

# PARTIZIPATION CALL IM CENTER

**CCall - Report 7**

**PARTIZIPATION IM CALL CENTER**



Der vorliegende Bericht wurde im Auftrag der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft erstellt durch:



*Büro für ARBEITS- und*

ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

Dipl. Psych. Andrea Lohmann (verantwortlich)

Prof. Dr. Jochen Prümper

Hamburg, April 2002



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Ziele und Inhalt des CCall-Teilprojektes zur Partizipation.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Theoretischer Hintergrund zur Partizipation.....</b>	<b>8</b>
3.1	Definition .....	9
3.2	Partizipationsmotivation.....	10
3.3	Partizipationswirkungen.....	11
3.4	Analytische Dimensionen der Partizipation .....	12
3.5	Erste theoretische Vorüberlegungen zur Fragebogenkonstruktion.....	13
3.6	Die IDE-Studie .....	15
<b>4</b>	<b>Methoden.....</b>	<b>17</b>
4.1	Fragebogenentwicklung.....	17
4.2	Konstrukte und Variablen zur Validierung .....	20
4.3	Durchführung der Studie.....	21
4.4	Stichprobe .....	21
<b>5</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>25</b>
5.1	Der Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B) .....	25
5.1.2	Definitionen der Bereiche der Partizipation und des Veränderungswunsches.....	25
5.1.3	Weitere demografische Items .....	27
5.1.4	Reliabilität der Skalen zur Partizipation und zum Veränderungswunsch .....	27
5.1.5	Trennschärfeindizes der Skalenitems des FdP-B .....	28
5.2	Mittelwerte und andere Kennwerte der Skalen des FdP-B.....	32
5.3	Korrelationen zwischen Partizipation und Veränderungswunsch.....	34
5.4	Partizipation und soziodemografische Variablen.....	35
5.4.1	Geschlecht .....	35



5.4.2	Position .....	36
5.4.3	Betriebszugehörigkeit .....	36
5.4.4	Arbeitszeit.....	36
<b>5.5</b>	<b>Partizipation und andere Faktoren .....</b>	<b>36</b>
5.5.1	Arbeitszufriedenheit.....	37
5.5.2	Betriebsrat.....	38
5.5.3	Commitment .....	39
5.5.4	Kündigungsgedanken.....	40
<b>5.6</b>	<b>Partizipation in Call Centern und anderen Branchen .....</b>	<b>41</b>
5.6.1	Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsaufgabe.....	42
5.6.2	Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsmittel.....	44
5.6.3	Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsorganisation .....	45
5.6.4	Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsplatz.....	46
5.6.5	Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsvertrag .....	47
5.6.6	Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitszeit.....	48
5.6.7	Vergleich der Partizipation im Bereich Organisationsentwicklung .....	49
5.6.8	Vergleich im Bereich Personalentwicklung .....	50
<b>5.7</b>	<b>Veränderungswunsch in Call Centern und anderen Branchen .....</b>	<b>52</b>
5.7.1	Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsaufgabe.....	52
5.7.2	Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsmittel.....	53
5.7.3	Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsorganisation .....	54
5.7.4	Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsplatz.....	54
5.7.5	Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsvertrag .....	55
5.7.6	Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitszeit.....	56
5.7.7	Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Organisationsentwicklung .....	56
5.7.8	Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Personalentwicklung .....	57



<b>6</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Diskussion und Fazit.....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>69</b>
<b>9.1</b>	<b>Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B) .....</b>	<b>69</b>

# 1 Einleitung

Die Entwicklung von der Dienstleistungs- zur Informationsgesellschaft zieht weitreichende Konsequenzen in vielen Bereichen unseres alltäglichen Lebens nach sich. Mit der damit einhergehenden rasanten Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologien sowie der Entwicklung vieler neuer Organisations- und Arbeitsformen werden diese Veränderungen insbesondere in unserem Arbeitsalltag zunehmend spürbar.

Eine in diesem Zusammenhang expandierende Branche ist die der Call Center. Die Anzahl der in Deutschland angesiedelten Call-Center-Unternehmen stieg, laut Aussagen des Deutschen Direktmarketingverbandes (Deutscher Direktmarketing Verband e.V. & Teletalk, 2001, S. 12), seit 1998 von ca. 1600 auf ungefähr 3230 im Jahre 2001. Bis zum Jahr 2005 werden weitere erhebliche Zuwachsraten erwartet: Nach Prognosen soll es bis dahin ca. 5550 Unternehmen geben.

Ein weiterer in den letzten Jahren zu beobachtender Trend war der Bedeutungsverlust von traditionellen Mitbestimmungsstrukturen, ebenso wie auch von Gewerkschaften, insbesondere im Bereich der New Economy – dies sowohl auf Arbeitgeber – als auch auf ArbeitnehmerInnenseite. So verloren die Gewerkschaften beispielsweise in den 90er Jahren rund 3,5 Millionen Mitglieder; der gewerkschaftliche Organisationsgrad sank damit von 41 auf 32 Prozent (Hank, 1999). Gleichzeitig sank die Quote der in Deutschland mitbestimmten Unternehmen zwischen 1984 und 1994 von ca. 49 auf knapp 39 Prozent (Bericht der Kommission Mitbestimmung, 1998).

Ein Teil von Unternehmen nutzte die Gunst der Stunde und verlagerte Tätigkeiten in Mitbestimmungs- und tariffreie Niedriglohn-Call-Center. Die damit z.T. einhergehenden schlechten Arbeitsbedingungen und prekären Arbeitsverhältnisse sind wohl ein Grund für das mitunter verbreitete schlechte Image, das die Branche inne hat. Versuche, einen Betriebsrat zu gründen, wurden im Keim erstickt, z.T. durch Drohungen, Standorte zu wechseln, z.T. durch fristlose Kündigungen, wie in einem Berliner Call Center im Frühjahr 2001. Und dies alles in einem Tätigkeitsbereich, in dem vorherrschende tayloristische Arbeitsweisen und zentral-bürokratischen Organisationsstrukturen ohnehin nicht sonderlich partizipationsfördernd zu sein scheinen.

Um die aktuelle Partizipationskultur in der Call-Center-Branche genauer beleuchten zu können, wurde im Rahmen des Projektes CCall ein Fragebogen entwickelt, mit dessen Einsatz nicht nur die vorhandene Partizipation erfasst, sondern darüber hinaus auch die Bereiche identifiziert werden sollten, in denen der größte Veränderungswunsch innerhalb von Call-



Center-Unternehmen besteht. Außerdem sollten die Ergebnisse der Befragung dazu dienen, die im Projekt Partizipation entwickelten Qualifizierungsbausteine und Workshops zur Förderung der Partizipationskompetenz gezielt einsetzen zu können.

Im folgenden ersten Teil des Berichtes aus dem Projekt *Erfolgsfaktor Partizipation für mehr Arbeitszufriedenheit und Gesundheit* werden die Entwicklung dieses Instrumentes sowie Ergebnisse der Validierung vorgestellt. Darüber hinaus wird über Ergebnisse vergleichender Analysen hinsichtlich der Partizipationskultur in der Call-Center- und anderen Branchen berichtet. Der zweite Teil des Berichtes wird gesondert erscheinen und stellt Inhalte und Ergebnisse der entwickelten Qualifizierungsbausteine und Workshops zur Förderung der Partizipationskompetenz dar.

## 2 Ziele und Inhalt des CCall-Teilprojektes zur Partizipation

Die vorliegende Studie fand im Rahmen des Projektes CCall, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und durchgeführt im Auftrag der Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG), in der Zeit von Oktober 2000 bis Juni 2002 statt. Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse sind im CCall-Teilprojekt *Erfolgsfaktor Partizipation für mehr Arbeitszufriedenheit und Gesundheit* entstanden. Es zielte auf die Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens sowie auf die Entwicklung von Handlungshilfen für die Diagnose von Organisationsentwicklungsbedarf, für Qualifizierung sowie Prozessbegleitung zum Thema Partizipation in Call-Center-Unternehmen für verschiedene Zielgruppen ab. Partner in diesem Projekt sind die Technologieberatungsstelle Hessen, die Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen, IQ-Consult Düsseldorf und das Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie (*bao*) in Berlin.

Neben der Konzipierung von Bildungsbausteinen und prozessbegleitenden Workshops durch die Technologieberatungsstellen und IQ-Consult, war die Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung der **Partizipationskultur in Call-Center-Unternehmen** (*Prince*) durch das *bao* Projektauftrag.

Hinsichtlich des Fragebogens galt es, ein Instrument zur Diagnose des Organisationsentwicklungsbedarfs bezüglich Partizipation in Call Centern sowie zur Evaluation der in diesem Zusammenhang durchgeführten Interventionen zu entwickeln. Dabei sollte der Fragebogen verschiedenen Kriterien genügen:

Zum einen soll er für die Praxis gut handhabbar und zeitökonomisch sein. Die Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung unter Einsatz dieses Fragebogens sollte auch für arbeitspsychologische Laien möglich sein. Darüber hinaus sollte er den wissenschaftlichen Test-

gütekriterien genügen und den aktuellen Forschungsstand zum Thema Partizipation berücksichtigen.

Die Ergebnisse einer mittels des Fragebogens durchgeführten MitarbeiterInnenbefragung sollten darüber hinaus einerseits internes wie auch wettbewerbsorientiertes Benchmarking und andererseits einen Vergleich zwischen verschiedenen Branchen ermöglichen. Für die Bemessung des Organisationsentwicklungsbedarfs sollten jedoch nicht nur diese Kriterien, sondern auch die individuellen Präferenzen und Positionen der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. Dies galt es nicht nur aus theoretischen Vorüberlegungen heraus zu berücksichtigen (s. Kap. 3.1.6), sondern auch, weil der Einsatz der durch die Projektpartner entwickelten Qualifizierungsbausteine und Workshops eine jeweils empirisch begründete Grundlage für einen unternehmensspezifischen Zuschnitt haben sollte.

### **3 Theoretischer Hintergrund zur Partizipation**

Trotz der in der Arbeits- und Organisationspsychologie bekannten positiven Wirkungen von Partizipation stießen noch in den siebziger und beginnenden achtziger Jahren Forderungen von Seiten der ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaften nach mehr Mitbestimmung und Beteiligung am Arbeitsplatz zur Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt in der Regel auf Widerstand der Arbeitgeber. Letztlich entdeckte die Ökonomie hierzulande erst unter dem Eindruck der japanischen Wirtschaftserfolge Anfang der neunziger Jahre das Thema MitarbeiterInnen-Entscheidungsbeteiligung für sich, und daraus resultierend wurde der Paradigmenwechsel weg vom Taylorismus hin zum Lean Management gefordert (Bungard, 1992; Womack, Jones & Roos, 1991). Erst vor diesem Hintergrund wurde Partizipation in vielen Bereichen zum Kernbestandteil betrieblicher Strategie.

Dass diese Form der *direkten* Partizipation mit der gesetzlich geregelten Mitbestimmung nicht gleichzusetzen ist, war nicht zuletzt auch an der Diskussion im Zusammenhang mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (Betriebsverfassungsgesetz, 2001) abzulesen. Letztere wird von vielen Unternehmern und Führungskräften nach wie vor als kontraproduktiv und unzeitgemäß angesehen. Traditionelle Strukturen der Mitbestimmung - ebenso wie auch die Gewerkschaften selbst - scheinen darüber hinaus besonders im Bereich der New Economy an Bedeutung zu verlieren (Spiegel, 2000) und genießen allzu oft keinen guten Ruf.

Nicht nur im Zusammenhang mit dieser Gesetzesnovelle wurden Forderungen nach neuen Strategien im Rahmen der MitarbeiterInnen-Entscheidungsbeteiligung laut. Eine dieser Strategien könnte die Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung zum Thema Partizipati-

on als Ausgangspunkt für eine gezielte unternehmensspezifische Entwicklung einer *partizipativen Unternehmenskultur* sein.

Doch was verstehen wir eigentlich unter Partizipation? Welche Wirkungen hat sie und warum wollen Menschen bzw. MitarbeiterInnen beteiligt werden, also partizipieren? Darauf sollen die folgenden Abschnitte einige Antworten geben.

### 3.1 Definition

Dem Begriff „Partizipation“ werden viele Bedeutungen zugewiesen. Gemeinhin wird er im Lexikon mit Begriffen wie Teilnahme, Anteil sowie Beteiligung, Teilnahme an einem Geschäft erklärt. Partizipation begegnet uns in allen Bereichen des Lebens. Ob im engsten Familienkreis, in dem man seine Angehörigen an eigenen Freuden und Problemen teilhaben lässt, im beruflichen Dasein als Mitglied in einem Mitbestimmungsorgan oder im gesellschaftspolitischen Kontext, wenn z.B. Bundestagswahlen anstehen.

In den Politik-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften ist der Begriff Partizipation schon lange ein fester Bestandteil. Denn überall dort, wo sich Menschen in sozialen Zusammenhängen organisieren, sind Entscheidungsprozesse notwendig, an deren Verlauf und Ergebnis sie mehr oder weniger beteiligt sind oder beteiligt werden möchten.

Solche Entscheidungsprozesse finden über alle weltanschaulichen Differenzen hinweg statt. Die Beteiligung daran erfüllt jedoch, je nach gesellschaftspolitischer Position des Betrachters, unterschiedlichen Sinn und Zweck. Dachler und Wilpert (1980) beschrieben in diesem Zusammenhang vier idealtypische Grundrichtungen:

#### **Idealtypische Grundrichtungen der Partizipation**

- Demokratiethorie: Forderung nach Selbstbestimmung des Bürgers in allen ihn betreffenden Belangen, entweder durch aktive und direkte oder durch repräsentative und institutionelle Beteiligung.
- Sozialismustheorie: Beteiligung als ein Instrument im Klassenkampf mit dem Ziel der Aufhebung von Entfremdung und Expropriation der Produzenten.
- Persönliches Wachstum: Individuum will seine Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung befriedigen, wozu job enrichment, job rotation und Partizipation am Arbeitsplatz mit der Konsequenz der Erhöhung der Zufriedenheit beitragen sollen.
- Produktivitätsorientierung: Beteiligung führt zu Steigerung von Arbeitszufriedenheit, Abbau von Reibungsverlusten und Schaffung von Legitimation für Managemententscheidungen.

Allen Beteiligungs-Ansätzen gemeinsam ist das Motiv der Zufriedenheit, der Selbstbestimmung und -verwirklichung. Die Definition des Konstruktes Partizipation ist dagegen weit weniger einheitlich.

Scholl (1998) definiert Partizipation zunächst einmal als einen Prozess der Entscheidungsbeteiligung. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass er allen Beteiligten ermöglichen muss, ihre Interessen und Zielvorstellungen im Dialog zu formulieren und Entscheidungen dann im Konsens umgesetzt werden. Die Konsensbildung findet dabei weitestgehend ohne Machtausübung statt, sichert so die Kooperation der Beteiligten und stellt sicher, dass das lokale Wissen der Beteiligten in den Prozess einfließen kann (Scholl, 1998).

Wilpert (1997) sieht den Begriff Partizipation auch häufig als Synonym für Mitbestimmung gebraucht, der generell mit verschiedenen Bedeutungen verbunden ist. Teils ist sie die persönliche Möglichkeit, auf die Gestaltung der unmittelbaren Lebens- und Arbeitswelt einzuwirken, teils das durch Statuten festgelegte Recht von ArbeitnehmerInnen, aber auch die Vertretung von ArbeitnehmerInnen in Aufsichtsräten sowie die Vertretung von ArbeitnehmerInneninteressen in überbetrieblichen Belangen (z.B. bei der Wirtschafts- und Sozialpolitik).

Im Hinblick auf organisationspsychologische Fragestellungen definiert Wilpert (1997, S. 324) Partizipation als *die Gesamtheit der Formen und Intensitäten, mit denen Individuen, Gruppen, Kollektive durch selbstbestimmte Wahl möglicher Handlungen ihre Interessen sichern.*

Für die betriebliche Praxis heißt dies konkret, dass es im Rahmen von Entscheidungsprozessen in erster Linie um die Integration individueller und unternehmerischer Bedürfnisse geht (Domsch, Ladwig & Siemers, 1995). Für Domsch und Reinecke (1982, S. 68) bedeutet Partizipation im Unternehmen dann auch:

- *das Zusammenwirken bestimmter Personen und/oder Personengruppen (Partizipationssubjekt)*
- *bei der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben im Unternehmen in allen Phasen des Entscheidungsprozesses (Partizipationsobjekt)*
- *in einer bestimmten Ausprägung (Partizipationsgrad)*
- *durch den Einsatz bestimmter Verfahren (Partizipationsinstrumente)*
- *auf der Basis bestimmter Legitimationen (Partizipationsgrundlage).*

### **3.2 Partizipationsmotivation**

Zur Erklärung, warum Menschen an Entscheidungen partizipieren wollen, gibt es eine ganze Reihe von Ansätzen in der Psychologie. White (1959) erklärte in seiner *Affektanztheorie*, dass die Motivation und Zufriedenheit aus einem universellen Bedürfnis nach Kompetenz



entsteht, deren Befriedigung sich in der wirksamen Interaktion eines Individuums mit seiner Umwelt zeigt.

Brehm (1966) beschrieb in seiner *Reaktanztheorie*, was geschieht, wenn dieses Bedürfnis, das er als Selbstbestimmungsdisposition bezeichnete, frustriert wird. Seiner Meinung nach sind Individuen motiviert, sich als alleinige Meister ihres Verhaltens zu fühlen. Wird der Handlungsspielraum durch die Einengung von Wahlmöglichkeiten bedroht oder geht er verloren, entsteht Reaktanz. Dies ist ein Motivationszustand, der die Person aktiviert, alles in ihrer Macht stehende zu tun, verlorene Entscheidungsspielräume wiederzuerlangen.

Deci (1975) griff den Gedanken des Kompetenzbedürfnisses auf und betonte, dass es sich dabei um ein angeborenes Bedürfnis handelt. Es veranlasst den Menschen dazu, sich immer neuen Herausforderungen in seiner Umwelt zu stellen und je nach vorhandenen Fähigkeiten zu lösen.

Mulder (1977) hingegen versuchte das Partizipationsverhalten im Kontext hierarchischer Beziehungen in Organisationen zu sehen. Er entwickelte die *Macht-Abstands-Reduktions-Theorie*, die besagt, dass die Ausübung von Macht allein schon befriedigend ist und dass Individuen grundsätzlich bestrebt sind, ihre Macht auszuweiten. Außerdem nimmt er an, dass Menschen sich bemühen, die Machtunterschiede zwischen sich und dem Nächsthöheren zu mindern, während die Nächsthöheren versuchen, diese bestehende Machtdistanz konstant zu halten.

### **3.3 Partizipationswirkungen**

Befunde über die positiven Wirkungen von *Partizipation in Unternehmen* gehen bis in die fünfziger Jahre zurück. In einer umfassenden Literaturanalyse skizzierten Locke und Schweiger (1979) über die bis dato vorliegenden Forschungsergebnisse für Partizipation eine produktivitätssteigernde Wirkung bei höherer Entscheidungs- und Produktqualität, verminderte Kosten und geringerer Konflikthäufigkeit. Darüber hinaus erhöhe sich in Verbindung mit Partizipation die Arbeitsmoral sowie die Arbeitszufriedenheit und, damit einhergehend, sei eine Verminderung von Fluktuation und Fehlzeiten zu beobachten.

Auch in den späteren Jahren wurden solche und ähnliche Befunde bestätigt. Hinweise darauf, dass ein hohes Partizipationsniveau produktivitätssteigernd, zumindest aber produktivitätsneutral wirkt, lieferten z.B. Cable und FitzRoy (1980) sowie Rosenberg und Rosenstein (1980). Miller und Monge (1986) berichteten über die Steigerung von Arbeitszufriedenheit durch Partizipation. Von Rosenstiel (1989) und später auch Scholl, Hoffmann und Gierschner (1993) legten den Zusammenhang von Partizipationsniveau und Innovationserfolg dar. Und

in einer international angelegten Studie referierte Frick (1997) den mindernden Einfluss von Partizipation auf die MitarbeiterInnenfluktuation.

Antoni (1999) führt diese positiven Wirkungen von Partizipation auf vermittelnde kognitive und motivationale Faktoren zurück. Als *kognitive Faktoren* werden ein verbesserter Informationsfluss von oben nach unten, eine bessere Ausnutzung und Integration von Wissen sowie ein größeres Problem- und Arbeitsverständnis der MitarbeiterInnen beschrieben. Dieses führt zu mehr Informationen, größerem Wissen sowie der besseren Kenntnis von Zielsetzungen und den Hintergründen von Entscheidungen.

Als *motivationale Wirkungsmechanismen* wird der geringere Widerstand gegenüber Veränderungen (z.B. bei der Einführung von Software), d.h. eine größere Akzeptanz aufgeführt sowie eine höhere persönliche Beteiligung der MitarbeiterInnen, welche zu einer zunehmenden Identifikation mit der Organisation führt (vgl. Richenhagen, Prümper & Wagner, 2002). Darüber hinaus führen partizipative Vereinbarungen von Zielen zu anspruchsvolleren Zielsetzungen als vorgegebene.

### 3.4 Analytische Dimensionen der Partizipation

Für eine analytische Betrachtung von Partizipation ist es zunächst notwendig zu klären, von welcher Art bzw. Form von Partizipation die Rede ist (vgl. Wilpert, 1997). In der Literatur (vgl. Lammers, 1967; Peschke, 1988; Scholl, Hoffmann & Gierschner, 1993; Wilpert, 1997), wird in diesem Zusammenhang auf folgende Differentialaspekte verwiesen:

gesetzlich verankerte Partizipation	↔	nicht gesetzlich verankerte Partizipation
direkte Partizipation	↔	indirekte Partizipation
de jure Partizipation	↔	de facto Partizipation
formale Partizipation	↔	informale Partizipation

Die *gesetzlich verankerte* Beteiligung (z.B. durch das Betriebsverfassungsgesetz) wird im allgemeinen als Mitbestimmung bezeichnet. Dagegen ist mit der Beteiligung ohne gesetzliche Vorschriften die Partizipation im engeren Sinne gemeint (Scholl, Hoffmann & Gierschner, 1993).

*Direkte Partizipation* zielt auf die persönliche Beteiligung an Entscheidungen, während bei *indirekter Partizipation* über gewählte Stellvertreter an Entscheidungsfindungen teilgenommen wird (Lammers, 1967).



Darüber hinaus wird aber auch von *de jure* und *de facto* Partizipation gesprochen. Erstere bezieht sich auf die auf Gesetzen oder Verträgen beruhende Beteiligung, letztere auf die tatsächlich feststellbaren Formen der Partizipation (Wilpert, 1997).

Weiterhin wird zwischen *formaler* (d.h. in jedweder Form geregelte oder normierte Partizipation) und *informaler* Partizipation unterschieden, wobei letztgenannte als unstandardisierte und von der Neigung des Entscheidungsträgers abhängige Partizipation gilt (Peschke, 1988).

Neben der Partizipationsintensität, die das Maß bestimmt, indem ArbeitnehmerInnen oder deren Vertretungen das Resultat von Entscheidungsprozessen beeinflussen können, gilt es außerdem, die Reichweite von Partizipation zu berücksichtigen. Diese beschreibt den Umfang des Personenkreises, der an Entscheidungsprozessen beteiligt oder von Entscheidungsergebnissen betroffen ist. Dies kann sich sowohl auf ganze MitarbeiterInnenebenen als sich auch nur auf bestimmte MitarbeiterInnengruppen beziehen. Schließlich und endlich gilt es natürlich auch zu überprüfen, welches die *Inhalte* der jeweiligen Entscheidungsbeteiligung sind: Handelt es sich beispielsweise um Entscheidungen, die die Ausstattung des eigenen Arbeitsplatzes betreffen oder um ein neues Arbeitszeitmodell?

