



Agenda Mittelstand

Psychologisches Eigentum

Wie aus Mitarbeitern
Mitunternehmer werden

Autoren

Peter Englisch

Peter Englisch ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, US-CPA (Certified Public Accountant) sowie Partner und Leiter der Mittelstandsaktivitäten von Ernst & Young. Neben umfangreichen Erfahrungen auf dem Gebiet der Prüfung und Beratung sowohl internationaler als auch nationaler Unternehmen betreut er insbesondere mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen. Er ist Experte für Fragen der Unternehmensfinanzierung mittelständischer Unternehmen und Autor verschiedener Mittelstandsstudien (u. a. Ernst & Young Mittelstandsbarometer, Standortstudie Deutschland). Kontakt: peter.englich@de.ey.com

Philipp Sieger, M.A. HSG

Die Studie entstand unter der Leitung von Philipp Sieger. Er studierte an der Universität St. Gallen und an der BI Oslo (Norwegen). Im Herbst 2007 schloss er mit dem M.A. HSG in Strategy and International Management ab. Er ist seit 2007 im Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) als Projektleiter und Doktorand in den Bereichen Forschung, Lehre und Weiterbildung tätig. Zu seinen Forschungsthemen zählen hauptsächlich Psychologisches Eigentum und Entrepreneurship in Familienunternehmen. Kontakt: philipp.sieger@unisg.ch

Prof. Dr. Thomas Zellweger

Prof. Dr. Thomas Zellweger ist Managing Director des CFB-HSG sowie Assistenzprofessor an der HSG. Er studierte an der Universität St. Gallen und an der Université Catholique de Louvain, Belgien. Nach einer Tätigkeit im Investment Banking in Brüssel folgte 2006 die Promotion an der Universität St. Gallen mit einer Dissertation über Rendite, Risiko und Wert in Familienunternehmen. Die 2009 abgeschlossene Habilitation befasst sich mit der Leistungsfähigkeit und dem langfristigen Erfolg von Familienunternehmen. Er hat 2010 eine Gastprofessur an der University of British Columbia in Vancouver (Kanada) inne. Kontakt: thomas.zellweger@unisg.ch

Vorwort

In dieser Studie gehen wir der Frage nach, wie aus Mitarbeitern¹ Mitunternehmer werden. Dabei werfen wir einen Blick auf die psychologische Seite der Mitarbeiter, indem wir auf das Konzept des „Psychologischen Eigentums“ zurückgreifen. Wir untersuchen also, ob sich ein Mitarbeiter, der sich als Eigentümer des Unternehmens fühlt, unternehmerischer verhält, auch wenn er über kein rechtliches Eigentum verfügt. Darüber hinaus untersuchen wir Einflussfaktoren des Psychologischen Eigentums², um Stellschrauben zur aktiven Beeinflussung dieses Phänomens aufzuzeigen.

Ein grosser Dank geht an dieser Stelle an die zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich die Zeit genommen haben die zahlreichen Fragen unserer Umfrage zu beantworten. Ihnen sei diese Studie gewidmet.

Wir wünschen nun allen Lesern viel Spass und Spannung bei der Lektüre.



Peter Englisch

Partner, Leiter Mittelstandsinitiative
Ernst & Young



Philipp Sieger, M.A. HSG

Projektleiter
CFB-HSG, Universität St. Gallen



Prof. Dr. Thomas Zellweger

Managing Director
CFB-HSG, Universität St. Gallen

¹ In der vorliegenden Studie wird zwecks besserer Lesbarkeit ausschließlich die maskuline Form verwendet. Feminine Formen seien dabei stets mitberücksichtigt.

² „Psychologisches Eigentum“ und seine Unterformen werden in dieser Studie grossgeschrieben.

Inhalt

Einleitung	4
Was ist Psychologisches Eigentum?	7
Mitarbeiter, Unternehmen, und Psychologisches Eigentum in unserer Stichprobe	8
Untersuchung	10
Teil 1: Die Konsequenzen von Psychologischem Eigentum	12
Unsere Erkenntnisse	13
Vergleich der vier Effekte	17
Weitere Einflussfaktoren auf unternehmerisches Verhalten	18
Zusammenfassung	19
Teil 2: Die Entstehung von Psychologischem Eigentum	20
Unsere Erkenntnisse	21
Vergleich der drei Einflussfaktoren	26
Weitere Erkenntnisse zu den Ursachen Psychologischen Eigentums	27
Zusammenfassung	28
Exkurs 1: Die Situation in Familienunternehmen	30
Exkurs 2: Psychologisches Eigentum und Unternehmensperformance	32
Bedeutung für die Praxis	34
Fazit	38
Anhänge	40
Literaturangaben	45

Einleitung

*„Die Gesamtheit meiner Besitztümer reflektiert die Gesamtheit meines Seins ...
Ich bin, was ich habe ...
Was mein ist, bin ich selbst.“*

(Sartre, 1969, S. 591-592)

„Was mir gehört, fühlt sich wie ein Teil von mir an.“

(Mann, 1991, S. 211)

„Eigentum ist eine doppelte Kreation, teilweise Einstellung, teilweise Objekt, teilweise in der Vorstellung, teilweise ‚real‘.“

(Etzioni, 1991, S. 466)

„Ich betrachte das Unternehmen, für das ich arbeite, als ‚mein‘ Unternehmen!“

(ein Mitarbeiter aus unserer Erhebung)

Diese einleitenden Zitate weisen uns auf zwei grundsätzliche Dinge hin: Zum einen spielen Besitztümer für ein Individuum eine sehr zentrale Rolle. Die eigene Identität wird oftmals über Besitztümer definiert. Das Wohlergehen des Einzelnen hängt als Konsequenz vom Zustand seiner Besitztümer ab. Zum anderen sehen wir, dass das entsprechende Eigentum nicht zwangsläufig vollständig real oder rational sein muss. Es kann ebenso auf der Gefühls-ebene angesiedelt sein. Diese Erkenntnisse sind zentral für die vorliegende Studie, in der wir untersuchen, inwiefern gefühltes Eigentum in Bezug auf ein Unternehmen eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter bewirkt.

Zentrale Problemstellung

Ein Kernthema im Bereich Unternehmensführung ist die des Mitunternehmertums. Wie schafft man es, aus Mitarbeitern Mitunternehmer zu machen? Wie bringt man Mitarbeiter dazu, sich zu verhalten, als ob ihnen das Unternehmen gehöre? Wissenschaft und Praxis haben hierzu eine Vielzahl von Lösungsansätzen hervorgebracht. Dazu zählen Beteiligungsprogramme und anreizbasierte Entlohnungssysteme in verschiedensten Formen. Ihnen gemein sind jedoch meist erhebliche finanzielle Belastungen für das Unternehmen, schwierige Administration, schwere Vermittelbarkeit, die Verdrängung intrinsischer Motivation sowie die Verwässerung von Eigentums- und Kontrollrechten. Der letzte Aspekt ist vor allem in Familienunternehmen nicht zu unterschätzen, da die Familie meist Eigentum und Kontrolle über Generationen hinweg anstrebt. Darüber hinaus ist der Effekt auf das tatsächliche Verhalten von diesen Programmen oft unklar (siehe z.B. Pugh et al., 2000).

Der Lösungsansatz

Aufgrund der dargelegten Schwachstellen klassischer Beteiligungs- und anreizbasierter Entlohnungssysteme ist ein alternativer Denkansatz notwendig. In dieser Studie greifen wir zu diesem Zweck auf das Konzept des Psychologischen (gefühlten) Eigentums zurück. Die zentrale These unserer Studie lautet: Fühlt oder empfindet ein Mitarbeiter, dass das ihn beschäftigende Unternehmen „seines“ ist, obwohl dies aus rechtlicher Sicht nicht zutreffen mag, wird sich dies in einem verstärkten unternehmerischen Verhalten niederschlagen.

Ziele und Nutzen der Studie

Das Ziel ist zu überprüfen, ob sich Mitarbeiter, die sich als Psychologische Eigentümer fühlen, unternehmerischer verhalten. Darüber hinaus gehen wir der Frage nach, wie Psychologisches Eigentum unter Mitarbeitern entsteht und wie es gefördert werden kann. Der Nutzen dieser Studie ist vielfältig. Unternehmenseigentümern wird eine Alternative zu traditionellen Beteiligungs- und Vergütungssystemen aufgezeigt, wenn es darum geht, das Mitunternehmertum der Mitarbeiter zu fördern. Die herausgearbeiteten Stellschrauben zeigen auf, wie das Ausmass des gefühlten Eigentums aktiv beeinflusst werden kann. Dies kann auch für Personalverantwortliche von grossem Interesse sein. Mitarbeitern kann die Studie dabei helfen, über ihr Verhältnis zum Unternehmen und über ihre Verhaltensweisen zu reflektieren und Verbesserungspotenzial zu erkennen. Auch für Anbieter unternehmensbezogener Beratungsdienstleistungen bietet unsere Studie einen Nutzen. Sie zeigt auf, dass bei der Entwicklung und Implementierung von Beteiligungs- und Entlohnungsprogrammen die psychologische Seite nicht vernachlässigt werden darf.

Aufbau der Studie

Zunächst folgt eine Einführung in das Konzept des Psychologischen Eigentums. Anschliessend stellen wir die Mitarbeiter, Unternehmen und das vorhandene Psychologische Eigentum in unserer Stichprobe vor. In Teil 1 der Untersuchung analysieren wir die Konsequenzen von Psychologischem Eigentum, in Teil 2 befassen wir uns mit Faktoren, die die Entstehung von Psychologischem Eigentum unter Mitarbeitern beeinflussen. Im letzten Teil der Studie gehen wir auf die Bedeutung und Umsetzung unserer Erkenntnisse in der Praxis ein.



Was ist Psychologisches Eigentum?

Dieser Studie liegt das Konzept des Psychologischen Eigentums zugrunde. Dieses lässt sich an einem einfachen Beispiel veranschaulichen:

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein fleissiger Angestellter. Eines Morgens kommen Sie in Ihr Büro und stellen fest: Jemand sitzt an IHREM Schreibtisch, benutzt IHREN Computer und bearbeitet IHR Projekt.

Formell gesehen gehören der Schreibtisch, der Computer und auch das Projekt dem Unternehmen, Sie sind jedoch in diesem Fall der Psychologische Eigentümer dieser Objekte.

Mit anderen Worten: Sie fühlen sich als Eigentümer eines Gegenstands, obwohl Sie es rechtlich nicht sind.

Das Konzept des Psychologischen Eigentums wurde seit Anfang der 1990er-Jahre hauptsächlich von Jon Pierce und Kollegen entwickelt (siehe z.B. Pierce et al., 2003; Pierce et al., 2001; Pierce et al., 1991). Es hat seinen Ursprung in der Untersuchung des Verhältnisses zwischen Angestellten und Organisationen. Inhaltlich greift es dabei auf Erkenntnisse aus der Soziologie, Philosophie und Psychologie zurück (z.B. Buss, 1990; Etzioni, 1991; Furby, 1976). Pierce et al. (2001, S. 299) definieren Psychologisches Eigentum als einen Zustand, „in dem ein Individuum empfindet, dass ein materielles oder immaterielles Objekt oder ein Teil davon ihm ‚gehört‘“. Psychologisches Eigentum ist nicht nur auf materielle Gegenstände beschränkt, auch ein Unternehmen als Ganzes kommt als Psychologischer Eigentumsgegenstand infrage. Der Aspekt des „Besitzens“ ist das zentrale Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Konstrukten wie beispielsweise Verbundenheit, Identifikation, oder emotionaler Bindung zu faktischem Eigentum (siehe auch Pierce et al., 2001; Zellweger & Astrachan, 2008).

