

Heidi Ittner

Miteinander füreinander verhandeln in der Arbeitnehmersvertretung – dialogue@work

Abschlussbericht

Auf einen Blick...

- Engagement und Commitment für Unternehmen und Gewerkschaft sind sehr ausgeprägt.
- Konfliktstrategien sind durch Kompromisse, weniger durch zielorientierte Strategienvielfalt geprägt.
- Zentral sind psychologische Faktoren, weniger organisationale Bedingungen: Erlebte Ressourcen (z.B. Entwicklungsmöglichkeiten) erhöhen Engagement und Commitment, reduzieren Burnout; erlebte Anforderungen (z.B. Arbeitsdruck) hingegen wirken entgegengesetzt.
- Erlebtes Vertrauen und Gerechtigkeit fördern Commitment und Engagement und reduzieren die Gefahr von Burn-Out. Ihr Fehlen dagegen wirkt gegenläufig.
- Wahrgenommene Gerechtigkeiten wirken sogar dreifach: Sie reduzieren direkt das Burnout-Risiko, puffern negative Wirkungen von Anforderungen ab und verstärken positive Wirkungen von Ressourcen.
- Auch situationsübergreifende Sensibilitäten für (Un)Gerechtigkeiten sind zentral: Erleben sich die Befragten eher als Opfer, sind sie vulnerabler für Anforderungen bzw. die positive Wirkung von Ressourcen verpufft. Erleben sie Ungerechtigkeiten v.a. aus der Beobachterperspektive, stärkt dies das eigene Engagement, lässt sie stärker Ressourcen erleben und weniger die Anforderungen.

**„Miteinander füreinander verhandeln
in der Arbeitnehmervertretung – dialogue@work“
- Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung -**

Projektleitung

Dr. Heidi Ittner
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg – Institut für Psychologie
Postfach 4120, 39016 Magdeburg

aktuelle Adresse: Schleißheimer Str. 92, 80797 München, E-mail: dr.h.ittner@gmail.com

Hintergrund des Projekts

ArbeitnehmervertreterInnen stehen vor stetig wachsenden Anforderungen: Beschäftigungsverhältnisse in Europa unterliegen einem raschen Wandel und der Schwerpunkt verlagert sich auf „Beschäftigungsfähigkeit“ statt „lebenslanger Beschäftigung“ und auf individuelle statt gesamtbetriebliche Vereinbarungen (z.B. Blyton/Turnbull, 2004). Organisationaler Wandel und zunehmende Flexibilisierung erhöhen zwangsläufig die Notwendigkeit von Verhandlungen für MitarbeiterInnen und ganz besonders für ArbeitnehmervertreterInnen. Zusätzlich nehmen die Verhandlungsgegenstände immer existentiellere Dimensionen an.

Das Vermitteln zwischen vielfältigen, teils widersprüchlichen Interessen auf verschiedenen Ebenen wird damit zu einer immer komplexeren und spannungsgeladeneren Herausforderung. ArbeitnehmervertreterInnen müssen daher eine Bandbreite an unterschiedlichsten Kompetenzen mitbringen und weiter ausbauen (z.B. Hürtgen, 2008; Tietel, 2006): Diese reichen von breit gefächertem spezifischem Fachwissen, Moderations-, Verhandlungs- und Vermittlungskompetenzen bis hin zu Fähigkeiten des eigenen Persönlichkeits- und Stressmanagements. Diese sehr hohen Anforderungen gepaart mit zunehmend schwierigen Umständen am Arbeitsplatz aufgrund betrieblicher Strukturen, gesteigerter Verantwortung und einem wachsenden Druck auf ArbeitnehmerInnen sind hohe Hürden für ein aktives Engagement in der Arbeitnehmervertretung. Gleichzeitig ist jedoch ein hohes und auf möglichst vielen Schultern verteiltes Engagement nötig, um die Anforderungen bewältigen zu können. Entsprechend sind viele ArbeitnehmervertreterInnen von Unzufriedenheit, enormen Stressbelastungen bis hin zu Burn-out betroffen.

Wie können daher ArbeitnehmervertreterInnen für die Aufgabe gewonnen und motiviert werden? Wie können sie in diesen Aufgaben und ihren Kompetenzen auf individueller wie organisationaler Ebene unterstützt und für ein konstruktiv-wirkungsvolles Ausüben der Funktion gestärkt werden? Psychologische Ansätze sind hierfür zentral – denn Motivation und Kompetenzbildung sind Kernbereiche der Disziplin. Um hierfür effiziente Ansatzpunkte herauszuarbeiten, sind daher dringend problemorientierte, psychologisch fundierte Forschungsansätze vonnöten (z.B. Frieling/Klein, 2007).

