

ERKO MARTINS, ALEXANDER PUNDT, FRIEDEMANN W. NERDINGER

WENN MITARBEITER NUR NOCH AN IHRE ARBEIT DENKEN: DIE SCHATTENSEITE DER BETEILIGUNGSKULTUR?¹

Dieser Beitrag untersucht, wie Ruminationen bei Mitarbeitern durch Beteiligungskultur entstehen können und inwieweit sich verschiedene Typen der Beteiligungskultur hinsichtlich des Auftretens von Ruminationen bei den Mitarbeitern unterscheiden. Dazu werden das Konzept und die Typologie der Beteiligungskultur dargestellt sowie die theoretischen Überlegungen über negative Effekte der Beteiligungskultur beim Mitarbeiter, und zwar insbesondere mit Blick auf die Neigung zu Ruminationen. Danach wird eine empirische Untersuchung beschrieben, mit der die abgeleiteten Hypothesen geprüft werden. Die Bedeutung der Befunde für die Praxis, die Theorie und die weitere Forschung werden abschließend diskutiert.

Schlüsselwörter: Beteiligungskultur, Ruminationen, Mitarbeiterbeteiligung, Verantwortungsgefühl

When Co-workers Always have their Work in Mind:

The Dark Side of an Organizational Culture of Participation?

This article seeks to investigate how ruminations can be created among co-workers through organizational culture of participation, as well as the degree to which different types of organizational cultures of participation distinguish themselves, in regards to the emergence of ruminations among co-workers. In addition, the concept and the typology of the organizational culture of participation will be depicted, as well as theoretical considerations of the negative effects the or-

ganizational culture of participation has on co-workers, especially in view of the inclination towards ruminations. Thereafter an empirical study will be presented, whereby the derived hypotheses will be tested. The result's implications for practice, theory and further research will then be discussed in the concluding section.

Key words: organizational cultures of participation, rumination, participation, sense of responsibility

EINLEITUNG

„Mitarbeiter zu beteiligen hat viele Vorteile!“ Diese grundsätzliche Haltung zur Mitarbeiterbeteiligung ist sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der Forschung verbreitet: Sowohl der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung als auch der immateriellen Beteiligung der Mitarbeiter an Informations-, Koordinations- und Entscheidungsprozessen des Unternehmens werden viele Vorteile zugeschrieben: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gilt als „Königsweg für die Wirtschaft“ (Fiedler-Winter, 2000) und kann zur Erreichung verschiedener sozialer, politischer und volkswirtschaftlicher Ziele beitragen, wie z.B. einer Altersvorsorge, der Verringerung des Gegensatzes zwischen Arbeit und Kapital oder einer gerechteren Vermögensverteilung. Auf der Ebene der Unternehmen werden mit der finanziellen Beteiligung z.B. finanzwirtschaftliche Ziele, wie Verbesserung der Liquidität, aber auch personalwirtschaftliche Ziele, wie beispielsweise höhere

¹ Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01HY0347 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren. Hinweise zum Projekt finden sich unter www.projekt-tim.org

Motivation und Bindung der Mitarbeiter sowie die Förderung des unternehmerischen Denkens im Unternehmen angestrebt (vgl. z.B. Stracke, Martins, Peters & Nerdinger, 2007; Leitsmüller, 2008). Eine immaterielle Beteiligung, auch Partizipation genannt, gilt z.B. als Erfolgsfaktor bei Veränderungs- und Innovationsprozessen, zur Erzielung bzw. Erhöhung der Akzeptanz unternehmerischer Entscheidungen durch die Mitarbeiter oder als Faktor zur Steigerung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter (vgl. z.B. Heller, 1998; Weber, 1999; Wegge, 2004).

Neben diesen positiven Effekten werden gelegentlich auch unerwünschte Effekte der Mitarbeiterbeteiligung genannt: z.B. Frustration, Resignation oder Zynismus der Mitarbeiter (Frey & Fischer, 2007), Stress durch zusätzlichen Aufwand und mehr Verantwortung für die Mitarbeiter (Frey & Fischer, 2007), eine mögliche Selbstausbeutung des Mitarbeiters durch stärkere Autonomie z.B. im Rahmen teilautonomer Gruppen- bzw. Projektarbeit (Moosbrugger, 2008) sowie – mit Blick auf eine finanzielle Beteiligung – die Angst der Mitarbeiter vor dem Doppelrisiko des Arbeitsplatz- und des Vermögensverlustes (Zach, 2006).

Die Untersuchung der Folgen der Mitarbeiterbeteiligung ist sehr stark auf die Analyse konkreter Formen der Beteiligung bzw. spezieller Beteiligungsinstrumente ausgerichtet und beachtet weniger das Zusammenspiel verschiedener Beteiligungsformen im Unternehmen. Unsere Forschungsarbeiten zeigen, dass die Effekte der Mitarbeiterbeteiligung weniger vom Einsatz einzelner Instrumente abhängen; entscheidend ist vielmehr die kulturelle Verankerung der Idee der Beteiligung im Unternehmen und die Art und Weise, wie sie im Unternehmen gelebt und im täglichen Leben eingesetzt wird (Nerdinger & Wilke, 2008). Zur umfassenden Betrachtung der Bedingungen und Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligung wurde daher das Konzept der Beteiligungskultur entwickelt (Martins, Pundt, Horsmann & Nerdinger, 2008). In einer explorativen Studie mit verschiedenen Unternehmen wurden drei Typen der Beteiligungskultur identifiziert, die sich hinsichtlich des Trägers bzw. Promotors der Beteiligung unterscheiden: (a) führungsgetragene, (b) institutionsgetragene und (c) mitarbeitergetragene Beteiligungskulturen.

