

---

		1
<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>BEGRIFFE</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>BEGRÜNDUNGSLINIEN VON PARTIZIPATION</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>DIMENSIONEN</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>PARTIZIPATION DURCH BETRIEBLICHE PROBLEMLÖSEGRUPPEN</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>ORGANISATIONALE DEMOKRATIE</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>BEDINGUNGEN VON PARTIZIPATION</b>	<b>8</b>
7.1	Individuelle Voraussetzungen und Bedingungen	8
7.2	Organisationsbezogene Bedingungen	9
7.3	Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsleben	9
7.4	Wirkungen von Mitbestimmung	10
7.5	Motivationaler Erklärungsansatz	11
7.6	Kontingenzmodell	12
<b>8</b>	<b>EINSCHRÄNKUNGEN VON PARTIZIPATION</b>	<b>13</b>
<b>9</b>	<b>LITERATUR</b>	<b>14</b>

## 1 EINLEITUNG

Das Thema Partizipation hat in der Arbeits- und Organisationspsychologie weite Verbreitung gefunden, z.B. in den Arbeitsformen wie Projektarbeit, Gruppenarbeit, Qualitätsmanagement etc. Nichtsdestotrotz ist das Thema Partizipation häufig mit moralischen und ideologischen Zuweisungen und Vorbehalten beladen (vgl. Antoni, 1999 S. 569). Partizipation ist zum einen relevanter Faktor in der Gestaltung humaner Arbeit und durch gesetzliche Rahmenbedingungen gerade aktuell erweitert worden (vgl. Reformen des BetrVG von 2001). Durch Partizipation werden viele Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie tangiert wie Führung, Motivation, Arbeitsgestaltung (s.o.) und Organisationsentwicklung. Deshalb werden im Rahmen dieses Themas die Begriffe von Partizipation geklärt und verschiedene Formen vorgestellt sowie verschiedene Bedingungen für die Umsetzung von Partizipation dargelegt.

## 2 BEGRIFFE

Einfach ausgedrückt kann unter Partizipation die Beteiligung an Entscheidungen in Organisationen verstanden werden. Es gibt eine Reihe verwandter Konzepte, die sich mehr oder weniger mit Partizipation überschneiden.

- Handlungsspielraum
- Selbstorganisation
- Kontrolle
- Mitbestimmung
- Industrielle Demokratie
- Delegation (vgl. Antoni 1999)

Handlungsspielraum, Selbstorganisation und Kontrolle beziehen sich vor allem auf die individuelle Perspektive also die Einflussmöglichkeiten des Einzelnen. Mitbestimmung und industrielle Demokratie beziehen sich auf die Ebene der Organisation.

Die Begriffe Mitbestimmung und industrielle Demokratie (Emery & Thorsrud, 1982) wurden vor allem in den 70er Jahren diskutiert. In dieser Zeit gab es umfassende Diskussionen über die Humanisierung des Arbeitslebens. Gegenwärtig sind vor allem die Begriffe Beteiligung, Partizipation, aber auch "Co-Management" "modern". Das Thema ist nach wie vor von großer Bedeutung für die Gestaltung des Arbeitslebens. Es gibt allerdings kontroverse Standpunkte wie die ethischen Begründungen von industrieller Demokratie, aber auch die Argumentation, dass Wirtschaftsunternehmen nun mal ebenso wenig demokratisch organisierbar wie Militär oder psychiatrische Kliniken seien (vgl. Weber, 1999).

### 3 BEGRÜNDUNGSLINIEN VON PARTIZIPATION

Wie kaum ein anderes ist das Thema Partizipation eine politische Frage. Schuler (1995 S. 433) führt drei Gründe drei Problembereiche im Kontext von Partizipation an:

