

### Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung von Unternehmensberatern: empirische Befunde zu den Auswirkungen der Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen

Kriegesmann, Bernd; Striewe, Frank

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kriegesmann, B., & Striewe, F. (2010). Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung von Unternehmensberatern: empirische Befunde zu den Auswirkungen der Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 17(1), 73-101. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344098>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Bernd Kriegesmann, Frank Striewe\*

## **Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung von Unternehmensberatern. Empirische Befunde zu den Auswirkungen der Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen\*\***

**Zusammenfassung** – Partizipatives Management gilt nicht länger nur als „humaner“ Gegenentwurf zu den restriktiven Arbeitsbedingungen tayloristischer Prägung, sondern ist mittlerweile zentraler Gegenstand eines neuen Managementverständnisses. Bei aller „Partizipationseuphorie“ deuten vereinzelte empirische Befunde jedoch auf eine Reihe von Problemen für die Beschäftigten hin. Neben neuen Belastungen wird auch eine weitgehende Entgrenzung von Berufs- und Privatleben konstatiert. Welche Konsequenzen für die Beschäftigten mit partizipativen Managementformen verbunden sind, ist bislang quantitativ-empirisch weitgehend ungeklärt. Daher wird im vorliegenden Beitrag der Zusammenhang zwischen Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in wissensintensiven Arbeitsformen am Beispiel von Beschäftigten in Beratungsunternehmen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass mit direkten partizipativen Arbeitsformen vielfach eine Extensivierung und Intensivierung von Arbeit einhergeht.

### **Participation, Job Satisfaction and Stress among Management Consultants. Empirical Findings on the Effects of Work in Knowledge-intensive Employment Forms**

**Abstract** – Participative management is no longer only a “humane” alternative to restrictive “tayloristic” working conditions but has become a central subject of new management theories. However, in spite of the “participation euphoria” some empirical findings have already indicated problems for employees resulting from these organizational changes. Above all they will increasingly suffer from new strains, excessive demands and stress as well as from spillovers between their professional and private life. Furthermore, there have been few empirical studies so far on the consequences of participative management on employees. In our study we have evaluated primary statistical data – on management consultants – to find out if there is a connection between participation, job satisfaction and stress in new organizational forms. The results show that direct participative work forms entail often highly intensified work.

Key words: **participation, job satisfaction, strain**

---

\* Prof. Dr. Bernd Kriegesmann, Jg. 1963, ist Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum und Präsident der Fachhochschule Gelsenkirchen.

Dr. Frank Striewe, Jg. 1969, ist Projektleiter am Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) an der Ruhr-Universität-Bochum. Korrespondenzadresse: Buscheyplatz 13, D – 44801 Bochum. E-mail: frank.striewe@iai-bochum.de, Internet: www.iai-bochum.de.

Wir bedanken uns bei Frau Professorin Dorothea Alewell und den beiden anonymen Gutachtern für die konstruktiven Hinweise.

\*\* Artikel eingegangen: 1.4.2009  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 22.12.2009.

## 1. Partizipatives Management: Erfolgsmodell für eine Arbeitswelt im Wandel?

Seit den 1990er Jahren ist eine massive Verbreitung von Managementkonzepten zu verzeichnen, die zur Lösung betrieblicher Entwicklungsprobleme beitragen sollen (Kieser 1996). Moderne Organisationskonzepte empfehlen eine Abkehr von tayloristischen Organisationsformen und propagieren, den Menschen in den Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung zu stellen. Der Schlüssel zur Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile für Wirtschaftsorganisationen wird in der Aktivierung des Lernpotenzials sowie der Nutzung des Wissens und der Erfahrung der Beschäftigten gesehen (z. B. Senge 2001; Argyris/Schön 2002).

Die „Erschließung“ dieser – in tayloristischen Organisationsformen weitgehend verschütteten – Potenziale soll durch einen radikalen Abbau organisatorischer Regelungen und einen weitgehenden Verzicht auf Kontrollen ermöglicht werden (Vormbusch 1999).

Insbesondere in der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Literatur gilt ein partizipatives Management – mit einem Schwerpunkt auf direkten Partizipationsformen – nach wie vor als humaner Gegenentwurf zu den restriktiven Arbeitsbedingungen tayloristischer Prägung (Richter/Hacker 1998; Pekruhl 2001; Ulich/Wülser 2004). Seit geraumer Zeit betonen auch die Verfechter neuer Organisationskonzepte, dass moderne Formen der Organisations- und Arbeitsgestaltung „nicht nur unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern auch unter dem Aspekt humaner und individueller Arbeitsgestaltung und der strukturellen Ermöglichung von Lernprozessen angedacht werden (müssen)“ (Sattelberger 1994: 50).

Als Erfolgsbefunde dienen den „Schöpfern“ moderner Organisationsentwürfe Beispiele aus sogenannten wissensintensiven Dienstleistungsbranchen<sup>1</sup>, wie Versicherungen, Software-, Telekommunikations- und Beratungsunternehmen. Vereinzelt werden auch Befunde aus der Human-Relations-Forschung ins Feld geführt (z. B. Argyris/Schön 2002; Senge 2001; Probst/Büchel 1994). Im Kern wird in den Konzeptvorschlägen von einem „Positivsummenspiel“ ausgegangen. Demnach wird durch ein partizipatives Management sowohl die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch eine höhere Arbeitszufriedenheit und geringere Belastung der Beschäftigten durch die Arbeit ermöglicht.

Inzwischen lassen empirische Einzelbefunde allerdings ambivalente Auswirkungen direkter partizipativer Organisationsformen vermuten: So zeigt eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung, dass eigenverantwortliches Arbeiten „einerseits als positive Arbeitsbedingung registriert wird, aber oft die Quelle von Zeit- und Termindruck der am stärksten gewichteten Belastung ist“ (Ahlers/Brussig 2004: 619).

---

<sup>1</sup> Wissensintensive Dienstleistungen „... zeichnen sich durch die zentrale Bedeutung des intellektuellen Kapitals, unstrukturierte und nicht-repetitive Arbeitsaufgaben und das Fehlen eines physischen Produkts mit exakt bestimmbar Eigenschaften aus“ (Holtbrügge 2001: 197). Siehe zur Einteilung von Beratungsunternehmen als wissensintensive Dienstleister auch: Alvesson (2000: 1101); Bonn/Gmür/Klimecki (2004: 13); Rudolph/Okech (2004: 107 f.).

Von Seiten sozialwissenschaftlicher Autoren wird an der in modernen Organisationsentwürfen zugrunde gelegten „Win-win-Mythologie“ Kritik geübt. Hingewiesen wird auf den erzwingenden Charakter solcher organisatorischen Überlegungen und auf mögliche Risiken für die Beschäftigten. Dabei wird eine zunehmende Arbeitsbelastung durch eine generelle Intensivierung (Verdichtung der Arbeitsmenge, Erhöhung des Tempos ihrer Erledigung) und Extensivierung (Ausdehnung der Arbeitszeit) konstatiert (Böhle et al. 2004; Kocyba/Schumm 2002).

Welche Konsequenzen mit direkten partizipativen Arbeitsformen für die Beschäftigten verbunden sind, wird in diesem Beitrag am Beispiel Beschäftigter in Beratungsunternehmen empirisch analysiert. Den Fokus auf diese Branche zu legen, bietet sich an, weil Unternehmen der Beratungsbranche sowohl die organisatorischen Merkmale als auch das Selbstverständnis einer modernen und partizipativ orientierten Organisation für sich reklamieren. Darüber hinaus gelten „Consultants“ als Multiplikatoren, über die moderne Organisationskonzepte in Unternehmen implementiert werden.

Vor dem skizzierten Hintergrund verfolgen wir zwei Hauptziele: (1) Einerseits ist der Einfluss eines partizipativen Managements auf die Arbeitszufriedenheit zu prüfen. (2) Andererseits ist zu analysieren, wie sich direkte partizipative Arbeitsformen auf das „subjektive“ Belastungs- und Beanspruchungsempfinden der Beschäftigten auswirken. Um sich diesen Untersuchungszielen zu nähern, werden im zweiten Kapitel der Stand der Forschung zum Zusammenhang von Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung resümiert und Arbeitshypothesen abgeleitet. Zu deren Prüfung verwenden wir Daten einer onlinebasierten Erhebung bei 235 Unternehmensberatern. Das methodische Vorgehen und die Operationalisierung der Konstrukte werden in Kapitel drei erläutert. In Kapitel vier werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt, die aus einer typenspezifischen Gegenüberstellung von hoch partizipierenden Beschäftigten in Beratungsunternehmen als Referenzgruppe einerseits und einer Vergleichsgruppe von weniger stark partizipierenden Beratern andererseits besteht. Die Ergebnisse werden in Kapitel fünf zusammengefasst.<sup>2</sup>

## **2. Zum Verhältnis von Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung**

Die Wandlungsfähigkeit von Wirtschaftsorganisationen wird heute verstärkt auf die in den Unternehmen vorhandenen Ressourcen zurückgeführt. Dabei wird den „Humanressourcen“ eines Unternehmens eine Schlüsselrolle zugeschrieben. Die Kompetenzen der Beschäftigten gelten als Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile (z. B. Wright/McMahan 1992; Kauffeld/Grote 2002; Staudt/Kriegesmann 2002). Ihnen wird ein wichtiger Beitrag für die Initiierung und Bewältigung von Innovations- und Wachstumsprozessen in Organisationen zugesprochen (Hatch/Dyer 2004; Kriegesmann/Kerka 2007). Stärker partizipative Formen der Arbeitsorganisation in den Un-

---

<sup>2</sup> Diesem Beitrag liegen Ergebnisse des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes „Virtuelle Unternehmen und Lifestyle-Management: Neue Formen der Integration von Arbeit und Gesundheit“ (ViLMa) zugrunde. Förderkennzeichen: 01HU0125 / 01HU0126 / 01HU0127.

ternehmen führen somit zu einer gewandelten Stellung der Arbeitskräfte. In den Entwürfen partizipativer Organisationsformen erhalten die Beschäftigten erweiterte Freiräume, ihre Kompetenzen in die Aufgabenerfüllung einzubringen.

### **2.1 Partizipation und Arbeitszufriedenheit – Bedingungen „humaner“ Arbeit?**

Die breite Auseinandersetzung mit den Konstrukten Partizipation und Arbeitszufriedenheit konnte sich in der Praxis wohl nur durchsetzen, weil man annimmt, dass diese ökonomisch wichtige Verhaltensweisen determinieren oder zumindest positiv mit ihnen korrelieren. Dabei gilt üblicherweise die Partizipation selbst als eine bedeutende Determinante der Arbeitszufriedenheit (Argyris 1966; Likert 1972; Cohen/Ledford 1994). Partizipation und Arbeitszufriedenheit werden seit der Human-Relations-Bewegung als Kernvariablen zur Messung einer humanen Beschäftigung herangezogen (Ulich 1998; Antoni 1999; von Rosenstiel 2003).

Der Terminus Partizipation stammt vom lateinischen Wort „particeps“ (pars, partis „Teil“ und capere „nehmen, fassen“) ab, was so viel wie Teilnahme bedeutet. Auch in den organisationstheoretischen Definitionsansätzen findet sich dominant der Aspekt der Teilnahme bzw. der Beteiligung von Organisationsmitgliedern an Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen in einer Organisation (z. B. Baethge et al. 1995; Staehle 1999). Generell kann die Beteiligung von Organisationsmitgliedern an Entscheidungen formaler (z. B. Mitbestimmung qua Gesetz, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung) oder informaler Art sein (z. B. persönlicher Führungsstil, Delegation). Formale Partizipation in der Form von z. B. Mitbestimmung gründet sich in der Regel auf einen Rechtsanspruch zur Teilhabe (Müller-Jentsch 2004: 149). Partizipation lässt sich darüber hinaus zwischen direkter und indirekter Partizipation differenzieren. Direkte Partizipation schließt alle Situationen ein, in denen Arbeitnehmer persönlich an Entscheidungsprozessen teilhaben. Das kann individuell oder in einer Gruppe geschehen. Indirekte Partizipation umfasst hingegen alle Möglichkeiten, bei denen Arbeitnehmer durch andere in Entscheidungsprozessen repräsentiert werden (z. B. durch Vertrauensmänner, Betriebsräte, Arbeitsdirektoren) (Wall/Lischeron 1980: 79; Müller-Jentsch 2004: 145). Beide Formen der Partizipation heben Letztentscheidungsrechte nicht auf, sondern ermöglichen es den Organisationsmitgliedern, sich in Entscheidungsprozesse einzubringen, ohne selbst Herrschaftspositionen einzunehmen.