Zwischen den Typen der Beteiligungskultur und einer Reihe von Variablen des Erlebens und Verhaltens der Mitarbeiter sowie zu organisationalen Größen bestehen aufgrund

theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde für Unternehmen und Mitarbeiter wünschenswerte Zusammenhänge (Nerdinger & Wilke, 2008). Unklar ist hingegen, ob eine Beteiligungskultur analog zu den negativen Wirkungen der Formen und Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung auch zu unerwünschten Effekten führt. Je nach Typus der Beteiligungskultur ist eine unterschiedlich starke Einbindung der Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen und Prozesse des Unternehmens zu vermuten, die zu einem stark ausgeprägten Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen führen kann. In bestimmten Fällen kann das ein übersteigertes Engagement für das Unternehmen auslösen oder zu einem ständigen Grübeln über das Unternehmen und seine Prozesse führen. Grübelt der Mitarbeiter außerhalb seiner Arbeitszeit über Aspekte der Organisation, spricht man von Ruminationen. Diese können den Mitarbeiter z.B. von seiner Erholung in der Freizeit abhalten, mit Leistungsdefiziten einhergehen und möglicherweise zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen (vgl. Cropley, Michalianou & Pravettoni, 2009; Müller, Mohr & Rigotti, 2004).

THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Zum Konzept der Beteiligungskultur

Die Beteiligungskultur ist der durch den Umgang mit der Mitarbeiterbeteiligung geprägte Teil der Unternehmenskultur. Nach dem Drei-Ebenen-Modell von Schein (1985) ist Beteiligungskultur durch spezifische Artefakte, Werte und Grundannahmen gekennzeichnet, die die Einstellungen, Kognitionen und Verhaltensweisen der Mitglieder der Organisation, insbesondere bezüglich der finanziellen und immateriellen Mitarbeiterbeteiligung beeinflussen. Dieser Aspekt der Unternehmenskultur bestimmt u.a., inwieweit Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen bzw. ob und wie stark sich Mitarbeiter selbst in betriebliche Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse aktiv einbringen oder die Möglichkeiten einer finanziellen Beteiligung am Unternehmen nutzen.

In einer explorativen Untersuchung konnten wir drei verschiedene Typen der Beteiligungskultur identifizieren, die sich hinsichtlich des Trägers bzw. Promotors der Beteiligung unterscheiden (Martins et al., 2008; Nerdinger & Wilke, 2008): (a) in führungsge-

tragenen Beteiligungskulturen (Typ F) sind Führungskräfte Promotoren der Beteiligung, (b) in institutionsgetragenen Kulturen (Typ I) sind Institutionen, z.B. der Betriebsrat, die Promotoren sowie (c) in mitarbeitergetragenen Beteiligungskulturen (Typ M) sind die Mitarbeiter selbst die Promotoren der Beteiligung. Promotor der Beteiligung ist die Gruppe betrieblicher Akteure, die sich am stärksten bezüglich der Errichtung, Förderung und Aufrechterhaltung der Mitarbeiterbeteiligung engagiert und bestehende Hürden bei der Implementierung von Beteiligungsinstrumenten überwindet. Außerdem fungieren die Promotoren als normative Referenzgruppe und beeinflussen damit das Verhalten und die Einstellung der Individuen (Martins et al., 2008). Dieser Träger der Beteiligung kann als bedeutendes Kennzeichen

einer Beteiligungskultur angesehen werden, das mit weiteren Charakteristika der Beteiligungskultur zusammenhängt. Einige in unseren Untersuchungen ermittelten Kennzeichen der drei Typen der Beteiligungskultur zeigt die Tabelle 1.

Die dargestellten Typen der Beteiligungskultur sind als Idealtypen zu verstehen. In der Praxis finden sich in den meisten Unternehmen alle drei potenziellen Promotoren, von denen, wie empirische Studien gezeigt haben, in der Regel eine Gruppe die dominante Rolle einnimmt (Martins et al., 2008; Nerdinger & Wilke, 2008).

Theoretische Überlegungen und bislang vorliegende empirische Befunde legen nahe, dass eine Beteiligungskultur positive Effekte auf der Ebene des Individuums hat, wobei sich die Stärke der Effekte zwischen den Ty-

	Typ der Beteiligungskultur		
	F	I	M
Normative Referenzgruppe bezüglich Mitarbeiterbeteiligung	Führungskräfte	Institutionen, z.B. Betriebsrat	Mitarbeiter
Bedeutung des Wertes "Autonomie des Mitarbeiters" in der Organisation	eher gering	unklar	eher hoch
Ausmaß der Beteiligung	stark begrenzt durch die Führungskräfte	extensiv, möglicherweise in besonderen Situationen begrenzt durch die Institutionen	sehr extensiv, keine klaren Einschränkungen
Absicht zur Einschränkung der Beteiligung	Beteiligung wird im Bedarfsfall angewendet, wenn Führungskräfte von Wirksamkeit und Eignung überzeugt sind; zur Sicherstellung von Macht und Einfluss der Führungskräfte	Schutz des Mitarbeiters vor möglichen negativen Effekten einer exzessiven Beteiligung	keine Absicht zu Einschränkung der Beteiligung
Akzeptanz der Mitarbeiterbeteiligung	eher gering	eher gering	eher hoch
Negative Einstellungen gegenüber Beteiligungs-idee (Gleichgültigkeit, Zynismus)	kommen häufiger vor	kommen gelegentlich vor	selten
Konstruktive Kritik, Hinterfragen der Beteiligungsinstrumente	eher selten	abhängig von Funktion	häufig
Dynamik des Beteiligungssystems	abhängig von den Interessen der Führungskräfte; eher statisch	abhängig von den Interessen der Mitglieder der Institutionen; eher statisch	Mitarbeiter hinterfragen regelmäßig bestehendes Beteiligungssystem, konstruktive Kritik am und Optimierung des Systems möglich; eher dynamisch