Bei der Entwicklung eines Fragebogens zur Partizipation galt es also von vornherein zu überlegen, welche Analysedimensionen Berücksichtigung finden sollten. Diese und andere erste Vorüberlegungen werden im Folgenden dargestellt.

### **3.5 Erste theoretische Vorüberlegungen zur Fragebogenkonstruktion**

Bei den ersten Überlegungen zur Entwicklung eines Fragebogens zur Partizipation erschien die Erfassung der Partizipation im Rahmen eines normativen Ansatzes – also „je mehr Partizipation, desto besser“ - wenig zweckdienlich. Ein solcher Ansatz vernachlässigt die notwendigerweise zu berücksichtigenden individuellen Voraussetzungen und Wünsche von MitarbeiterInnen (vgl. Greifenstein, Jansen & Kißler, 1990), wie z.B. deren Kompetenz. Aus diesem Grund schien es geboten, nicht nur vorhandene Partizipation im Unternehmen, sondern auch die Wünsche der MitarbeiterInnen sichtbar zu machen. Die Messung von vorhandener Partizipation sollte einerseits internes als auch wettbewerbsorientiertes Benchmarking und andererseits einen Vergleich zwischen verschiedenen Branchen ermöglichen. Darüber hinaus sollte mit der Erfassung der MitarbeiterInnenwünsche die Grundlage für unternehmensspezifische, die Wünsche und Kompetenzen der MitarbeiterInnen berücksichtigende Organisationsentwicklungsmaßnahmen geschaffen werden.

Des weiteren sollten sich weitestgehend umfassend mögliche Entscheidungsbereiche im Instrument abbilden. Dabei galt es nicht nur Bereiche, die ArbeitnehmerInnen unmittelbar und täglich betreffen (wie z.B. der eigene Arbeitsplatz), zu berücksichtigen, sondern auch Bereiche, die nur mittelbar Auswirkungen auf den Einzelnen haben (z.B. Organisationsentwicklung).

Bezogen auf die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen analytischen Dimensionen heißt das, dass der Fragebogen folgende Kriterien abbilden sollte:



- die direkte, de facto vorhandene Partizipation von MitarbeiterInnen
- die ideale Partizipation, die von MitarbeiterInnen geäußert wird
- die Intensität der direkten, de facto vorhandenen und der idealen Partizipation
- eine möglichst umfassende Abbildung der täglichen Arbeitsumwelt

Als von vornherein vernachlässigbar im Prozess der Fragebogenkonstruktion erschienen Analyse-Dimensionen wie „gesetzlich verankert-nicht verankert“ und „formal-informal“.

### 3.6 Die IDE-Studie

Eine der wohl umfangreichsten Studien zum Thema Partizipation wurde im Rahmen des Projektes *Industrial Democracy in Europe* (IDE) durchgeführt (vgl. Wilpert & Rayley, 1983). Diese Studie soll hier v.a. aus methodischer Sicht erwähnt werden, da sie uns als die vielversprechendste Grundlage für unsere Fragebogenentwicklung erschien.

In diesem Projekt wurden 134 Betriebe in zwölf Ländern mit insgesamt 7832 zufällig ausgewählten Belegschaftsangehörigen mittels eines standardisierten Fragebogens interviewt. Die deutsche Teilstudie umfasst dabei zehn Betriebe mit 546 Interviewten.

Zentrale Fragestellungen dieser Untersuchung waren:

1. Wie wirken sich unterschiedliche formale Regelungssysteme (Mitbestimmungsmodelle) aus auf die tatsächliche Beteiligung und den Einfluss der Beschäftigten bei betrieblichen Entscheidungsprozessen?
2. Inwiefern beeinflussen außerdem zusätzliche Faktoren wie Betriebsgröße, Technologie, Führungsstil und Personalstruktur das tatsächliche Mitbestimmungsverhalten?
3. Was sind die sozialen und sozialpsychologischen Folgen (Einstellungen, Werthaltungen, Arbeitszufriedenheit) unterschiedlicher formaler Mitbestimmungsmodelle und unterschiedlicher Niveaus tatsächlicher Arbeitsnehmerbeteiligung?

Neben Einstellungen zur Mitbestimmung, Führungsstil, Organisationsklima, Zufriedenheit u.a. Faktoren wurde auch die tatsächliche Mitbestimmung erhoben. Dazu wurde bei 16 vorgegebenen Einzelentscheidungen gefragt nach

- der tatsächlichen Beteiligung
- der gewünschten Beteiligung
- der gewünschten Beteiligung des Betriebsrates.

Beispielsweise wurde das folgende Item vorgegeben:

„Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Ihrer Arbeitsgruppe  
(z.B. Schmutz, Lärm und vor allem Sicherheit)“

Gefragt wurde dann:

- „Wie sind Sie persönlich daran beteiligt?“  
(tatsächliche Partizipation)
- „Wie gern würden Sie an der Lösung dieser Frage teilnehmen?“  
(gewünschte Beteiligung)
- „Möchten Sie, dass der Betriebsrat Einfluss darauf ausübt?“  
(gewünschte Beteiligung des Betriebsrates)

Bei der tatsächlichen Beteiligung waren sechs Antwortmöglichkeiten vorgesehen, die dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz zugeordnet werden können:

Tab. 1: Antwortmöglichkeiten zur tatsächlichen Partizipation in der IDE-Studie

<b>Antwortskala</b>	<b>Betriebsverfassungsgesetz</b>
Nicht-Beteiligung	regelungsfrei
Allgemeine Information	Informationsrechte
Vorherige Information	Informationsrechte
Konsultation	Mitwirkungsrechte
Gleichberechtigte Beteiligung	Mitbestimmungsrechte
Alleinentscheidung	Alleinentscheidungsrechte

Beim Beteiligungswunsch wurde die erste Stufe durch „kein Interesse“ ersetzt und eine siebte Antwortmöglichkeit „weiß nicht“ eingeräumt.

Für die Erfassung der Partizipation unter der Berücksichtigung der von uns gewählten Analysedimensionen, erschien uns dieser Fragebogen jedoch als wenig geeignet für den Einsatz in unserer Untersuchung. Die darin vorgegebenen 16 Einzelentscheidungen bilden die Organisation und mögliche Entscheidungsbereiche unserer Meinung nach nicht umfassend genug ab, da sie überwiegend auf mitbestimmungspflichtige Tatbestände rekurrieren. Zum anderen zielen die Abstufungen der Antwortskalen auf die de-jure-Partizipation ab, eine Form der Partizipation also, auf die wir gerade nicht fokussieren wollten. Hinsichtlich der IDE-Studie ist dies besonders der Tatsache geschuldet, dass sie auf den Vergleich der gesetzlich geregelten und tatsächlich vorhandenen *Mitbestimmung* im europäischen Kontext abzielte.

Unser Anliegen bestand vor allem darin, die aktuelle Partizipationskultur zu erfassen, jenseits der Frage, ob sie im Einzelfall auf gesetzlichen Regelungen beruht oder nicht. Denn trotz des Bedeutungsverlusts der Mitbestimmung, den die eingangs erwähnten Zahlen (s. S. 5) nahe legen, erfüllt die Partizipation vor dem Hintergrund eines angeborenen Partizipationsbedürfnisses eine wichtige Funktion - auch unabhängig von gesellschaftlichem Klima und gesetzlichen Regelungen. Aus diesem Grunde war es notwendig ein anderes, für diesen Zweck geeigneteres Instrument zu entwickeln.

## 4 Methoden

### 4.1 Fragebogenentwicklung

Die Entwicklung des Fragebogens teilte sich in vier Phasen:

1. Phase: Literatursichtung, Erstellung einer Itemsammlung durch Ableitung aus der Literatur
2. Phase: Qualitative Überprüfung der Itemsammlung
3. Phase: Quantitative Überprüfung der Items und der Antwortskalen (Pretest)
4. Phase: Eichung des Fragebogens

#### **Phase 1**

In der ersten Phase des Projektes galt es, die veröffentlichte Literatur zum Thema Partizipation zu sichten und Rückschlüsse aus bisher durchgeführten Befragungen für die Herangehensweise zu ziehen.

Für eine erste Itemsammlung und um Entscheidungen, die in einem Unternehmen gefällt werden, vollständig zu erfassen zu können, wurden in Anlehnung an Ortmann (1990) Dimensionen als Grundlage herangezogen, die zwar ursprünglich für die Beschreibung von Macht in Organisationen entwickelt worden waren, die aber Strukturen von Unternehmen vollständig abbilden sollten. Dabei handelt es sich um folgende Dimensionen:

- **sinnlich ästhetische Dimension:** sinnliche Wahrnehmung und Formgebung, wie *Beleuchtung, Art der Möbel, Klima, Ergonomie*
- **kognitive Dimension:** durch Kommunikation vermittelte Leitbilder, Organisationsvokabular, Expertenwissen, wie *Organisationskultur, Konflikt-handhabung, Visionen und Ziele eines Unternehmens, Präsentation nach außen*
- **normative Dimension:** organisatorische Regeln, rechtliche Normen wie *Mitbestimmungsgremien, Pausenzeiten*

- **autoritativ-administrative Dimension:** Arbeitsorganisation, bürokratischer Herrschafts- und Verwaltungsapparat wie *Personalentwicklung, Arbeitsorganisation*
- **ökonomische Dimension:** ökonomische Machtmittel, Investitionen wie *Kauf von Büromöbeln, Investitionen des Unternehmens*
- **technische Dimension:** Produktions- und Kommunikationstechnik wie *Einführung von Software, e-mail etc.*

Unter Verwendung dieser Dimensionen war eine theoriegeleitete Entwicklung der Items möglich. Diese erste Vorversion des Fragebogens enthielt 77 Items zur Partizipation.

Diese wurden noch einmal zu Kategorien aus der Arbeitspsychologie reorganisiert, u.a. in Hinblick auf die Ergebnismeldungen an Call Center schienen die sehr abstrakten Dimensionen von Ortmann (1990) wenig geeignet, so dass folgende Kategorien Verwendung fanden:

- Arbeitsplatz
- Arbeitsorganisation
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Neue Arbeitsmittel- und Technologien
- Betriebliche Leistungen
- Betriebsorganisation

Um sicher zu stellen, dass auch die individuellen Voraussetzungen und Wünsche von MitarbeiterInnen im Fragebogen Berücksichtigung finden, sollte der Fragebogen zum einen die *tatsächliche Partizipation*, also den IST-Zustand, und zum anderen den jeweiligen *Veränderungswunsch* der MitarbeiterInnen, sprich den SOLL-Zustand erfassen. Die Erhebung der *tatsächlichen Partizipation* sollte internes sowie wettbewerbsorientiertes Benchmarking ermöglichen, die Messung des *Veränderungswunsches* hingegen die Grundlage für unternehmensspezifische, die Wünsche und Kompetenzen der MitarbeiterInnen berücksichtigende Organisationsentwicklungsmaßnahmen schaffen. Somit wurde schon bei den Vorüberlegungen deutlich, dass der Fragebogen aus zwei parallelen Skalen bestehen sollte, die im Folgenden nur noch

- *Partizipation* (gemeint ist die tatsächliche direkte Partizipation) und
- *Veränderungswunsch*

genannt werden.

Für die Beantwortung der Items wurden zwei identische Fünf-Punkte-Skalen eingesetzt, die die tatsächliche Partizipation und den Veränderungswunsch abbildeten. Sie reichten jeweils

von ① = „Ich werde nicht beteiligt.“ bzw. „Ich möchte nicht beteiligt werden“ bis ⑤ = „Ich werde sehr beteiligt“ bzw. „Ich möchte sehr beteiligt werden“.

Neben den Items zur Partizipation wurden demografische Variablen in den Fragebogen aufgenommen. Diese umfassten die Bereiche: Alter, Geschlecht, Schulbildung, Berufsausbildung, Branche des Unternehmens, Position im Unternehmen, Art des Arbeitsverhältnisses, wöchentliche Arbeitszeit, Arbeit im Schichtsystem, Dauer des jetzigen Arbeitsverhältnisses, Anzahl der MitarbeiterInnen im Unternehmen, Anzahl der MitarbeiterInnen im eigenen Büro, Existenz eines eigenen Arbeitsplatzes, Anteil der Telefontätigkeit an der Arbeitszeit, Gehalt, Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, Existenz eines Betriebsrates, betriebliches Vorschlagswesen, Kündigungsgedanken, Kündigungsabsicht, allgemeine Erfahrung mit Mitbestimmung sowie spezifische Fragen zu Call Centern: Art des Call Centers, Art der Tätigkeit im Call Center.

### **Phase 2**

In der zweiten Phase wurde die Vorversion des Fragebogens (Version 0.5) verschiedenen Experten vorgelegt (MitarbeiterInnen aus Unternehmen, psychologische FachkollegInnen). Der Fragebogen sollte insgesamt auf Vollständigkeit und die einzelnen Items auf Verständlichkeit und Eindeutigkeit überprüft werden. Zur Itemreduktion fragten wir auch nach der jeweiligen Relevanz der Items. Nach der folgenden ersten Überarbeitung enthielt der Fragebogen noch 46 Items, die z.T. sprachlich überarbeitet worden waren.

Darüber hinaus wurden auch geäußerte methodische Bedenken bei den Antwortskalen berücksichtigt. Um mögliche Deckeneffekte zu vermeiden (z.B. ist es nicht möglich, Personen, die bereits sehr viel beteiligt werden, aber noch mehr beteiligt werden wollen, abzubilden; sie hätten beim Veränderungswunsch die gleichen Messwerte, wie Personen, die wenig oder gar nicht beteiligt werden und sich im Vergleich dazu mehr Beteiligung wünschen), wurde die Skala zum Veränderungswunsch überarbeitet. Der Veränderungswunsch sollte nunmehr relativ zur tatsächlichen Partizipation abgebildet werden. Die fünfstufige Antwortskala reichte deshalb von „-② Ich möchte viel weniger beteiligt werden“ bis +② „Ich möchte viel mehr beteiligt werden“.

### **Phase 3**

In der dritten Phase wurde die erste Version des Fragebogens an einer heterogenen Stichprobe von 131 Probanden überprüft. Durch rationale Skalenbildung, Faktoren- sowie Itemanalysen ergaben sich 32 Items, die sich zu acht Faktoren gruppieren. Bezüglich der Antwortskala zum Veränderungswunsch wurde festgestellt, dass eine Verminderung der Partizipati-

on lediglich von einer Person bei einem Item geäußert wurde. Aus diesem Grunde wurde entschieden, diese Antwortskala ein weiteres Mal zu verändern, um eine Gleichverteilung sicherzustellen. In der Endfassung des Fragebogens reichte die Fünf-Punkte-Antwortskala zum Veränderungswunsch dann von ① = „Ich möchte unverändert beteiligt werden.“ bis hin zu ⑤ = „Ich möchte sehr viel mehr beteiligt werden.“

#### **Phase 4**

Die Darstellung der vierten und letzten Phase ist Gegenstand des vorliegenden Berichts. Auf eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse zur Validierung wird jedoch aufgrund des Umfangs und der geringen Relevanz für den betrieblichen Praktiker an dieser Stelle verzichtet. Eine kleine Auswahl der Ergebnisse zu diesen Kriterien findet der interessierte Leser in Kapitel 5.5. Welche Konstrukte zur Validierung herangezogen wurden, soll trotzdem kurz Erwähnung finden.

#### **4.2 Konstrukte und Variablen zur Validierung**

Um sicherzugehen, dass das entwickelte Instrument auch das misst, was es messen soll (Validitätskriterium), sollten eine ganze Reihe von Variablen und Konstrukten herangezogen werden, von denen aus theoretischen Vorüberlegungen und vorliegenden empirischen Befunden anzunehmen ist, dass sie im Zusammenhang mit der Partizipation stehen.

Die folgende Tabelle liefert hierzu eine Übersicht:

Tab. 2: Zur Validierung eingesetzte Konstrukte und erhobene Variablen

<b>Unabhängige Variablen</b>	<b>Abhängige Variablen</b>
Allgemeine Selbstwirksamkeit (Jerusalem & Schwarzer, 1999)	Arbeitszufriedenheit (ABB, Neuberger & Allerbeck, 1978)
Führungsstil (FVVB, Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)	Belastung (KFZA, Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995)
Hilflosigkeit (Jerusalem & Schwarzer, 1986)	Beanspruchung (Mohr, 1986)
Involvement (Park, 1983)	Commitment (Moser, 1996)
Kompetenz- und Kontrollerwartungen (FKK, Krampen, 1991)	Emotionsarbeit (Zapf et al., 2001)
Vorhandensein eines Betriebsrats	Kündigungsgedanken



### 4.3 Durchführung der Studie

Für die Datenerhebungen wurden zum einen vorhandene Firmkontakte genutzt, zum anderen galt es aber vor allem Call-Center-Unternehmen durch aktive Akquisition als Teilnehmer an der Studie zu gewinnen. Die Zugänge zu den einzelnen akquirierten Firmen waren dabei unterschiedlicher Art: entweder über einzelne MitarbeiterInnen, den Betriebsrat oder die Firmenleitung. Die Unternehmen hatten jeweils die Möglichkeit, neben den feststehenden Partizipationsskalen aus den verschiedenen Fragebögen zur Validierung auszuwählen und demografische Items in Absprache mit dem *ba0* zu modifizieren, zu ergänzen oder zu streichen. Dieses Vorgehen war gewählt worden, weil zum einen die Fülle der Fragebögen bei der Firmenakquisition eine weitere Hürde dargestellt hätte und zum anderen spezifische Interessen der Firmen berücksichtigt werden sollten, was einen zusätzlichen Anreiz einer Beteiligung an der Untersuchung darstellen sollte.

Nach Zustimmung auf Unternehmensseite wurden in einem ersten Schritt die MitarbeiterInnen umfassend über Sinn und Zweck der Untersuchung informiert. Insbesondere die Zusage der Teilnahme-Freiwilligkeit und die Gewährleistung der Anonymität nahm hier großen Raum ein. Die Datenerhebungsphase in den Unternehmen dauerte in der Regel drei Wochen. Der Rücklauf der ausgefüllten Fragebogen erfolgte unterschiedlich: entweder wurden die Fragebögen in den Unternehmen gesammelt und dann von einer Projektmitarbeiterin abgeholt oder aber die Rücksendung erfolgte direkt an das *ba0* in vorbereiteten Freiumschlägen.

In Absprache mit den Unternehmen fand nach der Dateneingabe und –auswertung eine Rückmeldung der Ergebnisse vor sowie einer Diskussionsrunde mit einem ausgewählten Gremium statt. Das Gros der MitarbeiterInnen erhielt die Rückmeldungen in schriftlicher Form: über allgemeine Aushänge, das Intranet oder individuell in einer gedruckten Version.

### 4.4 Stichprobe

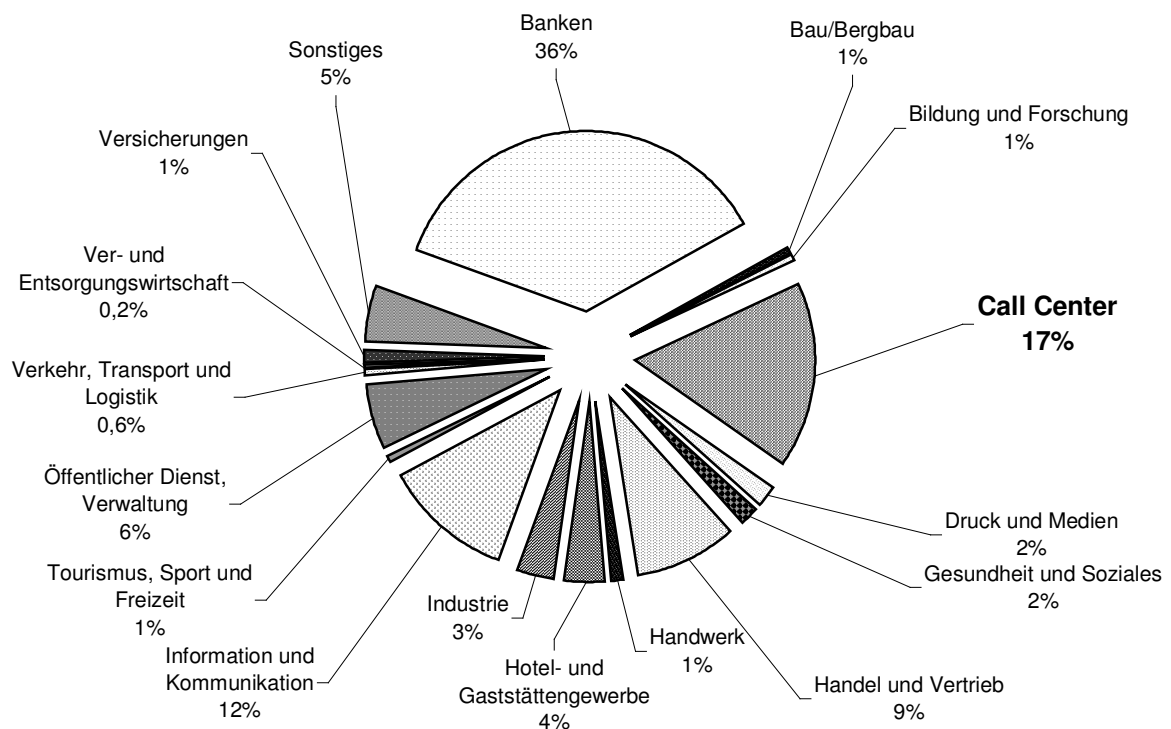
An den im Jahr 2001 durchgeführten Befragungen nahmen insgesamt 1004 MitarbeiterInnen an Büroarbeitsplätzen teil. Davon waren rund 58 % Frauen und 39 % Männer (3% ohne Angabe), das Durchschnittsalter lag bei ca. 33 Jahren. Gut 68% der TeilnehmerInnen waren MitarbeiterInnen ohne Leitungsfunktion, 9% Gruppen- oder TeamleiterInnen, ca. 3% AbteilungsleiterInnen, fast 3% gehörten der Geschäftsleitung an. Rund 10% der Befragten machten hierzu keine Angaben und 7% der TeilnehmerInnen ordneten sich der Antwortmöglichkeit *Sonstiges* zu.

Hinsichtlich der Schulbildung ergab sich ein recht hohes Niveau der Befragten: Gut 55% gaben hier das Abitur an, 7% die Fachhochschulreife, rund 30% hatten einen Realschulabschluss und fast 5% einen Hauptschulabschluss. Von 3% der Stichprobe fehlten diesbezügliche Angaben. Bei der Frage zum berufsbildenden Abschluss gaben fast 63% eine abgeschlossene Lehre oder Abschluss einer Fachschule an, einen Hochschulabschluss hatten 23% der TeilnehmerInnen. Ohne abgeschlossene Ausbildung waren 8%, eine Meisterprüfung hatten fast 3% absolviert und knapp 1% war promoviert.