Für die Entwicklung von Eigentumsgefühlen ist es dabei, wie oben illustriert, nicht notwendig, auch faktisch Eigentümer zu sein. Umgekehrt führt auch faktisches Eigentum nicht unbedingt zu Verhaltensänderungen. Erst über den Mechanismus des Eigentumsgefühls stellen sich diese ein (siehe z.B. Pierce & Furo, 1990). Psychologischem Eigentum wird aufgrund des damit geförderten Verhaltens zunehmende Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis zuteil. Während einige Einflussfaktoren und Konsequenzen schon nachgewiesen wurden, ist der Zusammenhang mit unternehmerischem Verhalten noch nicht untersucht worden.

Mitarbeiter, Unternehmen und Psychologisches Eigentum in unserer Stichprobe

Die vorliegende Studie basiert auf den Antworten von insgesamt 747 Mitarbeitern. Für nähere Angaben bezüglich Erhebungsmethodik, Analyseverfahren, Skalen und weiterer Merkmale der Stichprobe verweisen wir auf den Anhang der Studie.

Wie die folgende Tabelle (siehe Tab. 1) zeigt, sind die in unserer Erhebung befragten Mitarbeiter im Schnitt in ihren späten Vierzigern, arbeiten fast 50 Stunden pro Woche, und dies seit über zwölf Jahren im aktuellen Unternehmen. Fast drei Viertel davon sind männlich. Generell weisen sie ein hohes Bildungsniveau auf und sind in fast 75 % der Fälle in der Geschäftsleitung oder im mittleren Betriebsmanagement tätig.

Die Unternehmen in unserer Stichprobe sind im Schnitt 75 Jahre alt und aufgrund ihrer Grösse dem Mittelstand zuzuordnen. In den ca. 40 % der Fälle, in denen das Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet wird, dürfte sich das Unternehmen in den Händen der dritten oder vierten Generation befinden. Die meisten Unternehmen kommen aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Industrie, gefolgt von Unternehmen im Dienstleistungssektor (siehe Tab. 2).

Vor dem Hintergrund der Studie stellt sich die Frage, wie die befragten Mitarbeiter im Hinblick auf Psychologisches Eigentum zu beurteilen sind. Wie stark ist dieses Gefühl vorhanden? Wie die folgende Tabelle (siehe Tab. 3) zeigt, weisen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein durchschnittliches Psychologisches Eigentum von 4,29 auf, gemessen auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 7 (sehr hoch).³ Der Median liegt bei 4,43. Zur besseren Einordnung: Wird ein Wert von 7 als 100 % und ein Wert von 1 als 0 % festgesetzt, liegt der Durchschnittswert von Psychologischem Eigentum in unserer Stichprobe bei 61,3 %.

Die Mitarbeiter in unserer Untersuchung

Alter (Jahre)	48,6 (Mittelwert)	46 (Median)
Wöchentliche Arbeitszeit (Stunden)	48,0 (Mittelwert)	50 (Median)
Anstellungsdauer (Jahre)	12,3 (Mittelwert)	10 (Median)
Geschlecht	71,3 % männlich	28,7 % weiblich
Höchster Bildungsabschluss	25,4 % Universität 34,0 % Fachhochschule 30,3 % Höhere Berufsbildung 10,3 % Ausbildung, Schulabschluss, Sonstiges	
Hierarchiestufe im Unternehmen	39,4 % oberes Management (Geschäftsleitung) 34,7 % mittleres Management 16,7 % Fachebene mit Personalverantwortung 9,2 % verschiedene tiefere Stufen	

Tabelle 1

Die Unternehmen in unserer Untersuchung

Alter (Jahre)	75,0 (Mittelwert)	60 (Median)
Mitarbeiterzahl	495,6 (Mittelwert)	240 (Median)
Wird als Familienunternehmen bezeichnet	40,8 % ja	59,2 % nein
Branchen	56,4 % verarbeitendes Gewerbe/Industrie 19,5 % verschiedene Dienstleistungen 13,8 % Diverse (Gesundheitswesen, Baugewerbe, Gastgewerbe) 10,3 % Handel/Grosshandel/Reparatur	

Tabelle 2

Psychologisches Eigentum in unserer Untersuchung

Werte für Psychologisches Eigentum	1 (minimal) bis 7 (maximal)
Durchschnitt/Median	4,29/4,43
Psychologisches Eigentum in %	61,3 % (1 = 0 %, 7 = 100 %)

Tabelle 3

³ Psychologisches Eigentum gegenüber der Organisation wird anhand von sieben Aussagen gemessen, wobei der Wert 1 die schwächste und der Wert 7 die stärkste Ausprägung darstellt. Für das Gesamtkonstrukt wird der Durchschnitt aus den sieben Antworten gebildet. Die verwendeten Fragen finden sich in Anhang 4.

Darüber hinaus ist es von Interesse, welches Niveau Psychologischen Eigentums wie oft vorkommt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung der Stärken des Psychologischen Eigentums. Man sieht dabei, dass extreme Werte wie 1 oder 7 selten vorkommen. Die meisten Mitarbeiter empfinden Psychologisches Eigentum im Bereich zwischen 5 und 6 (27 %). Insgesamt 52 % der Mitarbeiter weisen Werte zwischen 4 und 6 auf, verfügen also über ein deutlich erkennbares Mass von Psychologischem Eigentum.

Die Verteilung des Psychologischen Eigentums auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 7 (sehr hoch)

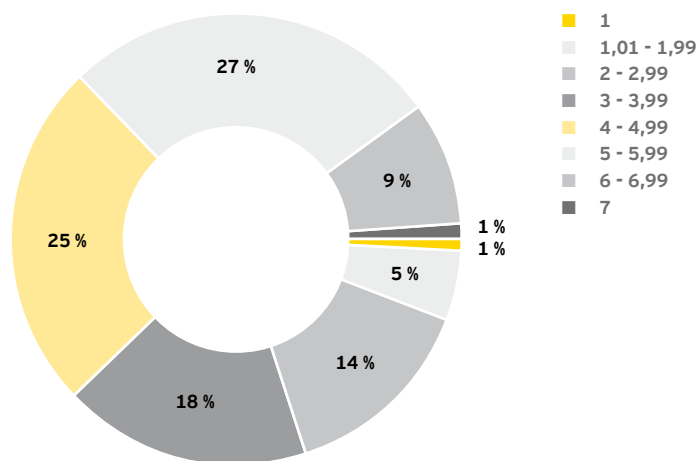


Abbildung 1



Untersuchung

Unsere Untersuchung gliedert sich in zwei Teile. In Teil 1 untersuchen wir mögliche Konsequenzen von Psychologischem Eigentum, darunter unternehmerisches Verhalten. In Teil 2 widmen wir uns den Einflussfaktoren von Psychologischem Eigentum, um Stellschrauben für die aktive Beeinflussung aufzuzeigen. Angaben zur angewandten statistischen Vorgehensweise finden sich in Anhang 1. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das soeben dargelegte Vorgehen.

Teil 1 und Teil 2 der Untersuchung

Abbildung 2

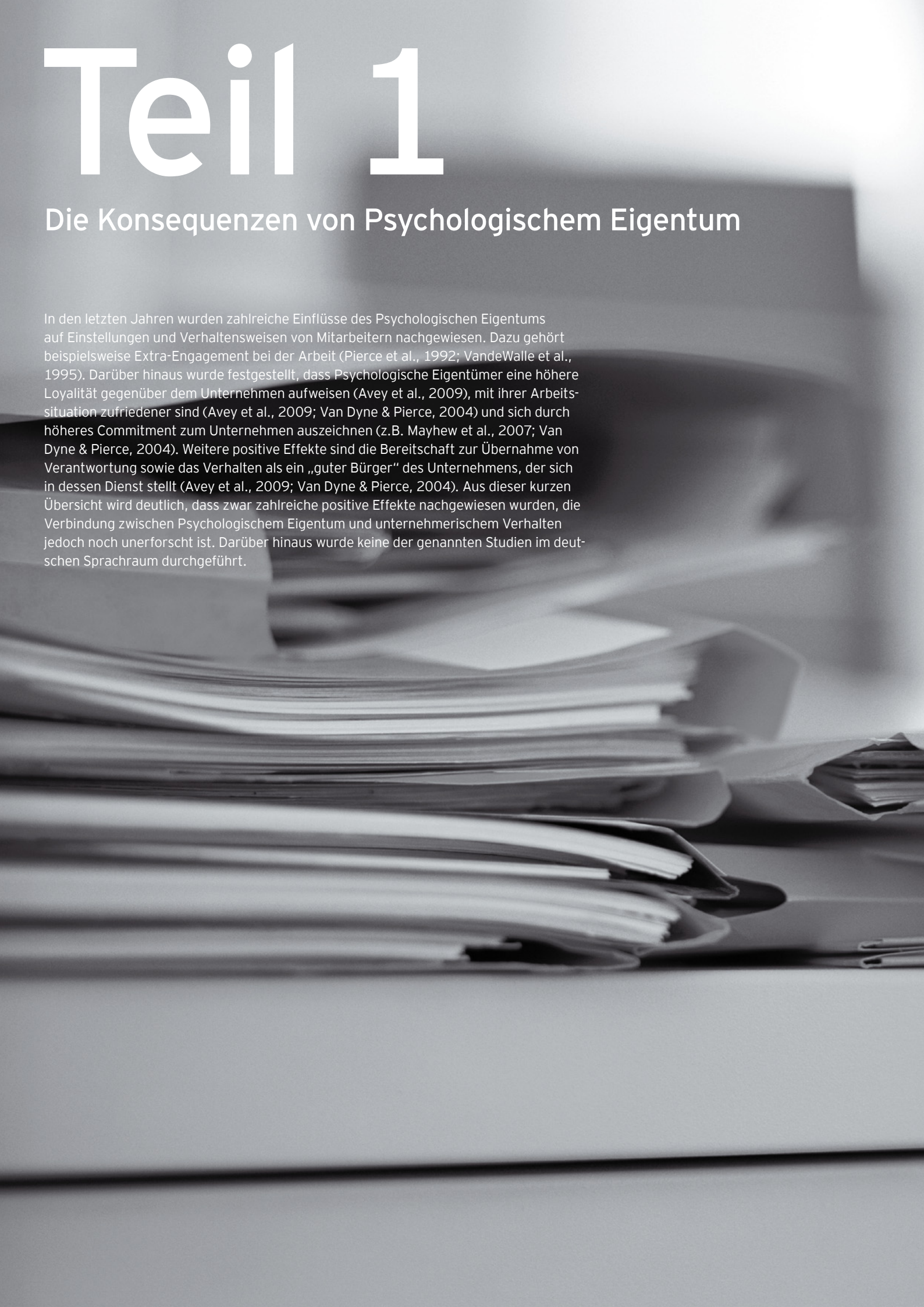




Teil 1

Die Konsequenzen von Psychologischem Eigentum

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Einflüsse des Psychologischen Eigentums auf Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern nachgewiesen. Dazu gehört beispielsweise Extra-Engagement bei der Arbeit (Pierce et al., 1992; VandeWalle et al., 1995). Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Psychologische Eigentümer eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufweisen (Avey et al., 2009), mit ihrer Arbeitssituation zufriedener sind (Avey et al., 2009; Van Dyne & Pierce, 2004) und sich durch höheres Commitment zum Unternehmen auszeichnen (z.B. Mayhew et al., 2007; Van Dyne & Pierce, 2004). Weitere positive Effekte sind die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sowie das Verhalten als ein „guter Bürger“ des Unternehmens, der sich in dessen Dienst stellt (Avey et al., 2009; Van Dyne & Pierce, 2004). Aus dieser kurzen Übersicht wird deutlich, dass zwar zahlreiche positive Effekte nachgewiesen wurden, die Verbindung zwischen Psychologischem Eigentum und unternehmerischem Verhalten jedoch noch unerforscht ist. Darüber hinaus wurde keine der genannten Studien im deutschen Sprachraum durchgeführt.