TABELLE 1:
Merkmale der Typen der Beteiligungskultur

pen der Beteiligungskultur unterscheidet. So stellten wir in einer Querschnittsuntersuchung fest, dass Mitarbeiter in Beteiligungskulturen des Typs M im Vergleich zu Mitarbeitern in den Typen F und I stärker affektiv und normativ an das Unternehmen gebunden waren und verstärkt innovatives Verhalten zeigten (Martins et al., 2008).

Ruminationsneigung in Beteiligungskulturen

Analog zu den skizzierten negativen Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligung kann vermutet werden, dass eine Beteiligungskultur neben den wünschenswerten Wirkungen auch negative Effekte haben kann. Diese Vermutung soll am Beispiel der Ruminationsneigung untersucht werden. Wörtlich übersetzt bedeutet Ruminationsneigung „Wiederkäuen“. Bezogen auf die Arbeitstätigkeit ist mit Ruminationsneigung das erneute, ungewollte Durchleben bzw. Durcharbeiten von beruflichen Erlebnissen in der Freizeit gemeint (Cropley & Purvis, 2003). Ruminationsneigung stellt eine Subdimension des weiter gefassten Konstrukts Irritation dar, das „emotionale und kognitive Beanspruchungen im Kontext der Erwerbsarbeit“ beschreibt (Mohr, Müller & Rigotti, 2005; S. 12). Ruminationsneigung sind dabei den kognitiven Irritationen gleichzusetzen, die sich dadurch kennzeichnen, dass eine Person von der Arbeit „nicht abschalten“ kann. Treten sie in der Freizeit auf, stehen sie der psychischen Erholung von der Arbeit entgegen (Mohr et al., 2005) und können zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen (siehe z.B. Überblick in Müller et al., 2004). Höge (2009) hat in seiner Studie gezeigt, dass Ruminationsneigung negative Wirkungen auf die Gesundheit haben, da sie einerseits zu einem „work-family conflict“ führen. Die Person erlebt danach einen Rollenkonflikt, bei dem die Ruminationsneigung den Verpflichtungen des Familienlebens entgegenstehen und z.B. aufgrund des Grübelns familiäre Aktivitäten stark vernachlässigt werden. Andererseits führen sie zu emotionalen Irritationen, d.h. zu einer Gereiztheit der Person im Sinne einer „milde(n) Form verbal aggressiven Verhaltens“ (Müller et al., 2004; S. 215), die direkt und vermittelt über den „work-family conflict“ ihre negativen Effekte auf die Gesundheit entfalten.

Da die Beteiligungskultur unter anderem die organisationsbezogenen Kognitionen der Mitarbeiter beeinflusst, vermuten wir, dass sie auch eine Wirkung auf die Neigung zu

Ruminationsneigung hat. Im Rahmen unserer Überlegung steht mit Blick auf die Charakteristika der Beteiligungskultur besonders ein Aspekt im Vordergrund: das Ausmaß der Beteiligung der Mitarbeiter. Bei gleichzeitiger finanzieller und immaterieller Beteiligung am Unternehmen kann der Mitarbeiter einen mehr oder weniger starken Einfluss auf die Organisation ausüben und sich durch die intensivere Auseinandersetzung mit dem Unternehmen, seinen Prozessen und Strukturen detailliertes Wissen über die Organisation aneignen. Darüber hinaus wird durch eine finanzielle Beteiligung eine monetäre Investition in das Unternehmen getätigt, die gewöhnlich mit Risiken behaftet ist. Durch eine immaterielle Beteiligung wird ein Mitarbeiter verstärkt Zeit, Energie, Ausdauer, Wissen und Fähigkeiten in die Organisation einbringen. Nach Pierce, Kostova und Dirks (2001) wird er die Organisation als „seine“ im Sinne eines Gefühls des (Mit-)Eigentums an der Organisation erleben und ein Verantwortungsgefühl gegenüber der Organisation entwickeln. Da zwischen retrospektiver und prospektiver Verantwortung zu unterscheiden ist (Werner, 2002), kann das Verantwortungsgefühl im Sinne retrospektiver Verantwortung als ein Erleben eines Mitarbeiters definiert werden, dass eingetretene Handlungen der Organisation, deren Handlungsergebnisse oder mittelbare Handlungsfolgen ihm zuzurechnen sind. Er fühlt sich z.B. (mit-)verantwortlich für Fehlschläge, die die Organisation erleiden muss, die durch Fehlentscheidungen, an denen er beteiligt war, zustande gekommen sind. Ein Grübeln über Ursachen, Kontext und eigenes Versagen bezüglich dieser Ereignisse kann damit angestoßen werden. Im Sinne einer prospektiven Verantwortung ist das Verantwortungsgefühl das Erleben des Mitarbeiters, eine Verpflichtung gegenüber der Organisation bezüglich zukünftiger, anzustrebender Zustände zu haben. In diesem Fall fühlt sich der Mitarbeiter verantwortlich, alles zur Erreichung des Zielzustands zu unternehmen. So wird der Mitarbeiter über geeignete Lösungen und Wege nachdenken, das Ziel der Organisation zu erreichen und eventuelle Hürden zu überwinden. Bei einem starken Verantwortungsgefühl besteht schließlich die Gefahr, dass der Mitarbeiter nicht mehr nur intendiert im Rahmen seiner Arbeitszeit, sondern auch ungewollt, z.B. in der Freizeit, über diese Aspekte der Organisation grübelt und damit stärker zu Ruminationsneigung neigt.