Die TeilnehmerInnen an unserer Befragung stammten aus 16 verschiedenen Branchen. Die Verteilung ergibt grafisch dargestellt folgendes Bild:



Abb. 1: Verteilung der TeilnehmerInnen auf die verschiedenen Branchen



Ungefähr 17% der Befragten waren MitarbeiterInnen aus der Call-Center-Branche (n = 167), die insgesamt aus sechs verschiedenen Unternehmen stammten. Rund 36% der Stichprobe wurde im Bankensegment (n = 363) und ca. 12% in der Sparte Information & Kommunikation gewonnen (n = 116). Die anderen Branchen verteilen sich im einstelligen Prozentbereich.

Wie bereits erwähnt, wurden nicht in allen Unternehmen alle Fragebögen eingesetzt. Eine Darstellung der Verteilung der verschiedenen Validierungskriterien auf die verschiedenen Branchen ist der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Tab. 3: Verteilung der Validierungskriterien auf die verschiedenen Branchen

	FKK	SWE	HILF	FVVB	IVO	COM	KFZA	BEA	EMO	ABB	Σ
Call Center				14		27	27	11		48	127
Bank	38	102	1	1	100	2	95	22		2	363
Bau/Bergbau	2		2						1	1	6
Bildung u. Forschung			2					1	2	1	127
Druck u. Medien	8			3		4		2	1	1	19
Gesundheit u. Soziales	1			6			1	4	6		18
Handel u. Vertrieb	4		28	18		10		17	13	2	92
Handwerk			1	1			1	2	3	2	10
Hotel u. Gaststätten				1				2	33		127
Industrie	9		11	8				2	3	1	34
Information u. Kommunikation	5		12	9	22	57	1	1	2	51	160
Tourismus, Sport u. Freizeit				1		4		1		1	7
Öffentlicher Dienst	13		2	15		2	9	6	7	3	57
Verkehr, Transport u. Logistik	4			1					1		6
Ver- u. Entsorgung								1	1		2
Versicherungen				6			1	2	2		11
Sonstiges	14		5	7		9	2	7	6	4	54
Σ	98	102	64	91	122	115	137	81	81	117	

FKK = Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollerwartungen  
 SWE = Fragebogen zur allgemeinen Selbstwirksamkeit  
 HILF = Fragebogen zur Hilflosigkeit  
 FVVB = Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung  
 IVO = Fragebogen zum Involvement

COM = Fragebogen zum Commitment  
 KFZA = Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse  
 BEA = Fragebogen zur Beanspruchung  
 EMO = Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit  
 ABB = Arbeitsbeschreibungs-Bogen



## 5 Ergebnisse

### 5.1 Der Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B)

Der nunmehr vorliegende qualitätsgesicherte Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro-FdP-B (ursprünglich genannt Fragebogen zur Partizipation in Call Centern - PRINCE) besteht aus insgesamt 32 Items aus acht Partizipationsbereichen (4 Items pro Bereich).

Zur Beschreibung der (tatsächlich vorhandenen direkten) *Partizipation* und des *Veränderungswunsches* stehen zwei parallele Fünf-Punkte-Antwort-Skalen zur Verfügung. Die Antwortskala zur *Partizipation* reicht von ① = „Ich werde nicht beteiligt.“ bis ⑤ = „Ich werde sehr beteiligt“. Bezüglich des *Veränderungswunsches* haben die Befragten die Möglichkeit mit ①= „Ich möchte unverändert beteiligt werden.“ bis hin zu ⑤ = „Ich möchte sehr viel mehr beteiligt werden.“ zu antworten.

#### 5.1.2 Definitionen der Bereiche der Partizipation und des Veränderungswunsches

##### ***Arbeitsaufgabe***

Der Bereich Arbeitsaufgabe (Items 5-8, s. Fragebogen im Anhang) wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches hinsichtlich der verschiedenen sich stellenden Tätigkeitsanforderungen. Dazu zählen die *Auswahl der Arbeitsaufgabe* selbst, darüber hinaus aber auch die *Arbeitsmenge*, die *Arbeitsvielfalt* und der *Schwierigkeitsgrad der Arbeitsaufgabe*.

##### ***Arbeitsmittel***

Der Bereich Arbeitsmittel (Items 21-24, s. Fragebogen im Anhang) wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches hinsichtlich der informations-technischen Ausstattung des Arbeitsplatzes. Dazu zählen die *Software am Arbeitsplatz*, die *Software, die das gesamte Unternehmen betrifft*, aber auch die die Arbeit unterstützenden *Informations- und Kommunikationstechniken am eigenen Arbeitsplatz* sowie *Informations- und Kommunikationstechniken für das gesamte Unternehmen*.

##### ***Arbeitsorganisation***

Der Bereich Arbeitsorganisation (Items 9-12, s. Fragebogen im Anhang) wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches, die bzw. der die Art und Weise der Durchführung der eigenen Arbeitsaufgabe betrifft. Dazu gehören die *Gestaltung der Arbeitsabläufe* und der *zeitliche Rahmen* zur Erledigung

der Arbeitsaufgabe, *Planungsentscheidungen bei Projekten*, aber auch die *Verbesserung der betrieblichen Arbeitsorganisation* und *Verbesserung der Arbeitsabläufe im eigenen Bereich*.

### **Arbeitsplatz**

Der Bereich Arbeitsplatz (Items 1-4, s. Fragebogen im Anhang) wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches hinsichtlich der unmittelbaren Ausstattung sowie der unmittelbaren Umgebungseigenschaften des Arbeitsplatzes. Dazu zählen das den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehende *Mobiliar*, die *Beleuchtung*, Maßnahmen zur *Lärmreduzierung* sowie die Ausstattung mit *Hardwarekomponenten* am eigenen Arbeitsplatz, nicht jedoch die Software.

### **Arbeitsvertrag**

Der Bereich Arbeitsvertrag (Items 25-28, s. Fragebogen im Anhang) wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des Veränderungswunsches hinsichtlich vertraglicher Absprachen zwischen ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber. Dazu gehören die *Vertragsgestaltung* selbst, aber auch die daraus folgenden pekuniären Effekte, wie *Gehaltshöhe*, *Gehaltszusammensetzung* und *Zuwendungen*.

### **Arbeitszeit**

Der Bereich Arbeitszeit (Items 13-16, s. Fragebogen im Anhang) wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches hinsichtlich der zeitlichen Rahmenbedingungen der Arbeit. Dies betrifft Absprachen zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen sowie von ArbeitnehmerInnen untereinander. Davon betroffen sind Rahmenregelungen wie *wöchentliche Arbeitszeiten*, aber auch der Umfang *täglich zu leistender Arbeitszeit*, sowie *Urlaubsplanung* und *Pausenzeiten*.

### **Organisationsentwicklung**

Der Bereich Organisationsentwicklung (Items 29-32, s. Fragebogen im Anhang) wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches, die bzw. der die Entwicklung und Organisation des gesamten Unternehmens betrifft. Hierzu gehören die *zukünftige Unternehmensentwicklung*, die *Außendarstellung des Unternehmens* und *organisationale Änderungen*, bezieht sich aber auch auf Entscheidungen im Zusammenhang mit der *Annahme neuer Aufträge*.

## **Personalentwicklung**

Der Bereich Personalentwicklung (Items 17-20, s. Fragebogen im Anhang) wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches bei der eigenen beruflichen Entwicklung innerhalb des Unternehmens, aber auch bei der von unmittelbaren KollegInnen und Vorgesetzten. Dies betrifft *Einstellungen, Beförderungen* und *Entlassungen*, aber auch den Bereich *Fort- und Weiterbildung*.

### **5.1.3 Weitere demografische Items**

Neben den Items zur Partizipation enthält der Fragebogen auch noch eine Reihe von allgemeinen demografischen Fragen wie Alter, Geschlecht und Bildung, aber auch Fragen nach der Organisation selbst sowie Items zur betreffenden Person im Unternehmen wie z.B. Position, Form des Arbeitsvertrages, wöchentliche Arbeitszeit etc. Gefragt wird darüber hinaus nach bisherigen Erfahrungen zur Mitbestimmung. Für den Einsatz in Call Centern ist außerdem eine Kategorisierung des Call Centers selbst sowie der Art der Arbeit darin vorzunehmen (s. Fragebogen im Anhang).

### **5.1.4 Reliabilität der Skalen zur Partizipation und zum Veränderungswunsch**

Mit Werten zwischen 0,80 und 0,91 (s. Tab. 4) liegt die Messgenauigkeit (Reliabilität) aller Skalen sowohl zur Partizipation als auch zum Veränderungswunsch - ermittelt über die interne Konsistenz - im zufriedenstellenden Bereich (diese Kennziffer, auch als Cronbachs  $\alpha$  bezeichnet, kann einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen), wenn man davon ausgeht, dass hier schon ein Wert 0,80 als gut zu bezeichnen ist (vgl. Bortz, 1984).

Tab. 4: Reliabilitätskennwerte der Skalen des FdP-B

<b>Partizipationsskala</b>	<b>interne Konsistenz Partizipation</b>	<b>interne Konsistenz Veränderungswunsch</b>
<b>Arbeitsaufgabe</b>	.89	.89
<b>Arbeitsmittel</b>	.90	.91
<b>Arbeitsorganisation</b>	.82	.85
<b>Arbeitsplatz</b>	.85	.84
<b>Arbeitsvertrag</b>	.86	.89
<b>Arbeitszeit</b>	.84	.89
<b>Organisationsentwicklung</b>	.84	.80
<b>Personalentwicklung</b>	.85	.87

Anmerkung: n zwischen 951 und 990

### 5.1.5 Trennschärfeindizes der Skalenitems des FdP-B

Das wohl wichtigste Kriterium zur Beurteilung der Brauchbarkeit von einzelnen Items für eine Skala ist die Trennschärfe, der Wert also, der den Zusammenhang eines Items mit dem Gesamtergebnis der Skala angibt oder auch wie gut mit dem Wert eines einzelnen Items dieser Skala der Gesamtwert der jeweiligen Skala vorhergesagt werden kann. Hier gilt: je höher, desto besser – im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass dieser Index jedoch wenigstens einen Wert von 0,5 annehmen sollte. Theoretisch kann diese Kennziffer im Wertebereich zwischen -1,0 und +1,0 liegen. Im Folgenden werden die Trennschärfeindizes jeweils für die Partizipation und den Veränderungswunsch in alphabetischer Ordnung der Bereiche vorgestellt.

#### **Arbeitsaufgabe**

Mit Werten zwischen 0,70 und 0,81 können die Items der Skala Arbeitsaufgabe sowohl im Hinblick auf die Partizipation als auch auf den Veränderungswunsch als durchaus brauchbar gelten (s. Tab. 5).

Tab. 5: Trennschärfeindizes im Bereich Arbeitsaufgabe

<b>Bei Entscheidungen, ...</b>	<b>Trennschärfe Partizipation</b>	<b>Trennschärfe Veränderungswunsch</b>
hinsichtlich der von mir zu erledigenden Arbeitsmenge, ...	.70	.71
welche Aufgaben ich zu erledigen habe, ...	.80	.81
wie abwechslungsreich sich meine Arbeitsaufgaben gestalten, ...	.76	.75
wie schwierig sich meine Arbeitsaufgaben gestalten, ...	.78	.78

Anmerkung: n zwischen 975 und 994

#### **Arbeitsmittel**

Auch bei diesen beiden Skalen – Partizipation und Veränderungswunsch bei den Arbeitsmitteln – finden sich gute Trennschärfeindizes mit Werten zwischen 0,74 und 0,81 (s. Tab. 6).

Tab. 6: Trennschärfeindizes im Bereich Arbeitsmittel

Bei Entscheidungen, ...	Trennschärfe Partizipation	Trennschärfe Veränderungswunsch
welche Software für die MitarbeiterInnen des Unternehmens beschafft, neu- oder weiterentwickelt wird, ...	.80	.80
welche Software an meinem Arbeitsplatzrechner Verwendung findet, ...	.78	.81
über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die das gesamte Unternehmen betreffen (Email, Internet etc.), ...	.78	.79
über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die mich persönlich betreffen (Mobiltelefone, elektr. Organizer etc.),...	.74	.76

Anmerkung: n zwischen 981 und 999

### **Arbeitsorganisation**

Die Höhe der Trennschärfekoeffizienten der einzelnen Items ist bei beiden Skalen der Arbeitsorganisation zwar nicht ganz so hoch wie im Bereich Arbeitsaufgabe und Arbeitsmittel, ist aber mit Werten zwischen 0,51 und 0,81 durchaus immer noch zufriedenstellend (s. auch Tab. 7).

Tab. 7: Trennschärfeindizes im Bereich Arbeitsorganisation

Bei Entscheidungen, ...	Trennschärfe Partizipation	Trennschärfe Veränderungswunsch
die in meinem Arbeitsbereich bei der Planung von neuen Projekten, Themen oder Tätigkeiten getroffen werden, ...	.67	.65
wann und in welcher Zeit meine Arbeit zu erledigen ist, ...	.51	.61
wie die betriebliche Arbeitsorganisation verbessert werden kann, ...	.69	.72
wie die Arbeitsabläufe in meinem Bereich verbessert werden können, ...	.71	.76

Anmerkung: n zwischen 975 und 997

### **Arbeitsplatz**

Auch im Bereich Arbeitsplatz sind sowohl für die Partizipation als auch für den Veränderungswunsch mit Werten zwischen 0,63 und 0,73 trennscharfe Items anzufinden (s. Tab. 8).

Tab. 8: Trennschärfeindizes im Bereich Arbeitsplatz

Bei Entscheidungen, ...	Trennschärfe Partizipation	Trennschärfe Veränderungswunsch
die an meinem Arbeitsplatz im Zusammenhang mit Büromöbeln (Tisch, Stuhl, Fußstütze, Vorlagenhalter etc.) getroffen werden, ...	.72	.72
im Zusammenhang mit der Beleuchtung an meinem Arbeitsplatz, ...	.73	.72
zur Lärmreduzierung an meinem Arbeitsplatz, ...	.66	.66
die an meinem Arbeitsplatz im Zusammenhang mit der Hardware (Bildschirm, Tastatur, Maus, Drucker etc.) getroffen werden, ...	.63	.63

Anmerkung: n zwischen 971 und 1000

### **Arbeitsvertrag**

Im Bereich Arbeitsvertrag liegen mit Indizes zwischen 0,63 und 0,79 sowohl für die Partizipation als auch den Veränderungswunsch gute Trennschärfen vor (s. Tab. 9).

Tab. 9: Trennschärfeindizes im Bereich Arbeitsvertrag

Bei Entscheidungen, ...	Trennschärfe Partizipation	Trennschärfe Veränderungswunsch
über die Gestaltung meines Arbeitsvertrags, ...	.63	.68
über die Höhe meines Gehaltes, ...	.73	.78
wie sich mein Gehalt zusammensetzt (fester Stundenlohn, Provision etc.), ...	.76	.79
hinsichtlich der Zahlung von Zuwendungen (Urlaubsgeld, Prämien etc.), ...	.69	.77

Anmerkung: n zwischen 973 und 993

### **Arbeitszeit**

Beide Skalen weisen auch in diesem Bereich wieder gute Kennwerte im Hinblick auf die Messgenauigkeit auf, sie liegen zwischen 0,51 und 0,82 (s. Tab. 10).



Tab. 10: Trennschärfeindizes im Bereich Arbeitszeit

Bei Entscheidungen, ...	Trennschärfe Partizipation	Trennschärfe Veränderungswunsch
die im Zusammenhang mit meiner Urlaubsplanung getroffen werden, ...	.51	.67
hinsichtlich meiner Pausenzeiten, ...	.71	.77
hinsichtlich meiner täglichen Arbeitszeit, ...	.80	.82
hinsichtlich meiner wöchentlichen Arbeitszeit, ...	.69	.74

Anmerkung: n zwischen 979 und 998

### **Organisationsentwicklung**

Im Bereich Organisationsentwicklung finden sich Trennschärfeindizes zwischen 0,57 und 0,76, damit können auch diese Items für die Skalen Partizipation sowie Veränderungswunsch als brauchbar gelten (s. Tab. 11).

Tab. 11: Trennschärfeindizes im Bereich Organisationsentwicklung

Bei Entscheidungen, ...	Trennschärfe Partizipation	Trennschärfe Veränderungswunsch
über die zukünftige Unternehmensentwicklung (strategische Ziele, Leitbild etc.), ...	.73	.75
hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen, ...	.74	.76
über die Außendarstellung des Unternehmens (Werbekampagnen, Marktauftritt etc.), ...	.71	.70
im Zusammenhang mit der Annahme neuer Aufträge, ...	.57	.66

Anmerkung: n zwischen 975 und 998

### **Personalentwicklung**

Im Bereich Personalentwicklung fällt das Item „Entscheidungen im Zusammenhang mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen“ mit einem Trennschärfeindex von 0,40 bzw. 0,44 etwas aus dem Rahmen, dieses wurde jedoch aus inhaltlichen Erwägungen beibehalten. Insgesamt betrachtet sind die Werte zwischen 0,40 und 0,79 aber durchaus annehmbar (s. Tab. 12).

Tab. 12: Trennschärfeindizes im Bereich Personalentwicklung

Bei Entscheidungen, ...	Trennschärfe Partizipation	Trennschärfe Veränderungswunsch
im Zusammenhang mit der Einstellung neuer Kollegen/innen, ...	.76	.70
die im Zusammenhang mit der Beförderung von Kollegen/innen getroffen werden, ...	.77	.70
die im Zusammenhang mit der Entlassung von Kollegen/innen getroffen werden, ...	.79	.71
im Zusammenhang mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, ...	.44	.40

Anmerkung: n zwischen 977 und 996

## 5.2 Mittelwerte und andere Kennwerte der Skalen des FdP-B

Die erste bei der Datenauswertung nachgegangenen Frage war in welchen Bereichen welches Ausmaß an Partizipation und Veränderungswünschen vorhanden ist.

Insgesamt betrachtet liegt die Partizipation für die Gesamtstichprobe über alle Bereiche hinweg bei durchschnittlich  $M = 2,4$ . Allerdings differieren die einzelnen Bereiche z.T. erheblich (siehe Abb. 2).

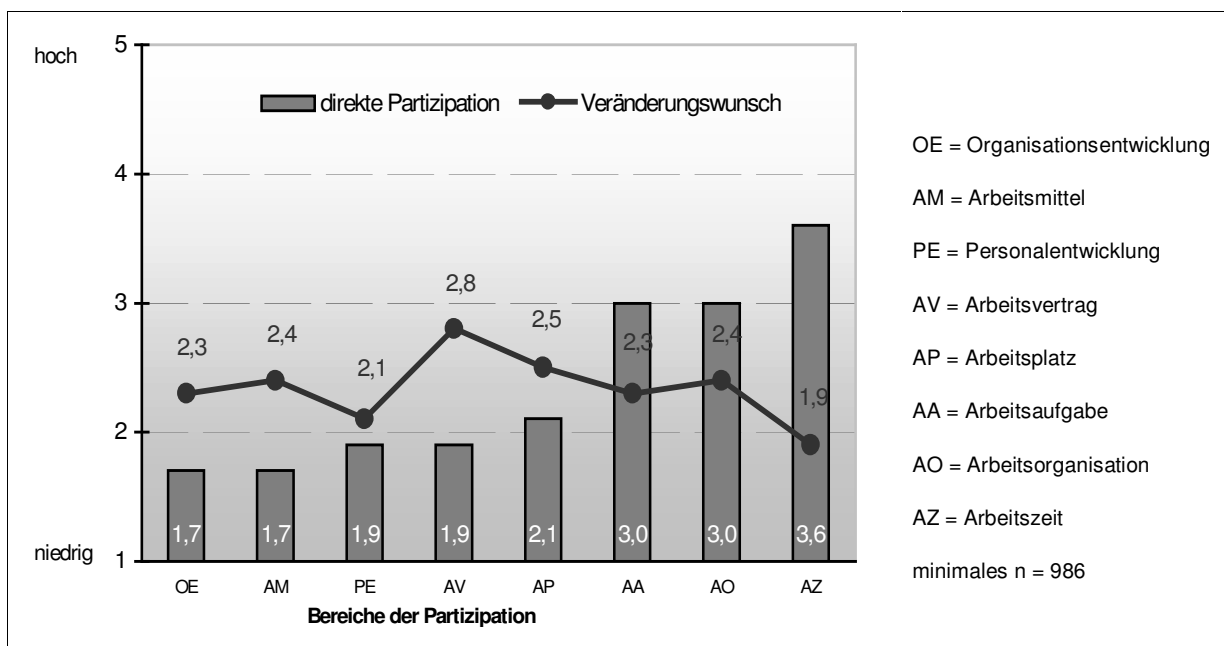


Abb. 2: Mittelwerte der Partizipation und des Veränderungswunsches (gesamt)

Die geringste Partizipation wird mit einem Mittelwert von  $M = 1,7$  für die Faktoren Organisationsentwicklung und Arbeitsmittel angegeben. Etwas darüber, mit einem statistischen Mittel von  $M = 1,9$ , liegen die Bereiche Personalentwicklung und Arbeitsvertrag. Wenig mehr wird



für den Arbeitsplatz mit  $M = 2,1$  angegeben. Lediglich in den Bereichen Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation ( $M = 3,0$ ) und Arbeitszeit ( $M = 3,6$ ) dürfen die Befragten *mittelmäßig* bis *ziemlich* mitreden.

Der durchschnittliche Veränderungswunsch über die gesamte Stichprobe und über alle Bereiche hinweg liegt wie bei der Partizipation bei  $M = 2,4$ . Auch hier finden sich Unterschiede zwischen den einzelnen Faktoren, diese fallen jedoch geringer aus, als bei der Partizipation. Mit einem Mittelwert von  $M = 1,9$  wünschen sich die Befragten im Bereich Arbeitszeit am wenigsten Veränderung. Etwas darüber liegt der Veränderungswunsch beim Faktor Personalentwicklung mit einem Durchschnittswert von  $M = 2,1$ . Im Mittel bei  $M = 2,3$  fällt der Veränderungswunsch bei der Organisationsentwicklung und bei der Arbeitsaufgabe aus. In den Bereichen Arbeitsmittel und Arbeitsorganisation liegt der Durchschnittswert bei  $M = 2,4$ , im Bereich Arbeitsplatz bei  $M = 2,5$ . Die höchste Ausprägung des Veränderungswunsches ist beim Faktor Arbeitsvertrag festzustellen, hier möchten die Beteiligten durchschnittlich zu  $M = 2,8$  Skalenpunkten mehr beteiligt werden.

