

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

## Ergebnisse zur Reliabilität und Validität

Andrea Lohmann und Jochen Prümper

**Zusammenfassung.** In diesem Beitrag wird der *Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B)* vorgestellt. Er erfasst sowohl die subjektiv wahrgenommene, direkte Partizipation von MitarbeiterInnen als auch die damit in Zusammenhang stehenden Veränderungswünsche in 7 Bereichen der täglichen Büroarbeitsumwelt. Inhaltlich handelt es sich dabei um die Faktoren Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, Arbeitsplatz, Arbeitsvertrag, Arbeitszeit, Personal- und Organisationsentwicklung. An einer Stichprobe von  $N=1354$  MitarbeiterInnen aus zehn verschiedenen Branchen zeigten sich zufriedenstellende Reliabilitäts- und Itemkennwerte. Darüber hinaus konnten die für die Validierung angenommenen Zusammenhänge zwischen direkter Partizipation und Arbeitszufriedenheit, verschiedenen Belastungsfaktoren, Beanspruchung, Commitment, Führungsverhalten, Hilflosigkeit und dem Ausmaß von Kündigungsgedanken nachgewiesen werden. Auch in Hinblick auf das Involvement, die Art des Beschäftigungsverhältnisses, die Bildung, die Position im Unternehmen und die wöchentliche Arbeitszeit fanden die Hypothesen überwiegend Bestätigung. Damit steht für MitarbeiterInnenbefragungen ein solides Instrument zur Beschreibung der Partizipationskultur in Unternehmen zur Verfügung, mit dessen Ergebnissen konkrete Handlungsfelder für Verbesserungsmaßnahmen identifiziert werden können.

**Schlüsselwörter:** Partizipation, Veränderungswunsch, Messung der direkten Partizipation, Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung

Questionnaire for direct participation in the office (FdP-B) – results concerning its reliability and validity

**Abstract.** In this article a *questionnaire on direct participation in the office (FdP-B)* is presented. It measures the subjectively perceived direct participation of employees and associated wishes for change in 7 areas of the daily office work environment. Examined factors are: work task, working materials, workplace, work contract, work time, human resources development, and organizational development. In a sample of  $N=1354$  employees from ten different lines of business, satisfactory reliabilities and item characteristics were found. Furthermore, the correlations expected in the questionnaire's validation between direct participation and work satisfaction, different workload factors, strain, commitment, leadership behavior, helplessness, and resignation thoughts were also found. Hypotheses concerning job involvement, employment relationship, education, position in the enterprise, and weekly working time were confirmed in general. Thus, a solid instrument for employee surveys to examine the participation culture in enterprises is now available. Its results may help identify fields of action for the improvement of work environments.

**Key words:** participation, wish for change, measurement of direct participation, corporate culture, organizational development

Das Thema Partizipation wurde, trotz vielfach berichteter positiver Auswirkungen derselben (vgl. Locke & Schweiger, 1979), erst relativ spät von der Ökonomie rezipiert. Noch in den siebziger und beginnenden achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts stießen Forderungen von Seiten der ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaften nach mehr Beteiligung – insbesondere in Gestalt von mehr repräsentativer, indirekter Entscheidungsbeteiligung (Mitbestimmung) – als Beitrag zur Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt in der Regel auf den Widerstand der ArbeitgeberInnen (vgl. Kocyba & Vormbusch, 2000).

Erst unter dem Eindruck der japanischen Wirtschaftserfolge Anfang der neunziger Jahre wurde das Thema MitarbeiterInnenbeteiligung vom Management entdeckt

und sollte den Paradigmenwechsel weg vom Taylorismus hin zum Lean Management einläuten (Bungard, 1992). In diesem Kontext stand jedoch in erster Linie die direkte Partizipation in Form von Qualitätszirkeln, Projektgruppen, teilautonomen Arbeitsgruppen u. ä. im Mittelpunkt des Interesses.

Neuere Untersuchungen belegen jedoch, dass die Umsetzung dieser Konzepte häufig nicht gelungen ist (vgl. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1999). Pekruhl (2001) be-

---

Der Fragebogen wurde im Rahmen des Projektes CCall, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (heute Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), eingesetzt und im Auftrag der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) im Projektzeitraum von Oktober 2000 bis Juni 2002 entwickelt.

zeichnet die bislang vollzogenen Veränderungen sogar als „*low road of innovation*“, ein Weg auf dem alte Restriktionen des Taylorismus durch neue, flexiblere Restriktionen substituiert werden, wobei die Beschäftigten bei der Formulierung der Restriktionen beteiligt werden“ (S. 168).

Als eine der wesentlichen Hürden für die schleppende Ablösung des tayloristischen Systems sieht Pekruhl (2001) die bestehenden Organisationskulturen von Unternehmen an. Daneben bezweifelt Antoni (1999), ob von oben verordnete Mitsprache und Beteiligung überhaupt zum gewünschten Erfolg führen kann, ob nicht vielmehr Konzepte der MitarbeiterInnenbeteiligung auch selbst partizipativ zu entwickeln und umzusetzen seien.

Es reicht demnach nicht, Partizipation top-down anzuordnen. Vielmehr sollte die Organisations- bzw. Partizipationskultur selbst in einem partizipativ gestalteten Veränderungsprozess zum Gegenstand von Organisationsentwicklungsmaßnahmen gemacht werden.

Als Ausgangspunkt für einen solchen Prozess bietet sich die Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung an (Borg, 2000). Will man jedoch nicht nur die aktuelle Partizipationskultur im Unternehmen beschreiben, sondern darüber hinaus auch Aussagen über Veränderungspotenziale oder notwendige Qualitätsförderungsmaßnahmen machen können, ist neben dem IST-Zustand auch die Abbildung des SOLL-Zustandes notwendig.

Zu diesem Zweck wurde von uns mit dem Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B) ein Instrument entwickelt, das nicht nur die aktuell vorhandene direkte Partizipation in Unternehmen abzubilden vermag, sondern auch den diesbezüglichen Veränderungswunsch von Beschäftigten.

## Theoretischer und empirischer Hintergrund

### Partizipation – eine Begriffsbestimmung

Die Psychologie wandte sich dem Thema Partizipation erst in den dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts zu (von Rosenstiel, Einsiedler, Streich & Rau, 1987). In der Zwischenzeit ist die Anzahl der Forschungsarbeiten zum Thema Partizipation fast unüberschaubar geworden, insbesondere wenn Untersuchungen zur betrieblichen Mitbestimmung hinzugerechnet werden. Diese Form der indirekten, zum größten Teil formal durch Gesetze geregelten Beteiligung wird überwiegend definitorisch der Partizipation zugeschlagen (vgl. Wilpert, 1997), ist je-

doch nicht Gegenstand dieses Beitrags und auch nicht die Basis des hier vorgestellten Messinstruments. In diesem Beitrag geht es um die *direkte Partizipation*.

Die bei der Entwicklung des Fragebogens zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B) zugrunde gelegte Definition lautet: Partizipation ist die von der Organisation gewährte oder verlangte, subjektiv wahrgenommene, direkte Beteiligung des Einzelnen an Entscheidungen, die im Zusammenwirken mit anderen Organisationsmitgliedern getroffen werden und die seine oder ihre mittel- oder unmittelbaren Bereiche der Arbeit betreffen.

### Wirkungen direkter Partizipation

Ein Überblick über die Ergebnisse zu den Wirkungen direkter Partizipation zeigt eine nicht einheitliche Befundlage; es finden sich sowohl positive als auch negative Wirkungen direkter Partizipation (vgl. Heller, Pusic, Strauss & Wilpert, 1998).

#### Positive Wirkungen direkter Partizipation

Seit Coch und French (1948) wurde in vielen Einzelstudien, aber auch in Metaanalysen über den positiven Zusammenhang zwischen Partizipation und *Leistung* berichtet (vgl. Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall & Jennings, 1988; Wagner, 1994; Wagner & Goding, 1987a,b). Eine ebenso umfangreiche Anzahl von Studien findet sich zum Zusammenhang zwischen Partizipation und *Arbeitszufriedenheit* (vgl. Metaanalysen von Guzzo, Jette & Katzell, 1985; Locke & Schweiger, 1979; Miller & Monge, 1986; Spector, 1986; Wagner, 1994). Die *Akzeptanz von Entscheidungen* wird ebenfalls positiv von vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten beeinflusst (vgl. Latham, Mitchell & Dossett, 1978; Latham & Yukl, 1975; Vroom & Yetton, 1973). In diesem Zusammenhang sind auch Befunde von v. Rosenstiel (1989) und später auch von Scholl, Hoffmann und Gierschner (1993) zu nennen, die den Zusammenhang zwischen Partizipationsniveau und *Innovationserfolg* aufzeigen. Im Hinblick auf die Einführung neuer Informationstechnologien zeigen Jansen, Schwitalla und Wicke (1989), dass eine höhere Partizipation mit einer besseren *Nutzung neuer Softwaresysteme* einhergeht.