Mit Blick auf die Merkmale der drei Typen der Beteiligungskultur kann vermutet wer-

den, dass sich die Stärke der Ruminationsneigung der Mitarbeiter zwischen den Typen unterscheidet. Eine höhere Ruminationsneigung sollte verstärkt im Typ M auftreten, da in diesen Unternehmen der Wert „Autonomie“ eine vergleichsweise große Rolle spielt und sich folglich auch in einer tendenziell stärkeren Autonomie der Mitarbeiter niederschlagen wird. Zugleich engagieren sich hier die Mitarbeiter selbst für eine umfangreiche Beteiligung im Unternehmen, beteiligen sich extensiv am Unternehmensgeschehen, und gelegentlich hinterfragen sie sogar das Beteiligungssystem mit der Absicht, es zu verbessern. Die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital und an Unternehmensprozessen ist in diesen Unternehmen weitreichend akzeptiert, gewünscht und sogar gefragt – und stellt selbst einen hohen Wert dar. Mit der intensiven Mitarbeiterbeteiligung sollte entsprechend ein hohes Verantwortungsgefühl einhergehen, das vergleichsweise starke Ruminationsneigung auslösen kann.

In den Typen F und I hingegen wird die Beteiligung der Mitarbeiter von anderen Stellen (Führungskräfte/Institutionen) geregelt, und entsprechend ist ihre Verantwortung begrenzt. Im Typ F erfolgt die Beteiligung nur im Bedarfsfall, insbesondere dann, wenn die Führungskräfte Beteiligung als brauchbares Mittel zur Zielerreichung ansehen. Beteiligung stellt demnach nicht den Regelfall im täglichen Handeln dar. Die Führungskräfte begrenzen sie auf das aus ihrer Sicht notwendige Maß, nicht zuletzt um ihre Machtposition im Unternehmen zu erhalten. Zugleich ist die Bedeutung des Wertes „Autonomie des Mitarbeiters“ in diesen Unternehmen eher gering, ebenso die Akzeptanz des Beteiligungssystems. Die stark limitierte Beteiligung wird bei den Mitarbeitern im Typ F weniger Verantwortungsgefühl auslösen als in Unternehmen vom Typ M. Entsprechend sollte das Ausmaß der Ruminationsneigung der Mitarbeiter im Typ F geringer ausfallen. Im Typ I ist die Mitarbeiterbeteiligung zwar stärker ausgeprägt als im Typ F, jedoch wacht hier die Institution zum Schutze der Mitarbeiter darüber, dass die Beteiligung nicht zu extensiv wird. Durch diese Einschränkung der Beteiligung und die Bestrebungen der Institution, negative Effekte der Beteiligung für die Mitarbeiter zu vermeiden, wird ein im Vergleich zum Typ M geringeres Verantwortungsgefühl und damit auch eine geringere Ruminationsneigung der Mitarbeiter auftreten. Inwieweit sich die Typen F und I hinsichtlich des Verantwortungsgefühls und der Ruminationsneigung unterscheiden,

kann nicht eindeutig bestimmt werden, da die Stärke der Begrenzung der Mitarbeiterbeteiligung in den beiden Typen nicht klar unterschieden werden kann.

Unsere erste Hypothese lautet daher:

H1: Mitarbeiter in Unternehmen mit einer Beteiligungskultur vom Typ M neigen häufiger zu Ruminationen als Mitarbeiter in Unternehmen mit einer Beteiligungskultur vom Typ F oder Typ I.

Die vorgestellte Typologie der Beteiligungskultur beschreibt Idealtypen, die in der Realität kaum vorkommen. Es ist davon auszugehen, dass die Beteiligungskultur der Unternehmen in der Realität mehr oder weniger starke Ausprägungen aller drei Typen hat, wobei ein Typus dominieren wird. Mit Blick auf die Neigung zu Ruminationen ist gemäß unseren Überlegungen besonders relevant, inwieweit sich eine Beteiligungskultur dem Idealtypus M annähert. Je stärker die Elemente des Typs M in der Kultur ausgeprägt sind, desto stärker wird das Gefühl der Verantwortung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen und damit schließlich die Neigung zu Ruminationen. Mit dem Fokus auf den Prozess der Beeinflussung der Ruminationsneigung durch den Typ der Beteiligungskultur kommen wir zu folgender Hypothese:

H2: Die Beziehung zwischen dem Grad der Ausprägung der Beteiligungskultur im Sinne des Typs M und der Ruminationsneigung der Mitarbeiter wird mediiert durch das Gefühl der Verantwortung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen.