Weitere Skalenkennwerte des FdP-B können den folgenden beiden Tabellen entnommen werden:

Tab. 13: Standardabweichungen und Mediane der Partizipationsbereiche

Skala	Standardabweichung	Median
<b>Gesamt</b>	.73	2.28
<b>Arbeitsaufgabe</b>	1.08	3.00
<b>Arbeitsmittel</b>	.99	1.25
<b>Arbeitsorganisation</b>	1.01	3.00
<b>Arbeitsplatz</b>	1.02	2.00
<b>Arbeitsvertrag</b>	.96	1.75
<b>Arbeitszeit</b>	1.11	3.75
<b>Organisationsentwicklung</b>	.88	1.50
<b>Personalentwicklung</b>	.96	1.50

Anmerkung: n zwischen 996 und 1004

Tab. 14: Standardabweichungen und Mediane der Veränderungswunschbereiche

Skala	Standardabweichung	Median
<b>Gesamt</b>	.79	2.25
<b>Arbeitsaufgabe</b>	1.10	2.25
<b>Arbeitsmittel</b>	1.14	2.25
<b>Arbeitsorganisation</b>	1.04	2.25
<b>Arbeitsplatz</b>	1.05	2,50
<b>Arbeitsvertrag</b>	1.14	2.75
<b>Arbeitszeit</b>	1.09	1.50
<b>Organisationsentwicklung</b>	1.03	2.25
<b>Personalentwicklung</b>	.93	2.00

Anmerkung: n zwischen 986 und 994

### 5.3 Korrelationen zwischen Partizipation und Veränderungswunsch

Es wurde außerdem die Enge des Zusammenhangs zwischen Partizipation und Veränderungswunsch überprüft. Für die Partizipationsgesamtwerte ergibt sich dabei ein negativer Korrelationskoeffizient von  $r = -.33$  ( $p < .001$ ;  $n = 994$ ). Für die einzelnen Teilbereiche der Partizipation sind die Korrelationen zwischen der Partizipation und dem Veränderungswunsch ebenfalls alle signifikant, jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt, wie auch der folgenden Übersicht (s. Tab. 15) zu entnehmen ist:

Tab. 15: Korrelationen der Partizipation und des Veränderungswunsches

Partizipationsbereich	Korrelation
<b>Arbeitsaufgabe</b>	-.50***
<b>Arbeitsmittel</b>	-.19***
<b>Arbeitsorganisation</b>	-.49***
<b>Arbeitsplatz</b>	-.33***
<b>Arbeitsvertrag</b>	-.29***
<b>Arbeitszeit</b>	-.56***
<b>Personalentwicklung</b>	-.15***
<b>Organisationsentwicklung</b>	-.11***

Anmerkung: n zwischen 985 und 990

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$  (einseitig)



## 5.4 Partizipation und soziodemografische Variablen

### 5.4.1 Geschlecht

Bei der Überprüfung etwaiger Mittelwertsunterschiede zwischen Frauen und Männern zeigt sich für die Gesamtpartizipation kein signifikanter Effekt. Für beide Gruppen ergibt sich ein Mittelwert von  $M = 2,1$  ( $t = 1.35$ ;  $p = .18$ ;  $df = 971$ ).

Bei näherer Betrachtung der einzelnen Bereiche wird allerdings deutlich, dass es sehr wohl bedeutsame geschlechtsspezifische Unterschiede im Hinblick auf einzelne Partizipationsbereiche gibt (vgl. Abb. 3).

Bezogen auf den Bereich *Arbeitsmittel* verzeichnen Männer eine höhere durchschnittliche Partizipation. Sie sind immerhin im Mittel mit  $M = 1,9$  an Entscheidungen beteiligt, während Frauen hier nur eine gemittelte Partizipation von  $M = 1,6$  aufweisen ( $t = 3.94$ ;  $p < .001$ ;  $df = 743.27$ ).

Bei Entscheidungen bezüglich des *Arbeitsvertrages* ist die Beteiligung von Männern ebenfalls signifikant höher als die von Frauen: es ergibt sich ein durchschnittlicher Wert von  $M = 2,0$  für Mitarbeiter, während Mitarbeiterinnen im Durchschnitt mit  $M = 1,8$  an Entscheidungen beteiligt werden ( $t = 2.90$ ;  $p < .01$ ;  $df = 963$ ).

Im Bereich der *Arbeitszeit* bietet sich hingegen ein anderes Bild: hier sind Frauen im Durchschnitt mehr an Entscheidungen beteiligt. Sie weisen einen Mittelwert von  $M = 3,7$  auf, dem ein Wert von  $M = 3,5$  bei Männern gegenüber steht ( $t = -2.08$ ;  $p < .05$ ;  $df = 967$ ).

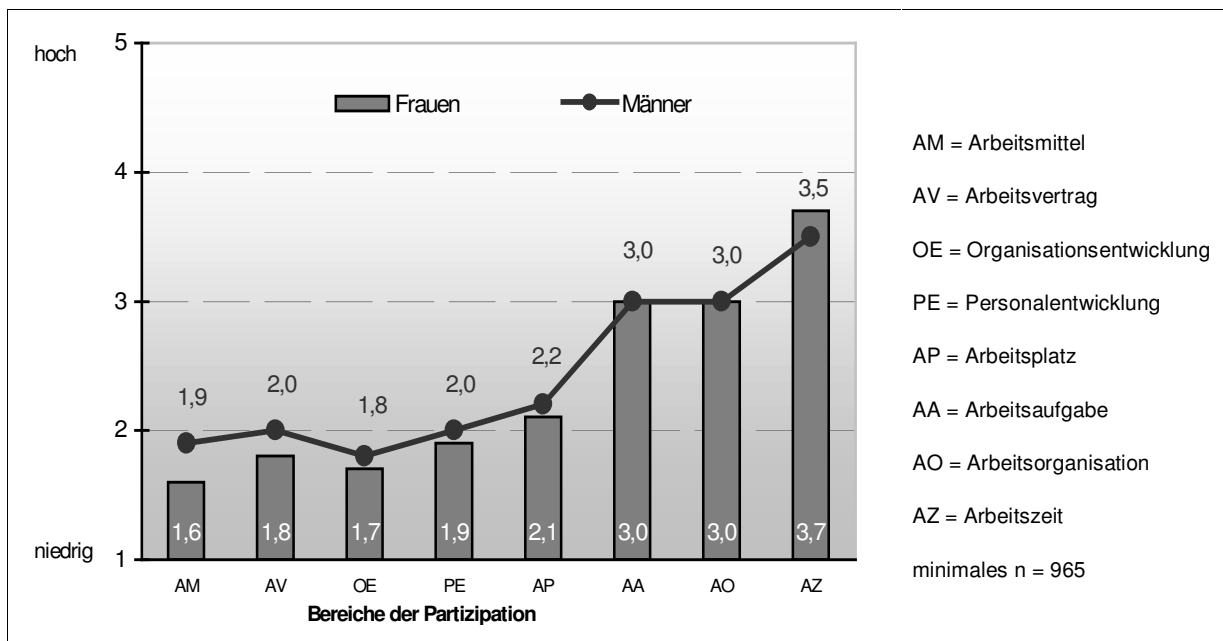


Abb. 3: Partizipation bei Männer und Frauen im Vergleich

In den Bereichen *Organisationsentwicklung*, *Personalentwicklung*, *Arbeitsorganisation*, *Arbeitsaufgabe* und *Arbeitsplatz* unterscheidet sich die Partizipation beider Geschlechter nicht signifikant voneinander.

#### **5.4.2 Position**

Wird die Entscheidungsbeteiligung des Einzelnen im Hinblick auf seine oder ihre Position betrachtet, so zeigt sich ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Höhe der Position und dem Ausmaß, in dem der Einzelne an Entscheidungen beteiligt wird. Je höher die jeweilige Position anzusehen ist, um so größer ist die durchschnittliche Partizipation des Positionsinhabers ( $r = .40$ ;  $p$  (einseitig)  $< .01$ ;  $n = 834$ ).

#### **5.4.3 Betriebszugehörigkeit**

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit hat ebenfalls Einfluss auf die Partizipation der MitarbeiterInnen. So findet sich ein sehr geringfügiger, aber dennoch statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Anzahl von Jahren, die im Unternehmen gearbeitet wurde und der Höhe der Partizipation. Je länger der Einzelne im Unternehmen beschäftigt ist, um so stärker wird er oder sie in den Entscheidungsprozess eingebunden ( $r = .06$ ;  $p$  (einseitig)  $< .05$ ;  $n = 979$ ).

#### **5.4.4 Arbeitszeit**

Auch im Hinblick auf die Anzahl der durchschnittlichen Arbeitsstunden pro Woche lässt sich ein Zusammenhang mit dem Ausmaß der Partizipation finden. Je nach dem, ob weniger als 10 Stunden, mehr als 10 bis 20 Stunden, mehr als 20 bis 30 Stunden, mehr als 30 bis 40 Stunden oder über 40 Stunden in der Woche gearbeitet werden, variiert die Entscheidungsbeteiligung der MitarbeiterInnen signifikant. So nimmt die Partizipation mit der Höhe der wöchentlichen Arbeitszeit zu ( $r = .26$ ;  $p$  (einseitig)  $< .01$ ;  $n = 1003$ ).

### **5.5 Partizipation und andere Faktoren**

Aus der Vielzahl der zur Validierung herangezogenen Kriterien (s. S. 18) sollen an dieser Stelle die Ergebnisse von vier Faktoren vorgestellt werden: *Arbeitszufriedenheit*, *Commitment* und *Kündigungsgedanken* sind dabei für die Personalführung von besonderer Bedeutung. Die Ergebnisse zum Faktor *Betriebsrat* dürften insbesondere für die praktische Arbeit von Betriebsräten von Interesse sein.

### 5.5.1 Arbeitszufriedenheit

Eine unserer Annahmen lautete, dass es einen Zusammenhang geben müsste zwischen *Partizipation* und *Arbeitszufriedenheit*. Es wurde erwartet, dass ein geringes Ausmaß der Partizipation mit geringer Arbeitszufriedenheit einhergehen müsste und außerdem angenommen, dass eine geringe Arbeitszufriedenheit einen hohen Veränderungswunsch nach sich zöge.

In der Korrelationsanalyse bestätigt sich dann auch tatsächlich der Zusammenhang zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit. In der statistischen Überprüfung ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von  $r = .40$  ( $p$  (einseitig)  $< .001$ ;  $n = 117$ ). Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Veränderungswunsch ist sogar noch enger, er liegt bei einem  $r = -.53$  ( $p$  (einseitig)  $< .001$ ;  $n = 117$ ).

Hinsichtlich der einzelnen Bereiche ist der Zusammenhang zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit am engsten in den Bereichen Bereich *Arbeitszeit* und *Arbeitsvertrag*, am geringsten bei der Entscheidungsbeteiligung im Bereich *Personal- und Organisationsentwicklung* sowie *Arbeitsplatz* (vgl. Tab. 16).

Tab. 16: Korrelationen Arbeitszufriedenheit

Partizipationsbereich	Partizipation	Veränderungswunsch
	Korrelation Arbeitszufriedenheit	Korrelation Arbeitszufriedenheit
Arbeitsaufgabe	.32***	-.41***
Arbeitsmittel	.32***	-.29**
Arbeitsorganisation	.33***	-.41***
Arbeitsplatz	.29**	-.38***
Arbeitsvertrag	.36***	-.42***
Arbeitszeit	.39***	-.39***
Personalentwicklung	.28**	-.44***
Organisationsentwicklung	.29**	-.40***

Anmerkung:  $n = 117$

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ (einseitig)

Der Veränderungswunsch hingegen korreliert am höchsten mit der Arbeitszufriedenheit in den Bereichen *Personalentwicklung*, *Arbeitsvertrag*, *Arbeitsaufgabe* und *Arbeitsorganisation*.

Insgesamt konnte damit bestätigt werden, dass sowohl in den einzelnen Bereichen als auch in der Gesamtbetrachtung eine hohe Partizipation mit hoher Arbeitszufriedenheit einhergeht und eine geringe Arbeitszufriedenheit mit einem hohen Veränderungswunsch.

### 5.5.2 Betriebsrat

Ebenfalls wurde angenommen, dass bei *Vorhandensein eines Betriebsrates* als Form der institutionalisierten (indirekten) Partizipation die (tatsächliche, direkte) *Partizipation* niedriger sei als ohne Betriebsrat.

Auch dies konnte in einem Mittelwertsvergleich bestätigt werden. Denn festzustellen ist, dass die Partizipation sowohl insgesamt als auch überwiegend in den einzelnen Partizipationsbereichen in Unternehmen mit Betriebsrat geringer ausfällt ( $t = -5.1$ ;  $p$  (einseitig)  $< .001$ ;  $df = 397.35$ ) als in Unternehmen ohne Betriebsrat. Konkret heißt dies: Die Partizipation liegt in Unternehmen mit Betriebsrat bei einem Mittelwert von  $M = 2,3$  und in Unternehmen ohne Betriebsrat bei  $M = 2,6$ .

Für die einzelnen Partizipationsbereiche gilt überwiegend ebensolches, insbesondere in den Kernbereichen der Mitbestimmung, wie *Arbeitsmittel*, *Arbeitsvertrag*, *Organisationsentwicklung* und *Arbeitsplatz*, wie auch der folgenden Grafik zu entnehmen ist. Der Mittelwertsunterschied, der für die Gesamt-Partizipation noch bei 0,3 liegt, beträgt in einzelnen Teilbereichen der Partizipation bis zu 0,8 Skalenpunkten (vgl. Abb. 4).

Einen Effekt sogar in umgekehrter Richtung finden wir im Bereich *Arbeitszeit*, hier ist die (direkte) Partizipation mit Betriebsrat höher als ohne.

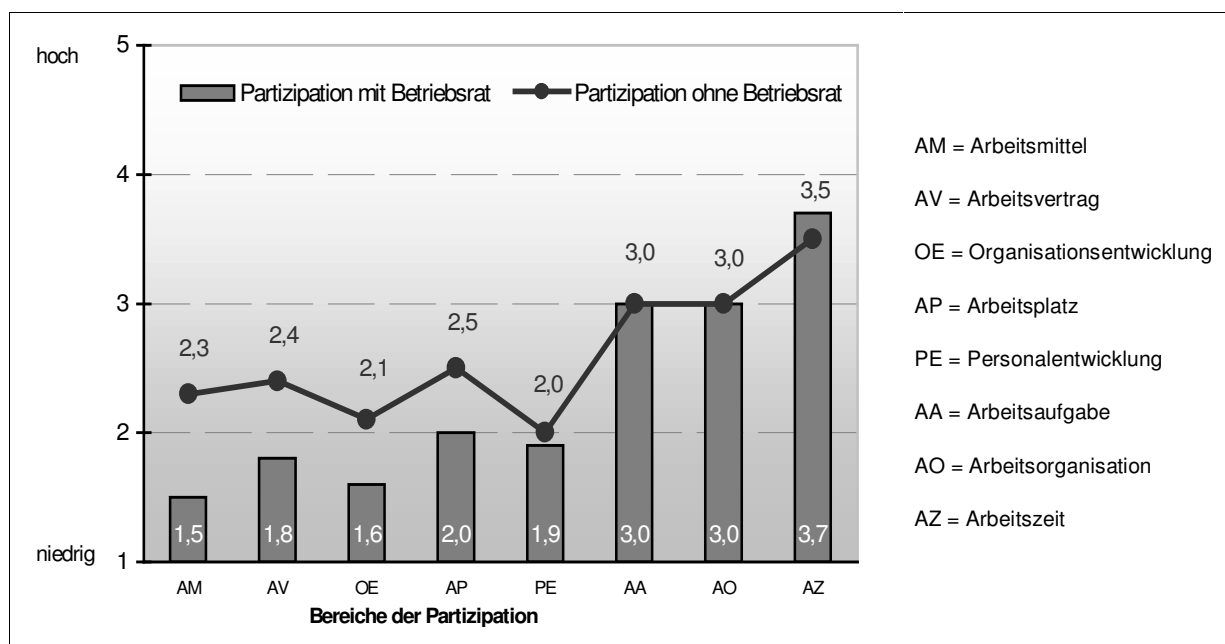




Abb. 4: direkte Partizipation in Unternehmen mit und ohne Betriebsrat im Vergleich

Hingegen gibt es keinen bedeutsamen Unterschied im Hinblick auf die Entscheidungsbeteiligung bei der *Personalentwicklung* und in den Teilbereichen *Arbeitsaufgabe* und *Arbeitsorganisation* sind die Mittelwerte sogar identisch.

Beim *Veränderungswunsch* gibt es ebenfalls keine Unterschiede zwischen den Gruppen mit und ohne Betriebsrat ( $t = -.93$ ;  $p = .35$ ;  $df = 479.42$ ).

Es bleibt also festzuhalten, dass das Vorhandensein eines Betriebsrates eine geringere direkte Partizipation von ArbeitnehmerInnen zur Folge hat.

### 5.5.3 Commitment

Zum Faktor *Commitment*<sup>1</sup> gab es ebenfalls konkrete Annahmen. Hier wurde davon ausgegangen, dass mit zunehmender *Partizipation* ein Anstieg des *Commitments* zu beobachten sei. Ebenfalls erwartet wurde, dass sich bei hohen *Veränderungswünschen* ein niedriges Commitment anfände. In der statistischen Überprüfung dieser Hypothesen ergaben sich dann auch erwartungskonform signifikante Zusammenhänge zwischen einerseits Partizipation und Commitment ( $r = .23$ ;  $p$  (einseitig)  $< 01$ ;  $n = 115$ ) und andererseits Veränderungswunsch und Commitment ( $r = .21$ ;  $p$  (einseitig)  $< 01$ ;  $n = 113$ ).

Dabei sind diese Korrelationen in den einzelnen Bereichen unterschiedlich stark, in manchen Fällen sogar auch gänzlich ohne statistische Bedeutung (s. Tab. 17).

Tab. 17: Korrelationen Commitment

Partizipationsbereich	Partizipation	Veränderungswunsch
	Korrelation Commitment	Korrelation Commitment
Arbeitsaufgabe	.19*	-.20*
Arbeitsmittel	.16*	-.20*
Arbeitsorganisation	.01	-.13
Arbeitsplatz	.14	-.18*
Arbeitsvertrag	.15	-.13
Arbeitszeit	.24**	-.23**

<sup>1</sup> Wörtlich übersetzt bedeutet Commitment „Bindung“. Bezogen auf den arbeits- und organisationspsychologischen Kontext ist mit Commitment der Grad der Identifikation eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin mit einer bestimmten Organisation und mit ihren Zielen und Werten gemeint (Weinert, 1998).

<b>Personalentwicklung</b>	.37***	-.26**
<b>Organisationsentwicklung</b>	.24**	-.16*

Anmerkung: n zwischen 113 und 115

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001 (einseitig)

Der engste Zusammenhang für die Partizipation findet sich im Bereich *Personalentwicklung*, gefolgt von *Organisationsentwicklung* und *Arbeitszeit*. Für die Partizipationsbereiche *Arbeitsorganisation*, *Arbeitsplatz* und *Arbeitsvertrag* gibt es hingegen keinen Zusammenhang hinsichtlich des Commitments.

Zwischen Veränderungswunsch und Commitment sind die Zusammenhänge am stärksten bei *Personalentwicklung* und *Arbeitszeit*, ohne Bedeutung sind sie für die Bereiche *Arbeitsorganisation* und *Arbeitsvertrag*.

Abschließend festzustellen ist somit, dass es insgesamt Zusammenhänge gibt zwischen einerseits Partizipation und Commitment sowie andererseits zwischen Veränderungswunsch und Commitment, dass dies jedoch nicht für alle Teilbereiche der Fall ist.

#### 5.5.4 Kündigungsgedanken

Eine weitere Hypothese im Rahmen der Fragebogenentwicklung lautete, dass die *Partizipation* einen Einfluss haben sollte auf das Ausmaß von *Kündigungsgedanken*, es wurde davon ausgegangen, dass auf der einen Seite mit abnehmender Partizipation ein Anstieg der Kündigungsgedanken zu beobachten sei und sich auf der anderen Seite mit zunehmendem Ausmaß von Kündigungsgedanken auch ein Anstieg des Veränderungswunsches zeigt.

Tatsächlich lassen sich erwartungskonform diese Zusammenhänge nachweisen. In der Korrelationsanalyse ergibt sich für die Partizipation und das Ausmaß der Kündigungsgedanken ein, wenn auch kleiner Koeffizient von  $r = -.12$  ( $p$  (einseitig) < .001;  $n = 993$ ). Auch für den Veränderungswunsch zeigt sich ein solcher Einfluss: Je höher der Veränderungswunsch von den Befragten angegeben wurde, umso höher war das geäußerte Ausmaß der Kündigungsgedanken. Empirisch spiegelt sich dies in einem Korrelationskoeffizienten von  $r = .25$  wieder ( $p$  (einseitig) < .001;  $n = 984$ ). Insgesamt ist damit der Zusammenhang zwischen dem Veränderungswunsch und Kündigungsgedanken enger als zwischen Partizipation und Kündigungsgedanken.

Für die einzelnen Partizipationsbereiche ergaben sich dann folgende Zusammenhänge (s. Tab. 18):

Tab. 18: Korrelationen Kündigungsgedanken

Partizipationsbereich	Partizipation	Veränderungswunsch
	Korrelation Kündigungsgedanken	Korrelation Kündigungsgedanken
Arbeitsaufgabe	-.14***	.17***
Arbeitsmittel	-.06**	.18***
Arbeitsorganisation	-.11***	.21***
Arbeitsplatz	-.10**	.14***
Arbeitsvertrag	-.03**	.23***
Arbeitszeit	-.08**	.12***
Personalentwicklung	-.15***	.21***
Organisationsentwicklung	-.12***	.20***

Anmerkung: n zwischen 976 – 998;

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001(einseitig)

Die engsten Zusammenhänge zwischen Partizipation und Kündigungsgedanken zeigen sich in den Bereichen *Arbeitsaufgabe* und *Personalentwicklung*; der geringste Einfluss ist bei den Faktoren *Arbeitsmittel*, *Arbeitsvertrag* und *Arbeitszeit* festzustellen.

Bezüglich des *Veränderungswunsches* ist die Enge des Zusammenhangs insgesamt etwas höher, am höchsten im Bereich *Arbeitsvertrag*, *Personal-* und *Organisationsentwicklung* sowie der *Arbeitsorganisation*, am geringsten im Bereich *Arbeitszeit*.

## 5.6 Partizipation in Call Centern und anderen Branchen

Ebenso wie sich zwischen einzelnen Partizipationsbereichen sowie zwischen der Partizipation und dem Veränderungswunsch Unterschiede feststellen lassen, zeigen sich auch im Vergleich zwischen Call Centern und anderen Branchen z.T. erhebliche Abweichungen (siehe Abb. 5).

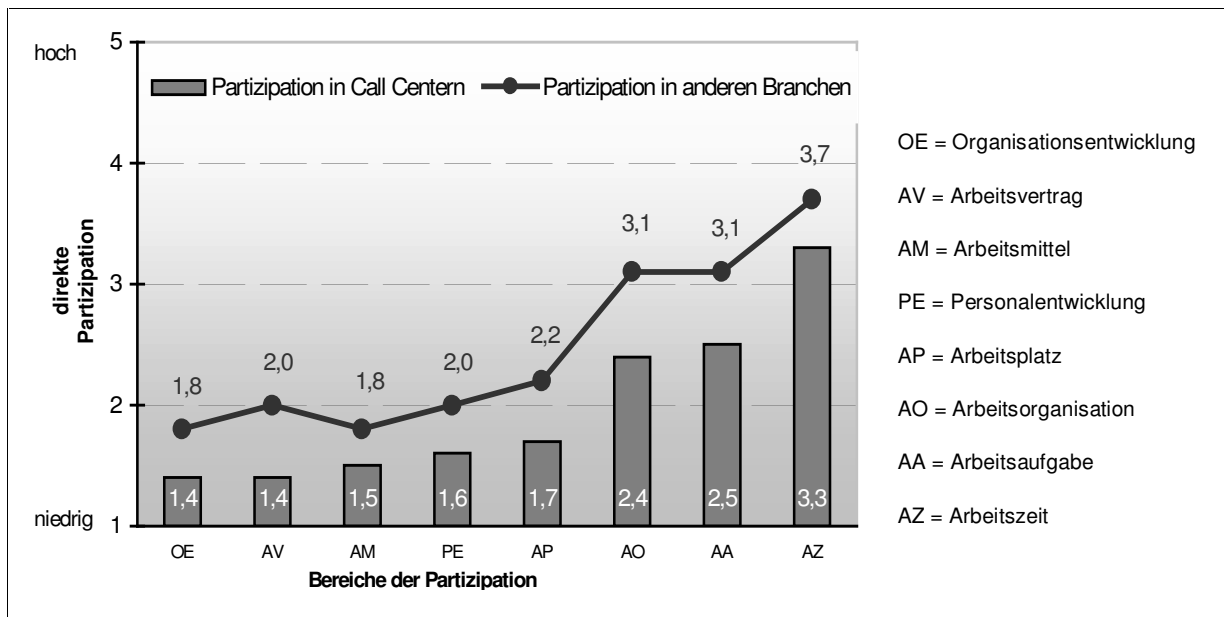


Abb. 5: Partizipation in Call Centern und anderen Branchen im Vergleich

Insgesamt berichten MitarbeiterInnen von Call Centern ( $M = 2,0$ ) eine signifikant geringere *Gesamtpartizipation* als die anderer Branchen ( $M = 2,5$ ) ( $t = -8.02$ ,  $p < .001$ ,  $df = 1002$ ). In die selbe Richtung unterscheiden sich auch – mit Differenzen zwischen 0,3 und 0,7 Skalenswerten – die einzelnen Partizipationsbereiche (für alle Bereiche  $p < .001$ ). Dabei liegen sowohl in den Call Centern als auch in den anderen Branchen die höchsten Partizipationsmittelwerte in den Bereichen *Arbeitszeit*, *Arbeitsorganisation* und *Arbeitsaufgabe*.