Ein weiterer Effekt von Partizipation liegt in ihrer *sozialisatorischen Wirkung*. So zeigten beispielsweise schon Pateman (1970) und später auch Smith (1985) sowie Elden (1986), dass Partizipationserfahrung in Organisationen zu mehr Partizipation in der Gemeinschaft führt und damit einen Beitrag zur Demokratisierung der Gesellschaft leisten kann. Im Hinblick auf politische Partizipation berichtet Karasek (1981) über den Zusammenhang zwischen mangelhafter Arbeitsgestaltung und politischer Passivität.

Da nicht nur die subjektiv wahrgenommene Partizipation, sondern auch – über den Veränderungswunsch – der organisationale Handlungsbedarf ermittelt werden sollte, wurden zu jedem Item zwei Antwortskalen entwickelt. Die erste Antwortskala, im Folgenden nur noch *Partizipation* genannt, soll die Intensität der subjektiv wahrgenommenen, direkten Partizipation auf einer fünfstufigen, äquidistanten Ratingskala erfassen (vgl. Rohmann, 1978). Sie reicht von (1) = *Ich werde nicht beteiligt*, über (2) = *Ich werde wenig beteiligt*, (3) = *Ich werde mittelmäßig beteiligt*, (4) = *Ich werde ziemlich beteiligt* bis (5) = *Ich werde sehr beteiligt*. Die zweite Antwortskala, in den weiteren Ausführungen nur noch als *Veränderungswunsch* bezeichnet, soll – ebenfalls fünffach gestuft – den Partizipationsveränderungswunsch der Beschäftigten abbilden. Sie reicht von (1) = *Ich möchte unverändert beteiligt werden*, über (2) = *Ich möchte etwas mehr beteiligt werden*, (3) = *Ich möchte mehr beteiligt werden*, (4) = *Ich möchte viel mehr beteiligt werden* bis (5) = *Ich möchte sehr viel mehr beteiligt werden*.

*Qualitative Überprüfung:* In einem zweiten Schritt wurden Experten (FachkollegInnen sowie PraktikerInnen) gebeten, das Instrument auf Vollständigkeit und die Items auf Verständlichkeit, Eindeutigkeit und Relevanz zu überprüfen. Im Ergebnis enthielt der Fragebogen noch 46 Items, die z. T. sprachlich überarbeitet worden waren.

*Quantitative Überprüfung:* An einer Stichprobe von  $N=131$  wurde der Fragebogen einer quantitativen Überprüfung unterzogen. Aufgrund rationaler Skalenbildung und Itemanalysen ergaben sich zunächst acht Partizipationsbereiche mit je vier Items (= 32 Items).

*Faktorenanalyse:* In einem letzten Schritt wurde der Fragebogen an einer Stichprobe von  $N=1354$  einer Faktorenanalyse unterzogen. Es zeigten sich im Ergebnis sieben Faktoren mit je vier Items (= 28 Items).

## Hypothesen

### Validität

Der in diesem Beitrag vorgestellte Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B) erfasst sowohl die subjektiv wahrgenommene direkte Partizipation als auch den damit in Zusammenhang stehenden Veränderungswunsch. Da wir davon ausgehen, dass das Ausmaß des Veränderungswunsches unmittelbar vom Grad der direkten Partizipation beeinflusst wird – je höher die direkte Partizipation, desto geringer der Veränderungswunsch – soll sich die im Folgenden dargestellte Validierung ausschließlich auf die direkte Partizipation beziehen. Darüber hinaus werden in den folgenden Ausführungen sowohl im Hinblick auf die Kriteriums- als auch auf die Konstruktvalidierung jeweils nur Ergebnisse für den Ge-

samtwert der Partizipation berichtet, denn es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, die Validierung des Fragebogens für jeden einzelnen Partizipationsbereich darzustellen.

Zur Validierung des FdP-B wurden sowohl Annahmen zur Kriteriumsvalidität als auch zur Konstruktvalidität getroffen. *Kriteriumsvalidität* „liegt vor, wenn das Ergebnis eines Tests zur Messung eines latenten Merkmals bzw. Konstrukts mit Messungen eines korrespondierenden manifesten Merkmals bzw. Kriteriums übereinstimmt“ (Bortz & Döring, 1995, S. 185). *Konstruktvalidität* liegt vor, „wenn aus dem zu messenden Zielkonstrukt Hypothesen [über das Konstrukt und seine Relationen zu anderen manifesten und latenten Variablen] ableitbar sind, die anhand der Testwerte bestätigt werden können“ (Bortz & Döring, 1995, S. 186).

### Kriteriumsvalidierung

Zur Kriteriumsvalidierung des FdP-B wurden unter Verwendung der Merkmale Bildung, wöchentliche Arbeitszeit, Position und Beschäftigungsverhältnis folgende gerichtete Hypothesen formuliert:

*Hypothese 1: Mit steigendem Bildungsgrad nimmt die Partizipation zu.*

Bildung hat hier zweierlei Wirkungen: Zum einen wirkt sie mittelbar über die Position auf die Partizipation, zum anderen steigen bei zunehmendem Bildungsgrad auch die von der Organisation eingeräumten Partizipationsmöglichkeiten aufgrund höherer Entscheidungskompetenz.

*Hypothese 2: Mit steigender Position nimmt die Partizipation zu.*

Da aufgrund der hierarchischen Struktur von Organisationen mit steigender Position i. d. R. eine Zunahme an Belohnungs-, Sanktions-, Informations-, Qualifikations- sowie Einflussmacht verbunden ist, nimmt die Partizipation zu.

*Hypothese 3: Mit zunehmender wöchentlicher Arbeitszeit steigt die Partizipation.*

Wenn Beschäftigte länger als andere im Unternehmen anwesend sind, nimmt für diese die Wahrscheinlichkeit zu, zum Zeitpunkt einer zu treffenden Entscheidung anwesend zu sein. Darüber hinaus steigt bei zunehmender Arbeitszeit der zeitliche Dispositionsspielraum, um die zur Verfügung stehende Arbeitszeit aktiv zur Partizipation nutzen zu können.

*Hypothese 4: Personen, die in einem direkten Beschäftigungsverhältnis zum Unternehmen stehen, weisen eine höhere Partizipation auf als Personen, die über ein Zeitarbeitsverhältnis in der Firma arbeiten.*

## Negative Wirkungen direkter Partizipation

Neben diesen wünschenswerten Effekten trifft man auf der anderen Seite jedoch auch auf Studien, die im Gegensatz zu den eben berichteten Befunden über keine oder sogar negative Partizipationswirkungen berichten. Beispielsweise referieren Kirsch, Esser und Gabele (1979) in Zusammenhang mit Partizipation über eine Zunahme der *Konflikthäufigkeit*. Eine negative Beziehung zwischen Partizipation und *Leistung* berichten Rubenowitz (1962) sowie Duntemann und Bass (1963). Darüber hinaus zeigen McCurdy und Lambert (1952), Berkowitz (1953), Schlesinger, Jackson und Burman (1960), Kidd und Christy (1961), Katzell, Miller, Naomi und Venet (1970) einen negativen Zusammenhang zwischen Partizipation und der *Qualität der Entscheidung*. Eine negative Wirkung von Partizipation auf die *Arbeitszufriedenheit* weist Berkowitz (1953) nach. Brose und Corsten (1983) berichten über *Verzögerungen von Entscheidungsprozessen* und *Schwierigkeiten bei der Lokalisation von Entscheidungsfehlern* und merken kritisch an, dass ein partizipativ gewonnener Entscheidungskompromiss in vielen Fällen nicht die beste aller Lösungen darstellt, sondern lediglich den kleinsten gemeinsamen Nenner. Auch Frese, Prümper und Solzbacher (1994) verweisen im Rahmen einer Fallstudie zur BenutzerInnenbeteiligung bei der *Softwareentwicklung* auf die Probleme, die Partizipation mit sich bringen kann: Partizipation in falschem Umfang, zum falschen Zeitpunkt oder in falscher Form kann sowohl auf Seiten der BenutzerInnen als auch auf Seiten der SoftwareentwicklerInnen zu Frustrationen führen, die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse letztlich nachhaltig behindern können.

Bei summativer Betrachtung der Befunde scheinen die positiven Effekte von Partizipation zu überwiegen. Auch Wilpert (1994) stellt bei zusammenfassender Betrachtung metaanalytischer Studien über den Zusammenhang zwischen Partizipation und Produktivität abschließend fest, dass die meisten Studien zumindest kleine positive Effekte berichten und dass die vorliegenden Ergebnisse eine von vornherein negative Haltung zur Partizipation nicht begründen können.

## Vorliegende Instrumente zur Messung der Partizipation

Bisher vorliegende Instrumente fokussieren meist auf Formen der politischen Partizipation (vgl. Fischer & Kohr, 1980; Krampen, 1991; Krampen & Wünsche, 1984; Preiser, 1983). Zielen sie tatsächlich auf das Konstrukt der direkten Partizipation in Organisationen ab, handelt es sich um globale Kurzskalen, die natürlich unterschiedliche Partizipationsbereiche nur wenig differenzieren können (vgl. hierzu für den deutschsprachigen Raum z.B. Nordhause-Janz & Pekruhl, 2000; Rimann &

Udris, 1997; Semmer, Zapf & Dunckel, 1998; und für den englischsprachigen Raum z.B. Lischeron & Wall, 1975; Long, 1978).