METHODE

Stichprobe

Zur Prüfung dieser Hypothesen wurde eine Fragebogenstudie an einer Stichprobe von 229 Mitarbeitern (davon 103 männlich und 126 weiblich) aus deutschen Unternehmen verschiedener Branchen und Größen durchgeführt. Im Durchschnitt hatten die Unternehmen 10939 Beschäftigte ($SD=54144$). 77.9% der Befragten arbeiteten in Unternehmen mit weniger als 1000 Mitarbeitern. Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 35.9 Jahre ($SD = 10.7$ Jahre). Im Durchschnitt waren sie bereits seit 8 Jahren im Unternehmen tätig ($SD = 7.1$ Jahre). Die Stichprobe setzte sich aus 192 Arbeitern und Angestellten, 28

Personen im mittleren Management und 8 Top-Managern zusammen (eine fehlende Angabe).

Messinstrumente

Zur Messung der Beteiligungskultur wurde eine Skala von Martins et al. (2008) verwendet, die 8 verschiedene Satzanfänge enthält mit jeweils 3 Möglichkeiten, den Satz zu ergänzen bzw. zu beenden. Zu jedem dieser 8 Items, die verschiedene Situationen beschreiben, wählten die Befragten die Satzergänzung aus, die aus ihrer Sicht die Situation in ihrem Unternehmen am besten kennzeichnet, wobei jede dieser 3 Möglichkeiten charakteristisch für einen der drei Beteiligungskulturtypen ist (Beispielitem: Wenn eine Führungskraft bei uns die Beteiligung der Mitarbeiter umgehen/aushebeln wollte, ... (a) würde sie Konflikte mit den Mitarbeitervertretern (z.B. Betriebsrat) heraufbeschwören [entspricht dem Typ I]; (b) würde sie Konflikte mit den Mitarbeitern heraufbeschwören [entspricht dem Typ M]; (c) würde sie damit durchkommen [entspricht dem Typ F]; bitte wählen Sie (a), (b) oder (c)). Damit wurde die Beteiligungskultur in dieser Studie als wahrgenommene Kultur analog zum Konzept des psychologischen Klimas im Vergleich zum Organisationsklima (siehe James et al., 2008) operationalisiert. Zur Prüfung der beiden Hypothesen ist aus den erfassten Daten dieser Skala Folgendes zu ermitteln: (1) Welchem Typ ist die wahrgenommene Beteiligungskultur des jeweils Befragten zuzuordnen? (2) Inwieweit nähert sich die Beteiligungskultur des Unternehmens des jeweils Befragten dem Idealtyp M an? Zur Ermittlung des jeweils vorliegenden Typs der wahrgenommenen Beteiligungskultur wurde für jeden Befragten gezählt, wie oft er die 8 Sätze im Sinne der drei Beteiligungskulturtypen ergänzt hat. Die Bestimmung der wahrgenommenen Beteiligungskultur des Befragten erfolgt dann anhand der mit den Satzer-

gänzungen am häufigsten benannten Typen. Die wahrgenommene Beteiligungskultur von 192 Befragten konnte eindeutig einem der drei Typen zugeordnet werden, da jeweils genau ein Typ am häufigsten genannt wurde. Bei den übrigen war die Zuordnung nicht klar möglich, da in den Antworten der Befragten zwei Beteiligungskulturtypen gleich häufig ausgewählt wurden. Die Tabelle 2 zeigt die Verteilung über die drei Typen der Beteiligungskultur.

Zur Ermittlung der Annäherung der jeweils eingeschätzten Beteiligungskultur an den Idealtyp M wurden die Daten aller 229 Befragten zugrunde gelegt, da auch bei den Beteiligungskulturen, die in der vorherigen Analyse nicht klar einem Typ zugeordnet werden konnten, das Ausmaß der Annäherung an den Idealtyp M bestimmbar war. Die Annäherung der Beteiligungskultur an den Idealtyp M wurde ermittelt, indem gezählt wurde, wie oft in der 8-Item-Skala die Satzergänzungen gewählt wurden, die im Sinne des Typs M formuliert sind. Je größer die Anzahl der im Sinne des Typs M ausgewählten Satzanfänge, desto stärker wurde eine Annäherung an den Idealtyp M angenommen. Im Durchschnitt betrug die Anzahl der im Sinne des Typs M ausgewählten Antworten durch die Befragten 2.62 ($SD = 2.05$).

Das *Gefühl der Verantwortung für das Unternehmen* wurde mit dem Item „Ich fühle mich für mein Unternehmen verantwortlich.“ gemessen (Antwortskala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; $M = 3.20$; $SD = 1.20$).

Zur Messung der *Ruminationsneigung* liegt im deutschsprachigen Raum die 3-Item-Skala „kognitive Irritation“ von Mohr et al. (2005) vor. Der Fokus der Rumination ist in dieser Skala die Arbeit, d.h. die Items fragen danach, inwieweit eine Person z.B. an Schwierigkeiten bei der Arbeit denkt. In der vorliegenden Studie sind jedoch Ruminations von Bedeutung, die auf die Organisation bzw. das Unternehmen gerichtet sind, in der die Person arbeitet. Dabei können die Arbeit

