

Vom Schatten herrschender Verhältnisse oder: Was fördert Organisationales Commitment?

Birgit E. Schmid

Marienhäus GmbH, Waldbreitbach

ZUSAMMENFASSUNG

Organisationales Commitment gilt in vielerlei Hinsicht als verheißungsvolles Konstrukt. Der wissenschaftlichen Forschung bietet es Untersuchungsmöglichkeiten vorläufig noch ohne absehbares Ende, dafür sorgt allein schon die Mehrdimensionalität des Merkmals. Für die betriebliche Praxis wird es vor allem durch sein Versprechen interessant zu mehr Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beizutragen. Ausgehend von den Ergebnissen einer Untersuchung zum Thema Beteiligungsorientierung in Unternehmen (Schmid, 2009) und den Erfahrungen aus einem zweieinhalbjährigen Organisationsentwicklungsprojekt in einem Krankenhaus der Grund- und Regelversorgung mit knapp 1.000 Mitarbeitenden in Deutschland, wird im vorliegenden Beitrag der Frage nachgegangen, wie sich Beteiligung, prozedurale Gerechtigkeit und eine soziomoralische Atmosphäre auf das Commitment der Beschäftigten auswirken. Dahinter steht die Überzeugung, dass eine grundsätzlich positive Bindung an das Unternehmen eine strukturelle Verankerung der genannten Merkmale im Unternehmen voraussetzt und es nicht ausreicht, diese nur fallweise oder anlassbezogen zu gewähren.

Schlüsselwörter

Commitment – Beteiligung – Gerechtigkeit/Fairness – Wertschätzung

ABSTRACT

Organizational Commitment is in many respects a promising construct. In the scientific field, especially the multidimensionality of the construct offers a plethora of investigations. In business practice, the construct remains interesting due to its contribution to employees' effort and motivation. Based on the results of an investigation of participation orientation in organizations (Schmid, 2009) and experience gained from a two-year organizational development project in a hospital with almost 1,000 employees in Germany, we investigate how participation, procedural fairness, and a socio-moral atmosphere effect employees' commitment. We posit that a fundamentally positive commitment to one's organization requires a structural anchoring of the mentioned characteristics. Occasional or ad hoc grants of these is, however, not sufficient.

Keywords

Commitment – participation – justice/fairness – estimation

1 Einführung

Was bewegt Menschen dazu, sich mit einem Unternehmen, seinen Werten und Zielen zu identifizieren? Unter welchen Bedingungen sind Menschen bereit, sich mit ihrer ganzen Arbeitskraft verantwortungsvoll und eigeninitiativ in ihrem Arbeitsbereich tagtäglich zu engagieren? Diese und ähnliche Fragen bewegen nicht nur Wissenschaft und Forschung, sondern gleichermaßen auch betriebliche Praktiker. In Zeiten sich verknappender finanzieller Ressourcen und einem ansteigenden Mangel an Fachkräften und Experten, entwickelt sich dieses Thema zunehmend zu einem erfolgsentscheidenden Faktor. Es geht dabei nicht nur darum gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und im Unternehmen zu halten, sondern vor allem um deren Einsatz- und Leistungsbereitschaft.

Tatsächlich ist jedes Unternehmen auf das Engagement seiner Mitarbeiter angewiesen. Mehr noch: Im Grunde lebt jedes Unternehmen vom sogenannten Extra-Rollenverhalten, einer Leistungsbereitschaft und -erbringung der Mitglieder, die über die eigentliche Vertragserfüllung hinausgeht. Neuere Befragungsergebnisse zum Mitarbeiterengagement zeichnen gerade diesbezüglich jedoch ein düsteres Bild. Der Gallup Engagement Index 2004 (Gallup, 2005) berichtet, dass lediglich 13 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland ihrer Arbeit mit vollem Engagement nachgehen. Die Global Workforce Studie aus den Jahren 2004 bis 2006 (Towers Perrin, 2006) enthält vergleichbare Ergebnisse. Demnach beschreiben sich nur rund 20 Prozent der Befragten als engagierte Mitarbeiter. Gleichzeitig wird in dieser Studie aber auch darauf verwiesen, dass sich Arbeitnehmer durchaus motivieren lassen.

Als Treiber für Mitarbeiterengagement gelten die Kommunikation von Karrieremöglichkeiten, ausreichende Entscheidungsfreiheit, der Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber, faire Vergütung im Vergleich zu Arbeitskollegen, angemessene Nebenleistungen, der Vorgesetzte versteht, was die Mitarbeiter motiviert, Work/Life-Balance, Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern, Programme und Anreize zur Gesundheitsvorsorge, Vorgesetzte sind offen und zugänglich.

Commitment als Erfolgsfaktor

In der organisationspsychologischen wie auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur gilt das *Commitment* als ein Schlüsselfaktor für engagierte Mitarbeiter. Ganz allgemein bedeutet Commitment „Bindung“ und beschreibt als Organisationales Commitment die „psychologische Bindungsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen“ (Matiaske & Weller, 2003) bzw. „a global, systemic reaction that people have to the company for which they work“ (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001, S. 429). Mit dem positiv an

die Organisation gebundenen Mitarbeiter wird hohe Leistungsbereitschaft ebenso wie hohe Teilnahmebereitschaft in Form geringer Fehlzeiten und geringer Fluktuationsneigung verbunden. Die Erforschung des Organisationalen Commitment erhält ihre Bedeutung für die Praxis damit durch ihr implizites Versprechen zu einer Verbesserung der Effektivität im Unternehmen beizutragen. Moser (1997, S. 167) formuliert warum „aus praktischer Sicht ein Interesse daran besteht zu verstehen, was Commitment ist und wie es zustande kommt: Organisationsmitglieder müssen partizipieren und produzieren, und zumindest für die Partizipation scheint Commitment relevant zu sein“. Den Erfahrungen aus einem inzwischen zweieinhalb Jahre laufenden umfassenden Organisationsentwicklungsprojekt in einem Klinikum der Grund- und Regelversorgung mit knapp 1.000 Mitarbeitenden folgend, scheint Commitment durchaus auch für das Produzieren bzw. Erbringen von Dienstleistungen relevant zu sein. Es drängt sich demnach unwillkürlich die Frage auf, welche Faktoren dazu dienlich sind ein hohes Commitment von Mitarbeitern an ihr Unternehmen zu unterstützen und zu fördern.