Eine etwas umfangreichere und in mehrere Sprachen übersetzte Skala sowohl zur tatsächlichen als auch zur gewünschten Beteiligung wurde im Rahmen des Projektes *Industrial Democracy in Europe* (vgl. Wilpert & Rayley, 1983) entwickelt. Sowohl die verwendeten Beteiligungskategorien als auch die entsprechenden Antwort-schemata mit den Polen *Nicht-Beteiligung* und *Alleinent-scheidung* orientieren sich überwiegend an rechtsverbindlichen Regelungen der De-jure-Partizipation.

Der Ansatz, neben der tatsächlichen Beteiligung auch die gewünschte Beteiligung zu erfassen, erschien uns grundsätzlich vielversprechend. Allerdings wollten wir in Abgrenzung zu Wilpert und Rayley (1983) nicht den *Beteiligungswunsch*, sondern den von der subjektiv wahrgenommenen direkten Partizipation abhängigen *Veränderungswunsch* erfassen.

## Entwicklung des Fragebogens

Trotz des Vorliegens des einen oder anderen Instrumentes zur Partizipation erschien uns die Entwicklung eines neuen Verfahrens aus vier Gründen gerechtfertigt: Wir wollten erstens die Partizipation möglichst umfassend abbilden, zweitens einen spezifischen Fragebogen für die Bürotätigkeit zur Verfügung stellen, drittens ein Werkzeug zur Ermittlung des organisationalen Handlungsbedarfs anbieten und viertens stärker auf die De-facto- als die De-jure-Partizipation fokussieren.

Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte in vier Schritten: 1. Itemsammlung, 2. qualitative Überprüfung, 3. quantitative Überprüfung, 4. Faktorenanalyse.

*Itemsammlung:* Um potenzielle Entscheidungsbereiche möglichst umfassend abzubilden, wurde nach umfangreichen Literaturstudien – in Anlehnung an die ursprünglich von Ortmann (1990) zur Beschreibung von Macht in Organisationen entwickelten Strukturdimensionen – eine Vorversion des Fragebogens mit 77 Items entwickelt. Grundlage der Itemformulierung waren die unterschiedlichen Klima-Zufriedenheits-Konzepte nach der Facettenanalyse von Payne und Pugh (1976): Die Analyseeinheit des vorliegenden Instrumentes ist das Individuum, das Analyseelement ist die Organisation, und die Art der Messung ist beschreibend. Damit werden mit dem Instrument die wahrgenommenen Organisationscharakteristika unter dem Gesichtspunkt der direkten Partizipation gemessen. In Anlehnung an Payne und Pugh (1976) kann dies auch als *psychologisches Partizipationsklima* bezeichnet werden.

Trotz der seit dem 1.1.2004 veränderten Rechtslage hinsichtlich der Überlassungshöchstdauer von Zeit- oder LeiharbeiterInnen (vgl. § 1, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz), dient Zeitarbeit auch heute noch in den meisten Fällen als Ausgleich für vorübergehende Personalknappheit, mit der Folge eines entsprechend geringen Bindungsinteresses der Entleiher an ZeitarbeiterInnen. Aufgrund dieses geringen Bindungsinteresses ist davon auszugehen, dass den über ein Zeitarbeitsunternehmen Beschäftigten weniger Partizipationsmöglichkeiten von Seiten der Entleiherfirma eingeräumt werden als festangestellten MitarbeiterInnen.

## Konstruktvalidierung

Zum Nachweis der Konstruktvalidität des FdP-B wurden unter Verwendung der Merkmale Belastung, Beanspruchung, Arbeitszufriedenheit, Commitment, Involvement, Führungsverhalten, Hilflosigkeit und Kündigungsgedanken die folgenden Annahmen formuliert:

*Hypothese 5: Mit steigender Partizipation nehmen Belastungen ab.*

Belastungen könnten in mehrfacher Hinsicht einen Zusammenhang mit Partizipation aufweisen. Eine hohe Partizipation i. S. gestalterischer Teilhabe bewirkt zum einen, dass Belastungen gar nicht erst auftreten bzw. minimiert werden. Zum anderen wirkt sich Partizipation als Ressource positiv auf die Neubewertung (*reappraisal*, vgl. Lazarus, 1966; Lazarus & Launier, 1978) von Stressoren und anderen Ressourcen aus.

*Hypothese 6: Partizipation moderiert den Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung (Irritation).*

Zwischen Belastung und Beanspruchung liegen eine Reihe von intervenierenden Einflussvariablen, die in der Person selbst (z. B. Qualifikation, Leistungsfähigkeit) oder in der Umwelt (wie z. B. Arbeitsorganisation, Organisationsklima) liegen können. Gleiche Belastungen führen zu unterschiedlicher Beanspruchung (Richenhagen, Prümper & Wagner, 2002) aufgrund der individuell unterschiedlichen Ausprägung von Ressourcen. Zum einen kann Partizipation als externe Ressource verstanden werden, durch die die Folgen belastender Arbeitsbedingungen positiv beeinflusst werden. Zum anderen kann Partizipation aber auch selbst zu einer Belastung werden, und zwar dann, wenn die dafür benötigte Partizipationszeit nicht zur Verfügung steht. In diesem Sinne wirkt Partizipation als Moderator zwischen Belastung und Beanspruchung und kann – je nachdem in welchem Ausmaß die zeitlichen Ressourcen für Partizipation zur Verfügung stehen – beanspruchungssteigernd oder -mindernd wirken.

*Hypothese 7: Mit zunehmender Partizipation steigt die Arbeitszufriedenheit.*

Partizipation gilt als intrinsisch motiviertes, stets gegenwärtiges Bedürfnis nach kompetenter und selbstbestimmter Auseinandersetzung mit der Umwelt (vgl. Deci, 1975, 1981; Deci & Ryan, 1985). Deshalb nimmt mit steigender Partizipation auch die Arbeitszufriedenheit zu, versteht man letztere als eine durch das Ausmaß an Selbstverwirklichung innerhalb der Arbeitstätigkeit resultierende Einstellung, wie es in humanistischen Ansätzen zu finden ist (vgl. Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1966; Maslow, 1954; McGregor, 1960).

*Hypothese 8: Mit zunehmender Partizipation steigt das Commitment.*

Beschäftigte weisen ein hohes Commitment auf, „wenn sie sich stark mit den Normen und Werten der Organisation identifizieren, zu hohen Anstrengungen bereit sind und einen starken Wunsch haben, in der Organisation zu verbleiben“ (Mowday, Porter & Steers, 1982; zit. nach Moser & Schmock, 2001, S. 230). Ein Individuum identifiziert sich dann mit einer Organisation, wenn es die eigene Mitgliedschaft als relevant hinsichtlich der symbolischen Befriedigung motivationaler Zustände sieht – die Identifikation ist dabei unabhängig von pragmatischen Belohnungen wie z. B. der Bezahlung (Moser, 1996). Da Partizipation als ein intrinsisch motiviertes, stets gegenwärtiges Bedürfnis nach kompetenter und selbstbestimmter Auseinandersetzung mit der Umwelt gilt (vgl. Deci, 1975; 1981; Deci & Ryan, 1985), steigt bei vorliegenden großen Partizipationsmöglichkeiten auch das Commitment.

*Hypothese 9: Mit zunehmender Partizipation steigt das Involvement.*

Einen Hinweis zur Abgrenzung von Involvement und Commitment gibt Moser (1996). Während sich – kurz gesagt – Commitment auf die Organisation bezieht, bezieht sich Involvement auf die Arbeit. Nach Weinert (1998) wird mit dem Ausmaß des Involvements der Grad beschrieben, mit dem sich eine Person psychologisch mit der Arbeit identifiziert und wie besorgt und aufmerksam sie die Arbeit durchführt. Analog der Argumentation hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Partizipation und Commitment steigt auch die Identifikation mit der Arbeit, je eher motivationale Bedürfnisse – und als eines davon das Partizipationsbedürfnis – befriedigt werden.

*Hypothese 10: Je mehr Führungskräfte Mitbestimmung und Beteiligung ermöglichen, desto höher ist die Partizipation.*

Partizipation ist nicht nur abhängig von organisationalen und individuellen Gegebenheiten, sondern auch vom Verhalten der/des unmittelbaren Vorgesetzten.

Wenn Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen mehr Mitbestimmung und Beteiligung zugestehen, dann haben diese auch die Möglichkeit zu mehr Partizipation.

*Hypothese 11: Ein hohes Maß an Hilflosigkeit geht mit geringer Partizipation einher.*

Hilflosigkeit gilt als ein durch Lernprozesse erworbener überdauernder Zustand, der entsteht, wenn das Individuum keinen Zusammenhang zwischen eigenem Handeln und den Konsequenzen seiner Umwelt wahrnimmt (Schwarzer, 2000, S. 144). Ein einmaliges Erlebnis führt dabei meist noch nicht zur Entstehung von Hilflosigkeit, dafür bedarf es der wiederholten Erfahrung. Das Resultat ist ein subjektives Gefühl der Unkontrollierbarkeit der Umwelt, welches zu motivationaler, kognitiver und emotionaler Beeinträchtigung führt. Hilflosigkeit und Partizipation beeinflussen sich dabei gegenseitig. Zum einen zieht niedrige Partizipation eine hohe Hilflosigkeit nach sich, da Entscheidungen als unbeeinflussbar erlebt werden, zum anderen werden die Partizipationsmöglichkeiten aufgrund der genannten Beeinträchtigungen als gering wahrgenommen.