1. Die meisten Organisationen sind größer als Kleingruppen, woraus folgt, dass nicht alle Mitglieder an allen Entscheidungen beteiligt werden können. Dazu fehlen die notwendigen Ressourcen wie Zeit, Fachwissen und Motivation. Folglich ist mit abnehmender Entscheidungsbeteiligung die Gefahr verbunden, dass die Bedürfnisse und Interessen der Nicht-Partizipierenden ignoriert oder missachtet werden.
2. Entscheidungsrechte gehören zu dem wichtigsten Machtpotential einer Organisation. Die Neigung zur Machtteilung ist bei den meisten Machtinhabern eher gering. Dies führt dazu, dass eine tatsächliche Entscheidungsbeteiligung häufig in geringerem Umfang stattfindet.
3. Die Machtkonzentration auf einige wenige Entscheidungsträger kann als Oligarchie in Organisationen bezeichnet werden (Michels, 1911 zitiert nach Schuler, 1995 S. 433). Eine solche Oligarchie kann dazu führen, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter zu wenig oder im schlimmsten Fall gar nicht genutzt werden. Partizipation wird in diesem Fall nicht realisiert und Ressourcen verschwendet.

Um diesen Problemen gerecht zu werden, kann Partizipation als Mittel für unterschiedliche Zwecke eingesetzt werden (vgl. Dachler & Wilpert, 1978; Schuler, 1995 S. 433):

- Zum Abbau von Herrschaft nach sozialistischer Theorie: Kontrolle des Produktionsprozesses
- Zur Selbstentfaltung nach Demokratisch-humanistischen Theorien: Partizipation und Selbstverwirklichung in allen Lebensbereichen
- Zur Optimierung von Entscheidungsprozessen aus Pragmatismus: Partizipation als Sozialtechnologie

Partizipation hat entsprechend das Ziel, die vermeintlich unabwendbare Machtkonzentration in Organisationen und die negativen Auswirkungen dessen zu minimieren (vgl. Schuler, 1995).

## 4 DIMENSIONEN

Es können unterschiedliche Dimensionen von Partizipation unterschieden werden (Dachler & Wilpert, 1978):

1. *De jure* oder *de facto*: de jure - rechtlich oder tarifvertraglich abgesicherte Partizipation oder de facto - praktizierte Partizipation
2. *Direkt* oder *indirekt*: Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen kann direkt oder indirekt über Wahl eines Repräsentanten erfolgen.
3. Die *Intensität* der Partizipation reicht auf einem Kontinuum von umfassender Selbstentscheidung der Mitarbeiter zur ausschließlichen Information über eine Entscheidung zu einem vorgegebenen Zeitpunkt.
4. Die Inhalte der Entscheidungsbeteiligung können beispielsweise wirtschaftliche Angelegenheiten (*inhaltliche Reichweite*) und das gesamte Personal einer Organisation umfassen (*soziale Reichweite*).
5. Auf die letzte Dimension von Partizipation - auf *Ebene* - wird im folgenden genauer eingegangen.

Tabelle 1: Ebenen von Partizipation

Ebenen	Realisierung der Partizipation durch:
1. Arbeitsplatz	Handlungsspielraum, Freiheitsgrade, Kontrolle
2. Gruppe	(Teil-)autonome Arbeitsgruppen, betriebliche Problemlösegruppen (Projektgruppen, betriebliche Kleingruppen wie Qualitätszirkel)
3. Abteilungen	Partizipatives Management
4. Betrieb, Unternehmen	Industrielle Demokratie
5. Konzern	(Euro-), (Konzern-) Betriebsrat, Aufsichtsrat
{6. Kunde	Partizipative Produktentwicklung}

Im Folgenden wird auf betriebliche Problemlösegruppen und organisationale Demokratie näher eingegangen, da die anderen Themen bereits Gegenstand waren oder noch in zukünftigen Themen Gegenstand sein werden.

## 5 PARTIZIPATION DURCH BETRIEBLICHE PROBLEMLÖSEGRUPPEN

Die bekannteste Variante betrieblicher Problemlösegruppen sind Projektgruppen, Projektteams oder auch Task Forces (vgl. Antoni, 1999 S. 577). Solche Projektgruppen - bestehend aus Expertenteams - werden eingesetzt, um komplexe und neuartige Probleme, die verschiedene Unternehmensbereiche tangieren und zeitlich begrenzt sind, zu lösen. Grundgedanke dieser Form von Partizipation ist, dass die Mitarbeiter ihr unterschiedliches Know-how miteinbringen. Das Ausmaß der tatsächlichen Entscheidungsbeteiligung der Projektgruppe ist von der hierarchischen Einbindung in der Organisation abhängig. In der Regel sind aber umfangreiche Partizipationsmöglichkeiten hinsichtlich der Ausführung der übertragenen Projektaufgabe möglich, aber nur geringe hinsichtlich übergeordneter Fragen wie etwa Strategieentwicklung.