Neben der breiten Auseinandersetzung mit den Formen der Beschäftigtenbeteiligung in Wirtschaftsorganisationen gibt es in den Sozialwissenschaften kaum ein Konstrukt, das in der Vergangenheit so intensiv erforscht worden ist wie das der Arbeitszufriedenheit. Doch trotz der Fülle der Literatur sind „systematische Untersuchungen im Hinblick auf die Erklärungskraft und den praktischen Nutzen dieser Forschungsrichtung und ihrer Resultate bis heute Desiderat“ (Abraham/Büschges 2004: 188). Wenig Einigkeit besteht auch bei der Definition des Begriffs. In der Literatur dominieren zwei Perspektiven (Bayard 1997): Zum einen wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit verstanden (z. B. Bullock 1953; Neuberger/Allerbeck 1978). Zum anderen wird Arbeitszufriedenheit als das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs definiert (Bruggemann et al. 1975; Prott 2001; Büssing 1983). Studien, die Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit verstehen, basieren auf der Annahme, dass Einstellungen relativ stabile Grunddispositionen des Menschen

darstellen, die sich nicht grundlos und in kurzer Zeit ändern, sondern dazu einen äußeren oder inneren Anstoß benötigen. Arbeitszufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches gründet hingegen auf der Annahme, dass eine Person ihre Arbeitssituation zu einem externen oder internen Maßstab in Beziehung setzt.

Ein Großteil der Forschungsarbeiten, die den Zusammenhang zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit analysieren, stammt aus Untersuchungen der Führungsforschung. Dabei gelten zwei US-amerikanische Studien als Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Phänomen partizipativer Führung und ihrem vermuteten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Mit Beginn der 1950er Jahre wurden zwei größere Forschungsreihen an der University of Michigan und der Ohio State University durchgeführt. Im Kern zeigen die Ergebnisse, dass vergleichbare Beschäftigte unter einer mitarbeiterorientierten Führung größere Zufriedenheit äußerten als unter eher sachaufgabenorientierter Führung (Wall/Lischeron 1980: 104).

Im Anschluss an diese Studien entstand eine Vielzahl von empirischen Arbeiten, die sich mit der sogenannten „Partizipations-Arbeitszufriedenheit-Hypothese“ (Staehele 1999: 534) auseinandersetzten. Der Großteil der Studien zeigt auch hier eine positive Korrelation zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit (z. B. Baumgartel 1956; Nealy/Blood 1968; Norton 1976; Wall et al. 1986; Bauer 2004). Empirische Befunde, die diesen Zusammenhang mit Blick auf neue Organisationsformen analysieren, sind bisher kaum vorhanden. Basierend auf der Mehrzahl der empirischen Befunde zu dem Zusammenhang zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit lautet Hypothese eins:

H1 Je höher der Grad der Partizipation an Entscheidungen, desto höher die Arbeitszufriedenheit.

Gleichwohl sind die Zusammenhänge komplexer, als es einfach formulierte Kausalketten suggerieren. Partizipative Arbeitsgestaltung führt nicht automatisch zu einem höheren Grad an Arbeitszufriedenheit und neben der partizipativen Arbeitsgestaltung wirken auch andere Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit, wie beispielsweise das Gehalt oder der gesellschaftliche Status, den ein Beruf genießt. Von Rosenstiel betont: „Man sollte also sehen, dass die Arbeitszufriedenheitsforschung letztlich unverbindlich ist. Ohne gleichzeitige Analyse der objektiven Bedingungen der Arbeit hängen die Ergebnisse gewissermaßen in der Luft“ (von Rosenstiel 2003: 443). Daher gilt es, in diesem Beitrag auch auf die Arbeitsbedingungen zu fokussieren und die daraus erwachsenen Anforderungen und Belastungen für die Beschäftigten in den Blick zu nehmen.

## 2.2 „Neue Belastungen“ durch partizipative Organisationsformen?

Die Umsetzung neuer Managementkonzepte führt zu nachhaltigen Veränderungen der Arbeit, mit denen neue Ressourcen, aber auch neue Belastungskonstellationen für die Beschäftigten einhergehen. Neben größeren Freiräumen entstehen erweiterte Anforderungen an die Beschäftigten. Häufige Funktionswechsel, Entgrenzung und Tendenzen zur Selbstausbeutung charakterisieren diese neuen Belastungssituationen (Kastner 2003; Kriegesmann 2003; Moldaschl 1998). In modernen Managementkonzepten werden jedoch in erster Linie die neuen Herausforderungen und Freiräume für die Beschäftigten betont.

Gelten aus arbeitspsychologischer Sicht hoch ausgeprägte Freiheitsgrade und Selbstregulation bei der Arbeit – nach wie vor – als Kernelemente einer persönlichkeitsförderlichen und „humanen“ Arbeitsgestaltung, zeigen vereinzelte Befunde zu den Anforderungen und Belastungen in wissensintensiven Dienstleistungsberufen, dass diese Annahme nicht mehr pauschal Gültigkeit beanspruchen kann (Leitner 1999; Gerlmaier 2006). Vielmehr wird darauf hingewiesen, dass durch ein partizipatives Management „Standardisierungen und Begrenzungen weg (fallen), die den Arbeitenden innerhalb tayloristischer Produktionskonzepte Schutz vor psychischer und physischer Überforderung sicherten“ (Gerlmaier 2002: 88/Einschub des Verf.).

Die unterschiedlichen Perspektiven zum Zusammenhang von direkter Partizipation und Belastung spiegeln sich auch in theoretischen Überlegungen und Erklärungsmodellen wider.

- Im Demand-/Control-Model wird Partizipation als Puffer von Belastungen konzipiert. Im Kern geht man davon aus, dass sich Arbeitstätigkeiten durch eine Kombination zweier tätigkeitsspezifischer Dimensionen beschreiben lassen. Es wird angenommen, dass ein hoher Entscheidungsspielraum (control) gesundheitsförderlich wirkt und dass psychische Anforderungen oder Belastungen (demands) Fehlbeanspruchungen und negative gesundheitliche Folgen nach sich ziehen. Die psychischen Belastungen beziehen sich vor allem auf Zeitdruck, Arbeitsmenge und widersprüchliche Anforderungen bei der Arbeit. Demnach sind Tätigkeiten mit niedrigem Entscheidungsspielraum und hohen Anforderungen besonders gesundheitsschädlich (High-Strain-Hypothese). Tätigkeiten mit hohem Entscheidungsspielraum und hohen Anforderungen werden dagegen als „active jobs“ bezeichnet. Ihnen wird ein Lernpotenzial zur Weiterentwicklung in der Arbeit unterstellt (Lern- und Entwicklungshypothese) (Zapf/Semmer 2004: 1023).
- „Entlastung durch Partizipation“ ist die stark verkürzte Botschaft der sogenannten Handlungsregulationstheorie. In entsprechenden Arbeiten steht die aktive Auseinandersetzung des arbeitenden Menschen mit seiner Arbeitsaufgabe und den vorgefundenen Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Allen handlungsregulatorischen Konzepten gemeinsam ist, dass Arbeitsanforderungen und Belastungen als bedingungsbezogene Merkmale der Arbeitstätigkeit gefasst werden. Sie sind durch veränderte Arbeitsteilung bzw. Arbeitsorganisation oder technische Änderungen beeinflussbar (Oesterreich 1999: 147). Dabei werden Ressourcen als Unterstützung und Belastungen als Hindernisse für die Zielverfolgung konzipiert. Aus dieser Perspektive werden solche Tätigkeiten als beanspruchungsoptimal sowie gesundheits- und persönlichkeitsförderlich eingestuft, die möglichst vollständig sind, das heißt neben ausführenden auch planende, organisierende und kontrollierende Aufgaben umfassen (Gerlmaier 2002: 105). Analog zum Demand-/Control-Model wird in der Erweiterung von Handlungsspielräumen bei der Arbeit und der Vermittlung entsprechender Kompetenzen auch in handlungstheoretischen Belastungskonzeptionen ein probates Mittel zur Verringerung oder Vermeidung von Belastung und Beanspruchung gesehen (Leitner et al. 1987).

- Dieser unterstellte Zusammenhang wird in neueren Entwürfen wie dem Konzept „Anforderung/Belastung“ von Oesterreich (1999) und der sogenannten „widersprüchlichen Arbeitsanalyse“ (Moldaschl 2001) verworfen. Demnach ist Belastung ein von Partizipation unabhängiges Konstrukt. Psychische Belastungen werden nicht als ein Zuviel oder Zuwenig von Anforderungen und Handlungsspielräumen betrachtet, sondern sie entstehen durch Widersprüche zwischen Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten bzw. als Diskrepanzen zwischen Zielen, Regeln und Ressourcen. Ob Handlungsspielraum oder Autonomie eine Ressource für den Arbeitenden darstellt, hängt damit nicht von der Anzahl formeller Freiheitsgrade ab, sondern davon, ob sie in dem Maße vorhanden sind, wie sie für eine souveräne Erfüllung der Aufgaben notwendig wären. Für Moldaschl gilt Autonomie bzw. Partizipation nicht als „Universalressource“. Die Wirkung von Ressourcen kann seiner Ansicht nach nur von ihrem „Verwendungszweck“ her bestimmt werden. Partizipation wird daher nicht als Moderatorvariable betrachtet, die Belastungen und Beanspruchungen „abpuffern“ kann, sondern es wird davon ausgegangen, dass für die Bewältigung von Arbeitsanforderungen unzureichende Handlungsmöglichkeiten Ursachen der Entstehung von psychischen Belastungen darstellen (Gerlmaier 2006; Moldaschl 2001).

Bündelt man die Kernbestandteile der skizzierten Konzepte in Bezug auf das Verhältnis zwischen direkter Partizipation und Belastung, dann wird Partizipation sowohl im Demand-/Control-Model als auch in „klassisch“ handlungstheoretisch fundierten Ansätzen als Belastungspuffer bzw. Entlastungsvariable konzipiert. Die „allgemeingültig“ formulierte Annahme „Je höher die Handlungs- bzw. Partizipationsspielräume, desto eher lassen sich hohe Arbeitsbelastungen bewältigen“ wird hingegen in neueren Konzepten in Frage gestellt.

Die empirische Befundlage zu der Frage, ob direkte Partizipationsspielräume in neuen Arbeitsformen nun Belastungen puffern oder hervorrufen, ist keinesfalls eindeutig (Striewe 2008: 150 ff.). Zwar fordert eine Arbeit mit hohen Partizipationsspielräumen die Beschäftigten mehr heraus als eine Tätigkeit, bei der immer wieder das Gleiche zu tun ist. Auch beinhalten hohe Partizipationsspielräume die Chance, etwas Neues zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Doch stellt sich gerade in Bezug auf neue Arbeitsformen die Frage, ob nicht auch ein hoher Partizipationsspielraum zu hohen Belastungen führen kann, aus denen möglicherweise wiederum (Fehl-) Beanspruchungen resultieren.

Auf der Basis der dominant vertretenen Annahmen im Demand-/Control-Model und in den „klassischen“ handlungsregulatorischen Überlegungen und deren empirischer Unterfütterung wird für die Hypothesenbildung zunächst davon ausgegangen, dass partizipative Arbeitsformen Belastungen und Beanspruchungen „puffern“. Hypothese zwei lautet daher:

H2 Je höher der Partizipationsgrad an Entscheidungen, desto geringer die empfundene Belastung.

Ob diese – aus der Kritik am Taylorismus entwickelte Hypothese – auch für die Tätigkeit in wissensintensiven Dienstleistungsberufen Gültigkeit beanspruchen kann

oder ob eher die oben skizzierte Gegenvermutung zutreffend ist, wird in Kapitel vier empirisch untersucht.

### **3. Methodisches Vorgehen**

#### **3.1 Berufsfeld Beratung:**

##### *Vom schwierigen Zugang zu einer verschlossenen Branche*

Die empirische Prüfung der Hypothesen basiert auf den Daten einer primärstatistischen Erhebung bei in Deutschland ansässigen Beratungsunternehmen. Als Untersuchungsform wurde eine Querschnittsanalyse eingesetzt. Als Untersuchungsmethode diente eine Online-Befragung von Beschäftigten in Beratungsunternehmen. Um einen tieferen Einblick in die Arbeitsstrukturen von Beratungsunternehmen zu erhalten, wurden im Vorfeld der quantitativen Analyse acht Gespräche mit Unternehmensberatern aus unterschiedlichen Unternehmen und Hierarchieebenen durchgeführt. Daran anschließend wurde Kontakt zu 22 Mitarbeitern einer international tätigen Unternehmensberatung aufgenommen. Die Teilnehmer erklärten sich bereit, eine Woche lang ihren Alltag in Form eines schriftlichen Tagesrückblicks zu reflektieren. Darauf aufbauend wurden bei fünf aus diesem Sample ausgewählten Beratern unterschiedlicher Hierarchieebenen begleitende Beobachtungen durchgeführt, die einen Zeitraum von je ein bis zwei Tagen umfassten. Die Ergebnispräsentation konzentriert sich auf die quantitativen Befunde. Diese werden jedoch durch ausgewählte Zitate angereichert.