*Hypothese 12: Mit zunehmender Partizipation sinkt das Ausmaß an Kündigungsgedanken.*

Die Beweggründe von MitarbeiterInnen, ihren Job zu verlassen und zu kündigen, werden in der Fluktuationsforschung diskutiert. Schmidt (1996) untersuchte in einer Studie Zusammenhänge zwischen wahrgenommenem Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten sowie Fluktuation auf Grundlage des von Fittkau-Garthe und Fittkau (1971) entwickelten Fragebogens zur Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens. Er konnte zeigen, dass das Fluktuationsverhalten im Wesentlichen von einer Dimension des Vorgesetztenverhaltens beeinflusst wird: der Bereitschaft, den MitarbeiterInnen Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten einzuräumen. Im Pfadmodell von Baillod und Semmer (1994) steht vor der Fluktuation die Fluktuationsabsicht, die zweifellos mit Kündigungsgedanken einhergeht.

## Methode

### Stichprobe

Die 1354 TeilnehmerInnen der in den Jahren 2001 und 2002 durchgeführten Befragungen waren an Büroarbeitsplätzen in zehn verschiedenen Branchen beschäftigt: Kredit- und Versicherungsdienstleistungen 39.8%, Handel- und Gastgewerbe 14.6%, Dienstleistungen für die Öffentlichkeit und Privatpersonen 13.4%, Information und Kommunikation 10.3%, öffentliche Verwaltung und öffentlicher Dienst 8.7%, verarbeitendes Gewerbe 6.6%, Verkehrs- und Nachrichtenübermittlung 3.2%, Dienst-

leistungen für Unternehmen, Grundstückswesen, Vermietung 2.8%, Energie- und Wasserversorgung 0.5% sowie Land- und Forstwirtschaft, Fischerei 0.1%.

Der überwiegende Teil (74%) der Stichprobe waren Beschäftigte 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.

Rund 64% gaben hinsichtlich der Schulbildung das Abitur bzw. die Fachhochschulreife an; ca. 31% hatten einen Real- und ca. 5% einen Hauptschulabschluss. Zur Frage nach dem höchsten berufsbildenden Abschluss wurde in 65% der Fälle eine abgeschlossene Lehre oder der Abschluss einer Fachschule angegeben; einen Hochschulabschluss hatten 26% der TeilnehmerInnen. Ohne abgeschlossene Ausbildung waren 8%; gut 1% der Stichprobe hatte promoviert.

Bei der Durchführung der Befragung hatten die Unternehmen die Möglichkeit, aus der Fülle der zur Validierung herangezogenen Skalen auszuwählen und den demografischen Teil des Fragebogens zu modifizieren und zu ergänzen, sodass nicht zu allen Skalen und Kriterien Daten in vollem Stichprobenumfang vorliegen (für Angaben zu den Teilstichproben s. Tabelle 1).

## Operationalisierung

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden die einzelnen Variablen in unserer Studie wie folgt operationalisiert:

- *Beschäftigungsverhältnis*: Der Einfluss dieses Faktors auf die Partizipation wurde mittels eines quasi-experimentellen Designs untersucht; in einem Call-Center eines großen Versicherungsunternehmens waren sowohl festangestellte MitarbeiterInnen als auch über eine Zeitarbeitsvermittlung angestellte MitarbeiterInnen beschäftigt. Beide Gruppen arbeiteten unter den selben Umgebungsbedingungen und hatten die gleichen Arbeitsaufgaben.
- *Bildung* (schulische und berufliche): Jeweils ein vierfach gestuftes, ordinalskaliertes Item (schulische Bildung: von *kein Schulabschluss* bis *Abitur*; berufliche Bildung: von *keine abgeschlossene Ausbildung* bis *Promotion*).
- *Position*: Ein fünffach gestuftes, ordinalskaliertes Item (von *MitarbeiterIn ohne Leitungsfunktion* bis *Geschäftsleitung*).
- *wöchentliche Arbeitszeit*: Ein fünffach gestuftes, ordinalskaliertes Item (von *weniger als 10 Std.* bis *mehr als 40 Std.*).
- *Arbeitszufriedenheit*: Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB, Kurzfassung) von Neuberger und Allerbeck (1978;  $\alpha = .80$ ).

Tabelle 1. Stichprobenbeschreibung

Hypothese	Variablen zur Validierung	<i>n</i>	<i>M</i> (Alter)	<i>SD</i> (Alter)	Männer (%)	Frauen (%)
1	Schulbildung	1 220	34	9.5	43	57
	Berufsbildung	1 218	34	9.5	43	57
2	Position	1 220	34	9.5	43	57
3	wöchentliche Arbeitszeit	1 241	34	9.5	42	58
4	Beschäftigungsverhältnis	69	38	7.5	56	44
5	Belastung	128	30	7.7	32	68
6	Irritation	257	36	9.8	44	56
7	Arbeitszufriedenheit	288	35	9.4	46	54
8	Commitment	249	35	9.2	46	54
9	Involvement	119	32	9.0	45	55
10	Führungsverhalten	245	36	9.7	41	59
11	Hilflosigkeit	55	37	9.2	42	58
12	Kündigungsgedanken	1 234	34	9.5	43	57

- *Beanspruchung*: Irritation (ehemals Gereiztheit/Belastetheit) von Mohr (1986) und Mohr, Rigotti und Müller (2005;  $\alpha = .85$ ).
- *Belastung*: Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) von Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995) mit den Subskalen *Qualitative Arbeitsbelastung* ( $r = .30^1$ ,  $p < .001$ ), *Quantitative Arbeitsbelastung* ( $r = .65$ ,  $p < .001$ ), *Arbeitsunterbrechungen* ( $r = .30$ ,  $p < .001$ ), *Umgebungsbelastungen* ( $r = .63$ ,  $p < .001$ ), *Handlungsspielraum* ( $\alpha = .80$ ), *Soziale Rückendeckung* ( $\alpha = .75$ ), *Zusammenarbeit* ( $\alpha = .41$ ), *Vielseitigkeit* ( $\alpha = .76$ ), *Ganzheitlichkeit* ( $r = .50$ ,  $p < .001$ ), *Information und Mitsprache* ( $r = .58$ ,  $p < .001$ ) und *Betriebliche Leistung* ( $r = .69$ ,  $p < .001$ ).
- *Commitment*: Gleichnamige Skala von Moser (1996;  $\alpha = .84$ ).
- *Führungsverhalten*: Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) von Fittkau-Garthe und Fittkau (1971) mit den Subskalen *Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung* ( $\alpha = .78$ ), *mitreißende Aktivität* ( $\alpha = .82$ ), *freundliche Zuwendung* ( $\alpha = .93$ ) und *Kontrolle vs. Laisser-faire* ( $\alpha = .57$ ).
- *Hilflosigkeit*: Gleichnamige Skala von Jerusalem und Schwarzer (1986;  $\alpha = .90$ ).
- *Involvement*: Gleichnamige Skala von Park (1983;  $\alpha = .66$ ).
- *Kündigungsgedanken*: Ein einzelnes, fünffach gestuftes, intervallskaliertes Item (Häufigkeit von Kündigungsgedanken von *sehr oft* bis *nie*).

<sup>1</sup> Für die Subskalen des KFZA, die lediglich zwei Items umfassen, wird statt der internen Konsistenz mittels Cronbachs Alpha der Korrelationskoeffizient nach Pearson angegeben.

## Ergebnisse

### Ergebnisse der Faktorenanalyse

Da davon auszugehen ist, dass einzelne Partizipationsbereiche miteinander korrelieren, kam in der Hauptkomponentenanalyse eine schiefwinklige (oblique) Rotation (Oblimin mit Kaiser-Normalisierung) zur Anwendung.

In die Endversion des Fragebogens wurden die 28 Items aufgenommen, die (1) repräsentativ für einen eigenständigen Entscheidungsbereich der täglichen Arbeitsumwelt sind und die (2) faktorenanalytischen Kriterien der Itemselektion genügen. Darüber hinaus sollte aus Gründen der Ökonomie die Anzahl der Items pro Faktor identisch sein und auf vier Items beschränkt werden. Der Eigenwerteverlauf und die Zunahme der Varianz durch die Aufnahme des jeweiligen Faktors sprechen sowohl für die Partizipation als auch den Veränderungswunsch für eine Sieben-Faktorenlösung. Für *Partizipation* werden damit 73.3% ( $n = 1246$ ) und für *Veränderungswunsch* 74.0% ( $n = 1189$ ) der Gesamtvarianz aufgeklärt. Diese sieben Faktoren werden im Folgenden beschrieben (Faktorladungen s. Tabelle 2).