Es gibt unterschiedliche Arten von betrieblichen Kleingruppen, z.B. Werkstattzirkel, Vorschlagsgruppen oder Qualitätszirkel und Lernstatt. Betriebliche Kleingruppen sind in aller Regel nicht in den Arbeitsablauf integriert, sondern sie verlaufen parallel und zeitlich getrennt von der üblichen Arbeitstätigkeit. Wie bei Projektgruppen wird auch bei den Kleingruppen das Wissen der Mitarbeiter aufgegriffen; Partizipation besteht darin, dass die Problemlösung durch die Mitarbeiter erfolgt.

Eine Lernstatt (vergleichbar mit Werkstattzirkel) dient dazu, dass sich Mitglieder eines Arbeitsbereichs oder einer Abteilung oder mit anderen Betriebseinheiten qualifizieren können. Die Qualifizierung bezieht sich auf bestimmte Arbeitsanforderungen. Bei dieser Form der betrieblichen Problemlösegruppen steht das wechselseitige Lernen und das gegenseitige Erklären im Vordergrund. Die Partizipation der Mitglieder bezieht sich entsprechend auf die Gestaltung des Lernprozesses.

Das betriebliche Vorschlagswesen wird neben gruppenorientierten Formen der Partizipation sowohl als individuelle und kollektive Partizipation eingesetzt. Betriebliche Vorschlagsgruppen haben das Ziel, Vorschläge für die Verbesserung des Arbeitsablaufs und des Arbeitsproduktes zu entwickeln. Eine Variante betrieblicher Vorschlagsgruppen sind die Qualitätszirkel, die in den letzten Jahren an Popularität hinzu gewonnen haben. Qualitätszirkel sind Gruppen von ca. 6-8 Mitgliedern der unteren Hierarchieebene. Sie treffen sich regelmäßig und freiwillig und bearbeiten selbstgewählte Probleme aus ihrem Arbeitsbereich. Auch diese Probleme können sich sowohl auf den Arbeitsablauf als auch auf das Arbeitsprodukt beziehen. Ihre Partizipationsmöglichkeiten beziehen sich vor allem auf die Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, nicht aber auf Entscheidungsmöglichkeiten. All diese Gruppen sind nicht in den normalen Arbeitsablauf integriert.

Battmann und Liepmann (1993) führten eine Metaanalyse zur Evaluation von Qualitätszirkeln durch. Die Autoren sahen 3 Hypothesen mit moderaten Effekten bestätigt:

1. Qualitätszirkel erhöhen die Produktivität durch Optimierung des in flexiblen Fertigungen erforderlichen Vor-Ort-Wissens“ der Mitarbeiter.
2. Qualitätszirkel fördern die bei komplexen Arbeitsabläufen erforderliche intensivere Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern.

3. Qualitätszirkel fördern die individuelle Arbeitsmotivation durch Einbindung des Mitarbeiters in das Unternehmen.

## 6 ORGANISATIONALE DEMOKRATIE

Organisationale Demokratie bezieht sich auf die Frage, inwieweit die Beschäftigten nicht nur Einfluss auf ihren Arbeitsplatz, ihre Arbeitsgruppe oder ihre Abteilung, sondern Einfluss auf das gesamte Unternehmen haben (vgl. Weber, 1999). Auch hier sind sehr unterschiedlich weitgehende Varianten möglich (Weber, 1996):

1. „Partnerschaftsunternehmen“ mit einer Beteiligung der Beschäftigten am Gewinn oder Produktivkapital
2. Großunternehmungen mit indirekter „paritätischer Mitbestimmung“
3. „Partnerschaftsunternehmen“ mit erweiterter direkter und indirekter Mitbestimmung (häufig fließender Übergang zu 6)
4. Betriebe in Belegschaftsbesitz aufgrund Belegschaftsübernahme
5. demokratisch organisierte Produktions- und Handelsgenossenschaften
6. Selbstverwaltete Unternehmen in Belegschaftsbesitz
7. Soziale Projekte im Sektor der Nichterwerbs-Arbeit
8. kommunitäre, kibbuzähnliche Arbeits- und Lebensgemeinschaften