### 5.6.1 Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsaufgabe

Die Entscheidungsbeteiligung im Bereich *Arbeitsaufgabe* beträgt für Call-Center-MitarbeiterInnen im Durchschnitt  $M = 2,5$ . In diesem Bereich wird nach Partizipation bei der Auswahl der Arbeitsaufgabe selbst, der Arbeitsmenge, der Arbeitsvielfalt und dem Schwierigkeitsgrad gefragt. Hier ist eine Differenz von 0,6 Skalenswerten im Vergleich zu den anderen Branchen mit  $M = 3,1$  zu verzeichnen ( $t = -6.85$ ;  $p < .001$ ;  $df = 999$ ).

In der Einzelbetrachtung der zum Bereich *Arbeitsaufgabe* gehörenden Items (vgl. Abb. 6) ist festzustellen, dass Call-Center-MitarbeiterInnen an Entscheidungen in diesem Bereich mit 0,5 bis 0,6 Skalenswerten weniger beteiligt werden als MitarbeiterInnen anderer Branchen.

Am geringsten ist der Unterschied bei dem Item, „*welche Aufgaben ich zu erledigen habe*“, hier sind die Call-Center-MitarbeiterInnen mit durchschnittlich 0,5 Skalenswerten signifikant weniger beteiligt ( $M = 2,7$ ) als MitarbeiterInnen in anderen Branchen ( $M = 3,2$ ;  $t = -5.03$ ;  $p < .001$ ;  $df = 992$ ).

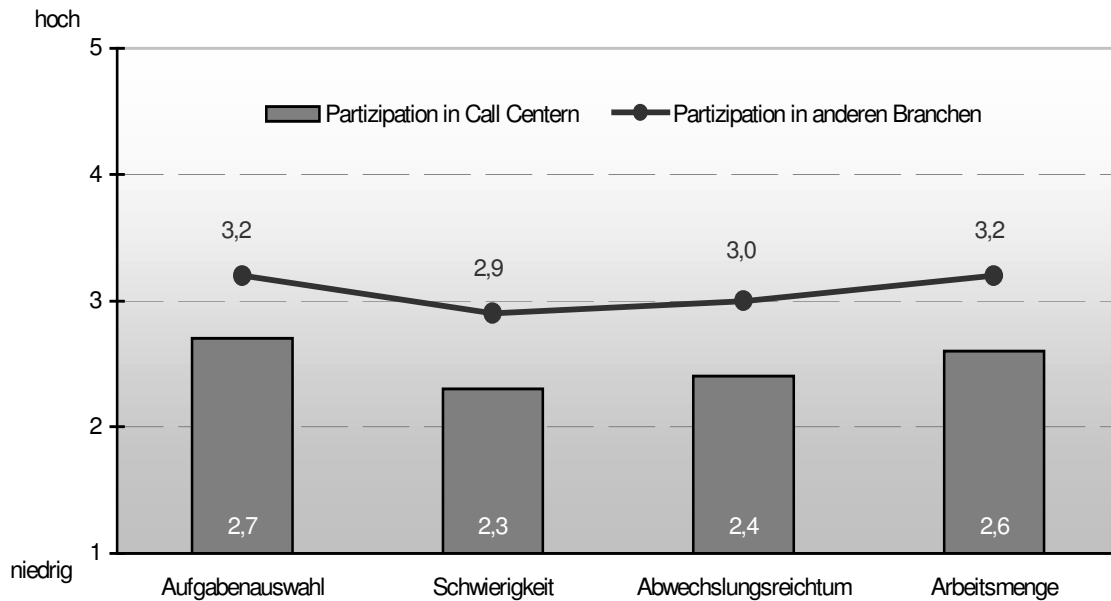


Abb. 6: Branchenvergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsaufgabe

Ebenfalls - mit einer Differenz von 0,6 Skaleneinheiten - bestätigt sich der Unterschied zwischen Call Centern und anderen Branchen bei der Entscheidungsbeteiligung hinsichtlich der *Schwierigkeit der Arbeitsaufgaben*. Der Mittelwert für Partizipation in Call Centern beträgt  $M = 2,3$ , der entsprechende Wert anderer Branchen liegt bei  $M = 2,9$  ( $t = -6,07$ ;  $p < .001$ ;  $df = 989$ ).

Bezogen auf *abwechslungsreiche Gestaltung der Aufgaben* findet sich eine durchschnittliche Entscheidungsbeteiligung von  $M = 2,4$  in Call Centern. Auch hier besteht ein bedeutsamer Unterschied zu anderen Branchen, deren Mittelwert bei  $M = 3,0$  liegt ( $t = -5,97$ ;  $p < .001$ ;  $df = 991$ ).

Beim Item „*hinsichtlich der von mir zu erledigenden Arbeitsmenge*“ liegt der Durchschnittswert der Partizipation in Call Centern bei  $M = 2,6$ . Es lässt sich auch hier - mit 0,6 Skaleneinheiten Differenz - ein signifikanter Unterschied zu den übrigen Branchen feststellen. Diese weisen im Mittel eine Partizipation von  $M = 3,2$  auf ( $t = -5,73$ ;  $p < .001$ ;  $df = 212,99$ ).

## 5.6.2 Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsmittel

Der Bereich *Arbeitsmittel*, der sich zusammensetzt aus Fragen zur Software und zu Informations- und Kommunikationstechnologien sowohl am eigenen Arbeitsplatz als auch auf Unternehmensebene, zeitigt bei den Call Centern nur eine durchschnittliche Partizipation von  $M = 1,5$ ; in den übrigen Branchen wird ein Mittelwert von  $M = 1,8$  ( $t = -5.18$ ;  $p < .001$ ;  $df = 319.96$ ) verzeichnet. Die Differenzen bei den einzelnen Items fallen dabei mit 0,2 bis 0,4 Skalenpunkten aus und sind durchweg signifikant.

Der geringste Unterschied ist dabei bei Entscheidungen über die *Anschaffung, Neu- und Weiterentwicklung von Software* aufzufinden (vgl. Abb. 7): ArbeitnehmerInnen in Call Centern weisen hier eine durchschnittliche Entscheidungsbeteiligung von  $M = 1,5$  auf, die im Unterschied zur gemittelten Partizipation in den übrigen Branchen von  $M = 1,7$  steht ( $t = -3.43$ ;  $p < .01$ ;  $df = 290.51$ ).

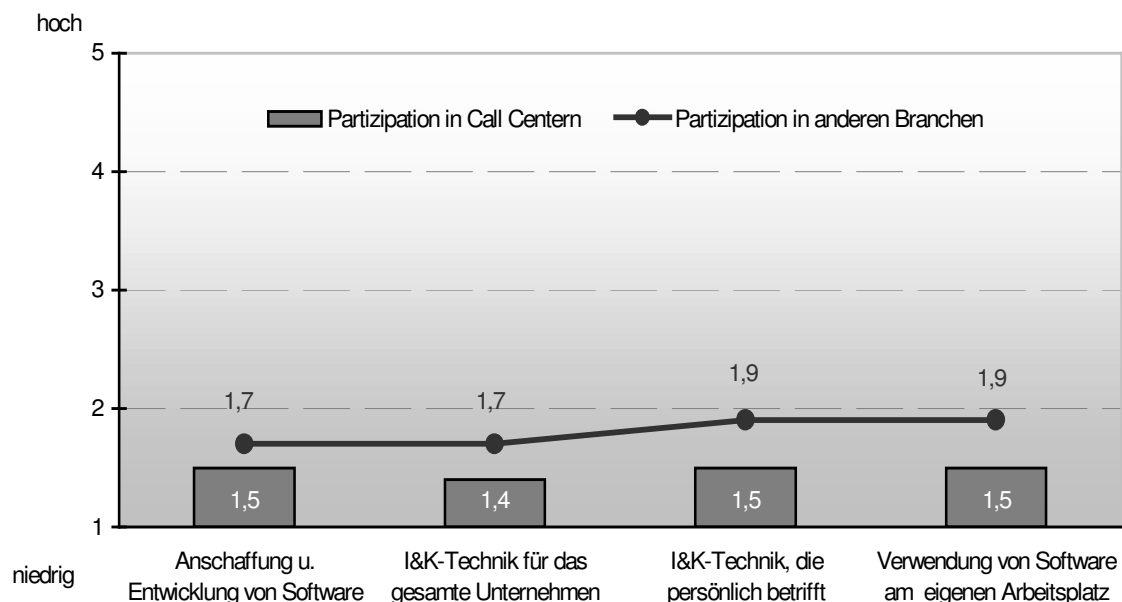


Abb. 7: Branchenvergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsmittel

Bezüglich der *Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien, die das gesamte Unternehmen betreffen*, fällt die Entscheidungsbeteiligung in Call Centern mit  $M = 1,4$  sehr gering aus und liegt in anderen Branchen mit  $M = 1,7$  um 0,3 Skalenpunkte höher ( $t = -3.135$ ;  $p < .01$ ;  $df = 271.08$ ).

Auch bei der *Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die die MitarbeiterInnen persönlich betreffen*, weist die Call-Center-Branche eine um 0,4 Skalenpunkte geringere Beteiligung auf: sie beträgt hier durchschnittlich  $M = 1,5$ , während sie in anderen Branchen noch bei  $M = 1,9$  liegt ( $t = -5.17$ ;  $p < .001$ ;  $df = 303.44$ ).

Ebenfalls gering - mit einem Mittelwert von  $M = 1,5$  - ist die Beteiligung von Call-Center-MitarbeiterInnen bei Entscheidungen über die *Verwendung von Software am eigenen Arbeitsplatz*. Auch bei dieser Frage liegt die Differenz zu den anderen Branchen bei 0,4 Skalenpunkten ( $M = 1,9$ ;  $t = -5.39$ ;  $p < .001$ ;  $df = 325.98$ ).

### 5.6.3 Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsorganisation

Der Bereich *Arbeitsorganisation* zielt ab auf die Entscheidungsbeteiligung bezüglich der Gestaltung der Arbeitsabläufe, den zeitlichen Rahmen zur Erledigung der Arbeitsaufgabe, Planungsentscheidungen bei Projekten, aber auch auf die Beteiligung bei der betrieblichen sowie der eigenen Arbeitsorganisation. Hier beträgt der für die Call Center errechnete Mittelwert  $M = 2,4$  und weicht damit erheblich vom Durchschnitt der anderen Branchen mit einem Wert von  $M = 3,1$  ab ( $t = -8.01$ ;  $p < .001$ ;  $df = 999$ ).

Die größte Differenz (vgl. Abb. 8) besteht mit 0,9 Skalenpunkten bei Entscheidungen „*wann und in welcher Zeit meine Arbeit zu erledigen ist*“. Bei Call-Center-MitarbeiterInnen beträgt die Partizipation im Durchschnitt  $M = 2,6$  und bei MitarbeiterInnen anderer Branchen  $M = 3,5$  ( $t = -7.45$ ;  $p < .001$ ;  $df = 213.99$ ).

Fast ebenso groß ist auch der Unterschied, der sich bei der Beteiligung an Entscheidungen bezüglich *Planung von Projekten, Themen und Tätigkeiten des eigenen Arbeitsbereiches* finden lässt. Bei Call Centern beträgt die Partizipation im Mittel  $M = 2,1$ ; demgegenüber liegt sie in anderen Branchen bei  $M = 2,9$  ( $t = -7.32$ ;  $p < .001$ ;  $df = 992$ ).

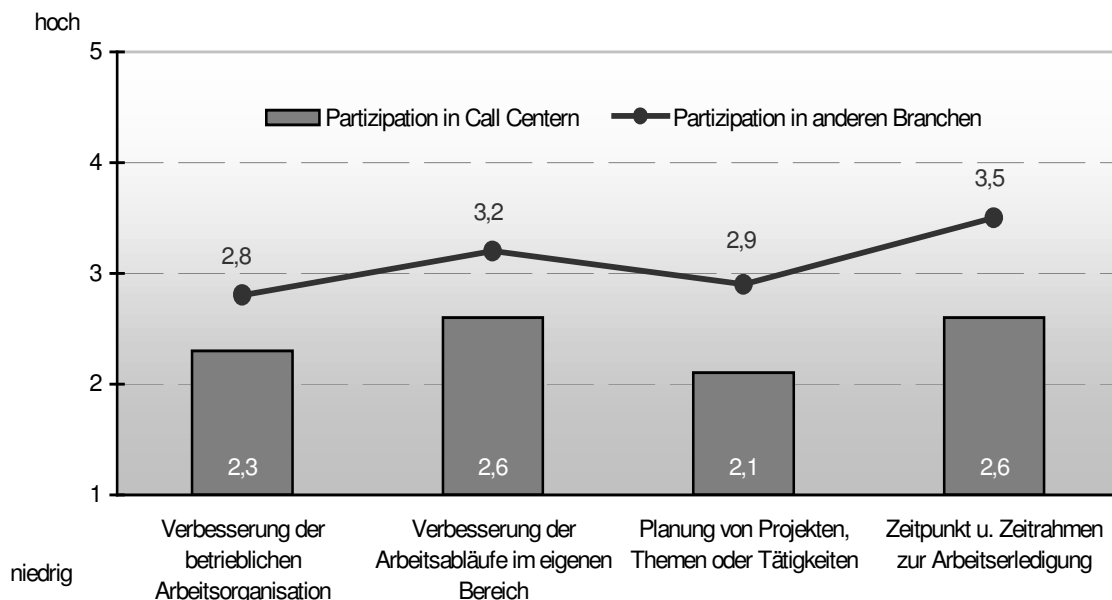


Abb. 8: Branchenvergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsorganisation

Auch hinsichtlich der *Verbesserung der Arbeitsabläufe im eigenen Bereich* bestätigt sich der Unterschied bei der Entscheidungsbeteiligung. Während sich in Call Centern hier ein durchschnittlicher Wert von  $M = 2,6$  ergibt, liegt die Beteiligung in anderen Branchen um 0,6 Skaleneinheiten höher, nämlich bei  $M = 3,2$  ( $t = -5.32$ ;  $p < .001$ ;  $df = 993$ ).

Des Weiteren weisen Call-Center-MitarbeiterInnen auch bezogen auf Entscheidungen, *die die betriebliche Arbeitsorganisation betreffen*, eine signifikant niedrigere Beteiligung auf als MitarbeiterInnen, die in anderen Branchen tätig sind. Die durchschnittliche Partizipation beträgt bei ihnen  $M = 2,8$ , während sie in Call Centern nur einen Mittelwert von  $M = 2,3$  aufweist ( $t = -4.89$ ;  $p < .001$ ;  $df = 989$ ).

#### **5.6.4 Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsplatz**

Für den Bereich *Arbeitsplatz* ist ein Durchschnittswert von  $M = 1,7$  bezüglich der Entscheidungsbeteiligung in Call Centern ermittelt worden. Im Fokus stehen hier Fragen zur Partizipation bei Entscheidungen über das zur Verfügung stehende Mobiliar, der Beleuchtung, den Maßnahmen zur Lärmreduzierung sowie der Ausstattung mit Hardware am eigenen Arbeitsplatz. Für die MitarbeiterInnen der anderen Branchen wurde ein um 0,5 Skaleneinheiten darüber liegender Durchschnittswert in Höhe von  $M = 2,2$  ermittelt ( $t = -7.38$ ;  $p < .001$ ;  $df = 304.19$ ). Bezogen auf die einzelnen Items lassen sich Differenzen zwischen 0,4 und 0,7 Skaleneinheiten konstatieren, die alle im statistischen Sinne signifikant sind (vgl. Abb. 9).

Dabei fällt dieser Unterschied bei Entscheidungen „zur Lärmreduzierung“ noch am geringsten aus: er liegt für Call-Center-MitarbeiterInnen bei  $M = 1,8$  und bei  $M = 2,0$  in anderen Branchen ( $t = -2.04$ ;  $p < .05$ ;  $df = 988$ ).

Schon bei 0,5 Skaleneinheiten liegt die Differenz im Hinblick auf Entscheidungen, *„die an meinem Arbeitsplatz in Zusammenhang mit Büromöbeln getroffen werden“*. Während der Mittelwert für Call Center  $M = 1,9$  beträgt, ergibt sich für die übrigen Branchen ein Wert von  $M = 2,4$  ( $t = -5.43$ ;  $p < .001$ ;  $df = 273.87$ ).

Eine 0,6 Skaleneinheiten betragende Differenz zeigt sich bei der Partizipation *„im Zusammenhang mit der Hardware“*. Für den Call-Center-Bereich beträgt der Durchschnittswert  $M = 1,6$ ; in anderen Branchen liegt er bei  $M = 2,2$  ( $t = -7.07$ ;  $p < .001$ ;  $df = 301.14$ ).

Die größte Abweichung weisen MitarbeiterInnen aus Call Centern und anderen Branchen in der Einschätzung ihrer Entscheidungsbeteiligung bezogen auf *Beleuchtung* auf: für erstere beträgt die durchschnittliche Partizipation  $M = 1,6$  im Gegensatz zu einem Mittelwert von  $M = 2,3$  ( $t = -9.11$ ;  $p < .001$ ;  $df = 324.20$ ).



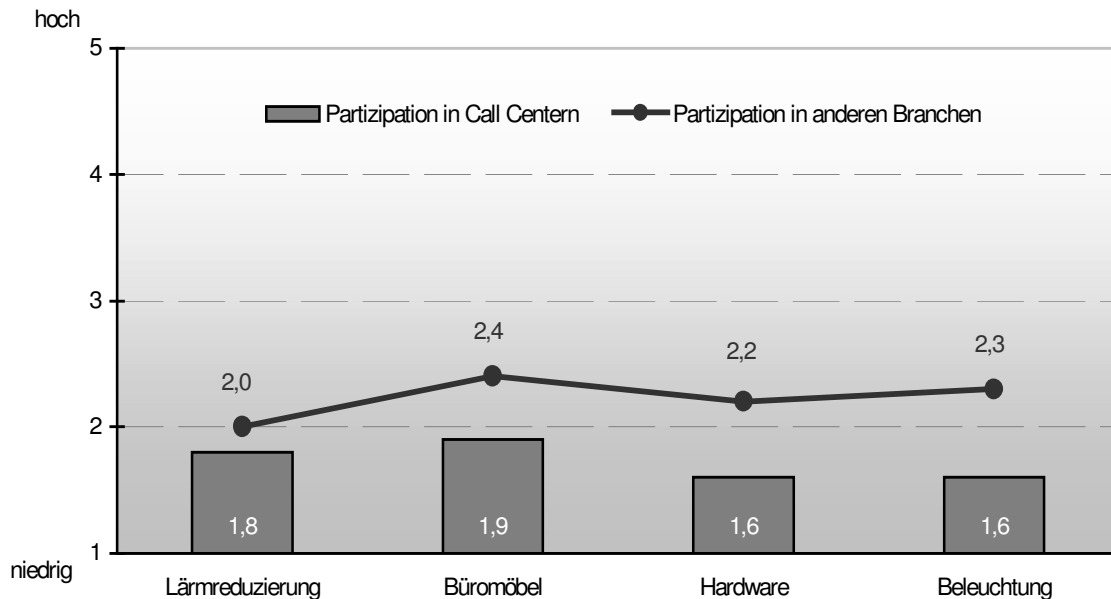


Abb. 9: Branchenvergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsplatz

### 5.6.5 Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsvertrag

Eine im Vergleich zu den anderen Bereichen sehr geringe Entscheidungsbeteiligung geben Call-Center-MitarbeiterInnen hinsichtlich ihres *Arbeitsvertrages* an. Hier liegen die Mittelwerte bei  $M = 1,4$  für Call Center und bei  $M = 2,0$  für die übrigen Branchen ( $t = -10.27$ ;  $p < .001$ ;  $df = 352.93$ ). Gefragt wird in diesem Bereich nach der Partizipation bei der Vertragsgestaltung selbst, aber auch nach der Entscheidungsbeteiligung bei der Gehaltshöhe, der Zusammensetzung des Gehaltes und der Zuwendungen.

In der Detailbetrachtung des Bereiches Arbeitsvertrag kann auch hier festgestellt werden, dass die Unterschiede zwischen den Call Centern und anderen Branchen bei allen Items bedeutsam sind. Im Einzelnen betrachtet ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abb. 10):

Der größte bedeutsame Unterschied besteht in diesem Bereich bei der Entscheidungsbeteiligung über die *Höhe des Gehaltes*. Während der durchschnittliche Wert hier in Call Centern nur  $M = 1,5$  beträgt, liegt er in den übrigen Branchen 0,8 Skalenpunkte darüber, bei  $M = 2,3$  ( $t = -10.92$ ;  $p < .001$ ;  $df = 311.17$ ).

Für die Beteiligung bei der *Gestaltung des Arbeitsvertrages* wurde ein Mittelwert von  $M = 1,6$  für Call Center ermittelt, er unterscheidet sich damit immerhin noch mit 0,6 Skalenpunkten vom Durchschnittswert  $M = 2,2$  der anderen Branchen ( $t = -7.82$ ;  $p < .001$ ;  $df = 307.31$ ).

Bei Entscheidungen „*wie sich das Gehalt zusammensetzt*“ geben Call-Center-MitarbeiterInnen eine durchschnittliche Beteiligung von  $M = 1,4$  an, die wiederum 0,5 Ska-

lenpunkte geringer ist als die MitarbeiterInnenbeteiligung in anderen Branchen ( $M = 1.9$ ;  $t = -7.4$ ;  $p < .001$ ;  $df = 355.8$ ).

Im Hinblick auf die Beteiligung bei Entscheidungen über die *Zahlung von Zuwendungen* weisen Call Center eine durchschnittliche Partizipation von  $M = 1,3$  auf, während sich in den anderen Branchen eine Entscheidungsbeteiligung von  $M = 1,8$  findet ( $t = -6.2$ ;  $p < .001$ ;  $df = 321.1$ ).