Bei der Ansprache der Beratungsunternehmen stellte sich heraus, dass der Beratungsbranche nicht zu Unrecht eine „Verschlossenheit ... gegenüber der Forschung“ (Sperling/Ittermann 1998) nachgesagt wird. Zwar bekundeten die Unternehmen großes Interesse an der Befragung und vor allem an den Ergebnissen, aber nur die wenigsten Unternehmen waren bereit, die Befragung in ihrem Unternehmen zu unterstützen. Daher wurde die Zielgruppe auf verschiedenen Wegen auf die Befragung aufmerksam gemacht: Neben Anzeigen in der elektronischen Mitgliederzeitschrift des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) und auf der Beraterplattform „projektwerk“ wurden per E-Mail-Versand des Links mit dem Fragebogen 1.600 Berater aus der Hoppenstedt-Firmendatenbank angeschrieben.

Die Ergebnisse können nicht als repräsentativ gelten. Zum einen umfasst die Anzahl der Teilnehmer, die den Fragebogen vollständig ausfüllten, mit N=235 nur einen kleinen Ausschnitt der über 67.000 Unternehmensberater in Deutschland. Zum anderen sind in Bezug auf die Gesamtbranche die Teilnehmer aus höheren Hierarchieebenen im Sample überrepräsentiert. Dies kann sowohl an der hohen Anzahl der „Ein-Personen-Berater“ als auch an den Daten der Hoppenstedt-Firmendatenbank liegen, in denen vermutlich die Adressen der Berater höherer Hierarchieebenen überwiegen. Verglichen mit anderen Studien über die Unternehmensberaterbranche ist die absolute Anzahl der Teilnehmer als zufriedenstellend einzuschätzen (Rudolph/Okech 2004: 26 f.; Walger/Scheller 1998: 8; Bonn et al. 2004: 14).

#### **3.2 Operationalisierung der Konstrukte**

Im Zuge der Umstrukturierungsvorgänge in den Unternehmen der 1990er Jahre wurden Formen der indirekten Partizipation durch eine weitergehende direkte Beteiligung der Arbeitnehmer ergänzt (Müller-Jentsch 2008: 175). Während die Partizipationsde-

batten in den 1970er Jahren unter den Schlagworten „Industrial Democracy“ im angelsächsischen Raum und der „Humanisierung des Arbeitslebens“ in Deutschland auch auf die Veränderung der gesamten Industriegesellschaft abzielten (Staehele 1999; Wilson 1987), fokussieren neuere Organisationsentwürfe vielmehr auf effizienzsteigernde sowie lernförderliche Arbeitsformen. Als Leitbild dieser „modernen“ Organisationsgestaltung gelten wissensintensive Branchen, in denen Formen der direkten Beteiligung dominieren (Argyris/Schön 2002; Senge 2001). Daher haben wir einen „engen“ Partizipationsbegriff verwandt, der sich auf die direkten Beteiligungsformen der Beschäftigten beschränkt.

Die Operationalisierung des Konstruktes *Partizipation* basiert auf einem Kontinuum unterschiedlicher Beeinflussungschancen von Entscheidungsprozessen. Zur Analyse des Partizipationsgrads der Beschäftigten in neuen Organisationsformen haben wir uns an eine empirische Untersuchung, die 1995 am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) durchgeführt wurde, angelehnt (Baethge et al. 1995: 170 ff.). Dabei unterscheiden wir vier Ebenen der Partizipation an Organisationsentscheidungen, die in der angeführten Reihenfolge jeweils erweiterte Partizipationsspielräume am betrieblichen Geschehen kennzeichnen:

- Tätigkeitsspielräume, die sich auf die Ebene der unmittelbaren Arbeitsaufgabe und -ausführung beziehen und die Freiheitsgrade des umsetzungsbezogenen Arbeitshandelns, wie z. B. die Festlegung der Reihenfolge von Tätigkeiten, die Wahl der Lösungswege, den Einsatz vorhandener Arbeitsmittel usw. bezeichnen;
- Entscheidungsspielräume, die sich auf die Ebene der Rahmenbedingungen „mittlerer Reichweite“ für die eigenen Tätigkeiten beziehen, wie z. B. Möglichkeiten eigenverantwortlicher Entscheidungen über Anschaffung von Arbeitsmitteln, Verteilung personeller Kapazitäten und materieller Mittel zur optimalen Bewältigung und gegebenenfalls Modifikation übertragener Aufgaben;
- die informationelle Einbindung in die Unternehmenspolitik in dem Sinne, dass ausreichende Einblicke in die Rahmenbedingungen, den Stellenwert und die Entwicklungsperspektiven sowohl der eigenen Tätigkeit als auch der strategischen Gesamtentwicklung gewährt werden;
- und schließlich die Möglichkeit, den Prozess der Strategie- und Politikformulierung auf Unternehmensebene beeinflussen bzw. mitgestalten zu können.

Auf der Basis dieser Differenzierungen wurde Partizipation an Entscheidungen auf einer vierstufigen Ratingskala abgefragt (s. Abb. 2). Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Angaben der Teilnehmer zum Partizipationsgrad auf einer Selbsteinschätzung beruhen. Wie bei allen subjektiven Messverfahren ist auch hier ein potenzieller Bias nicht auszuschließen, allerdings konnte in empirischen Studien (Dess/Robinson 1984) gezeigt werden, dass die Validität subjektiver Einschätzungen nicht zu unterschätzen ist.

Bezogen auf das Konstrukt *Arbeitszufriedenheit* plädieren verschiedene Autoren für eine mehrdimensionale Operationalisierung (Bayard 1997: 24 und die dort zitierte Literatur). Die Operationalisierung der Untersuchungsvariablen in unserer Studie lehnt sich an den so genannten Arbeits-Beschreibungs-Bogen (ABB), einer deutschen Version des Job-Descriptive-Index (JDI) von Smith et al. an, der von Neuberger ent-

wickelt wurde (Neuberger/Allerbeck 1978). Elf Aspekte stehen bei der empirischen Erhebung der Arbeitszufriedenheit im Mittelpunkt: Sie reichen von der Zufriedenheit mit dem Verhältnis zu Kollegen, zu Vorgesetzten, der Arbeitsplatzsicherheit, der Anerkennung der Leistung, der Entlohnung und den Aufstiegsmöglichkeiten über die Möglichkeiten, selbstständig und selbstorganisiert zu arbeiten, das Maß an Abwechslung, Herausforderung bis hin zur Arbeitszeit, der Reisetätigkeit, Mobilität, und dem Gesundheitsschutz und der Unfallverhütung.

Bei der Analyse der *Arbeitsbedingungen* gehen wir davon aus, dass die untereinander in komplizierten Wechselwirkungen stehenden Arbeits- und personalen Bedingungen Struktur und Regulation der Arbeitstätigkeiten determinieren (Hacker 1998: 87 ff.). Jenseits der Arbeitstätigkeit wirken zahlreiche weitere Aspekte auf das „subjektive“ Belastungsempfinden der Individuen. So können Probleme in der Partnerschaft und Familie einen starken Einfluss auf das Belastungsempfinden ausüben. Vor diesem Hintergrund erfolgte für die Operationalisierung der Untersuchungsvariablen Belastung eine analytische Trennung von „objektiven“ Arbeitsbedingungen und dem „subjektiven“ Belastungsempfinden der befragten Berater. Da sich bestehende Messinstrumente der Arbeitsanalyse (z. B. Ulich 1998; Kubicek/Welter 1985) für unseren Untersuchungsgegenstand als wenig ergiebig erwiesen, wurde ein Indikatoren-Set auf der Basis von Literaturanalysen erarbeitet und durch qualitative empirische Methoden im Rahmen von Expertengesprächen und teilnehmenden Beobachtungen validiert. 15 Items wurden zur Beschreibung der Arbeitsbedingungen angeboten.

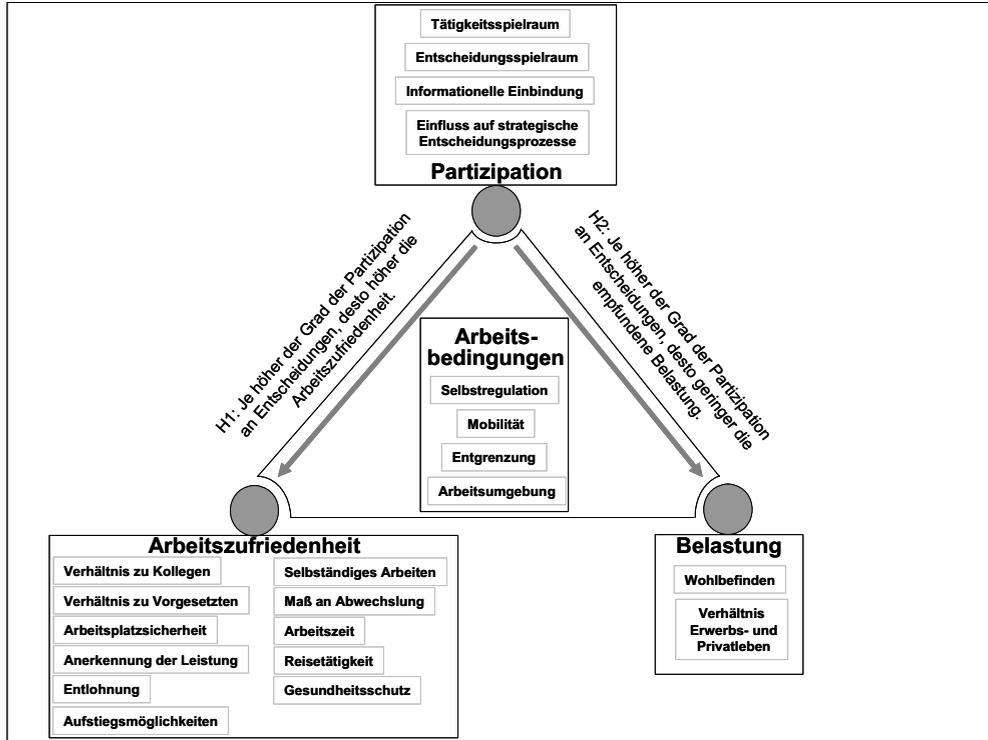
In Anlehnung an eine Untersuchung von Anderson et al. (2002) wurden Items zum „subjektiven“ *Belastungsempfinden* als Resultat der Arbeitsbedingungen operationalisiert. Während arbeitspsychologische Studien ihren Fokus vorrangig auf die Auswirkungen der Arbeit auf das Wohlbefinden der Beschäftigten legen (z. B. Ertel/Kauric 2000; Oertel et al. 2002), nehmen soziologische Autoren vorwiegend die Auswirkungen der Arbeitsformen auf das Verhältnis von Arbeit und Privatleben in den Blick (z. B. Kratzer 2003; Gottschall/Voß 2005). In der interdisziplinären „Work-Life-Balance“-Forschung werden beide Aspekte betont. Es wird davon ausgegangen, dass „(e)in gestörtes Verhältnis von Arbeit und Privatleben das Wohlbefinden und damit die Leistungsfähigkeit in beiden Lebensbereichen beeinträchtigt“ (Badura/Vetter 2004: 5). Dieser Annahme folgend umfasst die Operationalisierung der Variablen „subjektives“ Belastungsempfinden zwei Aspekte: Zum einen Items zur Analyse der Auswirkungen der Arbeitsbedingungen in Beratungsunternehmen auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und zum anderen Items zur Analyse der Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben der Beschäftigten.

Die folgende schematische Darstellung resümiert den konzeptionellen Rahmen und die Wirkungsvermutung. Die Variable Partizipation ist dabei als unabhängige und die Variablen Arbeitszufriedenheit und Belastung sind als abhängige Variablen konzipiert (vgl. Abb 1).

Als Kontrollvariablen wurden Unternehmensgröße, Alter der Befragten und deren Qualifikation erhoben. Tests auf partielle Korrelation zeigten, dass der Strukturvariablen Unternehmensgröße für das Gesamtsample die Funktion einer erklärenden Variablen zukommt. So empfinden insbesondere die Teilnehmer aus Kleinstberatungen (1-19 Beschäftigte), mit 27 Prozent (66 Beratern) die zweitgrößte Gruppe der

Teilnehmer, signifikant höhere Partizipationschancen, eine größere Arbeitszufriedenheit und eine geringere Belastung und Beanspruchung als Beschäftigte in größeren Beratungsunternehmen.<sup>3</sup> Um Verzerrungen der Ergebnisse zu vermeiden, wurden die Kleinstberater (1-19 Beschäftigte) aus der Analyse ausgeschlossen.