TABELLE 2:
Zuordnung der Typen der Beteiligungskultur

	Häufigkeit	%
Typ F	100	43.7
Typ I	25	10.9
Typ M	67	29.3
nicht zugeordnet	37	16.2

bzw. die Arbeitstätigkeit Aspekte solcher Ruminations sein, jedoch können mit Ruminations, die auf das Unternehmen gerichtet sind, noch weitere Aspekte hinzukommen, die mit den Items von Mohr et al. (2005) nicht erfasst werden. Daher wurden zur Messung der Ruminationsneigung mit Fokus auf das Unternehmen folgende vier Items entwickelt: (1) Ich beschäftige mich zu Hause gedanklich mit meinem Unternehmen; (2) Es fällt mir schwer, in meiner Freizeit nicht an mein Unternehmen zu denken; (3) Mein Unternehmen beschäftigt mich auch in der Freizeit; (4) In Gedanken bin ich auch während meiner Freizeit im Unternehmen (Antwortskala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu). Die Skala stellte sich in einer explorativen Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) als eindimensional dar mit Faktorladungen von über 0.86. Cronbachs Alpha der Skala ist 0.91 ($M = 2.67$; $SD = 1.01$).

Ablauf der Untersuchung

Ein standardisierter Fragebogen mit den genannten Skalen wurde erarbeitet und als schriftlicher und Online-Fragebogen zur Verfügung gestellt. Die Fragebögen wurden im Dezember 2006 physisch oder per URL nach dem Schneeballprinzip beginnend bei Studierenden und ihren Verwandten und Bekannten an Arbeitnehmer verteilt. Aus den ausgefüllten schriftlichen und den Online-Fragebögen wurde ein gemeinsamer Datensatz gebildet, der mit SPSS ausgewertet wurde.

ERGEBNISSE

Die Tabelle 3 zeigt die deskriptiven Statistiken und die Interkorrelationen der untersuchten Variablen (ausgenommen des Typs der Beteiligungskultur, die eine nominalskalierte Variable darstellt).

TABELLE 3:
Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen

	M	SD	1	2
1. Ruminationsneigung	2.75	1.00		
2. Verantwortungsgefühl	3.20	1.20	.33**	
3. Beteiligungskultur M	2.62	2.05	.18**	.30**

N = 229, ** p < .01 (zweiseitig)

Zum Testen der Hypothese 1 wurde eine einfaktorielle ANOVA mit den Daten der 192 Befragten durchgeführt, deren subjektiv eingeschätzte Beteiligungskultur eindeutig einem der drei Typen zugeordnet wurde. Die Analyse zeigt einen signifikanten Effekt der Beteiligungskultur auf die abhängige Variable Ruminationsneigung ($F_{2,189} = 6.75$; $p < .01$; $Eta^2 = .07$). Im post-hoc durchgeführten Scheffé-Test wird deutlich, dass ein signifikanter Mittelwertsunterschied hinsichtlich der Ruminationsneigung zwischen den Typen M und F besteht ($M_{Typ M} = 3.03$; $M_{Typ F} = 2.47$; $\Delta M_{Typ M - Typ F} = 0.56$; $p < .05$) sowie ein nicht signifikanter, aber dennoch tendenzieller Unterschied zwischen den Typen M und I ($M_{Typ M} = 3.03$; $M_{Typ I} = 2.51$; $\Delta M_{Typ M - Typ I} = 0.53$; $p < .09$). Die Hypothese 1 ist daher hinsichtlich des Unterschieds der Ruminationsneigung zwischen den Typen M und F anzunehmen, hinsichtlich des Typs I abzulehnen. Der Mediationseffekt des Verantwortungsgefühls für das Unternehmen in der Beziehung zwischen dem Grad der Ausprägung der subjektiv eingeschätzten Beteiligungskultur im Sinne des Typs M und der Ruminationsneigung (Hypothese 2) wurde anhand der Daten aller 229 Befragten mit Hilfe einer stufenweisen Regression nach Baron und Kenny (1986) geprüft (siehe Tabelle 4). Aus der Regressionsanalyse und dem anschließenden Sobel-Test (Sobel, 1982) wird deutlich, dass das Verantwortungsgefühl die Beziehung zwischen dem Grad der Ausprägung der Beteiligungskultur im Sinne des Typs M und der Ruminationsneigung vollständig mediiert. Die Hypothese 2 ist daher anzunehmen.

DISKUSSION UND SCHLUSSFOLGERUNG

Die Ergebnisse der Untersuchung haben die aufgestellten Hypothesen grundsätzlich bestätigt. Die subjektiv eingeschätzte Beteiligungskultur hängt mit der Ruminationsneigung der Mitarbeiter zusammen. Insbeson-

TABELLE 4:
Mediationseffekt des
Verantwortungsgefühls
für das Unternehmen

	abhängige Variable		
	Verantwortungs- gefühl	Ruminations- neigung	Ruminations- neigung (mediert durch Verantwortungs- gefühl)
1. Beteiligungskultur M	.30**	.18**	.10
2. Verantwortungsgefühl			.30**
ΔR^2			.08**
R^2 adj.	.09	.03	.11
F	21.74	7.21	14.76

** $p < .01$; Sobel-Test (Sobel, 1982): $t = 3.33$ ($p < .01$)

dere in Beteiligungskulturen des Typs M besteht eine höhere Ruminationsneigung als in den Typen F und I, wobei der Unterschied lediglich zwischen den Typen M und F signifikant wurde und im Falle des Typs I nur tendenziell vorhanden ist. Außerdem konnte gezeigt werden, dass das Gefühl der Verantwortung des Mitarbeiters für das Unternehmen den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Beteiligungskultur im Sinne des Typs M und der Ruminationsneigung mediiert.

