

Haas, Michael

**Working Paper**

Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter: Konzept,  
organisatorische Realisierung und die Wirkung auf  
Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen

WZB Discussion Paper, No. SP I 2012-302

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Haas, Michael (2012) : Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter: Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen, WZB Discussion Paper, No. SP I 2012-302, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70196>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# WZB

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Michael Haas

**Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter**  
– Konzept, organisatorische Realisierung und die  
Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesund-  
heitsressourcen.

**Discussion Paper**

SP I 2012–302

März 2012

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**

Forschungsschwerpunkt

**Bildung, Arbeit und Lebenschancen**

Forschungsgruppe

**Public Health**

Copyright remains with the author(s).

Michael Haas

**DIREKTE PARTIZIPATION ABHÄNGIG BESCHÄFTIGTER**

– Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen.

Discussion Paper SP I 2012–302

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2012)

Discussion papers of the WZB serve to disseminate the research results of work in progress prior to publication to encourage the exchange of ideas and academic debate. Inclusion of a paper in the discussion paper series does not constitute publication and should not limit publication in any other venue. The discussion papers published by the WZB represent the views of the respective author(s) and not of the institute as a whole.

Zusammenfassung

### **Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter -**

- Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen.

von Michael Haas

Restrukturierungen von Unternehmen gehen häufig mit dem Versprechen einher, Teilhabechancen der ausführenden Beschäftigten an Konsultationen und Entscheidungen in der Arbeit – d.h. direkte Partizipation – zu vergrößern. Man erhofft sich davon: motiviertere, zufriedenerere und gesündere Beschäftigte, höhere Produktivität sowie geringere Kosten. In diesem Papier wird zunächst der Begriff der direkten Partizipation erläutert und in einen historischen Kontext gestellt. Sodann werden gängige Wege, direkte Partizipation in Unternehmen organisatorisch zu vergrößern, vorgestellt. Schließlich wird auf Basis organisationspsychologischer Ansätze und einschlägiger empirischer Studien untersucht, wie sich organisatorische oder auch nur wahrgenommene Erweiterungen direkter Partizipation auf die subjektive Befindlichkeit der Beschäftigten auswirken. Die Befunde sprechen für einen moderaten Effekt von Partizipation auf die Motivation und das Befinden von Beschäftigten.

Summary

## **Direct Employee Participation**

– Concept, Realisation and Impact on Job Satisfaction and Health Resources

by Michael Haas

Company restructuring programmes are often accompanied by promises of greater opportunities for non-managerial staff to participate directly in consultation and work-related decision-making, with the expectation that this will produce more satisfied and healthier staff, higher productivity and lower costs.

This paper explains the concept of direct participation and places it in its historical context, before presenting practicable organisational approaches for expanding direct participation in company workplaces. Organisational psychology approaches and relevant empirical studies are used to explore how real or merely perceived organisational expansions of direct participation affect the subjective feelings of employees. The findings suggest that participation has a moderate effect on employee motivation and well-being.

## Inhalt

Einführung.....	1
1. Begriffserklärung.....	1
a) Gegenstandsfelder der direkten Partizipation in der Arbeit.....	2
b) Abgrenzung der Partizipation von Autonomie und Delegation.....	2
c) Informations- und Entscheidungsteilhabe.....	2
d) Messung von Partizipation.....	3
2. Kurze Geschichte der direkten Partizipation.....	3
3. Realisierung und Wirkung direkter Partizipation in Unternehmen.....	5
3. 1 Informatorische und konsultative Partizipation.....	6
3. 2 Entscheidungspartizipation und Partizipation durch Delegation.....	6
3.2.1 Individuelle Entscheidungspartizipation.....	6
3.2.2 Partizipation durch Delegation an Gruppen, Gruppenorganisation.....	7
3.3 Partizipation und Gesamtorganisation.....	9
4. Organisationspsychologie und Partizipation.....	10
4.1 Organisationspsychologische Modelle und Partizipation.....	10
4.2 Der Wunsch nach Partizipation.....	11
4.3 Metastudien zu den Wirkungen der Partizipation in den USA.....	13
a) Job Characteristics Model.....	13
b) Metastudien zur Partizipation im engeren Sinne.....	13
c) Verschiedene Wirkungskanäle der Partizipation.....	14
d) Methodenabhängigkeit der Ergebnisse.....	14
4.4 Psychisches und sozialstrukturelles Empowerment.....	16
4.4.1 Psychisches Empowerment.....	16
4.4.2 Sozialstrukturelles Empowerment:.....	17
4.5 Partizipation und Persönlichkeitsentwicklung (Kontrollüberzeugungen).....	18
4.6 Partizipation, neue Arbeitsorganisation und Fehlbelastungen.....	19
5. Zusammenfassung und Schluss.....	21
Literatur.....	22



## Einführung

Vergrößerung der direkten Partizipation an Entscheidungen, die unmittelbar die Arbeit betreffen, gehört zu jenen gewerkschaftlichen Forderungen, unternehmerischen Versprechungen und arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen, die spätestens in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts Restrukturierungen der Arbeitsorganisation in Unternehmen regelmäßig begleiteten. Eine Hoffnung, die damit verbunden wurde, war die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens gerade bei jenen Beschäftigten, deren Arbeit durch einen hohen Grad der Aufgabenteilung, durch Eintönigkeit, wenig Entscheidungsautonomie, geringe Kompetenznutzung und kaum vorhandene Mitsprache bestimmt war. Ob diese Hoffnung in Erfüllung ging, wird im folgenden Beitrag zu prüfen sein.

Hierfür ist es zunächst notwendig, die einschlägigen Begriffe vorzustellen und die Entwicklung partizipativer Konzepte kurz historisch einzuordnen. Sodann werden verschiedene organisatorische Maßnahmen zur Erweiterung der Partizipation in der Arbeit in den 1970er, -80er und -90er Jahren vorgestellt. Schließlich ist – als Schwerpunkt der Studie – ein Überblick über Ergebnisse und Probleme der meist im Rahmen organisationspsychologischer Ansätze erfolgten empirischen Untersuchung der Wirkungen von Partizipation auf Erleben, Motivation und Verhalten von abhängig Beschäftigten zu geben. Aufgrund der beschränkten Problemstellung müssen die ökonomischen Effekte beinahe vollständig ausgeblendet und viele Fragen und Antworten des übergeordneten Partizipationsdiskurses entschlossen ignoriert werden. Trotz der beschränkten Problemstellung wird auch diese nicht erschöpfend behandelt werden können; eine selektive, hoffentlich repräsentative Auswahl der verfügbaren Studien zum Thema „Wirkungen vergrößerter Partizipation auf die subjektive Befindlichkeit abhängig Beschäftigter“ muss daher genügen.

### 1. Begriffserklärung

Üblicherweise werden im Bereich Arbeit und Organisation drei Arten der Partizipation unterschieden (vgl. Heller et al. 1998; Poutsma et al. 2003, 2006): finanzielle Partizipation, indirekte bzw. repräsentative Partizipation und direkte Partizipation. Unter finanzieller Partizipation versteht man z.B. Gewinnbeteiligung oder gewinnabhängige Boni, Eigentümer-Teilhabe am Unternehmen in Form von Aktien, Fonds usw. repräsentative bzw. indirekte Partizipation bezieht sich auf verschiedene Formen der Delegation von Entscheidungen an gewählte Vertreter. Beispiele sind: Betriebsräte oder Beschäftigtenvertreter in Aufsichtsräten.

Direkte Partizipation umfasst Formen der Teilhabe im Rahmen der Arbeit und bei Festlegung der Arbeitsbedingungen ohne zwischengeschaltete Vertreter. Der folgende Beitrag beschränkt sich auf Effekte direkter Partizipation; und hierbei interessiert wiederum vor allem Entscheidungspartizipation.

Restrukturierungen in Unternehmen, die zur Vergrößerung direkter Partizipation führen, sind im Prinzip dann am einfachsten durchzusetzen und zu stabilisieren, wenn sie sich für alle beteiligten Seiten positiv auswirken. Das bedeutet für Beschäftigte: Erhöhung der Zufriedenheit oder Motivation und eventuell auch des Lohnes. Und für Unternehmen: Erhöhung der Gewinne durch gesteigerte Arbeitsproduktivität motivierter Arbeitskräfte,

durch effektivere Kommunikations- und Entscheidungsprozesse oder durch Abbau von Hierarchieebenen.

Positivsummenspiele dieser Art sind jedoch an vielfältige Voraussetzungen gebunden, die häufig nicht gegeben sind (Heller et al. 1998). Wirkt sich Vergrößerung direkter Partizipation in abhängiger Erwerbsarbeit dann wenigstens positiv auf die Qualität des Arbeitslebens und die Befindlichkeit der Arbeitskräfte aus? Oder sind die Einflüsse unbedeutend oder vielleicht sogar negativ? Bevor im folgenden Beitrag diese und ähnliche Fragen in größten Umrissen auf der Basis empirischer Untersuchungen traktiert werden, sind zuerst einige Begriffe zu erörtern, die für Verständnis und Analyse direkter Partizipation unverzichtbar sind.

Direkte Partizipation betrifft im Kern jene Informations- und Entscheidungsaspekte der unmittelbar zu verrichtenden Arbeit und ihrer Rahmenbedingungen, auf die Beschäftigte individuell oder in Arbeitsgruppen ohne zwischengeschaltete Interessenvertretung Einfluss nehmen können. Direkte Partizipation wird jedoch unterschiedlich definiert und operationalisiert. Differenzen betreffen hauptsächlich: die Festlegung der Bereiche, in denen abhängig Beschäftigte partizipieren können (a); die Berücksichtigung von Delegation und Autonomie (b); das Verhältnis von Informations- und Entscheidungsteilhabe (c); die Messkonzepte (d).

#### *a) Gegenstandsfelder der direkten Partizipation in der Arbeit*

Gegenstandsfelder möglicher Teilhabe sind unter anderem (Heller et al. 1998; Sisson 2000; insbesondere Lohmann/Prümper 2006): Arbeitsmittel und -methoden, Arbeitszeit, Leistung und Qualität, Ausstattung des Arbeitsplatzes, Arbeitsvertrag, Personalentwicklung und Personalauswahl, Organisationsentwicklung, einschließlich Partizipation an der Definition und Erweiterung direkter Partizipation.

Zunächst fällt auf, dass manche Gegenstandsfelder der direkten Partizipation auch in den Zuständigkeitsbereich repräsentativer Partizipation fallen können. Die Anzahl und die Auswahl der berücksichtigten Gegenstandsfelder variiert in Studien zur Partizipation. Häufig werden nur unmittelbar die Arbeitstätigkeit betreffende Formen der Teilhabe berücksichtigt.

Zu beachten ist außerdem, dass einzelne Teilbereiche der Partizipation im Laufe der Zeit ihr Gewicht im Kontext der Gesamtpartizipation verändern können: Bei stärkerer Flexibilisierung der Arbeitszeit nimmt deren Bedeutung zu. Denn dann ist gegenüber starrer Arbeitszeit eine deutliche Vergrößerung der Teilhabe ebenso möglich wie eine Verringerung derselben, etwa wenn das Unternehmen die Arbeitszeit alleine festlegt und Dauerverfügbarkeit erwartet.

#### *b) Abgrenzung der Partizipation von Autonomie und Delegation*

Ein Teil der Autoren grenzt Partizipation explizit sowohl von Autonomie wie auch von Delegation ab. Partizipation in diesem engeren Sinne setzt einen „gemeinsamen“ Prozess der Entscheidungsfindung voraus. In manchen Studien (Sisson 2000) wird jedoch auch Aufgabendelegation zur Partizipation gerechnet; und verschiedene arbeitspsychologische Konzepte, die in der Partizipationsforschung verwendet werden, erfassen hauptsächlich den Autonomiegrad in der Arbeit. Deshalb liegt den folgenden Ausführungen meist ein weiterer Partizipationsbegriff zu Grunde, der Delegation und Autonomie mit einschließt.

#### *c) Informations- und Entscheidungsteilhabe*

Die Unterscheidung zwischen Informations- und Entscheidungsteilhabe wird in Studien nicht immer strikt durchgehalten, und sie ist auch nicht so eindeutig, wie man auf den ersten Blick meinen könnte. In Studien zur 1996 durchgeführten EPOC-Erhebung (Employ-

ee Participation in Organisational Change) zur direkten Partizipation in Europa wird zwar kategorial zwischen bloßer Informationsteilnahme und Entscheidungsteilnahme unterschieden; das bildet aber der verwendete synthetische Partizipationsindex nicht mehr ab (Sisson 2000). Erschwerend kommt hinzu, dass in kleineren Unternehmen Entscheidungsteilnahme sich häufig informell realisiert. Demgegenüber werden in größeren Unternehmen, die Entscheidungsteilnahme „offiziell“ institutionalisiert haben, nicht selten die wichtigen Entscheidungen „hinter den Kulissen“ getroffen, so dass Partizipation faktisch auf bloße Konsultation der Beschäftigten hinausläuft (Heller et al. 1998).

#### *d) Messung von Partizipation*

Sofern der Messung von Teilhabechancen in Unternehmen Partizipationsleitern (Wright 2010) zugrunde liegen, die nach Informations- und Entscheidungsteilnahme differenzieren, repräsentiert letztere in der Regel einen höheren Grad der Partizipation als erstere (Heller et al. 1998), aber nicht immer (Sisson 2000; Poutsma et al. 2003). Andere Messkonzepte erfassen nur den Mitentscheidungsaspekt und differenzieren dann innerhalb dieser Kategorie graduell (Lohmann/Prümper 2006).

Damit kann festgehalten werden: die gemessene Partizipation auf einem Arbeitsplatz ist abhängig vom zugrunde gelegten Partizipationsbegriff, von der Wahl der Partizipationsbereiche, von deren Gewichtung und von einer Reihe weiterer methodischer Vorentscheidungen etwa im Zusammenhang mit der Datenerhebung. Partizipationsmaße sind deshalb, wie auch Metastudien (siehe unten) zeigen, relativ heterogen: der geschätzte Partizipationsgrad an einem und desselben Arbeitsplatzes kann also stark variieren.