Der Faktor *Arbeitsmittel* beschreibt das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches hinsichtlich der informationstechnischen 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 Kom-

Tabelle 2. Faktorladungen direkte Partizipation (dp) und Veränderungswunsch (vw)

Item	Arbeitsplatz		Arbeitsaufgabe		Arbeitszeit		Personalentwicklung		Arbeitsmittel		Arbeitsvertrag		Organisationsentwicklung	
	dp	vw	dp	vw	dp	vw	dp	vw	dp	vw	dp	vw	dp	vw
01	.78	.84	-.01	.01	.05	.00	.10	.02	.10	.00	.00	-.01	-.06	.04
02	.87	.88	.02	.05	.05	.11	.06	.03	-.02	.07	.07	.01	.02	.03
03	.78	.74	-.13	-.08	-.02	-.01	-.03	.02	-.04	.03	.03	-.06	.09	.04
04	.47	.57	-.04	-.10	.06	-.04	-.02	-.05	.46	-.39	.02	.00	-.02	-.05
05	.03	.01	-.78	-.81	.05	.05	-.04	.10	.01	.02	.04	.04	.01	-.06
06	-.02	-.05	-.88	-.91	-.01	.02	.02	-.03	.04	-.05	.02	.00	-.02	-.01
07	.02	.01	-.85	-.83	-.04	.02	.02	-.03	-.02	.03	-.01	-.05	.07	.04
08	.07	.06	-.82	-.83	.00	-.03	.01	-.01	-.03	.03	.03	-.03	.05	.10
09	-.06	-.02	-.24	-.10	.60	.75	.08	.06	-.03	-.03	.00	.02	-.12	-.04
10	.04	.01	.00	-.04	.84	.88	-.08	-.03	.06	-.06	-.03	.02	.08	-.06
11	.02	.05	.05	.05	.92	.93	-.02	-.01	.00	.03	.02	.00	.04	.04
12	.06	.01	.08	.01	.84	.83	.04	.01	-.05	.02	.07	-.08	.05	.07
13	.08	.07	-.04	-.03	-.01	-.03	.82	.86	.02	-.02	.03	-.01	.00	-.03
14	.06	.00	.04	.01	-.05	.03	.85	.85	-.02	-.07	.08	-.02	.07	-.02
15	.05	-.05	.05	.00	-.04	.01	.87	.87	.00	.04	.03	-.01	.07	.08
16	-.11	.07	-.16	-.18	.18	.10	.50	.12	.16	-.29	-.08	-.09	.01	.06
17	-.04	.02	.02	-.03	-.02	.00	.10	.09	.84	-.82	.01	.04	.05	.04
18	.06	.04	.00	-.02	.05	-.01	.00	.03	.86	-.89	.07	.01	-.07	-.05
19	.00	-.05	-.02	.04	-.06	.05	.00	.02	.75	-.78	.04	-.05	.18	.14
20	.06	-.01	-.04	.02	.01	.06	.02	-.01	.69	-.74	.06	-.13	.10	.08
21	-.02	-.02	-.04	-.06	.02	.06	-.01	-.02	.08	-.07	.78	-.70	-.03	.09
22	-.05	.02	-.07	-.02	.05	-.02	.01	-.01	.04	-.01	.88	-.92	-.09	-.08
23	.09	.00	.03	.01	-.01	.04	-.04	.04	-.04	.00	.87	-.88	.09	-.01
24	-.01	.01	.03	.02	-.02	-.02	.11	.03	-.01	.03	.76	-.87	.10	.05
25	.00	.03	-.07	-.05	-.01	-.08	.15	.01	.00	-.05	.09	-.07	.70	.78
26	.04	.02	-.01	-.05	.02	-.05	.06	-.02	.07	-.07	.01	-.06	.77	.79
27	.03	.03	-.01	.05	.04	.05	-.01	.00	.02	.00	-.04	.02	.85	.87
28	-.04	.00	-.07	-.06	.04	.09	.00	.11	.07	-.01	.08	.05	.67	.71



munikationstechniken für das gesamte Unternehmen. Der Faktor *Arbeitsmittel* klärt für Partizipation mit 39.1% den größten und für Veränderungswunsch mit 4.3% den sechstgrößten Anteil der jeweiligen Gesamtvarianz auf.

Der Faktor *Arbeitszeit* beschreibt 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. Der Faktor *Arbeitszeit* klärt sowohl für Partizipation mit 10.2% als auch für Veränderungswunsch mit 9.4% den zweitgrößten Anteil der jeweiligen Gesamtvarianz auf.

Der Faktor *Arbeitsplatz* beschreibt 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. Der Faktor *Arbeitsplatz* klärt sowohl für Partizipation mit 6.5% als auch für Veränderungswunsch mit 6.4% den drittgrößten Anteil der jeweiligen Gesamtvarianz auf.

Der Faktor *Arbeitsvertrag* beschreibt 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. Der Faktor *Arbeitsvertrag* klärt sowohl für Partizipation mit 5.5% als auch für Veränderungswunsch mit 5.5% den viertgrößten Anteil der jeweiligen Gesamtvarianz auf.

Der Faktor *Arbeitsaufgabe* beschreibt das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bzw. des diesbezüglichen Veränderungswunsches hinsichtlich der sich stellenden Tätigkeitsanforderungen. Dazu zählen die Auswahl der Arbeitsaufgabe selbst, darüber hinaus aber auch die Arbeitsmenge, die Arbeitsvielfalt und der Schwierigkeitsgrad der Arbeitsaufgabe. Der Faktor *Arbeitsaufgabe* klärt mit 4.8% sowohl für Partizipation als auch für Veränderungswunsch den fünfgrößten Anteil der jeweiligen Gesamtvarianz auf.

Der Faktor *Personalentwicklung* beschreibt 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. Der Faktor *Personalentwicklung* klärt für Partizipation mit 4.0% den sechstgrößten und für Veränderungswunsch mit 3.8% den siebentgrößten Anteil der jeweiligen Gesamtvarianz auf.

Der Faktor *Organisationsentwicklung* beschreibt 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. Der Faktor *Organisationsentwicklung* klärt für Partizipation mit 3.3% den geringsten und für Veränderungswunsch mit 39.9% den größten Anteil der jeweiligen Gesamtvarianz auf.

## Skalencharakteristika

Zuallererst wurde der Frage nachgegangen, wie stark Partizipation und Veränderungswunsch in welchen Bereichen ausgeprägt sind. In der Gesamtbetrachtung liegen die Mittelwerte für Partizipation bei  $M=2.39$  Skalenpunkten, für Veränderungswunsch bei  $M=2.31$ . Damit sind Beschäftigte unserer Stichprobe im Mittel eher wenig bis mittelmäßig beteiligt, wünschen sich in der Gesamtbetrachtung aber auch nur wenig mehr Beteiligung.

Dabei ist die Partizipation mit einem Mittelwert von  $M=3.72$  am höchsten beim Faktor *Arbeitszeit*, am geringsten ist sie bei der *Organisationsentwicklung* mit einem Durchschnittswert von  $M=1.82$ . Der Veränderungswunsch ist mit einem arithmetischen Mittel von  $M=2.76$  am stärksten beim Faktor *Arbeitsvertrag* ausgeprägt, den geringsten Veränderungswunsch geben die Befragten beim Faktor *Arbeitszeit* an, der Mittelwert liegt hier bei  $M=1.86$ . Die durchschnittlichen Abweichungen vom Mittelwert liegen zwischen  $SD=0.76$  bei der Partizipation insgesamt und bei  $SD=1.17$  beim Veränderungswunsch hinsichtlich des Arbeitsvertrages (s. Tabelle 3).

Im Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest sind signifikante Abweichungen von der Normalverteilung sowohl für die Gesamtpartizipation als auch für die einzelnen Faktoren festzustellen. Dies gilt es bei der Anwendung statistischer Auswertungsverfahren sowie der Interpretation der Ergebnisse ggf. zu berücksichtigen.

## Itemcharakteristika

Die Analyse der einzelnen Items hinsichtlich der Mittelwerte, der Standardabweichungen sowie bezüglich ihrer Trennschärfeindizes folgte im nächsten Schritt (s. Ta-

Tabelle 3. Skalencharakteristiken und Interkorrelationen

		<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	<i>r</i>
Gesamt	Partizipation	2.39	.76		-.32***
	Veränderungswunsch	2.31	.79		
Arbeitsaufgabe	Partizipation	3.06	1.08	.89	-.55***
	Veränderungswunsch	2.32	1.11	.90	
Arbeitsmittel	Partizipation	1.85	1.06	.90	-.12***
	Veränderungswunsch	2.37	1.14	.91	
Arbeitsplatz	Partizipation	2.28	1.11	.86	-.32***
	Veränderungswunsch	2.45	1.06	.85	
Arbeitsvertrag	Partizipation	2.03	1.05	.88	-.22***
	Veränderungswunsch	2.76	1.17	.90	
Arbeitszeit	Partizipation	3.72	1.11	.84	-.64***
	Veränderungswunsch	1.86	1.09	.89	
Organisationsentwicklung	Partizipation	1.82	.98	.87	-.01 n.s.
	Veränderungswunsch	2.31	1.03	.86	
Personalentwicklung	Partizipation	1.97	1.02	.85	-.11***
	Veränderungswunsch	2.05	.94	.80	

Anmerkungen.  $\alpha$  = Cronbachs Alpha;  $1166 < n < 1336$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

belle 4). Dabei liegen die Trennschärfekennwerte hinsichtlich Partizipation zwischen  $r_{ii} = .46$  (Faktor Personalentwicklung) und  $r_{ii} = .81$  (Faktor Arbeitszeit) und in Bezug auf Veränderungswunsch zwischen  $r_{ii} = .42$  (Faktor Personalentwicklung) und  $r_{ii} = .84$  (Faktor Arbeitszeit).