Wie diese unterschiedlichen Varianten deutlich machen, gibt es verschiedene Merkmale von Unternehmen mit organisationaler Demokratie (vgl. Weber, 1996):

- Erfolgsbeteiligung
- Kapitalbeteiligung
- verschiedenartige Verteilungsmodi
- erweiterte Mitbestimmung
- Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur
- Kommunikation und Information
- Engagement in Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
- menschengerechte Gestaltung
- Arbeitszeitreduzierung und -flexibilisierung

Ein Charakteristikum dieser Unternehmen kann entweder sein, dass die Mitarbeiter in den Unternehmen über Erfolgsbeteiligung oder über Kapitalbeteiligung verfügen oder dass der Gewinn des Unternehmens nach einem bestimmten Verteilungsmodus verteilt wird, über den die Mitarbeiter selbst bestimmen. Die Einflussmöglichkeiten können sich aber auch auf organisationsinterne Prozesse (z.B. die Struktur der Organisation, die Wahl der Vorgesetzten) beziehen. Schließlich kann sich die Mitbestimmungsmöglichkeit der Mitarbeiter auf die Gestaltung der Arbeitstätigkeit einschließlich der Arbeitszeit, auf Kommunikation und Information und auf Personal- und Organisationsentwicklung beziehen.

## 7 BEDINGUNGEN VON PARTIZIPATION

Zunächst wird auf die Voraussetzungen und Bedingungen eingegangen und nachstehend auf die Folgen. Allerdings kann diese Trennung oft nicht aufrecht erhalten werden, da zwischen den Bedingungen und Voraussetzungen sowie den Folgen Wechselwirkungen bestehen. Einschränkend muss konstatiert werden, dass es keineswegs immer gesicherte, durch zahlreiche Untersuchungen gestützte Erkenntnisse dargestellt werden. Die Gründe liegen in der begrenzten Anzahl der durchgeführten Studien zu diesem Thema und in der Heterogenität des Begriffs der Mitbestimmung. Deshalb kann nicht von einheitlichen Einflussfaktoren und Wirkungen ausgegangen werden. Die folgenden Überlegungen sind einer der umfangreichsten Untersuchungen zu diesem Thema - der IDE-Studie (Jahreszahl), die internationaler Vergleich der Mitbestimmung zum Gegenstand hat, entnommen. Auf die folgenden Aspekte wird in den nächsten Abschnitten eingegangen:

Tabelle 2: Voraussetzungen und Bedingungen von Partizipation

Individuell	Organisationsbezogen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motivation</li><li>▪ Partizipationskompetenz</li><li>▪ Unsicherheits- und Konflikttoleranz</li><li>▪ Selbstwirksamkeitserwartung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organisationale Umwelt und gesellschaftliches Umfeld</li><li>▪ Technologie</li><li>▪ Partizipationsstrukturen</li><li>▪ Vorgesetzte</li></ul>

### 7.1 Individuelle Voraussetzungen und Bedingungen

Viele psychologische Konzepte, z.B. Kontrolltheorien, aber auch einige der behandelten Führungsansätze, stimmen darin überein, dass Menschen ein grundsätzliches Bedürfnis (Motivation) nach selbst bestimmten und kompetenten Handlungen haben. Daraus läßt sich ein Bedürfnis nach Einflußnahme, Mitbestimmung und Partizipation ableiten.

Das Interesse an Partizipation ist abhängig von Partizipationskompetenz, die von den partizipierenden Parteien mobilisiert werden können. Die Partizipationskompetenz bezieht sich unter anderem darauf, inwieweit Individuen in sozialen Situationen ihre Interessen durchsetzen können. Die Partizipationskompetenz dürfte wiederum von Partizipationserfahrung abhängig sein. Folglich ist das Bedürfnis nach Kompetenz sowohl Bedingung als auch Folge von Partizipation.