Im Folgenden werden Ergebnisse aus einer Untersuchung von Unternehmen mit besonderen Formen der Mitarbeiterbeteiligung vorgestellt. Ergänzt wird die Stichprobe durch Unternehmen mit klassisch bürokratischen Organisationsformen (vgl. Schmid, 2009; Weber, Unterrainer & Schmid, 2009).

2 Beteiligungsgrad und Organisationales Commitment

Beteiligung im Sinne von Partizipation/Mitbestimmung an Entscheidungen in einem Unternehmen ist in den westlichen Industrieländern in den Grundzügen gesetzlich vorgeschrieben und geregelt. Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen stehen in gemeinsamer Verantwortung für den Erfolg eines Unternehmens. Hierüber besteht gesellschaftspolitischer Konsens, vor allem was die repräsentative Einbindung der Mitarbeiter durch den Betriebsrat in Fragen von Arbeitsplatzertand und Einkommensgestaltung betrifft. Was dieses Modell nicht verhindern kann, das sind das leise Schwelen bzw. das Aufflackern alter Bilder des Klassenkampfes in Zeiten der Krise. Aktuell häufen sich daher die Stimmen auch aus der Politik, welche eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn ihrer Unternehmen fordern. Dabei scheint es, als sähen politische Verantwortliche in dieser Beteiligung eine haushaltsneutrale Möglichkeit das Absinken der Reallöhne und ein immer weiteres Auseinanderdriften der Einkommen von Managern/Unternehmern und Arbeitnehmern zu verhindern oder wenigstens zu entschärfen.

Die Forderung mag grundsätzlich zu begrüßen sein, sie greift unter der Frage „Was motiviert meine Mitarbeiter zu besonderer Leistung und bindet sie an mein Unternehmen“ jedoch zu kurz (vgl. Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Nicht allein monetäre Beteiligungsanreize am Jahresende motivieren, sondern vor allem die kontinuierliche Beteiligung während des Jahres an organisationalen und unternehmerischen Entscheidungen. Auf diese Effekte verweist die inzwischen rund 50jährige Tradition rund um die Organisationale-Demokratie-Forschung (u.a. IDE, 1981; Emery & Thorsrud, 1982; Wilpert & Rayley, 1985; Hacker, 1986; Weber, 1999; Harrison & Freeman, 2004; Foley & Polanyi, 2006).

Je mehr Menschen die Möglichkeit und die Kompetenz haben, ihr Unternehmen verantwortlich mitzugestalten, desto mehr identifizieren sie sich mit diesem und sind bereit sich aktiv dafür einzusetzen (Moser, 1997; Matiaske & Weller, 2005). Organisationales Commitment hängt u.a. von Arbeitsmerkmalen und Arbeitserfahrungen in Zusammenhang mit eigenem Kompetenzerleben und dem Gefühl, einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Organisation zu leisten ab (Meyer & Allen, 1997). Nach Rhodes und Steers (1981) weisen Arbeitnehmer, die in wichtige organisationale Entscheidungen eingebunden bzw. am Unternehmen beteiligt sind, ebenfalls ein höheres Commitment aus. Dies alles spricht dafür, dass eine substantielle Beteiligung im und am Unternehmen ein hohes positives Commitment befördert.

3 Aspekte von Verfahrensgerechtigkeit und Organisationales Commitment

Aus einer anderen Forschungslinie stammt die Erkenntnis, dass Entscheidungs- und Verteilungsverfahren bestimmte Prozesskriterien erfüllen müssen, um unter dem Anspruch von Gerechtigkeit in ihren Ergebnissen Zustimmung und Akzeptanz bei den Betroffenen zu finden und damit deren Identifikation zu unterstützen. Beteiligung allein reicht hierfür nicht aus, so die Erkenntnis aus der Gerechtigkeitsforschung. Neben der Beteiligung Betroffener sind Merkmale wie Transparenz, Unvoreingenommenheit, Genauigkeit und Konsistenz einzuhalten (vgl. Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990; Cohen-Carash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001).

Konsistenz meint die Widerspruchsfreiheit der verwendeten Regeln über die Zeit und durch verschiedene Autoritäten, Genauigkeit die Berücksichtigung aller Informationen und Standpunkte, Unvoreingenommenheit die Unterdrückung von einseitigen Urteilen und das Außerachtlassen persönlicher, egoistischer Interessen der Entscheider und Transparenz die

Offenlegung und Begründung der Entscheidungskriterien. Die positive Wirkung prozeduraler Gerechtigkeit zeigt sich in Effekten, die von Unternehmen alle als höchst erfreulich betrachtet werden, da sie in der Regel ergebnis- und identifikationssteigernde Wirkung entfalten. Als gerecht wahrgenommene betriebliche Verfahren tragen zu höherer Arbeitszufriedenheit bei, stärken das Vertrauen in das Management (Alexander & Ruderman, 1987; Dörfel & Schmitt, 1997) und unterstützen Organizational Citizenship Behavior (Organ & Moorman, 1995). Ein Großteil der Autoren ist sich einig, dass die prozedurale Gerechtigkeit wesentlich zur Identifikation mit dem Unternehmen beiträgt und in starkem Maß Einfluss auf das Organisationale Commitment der Beschäftigten nimmt (u.a. Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Moorman, 1991; McFarlin & Sweeney, 1992; Masterson et al., 2000).