Insgesamt weisen damit die Items aller Faktoren zufriedenstellende Trennschärfen auf.

## Interkorrelationen

Die nächste Frage galt der Art und der Stärke des Zusammenhangs zwischen Partizipation und Veränderungswunsch, sowohl insgesamt als auch hinsichtlich der einzelnen Faktoren.

Ein hochsignifikanter negativer Korrelationskoeffizient zeigt sich dabei in der korrelationsstatistischen Überprüfung der Partizipation und des Veränderungswunsches insgesamt. Auch hinsichtlich der einzelnen Faktoren sind die Korrelationen zwischen Partizipation und Veränderungswunsch – außer beim Faktor Organisationsentwicklung – negativ und bedeutsam (s. Tabelle 3).

## Reliabilität

Die Überprüfung der Reliabilität der sieben Partizipationsfaktoren des Instrumentes mittels Ermittlung der internen Konsistenz nach Cronbach ergab mit Alpha-

ten zwischen .80 und .91 sowohl für Partizipation als auch Veränderungswunsch durchweg zufriedenstellende Kennwerte (s. Tabelle 3).

## Kriteriumsvalidität

Fast ausnahmslos hypothesenkonform fallen die Ergebnisse der korrelationsstatistischen Analysen hinsichtlich der Kriteriumsvalidierung aus (s. Tabelle 5). Je höher die Beschäftigten ihre *berufliche Bildung* angeben, desto höher ist auch das Partizipationsniveau (Hypothese 1 b). Die *wöchentliche Arbeitszeit* steht ebenfalls wie erwartet in positivem Zusammenhang mit der Partizipation (Hypothese 2). Diese nimmt auch mit der *Position* in der Firma zu (Hypothese 3). Die *schulische Bildung* hat hingegen keinen Einfluss auf das Partizipationsniveau (Hypothese 1a).

In Hinblick auf die Art des *Beschäftigungsverhältnisses* (Hypothese 4) wurde anhand einer Substichprobe von  $n = 69$  Personen unter Verwendung eines t-Tests überprüft, ob sich die Mittelwerte der Partizipation in erwarteter Richtung unterscheiden. Tatsächlich zeigt sich, dass die direkt bei dem Unternehmen beschäftigten MitarbeiterInnen im Mittel höhere Partizipationswerte angeben ( $M = 2.2, n = 51$ ) als die über das Zeitarbeitsunternehmen ( $M = 1.2, n = 18$ ) angestellten MitarbeiterInnen,  $t(66,9) = 9.5, p < .001$ .

Tabelle 4. Itemcharakteristiken des FdP-B

Faktor	Item	Partizipation			Veränderungswunsch		
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r<sub>it</sub></i>
	Bei Entscheidungen...						
Arbeitsaufgabe	hinsichtlich der von mir zu erledigenden Arbeitsmenge, ...	3.15	1.25	.69	2.26	1.28	.72
	welche Aufgaben ich zu erledigen habe, ...	3.19	1.23	.79	2.33	1.31	.81
	wie abwechslungsreich sich meine Arbeitsaufgaben gestalten, ...	3.02	1.26	.76	2.38	1.28	.76
	wie schwierig sich meine Arbeitsaufgaben gestalten, ...	2.91	1.25	.77	2.28	1.22	.79
Arbeitsmittel	welche Software für die Mitarbeiter/innen des Unternehmens beschafft, neu- oder weiterentwickelt wird, ...	1.78	1.17	.80	2.28	1.28	.79
	welche Software an meinem Arbeitsplatz Verwendung findet, ...	1.97	1.30	.78	2.39	1.31	.81
	über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die das gesamte Unternehmen betreffen (e-mail, Internet etc.), ...	1.71	1.12	.78	2.32	1.27	.80
	über die Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken, die mich persönlich betreffen (Mobiltelefone, elektr. Organizer etc.), ...	1.96	1.26	.74	2.49	1.29	.75
Arbeitsplatz	die an meinem Arbeitsplatz im Zusammenhang mit Büromöbeln (Tisch, Stuhl, Fußstütze, Vorlagenhalter etc.) getroffen werden, ...	2.47	1.32	.73	2.40	1.24	.72
	im Zusammenhang mit der Beleuchtung an meinem Arbeitsplatz, ...	2.32	1.36	.75	2.39	1.28	.74
	zur Lärmreduzierung an meinem Arbeitsplatz, ...	2.12	1.26	.69	2.43	1.31	.66
	die an meinem Arbeitsplatz im Zusammenhang mit der Hardware (Bildschirm, Tastatur, Maus, Drucker etc.) getroffen werden, ...	2.22	1.33	.65	2.56	1.31	.63
Arbeitsvertrag	über die Gestaltung meines Arbeitsvertrags, ...	2.21	1.25	.69	2.63	1.28	.70
	über die Höhe meines Gehaltes, ...	2.24	1.23	.77	2.96	1.34	.80
	wie sich mein Gehalt zusammensetzt (fester Stundenlohn, Provision etc.), ...	1.90	1.26	.80	2.67	1.37	.80
	hinsichtlich der Zahlung von Zuwendungen (Urlaubsgeld, Prämien etc.), ...	1.77	1.15	.72	2.76	1.35	.77
Arbeitszeit	die im Zusammenhang mit meiner Urlaubsplanung getroffen werden, ...	4.02	1.11	.52	1.84	1.27	.67
	hinsichtlich meiner Pausenzeiten, ...	3.89	1.35	.71	1.75	1.23	.78
	hinsichtlich meiner täglichen Arbeitszeit, ...	3.63	1.40	.81	1.92	1.29	.84
	hinsichtlich meiner wöchentlichen Arbeitszeit, ...	3.34	1.48	.71	1.92	1.25	.76
Organisationsentwicklung	über die zukünftige Unternehmensentwicklung (strategische Ziele, Leitbild etc.), ...	1.87	1.16	.75	2.54	1.28	.74
	hinsichtlich organisatorischer Änderungen im Unternehmen, ...	1.88	1.14	.76	2.52	1.22	.75
	über die Außendarstellung des Unternehmens (Werbekampagnen, Marktauftritt etc.), ...	1.70	1.11	.72	2.17	1.22	.70
	im Zusammenhang mit der Annahme neuer Aufträge, ...	1.84	1.22	.63	2.01	1.16	.66

Fortsetzung nächste Seite

Tabelle 4. Itemcharakteristiken des FdP-B (Fortsetzung)

Faktor	Item	Partizipation			Veränderungswunsch		
		M	SD	$r_{it}$	M	SD	$r_{it}$
	Bei Entscheidungen...						
Personalentwicklung	im Zusammenhang mit der Einstellung neuer Kollegen/innen, ...	1.89	1.29	.76	1.98	1.16	.70
	die im Zusammenhang mit der Beförderung von Kollegen/innen getroffen werden, ...	1.64	1.17	.80	1.85	1.12	.71
	die im Zusammenhang mit der Entlassung von Kollegen/innen getroffen werden, ...	1.61	1.16	.80	1.86	1.14	.69
	im Zusammenhang mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, ...	2.74	1.26	.46	2.49	1.32	.42

Anmerkungen.  $r_{it}$  = Trennschärfe (bezogen auf die jeweilige Subskala); 1292 < n < 1347.

Tabelle 5. Kriteriumsvalidierung anhand von Bildung, wöchentlicher Arbeitszeit und Position

		r PZ	n
Bildung	Schulbildung	.04 n. s.	1 220
	Berufsbildung	.15***	1 218
Position		.36***	1 220
wöchentliche Arbeitszeit		.28***	1 241

Anmerkungen. r = Korrelation nach Spearman-Brown; PZ = Partizipation; \*\*\*  $p < .001$  (einseitig).

## Konstruktvalidierung

Die Zusammenhänge zwischen Partizipation und den zur Konstruktvalidierung herangezogenen Variablen (respektive deren Subskalen) sind fast ohne Ausnahme in der erwarteten Richtung bedeutsam (s. Tabelle 6).