Unsere Erkenntnisse

Erkenntnis 1: Je stärker das Psychologische Eigentum, desto mehr verhält sich ein Mitarbeiter unternehmerisch.

Wie bereits erwähnt, postulieren wir einen positiven Zusammenhang zwischen dem Psychologischen Eigentum eines Mitarbeiters gegenüber „seinem“ Unternehmen und seinem unternehmerischen Verhalten.

Dies ist in der Überlegung begründet, dass das Zielobjekt des gefühlten Eigentums, in diesem Fall das Unternehmen, Teil der Identität und des Selbst des Eigentümers wird (Belk, 1988; Dittmar, 1992; Pierce et al., 2001). Jedes Individuum ist grundsätzlich bestrebt, seine eigene Identität zu stärken (siehe z.B. Dipboye, 1977; Korman, 1970; Pierce et al., 2001). Wie kann nun ein Individuum seine Identität stärken, wenn das Unternehmen Teil dieser Identität ist? Indem es das Unternehmen stärkt. Die Literatur zeigt, dass das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern, speziell in mittleren und höheren Managementebenen, einen wichtigen Einfluss auf die unternehmerische Leistung des Unternehmens als Ganzes hat (vgl. Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005). Diese ist wiederum ein zentraler Faktor für Wachstum und Profitabilität (siehe z.B. Covin & Miles, 1999; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1996). Mit anderen Worten: Durch Psychologisches Eigentum wird das Unternehmen Teil der Identität eines Mitarbeiters, welche dieser stärken will. Dies kann geschehen, indem er das Unternehmen stärkt, wobei unternehmerisches Verhalten ein wirksames Mittel ist. Je stärker also das Psychologische Eigentum, desto unternehmerischer, so vermuten wir, wird sich ein Mitarbeiter verhalten. Unternehmerisches Verhalten

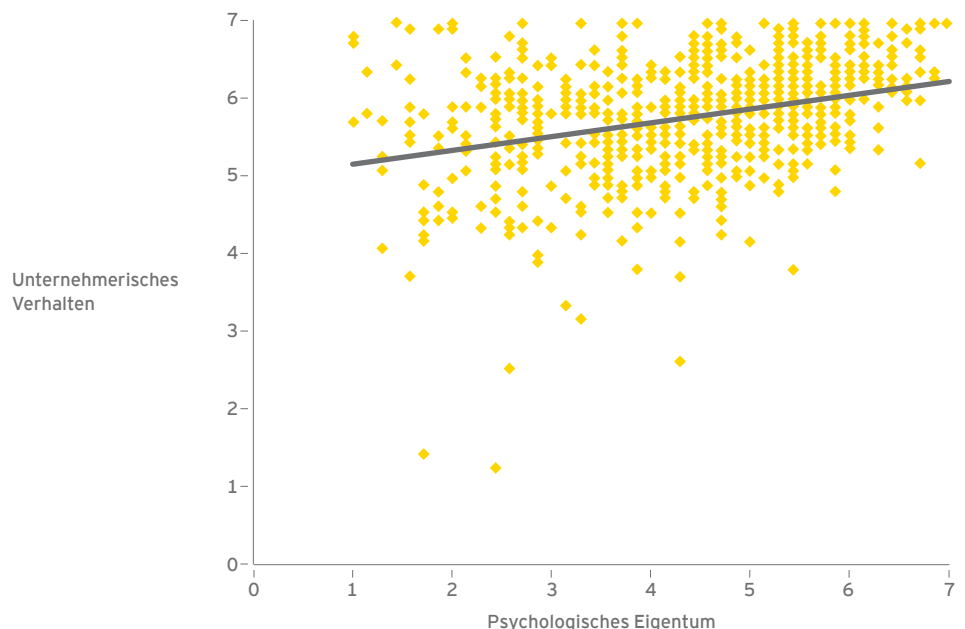
messen wir hier, indem wir fragen, inwiefern ein Mitarbeiter sich neue Fähigkeiten aneignet, Kollegen inspiriert und ermutigt, Visionen aufzeigt, für die Ziele des Unternehmens eintritt und neue Ideen unternehmerisch zur Umsetzung bringt.

Unsere Analyse weist tatsächlich einen signifikanten, positiven Zusammenhang zwischen Psychologischem Eigentum

und unternehmerischem Verhalten nach. Unsere Erwartung wird also bestätigt: Je mehr sich ein Mitarbeiter wie ein Eigentümer fühlt, desto unternehmerischer verhält er sich. Obwohl zur Bestätigung dieser Erwartung ausschliesslich die Ergebnisse der Regressionsanalyse massgeblich sind (siehe Anhang 2), kann dieser Effekt zur besseren Visualisierung auch mittels einer Punktwolke inklusive Trendlinie dargestellt werden. Unsere Analysen zeigen ausserdem, dass mit einer Zunahme von Psychologischem Eigentum um eine Einheit das unternehmerische Verhalten um 0,068 Einheiten ansteigt.⁴

Psychologisches Eigentum und unternehmerisches Verhalten

Abbildung 3



⁴ Wir merken an, dass sowohl die Regressionsanalyse als auch die Punktwolke keine Aussage bezüglich der Kausalität treffen können. Wir glauben jedoch aus zwei wichtigen Gründen an die von uns vertretene Wirkungsrichtung, nämlich dass Psychologisches Eigentum zu mehr unternehmerischem Verhalten führt und nicht umgekehrt. Erstens, die theoretischen Überlegungen legen den Zusammenhang in dieser Form nahe. Zweitens, eine zusätzlich durchgeführte Analyse mit Hilfe eines Strukturgeleichungsmodells deutet ebenfalls darauf hin, dass sämtliche von uns präsentierten Zusammenhänge in der jeweils dargestellten Wirkungsrichtung existieren.

Erkenntnis 2: Je stärker das Psychologische Eigentum, desto mehr verhält sich ein Mitarbeiter innovativ.

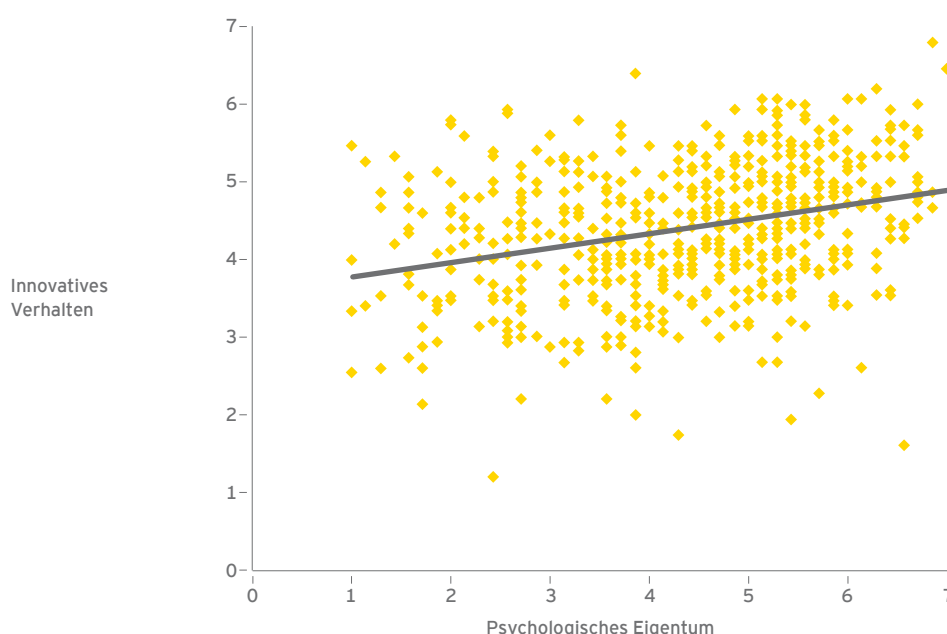
Generell ist unternehmerisches Verhalten ein relativ komplexes Konstrukt. Deshalb möchten wir die Untersuchung in einem bestimmten Aspekt noch vertiefen. Allgemein spielt das Thema „Innovation“ eine wichtige Rolle im Kontext von Unternehmertum (vgl. Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Schumpeter, 1934). Im Kontext von Mitarbeitern in Unternehmen kann daher innovationsorientiertes Verhalten beispielsweise in Form von Hinterfragung von Bestehendem oder allgemeiner Ideengenerierung als eine Form unternehmerischen Verhaltens verstanden werden. Ähnlich der obigen Argumentation erwarten wir

daher, dass sich ein Mitarbeiter umso innovativer verhalten wird, je stärker sein Psychologisches Eigentum ist, um letztendlich seine Identität zu stärken.

Unsere Berechnung zeigt in der Tat einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem Psychologischen Eigentum eines Mitarbeiters und seinem innovativen Verhalten. Unser Rechenmodell zeigt, dass eine Zunahme von Psychologischem Eigentum um eine Einheit eine Steigerung des innovativen Verhaltens um 0,072 Einheiten bewirkt. Zur Illustration zeigen wir auch hier eine Punktwolke mit Trendlinie.

Psychologisches Eigentum und innovatives Verhalten

Abbildung 4



Erkenntnis 3: Je stärker das Psychologische Eigentum, desto zufriedener sind Mitarbeiter mit ihrer Arbeit.