Zielsetzungen und Fragestellungen des Projekts

Übergeordnetes Ziel der Studie war es, die Situation von ArbeitnehmervertreterInnen erstmals aus gezielt psychologischer Perspektive systematisch empirisch zu beleuchten: Wie nehmen sie ihre vielfältigen Job-Anforderungen, die eigenen Kompetenzen und die eigene Rolle, aber

auch Job-Ressourcen wahr? Und wie wirken sich diese Faktoren – vor allem im Zusammenspiel mit wahrgenommenen (Un)Gerechtigkeiten und Vertrauen – auf den individuellen Umgang mit Konflikten, die Job-Wahrnehmung, Burn-Out sowie das eigene Engagement für die Gewerkschaft und das Unternehmen aus?

Auf theoretisch-wissenschaftlicher Ebene galt es daher, die psychologisch zentralen Einflussfaktoren für folgende Kriteriumsvariablen zu identifizieren:

- die individuelle emotional-motivationale Wahrnehmung der Arbeit als ArbeitnehmervertreterIn, im Sinne von Burn-Out,
- den individuellen Umgang mit Konflikten auf interpersonaler Ebene,
- das individuelle Arbeitsengagement in der Funktion als ArbeitnehmervertreterIn sowie
- das individuelle affektive Commitment für die Organisation und die Gewerkschaft.

Zu deren Erklärung und Vorhersage wurden – ausgehend von etablierten Befunden aus der Sozialpsychologie, der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Gerechtigkeits- und Konfliktforschung – die folgenden Variablengruppen erstmals in einem umfassenden heuristischen Modell integriert und hinsichtlich ihres Einflusses empirisch analysiert (z.B. Frieling/Klein, 2007; Nerdinger, 2003; Schuler/Sonntag, 2007; Sonnentag, 2006; Tietel, 2006; Van Dick, 2004):

- wahrgenommene Anforderungen der Arbeit, z.B. Rollenkonflikte, emotionaler Stress,
- wahrgenommene Ressourcen in der Arbeit und im Arbeitsumfeld, z.B. Autonomie, soziale Unterstützung durch KollegInnen, Vertrauen, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit von Seiten der Organisation als auch der Gewerkschaft,
- wahrgenommene Wichtigkeit bestimmter Kompetenzen und eigenes Kompetenzprofil,
- wahrgenommene Rolle und Aufgaben als ArbeitnehmervertreterIn und
- individuelle Sensibilität für Ungerechtigkeiten als Persönlichkeitsmerkmal.

Darüber hinaus sollten soziodemographische und verschiedene formale Merkmale des Beschäftigungsverhältnisses sowie der Arbeit als ArbeitnehmervertreterIn in ihrem möglichen Einfluss kontrolliert werden.

Die Studie ist zudem Teil des eigeninitiierten europäischen Forschungsnetzwerkes *dialogueatwork* und wurde in gezielt vergleichbarer Form in mehreren europäischen Ländern (Belgien, Dänemark, Holland, Spanien) durchgeführt. Damit bietet die Studie nicht nur auf nationaler, sondern auch auf europäischer Ebene einen exzellenten Startpunkt für weitere Forschung. Eine Erweiterung dieses Netzwerkes hat sich bereits im aktuellen inhaltlichen Folgeprojekt NEIRE niedergeschlagen, das von der EU gefördert und von den KollegInnen in Spanien geleitet wird (für weitere Informationen: <http://dialogueatwork.eu.nowonline.nl>).

Datenerhebung und Stichprobe

Die empirischen Daten für die Studie wurden mittels eines umfangreichen standardisierten Online-Fragebogens gewonnen, der sich an ArbeitnehmervertreterInnen in Deutschland richtete. Dabei war der deutsche Fragebogen nicht nur inhaltlich gezielt so konzipiert, dass er mit den Fragebogen der Kooperationspartner bestmöglich vergleichbar ist – auch das Layout war identisch gestaltet und die Erhebung war auf einer hierfür eigens angelegten Internetplattform für das Projekt angesiedelt.

Für die Gewinnung von ProbandInnen wurden alle größeren Gewerkschaften in Deutschland angesprochen und um Mithilfe gebeten ebenso wie eine große Anzahl von Betriebs- und Personalräten großer und mittlerer Unternehmen/Institutionen. Der Link zur Befragung wurde zudem in zahlreichen, thematisch passenden Internetforen eingestellt und über persönliche Netzwerke verbreitet.