## 2. Kurze Geschichte der direkten Partizipation

Die diversen „Wellen“ partizipativer Organisationskonzepte im 20. Jahrhundert kann man bis in die 1990er Jahre als Auseinandersetzung mit dem Taylorismus interpretieren. Das gilt bereits für die in den USA in den frühen 1930er Jahren einsetzende Human-Relations-Bewegung, der es vor allem um Verbesserung der sozialen Beziehungen in Unternehmen ging: Führungsstile, Klimata und Gruppendynamik waren damals die „neuen“ Themen; dennoch blieben die Prinzipien der tayloristischen Arbeitsorganisation weitgehend unangetastet. Negative Auswirkungen der Massenproduktion auf die Beschäftigten wurden in den 1950er Jahren auch verstärkt in Europa als drängende Probleme erkannt; infolgedessen wurden in vielen Ländern Bestrebungen zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens intensiviert. In den USA galt das Institute for Social Research als federführend, in Europa ab den 1940er/50er Jahren zunächst das Tavistock Institute (of Human Relations) in London. Dort wurde ein soziotechnisches Paradigma entwickelt, das die anspruchsvolleren partizipativen Konzepte der folgenden Jahrzehnte noch stark beeinflussen sollte. Präferiert wurden vor allem Modelle der teilautonomen Gruppenarbeit, die zuerst im Bergbau praktisch getestet wurden. Seit Ende der 1960er Jahre verlagerte sich der Schwerpunkt dieser Ideen nach Skandinavien, zuerst nach Norwegen, wo Überlegungen zur Teilnahme in der Arbeit unter dem Label „Industrielle Demokratie“ weiterentwickelt wurden. In den 1980er Jahren war dann Schweden federführend, wo staatliche Förderung und engagierte Gewerkschaften ein gutes Umfeld für fallweise Implementierung und wissenschaftliche Evaluation der Konzepte zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens schufen. Im Mittelpunkt stand eine Variante von Gruppenarbeit, die den Taylorismus zu überwinden versprach („Volvo-Modell“); in den 1980er und -90er Jahren galt sie als Ideal weitergehender Entscheidungsteilnahme (Deutsch 2005; Gustavsen 2007).

Mehr direkte Partizipation gehört zu den alten Forderungen der meisten Industrie-Gewerkschaften. In den 1960er und -70er Jahren gelang es ihnen in vielen Ländern überdies, Institutionen der repräsentativen Partizipation entscheidend zu stärken. Der Erfolg beflügelte in den 1970er Jahren die Forderung nach mehr Entscheidungsteilhabe in der Arbeit ebenso, wie es auch der Geist der Zeit tat, der weiterreichenden Vorstellungen über betriebliche und gesellschaftliche Demokratisierung gegenüber sehr günstig gestimmt war. In den meisten OECD-Ländern wurden nun teils großangelegte Projekte zur Humanisierung der Arbeit und entsprechende Feldstudien durchgeführt, die meist politisch gefördert und staatlich mitfinanziert wurden.

Dennoch waren wohl bereits in den 1960er und -70er Jahren – wie dann sehr deutlich in der Restrukturierungswelle in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren – vor allem die Unternehmensleitungen treibende Kräfte bei dem Versuch, „Partizipation“ zu vergrößern (Fröhlich/Pekruhl 1996) – und auch, wenn möglich, zu definieren. In den 1960er und -70er Jahren galt insbesondere Jobenrichment als „Mittel der Wahl“, um die Motivation der am Fließband Beschäftigten zu verbessern. Denn deren Lust an der Arbeit hatte erkennbar gelitten, was sich in Vandalismus, schlechter Qualität, hohen Krankenquoten, wilden Streiks und starker Personalfluktuations manifestierte (Fröhlich/Pekruhl 1996). Von größerer direkter Teilhabe erwarteten viele zumindest einen Motivationsschub am Arbeitsplatz, manche erhofften sich auch positive Schübe in der Persönlichkeitsentwicklung oder Impulse für weitere betriebliche und sogar überbetriebliche Demokratisierung. Die Evaluation der Effekte wirkte aber, von Einzelfällen abgesehen, tendenziell ernüchternd. Maßnahmen zur Vergrößerung direkter Partizipation hatten sich gerade bei den abhängig Beschäftigten im industriellen Sektor weit weniger ausgebreitet und stabilisiert als erhofft; und wenn, dann in der langen Frist häufig nicht mit dem gewünschten Ergebnis. Dennoch hatte man gerade in Skandinavien reichlich Erfahrungen gesammelt; dort waren auch einige Vorzeigebetriebe mit teilautonomer Gruppenarbeit entstanden.

War die Motivationskrise am Fließband der frühen 1970er Jahre ein Indiz dafür, dass ausgeprägte „Taylorisierung“ gerade in einer Vollbeschäftigungsökonomie an Grenzen der Akzeptanz bei den Beschäftigten gestoßen war, so zeigte sich bald und insbesondere in den 1980er Jahren, dass diese Organisationsform generell Probleme hatte, neuere technologische Entwicklungen, flexible Automatisierung, eine immer komplexere Unternehmensumwelt sowie die Kompetenzen der Arbeitskräfte effektiv zu einem System zu integrieren. Man rechnete mit einer wenigstens partiell erforderlichen Verringerung der Arbeitsteilung durch Aufgabenintegration, mit Autonomie- und Kompetenzzuwachs auch bei ausführenden Beschäftigten.

Hinzu kam, und das war in der Öffentlichkeit noch entscheidender, dass in den 1980er Jahren viele Traditionsunternehmen in westlichen OECD-Ländern nur noch bedingt wettbewerbsfähig zu sein schienen. Japanische Unternehmen produzierten selbst in ihren „westlichen“ Transplants effizienter und mit höherer Qualität als ihre angestammten Konkurrenten. Auf der Suche nach dem „Erfolgsgeheimnis“ wurde eine Forschungsgruppe des MIT (Massachusetts Institute of Technology) bei der spezifischen Produktionsorganisation fündig. Nach Popularisierung der Ergebnisse zu Beginn der 1990er Jahre ging das Schlagwort „Lean Production“ um die kleine Welt der reichen Länder. Managementlehrer in den USA hatten bereits die „japanischen Originalrezepte“ sehr frei, gleichsam nachdichtend, ins Amerikanische übertragen. Die Unternehmensberatungen griffen zu. Die Mittel, die sie nun „dem Westen“ verschrieben, galten eine Zeit lang als Panazeen für lahrende Betriebe – zunächst in der Automobilindustrie und im verarbeitenden Gewerbe, bald jedoch auch im Dienstleistungsbereich und in der öffentlichen Verwaltung. Das Ziel war nun nicht mehr nur die punktuelle, sondern die durchgreifende Veränderung der Unternehmensorganisation und ihres Verhältnisses zur sozioökonomischen Umwelt (Schumann/Gerst 1996; Schumann 1998). Im Vordergrund standen Qualitätsverbesserung, Kostenreduktion, Hie-

rarchie- und Bürokratieabbau sowie Flexibilität in Abhängigkeit von Markt- bzw. Nachfragekonstellationen. Das schloss die fürs Management stets verbesserungswürdige Motivation der Beschäftigten mit ein.

Die diskutierten Konzepte erinnerten an alte Vorschläge für mehr Entscheidungsteilhabe; das galt namentlich für die nun mit Nachdruck propagierte Arbeit in Gruppen. Zwar reagierten die Gewerkschaften anfangs skeptisch bis ablehnend; in den 1990er Jahren waren sie jedoch in Europa wohl größtenteils bereit, die projektierten Maßnahmen als Chance für verbesserte Partizipation zu unterstützen oder sich zumindest nicht generell zu widersetzen.

Die Erfahrungen der 1990er Jahre und die zunehmend verfügbaren Evaluationsstudien zeigten jedoch, dass die Restrukturierungen auch dieses Mal im Ganzen nicht die erhofften positiven Effekte erzielt hatten. Die Ausbreitung von Gruppenarbeit hatte keine „partizipative Wende“ herbeigeführt, allenfalls geringfügige Verbesserungen bei gewiss auch beeindruckenden Ergebnissen in einzelnen Betrieben. Insgesamt wurden aber nicht wenige Rückschläge und seit den späten 1990er Jahren Tendenzen der Retaylorisierung diagnostiziert. Die von Managementdiskurs und Unternehmensberatungen in Gang gesetzte „Welle“ zur Förderung direkter Partizipation verlor an Schwung. Das Interesse für das Thema Gruppenarbeit schwand in den Vorreiterländern, von Partizipation las man in Titeln und „abstracts“ seltener, dafür ging der darin enthaltene Sinn in verschiedenen anderen Konzepten auf, die neudeutsche Namen tragen.

Ungleich wichtiger scheint jedoch zu sein, dass sich seit den 1990er Jahren die Gewichte der Probleme verschoben haben, die sich der partizipativen Bearbeitung anbieten: Während direkte Partizipation im alten Diskurs Probleme der Hierarchie zu lösen versprach, rückten seit den 1990er Jahren Probleme des Marktes stärker in den Vordergrund. Flexibilisierung, marktseitig induzierte Arbeitsbelastungen und Zeitdruck, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Dysbalance zwischen Erwerbsarbeits- und Nichterwerbsarbeitszeit und nicht zuletzt die damit zusammenhängenden Gesundheitsbeeinträchtigungen verweisen aus den Unternehmen hinaus auf Markt, Regulierungs-, Arbeits- und Sozialpolitik sowie auf strukturelle Veränderungen in der Gesellschaft. Dieser Wandel wird in neueren Konzepten zur „guten Arbeit“ berücksichtigt, und an ihm kann eine Reflexion auf den Begriff der (direkten) Partizipation nicht achtlos vorbeigehen. Eine allzu enge, nur auf den Arbeitsakt bezogene Perspektive des Teilhabediskurses scheint hier jedenfalls zu kurz zu greifen.

### 3. Realisierung und Wirkung direkter Partizipation in Unternehmen

In Unternehmen lässt sich Partizipation auf unterschiedliche Weise organisatorisch realisieren. In Studien zur Partizipation wird für gewöhnlich zwischen individuellen und kollektiven Formen der Teilhabe und zwischen konsultations- und entscheidungsbezogener Partizipation unterschieden. Auf dieser kategorialen Basis können die verschiedenen Organisationselemente geordnet werden, um dann deren Partizipationsgrad oder den einzelner Arbeitsplätze zu schätzen. (vgl. Fröhlich/Pekruhl 1996; Heller et al. 1998; Sisson 2000; Poutsma et al. 2003, 2006). Arbeitsplätze und Organisationselemente sind in einen weiteren organisatorischen Kontext eingebettet: der Grad der Partizipation und deren Wirkung hängt deshalb nicht nur von einzelnen (potentiell) partizipativen Organisationselementen ab, sondern von deren Integration in die Gesamtorganisation.

### *3. 1 Informatorische und konsultative Partizipation*

Zu den Organisationsvarianten, die eine unmittelbare Teilhabe an individueller Konsultation ermöglichen, zählen: Leistungsbesprechungen, Bewertungsverfahren, Gespräche mit Vorgesetzten über Qualifizierungs-, Entwicklungs- oder Karrieremöglichkeiten. Diese Konsultationsarten sind vor allem in Japan und seit den 1980er Jahren zunehmend in den USA und anderen „westlichen“ Ländern bedeutsam (Fröhlich/Pekruhl 1996; Murphy/Margulies 2004). Zu den Varianten, die mittelbare Teilhabe ermöglichen, zählen: Vorschlagswesen, Befragungen der Beschäftigten, um Einstellungen und Meinungen in Erfahrung zu bringen, Möglichkeiten der Aussprache mit Vermittlern, Beiräten oder Beschwerdestellen (Fröhlich/Pekruhl 1996; Benders 1996; Sey 2000; Vernon 2006).

Der Partizipationsgrad dieser Varianten wird im Allgemeinen als relativ gering eingeschätzt. Empirische Untersuchungen messen ihnen denn auch im Durchschnitt keine nennenswerte Partizipationsqualität zu; sie unterliegen zudem häufiger dem Verdacht, Freiräume der Beschäftigten einzuschränken oder Arbeitsüberlastung zu begünstigen (Brown/Benson 2005). Ein positiver Nutzen des Vorschlagswesens ist möglich, er ist jedoch an eine Reihe von organisatorischen Voraussetzungen gebunden, die häufig nicht erfüllt sind (erkennbare Wirkung der Vorschläge, positive Rückmeldung, angemessener Lohn) (Fröhlich/Pekruhl 1996; Saari/Judge 2004; Paunescu 2005).

Konsultationen in Gruppen oder Problemlösungsgruppen waren traditionell zunächst vor allem Zirkel zu sicherheits- und gesundheitsrelevanten Themen am Arbeitsplatz (Fröhlich/Pekruhl 1996; Heller et al. 1998). Seit den 1980er Jahren verbreiteten sich dann, auch wieder ausgehend von Japan und den Weg über die USA nehmend, Qualitätszirkel (in denen über eine Vielzahl produktionsbezogener Probleme geredet wird, nicht nur über Qualität) und das umfassendere „Total Quality Management“ (TQM) mit dem Schwerpunktziel permanenter Verbesserung aller Unternehmensprozesse (vgl. Fröhlich/Pekruhl 1996). Der Grad der konsultativen Partizipation kann hierbei erheblich sein, der Grad der Entscheidungsteilhabe ist hingegen eher gering und zudem meist indirekt (Einfluss auf Entscheidungen anderer).

Diese Programme waren in den 1980er und -90er Jahren teilweise mit hohen Erwartungen verbunden im Hinblick auf: Kostensenkung, Verbesserung der Produktionsabläufe, Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse, Kompetenzentwicklung sowie Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit.

Die Empirie ist jedoch auch hier tendenziell ernüchternd: Qualitätszirkel sind relativ voraussetzungsvoll und scheiterten in der Vergangenheit häufig, etwa weil das erforderliche Teilnehmertraining oder die Probleme bei der Entwicklung sozialer Fertigkeiten unterschätzt wurden. Es ist umstritten, ob die Programme die Produktivität überhaupt nennenswert erhöhen (Fröhlich/Pekruhl 1996). Wahrscheinlich beeinflussen sie in den günstigeren Fällen vor allem soziale Wirkungen positiv (Kommunikation, Austausch von Information) und fördern das Qualitätsbewusstsein. Dem Literaturüberblick von Cohen und Bailey (1997) zufolge erhöhen sie die Arbeitszufriedenheit nicht langfristig. Selbst der Effekt der anspruchsvolleren TQM-Programme ist umstritten; sie können einerseits zu einer größeren Aufgabenautonomie beitragen; andererseits wird jedoch gemutmaßt, dass sie häufig nur die Kontrollchancen des Managements verbessern (Edwards et al. 1998; Coyle-Shapiro 1999).

### *3. 2 Entscheidungspartizipation und Partizipation durch Delegation.*

#### *3.2.1 Individuelle Entscheidungspartizipation*

Vergrößerung der „Entscheidungspartizipation“ auf individueller Ebene wird üblicherweise mit drei „Organisationsvarianten“ assoziiert:

- a) Job-Rotation: damit ist der Wechsel der Tätigkeiten meist innerhalb eines Betriebs/Unternehmens gemeint.
- b) Job-Enlargement: hier ist das Ziel die Vergrößerung der Vielfalt niveaugleicher Aufgaben in einer Tätigkeit (horizontale Integration).
- c) Job-Enrichment: soll zu einer größeren horizontalen und vertikalen Aufgabenintegration führen, etwa durch Erledigung von Aufgaben, die zuvor Vorgesetzte verrichteten.