Wie erwähnt, wurde die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation bereits als Konsequenz Psychologischen Eigentums identifiziert (z.B. Avey et al., 2009; Van Dyne & Pierce, 2004). Diese Untersuchungen fanden jedoch alle in anderen kulturellen Kontexten statt. Daher sehen wir es als nützlich an, diesen Zusammenhang in deutschen und schweizerischen Unternehmen zu verifizieren. Wir folgen daher der bestehenden Forschung und erwarten, dass auch ein Mitarbeiter in unserer Stichprobe, der sich als Eigentümer des Unternehmens fühlt, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweist. Fühlt sich ein Individuum als Besitzer eines Objekts,

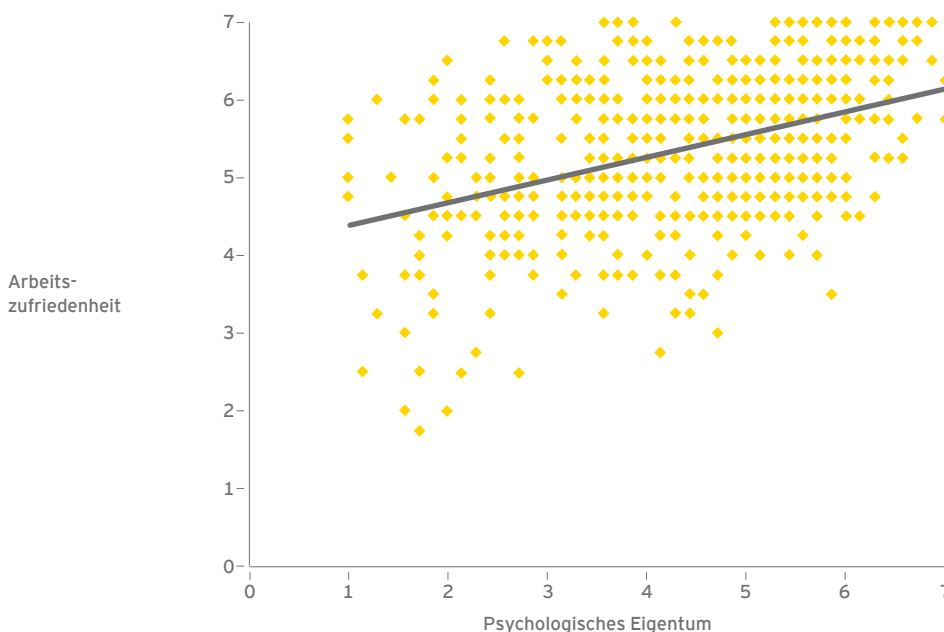
wird dieses positiver beurteilt, als wenn es ihm nicht gehören würde (Beggan, 1992). Psychologische Eigentümer sollten also zufriedener mit ihrem Unternehmen sein (Van Dyne & Pierce, 2004).

Wie erwartet, zeigt unsere Analyse einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Psychologischem Eigentum und Arbeitszufriedenheit. Dieser Zusammenhang ist auch an der im Folgenden dargestellten Trendlinie ersichtlich. Ein Anstieg von Psychologischem Eigentum um eine Einheit führt hier zu einem Anstieg von 0,073 Einheiten bei der Arbeitszufriedenheit.



Psychologisches Eigentum und Arbeitszufriedenheit

Abbildung 5



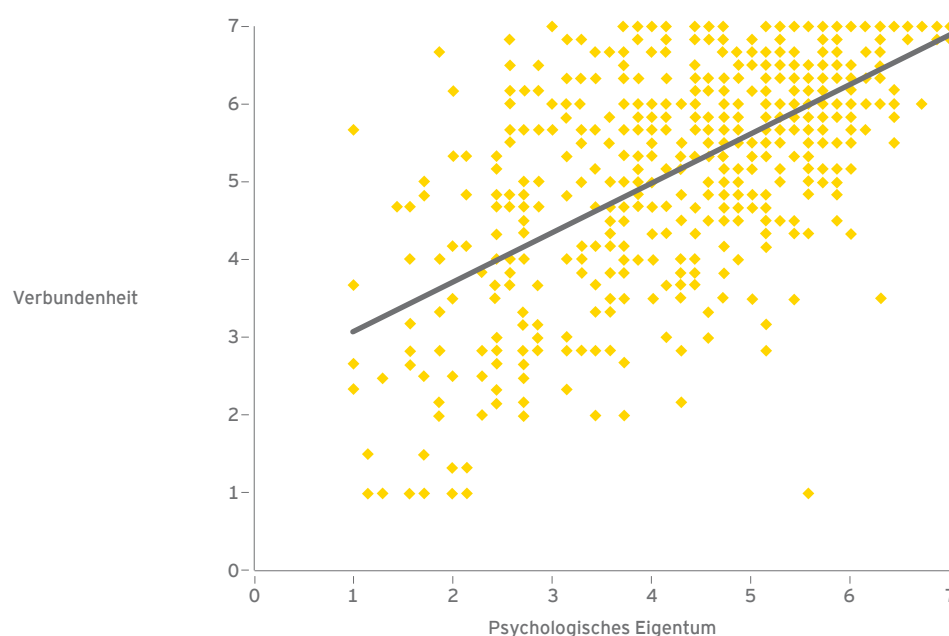
Erkenntnis 4: Je stärker das Psychologische Eigentum eines Mitarbeiters, desto höher seine Verbundenheit zum Unternehmen.

Eine stärkere emotionale Verbindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zählt ebenfalls zu den bereits identifizierten Konsequenzen von Psychologischem Eigentum. Hier wird in der Literatur oftmals der Begriff „affektives Commitment“ verwendet, welches sich in Form von Loyalität, Zugehörigkeitsgefühl oder persönlicher Bedeutung des Unternehmens ausdrückt. Da dies wünschenswerte Effekte sind und bisherige Untersuchungen auf den englischsprachigen Kontext fokussiert waren, erachten wir es als wichtig, diesen Zusammenhang in unserer Stichprobe zu überprüfen. Im Einklang mit bestehender Literatur erwarten wir also,

dass Eigentumsgefühle gegenüber dem Unternehmen eine stärkere emotionale Bindung zu demselben zur Folge haben. Auch diese Erwartung wird eindeutig bestätigt, worauf auch folgende Abbildung hindeutet. Die Verbundenheit zum Unternehmen steigt um 0,268 Einheiten, wenn Psychologisches Eigentum um eine Einheit steigt.

Psychologisches Eigentum und Verbundenheit

Abbildung 6



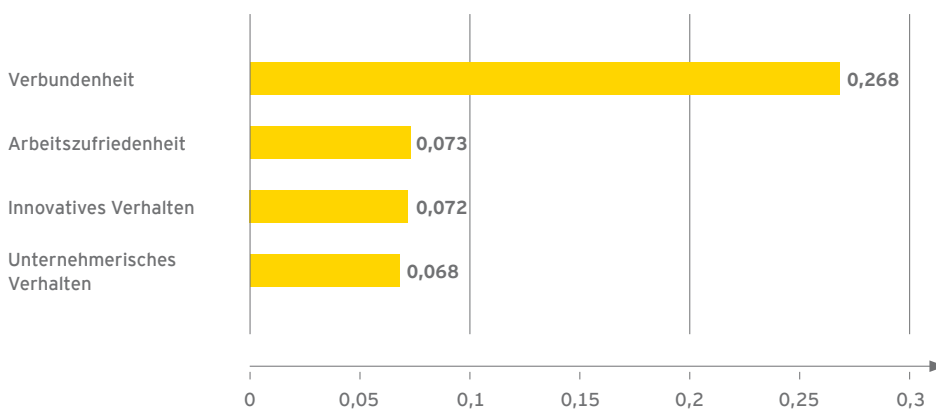
Vergleich der vier Effekte

Ein Vergleich der vier Effekte zeigt, dass die Auswirkung von Psychologischem Eigentum auf die Verbundenheit zum Unternehmen am stärksten ist, während die anderen drei Effekte (unternehmerisches Verhalten, innovatives Verhalten und Arbeitszufriedenheit) ungefähr gleich stark sind. Dies veranschaulicht die folgende Abbildung (siehe Abb. 7), die die Steigerung der einzelnen Effekte bei einem Ansteigen von Psychologischem Eigentum um eine Einheit darstellt.



Vergleich der Effekte von Psychologischem Eigentum

Abbildung 7



Lesebeispiel: Eine Steigerung des Psychologischen Eigentums um eine Einheit bewirkt eine Steigerung des unternehmerischen Verhaltens um 0,068 Einheiten.

Weitere Einflussfaktoren auf unternehmerisches Verhalten

In unserer Untersuchung können wir neben Psychologischem Eigentum weitere Einflussfaktoren auf unternehmerisches Verhalten identifizieren. Da dieses im Zentrum der Studie steht, möchten wir auf ausgewählte Erkenntnisse kurz eingehen. Zu den Einflussfaktoren zählt beispielsweise das Alter des Mitarbeiters. Interessanterweise ist dieser Effekt negativ, d. h. je älter der Mitarbeiter, desto weniger unternehmerisch verhält er sich. Mögliche Erklärungen können verminderte Risikobereitschaft oder ein vermehrtes Festhalten an Bekanntem im Alter sein. Auch die Möglichkeit, dass unternehmerisches Verhalten viel Zeit brauchen kann, um sich in konkreten Ergebnissen niederzuschlagen, könnte eine Rolle spielen. Steht ein Mitarbeiter kurz vor der Pensionierung, könnte er realisieren, dass er von den Vorteilen seines unternehmerischen Verhaltens nicht mehr profitieren wird.

Ein weiterer Einflussfaktor ist die Hierarchiestufe. Je weiter oben er in der Hierarchie steht, desto unternehmerischer verhält sich ein Mitarbeiter. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass Mitarbeiter in höheren Stufen eventuell mehr Möglichkeiten haben, unternehmerische Aktivitäten durchzusetzen. Besonders interessant ist die Erkenntnis, dass die Verfügbarkeit von Zeit unternehmerisches Verhalten negativ beeinflusst. Unter Zeitdruck werden Mitarbeiter also eher Kollegen inspirieren, Visionen aufzeigen und Ideen unternehmerisch zur Umsetzung bringen. Weitere organisationale Faktoren, die unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern fördern, sind die Unterstützung durch das Management und Entscheidungsfreiheit bei der täglichen Arbeit.



Zusammenfassung: Die Konsequenzen von Psychologischem Eigentum

Die Studie zeigt also klar: Psychologisches Eigentum unter Mitarbeitern ist etwas Wünschenswertes. Mitarbeiter, die sich als Eigentümer fühlen, obwohl sie es rechtlich nicht sind, verhalten sich unternehmerischer und innovativer, sind zufriedener mit ihrer Arbeit und verfügen über eine stärkere emotionale Verbindung zum Unternehmen.