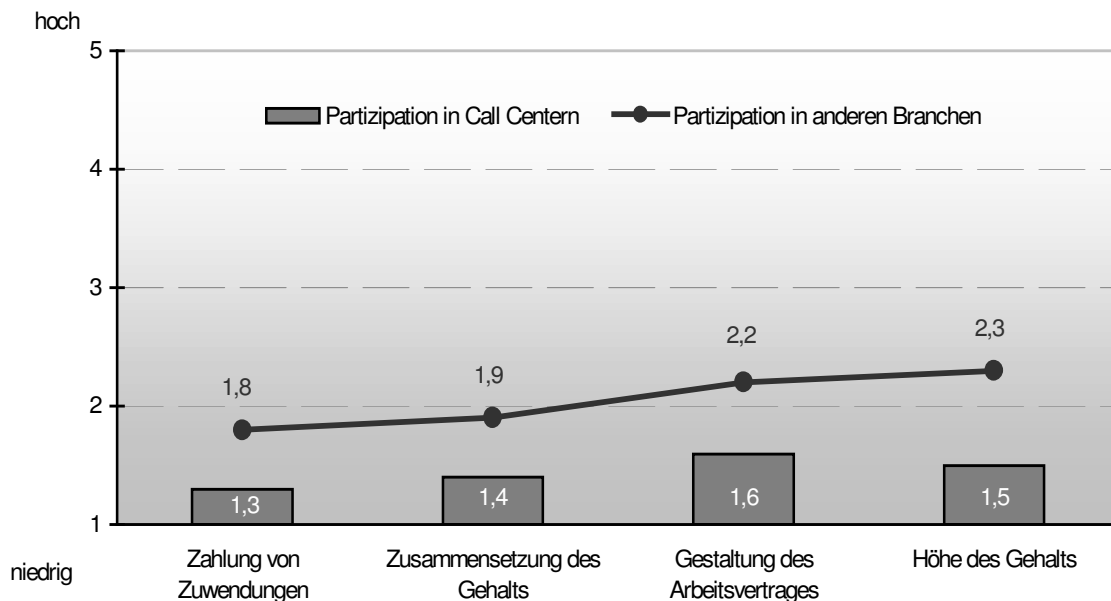


Abb. 10: Branchenvergleich der Partizipation im Bereich Arbeitsvertrag

### 5.6.6 Vergleich der Partizipation im Bereich Arbeitszeit

Im Bereich *Arbeitszeit*, der nach Entscheidungsbeteiligung hinsichtlich wöchentlicher sowie täglicher Arbeitszeit, Urlaubs- und Pausenzeiten fragt, liegt der in den Call Centern ermittelte Durchschnittswert bei  $M = 3,3$ ; der Mittelwert der anderen Branchen bei  $M = 3,7$  ( $t = -3.6$ ;  $p < .001$ ;  $df = 998$ ).

Betrachtet man jetzt die zum Bereich Arbeitszeit gehörenden Einzelitems im Branchenvergleich (s. Abb. 11), ist festzustellen, dass der größte Unterschied bei Entscheidungen „*hinsichtlich der Pausenzeiten*“ zu finden ist. Hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied von 0,5 Skalenpunkten: Der Mittelwert in Call Centern liegt bei  $M = 3,4$ , während er in den anderen Branchen bei  $M = 3,9$  liegt ( $t = -4.2$ ;  $p < .001$ ;  $df = 995$ ).

Die durchschnittliche Partizipation „*hinsichtlich meiner täglichen Arbeitszeit*“ beträgt in Call Centern  $M = 3,2$  und in den anderen Branchen  $M = 3,6$  und weist mit 0,4 Skalenpunkten Differenz ebenfalls einen bedeutsamen Unterschied auf ( $t = -3.5$ ;  $p < .001$ ;  $df = 996$ ).

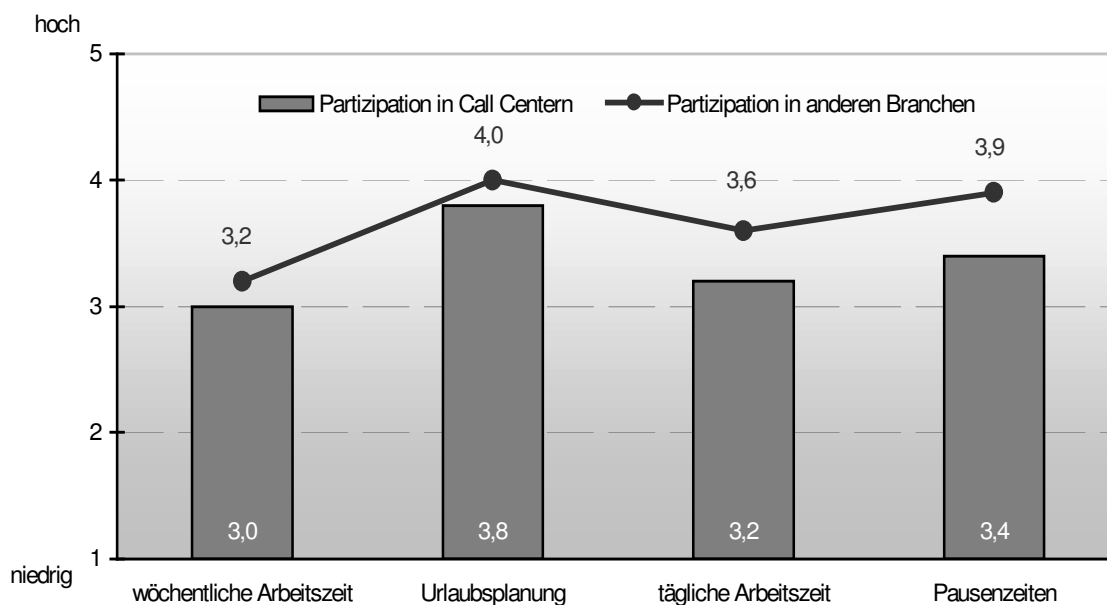


Abb. 11: Branchenvergleich der Partizipation im Bereich Arbeitszeit

Bei der Frage nach Entscheidungen, „die im Zusammenhang mit meiner Urlaubsplanung getroffen werden“ beträgt der für die Call Center errechnete Mittelwert  $M = 3,8$  und  $M = 4,0$  für die übrigen Branchen ( $t = -1.83$ ;  $p > .052$ ;  $df = 214.74$ ). Dieser ist jedoch in der statistischen Überprüfung ohne Bedeutung.

Für die Frage nach Entscheidungen „hinsichtlich meiner wöchentlichen Arbeitszeit“ ermittelte sich für den Call-Center-Bereich ein Durchschnittswert von  $M = 3,0$ . In anderen Branchen liegt die durchschnittliche Entscheidungsbeteiligung mit  $M = 3,2$  um nur 0,2 Skaleneinheiten höher ( $t = -2.09$ ;  $p < .05$ ;  $df = 994$ ).

### 5.6.7 Vergleich der Partizipation im Bereich Organisationsentwicklung

Auch bei Entscheidungen, die die Organisationsentwicklung betreffen, werden Call-Center-MitarbeiterInnen nur wenig einbezogen. Ihre durchschnittliche Partizipation bei der zukünftigen Unternehmensentwicklung, hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen, der Außendarstellung des Unternehmens und im Zusammenhang mit der Annahme neuer Aufträge liegt bei einem Wert von  $M = 1,4$ . Im Unterschied dazu besteht eine Beteiligung bei solchen Entscheidungen in anderen Branchen von  $M = 1,8$  ( $t = -6.74$ ;  $p < .001$ ;  $df = 324.95$ ). Diese Differenz ist wie auch die der zu diesem Bereich gehörenden einzelnen Items im statistischen Sinne signifikant (vgl. Abb. 12).

Näher betrachtet sieht es wie folgt aus: Der größte Unterschied bei Entscheidungen weist das Item *Annahme neuer Aufträge* auf, hier beträgt der für die Call-Center-Branche berechnete Mittelwert  $M = 1,3$  und der für die übrigen Branchen  $M = 1,8$  ( $t = -7.04$ ;  $p < .001$ ;  $df = 352.56$ ).

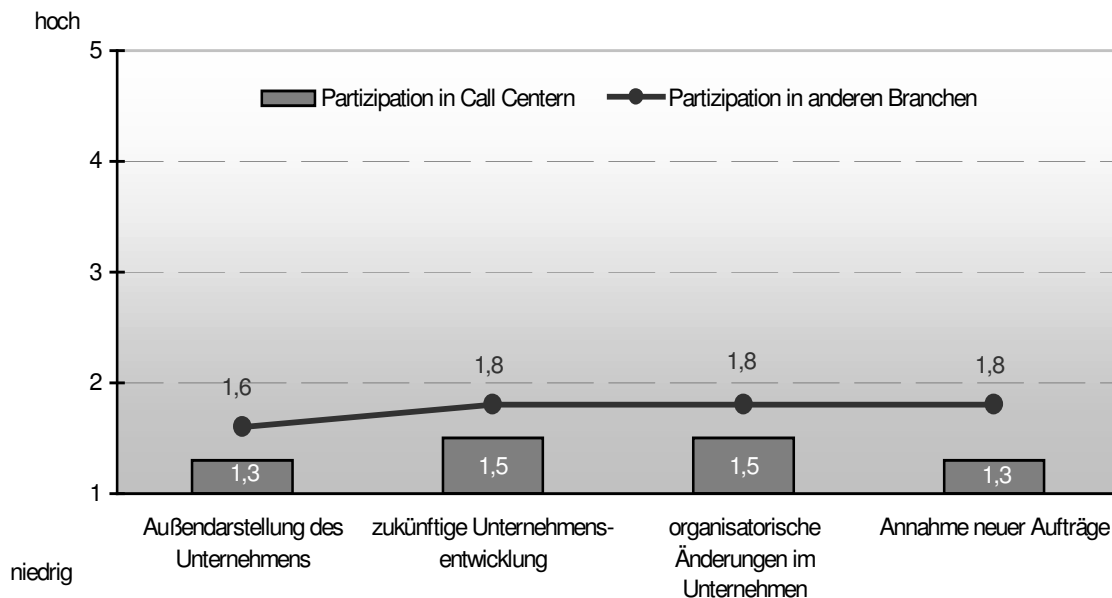


Abb. 12: Branchenvergleich der Partizipation im Bereich Organisationsentwicklung

Bei *organisatorischen Änderungen im Unternehmen* werden Call-Center-MitarbeiterInnen im Durchschnitt nur mit  $M = 1,5$  in die Entscheidung mit einbezogen und weisen damit einen Unterschied von 0,3 Skaleneinheiten zu den MitarbeiterInnen anderer Branchen auf, bei denen die Partizipation einen Wert von  $M = 1,8$  beträgt ( $t = -5.36$ ;  $p < .001$ ;  $df = 304.21$ ).

Bei Entscheidungen zur *zukünftigen Unternehmensentwicklung* zeigt sich das gleiche Bild. Auch hier ist die durchschnittliche Partizipation in Call Centern mit  $M = 1,5$  um 0,3 Skaleneinheiten niedriger als die in anderen Branchen ( $M = 1,8$ ;  $t = -4,19$ ;  $p < .001$ ;  $df = 300.28$ ).

Etwas geringer fällt die Partizipation bei der *Außendarstellung des Unternehmens* aus. Sie beträgt durchschnittlich nur  $M = 1,3$  während sie in anderen Branchen immerhin bei  $M = 1,6$  liegt ( $t = -5.85$ ;  $p < .001$ ;  $df = 353.57$ ).

### 5.6.8 Vergleich im Bereich Personalentwicklung

Die Beteiligung im Bereich der *Personalentwicklung* liegt in der Call-Center-Branche bei  $M = 1,6$ . Hier wird nach der Beteiligung bei Entscheidungen zur Einstellung, Beförderung und Entlassung von KollegInnen, aber auch bei der Fort- und Weiterbildung gefragt. Auch in die-



sem Bereich findet sich ein signifikanter Unterschied zur Partizipation in anderen Branchen, die hier um 0,4 Skaleneinheiten darüber, bei  $M = 2,0$ , liegt ( $t = -5.50$ ;  $p < .001$ ;  $df = 294.80$ ).

Am geringsten fällt dieser Unterschied bei Entscheidungen, die *die Beförderung von KollegInnen betreffen* aus, hier werden MitarbeiterInnen in Call Centern nur mit durchschnittlich  $M = 1,3$  beteiligt. In anderen Branchen werden MitarbeiterInnen immerhin mit  $M = 1,6$  einbezogen ( $t = -5.09$ ;  $p < .001$ ;  $df = 325.32$ ) (vgl. Abb. 13).

Im Hinblick auf Entscheidungen, *die Entlassungen von KollegInnen betreffen*, errechnet sich ebenfalls ein Mittelwert von  $M = 1,3$  für die Call Center, der sich ebenso mit 0,3 Skaleneinheiten von dem für andere Branchen ermittelten Wert von  $M = 1,9$  unterscheidet ( $t = -3.95$ ;  $p < .001$ ;  $df = 294.23$ ).

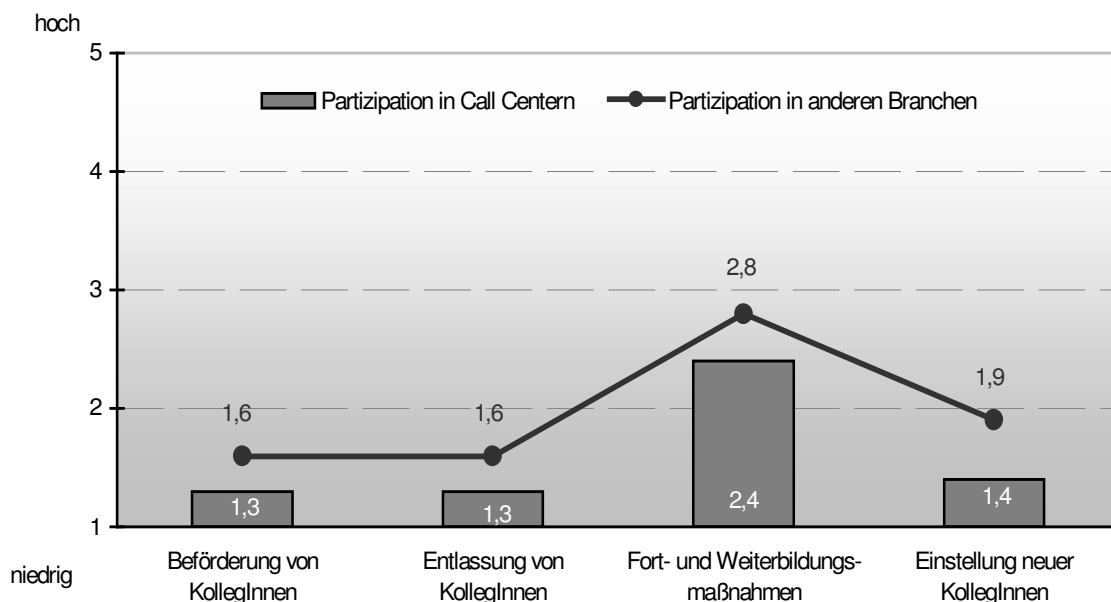


Abb. 13: Branchenvergleich der Partizipation im Bereich Personalentwicklung

Hinsichtlich *Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen* liegt die gemittelte Partizipation in Call Centern zwar mit  $M = 2,4$  höher als bei anderen Entscheidungen, die die Personalentwicklung betreffen, aber auch hier differiert der Mittelwert mit 0,4 Skaleneinheiten mit dem anderer Branchen, in denen die Entscheidungsbeteiligung bei  $M = 2,8$  liegt ( $t = -3.70$ ;  $p < .001$ ;  $df = 994$ ).

Die größte Differenz weist die Beteiligung bei Entscheidung über *die Einstellung neuer KollegInnen* auf: Hier beträgt die durchschnittliche Partizipation in Call Centern  $M = 1,4$  und  $M = 1,9$  in anderen Branchen ( $t = -4.79$ ;  $p < .001$ ;  $df = 282.62$ ).

## 5.7 Veränderungswunsch in Call Centern und anderen Branchen

Im Gegensatz zur Partizipation sind für den *Veränderungswunsch* in den einzelnen Bereichen und somit auch über alle Bereiche hinweg keine signifikanten Unterschiede festzustellen (vgl. Abb. 14). Der Gesamtwert des Veränderungswunsches liegt sowohl in den Call Centern als auch in den übrigen Branchen insgesamt bei  $M = 2,4$  ( $t = 2,8$ ;  $p = .78$ ;  $df = 213,99$ ).

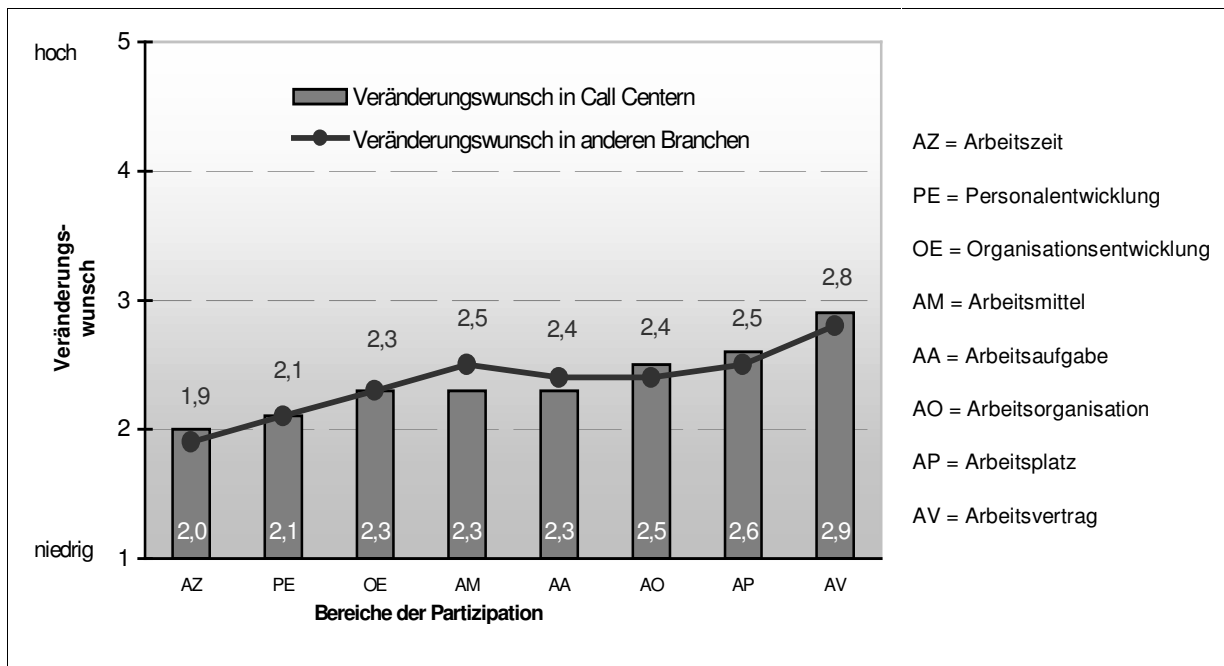


Abb. 14: Veränderungswunsch in Call Centern und anderen Branchen im Vergleich

Doch auch hier lohnt es sich einen Blick auf den Vergleich der einzelnen Items zu werfen.

### 5.7.1 Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsaufgabe

Insgesamt betrachtet, findet sich im Bereich der *Arbeitsaufgabe* kein signifikanter Unterschied zwischen MitarbeiterInnen der Call-Center-Branche und anderen Branchen. Während sich die durchschnittliche Partizipation im Call-Center-Bereich bei  $M = 2,3$  beläuft, ist sie in anderen Branchen auf  $M = 2,4$  beziffert ( $t = -.15$ ;  $p = .88$ ;  $df = 987$ ). Die Unterschiede bei den einzelnen Items in diesem Bereich sind ebenfalls ohne statistische Bedeutsamkeit (vgl. Abb. 15).

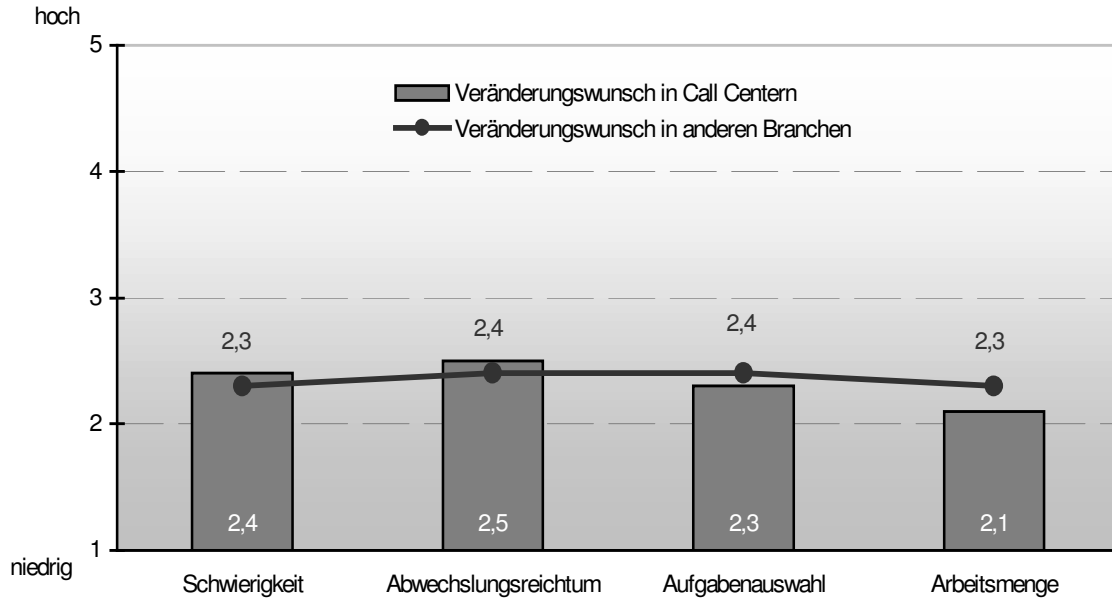


Abb. 15: Branchenvergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsaufgabe

### 5.7.2 Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsmittel

Auch im Bereich *Arbeitsmittel* ist der Mittelwertsunterschied von 0,2 Skalenpunkten beim Veränderungswunsch ohne statistische Bedeutung (Mittelwert Call Center  $M = 2,3$ ; Mittelwert andere Branchen  $M = 2,5$ ;  $t = -1,22$ ;  $p = .56$ ;  $df = 984$ ). Dies trifft auch für die vier in der folgenden Abbildung 16 dargestellten einzelnen Items des Bereiches Arbeitsmittel zu.