Die beiden erstgenannten Organisationsvarianten erlauben allenfalls eine geringe Erhöhung der Entscheidungspartizipation. Mit Job-Enrichment waren weit größere Erwartungen hinsichtlich Entscheidungspartizipation, Autonomie, Kompetenzentwicklung, Entscheidungsqualität, (intrinsische) Motivation, Zufriedenheit, Produktivität verbunden.

Die drei Job-Modelle wurden insbesondere im Kontext der Humanisierungsdebatten in den 1960er und -70er Jahren propagiert. In den 1980er und -90er Jahren spielten sie als eigenständige Konzepte dann kaum noch eine Rolle, wohl aber als Komponenten jener umfassenderen Organisationsmodelle, die seither die Diskussion dominieren (Fröhlich/Pekruhl 1996): Neue Produktionskonzepte, Gruppenarbeit, High Performance Work Systems oder Empowerment-Projekte, um nur einige zu nennen.

Was sagt die Empirie? Das insbesondere von der QWL-Bewegung<sup>1</sup> geforderte und geförderte Job-Enrichment zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit hat Fröhlich und Pekruhl (1996) zufolge wohl die Zahl der krankheitsbedingten Ausfälle und der freiwilligen Kündigungen reduziert. Darüber hinaus zeigt eine Vielzahl von Studien, dass Autonomie in der Arbeit mit Arbeitszufriedenheit positiv korreliert. Darauf ist weiter unten im Zusammenhang mit Befunden der Organisationspsychologie noch näher einzugehen. Hier ist nur anzumerken, dass die Bestimmungsgründe der Zufriedenheit sich mit dem Strukturwandel der Arbeitswelt gleichfalls verändern: so hat etwa seit den 1980er Jahren Kundenzufriedenheit in der Bedeutung für Arbeitszufriedenheit zugenommen. Und Hauptquellen von Unzufriedenheit sind in den 1990er und 2000er Jahren gewesen: Zeitdruck und hohes Arbeitstempo, schwierige Kunden, gestörte Beziehungen zu Vorgesetzten (EFILWC 2006).

### 3.2.2 Partizipation durch Delegation an Gruppen, Gruppenorganisation

Gruppenarbeit wurde gerade im Kontext der soziotechnischen und skandinavischen „Schulen“ als die partizipative Organisationsform betrachtet. Das ist, wenigstens auf den ersten Blick betrachtet, schon deshalb plausibel, weil eine autonome Arbeitsgruppe ihre Mitglieder zu partizipativem Verhalten anhält, wenn die Gruppe nicht allzu hierarchisch strukturiert ist. Auf Einzelarbeitsplätzen kann dies bei hohem Autonomiegrad der Fall sein, muss es aber nicht.

Man kann grob zwischen autonomen Gruppen, semiautonomen Gruppen und überwachten Teams unterscheiden (Applebaum/Batt 1994). Üblicherweise wurden in der Gruppenarbeitswelle der 1980er und -90er Jahre zwei idealtypische Modelle gegenübergestellt: Auf der einen Seite das „skandinavische“ (Volvo-) Modell, das schwerpunktmäßig für Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens stand; es war Ideal vieler europäischer Gewerkschaften. Auf der anderen Seite das „japanische“ (Toyota-) Modell, dessen Schwerpunktziele die Verbesserung der Qualität der Produkte und der Produktionsabläufe war (Pruijt 2003); es wurde eher von den Unternehmen präferiert (Regalia/Gill 1995; Fröhlich/Pekruhl 1996; Heller et. al. 1998).

Das skandinavische Gruppenarbeitsideal ist charakterisiert durch: einen hohen Grad der Gruppenautonomie (in vielen Feldern, z.B. Kundenkontakt, Qualitätskontrolle, Sicher-

---

1 QWL: Quality of Working Life

heit, Urlaub usw.), Entkoppelung vom Fließband, flache Hierarchien (Reduzierung der Anzahl der Vorgesetzten), demokratische Prozeduren (Wahl und Rotation der Gruppensprecher), Kompetenzförderung (Jobrotation, "Jobenrichment") auch in der Massenproduktion; insgesamt hohe Entscheidungspartizipation im strikten Sinne, stärkere Partizipation der Beschäftigten an der Definition von Partizipation (Freysenet 1998; Kuipers 2005; Gustavsen 2007; Sandberg 2007), teilweise Anwendung der Methoden der Aktionsforschung (LOM-Projekt in Schweden). Erwartet wurden unter anderem: positive ökonomische und motivatorische Effekte, Kompetenzgewinne und gestärkte Kompetenz- und Selbstwirksamkeitsgefühle, eventuell demokratisches Lernen und höhere Arbeitsproduktivität.

Für die mit Japan assoziierten Varianten der neotayloristischen Gruppenarbeit oder auch für die meisten Varianten der "Lean Production" gilt: Koppelung an Fließband, geringe Entscheidungspartizipation, hoher Grad der konsultativen Partizipation in Bezug auf Produktionssachverhalte (Pekruhl/Fröhlich 1996). Die Erwartungen sind hier: vor allem hohe Produktivität und Qualität sowie Kostenreduktion (Management), Furcht vor erhöhtem Leistungsdruck und Pseudopartizipation (Gewerkschaften), allenfalls moderater Anstieg der Freiräume, der Zufriedenheit und der Motivation.

Was sagt die Empirie?

Gruppenarbeit prägte die Restrukturierungswelle der frühen 1990er Jahre. Studien in Europa zeigen insgesamt, dass Gruppenarbeitsbeschäftigte im Durchschnitt über keine größeren Entscheidungsspielräume verfügen als Einzelarbeitskräfte (Kyzlinková et al. 2007). Ein wenig günstiger scheint es bei der Kompetenzentwicklung auszusehen. Beschäftigte in Arbeitsgruppen haben etwas mehr Lernmöglichkeiten (Kyzlinková et al. 2007); das ist wohl vor allem auf den höheren Anteil der konsultativen Partizipation zurückzuführen, der für „Lean Production“ typisch ist. Dieser Vorteil kommt eher den ausführenden Beschäftigten in der Massenproduktion zugute (Lorenz/Valeyre 2004). Im Durchschnitt sind befragte Teammitglieder in Europa nicht zufriedener als Beschäftigte auf Einzelarbeitsplätzen. Demnach konnte mit der Einführung von Gruppenarbeit in vielen Betrieben das Ziel einer deutlichen Erhöhung der Autonomie bzw. Entscheidungspartizipation ebenso wenig erreicht werden wie eine größere Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeit.

Allerdings kommt es auf die Art der Gruppen an. Mit dem Anstieg des Autonomiegrads/Partizipationsgrads in und von Gruppen nimmt die Zufriedenheit zu; in teilautonomen Arbeitsgruppen mit hoher Effektivität, mehr individuellem Ermessensspielraum und stärkerer Kompetenzentwicklung und -nutzung ist sie sehr viel größer als in Gruppen mit tayloristischer oder Lean-Struktur, sie ist dann auch deutlich höher als bei Einzelarbeit. Das zeigen verschiedene Befragungen zur Gruppenarbeit, auch solche mit repräsentativem Anspruch für Europa oder für einzelne Länder, wie etwa die umfassende Längsschnitterhebung zur finnischen Arbeitswelt (Cohen/Bailey 1997; Gerst et al. 1995; Gerst 2003; Fröhlich/Pekruhl 1996; Kyzlinková et al. 2007; Niemelä/Kalliola 2007).

Einen positiven Effekt zumindest auf Motivation/Zufriedenheit können zudem viele Untersuchungen einzelner Unternehmen nachweisen, etwa jene, die in den zwischenzeitlich geschlossenen Vorzeigebetrieben in Uddevalla/Schweden (Sandberg 2007) – mit einem sehr anspruchsvollen Gruppenarbeitskonzept – oder bei NUMMI in den USA – mit einem mehr tayloristisch geprägten Gruppenarbeitsmodell – durchgeführt wurden (Adler 1999). Das spricht für die Hypothese, dass größere Autonomie bzw. Partizipation, insbesondere aber teilautonome Gruppenarbeit – wenn weitere Bedingungen (häufig unter Gruppeneffektivität zusammengefasst) erfüllt sind –, sich auf die subjektive Befindlichkeit der Beschäftigten positiv auswirkt. Allerdings sind diese Varianten der Gruppenarbeit bei ausführenden Beschäftigten vergleichsweise selten anzutreffen. Sisson (2000) schätzt auf der Basis einer in Europa durchgeführten Befragung zur direkten Partizipation (EPOC-Studien) den Anteil der ausführenden Kernbeschäftigten in teilautonomer Gruppenarbeit mit sehr

hoher Entscheidungspartizipation (skandinavisches Ideal) auf gerade einmal 2% Prozent. Darüber hinaus ist Gruppenarbeit durchaus „störanfällig“. Gerade wenn Probleme kumulieren – etwa wenn hohes Konfliktpotential, geringe Autonomie und Arbeitsüberlastung sich gegenseitig verstärken –, kann die Zufriedenheit in Gruppen kräftiger einbrechen als auf Einzelarbeitsplätzen.

### 3.3 Partizipation und Gesamtorganisation

In den 1980er Jahren erhärteten die bis dahin gemachten Erfahrungen die systemtheoretisch begründbare These, dass eine teilhabefreundliche Reorganisation von Arbeitsplätzen nur dann subjektiven und objektiven Nutzen abwirft, wenn auch andere Organisationselemente in geeigneter Weise verändert werden und die Gesamtorganisation umfassender restrukturiert wird (Brödner 1997; Strohm/Kuark 1997; Heller et al. 1998; Strauss 1998b; Ichniowski/Shaw 1999). Der Idee aufeinander abgestimmter Organisationsmodule zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens und zur Erhöhung der Produktivität folgt das in den USA entwickelte Konzept des „High Performance Work Systems“ (HPWS), auf das ich mich als „Paradigma“ im folgenden beschränken möchte. Kirchner und Oppen (2007) zufolge besteht ein HPWS aus drei verschiedenen Organisationskomponenten. Das sind:

- A. Partizipationsmodule vom Typ der konsultativen und der Entscheidungspartizipation; vielfach Gruppenarbeit; dezentrale Steuerung größerer Organisationseinheiten.
- B. Qualifikations- und Weiterbildungsmodule sowie selektive Einstellungspolitik.
- C. Geeignete Gratifikations- und Anreizsysteme, insbesondere angemessene Lohnsysteme.

Die Hypothese lautet nun, dass die Herstellung von HPWS-Bedingungen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass alle Beteiligte ihren Nutzen vergrößern.

#### Was sagt die Empirie?

Generell spricht, wie bereits gesagt, die Erfahrung mit Projekten zur Vergrößerung der Partizipation für diese Hypothese. Dennoch scheint es beim „Design“ auf die näheren Umstände anzukommen (Brödner 1997; Strohm/Kuark 1997; Heller et al. 1998; Strauss 1998b; Ichniowski/Shaw 1999). Auf der einen Seite werden insbesondere in den USA, in Kanada und in Großbritannien HPWS häufig mit verstärkter Kontrolle durch Manager, verringerter Beschäftigungssicherheit, höherem Stress, geringerer Zufriedenheit und verschärften Zeitkonflikten in Verbindung gebracht (Godard 2004; Danford et al. 2005). Auf der anderen Seite finden Bauer (2004) und Spreitzer (2008) in den von ihnen gesichteten Studien zum Einfluss des HPWS-Grades auf die selbstberichtete Arbeitszufriedenheit generell einen positiven Zusammenhang. Eine kanadische Untersuchung (Godard 2001) kam zu dem Ergebnis, dass der Übergang von einem mittleren zu einem höheren HPWS-Grad Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit der Organisation, Empowerment, Zugehörigkeitsgefühl, Aufgabenorientierung und bürgerschaftliches Verhalten in der Arbeit stärkte. Bei weiterem Anstieg des HPWS-Grades wurden die Zusammenhänge schwächer oder negativ; das galt speziell für Arbeitszufriedenheit. Das könnte die Folge diverser Belastungsfaktoren sein.

In einer Untersuchung europäischer HPWS (15 Länder) war der Zusammenhang zwischen HPWS-Grad und Arbeitszufriedenheit positiv (Bauer 2004). Dieser Effekt wurde größtenteils auf Charakteristika des Arbeitsplatzes zurückgeführt, hauptsächlich auf den Grad der Autonomie in der Arbeit.

Zu den erforderlichen „institutionellen“ Randbedingungen zählen ein geeignetes Lohnsystem und eine angemessene Lohnhöhe. Das wurde von der Partizipationsforschung lange unterschätzt, weil sie sich zu sehr auf Aspekte der intrinsischen Motivation konzentrierte (Heller et al. 1998). Die 1980er und -90er Jahre zeigten jedoch deutlicher, dass Beschäftigte,

die sich an Partizipationsprojekten beteiligten, häufig mehr an den erwarteten höheren Löhnen (wegen größerer Verantwortung, größerer Aufgabenbreite, Kompetenzerweiterung usw.) interessiert waren als an größerer Zufriedenheit oder besserer intrinsischer Motivation (Wehner/Rauch 1994; Heller et al. 1998). Werden diese Erwartungen enttäuscht oder die damit verbundenen Gefühle der Lohngerechtigkeit verletzt, ist mit erhöhter Unzufriedenheit und mit verringerter Motivation zu rechnen, eventuell scheitert in der Folge sogar das Partizipationsprogramm. Institutionen der repräsentativen Partizipation sind zwar keine notwendigen Voraussetzungen für gelingende direkte Partizipation. Sie erhöhen aber die Chance, dass Entscheidungspartizipation in Abhängigkeit von den Präferenzen und Interessen der Beschäftigten größer, stabiler und in ihren Wirkungen positiv ist (Dörre 2001; Zwick 2003).

#### 4. Organisationspsychologie und Partizipation

Die bislang angesprochenen partizipativen Organisationsvarianten bilden sich auf Mikroebene als Merkmale einzelner Arbeitsplätze ab. Die Wirkung der Merkmale einzelner Arbeitsplätze auf arbeitsspezifische Interpretationen, Erlebnisse, Einstellungen und das Verhalten der Beschäftigten ist hauptsächlich Forschungsgegenstand der Organisationspsychologie. Deshalb sollen im Folgenden zuerst einige der in der Partizipationsforschung gängigen psychologischen Erklärungsmodelle genannt werden, bevor empirische Forschungsergebnisse zu den Wirkungen erhöhter Partizipation auf die Befindlichkeit der Beschäftigten referiert und diskutiert werden.

##### 4.1 Organisationspsychologische Modelle und Partizipation

Der Akt des Partizipierens ist ein zielgerichtetes Handeln, durch das Beschäftigte in bestimmten Bereichen der Arbeit ihre Interessen und Wünsche in einem gewissen Grad, aber nicht vollständig, durchsetzen können (Wilpert 1998).