4 Aspekte einer soziomoralischen Atmosphäre und Organisationales Commitment

John Rawls bezeichnet in seinem Hauptwerk „A Theory of Justice“ (1971) die Gerechtigkeit als „die erste Tugend sozialer Institutionen“. In sozialen Institutionen leben und arbeiten Menschen zusammen und dieses Zusammenleben erfordert Regeln. Es ermöglicht aber auch Entwicklung. Während Martin Buber vom Reifen des Einzelnen am Du spricht (Buber, 1995), betont Lawrence Kohlberg stärker das Reifen an und durch die Gemeinschaft (Kohlberg, 1996). In seiner kognitiven Entwicklungstheorie zum Moralerwerb betont Kohlberg, dass Moral nicht ohne den Bezug auf eine soziale Gemeinschaft gelernt und praktiziert werden kann. Vielmehr ist die „moralische Entwicklung ... in jeder Hinsicht ein sozialer Vorgang“ und hat „als Entwicklungsziel ... die Schaffung moralischer, d.h. gerechter Interaktionsstrukturen“ (Kohlberg, Wasermann & Richardson, 1978, S. 223). Entscheidend in der Moraltheorie Kohlbergs ist die Betonung des Entwicklungscharakters. Es wird den einen abschließenden vollkommenen Moralstandard nicht geben, aber es gibt Bedingungen, die eine Weiterentwicklung der moralischen Urteilsfähigkeit des Menschen behindern und solche, die sie fördern. In einer Längsschnittstudie zum Thema „Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung“ gelang es einer Gruppe um Ernst-H. Hoff und Wolfgang Lempert am Max-Institut für Bildungsforschung in Berlin entsprechende Anregungspotenziale zu extrahieren (Hoff & Lempert, 1990; Lempert & Corsten, 1997). Als relevante soziale Prozesse, die die Weiterentwicklung des moralischen Bewusstseins begünstigen, nennen sie

- offene Konfrontation mit sozialen Problemen und Konflikten

- zuverlässig gewährte Wertschätzung, Zuvwendung und Unterstützung
- zwanglose Kommunikation und partizipative Kooperation
- angemessene Zuweisung und Zurechnung von Verantwortung.

Um ihre entwicklungsförderliche Wirkung entfalten zu können, müssen diese Anregungspotentiale über einen längeren Zeitraum hinweg, Lempert und Corsten (1997) sprechen von mindestens zwei Jahren, konstant ausgeprägt sein. Das bedingt in der Regel auch deren Abbildung in den strukturellen, prozessualen Bedingungen einer Organisation. Neben der Persönlichkeitsförderlichkeit dieser Merkmale und ihrem bewusstseinsbildenden Charakter, haben diese Anregungspotentiale aber auch gemeinschafts- und identitätsstiftendes Potenzial. Matiaske und Weller (2003) berichten, dass Mitarbeiter, denen Wertschätzung und Vertrauen entgegen gebracht werden, dies mit Loyalität und dem Gefühl der Verpflichtung und Verbundenheit dem Unternehmen gegenüber quittieren. Weitere Ergebnisse aus der Commitment-Forschung belegen die positive Wirkung wahrgenommener Wertschätzung in der Arbeit auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (u.a. Meyer & Allen, 1997; Moser, 1997; Dörfel & Schmitt, 1997; McFarlin & Sweeney, 1992).

5 Organisationales Commitment

Der Commitment-Begriff ist in der betrieblichen Alltagssprache bereits fest verankert, so zumindest bei den Führungskräften. Kein Projekt, wo im Vorfeld nicht nach dem Commitment der Beteiligten gefragt wird. Kein Veränderungsvorhaben, dem ohne das Commitment des Top Managements Chancen eingeräumt werden. Das „Commitment der Betroffenen einholen“ ist fast schon zu einem Mantra geworden. Vielfach wird es auch so gehandhabt: in dem schönen Glauben, dass allein das tausendfache Wiederholen schon dessen Existenz befördert, wird wieder und wieder das Commitment beschworen. Doch so einfach ist es nicht mit diesem Konstrukt, jedenfalls nicht in der realen betrieblichen Praxis.

Auch die psychologische Forschung hat ihre Geschichte mit dem Organisationalen Commitment. Inzwischen bald 40 Jahre intensive Beschäftigung mit dem Konstrukt haben verschiedene Ansätze hervor gebracht (zum Überblick s. Moser, 1997). Aktuell wird weitestgehend einheitlich auf der Basis des integrativen Ansatzes von Meyer und Allen (1991) gearbeitet. Das Modell integriert die verschiedenen Forschungslinien und unterscheidet drei Commitment-Dimensio-

nen: affektives, abwägendes und normatives Commitment.

Im vorliegenden Forschungsdesign kommt vor allem dem affektiven und dem normativen Commitment Bedeutung zu. Dem abwägenden Commitment, welches vorrangig auf individuellen Abwägungsprozessen der Vor- und Nachteile des Verbleibens in oder Verlassens der Organisation beruht (vgl. Meyer & Allen, 1997), wird sowohl theoriegeleitet als auch auf Grundlage früherer Untersuchungen (Schmid, 2004) in diesem Kontext keine signifikante Wirkung zugesprochen, was entsprechende Prüfungen auch bestätigen (vgl. Schmid, 2009).

Die impliziten Versprechen des Commitments sind vorrangig mit dem affektiven Commitment verbunden. Nach Meyer und Allen (1997) ist affektives Commitment von verschiedenen Faktoren beeinflussbar, am stärksten jedoch durch die konkreten Arbeitserfahrungen des Mitarbeiters in der Organisation. Kompetenzerfahrung und Wohlbefinden sind dabei die zentralen Erfahrungsdimensionen, die affektives Commitment befördern. Meyer und Allen gehen noch einen Schritt dahinter zurück und verweisen auf die Bedeutung organisationaler Strukturmerkmale, die derartige Erfahrungen erst ermöglichen. Neben strukturell verankerten Beteiligungsmöglichkeiten an betrieblichen Entscheidungs- und Verteilungsverfahren sind dies in unserem Untersuchungskontext Strukturmerkmale gerechter Verfahren und einer wertschätzenden Unternehmenskultur.

Das normative Commitment beschreibt eine Art Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Unternehmen. Es resultiert „aus der moralischen Verpflichtung heraus, sich in einer Weise zu verhalten, die den Zielen und Interessen der Organisation“ entspricht (Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998, S. 95). Dieses Verpflichtungsgefühl wird als Ergebnis eines Internalisierungsprozesses, der im Rahmen familiärer, gesellschaftlicher und betrieblicher Sozialisation stattfinden kann betrachtet, kann aber auch als eine spezielle Form der Reziprozität im Kontext sozialer Austauschbeziehungen konzipiert werden (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). Hier kann auch eine Unternehmenskultur inkludiert werden, welche ein ausgeglichenes Geben und Nehmen von Unternehmen und Mitarbeiter sicherstellt. Nicht zuletzt sind es die Investitionen, die ein Unternehmen in den Mitarbeiter tätigt (Aus- und Weiterbildung, Karrierepfade etc.), die normatives Commitment begünstigen. Ein Unternehmen, das sich seinen Mitarbeitern gegenüber fair verhält, kann ebenfalls mit normativ gebundenen Mitarbeitern rechnen (vgl. Matiaske & Weller, 2003).