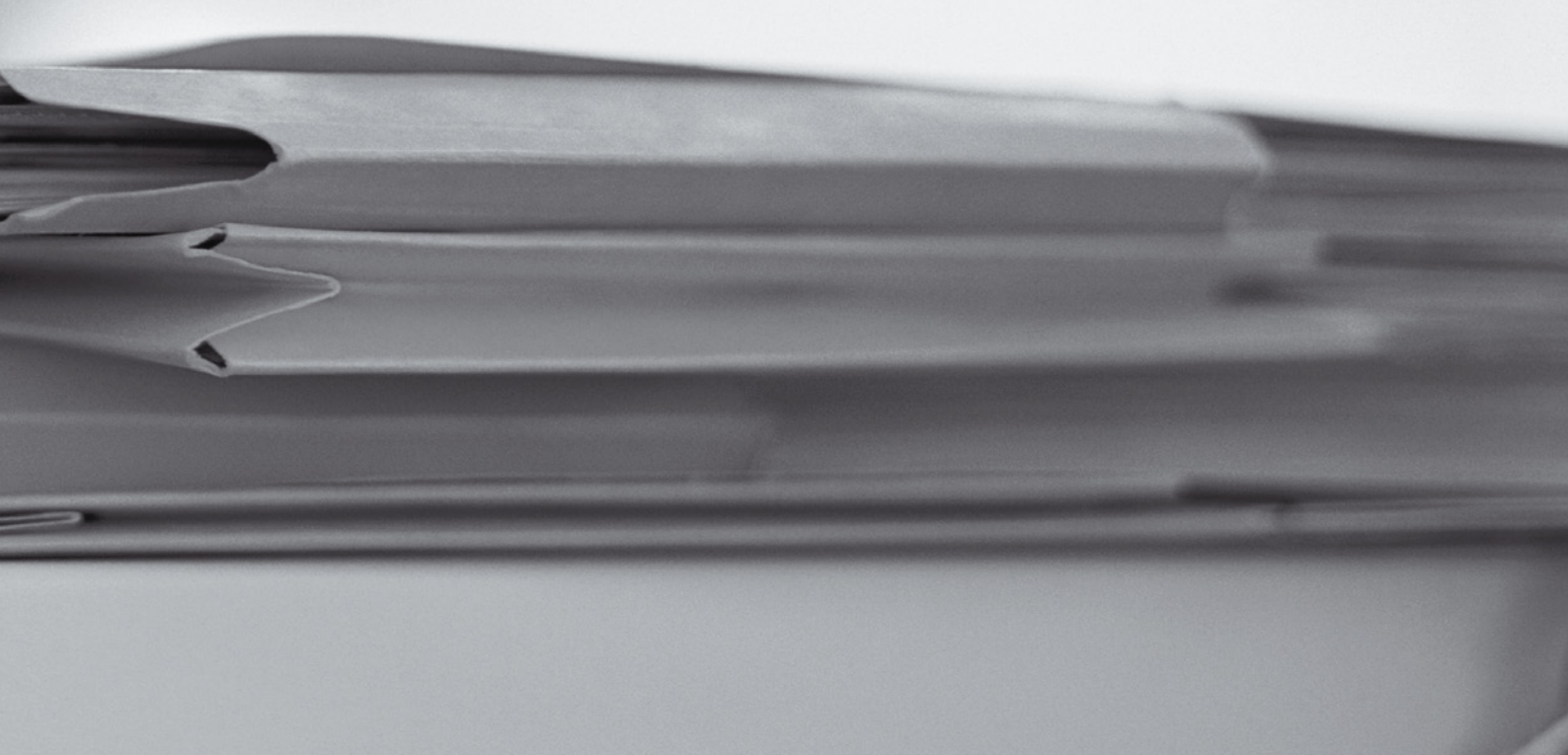
Teil 2

Die Entstehung von Psychologischem Eigentum

Die Entstehung von Psychologischem Eigentum beschäftigt die Forschung seit Jahren. Die Begründer dieses Konzepts argumentieren, dass Psychologisches Eigentum auf drei grundsätzlichen Wegen entsteht (siehe Pierce et al., 2003; Pierce et al., 2001). Der erste Weg ist das Wissen über das Zielobjekt. Je mehr ein Individuum weiss, desto stärker entwickeln sich seine Eigentumsgefühle. Auf ein Unternehmen bezogen kann dies beispielsweise Wissen über finanzielle Kennzahlen, Arbeitsprozesse oder Kunden sein. Der zweite Weg ist die Möglichkeit, Kontrolle über das Zielobjekt auszuüben. Je mehr ein Mitarbeiter das Gefühl hat, das Unternehmen als Ganzes beeinflussen zu können, desto eher empfindet er sich selbst als Eigentümer. Der dritte Weg ist das Ausmass, in dem ein Mitarbeiter seine persönliche Zeit, Energie und Anstrengungen in das Unternehmen investiert.

Von diesen drei Wegen ist bis heute nur die (gefühlte) Kontrolle über das Zielobjekt empirisch nachgewiesen (Pierce et al., 2004). Weitere Faktoren sind zum Beispiel Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit (Pierce et al., 2004), Einbeziehung in Entscheidungsprozesse (siehe z.B. Mayhew et al., 2007; Pierce et al., 2004) und Komplexität des Jobs (Pierce et al., 1992). Die Forschung ist sich einig, dass hinsichtlich der Entstehung von Psychologischem Eigentum noch grosse Wissenslücken bestehen (Avey et al., 2009).

Bei den hier untersuchten Einflussfaktoren auf Psychologisches Eigentum fokussieren wir uns auf das Thema „organisationaler Gerechtigkeit“. Diese befasst sich damit, wie Mitarbeiter im Unternehmen behandelt werden, was sich in wahrgenommener Gerechtigkeit (oder Fairness) äussert (vgl. Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Fortin, 2008). Während zahlreiche Auswirkungen von organisationaler Gerechtigkeit auf die Motivation, Zufriedenheit, Einstellungen und Verhaltensweisen von Individuen nachgewiesen wurden (vgl. Fortin, 2008), ist die Verbindung zu Psychologischem Eigentum noch nicht etabliert. In der Literatur haben sich vier Dimensionen von organisationaler Gerechtigkeit etabliert, die wir nachfolgend einzeln behandeln.



Unsere Erkenntnisse

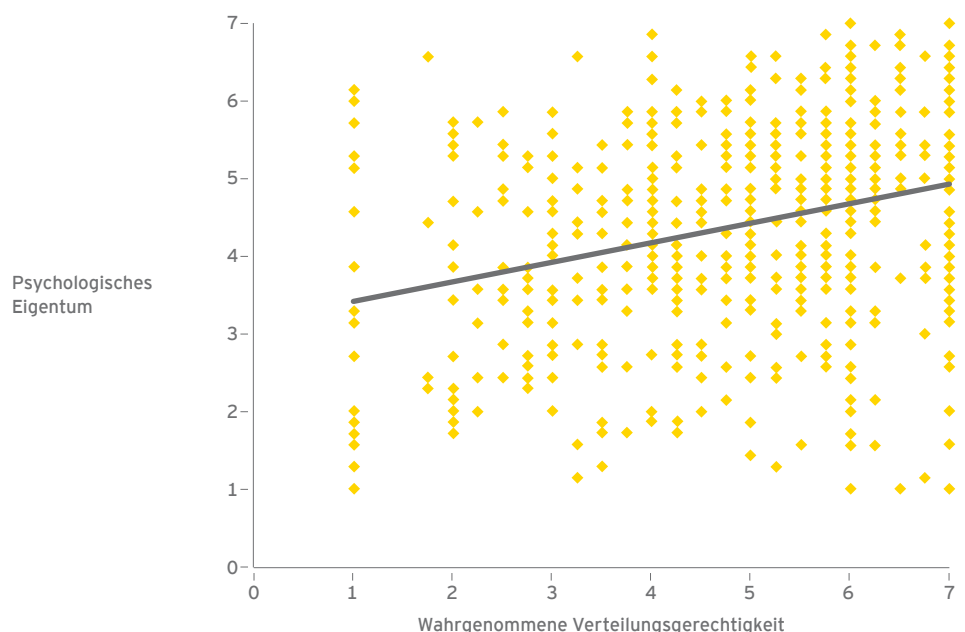
Erkenntnis 1: Je höher die wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit, desto stärker das Psychologische Eigentum.

Die Verteilungsgerechtigkeit bezieht sich auf die Einschätzung eines Individuums, ob beispielsweise Gehalt oder Beförderung als fair empfunden werden. Diesem Konzept liegt die Idee zugrunde, wonach ein Individuum sein eigenes Verhältnis von persönlichem Input zum erhaltenen Output mit demjenigen eines anderen vergleicht (Adams, 1965). Je nachdem, ob dieser Vergleich positiv oder negativ ausfällt, wird das Ergebnis als gerecht oder ungerecht empfunden. Wir argumentieren, dass sich die Einschätzung eines Mitarbeiters, ob er im Vergleich zu seinen Kollegen gerecht entlohnt und befördert wird, auf seine Einschätzung des Unternehmens als Ganzes überträgt. Mit anderen Worten: Empfindet ein Mitarbeiter sein Gehalt und seinen Karrierefortschritt im Vergleich mit Kollegen als gerecht, wird er auch das Unternehmen als Ganzes als gerecht empfinden. Dies lässt das Unternehmen als attraktiv erscheinen. Die Attraktivität des Zielobjekts wiederum ist ein wichtiger Faktor bei der Entstehung von Psychologischem Eigentum (Pierce et al., 2003). Folglich erwarten wir, dass sich das Psychologische Eigentum eines Mitarbeiters umso stärker entwickeln wird, je höher die von ihm wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit ist. Die Analyse bestätigt unsere Erwartung: Je gerechter zentrale Elemente wie Gehalt und Beförderung wahrgenommen werden, desto stärker entwickelt sich ein Eigentumsgefühl gegenüber dem Unternehmen. Um diesen Zusammenhang besser zu illustrieren, zeigen wir wiederum eine Punktwolke inklusive

einer linearen Trendlinie für das Verhältnis zwischen diesen Variablen. Für die empirische Bestätigung des Zusammenhangs ist jedoch ausschliesslich die Signifikanz in der Regressionsanalyse massgeblich (siehe Anhang 3). Wir sehen: Wenn die Verteilungsgerechtigkeit um eine Einheit steigt, erhöht sich Psychologisches Eigentum um 0,145 Einheiten.⁵

Verteilungsgerechtigkeit und Psychologisches Eigentum

Abbildung 8



⁵ Die bereits erwähnte Zusatzanalyse (Strukturgleichungsmodell) zeigt auch bezogen auf die Entstehungsfaktoren Psychologischen Eigentums, dass wir unter Berücksichtigung der theoretischen Überlegungen von der angegebenen Wirkungsrichtung ausgehen dürfen.

Erkenntnis 2: Wahrgenommene Prozessgerechtigkeit hat keinen Einfluss auf Psychologisches Eigentum.

Die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit bezieht sich nicht auf ein konkretes Ergebnis wie Gehalt oder Beförderung, sondern auf den Prozess oder das Verfahren, wodurch man zu diesem Ergebnis gelangt ist. Im Unternehmenskontext kann beispielsweise das Verfahren, wie eine Stelle vergeben wurde, als gerecht empfunden werden, auch wenn das tatsächliche Ergebnis ungerecht erscheint. Prozessgerechtigkeit hängt davon ab, inwiefern sich ein Mitarbeiter in den Prozess einbringen, seine Meinung kundtun und den Prozess beeinflussen kann.

Unsere Erwartung: Je gerechter ein Mitarbeiter wichtige Entscheidungsprozesse wie z. B. Gehaltsverhandlungen oder Personalauswahlprozesse wahrnimmt, desto gerechter erscheint ihm auch das Unternehmen als Ganzes. Dies wiederum macht das Unternehmen zu einem attraktiven Zielobjekt für Psychologisches Eigentum. Je höher also die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit, desto stärker das Psychologische Eigentum. Entgegen unserer Erwartung können wir diesen Effekt nicht nachweisen. Eine mögliche Erklärung wäre, dass die gemessene Prozessgerechtigkeit im Kontext von Gehalt- oder Personalverhandlungen nur schwach auf das Unternehmen als Ganzes übertragen wird.