In engem Zusammenhang mit der Partizipationskompetenz dürften zwei weitere Faktoren stehen: Unsicherheits- und Konflikttoleranz. Partizipation scheint mit einer Zunahme von Konflikthäufigkeit verbunden zu sein. Nach einer Dissertation von Bothe (Jahreszahl) zeigt die konfliktorientierte Interessenvertretung höhere Effektivität. Ein weiterer Aspekt scheint die Selbstwirksamkeitserwartung zu sein (z.B. Schwarzer, 1994). Selbstwirksamkeit bezieht sich auf die Meinung eines Menschen darüber, inwieweit dieser glaubt, eine Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.



## 7.2 Organisationsbezogene Bedingungen

Mitbestimmung wird beeinflusst vom allgemeinen politischen und sozioökonomischen Klima eines Landes, also der organisationalen Umwelt und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Umgebungsturbulenzen scheinen einen positiven Zusammenhang zum Partizipationsgrad zu haben, während knappe Ressourcen in der Umgebung einen negativen Zusammenhang haben (IDE, Jahreszahl).

Strukturen der Organisation: Lange Zeit wurde angenommen, dass Organisationsgröße ein wichtiger Faktor für Partizipation ist. Die IDE-Studie (Jahreszahl) konnte dies nicht bestätigen. Weder die Größe noch die vertikale Differenzierung (Anzahl der Hierarchieebenen) scheint eine Rolle zu spielen. Die horizontale Differenzierung (Anzahl Funktionen) und die Formalisierung scheint aber positive Beziehung zu Partizipation zu haben. Unter Umständen besteht in einer ausgeprägten Formalisierung von Organisationen eine Schutzfunktion – dies betrifft aber vor allem Partizipation im Sinne der Einflussnahme über den eigenen Arbeitsplatz hinaus. Auf der anderen Seite handelt es sich bei selbst verwalteten Betrieben in der Regel um klein- und mittelständische Unternehmen. Folglich muss genau spezifiziert werden, um welche Form der Mitbestimmung es sich jeweils handelt.

Technologie als solche hat nach der IDE-Studie (Jahreszahl) keine Wirkung auf Partizipation. Aber der Grad an Automatisierung zeigt einen positiven Zusammenhang zu Repräsentation. Annahme von Kern und Schumann (Jahreszahl) ist, dass durch die zunehmende Technologisierung die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten sinkt. Dies ließ sich in früheren Studien so nicht bestätigen. Allerdings dürfte sich durch virtuelle Organisationen und durch Telearbeit eine völlig andere Situation entstanden sein...

Unter Partizipationsstrukturen werden alle formalen Regeln zur Einbeziehung verschiedener Gruppen in organisationale Entscheidungen verstanden. Hierbei ist zwischen de jure und de facto Partizipation zu unterscheiden. De jure Partizipation ist ein ausgeprägter Prädiktor von de facto Partizipation. Die Bereitschaft von Vorgesetzten, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, ist nicht nur eine wichtige Bedingung von direkter und informeller Partizipation, sondern für formale, repräsentative Partizipation.

## 7.3 Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsleben

Durch die derzeitige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung - Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse - kommt es keineswegs zu einer Zunahme an Mitbestimmung und Einflussmöglichkeiten – im Gegenteil. Die aktuelle Diskussion des Themas kann bei Richard Sennett (1998) "Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus" nachgelesen werden. Derzeitig aktuelle Trends sind:

- Anteil der Gewerkschaftsmitglieder sinkt (Max Planck Köln)
- Anzahl Betriebe ohne Betriebsrat steigt (ebd.)
- Aber: andere Formen der Partizipation nehmen zu: „Konfliktfreies Familienleben“

- Beispiel: Forum "Mitbestimmung und Unternehmen"
- Partizipation im Rahmen „neuer Selbstständigkeit“.

#### 7.4 Wirkungen von Mitbestimmung

Die erhofften Wirkungen der organisationalen Demokratie sind nach Weber (1996) die Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele wie Lohngerechtigkeit, Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Förderung des unternehmerischen Denkens und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. durch Entwicklung von Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen), Förderung individueller Ziele wie der Persönlichkeitsentwicklung.