Abb. 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen und untersuchungsleitende Hypothesen



## 4. Empirische Befunde

### 4.1 Partizipation: Indikator für Arbeitszufriedenheit auch in wissensintensiven Arbeitsformen?

Die Unternehmen der Beratungsbranche propagieren als Schlüsselfaktor für die eigene Wertschöpfung das Wissen und die Erfahrung ihrer Beschäftigten. Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht die überragende Bedeutung der „Humanressourcen“ für die

<sup>3</sup> Demnach sind die Korrelationen zwischen den Kernvariablen der Untersuchung im Gesamtsample (N=235) nicht Ausdruck eines unmittelbaren Zusammenhangs zwischen diesen Variablen, sondern sie werden durch die Unternehmensgröße entscheidend mitbestimmt. Eine Hauptursache besteht darin, dass der Anteil der Selbstständigen und somit der hoch partizipativen Berater bei den Teilnehmern aus Kleinstberatungen dominiert. Dies lässt vermuten, dass es sich dabei überwiegend um „Ein-Personen-Beratungen“ handelt, die ihre beruflichen und privaten Anforderungen und Bedürfnisse anscheinend besser balancieren können.

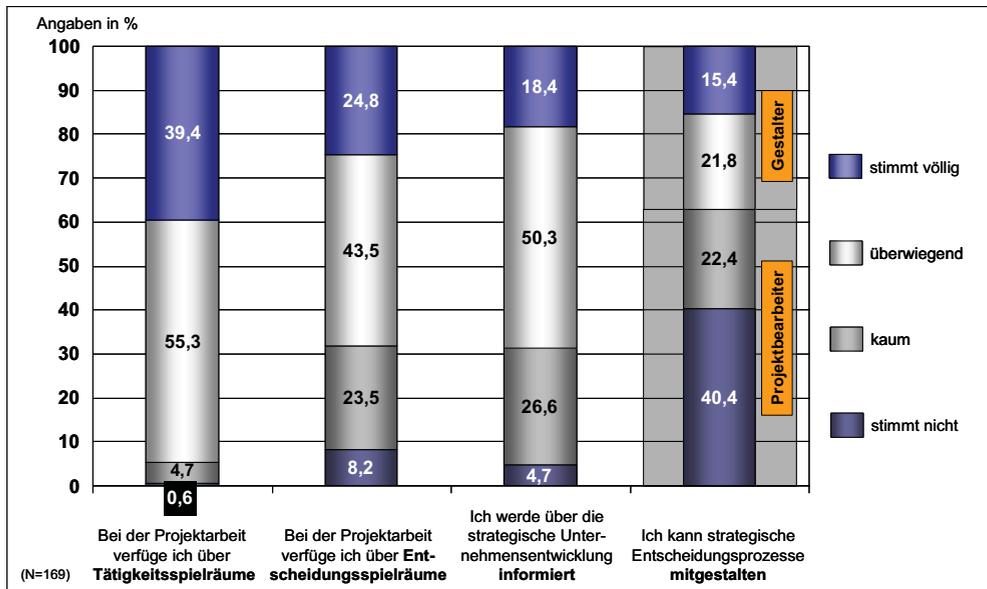
eigene Unternehmensentwicklung betont. Um diese zentrale Ressource zu aktivieren und um die Kreativität, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Beschäftigten umfassend nutzen zu können, werden den Beratern – folgt man den Selbstbeschreibungen der Unternehmen – weitgehende Partizipationsspielräume eingeräumt.

Verglichen mit Studien zur Partizipation an Entscheidungen in anderen wissensintensiven Berufsbildern wie beispielsweise bei Managern und Experten in forschungs- und entwicklungsorientierten Branchen (Baethge et al. 1995: 171 ff.; Reichwald et al. 2004: 86 f.), weisen die vorliegenden Befunde insgesamt auf weitgehende Freiräume und einen hohen Grad an Partizipation hin (vgl. Abb. 1). Von Interesse war nun, inwieweit sich die Arbeitszufriedenheit, die „objektiven“ Arbeitsbedingungen und die „subjektiv“ empfundenen Belastungen der Beschäftigten in Abhängigkeit vom Partizipationsgrad unterscheiden.

Während ein Großteil der befragten Berater bei den ersten drei Graden des Konstrukts Partizipation – den Tätigkeits- und Entscheidungsspielräumen sowie der informationellen Einbindung in die strategische Unternehmensentwicklung – einen relativ hohen Grad an Partizipation ausweisen, zeigen sich strukturelle Unterschiede im Gesamtsample anhand des am höchsten ausgeprägten Items, der Variablen Partizipation: „Ich kann strategische Entscheidungsprozesse mitgestalten“. Daher wurde der Datensatz anhand dieses Items geteilt.

Es zeigt sich, dass über 60 Prozent der befragten Berater entweder nur einen geringen oder keinen Einfluss auf die strategischen Entscheidungsprozesse in ihrem Unternehmen nehmen können. Diese Berater werden in der weiteren Ergebnisdarstellung als „Projektbearbeiter“ bezeichnet. Berater, die diesem Item entweder völlig oder überwiegend zustimmen (37 Prozent), werden in der Gruppe der „Gestalter“ zusammengefasst (vgl. Abb. 2).

**Abb. 2: Grad der Partizipation an Entscheidungen in den beiden Typen**



Die Analyse der einzelnen Aspekte der Variablen Partizipation zeigt deutliche Unterschiede zwischen den beiden Typen. Insgesamt weisen die dem Typus Gestalter zugeordneten Berater in allen Aspekten größere Partizipationschancen auf. Während die Projektbearbeiter auf der Ebene der Tätigkeitsspielräume dem Item zu rund 93 Prozent überwiegend bzw. völlig zustimmen, sind es bezogen auf die Entscheidungsspielräume nur noch knapp 50 Prozent. Ebenfalls nur rund die Hälfte der Projektbearbeiter wird über die strategische Unternehmensentwicklung informiert.

Demgegenüber verfügen alle Gestalter im Sample über Tätigkeitsspielräume. Dem Item „Bei der Projektarbeit verfüge ich über Entscheidungsspielräume“ stimmen alle Gestalter überwiegend (39,7 Prozent) oder völlig (60,3 Prozent) zu. Wenig überraschend ist der Befund, dass sich nahezu alle Berater gut über die strategische Unternehmensentwicklung informiert fühlen. Schließlich stimmen die Gestalter dem Item: „Ich kann strategische Entscheidungsprozesse mitgestalten“ zu rund 59 bzw. 41 Prozent überwiegend oder völlig zu. Insgesamt repräsentieren die beiden Beratertypen unterschiedliche Partizipationsgrade.

**Tab. 1: Unterscheidungen der beiden Typen anhand der Strukturmerkmale (N=169)**

Strukturvariable	Typen		
	Projektbearbeiter	Gestalter	Signifikanz
Unternehmensgröße			
○ 20-49	2,8	17,5	
○ 50-249	3,8	15,9	
○ 250-499	1,9	4,8	
○ 500-999	2,8	0	
○ 1000-4999	16,0	9,5	
○ >5000	72,6	52,4	0,001***
Alter der Berater			
○ <25	2,8	1,6	
○ 25-35	50,9	28,6	
○ 36-45	36,8	54,0	
○ 46-55	7,5	11,1	
○ >56	1,9	4,8	0,004**
Qualifikation			
○ Ausbildung	7,7	9,5	
○ Studium	80,9	69,8	
○ Promotion	10,6	20,6	
○ Habilitation	1	0	0,336ns
Geschlecht	männlich = 72,1 weiblich = 27,9	männlich = 86,9 weiblich = 13,1	0,029*
Erwerbstätigkeit	angestellt = 97,1 selbstständig = 2,9	angestellt = 81,0 selbstständig = 19,0	0,000***
Familienstand	Single = 25,7 Partnerschaft = 31,4 Ehe = 42,9	Single = 11,5 Partnerschaft = 24,6 Ehe = 63,9	0,005**
(Angaben in Prozent)			

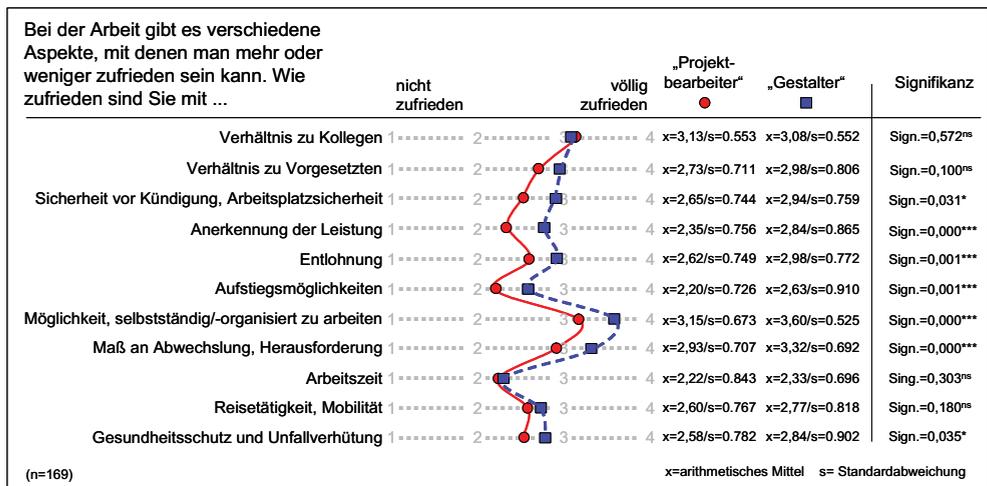
Anmerkungen: \*\*\* signifikant auf 0.001 Niveau; \*\* signifikant auf 0.01 Niveau; \* signifikant auf 0,05 Niveau; ns nicht signifikant

Im Hinblick auf die Strukturmerkmale zeigen sich einige Differenzen zwischen den beiden Typen. In der Tendenz sind die Gestalter in kleineren Unternehmen tätig als die Projektbearbeiter. Erwartungsgemäß gehören der Gruppe der Projektbearbeiter nahezu ausschließlich angestellte Berater an. In der Gruppe der Gestalter finden sich hingegen 19 Prozent Selbstständige. Die Formalqualifikation bei den Gestaltern ist tendenziell höher als bei den Projektarbeitern. Unterschiede zeigen sich auch bei der Altersstruktur der beiden untersuchten Typen. Die Gestalter sind im Schnitt älter als die Projektbearbeiter. Auch in Bezug auf das Geschlecht der Berater zeigen sich klare Unterschiede in den beiden Typen (vgl. Tab. 1).

Ein hoher Partizipationsgrad beeinflusst positiv die Arbeitszufriedenheit – so lautet ein in der Human-Relations-Forschung gängiges Postulat. Ein Großteil der Studien findet dafür auch empirische Evidenz. Inwieweit die Hypothese: „Je höher der Grad der Partizipation an Entscheidungen, desto höher die Arbeitszufriedenheit“ auch für die Beschäftigten in der Beratungsbranche Gültigkeit beanspruchen kann, wird im Folgenden anhand des Samples vergleichend untersucht.

Die Ergebnisse zeigen eine relativ hohe Arbeitszufriedenheit bei beiden Typen (vgl. Abb. 3). Zunächst fällt auf, dass sich die Gestalter bei sieben von insgesamt elf Aspekten signifikant zufriedener über ihre Arbeitssituation äußern. Insbesondere in Bezug auf die Möglichkeit, selbstständig und selbstorganisiert zu arbeiten, bei der Zufriedenheit mit den Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, bei dem Maß an Abwechslung, bei der Entlohnung und bei der Anerkennung der Leistung sowie den Aufstiegsmöglichkeiten zeigen sich hoch signifikante Unterschiede zwischen Gestaltern und Projektarbeitern.

**Abb. 3: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit vom Partizipationsgrad**



Anmerkungen: \*\*\* signifikant auf 0.001 Niveau; \*\* signifikant auf 0.01 Niveau; \* signifikant auf 0,05 Niveau; <sup>ns</sup> nicht signifikant

Trotz dieser Unterschiede laufen die Mittelwertreihen der beiden Typen relativ parallel. Die größte Zufriedenheit bei Projektarbeitern wie Gestaltern ergibt sich daraus, selbstständig und selbstorganisiert arbeiten zu können. Nahezu jeder befragte Gestal-

ter gibt an, dass er mit der Möglichkeit, selbstständig und selbstorganisiert arbeiten zu können, sehr oder ziemlich zufrieden ist. Und auch bei den Projektbearbeitern sind rund 86 Prozent (ziemlich oder sehr) zufrieden mit diesem Aspekt. Ohne im Detail auf die Häufigkeitsverteilungen aller Items einzugehen, ist bei den Projektbearbeitern die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zu Kollegen, dem Maß an Abwechslung und auch dem Verhältnis zu den Vorgesetzten hoch ausgeprägt.