Im Zeitraum von November 2008 bis April 2009 nahmen schließlich 1418 Personen an der Befragung teil. Allerdings haben davon etwa zwei Drittel den Fragebogen nur lückenhaft ausgefüllt. Nach einer entsprechenden Bereinigung der Rohdaten beläuft sich die Stichprobe an vollständig ausgefüllten Fragebogen auf insgesamt N=507. Für verschiedene Fragestellungen kann jedoch zum Teil auch eine höhere Anzahl an Fragebogen verwendet werden – je nachdem, welche konkreten Variablen für die jeweiligen Analysen von Relevanz sind.

Die Stichprobe von N=507 setzt sich zusammen aus 145 Frauen (29%) und 359 Männern (71%). Das Durchschnittsalter beträgt rund 50 Jahre. Die Verteilung der Bildungsabschlüsse ist in Abbildung 1 dargestellt.



Abb. 1: Bildungsabschlüsse in der Stichprobe (N=507)

Hinsichtlich ihrer Position sind 48,4% als Mitglied und 50,2% als Vorsitzende/r in der Arbeitnehmervvertretung aktiv (1,4% gaben an, aktuell kein aktives Mitglied zu sein). Fast alle TeilnehmerInnen (93%) sind auch Mitglied in einer Gewerkschaft. Dabei verteilen sich die Mitgliedschaften über die verschiedenen Gewerkschaften hinweg wie folgt (vgl. Abb. 2):

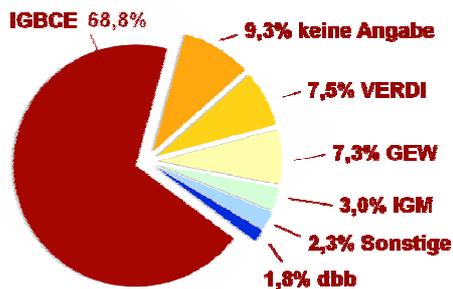


Abb. 2: Verteilung der Mitgliedschaften in Gewerkschaften in der Stichprobe (N=507)

92% der ProbandInnen sind vollzeit beschäftigt. Hinsichtlich der Größe des Unternehmens, in dem die Teilnehmenden beschäftigt sind, ergibt sich folgende Verteilung (vgl. Abb. 3):

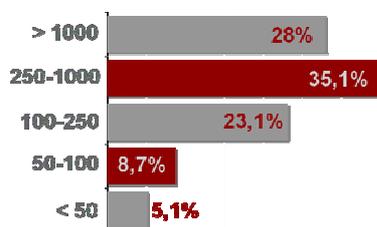


Abb. 3: Größe des Unternehmens (Anzahl der Beschäftigten), in dem ProbandInnen tätig sind

Datenanalysen

Die statistischen Analysen der gesamten Fragebogendaten umfassten folgende grundlegende Schritte: Nach einer Bereinigung der Rohdaten wurden zunächst auf Itemebene deskriptive Analysen durchgeführt, um Itemstatistiken identifizieren zu können, die sehr stark von der statistischen Normalverteilung abweichen. Anschließend wurden mithilfe von Skalenanalysen die einzelnen Items zu inhaltlich übergeordneten Faktoren verdichtet (mittels Hauptachsen-Faktorenanalysen). Nach der Prüfung ihrer Reliabilität gaben erneute deskriptive Analysen – nun auf Faktorenebene – Aufschluss über durchschnittliche Ausprägungen der verschiedenen Variablen in der Stichprobe. Neben Mittelwertsvergleichen wurden psychologische Zusammenhänge- und Kausalstrukturen mithilfe von bivariaten und vor allem multivariaten Verfahren analysiert. Bei letzteren kamen beispielsweise folgende Verfahren zum Einsatz: multivariate Varianzanalysen, multiple und hierarchische multiple Regressionen, Moderations- und Mediationsanalysen, konfirmatorische Faktorenanalysen, Pfadanalysen und Strukturgleichungsmodelle.

Aus der Vielzahl möglicher multivariater Analysen, mithilfe derer sich komplexe psychologische Zusammenhänge untersuchen lassen, wurden zunächst gezielt Analysestränge herauskristallisiert, die bis dato – aus theoretischen wie auch empirischen Gründen – im Vordergrund der Datenaufbereitung standen und stehen.