Die Studien, die sich mit Wirkungen von Partizipation beschäftigen, gehören vor allem zwei unterschiedlichen Forschungstraditionen an. Auf der einen Seite existieren eine Reihe von Interviews und Befragungen zum Thema organisationale Demokratie. Auf der anderen Seite existieren eine ganze Reihe von Untersuchungen und auch Meta-Analysen zu Partizipation im Rahmen von Arbeitsgruppen, Partizipation bei verschiedenen Stufen der Entscheidung und Partizipation bei Führung. Diese Untersuchungen wurden in jüngerer Zeit mehrfach meta-analytisch ausgewertet (Wagner, Leana, Lock & Schweiger, 1997; Sagie, 1994; Miller und Monge, 1986). Auf diese Metaanalysen wird folgend kurz eingegangen.

In der psychologischen Literatur werden vor allem zwei Gruppen von Effekten der Partizipation diskutiert:

- größere Wirtschaftlichkeit, d.h. höhere Produktivität, größere Entscheidungs- und Produktqualität, verminderte Kosten
- höhere Arbeitszufriedenheit und verbesserte Arbeitsmoral

Die jüngste Metaanalyse stammt von Wagner, Leana, Lock und Schweiger (1997). Die Autoren ermittelten einen Zusammenhang zwischen Partizipation und Leistung einen Korrelationswert von .21 und zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit einen Korrelationswert von .30.

In der Literatur werden vor allem zwei Begründungen für die Zusammenhänge zwischen Partizipation auf der einen Seite und Leistung bzw. Arbeitszufriedenheit auf der anderen Seite genannt: kognitive und motivationale Erklärung (Miller & Monge, 1986).

Die kognitive Erklärung:

- *Verbesserung der Qualität von Entscheidungen:* Der Informationsfluss wird verbessert, die Informationen und Qualifikationen von mehreren Personen gehen in die Entscheidung ein.
- *Erleichterung der Umsetzung durch den höheren Informationsstand* der Mitarbeiter; durch Partizipation ist der Informationsstand der Beschäftigten über Vor- und Nachteile von Lösungen höher und haben entsprechend bessere

Möglichkeiten, sich auf Veränderungen einzustellen und das Problembewusstsein wird erhöht.

- *Qualifizierung der Mitarbeiter wird durch erfahrungsorientiertes Lernen gefördert, wenn die Mitarbeiter an Problemlösungen beteiligt werden.*

Die Verbesserung der Qualifikation ist eine eher mittelfristige Folge. Praxis von Partizipation könnte als strategische Personalentwicklungsmaßnahme zur Förderung und Sicherung der Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens angesehen werden.

Das kognitive Erklärungsmodell betont, dass Partizipation zu einer verbesserten Produktivität führt, indem bei Entscheidungen auf einen größeren Informationspool zurückgegriffen werden kann. Darüber hinaus verfügen die Akteure über ein größeres Wissen bei der Implementierung von Entscheidungen. Dieses Modell impliziert, dass

1. der Effekt von Partizipation auf die Leistung des Individuums dann besonders stark ist, wenn auf die Erfahrung des Individuums zurückgegriffen wird.
2. kein direkter Zusammenhang von Partizipation auf Zufriedenheit besteht, sondern dieser Zusammenhang über den Einfluss von Partizipation auf Produktivität moderiert wird.
3. Partizipation bei spezifischen Entscheidungen für dieses Anwachsen der Produktivität der Leistung und der Zufriedenheit erforderlich ist. Ein partizipatives Klima alleine reicht nicht aus.

Die Wirkung der Partizipation besteht nach diesem Modell vor allem darin, dass der Entscheidungsprozess optimiert wird. Dafür ist reale Partizipation erforderlich – nicht nur ein partizipatives Klima.