Bei den Aspekten, mit denen die Berater in beiden Typen relativ unzufrieden sind, handelt es sich neben der Anerkennung der Leistung und den Aufstiegsmöglichkeiten vor allem um die Arbeitszeit. In Bezug auf dieses Item werden keine signifikanten Unterschiede deutlich. Anhand der Häufigkeitsverteilung lässt sich jedoch zeigen, dass sich die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit in beiden Typen geringfügig unterscheidet. Insgesamt sind über 60 Prozent der Projektbearbeiter und 54 Prozent der Gestalter unzufrieden mit der Arbeitszeit. Dieser Befund belegt die Ambivalenz der Beratertätigkeit. Große Freiräume in der Arbeitsgestaltung gehen einher mit einer geringen Zeitsouveränität und dies unabhängig vom Partizipationsgrad. Gestützt wird dies durch die Aussage eines Senior Beraters aus einem großen Beratungsunternehmen:

„Es ist manchmal schon paradox. Sicher gibt es Projektphasen, in denen 14 bis 16 Stunden am Tag gearbeitet wird, wenn beispielsweise etwas vor einem Meeting beim Kunden fertig werden muss. Doch gibt es auch Tage, an denen man eigentlich nachmittags nach Hause gehen könnte, und man tut es dann doch nicht.“

Dieser Befund verbindet zwei Perspektiven, die als Begründungen herangezogen werden können, um die umfangreichen Arbeitszeiten zu verstehen. Eine erste weist darauf hin, dass in einzelnen Projektphasen der Arbeitsanfall nicht mit einem Acht-Stunden-Tag zu bewältigen ist, eine zweite stellt demgegenüber auf eine bestimmte „Beraterkultur“ ab, die auf eine ständige Verfügbarkeit und Einsatzbereitschaft verweist.

Analysiert man den Wirkungszusammenhang zwischen den Variablen Partizipation und Arbeitszufriedenheit, dann zeigen sich bei allen Aspekten positive Korrelationen. Im Hinblick auf die Zufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten (Gestalter  $R=.443$ , Projektbearbeiter  $R=.216$ ), der Anerkennung der Leistung (Gestalter  $R=.407$ , Projektbearbeiter  $R=.264$ ) und der Entlohnung (Gestalter  $R=.364$ , Projektbearbeiter  $R=.246$ ) ist die Stärke des Zusammenhangs bei den Gestaltern signifikant höher ausgeprägt.<sup>4</sup>

Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass sich mit einem zunehmenden Grad der Partizipation an Unternehmensentscheidungen die Arbeitszufriedenheit in den meisten Aspekten signifikant erhöht. Daher können die Ergebnisse insgesamt als ein Beleg für die Annahme der Hypothese eines „Je höher der Grad der Partizipation an Entscheidungen, desto höher die Arbeitszufriedenheit“ auch für Beschäftigte in der Beratungsbranche gelten.

---

<sup>4</sup> Bezogen auf alle Aspekte konnten für den Zusammenhang zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit sehr geringe ( $R$  bis 0,2) bis geringe Korrelationen ( $R$  bis 0,5) ermittelt werden.

Allerdings unterscheidet sich die Zufriedenheit der Beschäftigten bezogen auf die Arbeitszeit nicht signifikant nach dem Grad der Partizipation. Damit lässt sich die Vermutung, dass sich Beschäftigte in Beratungsunternehmen mit größeren Partizipationsspielräumen auch signifikant zufriedener mit der Arbeitszeit zeigen, in diesem Sample nicht gegen den Zufall absichern.

#### **4.2 Zwischen Selbstregulation und Entgrenzung – Die Arbeitsbedingungen in der Beratungsbranche**

Auf dem Weg zur Prüfung der zweiten Hypothese, wonach der Grad der Partizipation einen positiven Einfluss auf die empfundene Belastung aufweist, sind zunächst die Arbeitsbedingungen in der Beratungsbranche empirisch zu beschreiben. Aufgrund der Vielzahl der Items zu den Arbeitsbedingungen wurden mithilfe einer Faktorenanalyse korrelierende Variable auf einer höheren Abstraktionsebene zusammengefasst (Bortz/Döring 1995: 355).

Die Faktorenanalyse über 15 Items des Fragebogens zu den Arbeitsbedingungen von Beratern lieferte nach Rotation eine vierfaktorielle Lösung, wobei die Anzahl der Items, die auf den jeweiligen Faktor laden, zwischen drei und fünf Variablen variieren. Die vier Faktoren erklären insgesamt 56,77 Prozent des Beziehungsgeflechts der 15 Variablen (vgl. Tab. 2).

**Tab. 2: Ergebnisse der Faktorenanalyse**

<b>Faktor</b>	<b>Fragebogenitem</b>	<b>Faktorladung</b>
<b>Selbstregulation</b> Eigenwert: 2,563 % der Varianz: 17,09	Meine Arbeit erfordert ein hohes Maß an Selbstorganisation	0,842
	Bei meiner Tätigkeit ist es notwendig, die eigene Arbeitsweise sowie die Arbeitsergebnisse selbst kritisch zu hinterfragen	0,806
	Meine Arbeit erfordert ein hohes Maß an Eigenmotivation und Selbstdisziplin	0,727
	Hinsichtlich Arbeitsaufwand und Arbeitszeit muss ich selbst die Grenzen ziehen	0,677
<b>Mobilität</b> Eigenwert: 2,350 % der Varianz: 15,67	Ich arbeite selten an meinem eigentlichen Büroarbeitsplatz	0,842
	Ich arbeite an ständig wechselnden Arbeitsorten	0,794
	Mein Unternehmen/Ich arbeite(t) auf Projektbasis mit wechselnden Partnern zusammen	0,557
<b>Entgrenzung</b> Eigenwert: 2,147 % der Varianz: 14,31	Auch in der Freizeit beschäftigen mich viele Arbeitsprobleme	0,781
	Arbeit und Freizeit trenne ich nicht, ich erledige berufliche und private Dinge, wie sie gerade anfallen	0,704
	Wenn es sein muss, arbeite ich bis zur Erschöpfung	0,679
	Ich arbeite häufig in meiner Freizeit (z. B. spät abends, am Wochenende)	0,630
	Ich arbeite durchschnittlich mehr als 40 Stunden die Woche	0,292
<b>Arbeitsumgebung</b> Eigenwert: 1,456 % der Varianz: 9,70	Bei meiner Arbeit muss ich laufend auf Veränderungen reagieren	0,709
	Mir werden Aufgaben übertragen, die außerhalb meiner Zuständigkeit bzw. Kompetenz liegen	0,686
	Mein Arbeitsumfeld ist geprägt von Leistungs- und Konkurrenzdruck	0,537

Zunächst entfallen auf den stärksten Faktor Selbstregulation (Eigenwert: 2,56) insgesamt vier Variable. Der Faktor erklärt 17,09 Prozent der Gesamtvarianz und erfasst Aspekte der „selbstregulatorischen“ Arbeitsweise. Der zweitstärkste Faktor (Eigen-

wert: 2,35) erklärt 15,67 Prozent der Gesamtvarianz und wird unter dem Begriff *Mobilität* gefasst. Fünf Variable zur Entgrenzung von Berufs- und Privatleben lassen sich dem drittstärksten Faktor (Eigenwert: 2,14) zuordnen. Dieser Faktor erklärt 14,31 Prozent der Gesamtvarianz. Schließlich laden auf den viertstärksten Faktor (Eigenwert: 1,45), der als *Arbeitsumgebung* bezeichnet wird, drei Variable. Der Faktor erklärt 9,70 Prozent der Gesamtvarianz.

Betrachtet man die Arbeitsbedingungen von Projektarbeitern und Gestaltern anhand des arithmetischen Mittelwertes und der Standardabweichung, so werden diese als weitgehend identisch eingeschätzt (vgl. Abb. 4).

Der Kurvenverlauf deutet an, dass lediglich die Items, die auf den Faktor *Selbstregulation* laden, hoch signifikante Unterschiede zwischen den Projektarbeitern und den Gestaltern aufweisen. Doch auch wenn die Gestalter über ein höheres Maß an Selbstregulation verfügen, so ist das Maß an Selbstregulation bei den Projektarbeitern ebenfalls hoch ausgeprägt. In Bezug auf die drei anderen Faktoren zeigt der Kurvenverlauf in beiden Typen keine oder nur schwach signifikante Unterschiede.

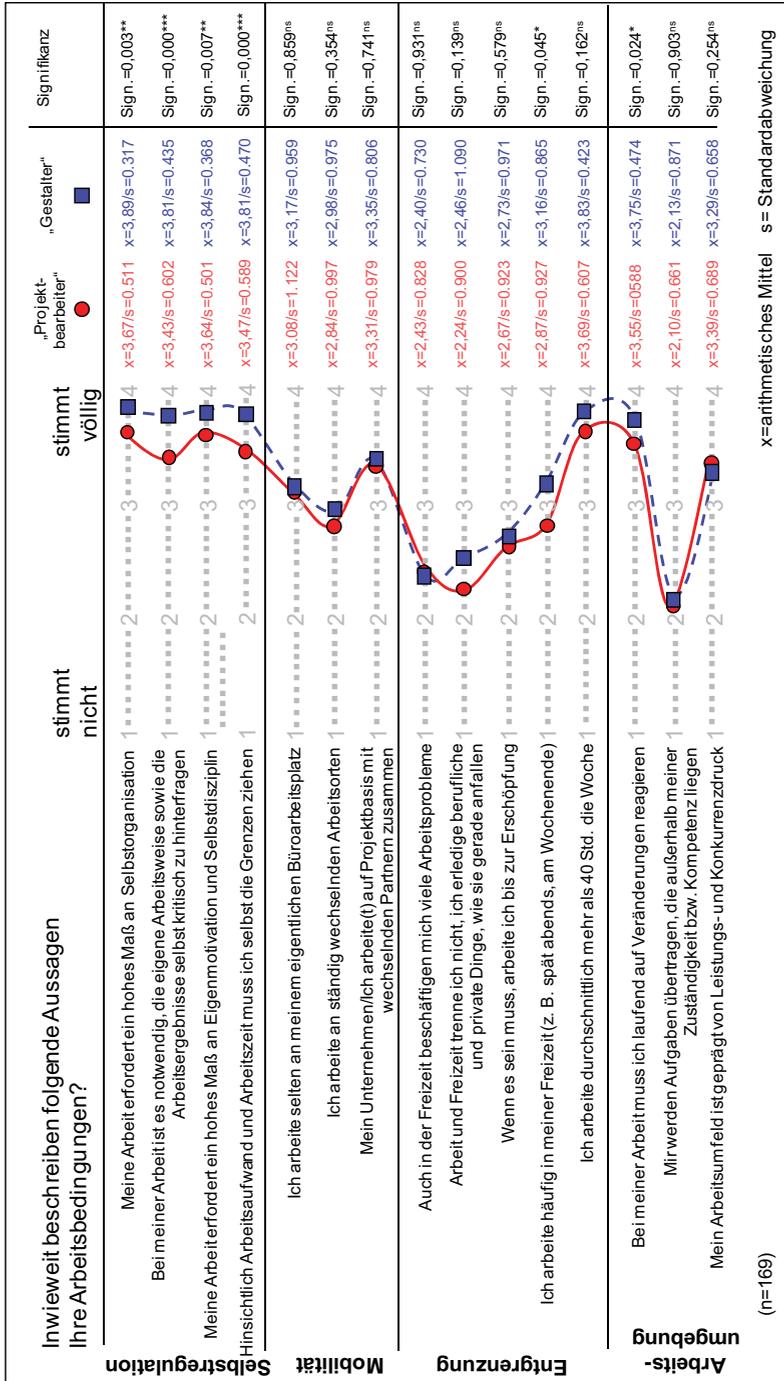
Nimmt man die Häufigkeitsverteilungen der Items für den Faktor *Selbstregulation* in den Blick, so zeigt sich, dass

- alle Gestalter entweder überwiegend (11,1%) oder völlig (88,9%) der Aussage zustimmen, dass ihre Arbeit ein hohes Maß an Selbstorganisation erfordert. Bei den Projektarbeitern stimmen rund 98 Prozent der Befragten diesem Item überwiegend (29,2%) oder völlig (68,9%) zu.
- die Reflexion der eigenen Arbeitsweise und der Arbeitsergebnisse ein Kennzeichen für die Beratertätigkeit ist. Über 98 Prozent der Gestalter und über 96 Prozent der Projektarbeiter geben an, die eigene Arbeitsweise sowie die Arbeitsergebnisse selbst kritisch zu hinterfragen.
- die Arbeit der Berater durch ein hohes Maß an Eigenmotivation und Selbstdisziplin geprägt ist. Alle Gestalter stimmen diesem Item überwiegend (15,9%) bzw. völlig (84,1%) zu. Ebenfalls nahezu alle Projektarbeiter geben an, dass die Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben überwiegend (34%) bzw. völlig (65,1%) Eigenmotivation und Selbstdisziplin erfordern.
- 96,8 Prozent der Gestalter und 95,3 Prozent der Projektarbeiter angeben, für die Grenzziehung von Arbeitsaufwand und Arbeitszeit selbst verantwortlich zu sein.

Die Analyse der Häufigkeitsverteilungen zum Faktor *Selbstregulation* bestätigt die Eindrücke aus den Tagesbegleitungen: Ein hoher Grad an Selbstregulation bei der Arbeit ist für die große Mehrheit der befragten Berater Realität und auch erwünscht. Obwohl die Verantwortung und Organisation der Arbeit sowie die Reflexion und Regulierung des eigenen (Arbeits-)Verhaltens bei dem einzelnen Berater liegt, wird dies von den wenigsten unmittelbar als Belastung wahrgenommen.