Neben dieser instrumentellen Funktion kann der Akt des Partizipierens unmittelbar selbst Bedürfnisse befriedigen, wie etwa die nach: Kommunikation, sozialer Interaktion, gerechtigkeitsorientiertem Handeln, Anerkennung, Selbstwirksamkeit usw.<sup>2</sup>

Die These eines daraus sich ergebenden genuinen Partizipationsbedürfnisses wurde in der Human Rights-Bewegung der 1950er Jahre meist mit der Bedürfnistheorie von Maslow begründet (Fröhlich/Pekruhl 1996).

Dass größere direkte Partizipation bzw. Autonomie im unmittelbaren Arbeitshandeln die intrinsische Arbeitsmotivation stärkt, war eine Vermutung, die den Job-Enlargement- und Job-Enrichment-Konzepten zugrunde lag. Theoretisch unterfüttert wurde diese These

---

2 Wenn Partizipation „an sich“ selbst motiviert, besteht die Möglichkeit, dass Partizipation zu mehr Zufriedenheit/Motivation führt als Autonomie (im Sinne von Alleinentscheidung), die eben diese Befriedigungsmöglichkeiten nicht gewährt. Dann hätte eine „Partizipationsleiter“ im Hinblick auf subjektive Befriedigungschancen ihr diesbezügliches Maximum im oberen partizipativen Bereich und wäre im Bereich der Autonomie nach unten gebogen. Wenn hingegen Partizipation allein instrumentell über bessere Bedürfnisbefriedigung bzw. Interessendurchsetzung in den verschiedenen Bereichen der Teilhabe (Arbeitszeit, Festlegung der Arbeitsaufgabe usw.) definiert wird, wird Autonomie – ohne Entscheidungsteilhabe anderer – für höchste Zufriedenheit sorgen. Allerdings ist im ersterwähnten Fall Partizipation selbst oberste Präferenz eines autonomen Systems: Autonomie impliziert in diesem Fall Verzicht auf Alleinentscheidung. Der höchste Grad der (formalen) Autonomie ist dann (inhaltlich) Partizipation.

anfangs mit der Motivationstheorie von Herzberg. Das hatte zur Folge, dass die intrinsische Arbeitsmotivation gegenüber der extrinsischen nun massiv aufgewertet wurde (ebenda).

In den 1980er Jahren war in der Arbeitspsychologie das Job Characteristics Model (Hackman/Oldham 1975) Favorit bei der Analyse der Wirkungen von Autonomie und Partizipation; auf dieses Modell gehe ich weiter unten im Kontext der empirischen Partizipationsstudien noch etwas näher ein.

Wilpert (1998) erklärt die Notwendigkeit von Partizipation mit einem grundlegenden Bedürfnis nach kompetenter Interaktion mit der eigenen sozialen Umwelt. Eine Befriedigung dieses Kompetenzbedürfnisses erfordert Partizipation oder Autonomie. Umgekehrt verlangt Partizipation ausreichende Kompetenzen, damit sie sich überhaupt positiv auf Befindlichkeit und Produktivität auswirken kann. Daraus folgt das Postulat, dass Kompetenz und Partizipationsgrad ein Passverhältnis bilden und simultan erhöht werden müssen.

In den 1990er Jahren wurde in der Partizipationsforschung das Konzept der Selbstwirksamkeit von Bandura rezipiert: Partizipation soll demnach die Selbstwirksamkeit stärken, bzw. das Gefühl, in der eigenen Arbeit(-sumwelt) kompetent zu handeln und eine gewisse Könnerschaft im Aufgabenfeld zu entwickeln.

Gleichfalls in den 1990er Jahren wurde das organisationspsychologische Empowerment-Konzept ausgearbeitet. Dieses soll ältere Modelle zur intrinsischen Motivation und zu kognitiven Prozessen modifiziert synthetisieren; so etwa gilt Selbstwirksamkeit als einer von vier Empowermentfaktoren. Durch Einführung der Unterscheidung von sozialstrukturellem und psychischem Empowerment kann zudem die „objektive“ Seite institutionalisierter Partizipation konzeptionell von der „subjektiven“ Seite der wahrgenommenen Partizipation unterschieden werden.

Zwei weitere Konzepte, die in der – stark motivationsorientierten – Partizipationsforschung bislang weniger berücksichtigt wurden, als sie es verdient hätten, sind im Rahmen dieses Papiers gleichfalls kurz zu streifen:

Erstens Konzepte zur beruflichen Sozialisation (Hoff 1994, 2002; Lempert 2009). Dieser langfristige Prozesse erforschende Ansatz befasst sich mit der Interaktion von vergrößerter Autonomie oder Partizipation einerseits und Persönlichkeitsstruktur andererseits – etwa im Hinblick auf Kontrollüberzeugungen oder moralische Urteilskompetenzen.

Zweitens ein Stressmodell, das Job-Demand-Job-Control-Modell (JDJC-Modell) von Karasek (Karasek/Theorell 1990; Gebele 2010), das aus zwei Gründen gewählt wurde: Zum einen nahmen seit den 1990er Jahren auf Arbeitsplätzen mit vergrößertem Partizipationsgrad die Arbeitsbelastungen deutlich zu. „Stress“-Modelle sollten geeignet sein, diese Zusammenhänge aufzuklären. Zum anderen lässt sich das JDJC-Modell vergleichsweise gut mit dem Partizipationsbegriff verbinden – was weiter unten erklärt wird.

#### *4.2 Der Wunsch nach Partizipation*

„Motivationstheorien“ zur Partizipation postulieren ein generelles Bedürfnis nach mehr Partizipation. Bei starkem Kompetenzbedürfnis oder bei kräftigem Streben, sich in der Arbeit zu entwickeln, sollte der Partizipationswunsch gleichfalls stärker ausgebildet sein. Untersuchungen zeigen, dass ein Bedürfnis nach mehr Partizipation durchaus besteht (Fröhlich/Pekruhl 1996; Wilpert 1998). Aber: Im Durchschnitt ist die gewünschte Partizipation abhängig von der realen Partizipation und geht nicht sehr weit über diese hinaus. Die Korrelation zwischen dem Grad der aktuell erfahrenen und dem Grad der erwünschten Partizipation liegt in diversen Untersuchungen, die Wilpert (1998) sichtet, im Bereich zwi-

schen  $r = 0,40$  bis  $0,74^3$ . Dieser Zusammenhang impliziert allerdings, dass die Erhöhung der Partizipation den Wunsch nach weiterer Erhöhung generieren kann (ebenda). Dabei wird ein rückgehender Grenznutzen der Partizipation vermutet: mit jeder weiteren Zunahme um denselben Betrag wird der zusätzliche subjektive Nutzen (etwa der Zufriedenheitszuwachs) der Partizipation geringer (ebenda).

Der Wunsch nach Partizipation ist stärker bei höherer Bildung oder beruflicher Position (Fröhlich/Pekruhl 1996). Er ist außerdem abhängig von den zu regulierenden Materien: bei Routinearbeiten besteht kein Bedürfnis nach Mehrpartizipation, bei taktischen und strategische Fragen ein moderates (Wilpert 1998).

In die Durchschnittstendenzen gehen jedoch viele ambivalente oder ablehnende Einstellungen gegenüber konkreten Partizipationsvorschlägen oder gegenüber Partizipation generell ein. Bei freiwilligen Partizipationsprogrammen in den 1980er und -90er Jahren erklärte sich durchschnittlich schätzungsweise etwa ein Fünftel der Beschäftigten bereit, daran teilzunehmen. Die Gründe für Nichtpartizipation sind vielfältig, wie die folgende unvollständige Zusammenstellung zeigt (Wilpert 1998; Strauss 1998b).

Untersuchungen (Miller/Prichard 1992; Allen et al. 1997) belegen, dass Personen mit geringerem Selbstwirksamkeitsgefühl, externaler Kontrollüberzeugung oder geringeren Ambitionen in der Arbeit eine Teilnahme an einem Partizipationsprogramm eher ablehnen. Allerdings: der Partizipationsprozess kann dem – günstige Bedingungen für Lernprozesse gegeben – mit der Zeit entgegenwirken.

Ablehnungsgründe können auch normativer Art sein: Partizipation wird häufig als Widerspruch zum eigenen Berufsrollenbild gesehen (siehe Ezzamel/Willmott 1998); verbreitet ist zudem die Norm der Nichtpartizipation, die sich aus dem Arbeiterselbstverständnis oder auch aus schlechten Erfahrungen speist (vgl. Heller 1998).

Die Teilnahmebereitschaft hängt außerdem von der Situation, dem Vertrauensgrad in Betrieben und von den Erwartungen ab: In einer Studie von Allen et al. (1997) meldeten sich gerade Personen mit überdurchschnittlicher Qualifikation und bislang geringer Motivation (häufige Absenz, geringe Jobperformanz), starker Unzufriedenheit und zugleich hohen Erwartungen für die Qualitätszirkel.

Weitere Gründe für Ablehnung höherer Partizipation können sein: Präferenz für Delegation von Partizipation, Befriedigung des Teilhabebedürfnisses außerhalb der Arbeit, zu hoher Zeitaufwand, unbezahlte Partizipationszeit (wie teilweise in Japan), gegebenenfalls moralisch begründete Ablehnung der Ziele der Arbeit.

Schließlich können Beschäftigte „mehr“ Partizipation auch gerade deshalb ablehnen, weil sie mehr Partizipation wünschen. In diesem Fall richtet sich der Widerstand meist gegen konkrete Partizipationsvorschläge des Managements, von denen die Beschäftigten annahmen, dass es sich um „Pseudopartizipation“ oder sogar um trojanische Partizipation (Einschränkung bisheriger Freiräume und Partizipationschancen) handelt. Das verweist auf eines der Hauptthemen des Partizipationsdiskurses: auf den häufigen Widerspruch zwischen managementdefinierter, an Unternehmenszielen orientierter „Verantwortungsdelegation“ und subjektbezogener, von den Beschäftigten selbst gemäß ihren Interessen und Wünschen definierter Teilhabe.

---

3 Die Bezeichnung „r“ steht für den Korrelationskoeffizienten und ist ein Maß für einen linearen Zusammenhang. Die Werte +1 bzw. -1 bezeichnen einen vollständigen positiven bzw. vollständig negativen linearen Zusammenhang zwischen den untersuchten Merkmalen. Der Wert 0 bedeutet, dass gar kein Zusammenhang besteht.

#### 4.3 Metastudien zu den Wirkungen der Partizipation in den USA

Viele der Fallstudien, die in den 1970er und -80er Jahren zur direkten Partizipation in Unternehmen durchgeführt wurden, fanden positive Effekte derselben auf Zufriedenheit, Motivation und häufig auch Produktivität. Um die überwiegend positiven Befunde einer skeptischeren Prüfung zu unterziehen, wurden seit den 1980er Jahren vermehrt Metastudien durchgeführt, die sich allerdings größtenteils auf die USA beschränkten. Dennoch werden die Ergebnisse dieser Studien in der allgemeinen Diskussion über die Wirkungen von Partizipation öfters als letztgültige Evidenz zitiert. Dabei wird nicht immer klar gemacht, dass diese Studien weder ganz eindeutig sind, noch welchen Beschränkungen sie unterliegen, die eine Generalisierbarkeit in Frage stellen. Deshalb soll auf diesen Strang der Forschung etwas ausführlicher eingegangen werden.

Zuerst als Vorbemerkung: Bei Metastudien werden Korrelationen ermittelt, wobei in der Partizipationsforschung die Konvention verbreitet ist, dass Korrelationen unter  $r=0,30$  als schwach gelten, Korrelationen im Bereich  $r=0,30$  bis  $0,50$  als moderat und Korrelationen über  $0,50$  als stark (Wagner/Gooding 1987; Wagner 1994).

##### a) Job Characteristics Model

Mit Hilfe des Job Characteristics Model von Hackman/Oldham (1975) wurde insbesondere in den 1980er Jahren versucht, die Auswirkungen von Jobenrichment und erweiterter Partizipation zu untersuchen. Hackman und Oldham identifizierten fünf Job-Charakteristika als zentrale Erklärungsgrößen von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität: Einheit der Aufgabe, Bedeutung der Tätigkeit, Breite der Qualifikation, Autonomie in der Arbeit, Feedback durch Mitarbeiter oder Vorgesetzte. Die drei ersten Faktoren werden zu einem Motivationspotential-Score zusammengefasst (MPS). Als Moderatorvariable dient vor allem die Growth Need Strength (GNS). Dies ist ein dispositionaler Faktor, der das Bedürfnis nach Erweiterung in den genannten Dimensionen (analog zum Bedürfnis nach mehr Partizipation) abbildet.

Eine umfassende Metaanalyse von Fried und Ferris (1987) kam zu folgendem Ergebnis: Jobfeedback trug mit einer Korrelation von  $r=0,43$  am stärksten zur Zufriedenheit bei, gefolgt von Autonomie ( $0,35$ ) und Bedeutung der Aufgabe ( $0,35$ ). Qualifikationsbreite ( $0,52$ ) und Bedeutung ( $0,43$ ) sowie Autonomie ( $0,42$ ) trugen zur internen Motivation am meisten bei. Diese Korrelationen liegen also größtenteils im moderaten Bereich. Noch ausgeprägter waren die Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten einerseits und Autonomie ( $0,71$ ), Qualifikation ( $0,67$ ) sowie Job-Feedback ( $0,56$ ) andererseits.

Die Moderatorvariable GNS beeinflusst als Persönlichkeitsfaktor die Wirkung von Autonomie/Partizipation auf die Zufriedenheit. In der Metaanalyse von Fried und Ferris war in der Gruppe der Personen mit hohem GNS die Korrelation der MPS-Faktoren (Einheit der Aufgabe; Bedeutsamkeit, erforderliche Qualifikation) zusammen mit Performanz  $r=0,45$ . In der Gruppe der Personen mit niedrigem GNS war  $r=0,10$ . Eine unveröffentlichte Metaanalyse von Freye in 1996, die Judge/Church (2000) und Judge/Klinger (2007) als die neueste verfügbare zitiert, gibt als wahre Korrelation zwischen Job-Charakteristika und Arbeitszufriedenheit  $r=0,5$  an, wobei für Beschäftigte mit hohem GNS  $r=0,68$ , für Beschäftigte mit niedrigem GNS  $r=0,38$ .

##### b) Metastudien zur Partizipation im engeren Sinne

Spector (1986) ermittelt in einer Metaanalyse die Wirkung von wahrgenommener Autonomie und Entscheidungspartizipation im engeren Sinne (siehe oben, Abschnitt 1b, S. 2). Für alle Studien (Partizipation und Autonomie zusammen) galt: Beschäftigte, die einen größeren Kontrollspielraum in der Arbeit hatten, waren zufriedener; sie zeigten weniger physische und emotionale Symptome, Rollenambiguität und Konfliktgrad waren geringer,

Krankheitstage waren weniger und Wechselabsichten seltener (die Korrelationen bewegen sich zwischen: 0,2 und 0,48). Ähnliches gilt, wenn nach Partizipation und Autonomie differenziert wird. Bei Partizipation sind die Korrelationen mit psychischen Symptomen ( $r = -0,26$ ), Zufriedenheit (0,35), Motivation (0,34), Engagement (0,50) und Rollenambiguität ( $-0,43$ ) größtenteils im moderaten Bereich. Partizipation im engeren Sinne wirkt also Spektral zufolge moderat positiv auf motivationaler bzw. affektiver Ebene.