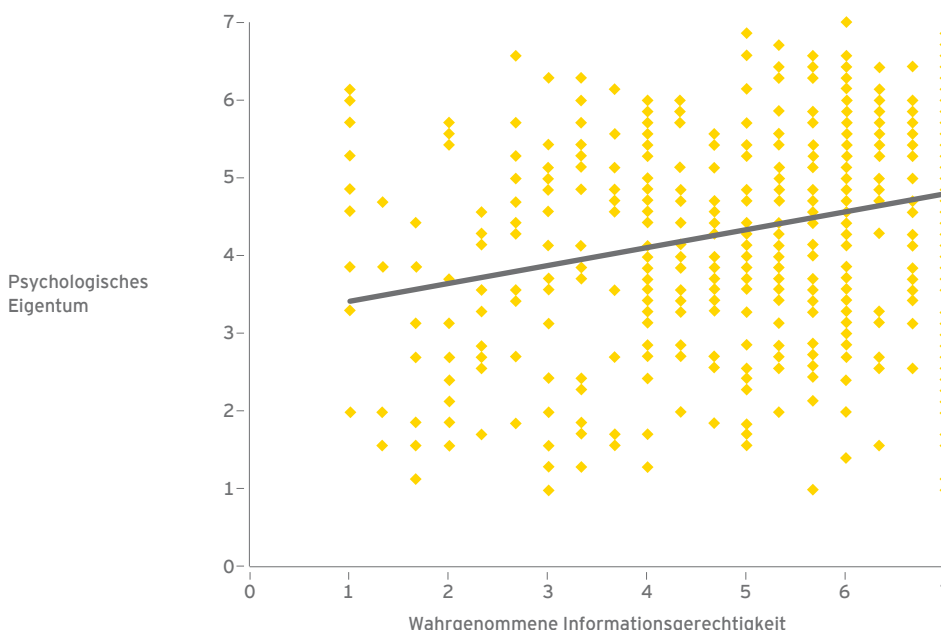
Erkenntnis 3: Je höher die wahrgenommene Informationsgerechtigkeit, desto stärker das Psychologische Eigentum.

Informationsgerechtigkeit bezieht sich auf die Menge und Qualität der Informationen, die in einem Entscheidungsprozess und in Bezug auf das Ergebnis dieses Prozesses dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Diese Informationen sollten klar, angemessen und verlässlich sein. Hat ein Mitarbeiter das Gefühl, dass ihm alle notwendigen Informationen rechtzeitig in guter Qualität und Quantität zugänglich gemacht werden, nimmt er eine hohe Informationsgerechtigkeit wahr. Er fühlt sich also als anerkanntes, beachtetes und einbezogenes Mitglied des Unternehmens.

Wir vermuten, dass dies das Unternehmen als attraktiv erscheinen lässt und dadurch zu einer stärkeren Ausprägung von Psychologischem Eigentum führt. Darüber hinaus führt Informationsgerechtigkeit auch zu mehr Wissen über das Unternehmen, was einen der drei ursprünglichen Wege zu Psychologischem Eigentum darstellt (vgl. Pierce et al., 2003). Diese Erwartung wird klar bestätigt, worauf auch die folgende Abbildung hindeutet. Die Analyse zeigt uns darüber hinaus, dass bei einer zusätzlichen Einheit von Informationsgerechtigkeit das Psychologische Eigentum um 0,102 Einheiten ansteigt.

Informationsgerechtigkeit und Psychologisches Eigentum

Abbildung 9





Erkenntnis 4: Wahrgenommene interpersonelle Gerechtigkeit hat keinen Einfluss auf Psychologisches Eigentum.

Interpersonelle Gerechtigkeit bezieht sich auf die Qualität der zwischenmenschlichen Behandlung während wichtiger Organisationsprozesse wie beispielsweise eines Mitarbeitergesprächs bezüglich Leistungsbeurteilung, Entlohnung und Beförderung. Die Einschätzung der interpersonellen Gerechtigkeit hängt von Faktoren wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Freundlichkeit und angemessenen Erklärungen ab. Wir vermuten, dass die Wahrnehmung eines Mitarbeiters, ob er ehrlich, vertrauens- und respektvoll behandelt wird, seine Wahrnehmung des Unternehmens als Ganzes beeinflusst. Wird er in diesem Sinne gerecht behandelt, wird er auch das Unternehmen als gerecht wahrnehmen. Analog zu den vorhergehenden Hypothesen steigert dies die Attraktivität des Unternehmens als Zielobjekt Psychologischen Eigentums, was ein stärkeres Eigentumsgefühl zur Folge hat.

Entgegen unserer Erwartung ist dieser Zusammenhang jedoch nicht nachweisbar. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die interpersonelle Gerechtigkeit sehr stark der Person zugeschrieben wird, die für die gerechte oder ungerechte Behandlung verantwortlich ist. Diese Empfindung wird vermutlich nur unvollständig auf das Unternehmen als Ganzes übertragen, weshalb das Psychologische Eigentum am Unternehmen unberührt bleibt.

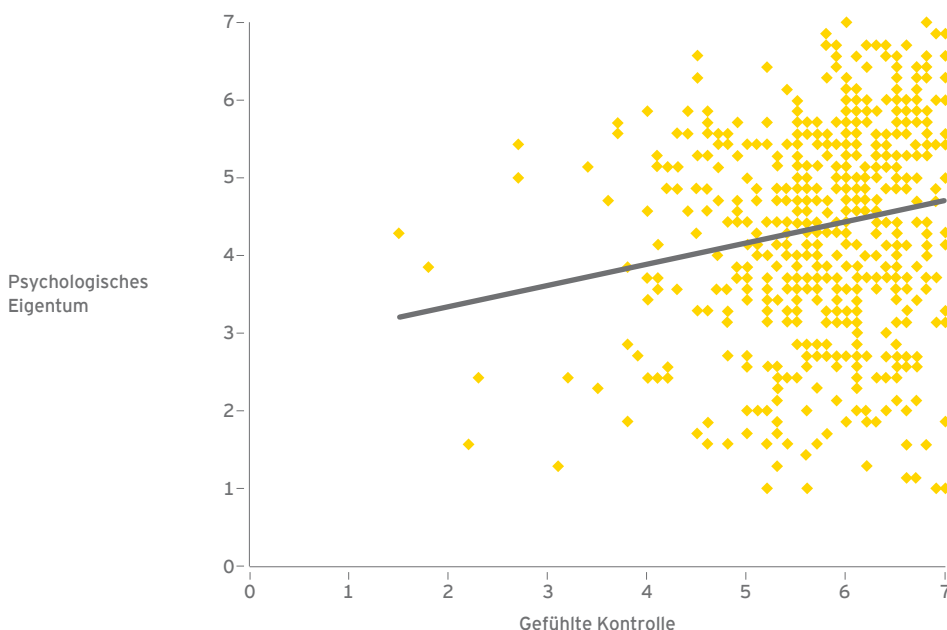
Erkenntnis 5: Je höher die gefühlte Kontrolle über das Unternehmen, desto stärker das Psychologische Eigentum.

Wie oben dargelegt, ist die gefühlte Kontrolle über das Unternehmen ein zentraler Einflussfaktor auf das Psychologische Eigentum, der auch bereits nachgewiesen wurde. Je mehr also ein Mitarbeiter empfindet, dass er das Unternehmen als Ganzes beeinflussen und kontrollieren kann, desto mehr fühlt er sich als Eigentümer. Aufgrund der zentralen Bedeutung dieses Konstrukts im Konzept des Psychologischen Eigentums und in Anbetracht der Tatsache, dass keine entsprechende Studie im deutschen Sprachraum vorliegt, möchten wir diesen Zusammenhang in unserer Stichprobe überprüfen. Die Erwartung kann voll bestätigt werden.

Die Analyse zeigt ausserdem, dass ein Ansteigen von gefühlter Kontrolle um eine Einheit zu einem um 0,121 Einheiten erhöhten Psychologischen Eigentum führt. Zur Illustration verwenden wir wiederum eine Punktwolke mit Trendlinie:

Gefühlte Kontrolle und Psychologisches Eigentum

Abbildung 10

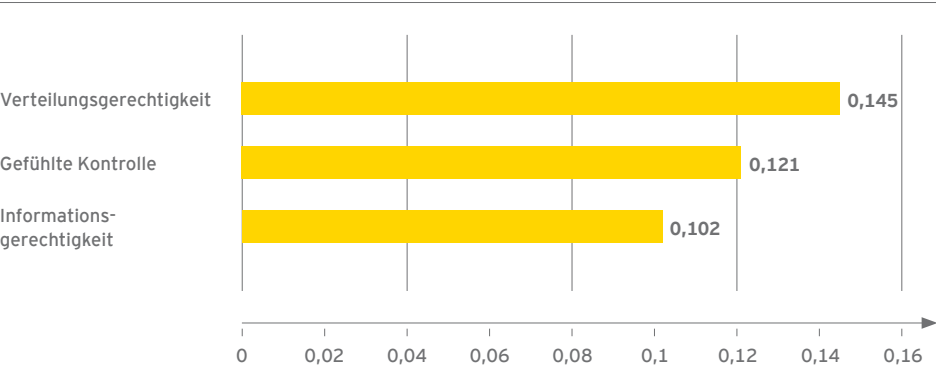


Vergleich der drei Einflussfaktoren

In unserer Untersuchung konnten wir nachweisen, dass drei Faktoren die Entstehung von Psychologischem Eigentum signifikant beeinflussen: Verteilungsgerechtigkeit, Informationsgerechtigkeit und gefühlte Kontrolle. Die nachfolgende Abbildung vergleicht die Stärke dieser drei Einflussfaktoren. Die drei Säulen geben an, wie stark Psychologisches Eigentum ansteigt, wenn der jeweilige Faktor um eine Einheit wächst.

Vergleich der Einflussfaktoren von Psychologischem Eigentum

Abbildung 11



Lesebeispiel: Eine Steigerung der Informationsgerechtigkeit um eine Einheit bewirkt eine Steigerung des Psychologischen Eigentums um 0,102 Einheiten.

Die 50 schwächsten und 50 stärksten Psychologischen Eigentümer im Vergleich

Tabelle 4

	Schwächste
Psychologisches Eigentum (1-7)	1,6 (1-7)
Alter (Jahre)	44,7
Anstellungsdauer (Jahre)	11,4
Arbeitszeit pro Woche (Stunden)	46,6
Hierarchiestufe	6,0 % oberes Management (Geschäftsleitung) 58,0 % mittleres Management 24,0 % Fachebene mit Personalverantwortung 12,0 % tiefere Stufen
Geschlecht	52,0 % männlich 48,0 % weiblich
Alter des Unternehmens (Jahre)	67,8
Mitarbeiterzahl	510,9
Unternehmensperformance (1-7)	3,9
Anteil Familienunternehmen	34,0 %

Weitere Erkenntnisse zu den Ursachen Psychologischen Eigentums

Auch hier stoßen wir auf Zusammenhänge, die nicht explizit als Erwartung formuliert worden sind, die wir aber dennoch ansprechen möchten. Wir stellen zum Beispiel fest, dass weibliche Mitarbeiter geringeres Psychologisches Eigentum aufbauen als männliche. Eine Erklärung könnte sein, dass die Geschlechter sich unterschiedlich gegenüber Besitz verhalten (Schultz-Kleine & Menzel-Baker, 2004). Studien zeigen, dass Frauen schwerer eine emotionale Bindung zu Gegenständen aufbauen, die materielle Werte verkörpern, also beispielsweise zu einem Unternehmen. Auch zeigt sich, dass die Anstellungsdauer Psychologisches Eigentum verstärkt. Hier besteht ein sich selbst verstärkender Effekt, da Psychologisches Eigentum seinerseits zu mehr Verbundenheit zum Unternehmen führt, was eine höhere Bereitschaft zum Bleiben zur Folge hat.