Den bisherigen Forschungsergebnissen folgend, gibt es gute Gründe in Unternehmen mit einem hohen Beteiligungsgrad der Mitarbeitenden von affektiv und

normativ gebundenen Mitarbeitern rechnen zu können. Gleichzeitig kann erwartet werden, dass sich in beteiligungsorientierten Unternehmen faire Entscheidungs- und Verteilungsverfahren und ein gutes sozio-moralisches Klima ausprägen können.

6 Untersuchungsmethode

Stichprobe

Für die Überprüfung dieser Hypothesen wurden in 30 Unternehmen, welche sich durch unterschiedliche Formen und Grade der Mitarbeiterbeteiligung auszeichnen, die Mitarbeitenden mittels Fragebogen zu den Merkmalen Beteiligung (Organisationale Demokratie-Struktur, Weber, 2004), prozedurale Gerechtigkeit (Schmitt & Dörfel, 1995), soziomoralische Atmosphäre (Weber, Iwanowa, Schmid & Unterrainer, 2004) und Organisationales Commitment (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2004) befragt. Ergänzt wurden die Befragungen durch Interviews mit betrieblichen Experten, Dokumentenanalysen (Unternehmensvertrag, Verfassung, Leitbilder, innerbetriebliche Vereinbarungen, Geschäftsberichte etc.) und Unternehmensbesichtigungen. Dadurch konnte von den Unternehmen ein umfassendes Bild gewonnen werden.

Nach Datenbereinigung können an dieser Stelle die Daten von insgesamt 420 Probanden aus 30 Unternehmen berichtet werden. Die Unternehmen können anhand ihres durchschnittlich ausgeprägten Beteiligungsgrades in verschiedene Unternehmenstypen klassifiziert werden, beginnend von U1 (bürokratische Unternehmen) mit dem niedrigsten Beteiligungsgrad bis zu U6 mit dem höchsten Beteiligungsgrad in selbst-

verwalteten Betrieben (s. Tabelle 1). In Tabelle 1 ist die Verteilung der Befragten nach Unternehmenstypen für die Stichprobe dargestellt. Mit Ausnahme des Unternehmenstyps 4b, der tendenziell auch dem Typ 6 zugeordnet werden könnte, ist die Probandenzahl relativ gleichmäßig verteilt. 87 Probanden sind den bürokratischen Unternehmen angehörig, 73 den sogenannten Partnerschaftsunternehmen, 49 arbeiten einem konventionell geführten Belegschaftsunternehmen, 26 in Belegschaftsunternehmen, die sich weitestgehend in Belegschaftsbesitz befinden, 126 Befragte sind in demokratischen Reformunternehmen tätig und 59 in Betrieben, die selbstverwaltet sind. Die Unternehmen stammen aus dem Euregio-Raum Süddeutschland – Österreich – Südtirol/Norditalien.

Für die Beteiligung an der Befragung galten die folgenden Kriterien:

- Unternehmenszugehörigkeit seit mindestens 6 Monaten
- Beschäftigungsmaß mindestens 40 Prozent
- keine Genossenschaftsaufsichtsräte oder sonstigen Genossenschaftsmitglieder oder Kommanditisten, die nicht in der Firma im Arbeitsalltag tätig sind
- keine Temporärarbeiter oder Honorarkräfte, die nur für einen Zeitraum weniger Wochen oder Monate beschäftigt sind
- keine allein auf Außenstellen Arbeitende, die ohne häufigen Kontakt zu anderen Firmenangehörigen tätig sind.

Von den 420 in den Datensatz aufgenommenen Probanden sind gut zwei Drittel Männer ($N = 272$) und

Tabelle 1: Verteilung der Gesamtstichprobe nach Unternehmenstypen

Typ	Beschreibung	Anzahl	Pb
U1	Bürokratische Unternehmen	8	87
U2	Partnerschaftsunternehmen	3	73
U4a	Konventionell geführte Belegschaftsunternehmen/ Produktivgenossenschaften	3	49
U4b	Konventionell geführte Belegschaftsunternehmen/ Produktivgenossenschaften in überwiegendem Belegschaftsbesitz	2	26
U5	Demokratische Reformunternehmen	7	126
U6	Selbstverwaltete Belegschaftsunternehmen/ Produktivgenossenschaften	7	59
		30	420

ein knappes Drittel Frauen (N = 133). Rund 66.2 Prozent der Befragten sind im Alter zwischen 30 und 50 Jahren, 21.8 Prozent sind jünger als 30 Jahre und 12 Prozent liegen im Altersbereich über 50 Jahren, wovon lediglich 3 Personen älter als 60 Jahre sind. Die befragten Personen üben ihre aktuelle Tätigkeit seit durchschnittlich 6.5 Jahren aus. Die durchschnittliche Dauer der Organisationszugehörigkeit wird mit 9.4 Jahren angegeben.

237 Personen, das sind 56.6 Prozent der Befragten, geben an aktuell Mitglied eines betrieblichen Mitbestimmungsorgans (Gremien, Ausschüsse, Mitarbeitervertretung, Betriebsrat etc.) zu sein. Rund 43 Prozent der Teilnehmer verfügen über Kapitalanteile an ihrem Unternehmen (s. Tabelle 2).

Güte der eingesetzten Verfahren

Bei den eingesetzten Verfahren handelt es sich um zwei empirisch bereits erprobte Instrumente von Schmitt und Dörfel (1995) und Felfe und Mitarbeitern (2004) sowie zwei neu entwickelte Verfahren von Weber und Mitarbeitern (2004). Die Organisationale-Demokratie-Struktur (Weber, 2004) baut auf dem IDE-

Verfahren aus der europaweiten Industrial Democracy Studie aus den 1980er Jahren auf (Wilpert & Rayley, 1985) und erreicht mit .98 eine sehr zufrieden stellende Reliabilität. Mit dem Verfahren zur Erhebung der soziomoralischen Atmosphäre wurde von den Autoren (Weber et al., 2004) ein Screeningverfahren entwickelt, welches zukünftig auch betrieblichen Praktikern zur Verfügung stehen soll. Mit .90 erreicht die eingesetzte Version ebenfalls eine zufrieden stellende Reliabilität (s. Tabelle 5).

