

Lohmann A. & Prümper J.  
(2004)

**Partizipationsfaktoren als  
Handlungshilfe für die  
Organisationsentwicklung**

In T. Rammsayer, S.  
Grabianowski & S. Troche  
(Hrsg.)

*Berichte über den 44. Kongress  
der Deutschen Gesellschaft für  
Psychologie (S. 374-375)*

Lengerich: Pabst Science  
Publishers

## **Partizipationsfaktoren als Handlungshilfe für die Organisationsentwicklung**

**\*LOHMANN, A. , PRÜMPER, J.**

Der Fragebogen zur Partizipation im Büro - FdP-B (Lohmann & Prümper, in Druck) erfasst mit 24 Items die wahrgenommene direkte Partizipation und den diesbezüglichen Veränderungswunsch in sechs faktorenanalytisch gewonnenen Partizipationsbereichen (Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, Arbeitsplatz, Arbeitsvertrag, Arbeitszeit, Personalentwicklung). Mit der Trennung nach Faktoren ist es dem Praktiker möglich, gezielte Maßnahmen aus einer Mitarbeiterbefragung abzuleiten. Stehen jedoch nur begrenzte Ressourcen für Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung, sind zusätzliche Informationen darüber, in welchen Partizipationsbereichen Veränderungsmaßnahmen - in Abhängigkeit vom jeweils angestrebten Interventionsziel - den größten Nutzen bringen können, hilfreich.

Mittels multipler Regressionen wird gezeigt, dass die Partizipation bei der Arbeitsaufgabe, gefolgt von der bei der Personalentwicklung, in Kriterien wie Arbeitszufriedenheit, Commitment, Involvement und Kündigungsgedanken den größten Beitrag zur Varianzaufklärung leistet. Hingegen kann psychische Beanspruchung bei hoher Arbeitszeit lediglich durch Partizipation am Arbeitsplatz moderiert werden, während für einseitige körperliche Belastung nur die Partizipation bei der Arbeitszeit einen Effekt zeitigt.

Somit scheint für die Planung und Durchführung spezifischer Veränderungsmaßnahmen eine differenzierte Betrachtung verschiedener Partizipationsbereiche durchaus lohnenswert.

### **Quelle:**

Lohmann A. & Prümper J. (2004). Partizipationsfaktoren als Handlungshilfe für die Organisationsentwicklung. In T. Rammsayer, S. Grabianowski & S. Troche (Hrsg.), *Berichte über den 44. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie* (S. 374-375). Lengerich: Pabst Science Publishers.

# Partizipationsfaktoren als Handlungshilfe für die Organisationsentwicklung



**Dipl. Psych. Andrea Lohmann**  
 bao - Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH  
 Kösterstr. 1b  
 D-14156 Berlin  
 a.lohmann@bao.de



**Prof. Dr. Jochen Prümper**  
 FHTW-Berlin  
 Fachgebiet Wirtschaftspsychologie  
 Treskowallee 8  
 D-10318 Berlin  
 j.pruemper@fhtw-berlin.de

## Einleitung

Der Fragebogen zur Partizipation im Büro - FdP-B (Lohmann & Prümper, in Druck) erfasst mit 28 Items die wahrgenommene *direkte Partizipation* und den diesbezüglichen *Veränderungswunsch* in sieben faktorenanalytisch gewonnenen Partizipationsbereichen. Durch die Trennung nach Faktoren ist es dem Praktiker möglich, gezielte Maßnahmen aus einer Mitarbeiterbefragung abzuleiten. Stehen jedoch nur begrenzte Ressourcen für Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung, sind zusätzliche Informationen darüber, in welchen Partizipationsbereichen Veränderungsmaßnahmen - in Abhängigkeit vom jeweils angestrebten Interventionsziel - den größten Nutzen bringen können, hilfreich.

## Theoretischer Hintergrund

Partizipation gilt als intrinsisch motiviertes Bedürfnis nach kompetenter und selbstbestimmter Auseinandersetzung mit der Umwelt (vgl. Deci & Ryan, 1985). Über positive Effekte der Partizipation wird bereits seit den 50er Jahren berichtet (vgl. Heller, Pusic, Strauss & Wilpert, 1998).

## Definition

Wir definieren Partizipation als die von der Organisation gewährte oder verlangte, subjektiv wahrgenommene direkte Beteiligung des oder der Einzelnen an Entscheidungen, die im Zusammenwirken mit anderen Organisationsmitgliedern getroffen werden und die seine oder ihre mittel- oder unmittelbaren Bereiche der Arbeit betreffen.

## Faktorendefinitionen

*Der Faktor beschreibt das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches ...*

### 1. Arbeitsaufgabe

... hinsichtlich der verschiedenen sich stellenden Tätigkeitsanforderungen (Auswahl der Arbeitsaufgabe, Arbeitsmenge, Arbeitsvielfalt und Schwierigkeitsgrad der Arbeitsaufgabe).