Miller/Monge (1986) fanden in ihrer Metaanalyse eine mittlere Korrelation von Partizipation und Zufriedenheit im oberen schwachen Bereich ( $r = 0,27$ ). Eine weitere Aufschlüsselung zeigt: Bei Feld-Studien, in denen Partizipation eher „diffus“ als wahrgenommenes partizipatives Klima operationalisiert wurde (Fragen: „Können Sie generell partizipieren“ usw.), war der Effekt auf die Zufriedenheit am stärksten ( $r = 0,46$ ). Sehr viel geringer war die Wirkung der „tatsächlichen“, d.h. der organisatorisch realisierten Partizipation, die nur im schwachen Bereich lag (0,16). Die Wirkungen auf die Produktivität waren dabei geringer als die auf die Zufriedenheit. Cotton et al. (1988) kamen in einer einflussreichen narrativen Metastudie zu einem ähnlichen Ergebnis, das auch von einer Reihe anderer Metastudien reproduziert wurde (Wagner 1994) und als Mehrheitsmeinung der Partizipationsforschung gilt (ebenda). Die lautet und soll als erstes Zwischenergebnis festgehalten werden: es besteht ein schwacher bis moderater positiver Zusammenhang der Partizipation mit Zufriedenheit und ein schwacher bis kein Zusammenhang zwischen Partizipation und Performanz (das ist der Oberbegriff für verschiedene quantitative Leistungsmaße, die sich in den meisten Studien auf einzelne Arbeitskräfte oder Gruppen beziehen; Wagner 1994).

#### c) Verschiedene Wirkungskanäle der Partizipation

Im Interpretations-Kontext der in der Partizipationsforschung lange dominierenden Motivationsmodelle (Maslow, Herzberg, Hackman, Oldham) wurde in der Regel unterstellt, dass die hauptsächliche Wirkung von Partizipation darin bestehe, dass sie direkt oder indirekt bestimmte Bedürfnisse befriedige und darüber die (intrinsische) Motivation stärke, was dann zu mehr Zufriedenheit und auch zu höherer Produktivität führe. In den 1990er Jahren wurde diese auch als affektives oder motivationales Modell bezeichnete Wirkungshypothese von einer Reihe von Metastudien in Frage gestellt. Als alternativer Wirkungsmechanismus wurde das kognitive Modell vorgeschlagen. Dem zufolge besteht die Hauptwirkung der Partizipation in der besseren Nutzung von Information und des (Produktions-) Wissens der Beschäftigten, was die Qualität der Entscheidungen und Arbeitshandlungen verbessere und darüber dann die Produktivität erhöhe; als Nebenprodukt entstehe Zufriedenheit.

Miller/Monge (1986) untersuchten die beiden Modelle in einer Metaanalyse und kamen zu dem Ergebnis, dass der Effekt, den das affektive Modell beschreibt, stärker ist als jener, den die kognitive Hypothese behauptet: Hohe Partizipation generiert damit in beträchtlichem Umfang „unmittelbar“ Motivation und Zufriedenheit.

Wagner et al. (1997) gelangen in ihrer Metastudie zu einem anderen Ergebnis: Die mittlere Korrelation zwischen Partizipation und Zufriedenheit war bei den Studien, die dem kognitiven Modell zugerechnet wurden ( $r = 0,32$ ), stärker als bei denen des motivationalen Modells ( $r = 0,12$ ). Das werten die Autoren als Indiz der Möglichkeit, dass die Partizipationsforschung bislang die Motivationswirkung von Partizipation überschätzt hat, weil sie die kognitiven Effekte nicht beachtete. Wagner et al. plädieren jedenfalls dafür, in zukünftigen Studien die Seite der „Informationsverarbeitung“ mehr zu beachten.

#### d) Methodenabhängigkeit der Ergebnisse

Im Folgenden sind zwei Aspekte anzusprechen, die mit methodischen Problemen und der Datenerfassung zu tun haben. Sie haben einen entscheidenden Einfluss auf die Ergebnisse von Metastudien: Das betrifft zum einen das Problem der Unterscheidung zwischen „objektiv“ institutionalisierter und „subjektiv“ wahrgenommener Partizipation; für erstere inte-

ressiert sich schwerpunktmäßig die Organisationssoziologie, für letztere die Organisationspsychologie (1). Zum anderen das Problem des von Metastudien erfassten Partizipationsgrades und des zugrunde liegenden Partizipationsverständnisses (2). Diese Probleme sind insofern nicht peripher, als von ihrer Lösung die Einschätzung der Wirkung von Partizipation entscheidend abhängt.

Zu 1) „subjektive“ und „objektive“ Methode: Wagner und Gooding (1987) unterscheiden in ihrer Metastudie Ansätze, die nur auf „subjektiven“ Schätzungen von ein und derselben befragten Person beruhen (im Folgenden: die „subjektive Methode“), von solchen, bei denen mehrere unabhängige Datenquellen und auch objektive Angaben (etwa bei Produktivität) benutzt wurden („objektive Methode“)<sup>4</sup>.

Bei „subjektiver Methode“ lagen alle Zusammenhänge zwischen Partizipation und den untersuchten Wirkungen (unter anderem Performanzmaße sowie Arbeitszufriedenheit, Motivation) über  $r=0,3$  im Bereich moderater Korrelationen. Bei „objektiver Methode“ konnten für diese Zusammenhänge nur schwache Korrelationen (unter 0,3) ermittelt werden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Wagner/Gooding (1987), eine Metaanalyse von Metaanalysen von Wagner (1994) sowie eine Metaanalyse von Wagner et al. (1997).

Wagner und Gooding erklären die Ergebnisdifferenzen damit, dass die „objektive Methode“, die nur eine schwache Wirkung auf die Zufriedenheit findet, die tatsächlichen Wirkungen der Partizipation erfasse, wohingegen die „subjektive Methode“, die einen moderaten Zusammenhang findet, ein Artefakt produziere. Die positive Wirkung von Partizipation werde daher in den meisten älteren Metastudien überschätzt. Auf dieser Basis bezweifelt Wagner (1994) den ökonomischen und auch den psychologischen Sinn von partizipativen Programmen. Versuche zur Vergrößerung der Partizipation scheinen überflüssige Kostenfaktoren zu sein.

Wagner et al. (1997) relativieren die Artefakt-These. Denn die Annahme, dass die „objektive Methode“ die weniger verzerrte „Wahrheit“ präsentiert, scheint für im Prinzip objektiv messbare Werte wie Produktivität plausibel zu sein. Aber nicht für psychologisch relevante subjektive Aspekte. Die alternative Interpretation, die Wagner et al. präsentieren, lautet daher: Die „subjektive Methode“ ist insbesondere für die Erklärung von Größen wie Zufriedenheit und Motivation sowie bei Einschätzung der psychischen Verhältnisse adäquater als die „äußerliche“ „objektive Methode“. Folglich unterschätzt die „objektive Methode“ die positiven psychischen Wirkungen der Partizipation. Und damit ist der orthodoxe Befund wieder ins Recht gesetzt, dass Partizipation zumindest auf subjektive Größen einen moderaten positiven Einfluss ausübt. Wagner et al. (1997) weisen auf weiteren Forschungsbedarf hin.

Zu 2) Partizipationsbegriff und -grad in Metastudien: In den verbreiteten Metastudien (oder Meta-Metastudien) wird Partizipation sehr eng definiert (Wagner 1994; Led-

---

4 Die hier sehr plakativ als „subjektiv“ bezeichnete Methode besagt: Sowohl die erklärende Variable (Partizipation) wie auch die berücksichtigten abhängigen Variablen (z.B. Produktivität, Zufriedenheit) beruhen auf Antworten/Schätzungen ein und derselben Person – d.h. meist der befragten Arbeitskraft – auf Basis eines Fragebogens (percept-percept method). Wagner/Gooding argumentieren, dass die Schätzung des Partizipationsgrades hierbei durch die Zufriedenheit mit Partizipation beeinflusst und somit verzerrt wird. Bei der als „objektiv“ bezeichneten Methode werden unterschiedliche Methoden, Daten- bzw. Informationsquellen und gegebenenfalls auch unterschiedliche Zeitperioden/-punkte der Datenerhebung gewählt. Hierbei kann dann z.B. der Partizipationsgrad von Partizipationsforschern ermittelt werden; die Produktivität kann betrieblichen Datenquellen entnommen werden; und die Zufriedenheit wird durch Befragung der Beschäftigten gemessen. Wagner/Gooding vermuten, dass bei diesem Verfahren (multisource method) der Partizipationsgrad und auch die Wirkung erhöhter Partizipation auf die Produktivität „objektiver“ erfasst werden können.

ford/Lawler 1994). Ambitioniertere Partizipationsprogramme, die im Zuge umfassenderer organisatorischer Restrukturierungen (auch im Sinne der soziotechnischen Schule) implementiert wurden, werden dabei aus methodischen Gründen ausgeschlossen. In vielen Studien würden daher nur marginale partizipative Verbesserungen erfasst (Ledford/Lawler 1994). Ledford und Lawler verweisen in ihrer Kritik an dieser Vorgehensweise auf die oben (3.3) bereits angesprochene Erkenntnis der Partizipationsforschung, dass nur simultan durchgeführte Veränderungen in verschiedenen Bereichen der Organisation einen höheren Grad der positiv wirksamen Partizipation stabilisieren können. Ist dies nicht der Fall, ist die Chance nicht gering, dass partiell erhöhte Partizipation keine oder sogar negative Wirkungen nach sich zieht. In Anbetracht dessen kann es nicht überraschen, dass die Zusammenhänge in diversen Metastudien nur schwach sind. Ledford und Lawler erachten die um sich selbst kreisende Praxis der Meta-Metastudien als unproduktiv und plädieren dafür, stattdessen die komplexen Bedingungsgeflechte zu identifizieren und präziser zu erforschen, die notwendig sind, um Partizipation höheren Grades so zu institutionalisieren, dass sie positive Effekte generiert.

#### *4.4 Psychisches und sozialstrukturelles Empowerment*

Thomas und Velthouse (1990) entwickelten, aufbauend auf Vorarbeiten (Conger/Kanungo 1988), als erste ein vierdimensionales Konzept des psychischen Empowerments, das dann von Spreitzer leicht modifiziert übernommen wurde. Spreitzer (1995, 1996) unterscheidet zudem noch zwischen psychischem und sozialstrukturellem Empowerment. Damit wird das eben diskutierte Problem „subjektive vs. objektive Methode“ bereits im Vorfeld konzeptionell geklärt: psychisches Empowerment hat allein mit subjektiven Wahrnehmungen bzw. Einschätzungen der Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz zu tun; sozialstrukturelles Empowerment richtet sich hingegen auf „objektive“ Institutionalisierung von Partizipation im Unternehmen.

##### *4.4.1 Psychisches Empowerment*

Psychisches Empowerment soll die intrinsische Motivation in der Arbeit als Variante der „Bemächtigung“ erfassen. Thomas und Velthouse (1990) betonen dabei insbesondere den „konstruktivistischen“ Charakter des Empowerment-Ansatzes: Beschäftigte nehmen die Umwelt nicht unmittelbar „wahr“, sondern interpretieren ihre Arbeitssituation im Rahmen kommunikativ vermittelter kognitiver Konstrukte.

Auf dieser Basis werden vier dynamisch interagierende Faktoren differenziert, die psychisches Empowerment erklären sollen.

- Erstens: Bedeutsamkeit der Arbeit; das entspricht in etwa der Bedeutsamkeitsdimension des Job Characteristics Models.
- Zweitens: Kompetenz. Diese Dimension soll die Selbstwirksamkeit im Sinne Banduras erfassen.
- Drittens: Autonomie/Kontrolle (ähnlich wie im Job Characteristics Model). Thomas/Velthouse beschränken Partizipation oder Delegation – anders als Spreitzer – auf diese Dimension.
- Viertens: Wirkung (Impact) im organisatorischen Kontext. Das ist der Glaube, strategische, administrative oder operative Ergebnisse des Unternehmens beeinflussen zu können.

Dieser Faktor wird von Thomas und Velthouse unter anderem mit dem „locus of control“ in Verbindung gebracht; Spreitzer 1995 lehnt diese Auffassung ab, weil der „locus of control“

ein Persönlichkeitskonstrukt sei, wohingegen die Wirkung auch kurzfristige Effekte erfasst.

Welche Wirkungen hat hohes psychisches Empowerment auf die subjektive Befindlichkeit und das Verhalten von Beschäftigten? Dem Literaturüberblick von Spreitzer (2008) zufolge gilt: Personen mit höherem psychischem Empowerment äußern weniger Wechselabsichten; sie leiden seltener unter Arbeitsstress; und sie sind häufiger mit ihrem Job zufrieden. Nicht alle Empowerment-Dimensionen wirken gleich stark oder gleichsinnig (Spreitzer 2008; Wang/Lee 2009). Selbstbestimmung und Wirksamkeit beeinflussen eher Commitment und Gruppeneffektivität. Die Bedeutungsdimension, die Kompetenzdimension (Selbstwirksamkeit) und die Selbstbestimmungsdimension wirken stärker auf Zufriedenheit. Allerdings gibt es auch Hinweise darauf, dass sehr hohe Werte in der Bedeutungsdimension, vermutlich aufgrund der stärker empfundenen Verpflichtungen, mit mehr Stress verbunden sind. Auch ein hoher Grad der Autonomie kann unter bestimmten Umständen (Persönlichkeit, Rollenüberlastung usw.) zu mehr Stress bzw. Fehlbeanspruchungen führen. Dem scheint ein gestärktes Gefühl der Selbstwirksamkeit entgegenwirken zu können (Biron/Bamberger 2010).

Wang und Lee (2009) versuchten den Einfluss der einzelnen Empowerment-Komponenten auf Zufriedenheit zu ermitteln. Sie konnten zeigen, dass sich nur bei bestimmten Kombinationen der Ausprägungen die Arbeitszufriedenheit steigern ließ. Die Erhöhung der Autonomie hatte in ihrer Studie einen schwachen negativen Effekt auf Arbeitszufriedenheit, wenn gefühlte Kompetenz (oder Selbstwirksamkeit) und Wirkung beide sehr hoch oder sehr niedrig waren. Nur wenn die Kompetenz hoch und die Wirkung des eigenen Handelns gering oder wenn die Kompetenz gering und die Wirkung hoch war, führte höhere Autonomie zu mehr Arbeitszufriedenheit. Denn in diesen Fällen wirke, so die Erklärung von Wang und Lee, der Autonomieanstieg als Belohnung.