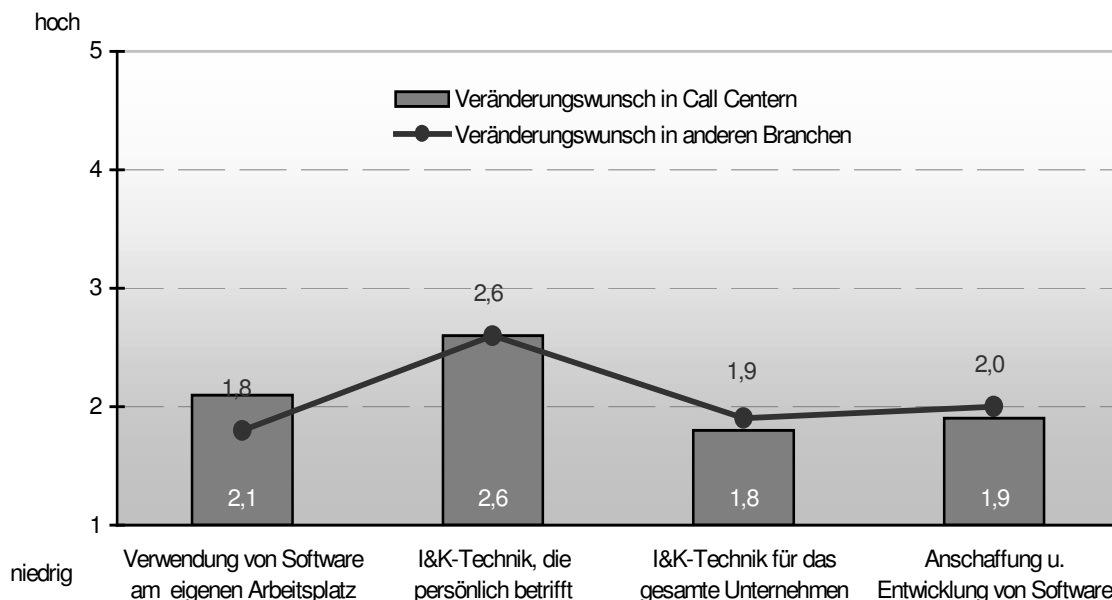


Abb. 16: Branchenvergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsmittel

### 5.7.3 Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsorganisation

Ebenfalls kein bedeutsamer Unterschied ist im Bereich *Arbeitsorganisation* im Hinblick auf den Veränderungswunsch zu finden. Das gleiche trifft auch für die einzelnen Items der Skala zu (vgl. Abb. 17). Während der Wunsch nach Veränderung bei der Arbeitsorganisation insgesamt in Call Centern einen durchschnittlichen Wert von  $M = 2,5$  aufweist, liegt er bei  $M = 2,4$  in anderen Branchen ( $t = 1.40$ ;  $p = .16$ ;  $df = 218.66$ ).

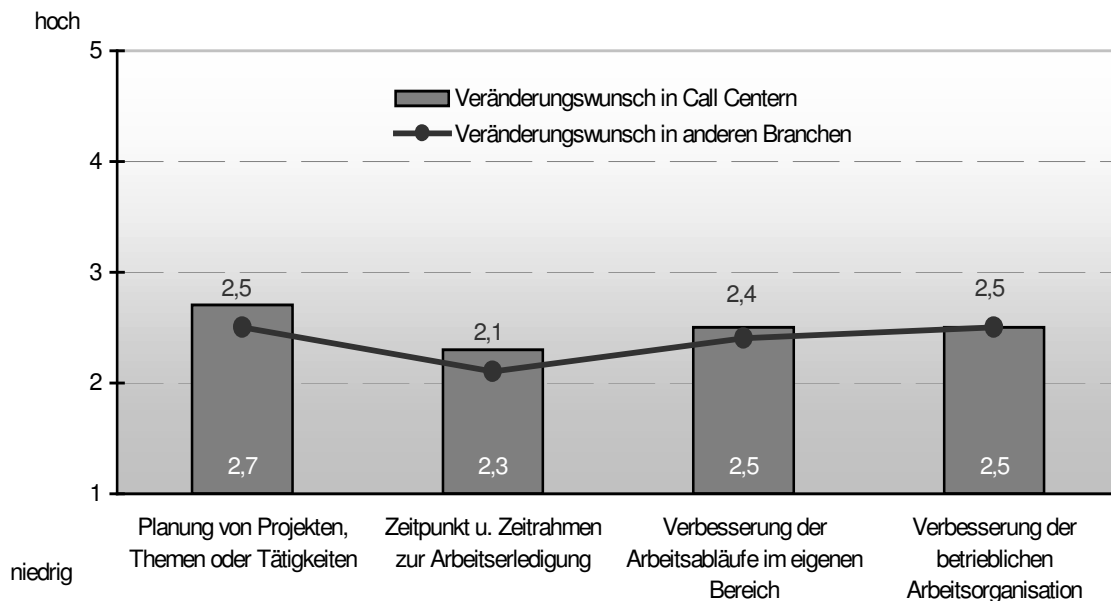


Abb. 17: Branchenvergleich d. Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsorganisation

### 5.7.4 Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsplatz

Auch im Bereich *Arbeitsplatz* sind keine bedeutsamen Unterschiede hinsichtlich des Veränderungswunsches über alle Bereiche hinweg festzustellen. Für die durchschnittliche Partizipation von MitarbeiterInnen in Call Centern ergibt sich ein Mittelwert von  $M = 2,6$ , dem ein Durchschnittswert von  $M = 2,5$  in den anderen Branchen gegenüber steht ( $t = .96$ ;  $p = .34$ ;  $df = 987$ ).

Bei Betrachtung der einzelnen zu diesem Bereich gehörenden Items sind die Mittelwertsdifferenzen beim Veränderungswunsch bezüglich der Hardware, der Büromöbel und der Lärmreduzierung ohne Bedeutung (vgl. Abb. 18). Nur bei der Frage hinsichtlich des Veränderungswunsches bei der Beleuchtung tritt ein signifikanter Effekt auf ( $t = 2.22$ ;  $p < .05$ ;  $df = 208.91$ ): Es sind die Call-Center-MitarbeiterInnen ( $M = 2,7$ ), die hier einen größeren Veränderungswunsch als die anderer Branchen äußern ( $M = 2,4$ ).



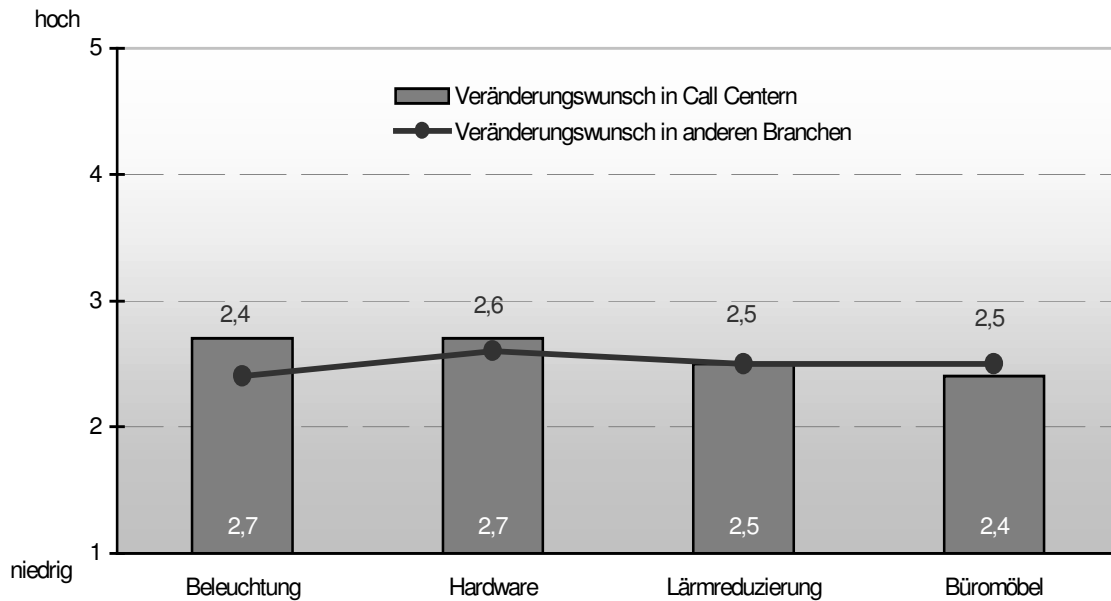


Abb. 18: Branchenvergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsplatz

### 5.7.5 Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsvertrag

In der Gesamtbetrachtung des Bereiches Arbeitsvertrag finden sich, ebenso wenig wie in der Detailbetrachtung, signifikante Mittelwertsunterschiede (vgl. Abb. 19). Call-Center-MitarbeiterInnen äußern hier einen durchschnittlichen Veränderungswunsch von  $M = 2,9$ , ArbeitnehmerInnen in anderen Branchen geben hier im Mittel  $M = 2,8$  an ( $t = .53$ ;  $p = .60$ ;  $df = 225.12$ )

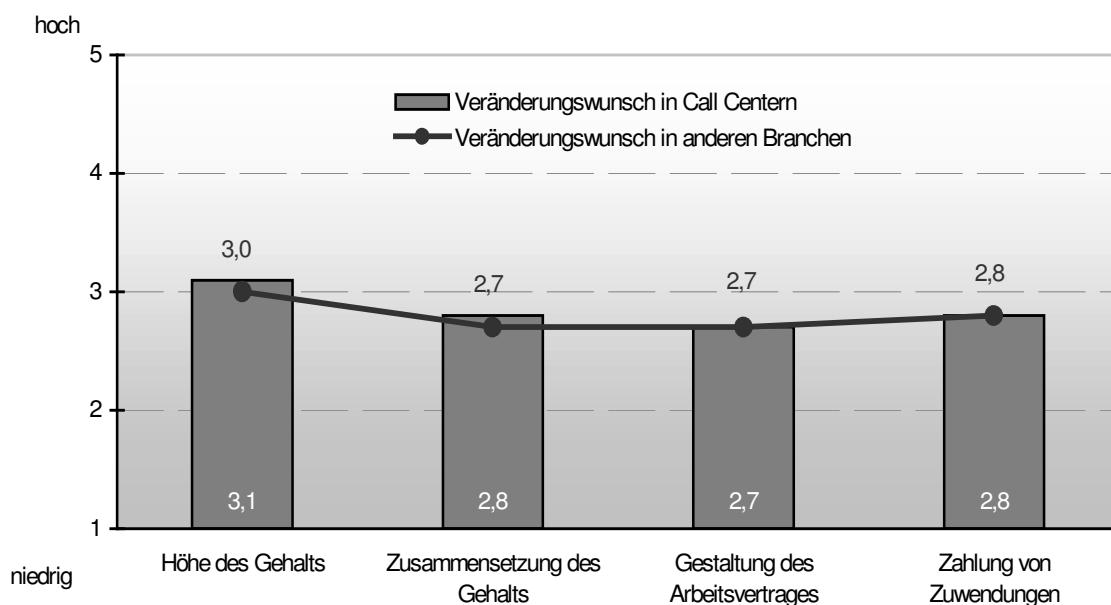


Abb. 19: Branchenvergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitsvertrag

### 5.7.6 Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitszeit

Hinsichtlich des geäußerten Veränderungswunsches nach mehr Partizipation im Bereich der *Arbeitszeit* ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild:

Während sich der Veränderungswunsch der MitarbeiterInnen in Call Centern ( $M = 2,0$ ) nicht signifikant unterscheidet ( $t = 1.36$ ;  $p = .18$ ;  $df = 987$ ) von dem der MitarbeiterInnen anderer Branchen ( $M = 1,9$ ), zeigt sich in der Detailbetrachtung ein bedeutsamer Effekt (vgl. Abb. 20).

Zur Frage nach dem Veränderungswunsch bei den *Pausenzeiten* äußern Call-Center-MitarbeiterInnen ( $M = 2,0$ ) ein höheres Ausmaß als die KollegInnen ( $M = 1,8$ ) in anderen Branchen ( $t = 2.01$ ;  $p < .05$ ;  $df = 981$ ). Im Hinblick auf die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit und der Urlaubsplanung sind jedoch ebenfalls keine im statistischen Sinne bedeutsamen Mittelwertsunterschiede aufzufinden.

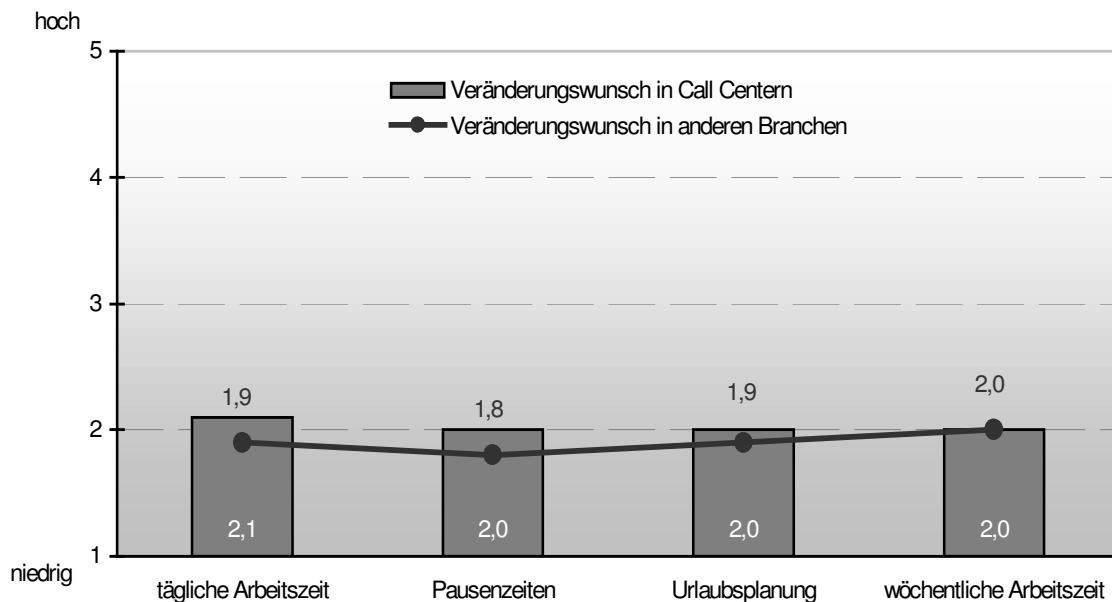


Abb. 20: Branchenvergleich des Veränderungswunsches im Bereich Arbeitszeit

### 5.7.7 Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Organisationsentwicklung

Im Bereich Organisationsentwicklung zeigt sich zunächst in der Gesamtbetrachtung wie auch in allen anderen Bereichen kein bedeutsamer Effekt: Beide ArbeitnehmerInnengruppen – sowohl in Call Centern als auch in anderen Branchen – äußern hier einen mittleren Veränderungswunsch von  $M = 2,3$  ( $t = -.99$ ;  $p = .32$ ;  $df = 984$ ).

Betrachtet man nun auch hier wieder die einzelnen Items (vgl. Abb. 21) setzt sich dieses Muster für die Fragen nach der zukünftigen Unternehmensentwicklung, den organisatori-



schen Änderungen und der Annahme neuer Aufträge fort. Lediglich im Hinblick auf die Außendarstellung des Unternehmens äußern Call-Center-MitarbeiterInnen ( $M = 2,0$ ) einen geringeren Veränderungswunsch als ihre KollegInnen ( $M = 2,3$ ) anderer Branchen ( $t = -2,41$ ;  $p < 05$ ;  $df = 980$ ).

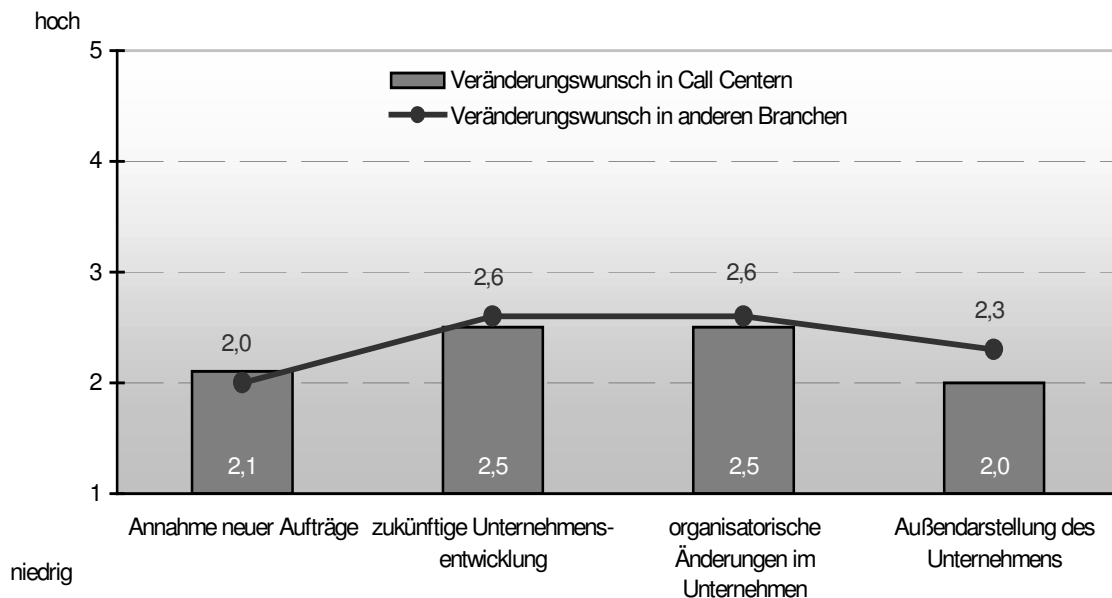


Abb. 21: Branchenvergleich d. Veränderungswunsches im Bereich Organisationsentwicklung

### 5.7.8 Vergleich des Veränderungswunsches im Bereich Personalentwicklung

Auch im Bereich Personalentwicklung ist das Ausmaß der angegebenen Veränderungswünsche der MitarbeiterInnen aus Call Centern und anderen Branchen beinahe identisch.

Durchschnittlich findet sich hier jeweils ein Mittelwert von  $M = 2,1$  ( $t = .31$ ;  $p = .76$ ;  $df = 216.10$ ).

In der Detailbetrachtung der einzelnen Items findet sich lediglich bezogen auf die Entscheidungsbeteiligung in *Zusammenhang mit der Beförderung von KollegInnen* ein bedeutsamer Unterschied (vgl. Abb. 22). Hier stehen sich die Werte  $M = 2,1$  für die Call-Center-Branche und  $M = 1,8$  für die übrigen Branchen gegenüber ( $t = 2,41$ ;  $p < .05$ ;  $df = 204.79$ ). Für alle anderen Items dieses Bereiches zeigen sich keine signifikanten Effekte.

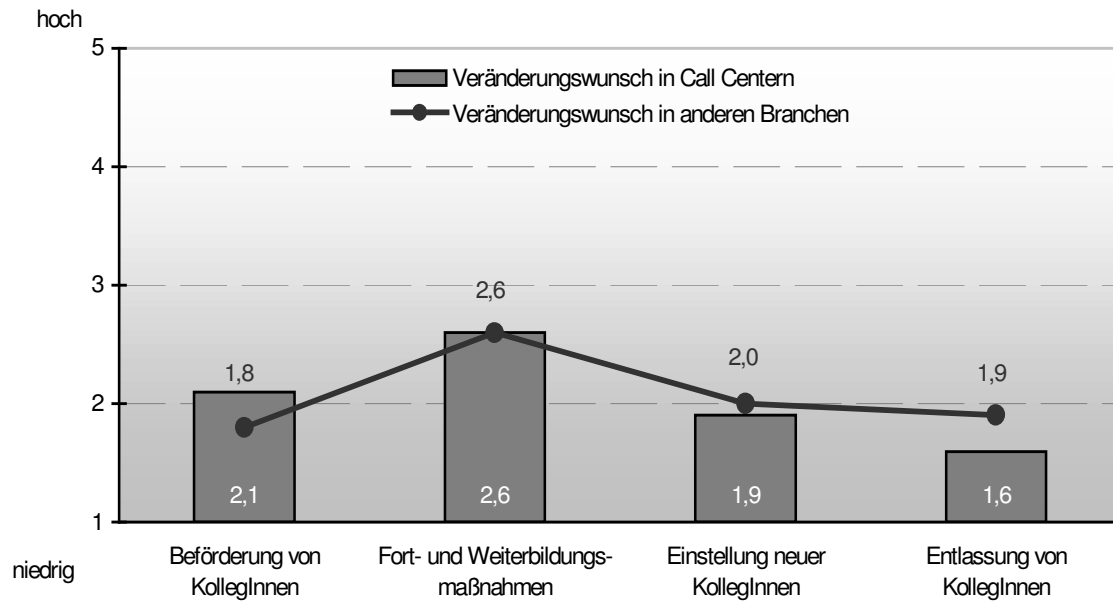


Abb. 22: Branchenvergleich des Veränderungswunsches im Bereich Personalentwicklung



## 6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend sind, den vorliegenden Ergebnissen zufolge, erwartungsgemäß MitarbeiterInnen, die eine hohe Partizipation angeben, zufriedener mit ihrer Arbeit, zeigen ein höheres Commitment in Bezug auf ihr Unternehmen und denken weniger an Kündigung. Ebenfalls wie angenommen, nimmt das Ausmaß der Partizipation mit der Höhe der Position im Unternehmen sowie der Anzahl der wöchentlichen Arbeitsstunden und der Dauer der Betriebszugehörigkeit zu. In Unternehmen ohne Betriebsrat findet sich ein höheres Ausmaß an Partizipation, Geschlechtsunterschiede zeigen sich hingegen nur vereinzelt in Teilbereichen.

Festzuhalten bleibt außerdem, dass die Partizipation, wie auch der Veränderungswunsch, nicht in allen Teilbereichen gleich hoch ausfallen. Am geringsten ist die Partizipation in den Bereichen Organisationsentwicklung und Arbeitsmittel, in dem im Durchschnitt über keine bis wenig Beteiligung berichtet wurde, am höchsten ist sie im Bereich Arbeitszeit, hier liegt die mittlere Entscheidungspartizipation immerhin zwischen *mittelmäßiger* und *ziemlicher* Beteiligung. Der geringste Veränderungswunsch, der nicht ganz bei *etwas mehr* Beteiligung anzusiedeln ist, liegt im Bereich Arbeitszeit, der größte mit fast *mehr Beteiligung* in der Antwortskala verankert im Bereich Arbeitsvertrag. Damit ist ebenso die Differenz zwischen Partizipation und dem Veränderungswunsch in den einzelnen Bereich verschieden. Die Zusammenhänge zwischen der Partizipation und dem Veränderungswunsch sowie in deren Teilbereichen fallen durchweg alle negativ aus, sind jedoch ebenfalls unterschiedlich stark ausgeprägt.

Schließlich wurde für die Call-Center-Branche festgestellt, dass die Partizipation in allen Bereichen geringer ausfällt als in anderen Branchen. Die größten Abweichungen fanden sich dabei in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe, Arbeitszeit und Arbeitsvertrag. Im Bereich Arbeitsorganisation sind die größten Differenzen bei den Items zur Entscheidungsbeteiligung bei *wann und in welcher Zeit meine Arbeit zu erledigen ist* und *bei der Planung von neuen Projekten, Themen oder Tätigkeiten* aufgefunden worden. Im Bereich Arbeitsaufgabe sind die Unterschiede für alle Items fast identisch – betreffen also sowohl die Fragen *welche Aufgaben* und *welche Arbeitsmenge* zu erledigen sind, als auch *wie schwierig* und *wie abwechslungsreich* sie sich gestalten. Das Item zur Entscheidungsbeteiligung bei den *Pausenzeiten* weist im Bereich Arbeitszeit den größten Differenzbetrag auf und im Bereich Arbeitsvertrag trifft dies auf das Item zur *Gehaltshöhe* zu.

In den einzelnen Bereichen des Veränderungswunsches sind hingegen keine bedeutsamen Differenzen zu beobachten gewesen. Lediglich bei Einzelfragen treten hier Abweichungen zu

Tage. Ein Mehr an Partizipation wünschen sich die Call-Center-MitarbeiterInnen bei Entscheidungen zur *Arbeitsplatzbeleuchtung*, zu den *Pausenzeiten* und wenn es sich um die *Beförderung von KollegInnen* handelt. Geringer als bei den ArbeitnehmerInnen anderer Branchen fällt jedoch bei Ihnen der Veränderungswunsch hinsichtlich der *Außendarstellung des Unternehmens* aus.