Auswertungsmethode

Der Komplexität des Untersuchungsansatzes wird durch die Anwendung so genannter Strukturgleichungsmodelle Rechnung getragen. Gegenüber anderen multivariaten Analyseverfahren weist die Strukturgleichungsmethode Vorteile auf, die sich vor allem aus der Modellierung der Messfehler ergeben. Damit können auch Kausalbeziehungen auf der Ebene der latenten Variablen geschätzt werden in denen der Einfluss der Messfehler eliminiert wurde. Die Strukturgleichungsmethodik hat zudem den Vorteil, dass sie alle Beziehungen zwischen den Variablen des Modells

Tabelle 2: Soziodemographische Merkmale Gesamtstichprobe

	Anz	%		
Geschlecht				
Männer	272	64.8		
Frauen	133	31.7		
Alter				
≤ 30 Jahre	92	21.8		
30 bis 49 Jahre	278	66.2		
≥ 50 Jahre	50	12.0		
Mitglied in einem Mitbestimmungsorgan				
Gesamt	237	56.6		
<i>Davon Männer</i>	160	67.5		
<i>Davon Frauen</i>	72	32.5		
Kapitalanteile				
Gesamt	181	43.1		
<i>Davon Männer</i>	123	70.0		
<i>Davon Frauen</i>	53	30.0		
	MW	SD	Min	Max
Durchschnittliche Dauer Unternehmenszugehörigkeit	9.4	7.5	0.5	35.0
Durchschnittliche Dauer Tätigkeitsausübung	6.5	5.7	0.0	30.0

Tabelle 3: Kennwerte der verwendeten Skalen

		Item Anz.	M	SD	α
ODS	Struktur Org. Demokratie (Weber, 2004)	45	3.13	1.27	.98
pG	Prozedurale Gerechtigkeit (Schmitt & Dörfel, 1995)	10	4.22	.95	.92
smA	Soziomoralische Atmosphäre (Weber et al., 2004)	13	4.37	.87	.90
OC	Organisationales Commitment (Felfe et al., 2004)	12	3.88	.89	.82

simultan analysiert. Die Datengrundlage dafür bilden die Varianzen und Kovarianzen der beobachtbaren Variablen.

Als Maße für die Güte des geschätzten Modells steht eine breite Palette an Fit-Indizes zur Verfügung. Von statistischer Seite (Byrne, 2001) gelten bei den Fit-Indizes folgende kritischen Werte: Goodness-of-Fit statistics $>.90$, χ^2 nicht signifikant, Parsimony-fit-indices $>.50$ (PNFI, PGFI, CMIN/df, AIC). Als weitere Maße, die für einen akzeptablen Fit sprechen, gelten die Incremental Fit Indices (NFI, TLI $>.90$) sowie RMSEA und RMSR mit $<.08$.

7 Commitment als Ergebnis von Beteiligung, Fairness und Wertschätzung

Die hier vorgestellte Untersuchung will aufzeigen, ob die Möglichkeit zu demokratischer Teilhabe an betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen beeinflusst. Demokratische Teilhabe an Entschei-

dungsprozessen ist per se kein notwendiges Element einer Arbeitsorganisation. Mitbestimmung – sofern sie über das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß hinausgeht – muss von den Organisationsmitgliedern gewollt und abgesichert werden. Dies erfolgt einerseits durch die Verankerung in der betrieblichen Verfassung (ODS), andererseits aber auch in der entsprechenden Gestaltung von Prozeduren (pG) sowie durch bestimmte Aspekte der Unternehmenskultur (smA).

Bei Aufnahme der Faktoren in das Strukturgleichungsmodell, zeigt sich das Modell wie in Abbildung 1 dargestellt. Die Pfadkoeffizienten folgen den Ergebnissen der bisherigen Ausführungen. Das Modell erreicht relativ zufrieden stellende Fit-Maße. NFI und CFI bewegen sich mit $.975$ und $.985$ näher bei 1.0 als bei $.90$. Der RMSEA liegt mit $.056$ deutlich unter der kritischen Marke von $.08$ bzw. bei strenger Prüfung von $.06$. Der Chi-Quadrat-Test fällt leider signifikant aus. Byrne (2001) stellt hierfür zwar die Forderung nach Nicht-Signifikanz, weist aber gleichzeitig darauf hin, dass bei größeren Stichproben, wie hier bei