Auf Kriterienebene zählen hierzu die vertieften Analysen der psychologischen Determinanten von Arbeitsengagement, von affektivem Commitment sowie von Burn-Out. Auch die Präferenzen für bestimmte Konflikt- und Verhandlungsstrategien wurden näher beleuchtet. Hinsichtlich der theoretisch angenommenen, jedoch nun auch empirisch zu beurteilenden Einflussfaktoren lag und liegt ein ganz besonders intensives Augenmerk auf der Rolle von wahrgenommenen situativen (Un)Gerechtigkeiten auf prozeduraler wie interaktionaler Ebene als auch auf dem Einfluss einer Sensibilität für Ungerechtigkeiten als Persönlichkeitsmerkmal. Darüber hinaus fanden Variablen wie Vertrauen und die wahrgenommenen, vielfältigen Anforderungen und Ressourcen in der Tätigkeit als ArbeitnehmervertreterIn besondere Beachtung. Zudem wurde ein weiteres Augenmerk darauf gerichtet, ob sich signifikante Unterschiede in Variablenausprägungen als auch in den Kausalzusammenhängen zwischen Mitgliedern der Arbeitnehmervertretungen und Personen in der Position der/des Vorsitzenden zeigen.

Beispielhafte Ergebnislinien

Aufgrund der Datenmenge und Vielschichtigkeit wird darauf verzichtet, hier eine zwangsläufig unübersichtliche Ansammlung von Einzelergebnissen zu berichten. Detaillierte Darstellungen ausgewählter Ergebnisstränge finden sich in drei universitären Abschlussarbeiten, die unter meiner Supervision jeweils unterschiedliche inhaltliche Schwerpunktsetzungen innerhalb des Projekts betrachteten. So hat sich Frau Hohl in ihrer Bachelorarbeit an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (OvGU) mit dem „Einfluss psychologischer Bedingungsfaktoren und organisationaler Rahmenbedingungen auf das affektive Commitment von Arbeitnehmervertretern gegenüber einer Organisation“ beschäftigt. Frau Schmierald hingegen arbeitete in ihrer Bachelorarbeit an der OvGU zu den „Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmervertretern, ihr Einfluss auf das Work Engagement und die Rolle der Ungerechtigkeitsensibilität“. An der KU Leuven beschäftigte sich Frau Birgit Vandenberghe in ihrer Masterarbeit mit „Dual commitment among shop stewards: The role of the industrial relations climate in Belgium and Germany“ und zog damit einen ersten Vergleich zwischen Belgien und Deutschland.

Zum anderen hat die Projektleiterin einzelne Ergebnisse in Vorträgen bei involvierten Gewerkschaften und auf internationalen psychologischen Fachtagungen vorgestellt und diskutiert. Die inhaltlichen Schwerpunkte hierbei versuchen vor allem, das Kausalgeflecht psychologischer Einflussfaktoren für die Ausprägung der zentralen Kriteriumsvariablen – affektiv geprägtes Commitment gegenüber dem Unternehmen als auch der Gewerkschaft, Arbeitsengagement sowie Burn-Out – systematisch zu beleuchten. Eine besonders wichtige Einflussgröße wird dabei in den wahrgenommenen Gerechtigkeitseinschätzungen vermutet – und empirisch bestätigt. Daher werden diese Einflussfaktoren – das heißt sowohl situationale, subjektive Gerechtigkeitseinschätzungen als auch eher stabile, situationsübergreifende (Un)Gerechtigkeitssensibilitäten – sehr vertieft analysiert.

Schlussfolgerungen

Aus den genannten Ergebnissträngen lassen sich erste, wichtige Schlussfolgerungen ziehen. Zuallererst ist festzuhalten, dass die untersuchte Stichprobe auf deskriptiver Ebene im Durchschnitt ein sehr ausgeprägtes Engagement als ArbeitnehmervertreterIn und affektives Commitment zeigt – und dies sowohl dem Unternehmen als auch der Gewerkschaft gegenüber. Gleichzeitig sind im Durchschnitt jedoch – wie erwartet – auch vielfältige Anforderungen und Belastungsfaktoren vorzufinden. Ebenso zeigt sich das erwartete Bild bei dem Muster an Konfliktstrategien, welches vor allem durch Kompromisse und weniger durch eine zielorientierte Strategieviefalt geprägt ist (vgl. hierzu auch Kals/Ittner, 2008; Martínez-Pecino, Munduate, Medina/Euwema, 2008).