Ebenfalls von Bedeutung ist die Hierarchiestufe. Je höher die Stufe, desto stärker das gefühlte Eigentum. Dies könnte damit erklärt werden, dass Mitarbeiter in höheren Ebenen eventuell mehr (gefühlte) Kontrolle über die Geschicke des Unternehmens haben und auch verschiedene Aspekte organisationaler Gerechtigkeit in ihrem Sinne beeinflussen können.

Ein weiterer Faktor ist die aktuelle und vergangene Performance des Unternehmens. Mitarbeiter von leistungsstärkeren Unternehmen entwickeln mehr Psychologisches Eigentum. Der Grund dafür könnte sein, dass ein erfolgreiches Unternehmen als attraktives Besitzobjekt wahrgenommen wird, analog unserer Argumentation bei den Erwartungen 1 bis 4.⁶

Um die Entstehung Psychologischen Eigentums noch etwas besser zu beleuchten, betrachten wir, ob und wie sich die Mitarbeiter mit den höchsten Werten für Psychologisches Eigentum von denjenigen mit den niedrigsten Werten unterscheiden. Für diesen Vergleich wählen wir die 50 stärksten und die 50 schwächsten Psychologischen Eigentümer aus (siehe Tab. 4).

Es zeigt sich, dass bei den Mitarbeitern keine signifikanten Unterschiede bezüglich Alter bestehen. Es gibt ebenfalls keine signifikanten Unterschiede bezogen auf das Alter des Unternehmens, dessen Mitarbeiterzahl, und darauf, ob es als Familienunternehmen bezeichnet wird.

Auf der anderen Seite stellen wir fest, dass die Anstellungsdauer, die wöchentliche Arbeitszeit, die Hierarchiestufe, das Geschlecht des Mitarbeiters sowie die Performance des Unternehmens in diesen beiden Gruppen stark voneinander abweichen. So sind die stärksten Psychologischen Eigentümer um fast 40 % länger im Unternehmen tätig als die schwächsten. Die unterschiedliche Verteilung in der Hierarchie ist ebenfalls offensichtlich. So sind nur 6 % der schwächsten Psychologischen Eigentümer im oberen Management tätig, im Vergleich zu 67,3 % bei den stärksten. Ausserdem klar zu erkennen ist der Einfluss des Geschlechts. Während 48,0 % der schwächsten Psychologischen Eigentümer weiblich sind, sind es bei den stärksten nur 21,2 %. Bei der Unternehmensperformance geben die schwächsten Psychologischen Eigentümer nur knapp 75 % des Werts der stärksten Psychologischen Eigentümer an. Die Erkenntnisse hinsichtlich Anstellungsdauer, Hierarchie, Geschlecht und Performance werden auch in unserer Regressionsanalyse bestätigt.

Stärkste	Unterschied signifikant?
6,4 (1-7)	Ja
50,8	Nein
15,4	Ja
50,4	Ja
67,3 % oberes Management (Geschäftsleitung) 25,0 % mittleres Management 7,7 % Fachebene mit Personalverantwortung	Ja
78,8 % männlich 21,2 % weiblich	Ja
71,3	Nein
514,2	Nein
5,2	Ja
46,2 %	Nein

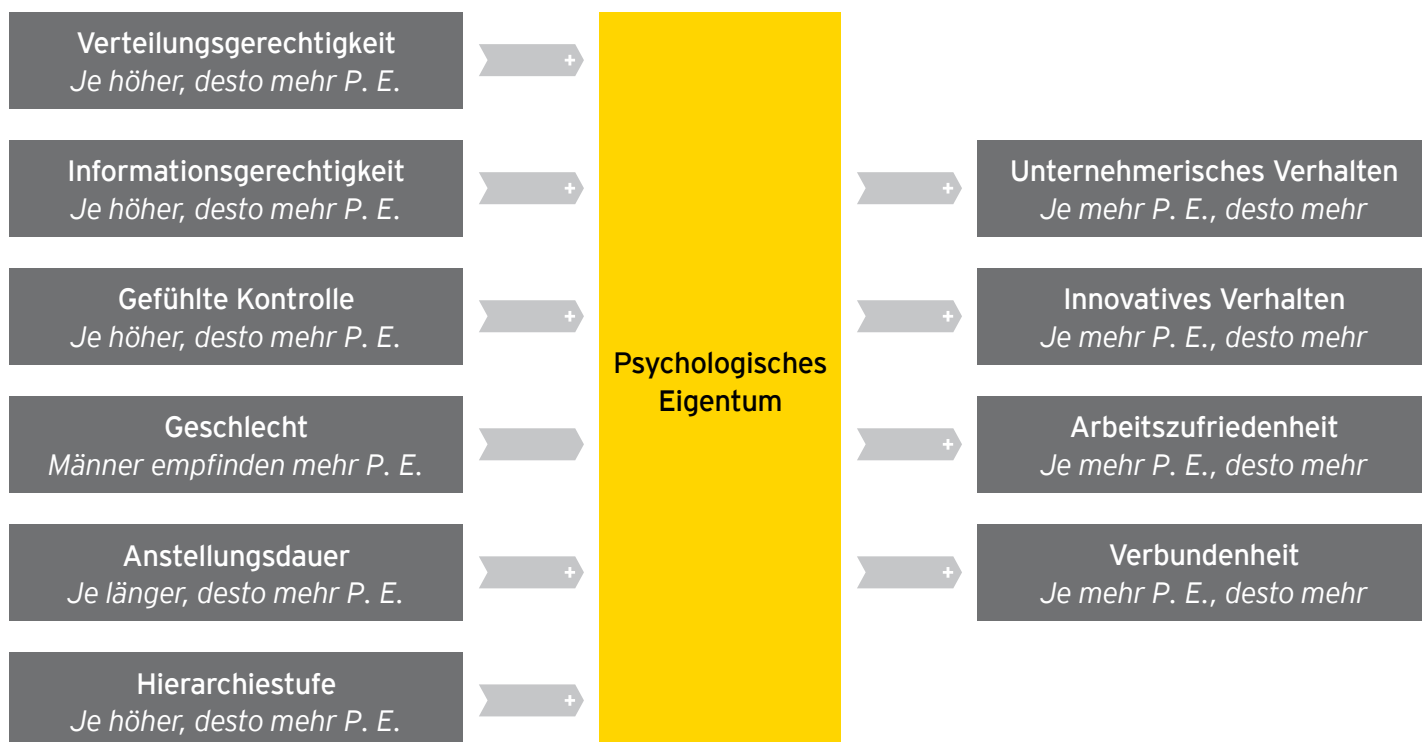
⁶ Siehe dazu auch die weiteren Ausführungen in Exkurs 2 der Untersuchung.

Zusammenfassung

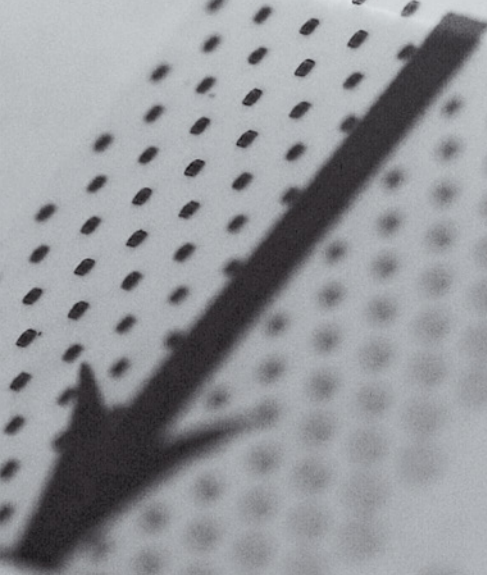
Basierend auf unseren Erwartungen konnten wir einige wichtige Einflussfaktoren auf die Entstehung Psychologischen Eigentums unter Mitarbeitern nachweisen. Wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit, Informationsgerechtigkeit sowie die gefühlte Kontrolle über das Unternehmen bieten sich als Stellschrauben für die aktive Beeinflussung an. Die folgende Abbildung fasst die in den Teilen 1 und 2 der Studie gewonnenen Erkenntnisse zusammen und bietet so einen umfassenden Überblick über Einflussfaktoren und Effekte von Psychologischem Eigentum unter Mitarbeitern.

Erkenntnisse im Überblick

Abbildung 12



**SIGN
HERE**



Exkurs 1: Die Situation in Familienunternehmen

Familienunternehmen werden oft als Organisationen umschrieben, welche als risikoscheu und wenig unternehmerisch gelten. Demgegenüber steht die Feststellung, dass unternehmerisches Verhalten für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung ist. Daher muss die Förderung von Unternehmertum gerade in Familienunternehmen ein zentrales Anliegen sein. Es lohnt sich deshalb, den Zusammenhang zwischen Psychologischem Eigentum und unternehmerischem Verhalten in Familienunternehmen genauer zu betrachten.

Zunächst wollen wir genauer analysieren, ob die Tatsache, dass ein Unternehmen als Familienunternehmen wahrgenommen wird, einen Einfluss auf die Entstehung von Psychologischem Eigentum hat. Unsere Berechnungen sowie der Vergleich der schwächsten und der stärksten Psychologischen Eigentümer ergeben keine eindeutigen Hinweise auf etwaige Unterschiede. Dennoch stellen wir hier eine zusätzliche Analyse an, indem wir Mitarbeiter in Familienunternehmen und in Nicht-Familienunternehmen direkt gegenüberstellen. Darüber hinaus interessiert uns auch, ob es einen Unterschied im unternehmerischen Verhalten zwischen diesen beiden Gruppen von Mitarbeitern gibt. Ein Vergleich der jeweiligen Werte fördert Folgendes zutage:

Psychologisches Eigentum in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Tabelle 5

	Familienunternehmen	Nicht-Familienunternehmen
Anteil im Gesamtsample	40,8 %	59,2 %
Durchschnittliches Psychologisches Eigentum der Mitarbeiter (1 - 7)	4,4	4,2
Unterschied signifikant?	Nein	Nein
Durchschnittliches unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter (1 - 7)	5,77	5,74
Unterschied signifikant?	Nein	Nein

Es liegen also keine signifikanten Unterschiede bezüglich Psychologischen Eigentums oder unternehmerischen Verhaltens vor. Wir können feststellen: Für die Entstehung von Psychologischem Eigentum und für das Ausmass des unternehmerischen Verhaltens spielt es keine Rolle, ob das Unternehmen ein Familienunternehmen ist.

Allerdings erkennen wir einen deutlichen Unterschied im Zusammenhang zwischen Psychologischem Eigentum und unternehmerischem Verhalten in diesen beiden Organisationsformen.

In Nicht-Familienunternehmen stellen wir einen direkten positiven Zusammenhang fest. In Familienunternehmen jedoch hat Psychologisches Eigentum alleine betrachtet keinen signifikanten Einfluss auf unternehmerisches Verhalten. Eine separate Analyse zeigt, dass Psychologisches Eigentum in Familienunternehmen nur dann zu mehr unternehmerischem Verhalten von Mitarbeitern führt, wenn:

- *Die Unterstützung des Managements für unternehmerische Aktivitäten gegeben ist.*
- *Die Kontrolle und Überwachung der Mitarbeiter nicht zu streng ist.*

Wir interpretieren dies wie folgt: Fühlt sich ein Mitarbeiter in einem Familienunternehmen als Psychologischer Eigentümer, ist das Potenzial für unternehmerisches Verhalten zwar vorhanden. Aber dieses Potenzial muss durch eine geeignete Arbeitsumgebung, insbesondere Managementunterstützung und eingegrenzte Überwachung, zum Leben erweckt werden.