## 7 Diskussion und Fazit

*Insgesamt* handelt es sich beim Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B) um ein reliables und valides Instrument. Zum einen liegen die Reliabilitätskennwerte und Trennschärfeindizes alle in einem sehr zufriedenstellenden Bereich. Zum anderen zeigen sich in den Analysen überwiegend signifikante Ergebnisse im Hinblick auf die Validitätskriterien (die hier aus Platzgründen und aus Gründen der geringen Relevanz für den betrieblichen Praktiker nur sehr knapp und nur zu einem Bruchteil vorgestellt wurden)<sup>2</sup>.

Die vorliegenden Befunde zu personalpsychologisch relevanten Kriterien - Arbeitszufriedenheit, Commitment und Ausmaß von Kündigungsgedanken - gehen konform mit Ergebnissen aus bisherigen empirischen Studien sowie theoretischen Vorüberlegungen. Beispielsweise hatten schon Locke und Schweiger (1979) in einer Literatur- und Miller und Monge (1986) in einer Metaanalyse über positive Effekte der Partizipation auf die Arbeitszufriedenheit berichtet. Commitment stellt sich umso eher ein, je mehr MitarbeiterInnen an Entscheidungen im Unternehmen beteiligt werden, je mehr sie zur Zielbindung, organisationalen Vereinbarungen in partizipativen Prozessen beitragen, je mehr sie also insgesamt in Organisationsprozesse eingebunden werden und mitentscheiden, denn damit stellt sich eine Bindung zum „Mitentschiedenen“, somit also zum Unternehmen ein, das legen auch schon diesbezügliche Überlegungen von Moser (1996) nahe. Vor der tatsächlichen Kündigung steht die Kündigungsabsicht - in unserer Untersuchung als das Ausmaß von Kündigungsgedanken operationalisiert - wie Baillod und Semmer (1994) in einem Pfadmodell zeigten. In diesem Zusammenhang ist eine Untersuchung von Schmidt (1996) zu nennen. Er hatte die Zusammenhän-

---

<sup>2</sup> *Es sei an dieser Stelle aus unserer Studie außerdem noch erwähnt, dass MitarbeiterInnen, die eine hohe Partizipation angeben, über einen höheren Handlungs- und Interaktionsspielraum und über mehr Information und Mitsprache berichten und den Führungsstil ihrer Vorgesetzten mit hohen Werten bezüglich Mitbestimmung und Beteiligung beschreiben. Daneben wird über vielfältigere und ganzheitlicher gestaltete Arbeitsaufgaben, über eine höhere soziale Rückendeckung sowie größere Zusammenarbeit berichtet.*



ge zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten sowie Fluktuation auf Grundlage des von Fittkau-Garthe und Fittkau (1971) entwickelten Fragebogens zur Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens (FVVB) untersucht. Er konnte zeigen, dass das Fluktuationsverhalten im Wesentlichen von einer Dimension des Vorgesetztenverhaltens beeinflusst wird: Der Bereitschaft, den MitarbeiterInnen Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten einzuräumen. Zusammenfassend kann neben der Replizierung bisheriger Befunde, mit diesen Ergebnissen noch einmal die Bedeutung der Partizipation für moderne Personalführung herausgestellt werden.

Die berichteten Ergebnisse unserer Studie zu den soziodemografischen Variablen decken sich zumindest teilweise mit bisherigen Studien. Über eine Zunahme der Mitbestimmung in Abhängigkeit von der jeweiligen Position im Unternehmen hatten schon Wilpert und Rayley (1983) in der IDE-Studie berichtet. Jedoch stehen unsere Ergebnisse im Hinblick auf das Geschlecht im Gegensatz zu denen aus dieser Studie. Hier hatten Frauen über generell geringere tatsächliche Beteiligung berichtet als Männer. In unserer Untersuchung ließ sich das nur für die Bereiche Arbeitsvertrag und Arbeitsmittel nachweisen, im Bereich Arbeitszeit fand sich sogar ein gegenteiliger Effekt: hier berichteten Frauen über mehr Partizipation als ihre männlichen Kollegen. Über alle Bereiche hinweg betrachtet, in der Gesamtpartizipation also, verschwinden jedoch diese Unterschiede. Rund 30 Jahre Frauenbewegung scheinen insgesamt betrachtet zumindest im Hinblick auf die Partizipation Früchte getragen zu haben.

Ebenfalls in Übereinstimmung mit theoretischen Vorüberlegungen steht der Befund, dass bei Vorhandensein eines Betriebsrates die Partizipation geringer sein müsste als ohne. Schon Diefenbacher und Nutzinger (1982) berichteten über ein seltsames Paradoxon im Zusammenspiel direkter und formeller Partizipation: Einerseits garantieren die Mitbestimmungsrechte bis zu einem gewissen Grad die Repräsentanz der Interessen der MitarbeiterInnen, andererseits werde Partizipationskompetenz jedoch nicht aktiviert. In Unternehmen mit Betriebsräten werde somit die Wirksamkeit von Partizipation zwar hoch eingeschätzt, es würde sich aber gerade deshalb ein arbeitsteiliges Gegenmachtmodell in den Köpfen verfestigen, bei dem man sich selbst aus dem Handlungsimpetus der Partizipation herausnehme und diese an die Interessenvertretung delegiere. Doch mit diesem Effekt könnte ein erheblicher Teil des möglichen Nutzens von direkter Partizipation für Unternehmen, aber auch für ArbeitnehmerInnen verloren gehen. Insbesondere nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 steht, neben der Sorge für die Einhaltung der ArbeitnehmerInnenrechte und anderen Aufgaben, die Rolle des Co-Managers auf der Agenda von Betriebsräten. Nicht nur ein partizipativer Führungsstil von Führungskräften ist notwendig für die Förderung einer gesunden Partizipationskultur, sondern auch partizipative Prozesse in der Ar-

beitnehmerInnenvertretung. Damit stünde u.U. auch eine Rückbesinnung auf stärker basisdemokratische Strukturen auf der Aufgabenliste moderner Betriebsratsarbeit.





„Macht macht süchtig“, dies ist eine Aussage, die sich anhand der hier vorliegenden Ergebnisse nicht prinzipiell bestätigen lässt. Denn es ist keineswegs so, wie häufig behauptet (vgl. Mulder, 1977; Wilpert & Raylay, 1983), dass ein Mehr an Partizipation generell ein „Noch-Mehr“ an zusätzlich gewünschter Partizipation nach sich zieht - hier als Veränderungswunsch operationalisiert. Denn der Veränderungswunsch hätte sonst in allen Bereichen gleich hoch ausgeprägt sein müssen. Andererseits kann jedoch auch nicht der Umkehrschluss gezogen werden, dass in Bereichen, in denen wenig Entscheidungsbeteiligung stattfindet, der größte Veränderungswunsch besteht und umgekehrt, denn auch das schließen die vorgefundenen Ergebnisse aus. Zum einen ist er gerade in dem Bereich am niedrigsten ausgeprägt - nämlich im Bereich *Arbeitszeit* - in dem die Partizipation am höchsten ist. Zum anderen ist es auch nicht der Bereich mit der geringsten Partizipation – es handelte sich hierbei um den Bereich *Organisationsentwicklung* – der den höchsten Veränderungswunsch nach sich zieht. Vielmehr scheint es einzelne Entscheidungsbereiche zu geben, die den MitarbeiterInnen besonders wichtig sind und andere, die von geringerer Relevanz sind. Welche Bereiche dies für das jeweilige Unternehmen sind, gilt es jeweils im Einzelfall festzustellen.

Bei der Betrachtung der Partizipationskultur in Call-Center-Unternehmen und auch des Vergleiches zu anderen Branchen - was das eigentliche Ansinnen dieser Untersuchung darstellte - hat sich gezeigt, dass hier tatsächlich Handlungsbedarf besteht. Betrachtet man hier auch noch einmal die einzelnen Items der vier Bereiche, in denen die größten Unterschiede festgestellt worden sind, ist man schnell an den „Brennpunkten“ der Call-Center-Arbeit angelangt. Insbesondere unter Verweis auf die Ergebnisse bezüglich der Arbeitszufriedenheit, dem Commitment und dem Ausmaß von Kündigungsgedanken wird die Notwendigkeit von Interventionsmaßnahmen verdeutlicht. Denkt man an die häufig beklagte Fluktuationsrate in der Call-Center-Branche, könnten sich durch den Einsatz des Fragebogens und aus den Ergebnissen durchaus Ansatzpunkte zur Verbesserung dieser Quote durch spezifisch abgeleitete Organisationsentwicklungsmaßnahmen ergeben. Dass diese Maßnahmen nicht gleichsam mit der „Partizipations-Gießkanne“ über das Unternehmen ausgeteilt werden sollten, machen die unterschiedlichen Mittelwerte zu den einzelnen Bereiche des Veränderungswunsches deutlich. Differenzierte Diagnose tut Not, wenn es um zielgerichtete, an die einzelnen Unternehmen, u. U. sogar an die einzelne Abteilung angepasste Verbesserungsmaßnahmen geht.

Ursprünglich war dieser Fragebogen für den Einsatz in Call Centern entwickelt worden. Durch den Einsatz in anderen Branchen, der zur Gewinnung von Vergleichsdaten stattfand, hat sich aber gezeigt, dass das Instrument generell geeignet ist, an Büroarbeitsplätzen ein-

gesetzt zu werden. Mit den bisher gesammelten Erfahrungen kann ebenfalls herausgestellt werden, dass es sich hierbei um ein in der Praxis gut handhabbares Instrument handelt.

Warum trotz der geringeren Partizipation in Call Centern im Vergleich zu anderen Branchen hinsichtlich des Veränderungswunsches keine Differenzen aufzufinden sind, ist bislang noch ungeklärt. Möglicherweise bestätigt sich damit empirisch die Aussage der Macht-Abstand-Theorie (Mulder, 1977), nach der der Mensch ständig danach trachtet, seine Macht und seinen Einfluss auszuweiten. Moderiert würde der Veränderungswunsch dann aber über jeweilige spezifische Interessenlagen der MitarbeiterInnen (s.o.), wie dessen unterschiedliche Ausprägungen in den einzelnen Bereichen nahe legen. Das hieße, dass der Veränderungswunsch innerhalb der einzelnen Bereiche immer gleich bliebe, unabhängig davon, wie viel Partizipation MitarbeiterInnen im Einzelfall möglich ist. Diese Frage bedarf jedoch zukünftig noch genauerer Betrachtung.

## 8 Literatur

- Antoni, C. H. (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In: C. G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 569-583). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Baillo, J. & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 152-163.
- Bericht der Kommission Mitbestimmung (1998). *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven*. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
- Betriebsverfassungsgesetz (2001). *Teil I, Nr. 39 vom 27.7.2001*. Bonn: Bundesgesetzblattverlag.
- Bortz, J. (1984). *Lehrbuch der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Springer.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Acad. Press.
- Bungard, W. (Hrsg.) (1992). *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Cable, J. & FitzRoy, F. (1980). Cooperation and productivity: Some evidence from West-German experience. *Economic Analysis*, 14, 163-180.
- Dachler, H. P. & Wilpert, B. (1980). Dimensionen der Partizipation: Zu einem organisationswissenschaftlichen Analyserahmen. In: W. Grundwald & H. G. Lilge (Hrsg.), *Partizipative Führung* (S. 80-98). Bern: P. Haupt.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deutscher Direktmarketing Verband e.V. & Teletalk (2001). *Telekommunikation – Call Center-Telemarketing: Die wichtigsten Marktzahlen auf einen Blick*. Broschüre.
- Diefenbacher, H. & Nutzinger, H.G. (1982). Basispartizipation oder arbeitsteiliges Gegenmachtmodell? Die Praxis der Mitbestimmung in einem Grossbetrieb der Automobilindustrie. In: H. G. Nutzinger (Hrsg.), *Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung, Praxis und Programmatik* (S. 477 – 503). Frankfurt/Main: Campus.
- Domsch, M., Ladwig, D. H. & Siemers, S. H. A. (1995). *Innovation durch Partizipation. Eine erfolgversprechende Strategie für den Mittelstand*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Domsch, M. & Reinecke, P. (1982). Partizipative Personalentwicklung. In: H. Kossbiel (Hrsg.), *Personalentwicklung*, ZbF Sonderheft 14, 64-81.

- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Göttingen: Hogrefe.
- Frick, B. (1997). *Mitbestimmung und Personalfuktuation: zur Wirtschaftlichkeit der bundes-deutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich*. München: Hampp.
- Greifenstein, R., Jansen, P. & Kißler, L. (1990). Partizipationskompetenz und technisch-organisatorische Innovation. Ergebnisse dreier Fallstudien. In: L. Kißler (Hrsg.), *Partizipation und Kompetenz. Beiträge aus der empirischen Forschung. Sozialverträgliche Technikgestaltung*. Bd. 12 (S. 15-55). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hank; R. (1999).: Macht- und Ohnmacht der Gewerkschaften. *Trend – Zeitschrift für soziale Markwirtschaft*, 80, <http://www.trend-zeitschrift.de/archiv/archiv80.html> (Stand 22. April 2002)
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1986). Fragebogen zur Erfassung von Hilflosigkeit. In: R. Schwarzer (Hrsg.), *Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit* (Forschungsbericht 5). Berlin: Freie Universität, Institut für Psychologie, 39-42.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1999). Allgemeine Selbstwirksamkeit. Revidierte Skala. [http://www.fu-berlin.de/gesund/skalen/Allgemeine\\_Selbstwirksamkeit/allgemeine\\_selbstwirksamkeit.htm](http://www.fu-berlin.de/gesund/skalen/Allgemeine_Selbstwirksamkeit/allgemeine_selbstwirksamkeit.htm) (Stand 31.03.2002).
- Krampen, G. (1991). *Fragebogen zu Kompetenz und Kontrollüberzeugungen (FKK)*. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.
- Lammers, C. J. (1967). Power and participation in decision making in formal organizations. *American Journal of Sociology*, 74, 201-217.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M (1979). Participation in decision-making: One more look. In: B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (Vol I, 265-339). Greenwich: JAI Press.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: a metaanalytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Mohr, G. (1986). *Die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern*. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Leiden: M. Nijhoff.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.



- Ortmann, G. (1990). *Computer und Macht in Organisationen*. Opladen: Westdt. Verlag.
- Park, K. K. (1983). *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*. Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis.
- Peschke, H. (1988). Partizipative Entwicklung und Einführung von Informationssystemen. In: H. Balzert, H. U. Hoppe, R. Oppermann, H. Peschke, G. Rohr & N. A. Streitz (Hrsg.), *Einführung in die Software-Ergonomie* (S. 299-322). Berlin: Gruyter.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39 (3), 125-132.
- Richenhagen, G., Prümper, J. & Wagner, J. (2002). *Handbuch der Bildschirmarbeit*. 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Neuwied: Luchterhand.
- Rosenberg, R. D. & Rosenstein, E. (1980). Participation and productivity: An empirical study. *Industrial and labor relations Review*, 33 (3), 355-367.
- Rosenstiel, L. v. (1989). Innovation und Veränderung in Organisationen. In: E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie*. Themenbereich D, Serie III, Bd. 3 (S.652-684). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, K. H. (1996). Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40 (4), 181-189.
- Scholl, W. (1998). Politische Entscheidungsprozesse als Kern einer integrativen Organisationspsychologie. *Begleitskript zur Vorlesung. Kap.4.1. Die Bedeutung der Partizipation für Verfahrensinnovationen in Organisationen*. Humboldt- Universität zu Berlin.
- Scholl, W., Hoffmann, L. & Gierschner, C. (1993). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. DFG- Abschlussbericht: Humboldt-Universität zu Berlin.
- Spiegel (2000). *Sehnsucht nach dem Festgehalt*. 51. Hamburg.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 5, 297-333.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wilpert & Rayley (1983). *Anspruch und Wirklichkeit der Mitbestimmung*. Frankfurt/Main: Campus.

Wilpert, B. (1997). Mitbestimmung. In: S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 324-328). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt: Campus.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (2001). *Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS 4.0*. J.W. Goethe-Universität Frankfurt: Institut für Psychologie.

## **9 Anhang**

### **9.1 Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B)**







# Fragebogen

zur direkten Partizipation im Büro

Prof. Dr. Dipl. Psych. Jochen Prümper  
Dipl. Psych. Andrea Lohmann-Haislah  
Dipl. Psych. Anja Dresenkamp  
Dipl. Kffr. Claudia Drömmer

**FdP - B**

**Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,**

welche Möbel sollen im Büro stehen? Welcher Rechner wird angeschafft? Soll in Arbeitsgruppen gearbeitet werden? Wie hoch soll die Entlohnung sein?

Entscheidungen, wie sie hier und auf den folgenden Seiten genannt werden, tauchen irgendwann in jedem Betrieb und Unternehmen auf und müssen getroffen werden.

Mit dem folgenden Fragebogen wollen wir erfassen, inwieweit Sie in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit haben, sich an solchen Entscheidungen zu beteiligen. Darüber hinaus möchten wir die Bereiche erfassen, in denen Sie persönlich mehr Mitentscheidungs-möglichkeiten wünschen.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden Ihnen und der Unternehmensleitung in anonymisierter Form zurückgemeldet. Sollten Sie Anregungen oder Fragen zur Beantwortung dieses Fragebogens haben, nutzen Sie dafür bitte die letzte Seite des Fragebogens.

Für die Beantwortung der Fragen, lesen Sie bitte zunächst auf der linken Seite die jeweils zu treffende Entscheidung. Beispielsweise:

	...werde ich...					...möchte ich...werden				
			↓				↓			
	nicht beteiligt	wenig beteiligt	mittelmäßig beteiligt	ziemlich beteiligt	sehr beteiligt	unverändert beteiligt	etwas mehr beteiligt	mehr beteiligt	viel mehr beteiligt	sehr viel mehr beteiligt
Bei Entscheidungen, ...										
hinsichtlich meiner Pausenzeiten, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Beurteilen Sie bitte dann in der Mitte, in welchem Maße Sie persönlich an dieser Entscheidung **tatsächlich beteiligt werden**. Die Antwortmöglichkeiten reichen von ① „nicht beteiligt“ über ② „wenig beteiligt“, ③ „mittelmäßig beteiligt“, ④ „ziemlich beteiligt“ bis ⑤ „sehr beteiligt“. Kreuzen Sie bitte die Antwort an, die auf Sie zutrifft.

Außerdem und unabhängig davon, wie es in Wirklichkeit aussieht, möchten wir auf der rechten Seite des Fragebogens noch erfahren, ob Sie an diesen Entscheidungen ebenso wie bisher oder mehr **beteiligt werden möchten**. Die Antwortmöglichkeiten reichen von ① „unverändert beteiligt“ über ② „etwas mehr beteiligt“, ③ „mehr beteiligt“, ④ „viel mehr beteiligt“ bis ⑤ „sehr viel mehr beteiligt“. Kreuzen Sie bitte auch hier die Antwort an, die auf Sie zutrifft.

Zur Erarbeitung möglicher Verbesserungsvorschläge ist es wichtig, dass möglichst jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter den Fragebogen vollständig beantwortet. Geben Sie keinen Namen an, da der Fragebogen anonym ausgewertet wird.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung!**



	<b>Beteiligung im Unternehmen</b>	
--	-----------------------------------	--

**Bitte beurteilen Sie, wie Sie tatsächlich beteiligt werden und beteiligt werden möchten.**

	↓ ...werde ich...					↓ ...möchte ich...werden					
	nicht beteiligt	wenig beteiligt	mittelmäßig beteiligt	ziemlich beteiligt	sehr beteiligt	unverändert beteiligt	etwas mehr beteiligt	mehr beteiligt	viel mehr beteiligt	sehr viel mehr beteiligt	
<b>Bei Entscheidungen, ...</b>											
die an meinem Arbeitsplatz im Zusammenhang mit Büromöbeln (Tisch, Stuhl, Fußstütze, Vorlagenhalter etc.) getroffen werden, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part01
im Zusammenhang mit der Beleuchtung an meinem Arbeitsplatz, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part02
zur Lärmreduzierung an meinem Arbeitsplatz, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part03
die an meinem Arbeitsplatz im Zusammenhang mit der Hardware (Bildschirm, Tastatur, Maus, Drucker etc.) getroffen werden, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part04
hinsichtlich der von mir zu erledigenden Arbeitsmenge, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part05
welche Aufgaben ich zu erledigen habe, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part06
wie abwechslungsreich sich meine Arbeitsaufgaben gestalten, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part07
wie schwierig sich meine Arbeitsaufgaben gestalten, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part08
die in meinem Arbeitsbereich bei der Planung von neuen Projekten, Themen oder Tätigkeiten getroffen werden, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part09
wann und in welcher Zeit meine Arbeit zu erledigen ist, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part010
wie die betriebliche Arbeitsorganisation verbessert werden kann, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part011
wie die Arbeitsabläufe in meinem Bereich verbessert werden können, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part012
die im Zusammenhang mit meiner Urlaubsplanung getroffen werden, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part013
hinsichtlich meiner Pausenzeiten, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part014
hinsichtlich meiner täglichen Arbeitszeit, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part015
hinsichtlich meiner wöchentlichen Arbeitszeit, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part016





...werde ich...



...möchte ich...werden



**Bei Entscheidungen, ...**

	nicht beteiligt	wenig beteiligt	mittelmäßig beteiligt	ziemlich beteiligt	sehr beteiligt	unverändert beteiligt	et was mehr beteiligt	mehr beteiligt	viel mehr beteiligt	sehr viel mehr beteiligt	
im Zusammenhang mit der Einstellung neuer Kollegen/innen, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part017
die im Zusammenhang mit der Beförderung von Kollegen/innen getroffen werden, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part018
die im Zusammenhang mit der Entlassung von Kollegen/innen getroffen werden, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part019
im Zusammenhang mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part020
welche Software für die MitarbeiterInnen des Unternehmens beschafft, neu- oder weiterentwickelt wird, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part021
welche Software an meinem Arbeitsplatzrechner Verwendung findet, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part022
über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die das gesamte Unternehmen betreffen (Email, Internet etc.), ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part023
über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die mich persönlich betreffen (Mobiltelefone, elektr. Organizer etc.),...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part024
über die Gestaltung meines Arbeitsvertrags, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part025
über die Höhe meines Gehaltes, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part026
wie sich mein Gehalt zusammensetzt (fester Stundenlohn, Provision etc.), ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part027
hinsichtlich der Zahlung von Zuwendungen (Urlaubsgeld, Prämien etc.), ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part028
über die zukünftige Unternehmensentwicklung (strategische Ziele, Leitbild etc.), ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part029
hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part030
über die Außendarstellung des Unternehmens (Werbekampagnen, Marktauftritt etc.), ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part031
im Zusammenhang mit der Annahme neuer Aufträge, ...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	part032









#### Projektleitung

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft  
Deelbögenkamp 4  
22297 Hamburg  
[www.vbg.de](http://www.vbg.de)



#### CCall-Projektteam

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft  
Bezirksverwaltung Bergisch-Gladbach  
Kölner Str. 20  
51429 Bergisch-Gladbach  
[www.ccall.de](http://www.ccall.de)