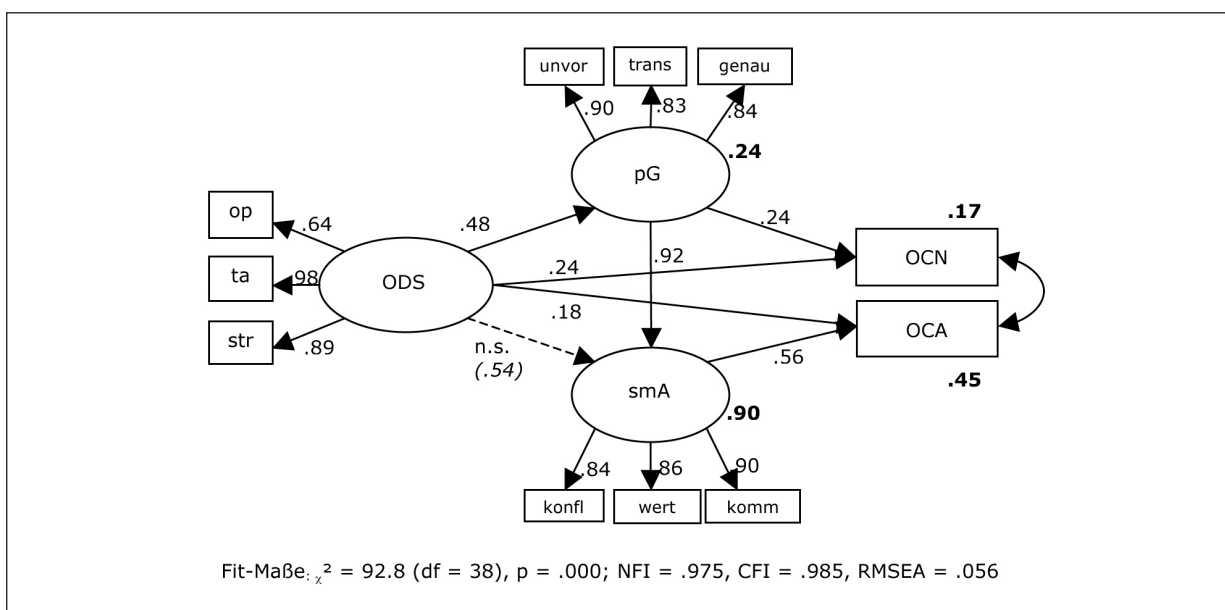


Abbildung 1: Fit-Indizes und Pfadkoeffizienten des Modells

N= 420, die Effekte rasch signifikant werden. Da alle anderen Fit-Indizes die Kriterien ohne weiteres erfüllen, kann die Signifikanz toleriert werden. Insgesamt wird das Modell durch die empirischen Daten gut abgebildet. Die Passung des Modells schlägt sich auch in der aufgeklärten Varianz nieder. Insgesamt werden 62 Prozent der Varianz des Organisationalen Commitments aufgeklärt (45 Prozent OCA, 17 Prozent OCN, siehe Abbildung 1).

Bei genauerer Betrachtung lassen sich zwei hauptsächliche Wirkpfade erkennen. Ein wirkräftiger Weg geht von der Beteiligung (ODS) über die prozedurale Gerechtigkeit (pG) und die soziomoralische Atmosphäre (smA) zum affektiven Commitment (OCA). Zusammen mit einem schwachen, aber signifikanten direkten Effekt von der Organisationalen Demokratie Struktur (ODS) auf das affektive Commitment (.18) werden so 45 Prozent der Varianz des affektiven Commitment aufgeklärt (siehe Abbildung 2).

Ein zweiter Pfad zeigt sich ausgehend von ODS über die prozedurale Gerechtigkeit hin zum normativen Commitment (OCN). Ein direkter Effekt lässt sich wieder von ODS auf das normative Commitment hin beobachten. Gemeinsam tragen die Effekte zu einer 17prozentigen Varianzaufklärung des normativen Commitments bei (siehe Abbildung 3).

8 Bedeutung der Ergebnisse für die Gestaltung des betrieblichen Alltags

Die Ergebnisse der Untersuchung bieten eine Fülle von Anregungen für vertiefende Analysen und weiterführende Fragestellungen. So ist, um nur ein Beispiel zu nennen, der hohe Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und soziomoralischer Atmosphäre einer Klärung bedürftig (vgl. Schmid, 2009). An dieser Stelle sei der Blick aber stärker auf mögliche

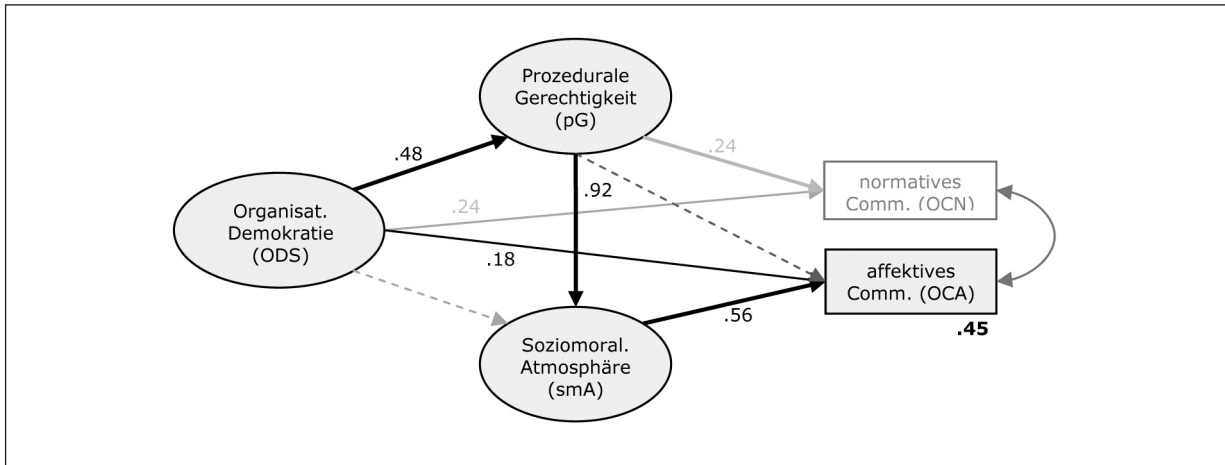


Abbildung 2: Schematische Darstellung Wirkgefüge ODS, pG, smA auf OCA

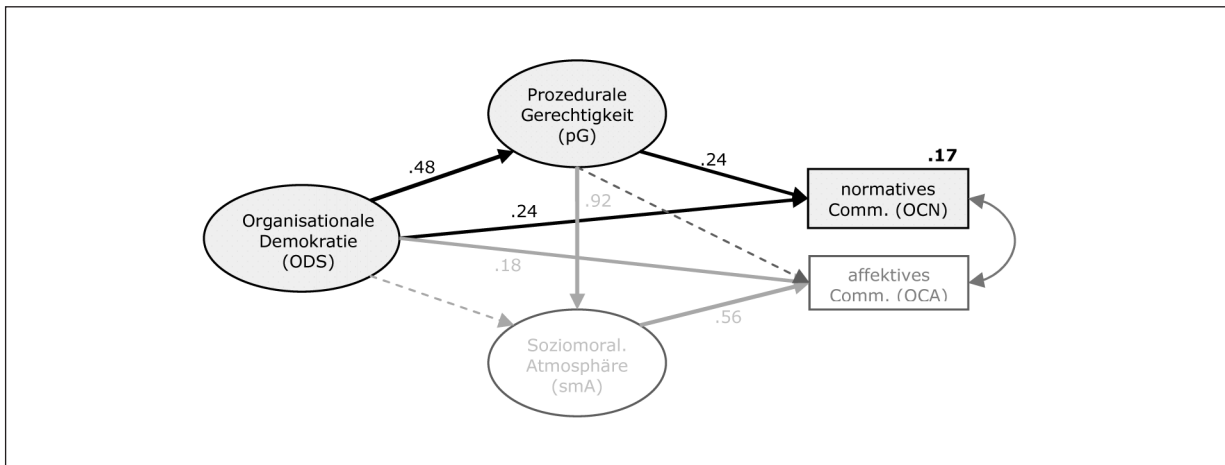


Abbildung 3: Schematische Darstellung Wirkgefüge ODS, pG, smA auf OCN

Ableitungen für den Alltag in Unternehmen gelenkt. Was kann ein Verantwortlicher aus diesen Ergebnissen für sich und seine Aufgaben in der Unternehmensführung und -gestaltung ableiten?