Die Befunde von Wang und Lee (2009) decken sich sinngemäß mit der von Heller et al. (1998) besonders nachdrücklich als gesichert hervorgehobenen Erkenntnis der Partizipationsforschung, dass Partizipation und Kompetenz aufeinander abgestimmt sein müssen: Ist dies nicht der Fall, dann führt ein zu hoher Partizipationsgrad wegen zu geringer Kompetenz zu Unzufriedenheit und Produktivitätseinbußen, worauf häufig mit der Reduzierung der Partizipationsmöglichkeiten reagiert wird.

Die Variation der Wirkung („Impact“) der eigenen Handlungen ergab in der Studie von Wang und Lee gleichfalls: Höhere Wirkung hatte keinen Effekt auf Arbeitszufriedenheit, wenn Autonomie und Kompetenz (oder Selbstwirksamkeit) beide entweder hoch oder niedrig waren. Der Effekt war nur dann positiv, wenn Kompetenz hoch und Autonomie niedrig oder das Umgekehrte der Fall war. Hohe Werte in der Bedeutungs- oder Ziel-Dimension trugen in jedem Fall zu größerer Arbeitszufriedenheit bei, am stärksten aber bei höherer Autonomie und Kompetenz.

Demnach scheint es bei der Erklärung der Zufriedenheit wenigstens auch auf die Kombinationen der Ausprägung der Empowermentfaktoren, d.h. auf das Maß im Wechselverhältnis anzukommen.

#### 4.4.2 Sozialstrukturelles Empowerment:

Unter sozialstrukturellem Empowerment versteht Spreitzer im Wesentlichen die in Organisationen institutionalisierte reale Informations- oder Entscheidungspartizipation im weiteren Sinne - unter Einbeziehung der notwendigen institutionellen Randbedingungen für gelingende Partizipation (etwa in Gestalt eines High Performance Work Systems).

Die Hypothese lautet dann: psychisches Empowerment ist ein motivationaler Vermittlungskanal der Wirkungen des sozialstrukturellen Empowerments (oder der „tatsächlichen“ Partizipation) auf Performanz und Zufriedenheit der Beschäftigten (Spreitzer 1996).

Der Anteil von Studien, die die Wirkung von institutionellem Empowerment auf psychisches Empowerment auch im Längsschnitt erfassen, scheint vergleichsweise gering zu

sein (Biron/Bamberger 2010). Spreitzer (1996, 2008) führt in narrativen Überblicken eine Reihe von (meist Querschnitts-)Studien an, denen zufolge verschiedene organisatorische Merkmale positiv mit psychischem Empowerment korrelieren: Kontrollspanne (Verhältnis der Vorgesetzten/Kontrollleure zur Anzahl der Beschäftigten/Untergebenen), soziopolitische Unterstützung durch Netzwerke innerhalb der Organisation und gutes soziales Verhältnis (Kollegen, Vorgesetzte usw.), geringe Rollenambiguität, Zugang zu Informationen, tatsächliche Partizipation an Entscheidungen (in taktischen und in strategischen Fragen), Qualifizierungsgrad, transformationaler Führungsstil, vertrauensvolle Beziehungen, Leistungsentlohnung, Autonomie – aber nur, sofern sie die Ambiguität nicht erhöht, Rückmeldungen durch andere, bei Gruppenarbeit: Teamautonomie und Gruppeneffektivität, Teampartizipation auch bei Personalentscheidungen. Spreitzer schließt daraus, dass höheres sozialstrukturelles Empowerment auch zu größerem psychischen Empowerment führt, ohne aber die Stärke dieses Effekts quantitativ-metaanalytisch zu bestimmen. Koeborg et al. (1999) kamen in einer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass ein deutlich größerer Teil der Varianz des psychischen Empowerments durch die berücksichtigten organisationalen Faktoren als durch die erfassten individuellen Merkmale erklärt werden konnten. Biron und Bamberger (2010) finden in einer Studie heraus, dass sozialstrukturelles Empowerment bei selektiverem Einsatz wirksamer ist. Dadurch werden Unterschiede bei der Präferenz für Empowerment berücksichtigt und mögliche organisatorische Ineffizienzen von strukturellem Empowerment vermieden (Biron/Bamberger 2010). Biron und Bamberger bemängeln jedoch, dass die Empowermentforschung bislang zu stark auf die psychische Seite konzentriert war und dabei die Wechselwirkung mit der sozialstrukturellen Seite vernachlässigt habe.

Nicht ganz uninteressant ist der Umstand, dass psychisches Empowerment nicht nur durch sozialstrukturelles Empowerment, sondern auch durch den Interpretationsrahmen, den Beschäftigte verwenden, beeinflusst wird. Thomas und Velthouse (1990) weisen auf die Möglichkeit hin, durch Einwirkung auf diesen Interpretationsrahmen die intrinsische Motivation, die psychisches Empowerment verkörpern soll, zu beeinflussen. Eben diese Möglichkeit ist Gegenstand der Kritik an Empowermentkonzepten generell. Sie besagt vereinfacht: Beschäftigte werden über den Empowerment-Diskurs und dessen "Soft Power" auf betrieblicher Ebene in Verbindung mit Pseudopartizipation (auf der Ebene des sozialstrukturellen Empowerments) tendenziell entmächtigt (Lee 1999). Im Prinzip bietet jedoch der Empowerment-Ansatz in der Version von Thomas und Velthouse selbst die Möglichkeit, diese Kritik als Hypothese im Bereich der Arbeit empirisch zu überprüfen.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Insgesamt scheinen die bislang vorliegenden Ergebnisse der Empowermentforschung die Hypothese tendenziell zu stützen, dass höhere tatsächliche Partizipation (sozialstrukturelles Empowerment) auch zu stärkerer intrinsischer Motivation (zu höherem psychischem Empowerment) führt. Eine quantitative Untersuchung der Zusammenhänge auf metaanalytischer Basis scheint bisher nicht vorzuliegen.

#### *4.5 Partizipation und Persönlichkeitsentwicklung (Kontrollüberzeugungen)*

Der Zusammenhang zwischen Partizipation im weiteren Sinne einerseits und Persönlichkeitseigenschaften andererseits wird in der Partizipationsforschung, wenn der Eindruck nicht trügt, allenfalls nur einseitig im Hinblick auf die moderierende Wirkung der als unveränderlich angenommenen Persönlichkeitsmerkmale auf Partizipation behandelt. Die Effekte erfahrener Teilhabe in der Arbeit auf die Persönlichkeit werden hingegen kaum untersucht. Ein sehr einfacher Grund dürfte darin liegen, dass sehr viele Studien zur Partizipation entweder Querschnittstudien sind oder Längsschnittstudien, deren Zeitrahmen viel zu kurz ist, um überhaupt verlässlich Effekte auf die Persönlichkeitsentwicklung (z.B. über fünf oder zehn Jahre) erfassen zu können. Daher soll dieser Aspekt hier kurz angesprochen werden.

Die von Hoff (1994, 2002) erstellten Synopsen der konzeptionell durchweg anspruchsvollen Studien zur beruflichen Sozialisation und insbesondere zum Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung bestätigen, dass bei Beschäftigten, die größere Autonomie erfahren, eine internale Kontrollüberzeugung häufiger anzutreffen als bei Arbeitskräften, die unter restriktiven Bedingungen ihre Arbeit verrichten. Die Frage ist, wie die kausalen und dynamischen Zusammenhänge sind.

Zunächst sprechen theoretische wie auch empirische Gründe dafür, hier eine Wechselwirkung zwischen Tätigkeiten und Kontrollüberzeugungen anzunehmen (vgl. Hoff 1994). Demnach sollten bestimmte Persönlichkeitsmerkmale die Wahl des Arbeitsplatzes mitbestimmen, und die ausgeübte Tätigkeit modifiziert die Persönlichkeit im Lauf der Zeit.

In einer der von Hoff referierten Studien ging die Verbesserung der beruflichen Position nach einiger Zeit mit der Stärkung der internalen Kontrollüberzeugung einher. Umgekehrt führte eine stärkere internale Kontrollüberzeugung zu einer Verbesserung der beruflichen Lage. Dieser Effekt gegenseitiger Verstärkung zeigte sich auch bei der Problembewältigung: diese gelang Personen mit internaler Kontrollüberzeugung besser; der damit häufiger verbundene Erfolg stärkte wiederum diese Kontrollüberzeugung. In ähnlicher Weise erhöhte eine Vergrößerung der Arbeitsautonomie das Gefühl der Selbstkompetenz; das wiederum führte zu einer Erweiterung der Arbeitsautonomie. Die hierbei festgestellten rekursiven Verstärkungen sind allerdings wohl ziemlich schwach; sie tragen aber zumindest dazu bei, dass sich Persönlichkeitsmerkmale dynamisch stabilisieren.

Allerdings: Einfach sind die Zusammenhänge nicht. Hoff (1994) referiert eine Studie, bei der in der einen Gruppe komplexe Aufgaben autonom verrichtet werden mussten, in der anderen vorstrukturierte, bürokratische Aufgaben. Die Teilnehmer wurden den beiden Gruppen aufgrund „passender“ Persönlichkeitsmerkmale zugeordnet<sup>5</sup>. Das hatte zur Folge, dass in beiden Gruppen die Gefühle der Kompetenz und Selbstwirksamkeit sowie das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gestärkt wurden.

#### *4.6 Partizipation, neue Arbeitsorganisation und Fehlbelastungen*

Die Empirie zeigt, dass in den 1980er und -90er Jahren Beschäftigte auf vielen der als partizipativ etikettierten Arbeitsplätzen einer erheblichen Mehrbelastung ausgesetzt waren. Die Belastung ging hauptsächlich von erhöhter Arbeitsintensität und stärkerem Zeitdruck in Arbeitsgruppen aus (Niemelä/Kalliola 2006; Kyzlinková et al. 2007; OECD 2008). Als weitere Problemquellen erwiesen sich: Eigenständiger Umgang mit schwierigen Situationen, widersprüchliche Vorgaben, Spannungen zwischen Kollegen, Gruppenkonflikte, Anstieg von Krankheiten und Unfällen nach Einführung von Gruppenarbeit, Job Rotation und TQM/Qualitätsnormen (Askenazy 2001; Yates et al. 2001). Hinzu kommt, dass die Implementierung partizipativer Organisationselemente in den 1990er Jahren in der Mehrheit der Fälle mit Personalabbau verbunden war (Fröhlich/Pekruhl 1996; Heller et al. 1998; Sisson 2000). Das bedeutete für den größeren Teil der Beschäftigten, dass sie zumindest temporär erhöhter Entlassungsgefahr ausgesetzt waren, was – zusammen mit der Erfahrung, dass Kollegen entlassen wurden – regelmäßig zu Einbußen an Wohlbefinden und an für gelingende Partizipation erforderlichem Vertrauen führte. Diese Effekte können einer möglichen positiven Wirkung vergrößerter Partizipation wenigstens eine Zeit lang kräftig entgegenwirken. Die Entlassenen selbst tauchen in den Partizipations-„Bilanzen“ nach einer Restrukturierung eines Betriebs nicht mehr auf. Sie haben die subjektiven und objektiven Kosten der Ar-

---

5 Die Personen wurden für die Aufgaben nach Persönlichkeitsmerkmalen ausgewählt; unterstellt wird dabei, dass unterschiedliche Aufgabentypen Beschäftigte mit unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen erfordern, sofern die Aufgaben erfolgreich erledigt werden sollen und die Arbeit zufrieden machen soll.

beitslosigkeit zu tragen, die zu den stärksten Belastungen im Bereich der Arbeit zählen (Vliet/Hellgren 2002; Stutzer 2003; Sverke et al. 2006; OECD 2008).

Um den Zusammenhang zwischen dem Grad der Partizipation und Belastungen zu untersuchen, bietet sich das Job Demand Job Control Model insbesondere deshalb an, weil es sich relativ einfach mit dem Partizipationsbegriff verbinden lässt. Fehlbeanspruchung entsteht diesem Modell zufolge durch zu hohe psychische Anforderungen (meist Zeitdruck, hohe Intensität, aber auch Arbeitsplatzunsicherheit usw.) und durch zu geringe Grade des Entscheidungsspielraums und der abgerufenen Fertigkeiten (Control). „Control“ kann man näherungsweise mit Partizipation im weiteren Sinne<sup>6</sup> gleichsetzen. Das Risiko der Fehlbeanspruchung wird dem Konzept zufolge weiter erhöht durch Mangel an sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz – auch dieser Faktor sollte mit Partizipation positiv korrelieren. Vergrößerung von Partizipation lässt sich dann auf drei Weisen in das Modell übersetzen. Sie kann bedeuten: erstens Vergrößerung von „Control“, zweitens Verbesserung sozialer Unterstützung, drittens Stärkung des Einflusses zur Regulierung bzw. Minderung der Belastungsfaktoren.

Im Kontext des Job Demand Job Control Models wurden zwei Hypothesen besonders diskutiert und überprüft. Die Hypothese, dass mehr „Control“ und bessere Regulierung der Belastungsfaktoren zusammen Fehlbeanspruchungen reduzieren können, wird von empirischen Studien größtenteils bestätigt. Die Hypothese, dass allein die Verbesserung von „Control“ – bei unveränderter Belastung – die Fehlbeanspruchung dämpft, ist hingegen umstritten (de Bruin/Taylor 2006; Gebele 2010).

Eine umfassende Studie von Niemelä und Kalliola (2006) zu „Empowerment“ im Rahmen von Gruppenarbeit in Finnland kommt zu dem Ergebnis, dass höhere Intensität in Arbeitsgruppen umso weniger als Fehlbeanspruchung erfahren wird, je effektiver die Gruppe ist (das impliziert auch soziale Unterstützung), je höher die Autonomie in der Arbeit ist und je besser die Kompetenz (beides „Control“) genutzt wird.

Einer Studie der OECD (2008) zufolge schützen soziale Unterstützung und höherer Grad der Autonomie/„Control“ vor Mental-Health-Problemen. Generell scheinen jedoch hohe Arbeitsanforderungen stärkere Risikofaktoren zu sein als geringe Kontrollchancen („Control“) in der Arbeit. Mit Mental-Health-Problemen korrelierten besonders: Diskriminierung am Arbeitsplatz, Konflikte zwischen Arbeit und Familie, geringe Arbeitszufriedenheit. Eine Auswertung kanadischer und australischer Längsschnittuntersuchungen in der OECD-Studie zeigt zudem, dass bei Männern die Reduzierung der Arbeitsplatzunsicherheit und bei Frauen die Verringerung hoher psychischer Belastungsanforderungen zum Rückgang von Mental-Health-Problemen beitragen; teilweise half auch die Vergrößerung der Autonomie/„Control“. Bei Frauen wirkten belastungsmindernd vor allem: mehr Teilhabe an Regulierung der Arbeitszeit und an der Festlegung der Arbeit in Abhängigkeit von sozialen Verpflichtungen.