Der zweite Faktor *Mobilität* beschreibt eine weitere Kernanforderung der Beratertätigkeit. Dabei wird *Mobilität* von den Beratungsunternehmen in erster Linie – aber nicht allein – in Bezug auf die räumliche Dimension gefordert. Denn *Mobilität* gilt auch als Ausweis eines spezifischen Handlungs- und Veränderungsvermögens einer

Abb. 4: Vergleichende Darstellung der Arbeitsbedingungen in den beiden Typen



Anmerkungen: \*\*\* signifikant auf 0.001 Niveau; \*\* signifikant auf 0.01 Niveau; \* signifikant auf 0,05 Niveau; <sup>ns</sup> nicht signifikant

Person. Bei der Tätigkeit des Beraters bezieht sich dies auch auf neue, gegebenenfalls komplexe Situationen und Arbeitsinhalte, auf wechselnde Personen innerhalb der Projektteams sowie auf die wechselnden Ansprechpartner bei den Kundenunternehmen.

Die Häufigkeitsverteilungen der Items des Faktors Mobilität zeigen, dass sowohl für die Gestalter als auch für die Projektbearbeiter der Arbeitsalltag durch ein hohes Maß an Mobilität gekennzeichnet ist.

- Rund drei Viertel der Gestalter und über 70 Prozent der Projektbearbeiter geben an, selten am eigentlichen Büroarbeitsplatz zu arbeiten.
- Sieben von zehn Beratern arbeiten an ständig wechselnden Arbeitsorten.
- Über 85 Prozent der Gestalter und rund 82 Prozent der Projektbearbeiter arbeiten auf Projektbasis mit wechselnden Partnern zusammen.

Insgesamt verdeutlichen die empirischen Befunde den großen Umfang der Reisetätigkeit. Die hohen Mobilitätsanforderungen an den Einzelnen werden von Einsteigern in diesen Beruf noch als spannend wahrgenommen. Ein Partner eines großen Beratungsunternehmens betont jedoch:

„Das permanente Reisen und Übernachten in Hotels unter der Woche ist schon ziemlich stressig. Vor allem belastet es mich, meine beiden Kinder selten zu sehen. Wenn ich nach Hause komme, liegen sie meist im Bett und morgens geht es dann schon wieder früh zum Flughafen.“

Dieses Zitat weist auf die möglichen Belastungen hin, die aus den hohen Mobilitätsanforderungen erwachsen können. Neben der rein physischen Belastung kommt auch noch die psychische Belastung durch die häufige Trennung von der Familie und dadurch entstehende Konflikte hinzu.

Der dritte Faktor wurde unter den Begriff *Entgrenzung* gefasst. Im Kern beschreibt der Begriff die zunehmende Auflösung von (zeitlichen, räumlichen, sachlichen usw.) Strukturen betrieblich organisierter Arbeit. Im Rahmen dieser Studie haben wir uns auf die Analyse der tendenziellen Auflösung von Grenzen zwischen Erwerbs- und Privatleben fokussiert. Analysiert man die Häufigkeitsverteilungen der Items des Faktors Entgrenzung, so zeichnet sich die Beratertätigkeit insgesamt durch einen hohen Grad an Entgrenzung aus.

- Vier von zehn Beratern geben unabhängig vom Partizipationsgrad an, dass sie auch in der Freizeit viele Arbeitsprobleme beschäftigen.
- Mit einem höheren Partizipationsgrad „verschwimmen“ zunehmend die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Während rund 38 Prozent der Projektbearbeiter dem Item „Arbeit und Freizeit trenne ich nicht, ich erledige berufliche und private Dinge wie sie gerade anfallen“ entweder überwiegend (29,2%) oder völlig (8,6%) zustimmen, sind es bei den Gestaltern fast 60 Prozent.
- Die Bereitschaft, bis zur Erschöpfung zu arbeiten, ist hoch ausgeprägt. Rund 53 Prozent der Projektbearbeiter und sogar fast 62 Prozent der Gestalter arbeiten, wenn es sein muss, bis zur Erschöpfung. Dieser Befund zeigt, dass die Bereitschaft, sich für die Arbeit völlig zu verausgaben, mit höherem Partizipationsgrad ansteigt.

- Darüber hinaus zeigt die Analyse, dass Berater mit einem hohen Partizipationsgrad einen großen Anteil der Arbeit während der Freizeit erledigen. Acht von zehn Gestaltern geben an, häufig in ihrer Freizeit zu arbeiten. Diesem Item stimmen auch sechs von zehn Projektbearbeitern zu.
- Schließlich zeigt die vergleichende Analyse, dass sowohl Gestalter als auch Projektbearbeiter durchschnittlich mehr als 40 Stunden in der Woche arbeiten. Lediglich 1,6 Prozent der Gestalter und 5,6 Prozent der Projektbearbeiter geben an, eine Arbeitswoche zu haben, die durchschnittlich maximal 40 Stunden umfasst. Die hohen Werte in der Kategorie „stimmt völlig“ deuten auf eine weit über 40 Stunden liegende Arbeitswoche hin.

Aus den empirischen Befunden wird deutlich, dass die Entgrenzung von Erwerbs- und Privatleben zugleich auch einen Verlust an entlastender Begrenzung von Verantwortlichkeit und Gestaltungszwängen bedeutet. Wie und wann ein Kundenproblem gelöst wird, beschäftigt die Berater auch weit über die extensiven Arbeitszeiten hinaus. Damit kann eine „Selbstaubeutung“ der Beschäftigten einhergehen. Insbesondere die gute technische Ausstattung macht ein Arbeiten überall und zu jeder Zeit möglich. Die spezifische Beraterkultur mit ihrem unverrückbaren Verfügungsanspruch forciert noch das Verhalten, einen Großteil der (Lebens-)Zeit für die Arbeit aufzuwenden. Dies scheint sich für den einzelnen Berater mit zunehmenden Jahren und einem Aufstieg in der Hierarchie noch zu verstärken, denn bei den Gestaltern ist der Grad der Entgrenzung in jedem Item höher ausgeprägt als bei den Projektbearbeitern.

Die Ergebnisse der Items, die auf den vierten Faktor *Arbeitsumgebung* laden, untermauern die Annahme, dass die Arbeitsanforderungen und deren Bearbeitung eng mit den Kompetenzen und der individuellen Arbeitsweise des jeweiligen Beraters zusammenhängen. Darüber hinaus verdeutlichen sie den hohen Leistungs- und Konkurrenzdruck in den Unternehmen der Branche.

- Die Arbeit der Berater ist kaum durch Routinetätigkeiten, sondern vor allem durch permanente Veränderungen der Arbeitsaufgaben geprägt. Über 98 Prozent der Gestalter stimmen dem Item, dass sie bei ihrer Arbeitsaufgabe laufend auf Veränderungen reagieren müssen, überwiegend (22,2%) bzw. völlig (76,2%) zu. Auch rund 95 Prozent der Projektbearbeiter müssen bei ihrer Arbeitsaufgabe laufend auf Veränderungen reagieren.
- Überraschend ist der Befund, dass rund 32 Prozent der Gestalter angeben, Arbeitsaufgaben übertragen zu bekommen, die außerhalb ihrer Zuständigkeit bzw. Kompetenz liegen. Eine Erklärung kann darin vermutet werden, dass einige Gestalter die Akquise neuer Projekte als außerhalb ihrer Zuständigkeit bzw. Kompetenz liegend bewerten. Bei den Projektbearbeitern sind es lediglich rund 18 Prozent, die ihre Arbeitsaufgaben außerhalb ihrer Zuständigkeit bzw. Kompetenz einordnen.
- Das Arbeitsumfeld der Berater ist unabhängig vom Partizipationsgrad von einem hohen Leistungs- und Konkurrenzdruck geprägt. Neun von zehn Beratern stimmen diesem Item überwiegend bzw. völlig zu.

Dass die Berater laufend auf Veränderungen reagieren müssen, spricht zum einen für ihre großen Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Rahmen der Arbeitsaufgabe. Zum anderen können Veränderungen aber auch eine Quelle der Belastung sein, wenn dies permanent der Fall ist und es kaum Handlungsroutinen gibt. Auch der Umgang mit Aufgaben, die außerhalb der Zuständigkeit bzw. der Kompetenz der Berater liegen, bewegt sich in dem Spannungsfeld zwischen individueller Herausforderung und Überforderung. Schließlich führt ein hoher Leistungs- und Konkurrenzdruck nicht nur zu einer hohen Motivation, sondern kann auch zu einer Belastung werden. So betont ein Senior Berater eines großen Beratungshauses:

„Bei uns herrscht oft ein regelrechter Kampf um prestigeträchtige Projekte. Gerade wenn man mal nicht in einem Projekt ist, muss man sehen, dass man den Anschluss hält. Dies geht umso besser, wenn man eine hohe Sichtbarkeit der eigenen Leistung herausstellt. Man kommt nicht umhin, sich immer wieder ins Gespräch zu bringen, was natürlich auf Dauer ziemlich nervt.“

Zusammengenommen zeigen die Befunde zu den Arbeitsbedingungen, dass sie den „modernen“ und in der Arbeitspsychologie als „lernhaltig“ und „persönlichkeitsförderlich“ eingeschätzten Arbeitsbedingungen weitgehend entsprechen. Die Arbeitsbedingungen werden durch die Beschäftigten überwiegend positiv beschrieben, was auch die Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit untermauern. Allerdings weisen die empirischen Befunde auf Ambivalenzen und Belastungen hin. Es stellt sich die Frage, inwieweit diese von einem hohen Zeit- und Termindruck überlagerten Arbeitsbedingungen Ursache für Belastungen und Beanspruchungen sein können, wenn man permanent reisen muss, sich laufend auf neue Kunden und Projektpartner einstellt, einen Großteil der Freizeit für die Arbeit opfert, ständig mit neuen Arbeitsanforderungen konfrontiert wird etc.

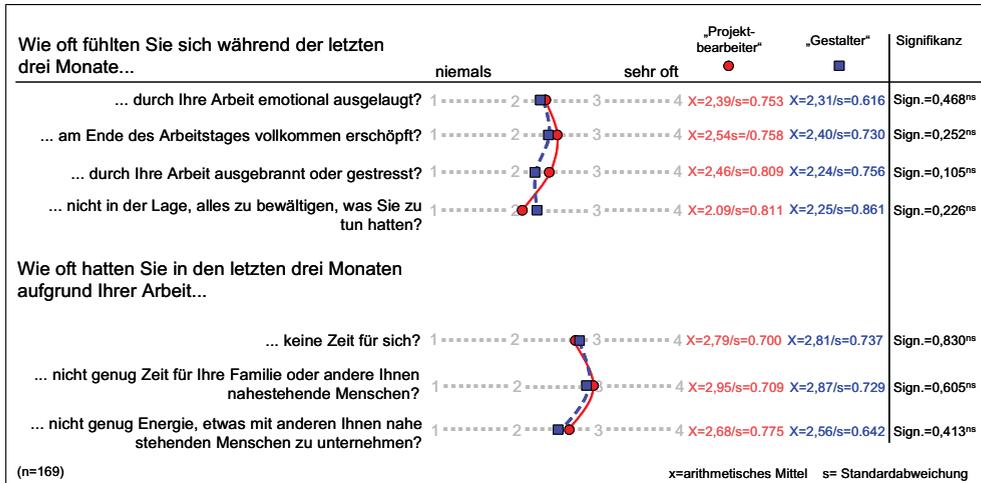
### **4.3 „Work first“ – Die Auswirkungen wissensintensiver Arbeitsformen auf das „subjektive“ Belastungsempfinden**

Den in den modernen Organisationsentwürfen euphorisch propagierten direkten Partizipationschancen und seinen positiven Folgen für die Beschäftigten steht eine große Skepsis vorwiegend soziologischer Autoren gegenüber, die unter den Begriffen „Entgrenzung“ und „Subjektivierung von Arbeit“ diskutiert wird.

Im Fokus steht dabei auch die Frage, inwieweit sich die Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen auf das Wohlbefinden und auf das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben der Beschäftigten auswirkt. Der Mittelwertvergleich zeigt zunächst, dass sich die Auswirkungen der Arbeit sowohl auf das Wohlbefinden als auch auf das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben zwischen Gestaltern und Projektbearbeitern nicht signifikant unterscheiden (vgl. Abb. 5).

Das Antwortprofil zeigt weiter, dass sowohl die Gestalter als auch die Projektbearbeiter die Auswirkungen der Arbeit auf das Wohlbefinden und das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben ähnlich empfinden. Insgesamt liegen die Mittelwerte bezüglich der Items zum Wohlbefinden der Berater im mittleren Bereich. Während sich die Projektbearbeiter durch die Arbeit stärker emotional ausgelaugt, erschöpft und ausgebrannt oder gestresst fühlen, geben die Gestalter an, weniger gut in der Lage zu sein, alles zu bewältigen, was sie zu tun haben.