Beteiligung

Zunächst lässt sich festhalten, dass mit zunehmender Beteiligung von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungen das affektive und das normative Commitment der Unternehmensmitglieder zunehmen. Dies ist dort umso mehr der Fall, wo diese Beteiligungsmöglichkeiten nicht nur fallweise gewährt, sondern in der Verfassung des Unternehmens verankert und in betrieblichen Strukturen abgebildet sind. Für den Unternehmensverantwortlichen kann dies eine Anregung sein, in seinem Unternehmen über neue Beteiligungsformen der Mitarbeiter nachzudenken. Modelle hierfür finden sich sowohl in Deutschland als auch in Österreich und Italien. Das erfolgreichste Projekt diesbezüglich ist mit MONDRAGON aber wohl im spanischen Baskenland zu finden (siehe www.mcc.es).

Deutlich fallen auch die Ergebnisse zum Einfluss beteiligungsorientierter Strukturen und Verfahren auf die Klima- und Verfahrensmerkmale der Organisationen aus. Mit ansteigendem Beteiligungsgrad der Mitarbeiter werden die betrieblichen Verteilungsverfahren zunehmend als fair bewertet. Dies geschieht in den Unternehmen der untersuchten Stichprobe, die sich durch strukturell verankerte Mitbestimmungsmöglichkeiten auszeichnen, konsequenter und für die Mitarbeitenden überzeugender als in bürokratischen Unternehmen. Dies lenkt den Blick auf den bestimmenden Einfluss von Strukturen und Rahmenbedingungen auf die Kultur eines Unternehmens, denn nach Wohland und Wiemeyer (2006) ist Kultur im Wesentlichen „der Schatten der herrschenden Verhältnisse“. So bedeutsam ein wohlwollendes menschliches Miteinander im Unternehmen auch ist: Wertschätzung ersetzt keinesfalls klare Strukturen. Die Rahmenbedingungen, Verhältnisse müssen stimmen, sie stellen eine Notwendigkeit für effizientes Arbeiten dar. Die Kunst moderner Organisationsgestaltung liegt demnach darin, Unternehmensstrukturen zu entwickeln, welche sich durch Klarheit, Transparenz und Verbindlichkeit auszeichnen und damit auch durch Regeln, die dabei aber gleichzeitig den Menschen als wertorientiertes und nach Autonomie strebendes Individuum nicht aus dem Blick lassen, sondern ihm vielmehr die Möglichkeit bieten, seine individuellen Talente zur Lösung der jeweiligen Aufgabenstellung einzubringen. Übertragen auf Organisationsentwicklung bzw. Change Management bedeutet dies für die Führungskraft vor allem an der Veränderung der Verhältnisse zu arbeiten, denn:

„Kultur ist die unruhige Abbildung der Verhältnisse. Sie provoziert zum Bewahren und zum -> Lernen. Als Abbild (Schatten) entwickelt sie sich nur mit den Verhältnissen, die sie abbildet. Daher kann sich keine Organisation die Kultur aussuchen, die in ihr wirksam ist. Nur wenn sich die Verhältnisse ändern, ändern sich die Erkenntnisse und Erfahrungen, die die Kultur als Gedächtnis aufbewahrt. Es ist daher sinnlos, von einer Organisation eine bestimmte Kultur zu fordern. [...] Weil das Kulturproblem nicht aus der Dummheit oder dem bösem Willen einzelner Personen besteht, kann es durch Belehrung und Ermahnung nicht gelöst werden. (...) Kultur ist der Schatten der herrschenden Verhältnisse. Sie ist -> kausal »hinten« und kann nur indirekt verändert werden. Da sie nicht Ursache, sondern Ergebnis der Verhältnisse ist, braucht sie nicht entwickelt zu werden. Wenn es gelingt, die Verhältnisse zu ändern, verändert sie sich von allein (Wohland & Wiemeyer, 2006, S. 9 ff.).“

Fairness

Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen gegenüber verpflichtet, das mit ihnen fair umgeht. Fairness wird dort erlebt, wo Mitarbeiter informiert und am Entscheidungsprozess beteiligt werden. Transparenz, Unvoreingenommenheit und Genauigkeit im Prozess der Entscheidungsfindung ermöglichen es Menschen sich zu positionieren und sich mit den Zielen und Ergebnissen des Prozesses zu identifizieren. Führungskräfte können diesen Ergebnissen entnehmen, dass es gut und hilfreich ist, Mitarbeiter konsequent zu informieren, unterschiedliche Interessen und Ziele transparent zu machen und Ergebnisse zu begründen. Dies kann vor allem für so genannte Expertenorganisationen gelten. Dass dieser Weg aufwendig ist, sei un widersprochen. Er erfordert ein Höchstmaß an Kommunikation und Menschenzugewandtheit. Klaus Doppler spricht in diesem Kontext von Kommunikation als „Mentalmassage“ und unterstreicht damit die Bedeutsamkeit der Einbindung von Betroffenen in den Entscheidungsprozess und die kontinuierliche Bearbeitung von potentiellen Widerständen durch intensive Kommunikation (vgl. Doppler & Lauterburg, 2002).

Wertschätzung

Moderne Organisationen von heute sind gefordert, ihre Mitglieder zu hegen und zu pflegen. Kein Unternehmen kann Identifikation und Commitment erwarten, das seinen Mitarbeitenden nicht Fürsorge und Wertschätzung entgegen bringt. Dies wird durch den deutlichen Effekt der soziomoralischen Atmosphäre in Richtung affektives Commitment unterstrichen. Führungskräfte können daraus entnehmen, dass neben strukturellen und prozessualen Faktoren letztlich immer auch noch das persönliche Verhalten und Handeln

gegenüber den Mitarbeitern deren emotionale Reaktion gegenüber dem Unternehmen mitbestimmen und prägen. Hierfür ist es hilfreich und notwendig zwischen Person und Aufgabe zu unterscheiden. Wertschätzung eines Menschen bedeutet dann u.a. auch kritische Rückmeldungen zu seinem Handeln bzw. seiner Arbeit nicht zu verwehren, sondern im Dialog sowohl Lob als auch Kritik einzubringen. Wertschätzendes Miteinander ist dort möglich, wo die Spannungsfelder der *conditio humana* anerkannt und akzeptiert werden und das bedeutet, keiner ist in allem perfekt und keiner ist in allem unfähig. Menschliches Sein ist per se auf Entwicklung angelegt. Ein Unternehmen mit einer wertschätzenden Grundhaltung wird daher einen besonderen Schwerpunkt auf eine gezielte Personalentwicklung legen und im Sinne der „lernenden Organisation“ an einer positiven Fehlerkultur arbeiten.