Mit dieser Studie wurde eine erste theoretische und empirische Betrachtung negativer Effekte, die aus der Beteiligungskultur resultieren, vorgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass in Beteiligungskulturen je nach Ausprägung der Kultur mit mehr oder weniger deutlichen Ruminationsneigungen der Mitarbeiter zu rechnen ist.

Während in dieser Studie Ruminationsneigungen und ihre in der Literatur vorwiegend diskutierten negativen Wirkungen im Vordergrund standen und somit die Schattenseite der Beteiligungskultur betrachtet wurde, sind alternative Wirkungen von Ruminationsneigungen zu bedenken: Beispielsweise weisen Cropley et al. (2009) darauf hin, dass Ruminationsneigungen nicht unbedingt mit (negativen) emotionalen Prozessen verbunden sein müssen, auch zielorientiert ablaufen können und effektiv zu Problemlösungen führen können. Inwieweit solche positiven Wirkungen aus den Beteiligungskulturen entstehen, ist in weiteren Studien theoretisch und empirisch zu untersuchen.

Die durchgeführte empirische Querschnittsuntersuchung erlaubt keine Aussagen über die Kausalitäten der vermuteten Zusammenhänge. Daher sollte diese Frage in weiteren Studien, die Längsschnittcharakter haben, geklärt werden. Zur Bestimmung der Media-

tionswirkung sollten hierbei alternative Instrumente zur Messung des Verantwortungsgefühls zum Einsatz kommen, die nicht lediglich eine globale Einschätzung mit einem Item erfassen, sondern die verschiedenen Facetten des Konstrukts berücksichtigen. Neben dem Verantwortungsgefühl sind weitere Mediatoren im Wirkzusammenhang zwischen der Beteiligungskultur und der Ruminationsneigung denkbar und zu untersuchen, wie z.B. Psychological Ownership (Pierce et al., 2001) oder wahrgenommene organisationale Unterstützung (Rhoades & Eisenberger, 2002), die einen engen Bezug zum Aspekt der Verantwortung gegenüber der Organisation haben. Zudem könnten Persönlichkeitseigenschaften oder Kontextfaktoren ein gesteigertes Verantwortungsgefühl und Ruminationsneigungen erklären oder Unterschiede in der Wirkung der wahrgenommenen Beteiligungskultur auf die Individuen z.B. aufgrund des Bildungsstandes, der Arbeitssituation oder des Alters zu beobachten sein.

Die Erkenntnisse aus unserer Studie sollten in der weiteren Forschung als Anlass genommen werden, neben der Analyse positiver und gewünschter Effekte der Beteiligungskultur bzw. allgemein der Partizipation auch verstärkt auf die negativen Begleiterscheinungen zu achten. Weitere solcher negativer Effekte könnten z.B. Mitarbeiterzynismus, Frustration, Selbstaufopferung, Burnout oder auch Zeitdruck (vgl. etwa den Beitrag von Ulferts, Kubicek & Korunka in diesem Heft) der Mitarbeiter sein. Die Identifikation dieser unerwünschten Effekte und die Erklärung, wie sie in einer Beteiligungskultur entstehen können, hilft – ganz im Sinne des Anspruchs der Arbeits- und Organisationspsychologie als angewandte Wissenschaft – einerseits einen umfassenderen Blick auf das komplexe

Phänomen der Beteiligungskultur zu gewinnen und andererseits Variablen und Einflussgrößen aufzudecken, die eine gezielte und effektive Vermeidung solcher negativen Effekte erlauben. Hieraus sind Strategien und Maßnahmen abzuleiten, die helfen, die Gefahr negativer Wirkungen der Beteiligungskultur möglichst frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Zur Ermittlung der Ruminationsneigung der Mitarbeiter kann die in dieser Studie neu entwickelte Skala dienen. In weiteren Untersuchungen ist jedoch zuvor zu zeigen, ob und inwieweit sie den Anforderungen hinsichtlich der psychometrischen Eigenschaften und der Validität genügt.

Für die unternehmerische Praxis zeigt die Untersuchung, dass die Art und Ausprägung der Beteiligungskultur neben beabsichtigten Wirkungen mit Blick auf die untersuchte Ruminationsneigung auch ein Risiko birgt: die Gefährdung der Gesundheit der Mitarbeiter durch ein mehr oder weniger ausgeprägtes Grübeln über Aspekte der Organisation – vor allem in Zeiten, die für die Erholung und Regeneration der Arbeitskraft bestimmt sind (zu negativen Wirkungen mangelnder Erholung vgl. z.B. Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009). Ein hohes Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter für ihr Unternehmen, das einer Beteiligungskultur entspringen kann, kann neben der hier beleuchteten Ruminationsneigung noch weitere unerwünschte Folgen haben, wie z.B. eine überzogene Aufopferung der Mitarbeiter für ihr Unternehmen, Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter, vermehrte Krankheitstage und schließlich eine Verminderung der Leistung des Unternehmens.