In Bezug auf Kausalzusammenhänge zeigt sich sehr deutlich, dass sowohl für das affektive Commitment als auch für das Arbeitsengagement vor allem psychologische Einflussfaktoren ausschlaggebend sind – und weniger Faktoren der organisationalen Rahmenbedingungen. Dies bedeutet allerdings nicht im Umkehrschluss, dass letztere völlig unbedeutend wären. Beispielsweise beeinträchtigt die wahrgenommene Tendenz von organisationalem Abbau im eigenen Unternehmen sehr wohl das berichtete persönliche Commitment.

Bei den psychologischen Einflussfaktoren haben – wie erwartet – die erlebten Anforderungen (job demands: z.B. emotionale Belastungen, Arbeitsdruck, Rollenkonflikte) als auch die erlebten Ressourcen (job resources: z.B. Feedback, Entwicklungsmöglichkeiten, Unterstützung durch KollegInnen) einen sehr wichtigen Stellenwert. Diese wirken jedoch nicht nur jeweils direkt und isoliert voneinander auf die Kriterien – im Sinne einer positiven Wirkung von Ressourcen auf Engagement, Commitment und Burn-Out und einer inhaltlich entgegengesetzten, negativen Wirkung von Job-Anforderungen – sondern auch im komplexen Zusammenspiel. Gerade die untersuchten Belastungsfaktoren (job demands) wirken nicht nur direkt auf die Kriterien, sondern ihre Wirkung wird zum Teil auch vermittelt über ein vermindertes Vertrauen und wahrgenommene Ungerechtigkeiten – sowohl im Umgang miteinander (interaktional) als auch hinsichtlich der Gestaltung von Entscheidungsprozessen (prozedural).

Wahrgenommenes Vertrauen (zwischen MitarbeiterInnen und Management) und wahrgenommene (Un)Gerechtigkeiten (prozedural und interaktional) ragen aus dem Kanon psychologischer Einflussfaktoren ganz besonders heraus – und dies gilt sowohl für den Einfluss auf die affektiven Commitments und das Engagement als auch auf Burn-Out. Sind in der persönlichen Wahrnehmung Vertrauen und prozedurale sowie interaktionale Gerechtigkeiten gegeben, so fördert dies das Commitment wie auch das Engagement und reduziert die Gefahr von Burn-Out. Sind sie allerdings in der eigenen Wahrnehmung nicht gegeben, reduziert dies das Commitment und Engagement und erhöht das Risiko von Burn-Out.

Dabei ist das Wirkgeflecht von wahrgenommener prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeiten psychologisch besonders komplex – und wertvoll für Interventionsansätze. Denn die Ergebnisse belegen sogar eine dreifache Wirkung dieser Variablen, z.B. auf Burn-Out: Erstens können wahrgenommene (prozedurale/interaktionale) Gerechtigkeiten direkt das Risiko von Burn-Out reduzieren. Zweitens können wahrgenommene Gerechtigkeiten zudem die negative Wirkung von Anforderungen (job demands) abpuffern. Und drittens können wahrgenommene Gerechtigkeiten darüber hinaus auch noch die positive Wirkung von Job-Ressourcen verstärken bzw. ihre auch potentiell negativen Wirkungen abschwächen. Denn die Ergebnisse zeigen z.B. auch, dass hohe Job-Ressourcen nicht unbedingt automatisch nur positiv wirken müssen – vielmehr können z.B. ein „zu viel an“ oder „unpassende“ Ressourcen für den/die spezifische/n MitarbeiterIn auch negativ wirken.

Schließlich verdeutlicht ein weiterer Ergebnisstrang, dass nicht nur situationale Gerechtigkeitseinschätzungen, sondern auch eine situationsübergreifende Sensibilität für (Un-)Gerechtigkeiten eine wichtige und komplexe Rolle spielt. Dabei ist jedoch entscheidend, welche Perspektive für die einzelne Person die eigene Wahrnehmung dominiert. Ist beispielsweise ein/e ArbeitnehmervertreterIn sehr sensibel dafür, sich selbst immer wieder eher als Opfer von Ungerechtigkeiten zu erleben, so wirkt sich dies auch auf die untersuchten Kriterien aus: Sie/er wird vulnerabler für die Anforderungen bzw. die positive Wirkung von Ressourcen wird gehemmt – und damit letztlich auch das berichtete Engagement. Ist hingegen ein/e ArbeitnehmervertreterIn sehr sensibel dafür, selbst immer wieder Ungerechtigkeiten aus der Beobachterperspektive wahrzunehmen, so stärkt diese Beobachtersensibilität das eigene Engagement (die einen Weg darstellen kann, beobachtete Ungerechtigkeiten zu mildern) und lässt die Person auch stärker die Ressourcen erleben und weniger die Anforderungen.