Conclusio

Beteiligung, Fairness und Wertschätzung – drei Signaturen für eine Möglichkeit der Unternehmensgestaltung, die zwar von allen Beteiligten mehr abverlangt als nur ihren Job zu machen, dafür aber überzeugte, weil entschiedene Mitarbeiter hervor bringt, die sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren und sich dem gemeinsamen Ergebnis verpflichtet fühlen. Dazu ist es allerdings notwendig mehr als nur an den Schatten im Unternehmen zu arbeiten.

Literatur

- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. New York: Englewood Cliffs.
- Buber, M. (1995). *Ich und Du*. Stuttgart: Reclam.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82 (2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J. Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus: Frankfurt a. Main.
- Dörfel, M. & Schmitt, M. (1997). Procedural injustice at the workplace, sensitivity to befallen injustice, and job satisfaction. *Berichte aus der Arbeitsgruppe „Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral“*, Nr. 105. Trier: Universität Trier, Fachbereich I – Psychologie.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocity of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). *Industrielle Demokratie*. Bern: Huber.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2004). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Eds.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. ZIS Version 8.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen.
- Foley, J. R. & Polanyi, M. (2006). *Workplace Democracy: Why Bother? Economic and Industrial Democracy*, 27 (1), 173-191.
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gallup (2005). *Engagement Index 2004*. Studie zur Messung der emotionalen Bindung von Mitarbeiterinnen. The Gallup Organisation.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? Special Topic: Democracy in and around Organizations. *Academy of Management Executive*, 18, 49-53.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hoff, E.-H. & Lempert, W. (1990). Kontroll- und Moralbewußtsein im beruflichen und privaten Lebensstrang von Facharbeitern. In E.-H. Hoff (Hrsg.), *Die doppelte Sozialisation Erwachsener. Zum Verhältnis von beruflichem und privatem Lebensstrang* (S. 125-154). Weinheim: Juventa.
- IDE International Research Group (1981). *Industrial Democracy in Europe*. London: Oxford University Press.
- Kohlberg, L. (1996). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kohlberg, L., Wassermann, E. & Richardson, N. (1978). Die Gerechte Schul-Kooperative. Ihre Theorie und das Experiment der Cambridge Cluster School. In G. Portele (Hg.), *Sozialisation und Moral: neuere Ansätze zur moralischen Entwicklung und Erziehung* (S. 215-259). Basel: Beltz.

- Lempert, W. & Corsten, M. (1997). Soziale Bedingungen der Entwicklung moralischer Orientierungen im Beruf. *Zeitschrift für Erziehungssoziologie und Sozialisationsforschung*, 17, 339-355.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 167-218). New York: Springer.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York: Plenum Press.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Tyler, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Matiaske, W. & Weller, I. (2003). Commitment als Ressource. Beitrag zur Tagung „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“, TU Chemnitz, 01/2003.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 61-89.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41 (4), 160-170.
- Organ, D. W. & Moorman, R. H. (1995). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections? *Social Justice Research*, 6, 5-18.
- Rawls, J. (1971). A theory of justice. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Rhodes, S. R. & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 12, 1013-1035.
- Schmid, B. (2009). Beteiligungsorientierung in Unternehmen. Innsbruck: innsbruck university press.
- Schmid, B. E. (2004). Betroffene Beteiligte. Organisationale Demokratie, Commitment und prosoziale Handlungsorientierung im Krankenhaus (unveröff. Diplomarbeit). Innsbruck: Leopold-Franzens-Universität, Naturwissenschaftliche Fakultät.
- Schmidt, K. H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des ‚Commitment‘-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19 (2), 93-106.
- Schmitt, M. & Dörfel, M. (1995). Verfahrensgerechtigkeit, dispositionelle Ungerechtigkeitssensibilität und Arbeitszufriedenheit im betrieblichen Kontext (unveröff. Dipl.-Arbeit). Trier: Fachbereich 1 - Psychologie der Universität Trier.
- Towers Perrin (2006). Global Workforce Study. Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Schmid, B. E. (2009). Organizational Democracy, Sociomoral Atmosphere, and Prosocial and Community-Related Value Orientations of Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 30.
- Weber, W. G., Iwanowa, A. N., Schmid, B. E. & Unterrainer, C. (2006). ODEM. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt Organisationale Demokratie (unveröff.). Innsbruck: Universität Innsbruck, Institut für Psychologie.
- Weber, W.G., Iwanowa, A. N., Schmid, B. E. & Unterrainer, C. (2004). ODEM. Erster Zwischenbericht für die bm:bwk Projektträgerschaft >node< (unveröff.). Innsbruck: Universität Innsbruck, Institut für Psychologie.
- Weber, W. G. (2004). Entwicklung eines Verfahrens zur Erfassung der soziomoralischen Atmosphäre (unveröff.). Innsbruck: Universität Innsbruck, Institut für Psychologie.
- Weber, W. G. (1999). Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (4), 270-281.
- Wilpert, B. & Rayley, J. (1983). Anspruch und Wirklichkeit der Mitbestimmung. Frankfurt/M.; New York: Campus Verlag.
- Wohland, G. & Wiemeyer, M. (2006). Denkwerkzeuge für dynamische Märkte. Ein Wörterbuch. MV Wissenschaft.

Korrespondenz-Adresse:

Dr. Birgit E. Schmid
 Marienhaus Klinikum im Kreis Ahrweiler,
 Bad Neuenahr-Ahrweiler
 Dahlienweg 3
 D-53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
 b.schmid@maw.marienhaus-gmbh.de