Signifikante Effekte sind in Hinblick auf Ressourcen, Arbeitsinhalte und das Organisationsklima zu verzeichnen (Hypothese 5). Denn bei hoher Partizipation geben die Befragten einen höheren *Handlungsspielraum*, eine höhere *soziale Rückendeckung* und desgleichen auch höhere Werte in Bezug auf die *Zusammenarbeit* an. Daneben schreiben Beschäftigte ihren Arbeitsaufgaben bei hoher Partizipation eine höhere *Vielfältigkeit* und *Ganzheitlichkeit* zu. Auch *Information* und *Mitsprache* sowie die *betrieblichen Leistungen* werden bei einem hohen Partizipationsniveau mit höheren Werten angegeben. Der physische Stressor *Umgebungsbelastungen* zeigt einen signifikant negativen Zusammenhang mit Partizipation – er ist umso geringer, je höher Partizipationsmöglichkeiten angegeben werden. Ohne Einfluss scheint Partizipation hingegen gegenüber den psychischen Stressoren *qualitative und quantitative Arbeitsbelastung* zu sein; ebenso wenig zeigt sich ein Effekt hinsichtlich *Arbeitsunterbrechungen*.

Zur Überprüfung des moderierenden Einflusses der Partizipation auf den Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung (Hypothese 6) wurde bei einer Substichprobe von  $n = 257$  Personen, bei der – neben dem FdP-B – zur Beanspruchungsmessung der Fragebogen zur Irritation (Mohr, 1986; Mohr, Rigotti & Müller, 2005) zum Einsatz kam, eine zweifaktorielle Varianzanalyse durchgeführt. Dabei wurde die *Belastung* durch die Variable *wöchentliche Arbeitszeit* operationalisiert. Die Faktorstufen dieser unabhängigen Variable wurden durch eine Dreiteilung der Stichprobe gebildet (Teilzeitbeschäftigte: bis 30 Std.,  $n = 45$ ; Vollzeitbeschäftigte: 31 bis 40 Std.,  $n = 93$ ; Vielbeschäftigte: über 40 Std. wöchentliche Arbeitszeit,  $n = 119$ ). Die Faktorstufen der intervenierenden Variable *Partizipation* wurden anhand einer Medianhalbierung (niedrige Partizipation  $\leq 2.29$ ,  $n = 125$ ; hohe Partizipation  $> 2.29$ ,  $n = 132$ ) der Stichprobe gebildet. Die abhängige Variable *Beanspruchung* wurde durch die Skala *Irritation* operationalisiert.

In der MANOVA zeigt sich, neben einem signifikanten Haupteffekt für die wöchentliche Arbeitszeit ( $F = 7.37$ ,  $p < .01$ ), auch eine signifikante Interaktion ( $F = 4.38$ ,  $p < .05$ ). In Abhängigkeit vom Umfang der wöchentlichen Arbeitszeit wirkt die Partizipation – wie erwartet – moderierend auf das Ausmaß der Irritation (s. Abbildung 1); was auch in einer multiplen Regressionsanalyse (vgl.

Tabelle 6. Konstruktvalidierung

Skala	Subskala	r PZ	n	
Belastung	psychische Stressoren	Qualitative Arbeitsbelastung	.06 n. s.	128
		Quantitative Arbeitsbelastung	.03 n. s.	128
		Arbeitsunterbrechungen	-.01 n. s.	128
	physische Stressoren	Umgebungsbelastungen	-.15*	127
		Ressourcen	Handlungsspielraum	.53***
	Soziale Rückendeckung		.31***	128
	Zusammenarbeit		.29***	128
	Arbeitsinhalte	Vielseitigkeit	.35***	128
		Ganzheitlichkeit	.46***	128
	Organisationsklima	Information und Mitsprache	.47***	128
Betriebliche Leistung		.36***	128	
Arbeitszufriedenheit		.36***	288	
Commitment		.42***	249	
Involvement		.23**	119	
Führungsverhalten	Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung	Mitreibende Aktivität	.41***	245
		Freundliche Zuwendung	.42***	238
		Kontrolle vs. Laisser-faire	.24***	241
			.25***	241
Hilflosigkeit		-.39**	55	
Kündigungsgedanken		-.12***	1 234	

Anmerkungen. Korrelation mit Partizipation nach Spearman-Brown; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  (einseitig; außer *Hilflosigkeit*).

Aiken & West, 1991) bestätigt werden konnte ( $\beta = -.12$ ,  $p \leq .05$ ). Ein Haupteffekt der Partizipation auf die Irritation findet sich hingegen nicht ( $F = .00$ , n. s.).

Teilzeitbeschäftigte, die von einer hohen Partizipation berichten, weisen eine signifikant höhere Irritation auf als Teilzeitbeschäftigte, die von einer niedrigen Partizipation berichten ( $t = 2.20$ ,  $df = 251$ ,  $p < .05$ ). Im Gegensatz dazu hat die Tatsache, ob die Beschäftigten eine hohe oder eine niedrige Partizipation berichten, weder bei Vielbeschäftigten noch bei Vollzeitbeschäftigten einen signifikanten Einfluss auf die Irritation.

Hypothesenkonform fallen auch die weiteren Zusammenhänge aus: Erwartungsgemäß weisen MitarbeiterInnen, die eine hohe Partizipation angeben, eine höhere *Arbeitszufriedenheit* auf (Hypothese 7), zeigen ein stärkeres *Commitment* in Bezug auf ihr Unternehmen (Hypothese 8) sowie ein höheres *Involvement* (Hypothese 9) hinsichtlich ihrer Arbeit als Beschäftigte, die über eine

niedrige Partizipation berichten. Positive Zusammenhänge mit Partizipation weisen alle Dimensionen des *Führungsverhaltens* auf, jedoch ist der Zusammenhang – neben dem mit der Subskala *Mitreibende Aktivität* – erwartungsgemäß am engsten in Hinblick auf die Ermöglichung von *Mitbestimmung und Beteiligung* (Hypothese 10).

Ist die Partizipation hoch, berichten Beschäftigte wie erwartet geringere Werte in Hinblick auf die *Hilflosigkeit* (Hypothese 11). Sie denken ferner weniger an *Kündigung* (Hypothese 12).

## Diskussion und Ausblick

Insgesamt kann mit den hier referierten Ergebnissen gezeigt werden, dass es sich bei dem Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro um ein reliables und valides In-

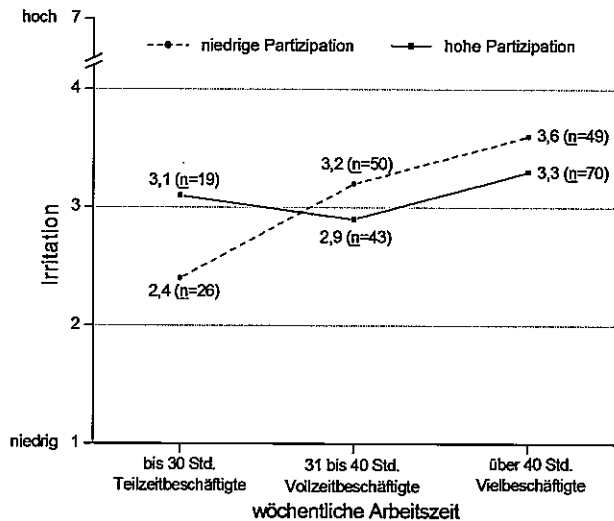


Abbildung 1. Moderation des Zusammenhangs zwischen wöchentlicher Arbeitszeit und Irritation durch direkte Partizipation.

strument handelt. Zum einen liegen die Reliabilitätskennwerte alle in einem sehr zufriedenstellenden Bereich. Zum anderen konnte mit fast ausnahmslos signifikanten Ergebnissen recht gut die Validität des Fragebogens dargelegt werden.

Mit zunehmender *beruflicher Bildung* und steigender *Position* im Unternehmen, aber auch bei einem Mehr an *wöchentlicher Arbeitszeit* nimmt die Partizipation zu. Hinsichtlich des *Beschäftigungsverhältnisses* zeigt sich, dass direkt bei einem Unternehmen angestellte Beschäftigte über mehr Partizipation berichten als die über eine Zeitarbeitsvermittlung beschäftigten MitarbeiterInnen. Außerdem konnte nachgewiesen werden, dass die Zunahme der direkten Partizipation mit einem Anstieg der *Arbeitszufriedenheit*, des *Involvements* und des *Commitments* einhergeht. Bei hoher Partizipation zeigen sich darüber hinaus niedrigere Werte hinsichtlich der *Hilflosigkeit* und der *Kündigungsgedanken*. Das Ausmaß der wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten steht ferner mit dem perzipierten Verhalten der Führungskräfte in Zusammenhang: Je eher diese *Mitbestimmung und Beteiligung* ermöglichen, desto mehr wird partizipiert. Bei Betrachtung der verschiedenen Dimensionen des Führungsverhaltens fällt auf, dass diese Skala – abgesehen von der Subskala *Mitreißende Aktivität* – den engsten Zusammenhang mit Partizipation zeigt.

Darüber hinaus zeigt Partizipation eine moderierende Wirkung in Hinblick auf Beanspruchung. Während die Tatsache, ob Beschäftigte eine hohe oder eine niedrige Partizipation berichten, weder bei Vielbeschäftigten noch bei Vollzeitbeschäftigten einen Einfluss auf die Irritation hat, legen Teilzeitbeschäftigte, die von einer hohen

Partizipation berichten, eine höhere *Irritation* an den Tag als Teilzeitbeschäftigte, die von einer niedrigen Partizipation berichten.