**Abb. 5: Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf das Wohlbefinden und auf das Privatleben der Beschäftigten**



Anmerkungen: \*\*\* signifikant auf 0.001 Niveau; \*\* signifikant auf 0.01 Niveau; \* signifikant auf 0,05 Niveau; ns nicht signifikant

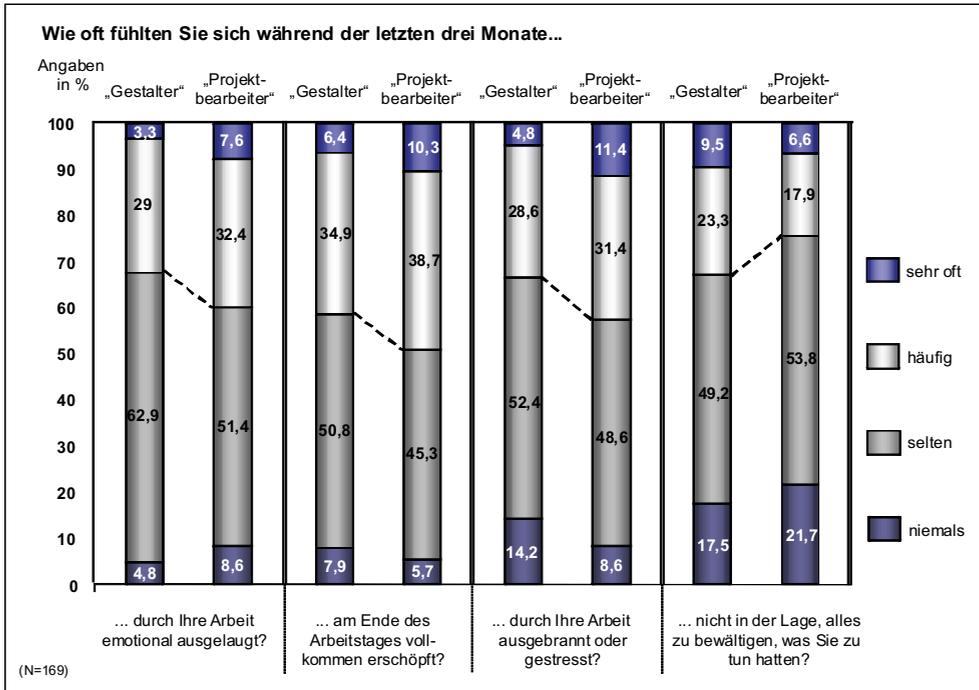
Auch bezogen auf die Items zum Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben verläuft das Antwortprofil relativ parallel. Die Mittelwerte liegen allerdings höher als bei den Items zum Wohlbefinden. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Projektbearbeiter in einem etwas größeren Ausmaß als die Gestalter aufgrund ihrer Arbeit nicht genug Zeit für ihre Familie oder andere ihnen nahe stehenden Menschen aufbringen können. Darüber hinaus geben sie an, durch ihre Arbeit nicht genug Energie zu haben, etwas mit anderen ihnen nahe stehenden Menschen zu unternehmen. Gestalter hingegen empfinden stärker als die Projektbearbeiter, dass sie aufgrund ihrer Arbeit keine Zeit für sich haben.

Anhand der Mittelwerte lassen sich nur marginale Unterschiede zwischen den hoch partizipierenden Gestaltern und den weniger stark partizipierenden Projektarbeitern ausmachen. Eine differenziertere Analyse ist hingegen auf der Basis von Häufigkeiten möglich (vgl. Abb. 6).

Die Häufigkeitsverteilungen bezüglich der Auswirkungen der Arbeit auf das Wohlbefinden verdeutlichen, dass

- sich über 30 Prozent der Gestalter und 40 Prozent der Projektbearbeiter durch die Arbeit emotional ausgelaugt fühlen,
- vier von zehn Gestaltern und sogar fünf von zehn Projektarbeitern am Ende des Arbeitstages vollkommen erschöpft sind,
- sich über 30 Prozent der Gestalter und über 40 Prozent der Projektbearbeiter durch die Arbeit ausgebrannt oder gestresst fühlen und
- ein Drittel der Gestalter und ein Viertel der Projektbearbeiter angeben, nicht in der Lage zu sein, alles zu bewältigen, was sie zu tun haben.

Abb. 6: Auswirkungen der Arbeit auf das Wohlbefinden



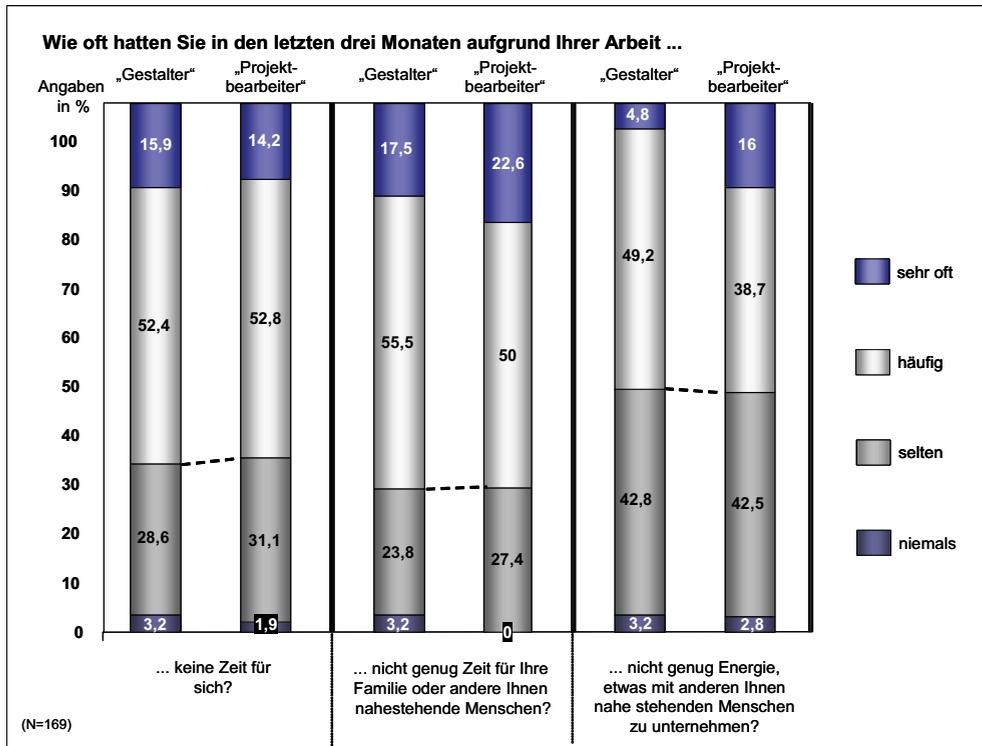
Die Befunde zeigen, dass die hohen Arbeitsanforderungen bei 30 bis 40 Prozent der Befragten zu permanenten Beeinträchtigungen des Wohlbefindens führen. Dabei werden die negativen Auswirkungen der Arbeit auf das Wohlbefinden durch die Projektbearbeiter stärker empfunden. Die Signifikanztests zeigen jedoch, dass die Arbeit von einem großen Teil der Berater im Untersuchungssample unabhängig vom Partizipationsgrad als sehr belastend empfunden wird. Ein Berater eines großen Beratungsunternehmens bemerkt:

„Die Woche wird allein durch die Arbeit bestimmt. Man gewöhnt sich mit den Jahren zwar daran, aber wenn man kaum Urlaub machen kann und in aufreibenden Projekten steckt, dann powert das schon ziemlich aus.“

Neben den negativen Wirkungen der Arbeit auf das Wohlbefinden zeigen die empirischen Befunde auch, dass die Arbeit massiv auf das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben einwirkt (vgl. Abb. 7).

- Nahezu 70 Prozent der Gestalter und der Projektbearbeiter geben an, aufgrund ihrer Arbeit keine Zeit für sich zu haben.
- Für sieben von zehn Beratern trifft die Aussage, dass sie aufgrund ihrer Arbeit nicht genug Zeit für ihre Familie oder andere ihnen nahe stehende Menschen haben, zu. Dies gilt für Gestalter und Projektbearbeiter in gleichem Maße.
- Über die Hälfte der Berater betont, nicht genug Energie zu haben, um etwas mit anderen nahe stehenden Menschen zu unternehmen. Unterschiede zwischen Gestaltern und Projektbearbeitern sind auch hier gering.

**Abb. 7: Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben**



Die Befunde verdeutlichen, dass Berufs- und Privatleben bei vielen Unternehmensberatern nicht eindeutig konturiert und abgegrenzt sind. Beide Sozialsphären verschwimmen sehr stark, dabei überwiegend zu Lasten der Privatsphäre. Es ist die Aufgabe des Einzelnen, mit den Arbeitsanforderungen umzugehen und die aktive Begrenzung bzw. eine bewusste Balance zwischen diesen beiden Sphären zu schaffen. Die Arbeitsbedingungen lassen – trotz oder gerade wegen hoher Partizipationsspielräume – eine solche Balance kaum zu.

Wie sind die quantitativen Befunde bezüglich der Hypothese zwei – „Je höher der Grad der Partizipation an Entscheidungen, desto geringer die empfundene Belastung“ – zu interpretieren? Zunächst einmal lässt sich festhalten, dass der Grad der Partizipation nicht signifikant mit einer geringeren Belastung und Beanspruchung zusammenhängt (vgl. Abb. 5). Die Befunde deuten darauf hin, dass Partizipation in Bezug auf das Wohlbefinden und das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben kaum Ressourcenwirkung entfalten kann. Die Mehrheit der hoch partizipierenden Gestalter empfindet das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben ähnlich unausgewogen, wie es die weniger partizipierenden Projektbearbeiter tun.

Zwar zeigt die Analyse der Korrelationsmaße einen negativen Zusammenhang zwischen der Variablen Partizipation und der Belastung, allerdings wird dieser als nicht signifikant ausgewiesen. Während die Korrelationen nach dem Pearson’schen Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten R für die Items der Variablen zum

Wohlbefinden noch teilweise auf zumindest geringe Zusammenhänge hinweisen,<sup>5</sup> zeigt sich bei den Items zum Verhältnis des Erwerbs- und Privatlebens lediglich ein sehr geringer Zusammenhang.<sup>6</sup> Somit ist aufgrund der empirischen Ergebnisse die Hypothese zwei: „Je höher der Grad der Partizipation an Entscheidungen, desto geringer die empfundene Belastung“ für das vorliegende Untersuchungssample nicht gegen den Zufall abzusichern. Das bedeutet, dass die empfundene Belastung der Berater in Abhängigkeit vom Partizipationsgrad kaum differiert. Vielmehr geht mit einem hohen Partizipationsgrad auch eine hohe Belastung einher.

Letztlich forciert der vergleichsweise hohe Partizipationsspielraum in beiden Typen, gepaart mit einer weitreichenden Verantwortungsübernahme, der Möglichkeit zu jeder Zeit an jedem Ort zu arbeiten, einem hohen Zeitdruck und einer in diesem Zeitrahmen kaum zu bewältigenden Arbeitsmenge, eine Schwerpunktsetzung der Lebenszeit, die als „work first“ beschrieben werden kann. Für viele Berater ist unabhängig vom Partizipationsgrad der Beruf offensichtlich das wichtigste Feld für Engagement und Selbstverwirklichung. Die Mehrheit der Berater ist bereit, für den Beruf „alles zu geben“, auch wenn dabei Erholung, Familie, Freunde und sogar die Gesundheit auf der Strecke bleiben.

Insgesamt stützen die empirischen Befunde die Ergebnisse vereinzelter qualitativer Studien, wonach hohe Partizipationsspielräume in neuen Arbeitsformen nicht zwangsläufig mit einer Entlastung einhergehen. Sie können als quantitativer Beleg dafür gelten, dass unter den Kontextbedingungen moderner Formen der Wissensarbeit Partizipationsspielräume an Bedeutung verlieren, wenn es um die Verminderung von psychischen Belastungen geht (Gerlmaier 2006: 94).

Aus einer theoretisch-konzeptionellen Perspektive heraus stärken die Ergebnisse die Annahmen neuerer handlungsregulatorischer Konzepte wie z. B. der „widersprüchlichen Arbeitsanalyse“ von Moldaschl oder des Konzepts „Anforderung/Belastung“ Oesterreichs. Demnach wirkt Partizipation in wissensintensiven Arbeitsformen weder als Puffer von Belastung noch trägt es zur Entlastung bei. Vielmehr sind Belastungen weitgehend unabhängig vom Grad der Partizipation und nur in Relation mit den jeweiligen Arbeitsanforderungen bestimmbar. Die Befunde stützen insgesamt die Annahme, dass die traditionellen Modelle der Belastungsforschung, in denen Partizipation als „Universalressource“ konzipiert wird, für die Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen nicht mehr tragfähig sind.