Parent-Thirion et al. (2007) erstellten auf der Basis des Job Demand Job Control Models und Ergebnissen einer Ende der 1990er Jahre durchgeführten Befragung zu europäischen Arbeitsplätzen einen Stressatlas. Fehlbeanspruchungen nehmen mit steigender formaler Qualifikation ab; sie sind am geringsten bei Managern. Sie sind am stärksten in einer Reihe von einfachen Dienstleistungen, im Industriebereich und hier insbesondere in der Massenproduktion – also dort, wo vermehrte Partizipation in den 1970er bis -90er Jahren die Qualität des Arbeitslebens verbessern sollte, wo aber oftmals vor allem die Belastungen zugenommen haben.

---

6 Partizipation im weiteren Sinne umfasst neben „echter“ Teilhabe auch Autonomie in der Arbeit und Aufgabendelegation; siehe hierzu Punkt 1b.

Um Fehlbeanspruchungen wirksam und sicher zu verhindern oder zu reduzieren, scheint es nicht auszureichen, „Control“ oder soziale Unterstützung zu vergrößern. Vielmehr muss Partizipation auch den Einfluss auf die Regulierung der (neuen) Belastungsfaktoren vergrößern. Wenn also eine Erhöhung des Partizipationsgrads in den 1990er Jahren Fehlbeanspruchungen auf vielen Arbeitsplätzen nicht nennenswert minderte oder sogar verstärkte, spricht dies für eine nur partielle Vergrößerung der Partizipation. Da offensichtlich der Einfluss auf teils wichtiger gewordene Belastungsfaktoren gering ist oder sogar reduziert wurde, würde es nicht überraschen, wenn der Grad der Gesamtpartizipation im Hinblick auf wichtige Interessen und Präferenzen der Beschäftigten in der Arbeit nicht größer, sondern geringer geworden ist.

## 5. Zusammenfassung und Schluss

Erstens: Die vorliegende Empirie zur Partizipation in Form von Metastudien für die USA spricht für die Hypothese, dass Maßnahmen zur Erhöhung der Partizipation einen geringen bis moderaten positiven Effekt auf die Motivation oder die Befindlichkeit der Beschäftigten haben. Dieser positive Effekt scheint stärker und eindeutiger zu sein als der auf die Produktivität, der vielfach bestritten wird. Auf Probleme und Beschränkungen der Metastudien wurde hingewiesen. Sie unterschätzen vermutlich die realisierte Partizipation, mehr noch aber die Möglichkeiten von gelingender Partizipation.

Zweitens: Studien, auch gerade in Ländern mit weiterer Verbreitung anspruchsvoller Varianten von Partizipation, stützen die Hypothese, dass ein hoher Grad der Entscheidungspartizipation, etwa in Gestalt teilautonomer Gruppenarbeit, bei Gelingen zu stärkerer Motivation, größerer Zufriedenheit und besserer Stressbewältigung führt als geringe Entscheidungspartizipation oder als konsultative Partizipation allein, auch wenn letztere umfassend ist. Allerdings sind auch hier die für eine Implementierung solcher Programme entscheidenden Produktivitätseffekte häufig umstritten.

Drittens: Die Etablierung einer Organisation mit hoher realer Entscheidungsteilhabe gerade bei ausführenden Beschäftigten, die zugleich positive Wirkungen hat, ist sehr voraussetzungsvoll und in der Regel mit höheren Investitionskosten verbunden. Dabei sind spezielle Passerfordernisse zu beachten: Auf Seiten der Beschäftigten sollten etwa Partizipationspräferenzen, angestrebter Partizipationsgrad und Kompetenz zueinander passen. Auf organisatorischer Seite ist ein hoher Grad der konsultativen und der Entscheidungspartizipation gleichfalls an diverse Voraussetzungen – geeignete Qualifizierung, zweckdienliche Lohnsysteme, Abbau von Hierarchien – und häufig auch an Chancen repräsentativer Partizipation gekoppelt.

Viertens: Aufgrund dieser und weiterer Voraussetzungen sowie zahlreicher Widerstände – organisatorischer, ökonomischer oder ideologischer Art – ist ein hoher Grad der Entscheidungspartizipation bei Beschäftigten mit geringer bis mittlerer Qualifikation relativ selten. Häufiger sind konsultative Varianten, die nur einen bescheidenen Grad der Teilhabe zulassen oder sogar zu Scheinpartizipation führen. Hinzu kommt, dass sich auf vielen der als partizipativ etikettierten Arbeitsplätze in den 1990er Jahren die Belastungen erhöhten. Die rhetorisch behauptete nominale Vergrößerung der Partizipation in den 1980er und -90er Jahren dürfte daher größer sein als die reale Zunahme von Partizipation in Abhängigkeit von den Interessen und Präferenzen der Beschäftigten. Die äußerst beschränkten Chancen der Beschäftigten, auf Faktoren zunehmender Belastung Einfluss zu nehmen, zeigt schließlich die Grenzen eines allzu engen Begriffs von direkter Entscheidungsteilhabe auf.

## Literatur

- Adler, P.S. (1999). Teams at NUMMI. In: Durand, J./Stewart, P./Castillo, J. (Hg.), *Teamwork in the Automobile Industry*. London: Macmillan, 126-150.
- Allen, R.E./Lucero M.A./van Norman, K.L. (1997). An Examination of the Individual's Decision to Participate in an Employee Involvement Program. *Group & Organization Management* 22, 117-143.
- Appelbaum, E./Batt, R. (1994). *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the U.S.* Ithaca: Cornell University ILR Press.
- Appelbaum, E./Berg, P. (2000). High Performance Work Systems: Giving Workers a Stake. In: Blair, M./Kochan, T. (Hg.), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 102-144.
- Askenazy, P. (2001). Innovative Workplace Practices and Occupational Injuries and Illnesses in the United States. *Economic and Industrial Democracy* 22, 485-516.
- Askenazy, P./Caroli, E./Marcus, V. (2001). New Organizational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990s. *Couverture Orange CEPREMAP* May 2001, No. 01 06.
- Bauer, T.K. (2004). High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe. IZA DP No. 1265.
- Becker, B.E./Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16/1, 53-101.
- Behrens, M./Kädtler, J. (2008). Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. *Industrielle Beziehungen*, 15/1, 76-100.
- Benders, J. (1996). Leaving Lean? Recent Changes in the Production Organization of Some Japanese Car Plants. *Economic and Industrial Democracy* 1996/17, 9-38
- Benders, J./Huijgen, F./Pekruhl, U./O'Kelly, K.P. (1999). Useful but Unused – Group Work in Europe. Findings from the EPOC Survey. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Biron, M./Bamberger, P. (2010). The Impact of Structural Empowerment on Individual Well-being and Performance: Taking Agent Preferences, Self-efficacy and Operational Constraints into Account. *Human Relations* 63/2, 163-191.
- Brödner, P. (1997). High Performance Manufacturing – the Need for Comprehensive Change. In: Paul, H./Pekruhl, U. (Hg.), *Aspects of Integrated Company Renewal*. Project report 97/03, Institute for Work and Technology Gelsenkirchen, 7-18
- Brown, M./Benson, J. (2005). Managing to Overload? *Group and Organization Management* 30/1, 99-124.
- Bruin de, G.D./Taylor, N. (2006). The Job Demand-Control Model of Job Strain Across Gender. *Journal of Industrial Psychology* 2006, 32/1, 66-73.
- Carless, S.A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 18/4, 405-425.
- Chen, G./Klimoski, R.J. (2003). The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, 591-607.

- Chen, G./Kirkman, B.L./Kanfer, R./Allen, D./Rosen, B. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology* 92/2, 331-346.
- Christiansen, R.H./Nielsen, H.O. (2006). Survey Highlights Rise in Psychosocial Demands at Work. Dublin: Eurofund
- Cohen, S.G./Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management* 23, 239-290.
- Colvin, J.S.A./Batt, R./Keefe, J. (2005). The Impact of Employee Voice and Compliance Mechanisms on Absenteeism, Discipline, and Turnover. CAHRS Working Paper 05-13. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- COM (2001). Employment and Social Policies: A Framework for Investing in Quality. Commission of the European Communities, Brüssel.
- Conger, J.A./Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13/3, 471-482.
- Corsun, D.L./Enz, C.A. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-based Relationships. *Human Relations* 52, 205-224.
- Cotton, J.L./Vollrath, D.A./Froggatt, K.L./Lengnick-Hall, M.L./Jennings, K.R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, 13/1 (Jan. 1988), 8-22.
- Cotton, J.L./Vollrath, D.A./Lengnick-Hall, M.L./Froggatt, K.L. (1990). Fact: The Form of Participation Does Matter - A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger. *The Academy of Management Review*, 15/1, 147-153.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. (1999). Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention: A Three-wave Study of TQM. *The Journal of Applied Behavioral Science* 35/4, 439-456.
- Danford, A./Richardson, M./Stewart, P./Tailby, S./Upchurch, M. (2005). Workplace Partnership and Employee Voice in the UK: Comparative Case Studies of Union Strategy and Worker Experience. *Economic and Industrial Democracy* 26(4), 593-620.
- Daniels, K./Guppy, A. (1994). Occupational Stress, Social Support, Job Control, and Psychological Well-being. *Human Relations* 47/12, 1523-1544.
- Deutsch, S. (2005). A Researcher's Guide to Worker Participation, Labor and Economic and Industrial Democracy. *Economic and Industrial Democracy*, 26/4, 645-656.
- Dörre, K. (2001). Partizipation im Arbeitsprozess - Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung. *Industrielle Beziehungen* 8/4, 379-407.
- Dörre, K. (2006). Prekäre Arbeit. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und ihre sozialen Folgen. *Arbeit*, 15/1, 181-193.
- Edwards, P./Collinson, M./Rees, C. (1998). The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six case studies. *Organization Studies*, 19/3, 449-475.
- EFILWC (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (1998 a). New Forms of Work Organization. Can Europe Realise its Potential? Dublin: Eurofund.
- EFILWC (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (1998 b). Direct-Employee Participation in the Public Services. Dublin: Eurofund.
- EFILWC (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2006). Measuring Job Satisfaction in Surveys - Comparative analytical report, Dublin: Eurofund.
- Engelstad, P. H./Gustavsen, B. (1993). Swedish Network Development for Implementing National Work Reform Strategy. *Human Relations* 46/2, 219-248.
- Ergeneli, A./Sag, G./Ari, I./Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60/1, 41-56.

- Ezzamel, M./Willmott, H. (1998). Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 43/2, Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control, 358-396.
- Fairris, D./Tohyama, H. (2002). Productive Efficiency and the Lean Production System in Japan and the United States. *Economic and Industrial Democracy* 23, 529-554.
- Forde, C./Slater, G./Spencer, D.A. (2006). Fearing the Worst? Threat, participation and Workplace Productivity. *Economic and Industrial Democracy* 27/3, 369 – 398.
- Freyssenet, M. (1998). Reflective Production: An Alternative to Mass-production and Lean Production? *Economic and Industrial Democracy* 19/1, 91-117.
- Fried, Y./Ferris, G. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-analysis. *Personnel Psychology* 40, 287-321.
- Fröhlich, D./Pekruhl, U. (1996). Direct Participation And Organisational Change - Fashionable But Misunderstood? An Analysis Of Recent Research In Europe, Japan And The USA. EFILWC, Dublin: Eurofund.
- Gebele, N. (2010). Arbeit und Gesundheit. Zur objektiven Erfassung von Tätigkeitsmerkmalen nach dem Job Demand-Control Model. Dissertation, Fachbereich Psychologie, Philipps-Universität Marburg.
- Gerst, D. (1999) Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. *SOFI-Mitteilungen* 27, 49-60.
- Gerst, D. (2002). Wandel betrieblicher Kontrollpraktiken im Lichte einer poststrukturalistischen Machtanalytik. *SOFI-Mitteilungen* 30, 91-107.
- Gerst, D. (2003). Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers. *SOFI-Mitteilungen* 31, 75-89.
- Gerst, D./Hardwig, T./Kuhlmann, M./Schumann, M. (1995). Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. *SOFI-Mitteilungen*, 22, 39-66.
- Gibson, C.B. (1999). Do They Do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness across Tasks and Cultures. *The Academy of Management Journal* 42/2, 138-152.
- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review* 12/3, 472-485.
- Godard, J. (2001). High Performance and The Transformation of Work? The Implications Of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. *Industrial and Labor Relations Review* 54/4, 776-805.
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of The High-Performance Paradigm. *Britisch Journal of Industrial Relations* 42/2, 349-378.
- Graham, J.W./Verma, A. (1991). Predictors and Moderators of Employee Responses to Employee Participation Programs. *Human Relations* 44/6, 551-568.
- Greller, M.M. (1998). Participation in the Performance Appraisal Review: Inflexible Manager Behavior and Variable Worker Needs. *Human Relations* 51/8, 1061-1083.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and 'The Scandinavian Model'. *Economic and Industrial Democracy* 28/4, 650-671.
- Hackman, J.R./Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60, 159-170.
- Hall, M. (2008). The Effect Of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment And Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2/3), 141-163.
- Hammer, T.H./Saksvik, P.O./Nytrø, K/Torvatn, H./Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of Occupational Health Psychology* 9/1, 83-97.
- Heller, F./Pusic, E./Strauss, G./Wilpert, B. (1998). Organizational Participation: Myth and Reality. Oxford: Oxford Press.

- Heller, F. (1998a). Playing the Devil's Advocate: Limits to Influence Sharing in Theory and Practice. In: Heller, F./Pusic, E./Strauss, G./Wilpert, B. (1998), *Organizational Participation: Myth and Reality*, 144-189.
- Heller, F. (1998b) Myth and Reality: Valedication. In: Heller, F./Pusic, E./Strauss, G./Wilpert, B. (1998), *Organizational Participation: Myth and Reality*, 220-249.
- Herrenkohl, R.C./Judson, G.T./Heffner, J.A. (1999). Defining and Measuring -Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science* 35/3, 373-389.
- Hespe, G./Wall, T. (1976). The Demand for Participation among Employees. *Human Relations* 29/5, 411-428.
- Hoff, E.-H. (1994). Arbeit und Sozialisation. In: Schneewind, K. (Hg.), *Psychologie der Erziehung und Sozialisation. Enzyklopädie der Psychologie* (525-552). Göttingen: Hogrefe.
- Hoff, E.-H. (2002). Arbeit und berufliche Entwicklung. Berichte aus dem Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie der Freien Universität Berlin, Nr. 20.
- Hodson, R. (2002). Worker Participation and Teams: New Evidence from Analyzing Organizational Ethnographies. *Economic and Industrial Democracy* 23, 491-528.
- Hunter, P.E. (2006). Viability of the Job Characteristics Model in a Team Environment: Prediction of Job Satisfaction and Potential Moderators. Dissertation, University of North Texas.
- Huselid, M.A./Becker, B.E. (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource - Firm Performance Link. *Industrial Relations* 35, 400-422.
- Ichniowski, C./Shaw, K. (1999). The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: an International Comparison Of U.S. and Japanese Plants. *Management Science* 45/5, 704-721.
- Judge, T.A./Church, A.H. (2000). Job Satisfaction: Research and Practice. In: Cooper, C.L./Locke, E.A. (Hg.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Oxford, 166-198.
- Judge, T.A./Thoresen, C.J./Bono, J.E./Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction - Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* 127, 376-407.
- Judge, T.A./Klinger, R. (2007). Job Satisfaction. Subjective Well-Being at Work. In: Eid, M./Larsen, R.J. (Hg.), *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford, 393-413.
- Karasek, R.A./Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books, Inc.
- Kark, R./Shamir, B./Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88/2, 246-255.
- Keller, T./Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations* 48/2, 127-146.
- Kirchner, S./Oppen, M. (2007). Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland. WZB-Discussion Paper SP III 2007-103. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Kirkman, B.L./Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal* 42/1, 58-74.
- Kirkman, B.L./Rosen, B./Tesluk, P.E./Gibson, C.B. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-To-Face Interaction. *Academy of Management Journal* 47/2, 175-192.
- Koberg, C.S./Boss, R.W./Senjem, J.C./Goodman, E.A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group and Organization Management* 24/1, 71-91.
- Krenl, L. (1992). The Moderating Effects of Locus of Control on Performance Incentives and Participation. *Human Relations* 45/9, 991-1012.