Allein diese ausgewählten, hier nur knapp umrissenen Ergebnislinien verdeutlichen, wie komplex und durchdrungen von psychologischen Einflussfaktoren das Wirkgefüge von den betrachteten Kriteriumsvariablen ist. Auch wenn die Analysen und Aufbereitungen noch nicht erschöpfend dargestellt werden können, lassen sich – aufgrund der breiten theoretischen und empirischen Basis der Studie – mit den bisherigen Ergebnissen bereits zahlreiche zielgruppenspezifische Ansatzpunkte für unterstützende Qualifizierungen und praktische Interventionen auf individueller, interpersonaler und organisationaler Ebene ableiten, um ArbeitnehmervertreterInnen schließlich gezielt in ihrer Aufgabe und Kompetenz zu stärken.

Weitere Projektergebnisse

Hohl, Natalie (2011): Der Einfluss psychologischer Bedingungsfaktoren und organisationaler Rahmenbedingungen auf das affektive Commitment von Arbeitnehmervertretern gegenüber einer Organisation. Bachelorarbeit an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Mai 2011.

Ittner, Heidi (2009): Füreinander miteinander verhandeln: Neue Herausforderungen für ArbeitnehmervertreterInnen. Erste Ergebnisse der Studie „Dialogue@Work“ in Deutschland. Vortrag auf dem 7. Forum Personalvertretungsrecht im dbb forum Berlin, 28.04.2009.

Ittner, Heidi (2010a): Perceived procedural justice and burn-out. Oral presentation as part of the symposium “Negotiating Ideals: Fair enough?” at the IACM 23rd Annual Conference in Boston, USA, 27.06.2010.

Ittner, Heidi (2010b): Impact of perceived procedural justice on burn-out of shop stewards. Oral presentation at the 13th Biennial Conference of ISJR in Banff, Canada, 23.08.2010.

Ittner, Heidi (2011): Justice sensitivity among worker representatives. Oral presentation as part of the symposium “Organizational Conflict Management from a Worker Representatives perspective: In the middle of a tug-o-war?” at the IACM 24th Annual Conference in Istanbul, Turkey, 05.07.2011.

- Ittner, Heidi/Schieweck, Mathias (2010): Füreinander miteinander verhandeln: Neue Herausforderungen für ArbeitnehmervertreterInnen – Erste Ergebnisse der Studie „Dialogue@Work“ in Deutschland. Vortrag bei der IG BCE in Hannover, 13.01.2010.
- Schmierald, Anja (2011): Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmervertretern, ihr Einfluss auf das Work Engagement und die Rolle der Ungerechtigkeits-sensibilität. Bachelorarbeit an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Mai 2011.
- Vandenberghe, Birgit (2011): Dual commitment among shop stewards: The role of the industrial relations climate in Belgium and Germany. Master thesis, Katholieke Universiteit Leuven.

Literatur

Blyton, P./Turnbull, P. (2004): *The Dynamics of Employee Relations. Management, Work and Organisations*. Basingstoke: Palgrave.

Frieling, E./ Klein, A. (2007): Gewerkschaften: Ein offenes Feld fuer die Wirtschaftspsychologie. In D. Frey/L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 491-536). Göttingen: Hogrefe.

Hürtgen, S. (2008): Globalisierung, Leistung, Co-Management zur konzeptionellen Neubestimmung von betrieblicher Interessenvertretung. In: K. Dröge, K. Marrs/W. Menz (Hrsg.), *Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft*. Berlin: Sigma, S. 221–237.

Kals, E./Ittner, H. (2008): *Wirtschaftsmediation*. Göttingen: Hogrefe.

Martínez-Pecino, R./Munduate, L./Medina, F. J./Euwema, M. (2008): Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. In: *Industrial Relations*, 47, 3, 480–495.

Nerdinger, F. W. (2003): *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H./Sonntag, K. (2007): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Sonntag, S. (2006): Feuer und Flamme fuer die Arbeit. Das Konzept des Arbeitsengagements. *Wirtschaftspsychologie*, 8, 81–86.

Tietel, E. (2006): *Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle*. Berlin: Sigma.

Van Dick, R. (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.