Auch Gewerkschaften weisen regelmäßig auf die Gefahren zu großer erlebter Verantwortung und Autonomie des Mitarbeiters bei der Arbeit hin: Dies führe zur Verhinderung einer Balance zwischen dem Erwerbs- und dem Privatleben und zu einer mangelnden Regeneration. „Weil oft selbst die Regeneration nicht mehr gelingt, leiden immer häufiger Gesundheit, Psyche und soziale Beziehungen“ stellte der ver.di-Vorsitzende Frank Bsirske in seiner Rede auf dem ver.di-Bundeskongress 2007 fest (Bsirske, 2007). Auch vor (neuen, intensiven) finanziellen Beteiligungen der Mitarbeiter in Unternehmen, die z.B. von der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise angeschlagen sind, warnen Gewerkschaftler (z.B. aktuell Schuckmann, 2009), um die damit verbundenen Gefahren negativer Wirkungen für Mitarbeiter zu ver-

meiden, die sich unter anderem auch in starken Ruminationen über die Bedrohung des Arbeitsplatzes und des investierten Vermögens aufgrund einer drohenden Insolvenz des eigenen Unternehmens manifestieren können. Daher werden seitens der Gewerkschaften seit längerer Zeit Forderungen laut, die Mitarbeiter vor zu großer Beteiligung und Autonomie zu schützen.

Dieser Beitrag soll Unternehmen nicht dazu verleiten, eine hinsichtlich der Intensität der Mitarbeiterbeteiligung möglichst limitierte Beteiligungskultur zu schaffen und insbesondere einen Beteiligungskulturtyp M mit Nachdruck zu vermeiden. Eine solche Strategie würde verhindern, dass die positiven Effekte einer Beteiligungskultur wirksam werden, wie z.B. die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter, hohe Leistungsmotivation, Engagement und innovatives Verhalten (zu einigen positiven Effekten siehe z.B. Martins et al., 2008). Vielmehr zielt der Beitrag darauf ab, sich die Gefahren negativer Begleiterscheinungen der im Unternehmen jeweils vorhandenen Beteiligungskultur bewusst zu machen, um gezielt darauf Einfluss nehmen zu können.

LITERATUR

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 67-93.
- Bsirske, F. (2007). Rede auf dem ver.di-Bundeskongress 2007, 5. Kongresstag, 05.10.2007. Zugriff am 17.9.2009 unter http://bundeskongress2007.verdi.de/tagesprotokolle/freitag_5._oktober/teil_1
- Cropley, M., Michalianou, G. & Pravettoni, G. (2009). Differences in postwork rumination with implications for health and illness. Paper presented at the 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, Spain, May 13-16.
- Cropley, M. & Purvis, L. M. (2003). Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 195-207.
- Fiedler-Winter, R. (2000). Innovative Mitarbeiterbeteiligung: Der Königsweg für die Wirtschaft. Beispiele aus der Praxis (2. Aufl.). Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.

- Frey, D. & Fischer, P. (2007). Psychologische Theorien und Befunde zum Thema Partizipation und Kontrolle. *OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 26 (3), 64-65.
- Heller, F. (1998). Influence at work: A 25-year program of research. *Human Relations*, 51, 1425-1456.
- Höge, T. (2009). When work strain transcends psychological boundaries. An inquiry into the relationship between time pressure, irritation, work-family conflict and psychosomatic complaints. *Stress and Health*, 25, 41-51.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H., E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 5-32.
- Leitsmüller, H. (2008). Gewinnbeteiligung – Mitarbeiterbeteiligung. Zwischen Mythos und Realität. Wien: ÖGB.
- Martins, E., PunDT, A., Horsmann, C. S. & Nerdinger, F. W. (2008). Organizational culture of participation: Development and validation of a measure. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22 (2), 195-215.
- Mohr, G., Müller, A. & Rigotti, T. (2005). Normwerte der Skala Irritation: Zwei Dimensionen psychischer Beanspruchung. *Diagnostica*, 51, 12-20.
- Moosbrugger, J. (2008). Subjektivierung von Arbeit: freiwillige Selbstausbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten. Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss.
- Müller, A., Mohr, G. & Rigotti, T. (2004). Differenzielle Aspekte psychischer Beanspruchung aus Sicht der Zielorientierung. Die Faktorstruktur der Irritations-Skala. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25, 213-225.
- Nerdinger, F. W. & Wilke, P. (Hrsg.). (2008). Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus. München & Mering: Hampp.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298-310.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schuckmann, H. v. (2009, 03. Februar). Gewerkschafter warnt vor Mitarbeiter-Beteiligung. Gespräch mit dem hiesigen IG-Metall-Chef über Insolvenzgefahr und Transparenz bei Schaeffler und Qualitätsarbeit in Luckenwalde. Märkische Allgemeine. Zugriff am 17.09.2009 unter <http://www.maerkischeallgemeine.de/cms/beitrag/11441904/61939/AUTOZULIEFERER-Gespraech-mit-hiesigem-IG-Metall-Chef-ueber.html>.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Stracke, S., Martins, E., Peters, B. K. & Nerdinger, F. W. (2007). *Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn*. Düsseldorf: edition Hans-Böckler-Stiftung.
- Weber, W. G. (1999). Organisationale Demokratie. Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 270-281.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Werner, M. H. (2002). Verantwortung. In M. Düwell, C. Hübenal & M. H. Werner (Hrsg.), *Handbuch Ethik* (S. 521-527). Stuttgart: Metzler.
- Zach, F. (2006). Bessere Beteiligung der Beschäftigten. *RATIO, Neues vom RKW Baden-Württemberg*, 12 (5), 14-15.



DIPL.-KFM ERKO MARTINS
erko.martins@uni-rostock.de



DIPL.-PSYCH. ALEXANDER PUNDT
alexander.pundt@uni-rostock.de



PROF. DR. FRIEDEMANN W. NERDINGER
friedemann.nerdinger@uni-rostock.de

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Universität Rostock
Ulmenstr. 69
18057 Rostock