- Kuipers, B. (2005). Team Development and Team Performance. Responsibilities, Responsiveness and Results. A Longitudinal Study of Teamwork at Volvo Trucks. Umea: Labyrinth Publications, Ridderkerk.
- Kuipers, B./Witte, d.M.C. (2005). The Control Structure of Team-Based Organizations: A Diagnostic Model for Empowerment. *Economic and Industrial Democracy* 26, 621-643.
- Kyzlinková, R./Dokulilová, L./Kroupa, A. (2007). Teamwork and High Performance Work Organisation. Dublin: Eurofund.
- Lacher, M. (2000). Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung. *Arbeit* 9/4, 133-141.
- Lantz, A./Friedrich, P./Brav, A. (2001). Erfolgreiche Arbeit in Gruppen. Die Kunst der Auswahl von Gruppenmitgliedern. *Arbeit* 10/3, 249-261.
- Latham, G.P./Winters, D.C./Locke, E.A. (1994). Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study. *Journal of Organizational Behavior* 15/1, 49-63.
- Laschinger, H.K.S./Finegan, J.E./Shamian, J./Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behaviors* 24, 527-545.
- Leana, C.R./Locke, E.A./Schweiger, D.M. (1990). Fact and Fiction in Analyzing Research on Participative Decision Making: A Critique Of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings. *The Academy of Management Review* 15/1 (Jan. 1990), 137-146.
- Ledford, G.E./Lawler, E.E. (1994). Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse? *The Academy of Management Review* 19/4, 633-636.
- Lee, M. (1999). The Lie of Power: Empowerment as Impotence. *Human Relations* 52/2, 225-262.
- Lempert, W. (2009). Berufliche Sozialisation. Persönlichkeitsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung und Arbeit. Baltmannsweiler: Schneider.
- Liker, J./Fruin, M./Adler, P.S. (1999). Bringing Japanese Management Systems to the U.S.: Transplantation or Transformation? In: Liker, J./Fruin, M./Adler, P. (Hg.), *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*. New York, Cambridge University Press, 3-38.
- Lippe, v.d., T. (2007). Dutch Workers and Time Pressure: Household and Workplace Characteristics. *Work Employment Society* 21/4, 693-711.
- Lohmann, A./Prümper, J. (2006). Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50/3, 119-134.
- Lorenz, E./Valeyre, A. (2004). Organisational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New 'One Best Way'? Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID), Working Paper.
- Lorenz, E./Valeyre, A. (2005). Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure. *Journal of Industrial Relations*, 47/4, 424-442.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197-221.
- Miller, K.I./Monge P.R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal* 29/4, 727-753.
- Miller, R.W./Prichard F.N. (1992). Factors Associated With Workers' Inclination to Participate in an Employee Involvement Program. *Group & Organization Management* 17, 414-430.
- Murphy, T.H./Margulies, J. (2004). Performance Appraisals. ABA Labor and Employment Law Section. Equal Employment Opportunity Committee 2004, Mid-Winter Meeting Naschold, F. (1994) Nationale Programme zur Innovationsentwicklung. Arbeitspolitik im internationalen Vergleich. *Arbeit*, 3/2, 103-131.

- Niehoff, B.P./Moorman, R.H./Blakely, G./Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group and Organization Management* 26/1, 93-113.
- Niemelä, J./Kalliola, S. (2007). Team Membership and Experiences of Work in the Finnish Context. *Economic and Industrial Democracy* 28/4, 552-588.
- Nyberg, A./Bernin, P./Theorell, T. (2005). The Impact of Leadership on the Health of Subordinates. National Institute for Working Life; Report 1. Stockholm: National Institute for Working Life.
- OECD (2008). Employment Outlook, Paris: OECD.
- Parent-Thirion, A./Macías, F.E./Hurley, J./Vermeulen, G. (2007). Fourth European Working Conditions Survey. Dublin: Eurofund.
- Parker, L.E./Price, R.H. (1994) Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision Making. *Human Relations* 47/8, 911-928.
- Paulsen, N./Victor, J./Callan, V.J./Grice, T.A./Rooney, D./Gallois, C./Jones, E./Jimmieson, N.L. (2005). Job Uncertainty and Personal Control During Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims. *Human Relations*, 58/4, 463-496.
- Paunescu, M. (2005). Conditions for an Efficient Innovation Process: The Complementarity Between New HRM Practices and Suggestion Schemes. Discussion Paper Series No. 2005/01; Institute of Labour Law and Industrial Relations in the European Community (IAAEG).
- Platt, S./Pavis, S./Akram, G. (1999). Changing Labour Market Conditions and Health. A Systematic Literature Review (1993-98). Dublin: Eurofound.
- Poutsma, E./Hendrickx, J./Huijgen, F. (2003). Workplace Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace. *Economic and Industrial Democracy* 24, 45-76.
- Poutsma, E./Kalmi, P./Pendleton, A.D. (2006). The Relationship Between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence From Europe. *Economic and Industrial Democracy* 27/4, 637-667.
- Pruijt, H. (2003). Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy* 24, 77-101.
- Regalia, I./Gill, C. (1995). Direct Participation: How the Social Partners View it - A Comparative Study of 15 Countries. WP/1995/73, Dublin.
- Rodrigues, C.A. (1994). Employee Participation and Empowerment Programs: Problems of Definition and Implementation. *Empowerment in Organizations* 2/2, 29-40.
- Saari, L.M./Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management* 43/4, 395-407.
- Sagie, A./Koslowsky M. (1994). Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory. *Journal of Organizational Behavior* 15/1, 37-47.
- Sandberg, A. (Hg.) (2007). Enriching Production. Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production. Stockholm: Digital Edition.
- Schumann, M. (1998). New Concepts of Production and Productivity. *Economic and Industrial Democracy* 19, 17-32.
- Schumann, M./Gerst, D. (1996). Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG. SOFI-Mitteilungen 24/1996
- Schwager, T./Udris, I. (1995). Der mühsame Weg zur Gruppenarbeit. *Arbeit* 4/2, 121-141.
- Seibert, S.E./Silver, S.R./Randolph, W.A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *The Academy of Management Journal* 47/3, 332-349.
- Sesil, J. C. (2006). Sharing Decision-making and Group Incentives: The Impact on Performance. *Economic and Industrial Democracy* 27/4, 587-607.

- Sewell, G. (2001). What Goes around, Comes around: Inventing a Mythology of Teamwork and Empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science* 37/1, 70-89.
- Sey, A. (2000). Team Work in Japan: Revolution, Evolution or No change at All? *Economic and Industrial Democracy* 21, 475-503.
- Shadur, M.A./Kienzle, R./Rodwell J.J. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support. *Group & Organization Management* 24, 479-503.
- Sisson, K. (2000). Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
- Spector, P.E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations* 39/11, 1005-1016.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal* 39, 483-504.
- Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In: Cooper, C./Barling, J. (Hg.), *The Handbook of Organizational Behavior*, Thousand Oaks: Sage.
- Strauss, G. (1998a). An Overview. In: Heller, F./Pusic, E./Strauss, G./Wilpert, B. (1998), 8-39.
- Strauss, G. (1998b). Participation Works – If Conditions are Appropriate. In: Heller, F./Pusic, E./Strauss, G./Wilpert, B. (1998), 190-219.
- Strohm, O./Kuark, J.K. (1997). Integral Analysis and Evaluation of Enterprises as a Precondition for Optimal Sociotechnical System Design. In: Paul, H./Pekruhl, U. (Hg.), *Aspects of Integrated Company Renewal*. Project Report 97/03, Institute for Work and Technology Gelsenkirchen, 19-28.
- Stutzer, A. (2003). *Eine ökonomische Analyse menschlichen Wohlbefindens*. Aachen: Shaker Verlag.
- Sverke, M./Hellgren, J./Näswall, K. (2006). Job Insecurity. A Literature Review, Report No 1: 2006. Stockholm: National Institute for Working Life.
- Thomas, K.W./Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review* 15, 666-681.
- Valeyre, A./Lorenz, E./Cartron, D./Csizmadia, P./Gollac, M./Illéssy, M./Makó, C. (2008). *Work Organisation in Europe*. Technical Report. Dublin: Eurofound.
- Valeyre, A./Lorenz, E./Cartron, D./Csizmadia, P./Gollac, M./Illéssy, M./Makó, C. (2009). *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*. Dublin Eurofound.
- Vernon, G. (2006). Potential of Management-dominated Work Organization: The Critical Case of Japan. *Economic and Industrial Democracy* 27, 399-424.
- Vliet, v.d., C./Hellgren, J. (2002). *The Modern Working Life: Its Impact on Employee Attitudes, Performance and Health*. Report No 4/2002. Stockholm: National Institute for Working Life
- Wang, G./Lee, P.D. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction. An Analysis of Interactive Effects. *Group and Organization Management* 34/3, 271-296.
- Wagner III, J.A. (1994). Participation's Effects On Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *The Academy of Management Review* 19/2, 312-330.
- Wagner III, J.A./Gooding, R.Z. (1987). Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships. *The Academy of Management Journal* 30/3, 524-541.
- Wagner III, 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* 18/1, 49-65.

- Wehner, T./Rauch, K.P. (1994). Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen. *Arbeit* 3/2, 132–149.
- Wergin, N.E. (2003). Teamwork in the Automobile Industry – An Anglo-German Comparison. *European Political Economy Review* 1/2, 152–190.
- Wilpert, B. (1998). A View from Psychology. In: Heller, F./Pusic, E./Strauss, G./Wilpert, B. (1998), 40–64.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1991). Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Wood, R./Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review* 14/3, 361–384.
- Wright, M./Edwards, P. (1998). Does Teamworking Work, and if so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry. *Economic and Industrial Democracy* 19, 59–90.
- Wright, M.T. (Hg.) (2010). Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention. Bern: Huber-Verlag.
- Zwick, T. (2003). Works Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation. ZEW Discussion Paper 03–47.
- Yates, C./Lewchuk, W./Stewart, P. (2001). Organization in the North American Automobile Industry. Empowerment as a Trojan Horse: New Systems of Work. *Economic and Industrial Democracy* 22, 517–541



Discussion Papers des Forschungsschwerpunkts Bildung, Arbeit und Lebenschancen 2012-2011

Forschungsgruppe **Public Health**

**Uwe H. Bittlingmayer/Holger Ziegler** **SPI 2012-301**  
Public Health und das gute Leben. Der Capability-Approach als normatives Fundament interventionsbezogener Gesundheitswissenschaften?

**Katrin Falk/Josefine Heusinger/Kerstin Kammerer/Meggi Khan-Zvorničanin/Susanne Kümpers/Michael Zander** **SPI 2011-301**  
Arm, krank und ausgeschlossen im Alter? Studien zu Inklusion und Selbstbestimmung im sozial benachteiligten Quartier – der Fall Berlin-Moabit [vergriffen]

**Jane Springett/Michael T. Wright/Brenda Roche** **SPI 2011-302**  
Developing Quality Criteria for Participatory Health Research. An Agenda for Action.

**Susanne Hartung** **SPI 2011-303**  
Partizipation – eine relevante Größe für individuelle Gesundheit? Auf der Suche nach Erklärungsmodellen für Zusammenhänge zwischen Partizipation und Gesundheit

Abteilung **Ausbildung und Arbeitsmarkt**

**Philip Wotschack /Franziska Scheier/Philipp Schulte-Braucks/Heike Solga** **SPI 2011-501**  
Mehr Zeit für Weiterbildung  
Neue Wege der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung

**Paula Protsch** **SPI 2011-502**  
Zugang zu Ausbildung  
Eine historisch vergleichende Perspektive auf den segmentierten Ausbildungsmarkt in (West-)Deutschland

Abteilung **Ungleichheit und soziale Integration**

**Kent Weaver** **SPI 2011-201**  
The Politics of Automatic Stabilization  
Mechanisms in Public Pension Programs

**Britta Grell** **SPI 2011-202**  
Unemployment Compensation in the United States  
Provisions and Institutional Changes since the 1980s

**Britta Grell** **SPI 2011-203**  
Family Dissolution and Public Policies in the United States  
Social Provisions and Institutional Changes since the 1980s

<b>Britta Grell</b> Old-Age Provisions in the United States Changes in the Retirement System since the 1980s	<b>SPI 2011-204</b>
<b>Martin Ehlert</b> Shifted Labor Market Risks? The Changing Economic Consequences of Job Loss in the United States and West Germany	<b>SPI 2011-205</b>
<b>Markus Wörz</b> Unemployment Compensation in Germany Provisions and Institutional Changes since the 1980s	<b>SPI 2011-206</b>
<b>Markus Wörz</b> Family Dissolution and Public Policies in Germany Social Provisions and Institutional Changes since the 1980s	<b>SPI 2011-207</b>
<b>Markus Wörz</b> Old-Age Provisions in Germany Changes in the Retirement System since the 1980s	<b>SPI 2011-208</b>
<b>Markus Wörz</b> Financial Consequences of Falling Ill Changes in the German Health Insurance System since the 1980s	<b>SPI 2011-209</b>
<b>Max Haller</b> Die sozialen Klassen im ethnisch heterogenen Milieu Ein soziologischer Ansatz zur Erklärung der Unterschiede der Einkommensverteilung in den Ländern der Welt	<b>SPI 2011-210</b>
<b>Jens Alber/Jan-Paul Heisig</b> Do New Labour Activation Policies Work? A Descriptive Analysis of the German Hartz Reforms	<b>SPI 2011-211</b>
<b>Yan Hao</b> Equitable Access to Land as a Means of Poverty Reduction in Rural China	<b>SPI 2011-212</b>