### 2. Arbeitsmittel

... hinsichtlich der informationstechnischen Ausstattung des Arbeitsplatzes (Software am Arbeitsplatz, Software für das gesamte Unternehmen, die Arbeit unterstützende I&K-Techniken am eigenen Arbeitsplatz sowie I&K-Techniken für das gesamte Unternehmen).

### 3. Arbeitsplatz

... hinsichtlich der unmittelbaren Ausstattung sowie der unmittelbaren Umgebungseigenschaften des Arbeitsplatzes (Möbiliar, Beleuchtung, Maßnahmen zur Lärmreduzierung und Ausstattung mit Hardwarekomponenten am eigenen Arbeitsplatz, nicht jedoch die Software u. die Arbeit unterstützende I&K-Techniken).

### 4. Arbeitsvertrag

... hinsichtlich vertraglicher Absprachen zwischen ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber (Vertragsgestaltung, daraus folgenden pekuniäre Effekte, wie Gehaltshöhe, Gehaltszusammensetzung und Zuwendungen).

### 5. Arbeitszeit

... hinsichtlich der zeitlichen Rahmenbedingungen der Arbeit (Absprachen zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen und von ArbeitnehmerInnen untereinander wie wöchentliche Arbeitszeiten, Umfang täglich zu leistender Arbeitszeit, Urlaubsplanung und Pausenzeiten).

### 6. Organisationsentwicklung

... hinsichtlich der Entwicklung und Organisation des gesamten Unternehmens (zukünftige Unternehmensentwicklung, Außendarstellung des Unternehmens, organisationale Änderungen, Entscheidungen im Zusammenhang mit der Annahme neuer Aufträge).

### 7. Personalentwicklung

... hinsichtlich der eigenen beruflichen Entwicklung innerhalb des Unternehmens, aber auch bei der von unmittelbaren KollegInnen und Vorgesetzten (Einstellungen, Beförderungen, Entlassungen, Fort- und Weiterbildung).

## Stichprobe

Die 1354 Befragten (57% Frauen, 43% Männer, Durchschnittsalter ca. 34 Jahre) stammten aus 10 verschiedenen Branchen. Der überwiegende Teil (74%) der Stichprobe bestand aus Beschäftigten ohne Leitungsfunktion, 11% waren Gruppen- oder TeamleiterInnen, und jeweils ca. 4% hatten die Position AbteilungsleiterIn inne oder gehörten der Geschäftsleitung an, 7% der Befragten gehörten zur Kategorie sonstige.

## Operationalisierung

- Arbeitszufriedenheit:** ABB, Neuberger u. Allerbeck (1978)
- Commitment:** Moser (1996)
- Involvement:** Park (1983)
- Kündigungsgedanken:** fünffach gestuftes Item (von *sehr oft* bis *nie*)
- einseitige körperliche Belastung:** Semmer (1984)
- Irritation:** Mohr (1986)

Partizipationsfaktor	Arbeitszufriedenheit		Commitment		Involvement		Kündigungsgedanken		einseitige körperliche Belastung		Irritation*	
	R <sup>2</sup> change	β	R <sup>2</sup> change	β	R <sup>2</sup> change	β	R <sup>2</sup> change	β	R <sup>2</sup> change	β	R <sup>2</sup> change	β
Arbeitsaufgabe	.11	.18**	.03	.16*			.03	-.17***	.06	-.25*		
Arbeitsmittel												
Arbeitsplatz			.02	.22*							.02	-.21**
Arbeitsvertrag												
Arbeitszeit	.04	.22***										
Organisationsentwicklung											.02	.16*
Personalentwicklung	.03	.16**	.18	.28**	.07	.26**						

\*nach Eingabe der Arbeitszeit/ Std. pro Woche im 1. Schritt (R<sup>2</sup>change = 06; β = .25\*\*\*)

## Ergebnisse

In Bezug auf die *Arbeitszufriedenheit*, das Ausmaß der *Kündigungsgedanken* sowie die *einseitige körperliche Belastung* ist die Partizipation bei der *Arbeitsaufgabe* der stärkste Prädiktor. Hinsichtlich des *Commitments* und des *Involvements* leistet die Partizipation bei der *Personalentwicklung* den größten Beitrag zur Varianzaufklärung. Über die wöchentliche Arbeitszeit hinaus besitzt die Partizipation am *Arbeitsplatz* die größte Vorhersagekraft, diese scheint sich mindernd auf die *psychische Beanspruchung* (Irritation) auszuwirken, während die Partizipation bei der *Organisationsentwicklung* diese eher noch zu verstärken scheint.

## Fazit & Ausblick

Für die Planung und Durchführung spezifischer Veränderungsmaßnahmen scheint eine differenzierte Betrachtung verschiedener Partizipationsbereiche durchaus lohnenswert zu sein, insbesondere dann, wenn Ressourcen für Organisationsentwicklungsmaßnahmen begrenzt sind. Zusätzlich sollte jedoch auch das Ausmaß des mit der Partizipation in negativem Zusammenhang stehenden Veränderungswunsches von Beschäftigten in den einzelnen Partizipationsbereichen berücksichtigt werden.