---

<sup>5</sup> Im Hinblick auf die Items: durch ihre Arbeit emotional ausgelaugt (Gestalter  $R=-.211$ , Projektbearbeiter  $R=-.128$ ), am Ende des Arbeitstages vollkommen erschöpft (Gestalter  $R=-.161$ , Projektbearbeiter  $R=-.109$ ), durch ihre Arbeit ausgebrannt oder gestresst (Gestalter  $R=-.264$ , Projektbearbeiter  $R=-.240$ ) und nicht in der Lage, alles zu bewältigen, was sie zu tun hatten (Gestalter  $R=-.056$ , Projektbearbeiter  $R=-.112$ ) werden sehr geringe bis geringe Korrelationen ausgewiesen.

<sup>6</sup> Für die Items: keine Zeit für sich (Gestalter  $R=-.087$ , Projektbearbeiter  $R=.007$ ), nicht genug Zeit für die Familie oder andere nahe stehende Menschen (Gestalter  $R=-.189$ , Projektbearbeiter  $R=-.028$ ) und nicht genug Energie, etwas mit anderen nahe stehenden Menschen zu unternehmen (Gestalter  $R=-.146$ , Projektbearbeiter  $R=-.077$ ) zeigen sich lediglich sehr geringe Korrelationen.

## 5. Fazit: Extensivierung und Intensivierung von Arbeit als Folge partizipativen Managements

Ziel des Beitrags war es, empirisch fundierte Hinweise zu den Zusammenhängen zwischen Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in partizipativen Arbeitsformen am Beispiel von Beschäftigten in Beratungsunternehmen zu gewinnen.

Die Ergebnisse zeigen, dass Partizipation in Beratungsunternehmen im Vergleich zu anderen Branchen hoch ausgeprägt ist. Für das Verhältnis von Partizipation und Arbeitszufriedenheit zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang. Die hoch partizipierenden Berater sind signifikant arbeitszufriedener als die Vergleichsgruppe der weniger partizipierenden Berater. Die Ergebnisse stützen die Annahme, wonach der Grad der Partizipation an Entscheidungen einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit besitzt. Gleichzeitig legt die Untersuchung des Zusammenhangs von Partizipation und einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit aber auch die Ambivalenzen wissensintensiver Arbeitsformen offen. Mit einer insgesamt hohen Zufriedenheit insbesondere durch die Möglichkeit, weitestgehend selbstständig und selbstorganisiert arbeiten zu können, geht eine hohe Unzufriedenheit vor allem mit der Arbeitszeit in beiden Typen einher. Es wird deutlich, dass hohe Partizipationsspielräume in der Beratungsbranche anscheinend nicht einhergehen mit einer größeren Zeitsouveränität.

Für den Zusammenhang von Partizipation und Belastung zeigt der Typenvergleich, dass hoch partizipierende Berater ihre Arbeit ebenso belastend und beanspruchend empfinden, wie dies bei den weniger stark partizipierenden Beratern der Fall ist. Die Auswirkungen der Arbeit in neuen Arbeits- und Organisationsformen in Bezug auf die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden Aspekte von Belastung (Wohlbefinden, Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben) unterscheiden sich nicht signifikant. Insbesondere das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben wird von den Befragten als unausgewogen beurteilt. Die Ergebnisse stützen die Annahmen neuerer handlungsregulatorischer Konzepte, wonach Partizipation in wissensintensiven Arbeitsformen weder als Puffer gegen Belastungen noch zur Entlastung beiträgt.

Obwohl die Ergebnisse dieser Querschnittsanalyse vor dem Hintergrund des Untersuchungssamples nur vorsichtig für interpretative Schlüsse zu nutzen sind, zeigen die empirischen Befunde, dass für den einzelnen Beschäftigten die Gefahr besteht, durch weitreichende direkte Partizipationsspielräume in wissensintensiven Arbeitsbereichen intensivierten Arbeitsanstrengungen mit häufig widersprüchlichen und entwicklungs-offenen Arbeitsanforderungen ausgesetzt zu sein. Direkte Formen der Partizipation können zu Zwängen und dilemmatischen Positionen führen, in denen Beschäftigte – auch aufgrund der vorgelebten Verfügbarkeitsideologie, des hohen Konkurrenz- und Leistungsdrucks und des „Elite-Denkens“ in der Beratungsbranche – ihre eigenen Bedürfnisse aus dem Bewusstsein verlieren. Ohne institutionell verankerte und „gelebte“ Regelungen forciert ein so praktiziertes partizipatives Management letztlich eine Extensivierung und Intensivierung von Arbeit.

### Literatur

- Abraham, M./Büschges, G. (2004): Einführung in die Organisationssoziologie. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Ahlers, E./Brussig, M. (2004): Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz – WSI-Betriebsrätebefragung 2004. In: WSI-Mitteilungen, 57(11): 617-624.

- Alvesson, M. (2000): Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. In: *Journal of Management Studies*, 37(8): 1101.
- Anderson, S. E./Coffey, B. S./Byerly, R. T. (2002): Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. In: *Journal of Management*, 28(6): 787-810.
- Antoni, C. H. (1999): Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In: Hoyos, C./Frey, D. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: 569-583.
- Argyris, C. (1966): *Integrating the Individual and the Organization*. New York.
- Argyris, C./Schön, D. A. (2002): *Die Lernende Organisation*. 2. Aufl. Stuttgart.
- Badura, B./Vetter, C. (2004): "Work-Life-Balance" – Herausforderungen für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2003*. Berlin u.a.: 1-18.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): *Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt/M. u.a.
- Bauer, T. K. (2003): *Flexible Workplace Practices and Labor Productivity*. In: IZA Discussion Paper No. 700. Bonn.
- Baumgartel, H. (1956): Leadership, Motivations, and Attitudes in Research Laboratories. In: *Journal of Social Issues*, 12(2): 24-31.
- Bayard, N. (1997): *Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit*. Bern u.a.
- Böhle, F./Bolte, A./Porschen, S. (2004): Kooperation als Belastung. In: *WSI-Mitteilungen*, 57(2): 96-101.
- Bonn, G./Gmür, M./Klimecki, R. G. (2004): Der Einfluss des Personalmanagements auf organisationale Kreativität und Markterfolg von Unternehmen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(1): 5-23.
- Bortz, J./Döring, N. (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*. 2. Aufl. Berlin u.a.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern.
- Bullock, R. (1953): Position, Function and Job Satisfaction in the Social System of a Modern Hospital. In: *Nursing Research*, 2(1): 1-12.
- Büssing, A. (1983): Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 35(4): 680-708.
- Cohen, S. G./Ledford, G. E. (1994): The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. In: *Human Relations*, 47(1): 13-43.
- Dess, G. S./Robinson, R. B. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. In: *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-273.
- Ertel, M./Kauric, S. (2000): Flexibilisierung und Gesundheit am Beispiel Telearbeit – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der Medienbranche. In: *WSI-Mitteilungen*, 53(9): 598-602.
- Gerlmaier, A. (2002): *Neue Selbstständigkeit in der Informationsgesellschaft*. Dortmund.
- Gerlmaier, A. (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie. In: Lehndorff, S. (Hrsg.): *Das Politische in der Arbeitspolitik*. Berlin: 71-98.
- Gottschall, K./Voß, G. G. (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben – Zur Einleitung. In: Gottschall, K./Voß, G. G. (Hrsg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben*. 2. Aufl. München, Mering: 11-33.
- Hacker, W. (1998): *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern u.a.
- Hatch, N. W./Dyer, J. H. (2004): Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*, 25(12): 1155-1178.
- Holtbrügge, D. (2001): *Postmoderne Organisationstheorie und -gestaltung*. Wiesbaden: 197.
- Kastner, M. (Hrsg.) (2003): *Neue Selbstständigkeit in Organisationen – Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?* München, Mering.
- Kauffeld, S./Grote, S. (2002): Kompetenz – ein strategischer Wettbewerbsfaktor. In: *Personal*, 54(11): 30-32.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56(1): 21-39.

- Kocyba, H./Schumm, W. (2002): Begrenzte Rationalität – entgrenzte Ökonomie. Arbeit zwischen Betrieb und Markt. In: Honneth, A. (Hrsg.): Befreiung aus der Mündigkeit, Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt/M., New York: 35-64.
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Berlin.
- Kriegesmann, B. (2003): Selbstmanagement: Neue Aufgaben bei der Abstimmung individueller Lebensführung mit geänderten Arbeitsformen. Bochum 2003.
- Kriegesmann, B./Kerka, F. (Hrsg.) (2007): Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem. Wiesbaden.
- Kubicek, H./Welter, G. (1985): Messung der Organisationsstruktur. Stuttgart.
- Leitner, K. (1999): Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit – Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In: Oesterreich, R./Volpert, W. (Hrsg.): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Bern u.a.: 63-124.
- Leitner, K./Volpert, W./Greiner, B./Weber, W./Hennes, K. (1987): Analyse psychischer Belastungen in der Arbeit. Köln.
- Likert, R. (1972): Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern, Stuttgart.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. In: INIFES, ISF, SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Berlin: 197-250.
- Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin: 132-164.
- Müller-Jentsch, W. (2004): Mitbestimmung in Organisationen: Soziale cum/versus ökonomische Rationalität. In: Artus, I./Trinczek, R. (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. München, Mering: 143-158.
- Müller-Jentsch, W. (2008): Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. Wiesbaden.
- Nealy, S. M./Blood, M. R. (1968): Leadership Performance of Nursing Supervisors at two Organizational Levels. In: Journal of Applied Psychology, 52(5): 414-422.
- Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Stuttgart.
- Norton, S. D. (1976): Employee-Centered Management. Participation in Decision-Making and Satisfaction with Work itself. In: Psychological Reports, 38(o.A.): 391-398.
- Oertel, B./Scheermesser, M./Schulz, B./Thio, S. L./Jonuschat, H. (2002): Auswirkungen von Telearbeit auf Gesundheit und Wohlbefinden. Dortmund u.a.
- Oesterreich, R. (1999): Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In: Oesterreich, R./Volpert, W. (Hrsg.): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Bern u.a.: 141-215.
- Pekruhl, U. (2001): Partizipatives Management, Konzepte und Kulturen. München, Mering.
- Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1994): Organisationales Lernen, Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden.
- Prott, J. (2001): Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit. Opladen.
- Reichwald, R./Baethge, M./Brakel, O./Cramer, J./Fischer, B./Paul, G. (2004): Die neue Welt der Mikrounternehmen. Wiesbaden.
- Richter, P./Hacker, W. (1998): Belastung und Beanspruchung. Heidelberg.
- Rudolph, H./Okech, J. (2004): Wer ernennt einen Rat erteilt ... – Wettbewerbsstrategien und Personalpolitiken von Unternehmensberatungen in Deutschland. Berlin.
- Sattelberger, T. (1994): Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die Lernende Organisation. 2. Aufl. Wiesbaden: 11-56.
- Senge, P. M. (2001): Die fünfte Disziplin. 8. Aufl. Stuttgart.
- Sperling, H.-J./Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München, Mering.
- Stahle, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München 1999.

- Staudt, E./Kriegesmann, B. (2002): Kompetenzentwicklung: Neue Aufgaben für die Umsetzung von Innovationen. In: Wagner, K.-R. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern. Festschrift für Michael Lezius zum 60. Geburtstag. Wiesbaden: 138-151.
- Striewe, F. (2008): Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in „neuen“ Organisationsformen am Beispiel von Beratungsunternehmen. Bochum.
- Ulich, E. (1998): Arbeitspsychologie, 4. Aufl. Stuttgart.
- Ulich, E./Wülser, M. (2004): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Wiesbaden.
- Vetter, C./Küsgens, I./Dold, S. (2004): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2002. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2003. Berlin: 263-478.
- von Rosenstiel, L. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. 3. Aufl. Stuttgart.
- von Rosenstiel, L. (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie. 5. Aufl. Stuttgart.
- Vormbusch, U. (1999): Betriebliche Leistungsgruppen in der „schlanken“ Fabrik. In: Zeitschrift für Soziologie, 28(4): 263-280.
- Walger, G./Scheller, C. (1998): Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, 54. Berlin.
- Wall, T. D./Kemp, N. J./Jackson, P. R./Clegg, C. W. (1986): Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment. In: Academy of Management Journal, 29(2): 280-301.
- Wall, T. D./Lischeron, J. A. (1980): Ergebnisse der empirischen Partizipationsforschung im Überblick. In: Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.): Partizipative Führung. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte. Bern, Stuttgart: 99-125.
- Wilson, H. T. (1987): Industrial Democracy Reconsidered. In: Dorow, W.: Die Unternehmung in der demokratischen Gesellschaft. Berlin, New York: 13-22.
- Wright, P. M./McMahan, G. C. (1992): Theoretical Perspectives of Strategic Human Resource Management. In: Journal of Management, 18(2): 295-320.
- Zapf, D./Semmer, N. K. (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Grundlagen der Personalpsychologie. Göttingen u.a.: 1007-1111.