Nicht nachgewiesen werden konnten die Zusammenhänge zwischen Partizipation und den Belastungsfaktoren *qualitative sowie quantitative Arbeitsbelastung* und *Arbeitsunterbrechungen*. Damit scheint die Partizipation keinen direkten Einfluss auf *psychische Stressoren* zu haben. Wie jedoch nachgewiesen werden konnte, steht sie in Zusammenhang mit Belastungsquellen wie dem *physischen Stressor* Umgebungsbelastungen, dem *Organisationsklima* (Information und Mitsprache, betriebliche Leistungen) sowie den *Arbeitsinhalten* (Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit). Belastungsfaktoren, die eher im Sinne von *Ressourcendefiziten* aufzufassen sind (Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit), hängen positiv mit Partizipation zusammen. Gerade aber Ressourcen und deren wechselseitige Einflüsse im Sinne des Ressourcen-Konservierungsmodells (Hobfoll, 1988, 1989) spielen in Hinblick auf ein erfolgreiches Stresscoping eine wichtige Rolle – ein Argument mehr für die direkte Beteiligung von Beschäftigten. Ein weiterer Erklärungsansatz in diesem Kontext ist die Unabhängigkeit der Dimensionen *Anforderungen* und *Belastungen* (vgl. Leitner, 1999). Da Partizipation ähnlich wie Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung und Zusammenarbeit zu den psychischen Anforderungen der Arbeit zu zählen ist und damit einen positiven Aspekt von Arbeitsbedingungen kennzeichnet, ist der fehlende Zusammenhang mit den Kriterien quantitative und qualitative Belastung sowie Arbeitsunterbrechungen nachvollziehbar.

Als weiterer Beleg für die Validität des vorgelegten Instrumentes kann die Tatsache gelten, dass speziell die konstruktiven Kriterien wie Handlungsspielraum, Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung sowie Information und Mitsprache die höchsten Korrelationen mit direkter Partizipation aufweisen.

Für weitere Untersuchungen stehen sowohl simultane Betrachtungen verschiedener Validierungskriterien als auch differenziertere Analysen in Hinblick auf Bewältigungsstile noch aus. Darüber hinaus sollte die Fragebogenvalidierung auch anhand einer Intervention erfolgen.

Für den betrieblichen Praktiker ist mit dem FdP-B ein solides, gut handhabbares Instrument vorgelegt worden, mit dem Stärken und Schwächen im partizipativen Management und der Partizipationskultur im Unternehmen aufgespürt und diesbezügliche Veränderungswünsche der Beschäftigten sichtbar gemacht werden können. Diese können als empirische Grundlage für gezielte Interventionsmaßnahmen herangezogen werden, deren Wirksamkeit wiederum mit diesem Instrument überprüfbar ist.

## Literatur

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Antoni, H. C. (1999). 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.
- Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small decision-making groups. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 48, 231–238.
- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer.
- Brose, P. & Corsten, H. (1983). *Partizipation in der Unternehmung*. München: Florentz.
- Bungard, W. (Hrsg.). (1992). *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L. & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13, 8–22.
- Deci, E. L. (1975). *The intrinsic motivation*. New York: Lexington Books.
- Deci, E. L. (1981). *The psychology of self-determination*. New York: Lexington Books.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Duntemann, G. & Bass, B. M. (1963). Supervisory and engineering success associated with self-interaction and task orientation scores. *Personnel Psychology*, 16, 13–22.
- Elden, M. (1986). Socio-technical systems ideas as public policy in Norway: Evolving participation through worker-managed change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 239–255.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1999). *Useful but unused – Group work in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Fischer, A. & Kohr, H. U. (1980). *Politisches Verhalten und empirische Sozialforschung*. München: Juventa.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M., Prümper, J. & Solzbacher, F. (1994). Eine Fallstudie zur Benutzerbeteiligung und Prototyping. In F. C. Brodbeck & M. Frese (Hrsg.), *Produktivität und Qualität in Software-Projekten. Psychologische Analyse und Optimierung von Arbeitsprozessen in der Software-Entwicklung* (S. 135–143). München: Oldenbourg.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275–291.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford: University Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publ. Co.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington DC: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Jansen, K. D., Schwitalla, U. & Wicke, W. (Hrsg.). (1989). *Beteiligungorientierte Systementwicklung computergestützter Arbeitssysteme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1986). Fragebogen zur Erfassung von Hilflosigkeit. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit* (S. 39–42). Berlin: Freie Universität.
- Karasek, R. A. (1981). Job socialization and job strain: The implications of two related psychosocial mechanisms for job design. In B. Gardell & G. Johansson (Eds.), *Working life* (pp. 75–94). London: Wiley.
- Katzell, R. A., Miller, C. E., Naomi, G. & Venet, T. G. (1970). Effects of leadership and other inputs on group processes and outputs. *Journal of Social Psychology*, 80, 157–169.
- Kidd, J. A. & Christy, R. T. (1961). Supervisory procedures and work-team productivity. *Journal of Applied Psychology*, 45, 388–392.
- Kirsch, W., Esser, W. M. & Gabele, E. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Kocyba, H. & Vormbusch, U. (2000). *Partizipation als Managementstrategie*. Frankfurt/Main: Campus.
- Krampe, G. (1991). *Entwicklung politischer Handlungsorientierungen im Jugendalter*. Göttingen: Hogrefe.
- Krampe, G. & Wünsche, P. (1984). Trierer Inventar zur politischen Partizipation. *Trierer psychologische Berichte*, 11, Heft 7. Trier: Universität Trier.
- Latham, G. P., Mitchell, T. P. & Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 39, 334–337.
- Latham, G. P. & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18, 235–246.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In L. Pervin & M. Lewis (Eds.), *Perspectives in international psychology* (pp. 287–327). New York: Plenum.
- Leitner, K. (1999). Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit – Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen* (S. 63–139). Bern: Huber.
- Lischeron, J. & Wall, T. D. (1975). Employee participation: An experimental field study. *Human Relations*, 28, 863–884.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior, Vol. 1* (pp. 265–339). Greenwich: JAI Press.
- Long, R. J. (1978). Relative effects of share ownership vs. control on job attitudes in an employee-owned company. *Human Relations*, 31, 753–763.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McCurdy, H. G. & Lambert, W. E. (1952). The efficiency of small human groups in the solution of problem requiring genuine cooperation. *Journal of Personality*, 20, 478–494.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005). Irritation – ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 44–48.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Moser, K. & Schmock, R. (2001). Berufliche und organisationale Sozialisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 216–239). Göttingen: Hogrefe.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Nordhause-Janz, J. & Pekruhl, U. (Hrsg.). (2000). *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie in Deutschland*. München: Hampp.
- 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.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Payne, R. & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125–1173). Chicago: Rand McNally.
- Pekruhl, U. (2001). *Partizipatives Management – Konzepte und Kulturen*. München: Hampp.
- Preiser, S. (Hrsg.) (1983). *Soziales und politisches Engagement*. Weinheim: Beltz.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 125–132.
- Richenhagen, G., Prümper, J. & Wagner, J. (2002). *Handbuch der Bildschirmarbeit*. Neuwied: Luchterhand.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281–298). Zürich: vdf.
- Rohrmann, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9, 222–245.
- 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.
- Rosenstiel, L. v., Einsiedler, H. E., Streich, R. K. & Rau, S. (1987). *Motivation durch Mitwirkung*. Stuttgart: Schäffer.
- Rubenowitz, F. (1962). Job-oriented and person-oriented leadership. *Personnel Psychology*, 15, 387–396.
- Schlesinger, L., Jackson, J. M. & Burman, J. (1960). Leader-member interaction in management committees. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 360–364.
- Schmidt, K. H. (1996). Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 181–189.
- Scholl, W., Hoffmann, L. & Gierschner, C. (1993). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. DFG – Abschlussbericht: Humboldt-Universität zu Berlin.
- Schwarzer, R. (2000). *Stress, Angst und Handlungsregulation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1998). *ISTA – Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse. Version 6.0*. Frankfurt: Universität Frankfurt, Institut für Psychologie.
- Spector, R. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005–1016.
- Smith, S. C. (1985). Political behavior as an economic externality: Economic evidence on the relationship between ownership and decision-making participation in U.S. firms and participation in community affairs. In D. C. Jones & J. Svejnar (Eds.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Forms, Vol. 1* (pp. 123–136). Greenwich: JAI Press.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312–330.
- Wagner, J. A. & Goding, R. Z. (1987a). Effects of societal trends on participation research. *Administrative Science Quarterly*, 32, 241–262.
- Wagner, J. A. & Goding, R. Z. (1987b). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524–541.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wilpert, B. (1994). Participation research in organisational psychology. In G. d'Ydewalle, P. Eelen & P. Bertelson (Eds.), *International perspectives on psychological sciences, Vol. 2* (S. 293–310). Hove: Erlbaum.
- 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.
- Wilpert, B. & Rayley, J. (1983). *Anspruch und Wirklichkeit der Mitbestimmung*. Frankfurt/Main: Campus.

Eingegangen: 13.05.2003

Revision eingegangen: 03.01.2005

Andrea Lohmann

---

bao – Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie  
GmbH  
Alt-Lichtenrade 112  
12309 Berlin  
E-Mail: info@bao.de