### **7.5 Motivationaler Erklärungsansatz**

Hinsichtlich der motivationalen Wirkungen wird hervorgehoben, dass bei Partizipation mit einem geringeren Widerstand gegenüber Veränderungen zu rechnen sei, die Akzeptanz also höher sei, das Vertrauen sei besser ausgebildet, Commitment und Identifikation mit der Organisation seien höher. Das affektive Modell nimmt an, dass durch Partizipation Bedürfnisse höherer Ordnung befriedigt werden. Durch die Befriedigung dieser Bedürfnisse sind die Mitarbeiter zufriedener mit ihren Arbeitsbedingungen. Zusammenfassend wirkt Partizipation auf die folgenden Faktoren:

- Akzeptanz von Entscheidungen
- Identifikation mit der Organisation und ihren Entscheidungen
- erhöhte Selbstwirksamkeit
- soziale Unterstützung
- verbesserte Leistung
- verbesserte Arbeitszufriedenheit

Dieses Modell impliziert, dass

1. Arbeit in einem partizipativen Klima ausreichend ist, um die zunehmende Leistung der Mitarbeiter zu bewirken; es ist nicht notwendig, dass die Mitarbeiter bei Entscheidungen partizipieren sowie sie spezifisches Wissen haben.
2. kein direkter Zusammenhang zwischen Partizipation und Produktivität besteht, sondern dieser Zusammenhang moderiert wird. Durch Partizipation kommt es zu einer Reduktion des Widerstands und zu einem Anwachsen von Motivation - wegen der Befriedigung der Bedürfnisse steigt die Produktivität.
3. Partizipation vor allem bei den Mitarbeitern ein Anwachsen an Arbeitszufriedenheit bewirkt, die keine andere Möglichkeit haben, ihre Bedürfnisse höherer Ordnung durch andere Aspekte der Arbeit zu befriedigen.

Nach diesem Modell ist der Eindruck von Beteiligung der Mitarbeitern ein zentraler Aspekt, der die Arbeitsmotivation und damit evtl. indirekt die Leistung erhöht.

### 7.6 Kontingenzmodell

Das Kontingenzmodell nimmt an, dass nicht ein einzelnes Modell die Partizipation aller Beschäftigten in allen Organisationen erklärt, sondern dass eine Reihe zusätzlicher Faktoren von Bedeutung sind.

1. *Persönlichkeitsfaktoren*: Personen mit einem hohen Bedürfnis nach Unabhängigkeit und geringem Autoritarismus werden durch Partizipation besonders positiv beeinflusst.
2. *Zentrale Werte*: Beschäftigte, für die Partizipation besonders wichtig ist, werden durch Partizipation besonders positiv beeinflusst.
3. *Akzeptanz und Komplexität*: Es gibt eine Reihe von Entscheidungen, bei denen Partizipation wichtiger ist als bei anderen; inwieweit die Entscheidung durch diejenigen, die sie umsetzen akzeptiert werden muss oder die Komplexität der Entscheidung.

Miller & Monge (1986) untersuchten in ihrer Meta-Analyse, ob eines dieser Modelle den anderen überlegen ist. Sie sehen besonders das affektive Modell, aber in Grenzen auch das kognitive Modell bestätigt. Das Kontingenzmodell sehen sie als nicht bestätigt an. Dazu muss allerdings bemerkt werden, dass Moderatoreffekte nur sehr begrenzt geprüft werden konnten. Sie untersuchten Moderatorwirkungen von „job type“ (und hier: Managers vs. Lower-level employees) und „organisational type“ (research, service, manufacturing organizations). Es fand somit nur eine annähernde Überprüfung der Modelle statt. Auch in der Meta-Analyse von Wagner u.a. (1997) ergaben sich die Unterschiede zwischen kognitivem und motivationalem Modell. D.h. zwischen Partizipation und Zufriedenheit bzw. Leistung besteht vor allem dann ein Zusammenhang, wenn sowohl Partizipation als auch Leistung durch Selbsteinschätzung der Befragten erhoben wird – das lässt einen ausgeprägten Methodenartefakt vermuten.

Die Ergebnisse sind also eher ernüchternd: Der Zusammenhang ist nicht sehr ausgeprägt und ein Methodenartefakt dürfte eine große Rolle spielen.

## 8 EINSCHRÄNKUNGEN VON PARTIZIPATION

Mögliche Einschränkungen von Partizipation sind folgend aufgeführt:

- Polyvalenzqualifizierung und Aufgabenrotation eingeschränkt realisiert
- Arbeitszeitausdehnung (selbstverordnete Überstunden)
- Frustration der Partizipationserwartung
- Laufbahn-Implikationen für Interessenvertretung
- Überforderung
- Konflikt zwischen direkter und indirekter Mitbestimmung.

Besonders bei organisationaler Demokratie:

- Informelle Machtstrukturen, (z.B. aufgrund von Kompetenzgefälle, von Engagement etc.)
- Hoher Entscheidungsaufwand durch Diskussion und Konsensprinzip
- Unzufriedenheit mit den fachlichen Qualifizierungsmöglichkeiten
- Einheitslohn wird individueller Situation und Bedürfnissen nicht gerecht
- Verantwortungsdiffusion

**Ein Beispiel:** Die (damalige) Gewerkschaft Chemie betreut eine ganze Reihe von Großbetrieben: BASF, Bayer, Schering etc. In solchen Betrieben ist (als ein möglicher Nachteil indirekter Partizipation) die Gefahr einer sich verselbständigenden Betriebsratsarbeit besonders groß: Großes Betriebsratsgremium, viele Freigestellte, alles wird in Ausschüssen entschieden. Insbesondere in Zeiten des raschen technologischen Wandels ist die Gefahr der Überforderung besonders groß. IG Chemie hat deshalb vor einigen Jahren das Konzept EIS – Experten in eigener Sache – entwickelt. Grundlegendes Prinzip ist, dass Betriebsräte Projektgruppen bilden, die Vorschläge entwickeln. In den Projektgruppen arbeiten „normale“ Beschäftigte mit. Erwartete positive Wirkung von EIS: Vorteile repräsentativer Mitbestimmung mit Vorteilen direkter Mitbestimmung verbinden. Eine psychologische Begleitmaßnahme war das Projekt "Probe": Projektbezogene Betriebsratsarbeit. In "Probe" wurden:

- die Anforderungen, die durch EIS auf die Mitglieder der Projektgruppe zukommen, analysiert,
- auf diesem Hintergrund ein Seminar- und Betreuungskonzept entwickelt (das eine Mischung aus Moderationsmethoden und Problemlösemethoden ist)
- dieses Konzept durchgeführt und erprobt.

Das so entwickelte Konzept ist nunmehr Teil des Bildungsangebotes der Gewerkschaft und wird zunehmend auch von anderen Gewerkschaften genutzt.

## 9 LITERATUR

- Antoni, C.H.** (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In: Hoyos & Frey (Hrsg.) (1999) *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologische VerlagsUnion.
- Dachler, P. & Wilpert, B.** (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- Emery, F.E.; Thorsrud, E.** (1982). *Industrielle Demokratie*. Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. E. Ulich). Band 25. Bern: Huber.
- Battmann, W.; Liepmann, D.** (1993). Qualitätszirkel als Instrument der Personalentwicklung. Eine meta-analytische Betrachtung. In D. Liepmann (Hrsg.) *Qualifizierungsmaßnahmen als Konzepte der Personalentwicklung* (S. 169-188) Berlin: Lang.
- Miller, K.I. & Monge, P.R.** (1986) Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 4, 727-753.
- Sagie, A.** (1994) Participative Decision Making and Performance: A Moderator Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 2, 227-246.
- Sennett, R.** (1998). *Der flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Verlag Berlin.
- Schuler, H.** (Hrsg.) (1995). *Organisationspsychologie - ein Lehrbuch*. Göttingen: Huber.
- Schwarzer, R.** (1994). Optimistische Kompetenzerwartung. Zur Erfassung einer kognitiven Bewältigungsressource. *Diagnostica*, 40, 105-123.
- Onaran, Y.** (1992). Workers as Owners: An Empirical Comparison of Intra-Firm Inequalities at Employee-Owned and conventional Companies. *Human Relations*, 45, 11, 1213-1235.
- Wagner, J.A.; Leana, C.R. ; Locke, E.A. & Schweiger, D.M.** (1997). Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 49 -65.
- Weber, W.G.** (1999). Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation?. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 270 - 280.
- Weber, W.** (1996). *Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*.