Ist die explizite Unterstützung dieses Verhaltens durch das Management bzw. die Familie nicht gegeben, wird beim Mitarbeiter eventuell der Eindruck erweckt, dass unternehmerisches Verhalten nicht erwünscht ist und solches Verhalten und dessen Umsetzung in erster Linie den Familienmitgliedern vorbehalten ist. Wird ein Psychologischer Eigentümer zu stark kontrolliert und überwacht, könnte dies als Misstrauensvotum aufgefasst werden, wodurch selbstgesteuertes unternehmerisches Verhalten im Keim erstickt wird.

Für Familienunternehmen ist es also unabdingbar, bei der Anwendung des Konzepts des Psychologischen Eigentums diese beiden zentralen Faktoren zusätzlich zu berücksichtigen.

Exkurs 2: Psychologisches Eigentum und Unternehmensperformance

Bei all den dargelegten Auswirkungen von Psychologischem Eigentum stellt sich die Frage: Wirkt sich Psychologisches Eigentum von Mitarbeitern letztendlich positiv auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus? Diese ist als diejenige Zielgrösse zu betrachten, der im Wettbewerb letztendlich die grösste Bedeutung zukommt. Natürlich sind wir uns bewusst, dass die Performance eines Unternehmens von unzähligen Faktoren abhängt. Dennoch wollen wir hier den Versuch unternehmen, zumindest ansatzweise eine Verbindung zwischen Psychologischem Eigentum, unternehmerischem Verhalten und der Unternehmensperformance herzustellen.

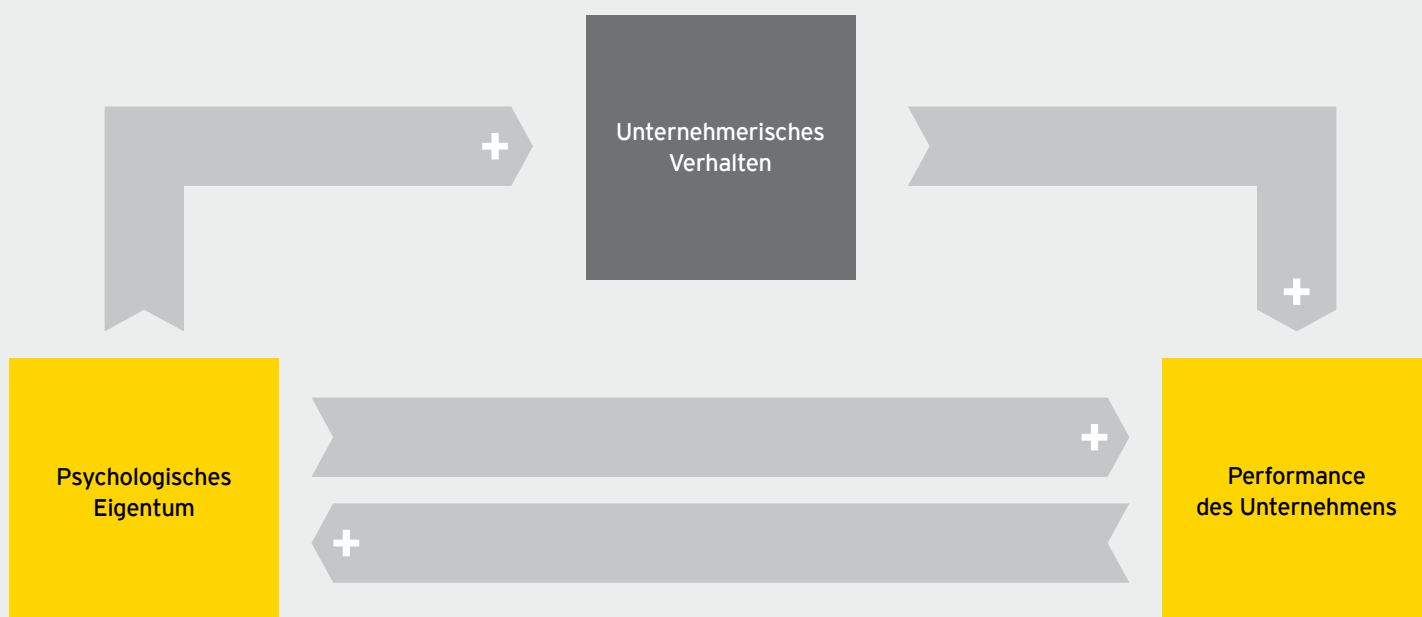
In diesem Zusammenhang vermuten wir basierend auf bestehender Forschung und auf unseren aktuellen Erkenntnissen, dass Psychologisches Eigentum unternehmerisches Verhalten hervorruft, welches seinerseits die Unternehmensperformance positiv

beeinflusst. Eine separat durchgeführte Analyse bestätigt, dass Psychologisches Eigentum das unternehmerische Verhalten verstärkt, welches seinerseits die Performance des Unternehmens verbessert. Darüber hinaus beeinflusst Psychologisches Eigentum die Performance auch direkt. In Teil 2 der Untersuchung haben wir zudem gezeigt, dass die Performance die Entstehung Psychologischen Eigentums positiv beeinflusst. Wir vermuten deshalb, dass Psychologisches Eigentum und Unternehmensperformance einen sich selbst verstärkenden Kreislauf bilden, in dem auch dem unternehmerischen Verhalten eine zentrale Rolle zukommt. Die folgende Abbildung (siehe Abb. 13) illustriert diesen Zusammenhang.

Es ist sicher angebracht, diese Zusammenhänge weiter zu erforschen. Es gelingt uns jedoch, konkrete Hinweise für einen positiven Zusammenhang zwischen diesen Konstrukten aufzuzeigen.

Die Abhängigkeit von Psychologischem Eigentum und Unternehmensperformance

Abbildung 13



150

CONFERENCE R

Bedeutung für die Praxis

Die zentrale Frage der vorliegenden Studie ist, inwiefern Mitarbeiter durch Psychologisches Eigentum zu Mitunternehmern werden. Die Untersuchung hat darauf eine klare Antwort gegeben: Mitarbeiter, die sich als Eigentümer des Unternehmens fühlen, verhalten sich unternehmerischer und innovativer. Um aus Mitarbeitern Mitunternehmer zu machen, ist Psychologisches Eigentum also ein probates Mittel.

*Zentrale Erkenntnis:
Psychologisches Eigentum macht aus
Mitarbeitern Mitunternehmer.*

Für Inhaber von Unternehmen, die das Mitunternehmertum ihrer Mitarbeiter fördern möchten, stellt sich daher die folgende Frage:

Wie kann man Psychologisches Eigentum konkret fördern?

1. Verteilungsgerechtigkeit

Um über diesen Hebel das Psychologische Eigentum zu stärken, sollte darauf geachtet werden, dem Mitarbeiter ein seiner Leistung angemessenes Vergütungspaket und Karriereoptionen anzubieten. Ausgehend von den Überlegungen von Adams (1965) wird ein Mitarbeiter zum einen verglichen, ob seine Entlohnung und sein Karrierefortschritt seinem Einsatz gerecht werden. Zum anderen wird er seine diesbezügliche persönliche Situation mit derjenigen seiner Kollegen vergleichen. Mit anderen Worten: Er sollte angemessen entlohnt und gefördert werden, in einem ausgewogenen Verhältnis zu seinen Kollegen, wobei ein gewisses Mass an Transparenz sicher notwendig ist.



2. Informationsgerechtigkeit

Um die wahrgenommene Informationsgerechtigkeit zu erhöhen, ist eine vorausschauende und offene Kommunikation in Bezug auf wichtige Entscheidungsprozesse zu empfehlen. Mitarbeiter sollten nicht den Eindruck bekommen, dass ihnen notwendige Informationen vorenthalten werden. Informationen sollten also rechtzeitig und in guter Qualität und Quantität zugänglich gemacht werden. Im Fall einer möglichen Neubesetzung einer Führungsposition beispielsweise ist es daher zu empfehlen, schnell und klar über den Stand der Dinge und über den weiteren Ablauf des Auswahlprozesses zu informieren. Informationsgerechtigkeit ist aber nicht auf Gehalts- oder Beförderungsverhandlungen, wie in unserer Studie untersucht, beschränkt. Generelles Wissen über das Unternehmen ist einer der zentralen Faktoren für die Entstehung Psychologischen Eigentums (vgl. Pierce et al., 2003). Es ist also anzuraten, auch hinsichtlich des alltäglichen Geschäftsverlaufs transparent, offen und gerecht mit den Mitarbeitern zu kommunizieren.

3. Gefühlte Kontrolle

Die gefühlte Kontrolle über das Unternehmen lässt sich auf unterschiedliche Weise beeinflussen. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise die Delegation eines zentralen Projekts an den betroffenen Mitarbeiter. Auch die Einführung oder der Ausbau eines betrieblichen Vorschlagswesens können zu mehr gefühlter Kontrolle führen, wenn diese Vorschläge auch angenommen, diskutiert und, wenn möglich, umgesetzt werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Mitarbeiter in höheren Positionen intensiv in zentrale Anliegen wie beispielsweise die Evaluation eines Unternehmenskaufs oder -verkaufs, Produkt- und Marktentscheidungen oder Standortentscheidungen einzubeziehen. Diese Ansätze gehen in die Richtung Delegation, flache Hierarchien und partizipativer Führungsstil. Dies steht dem erratischen

und oft patriarchalen Entscheidungs- und Führungsstil entgegen, der oft bei Alleinentscheidern in Familienunternehmen anzutreffen ist. Die soeben dargelegten Massnahmen können wie folgt zusammengefasst werden (siehe Abb. 14):

Diese Auflistung ist auf keinen Fall als umfassend zu verstehen. Je nach Unternehmen können sich zahlreiche weitere Möglichkeiten ergeben.

Tipps: Wo soll man am besten ansetzen?

Im Einzelfall, d. h. wenn es um die Beurteilung eines einzelnen Mitarbeiters geht, stellt sich die Frage, wie hoch sein bereits bestehendes Psychologisches Eigentum einzuschätzen ist und welche Stellschrauben sich am ehesten für die Verstärkung dieses Gefühls anbieten.

Konkrete Massnahmen im Überblick

Abbildung 14



Für diese Situation schlagen wir vor, das Psychologische Eigentum des betreffenden Mitarbeiters sowie die identifizierten Stellschrauben zu analysieren. Dazu bietet es sich an, den Mitarbeiter sein Psychologisches Eigentum, seine wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit, Informationsgerechtigkeit sowie Kontrolle über das Unternehmen selbst evaluieren zu lassen. Hierzu können die Fragen benutzt werden, die wir für unsere Untersuchung verwendet haben und die im Anhang zu finden sind.

Basierend auf den so erhaltenen Antworten kann eine Profillinie erstellt werden, die als Grundlage für die Ableitung weiterer Massnahmen dienen kann. Die nachfolgende Abbildung (siehe Abb. 15) stellt ein Beispiel dar, bei dem die einzelnen Fragen je Dimension schon aggregiert wurden.

Hier ist ersichtlich, dass dieser Mitarbeiter ein im Vergleich zu den anderen Grössen besonders niedriges Mass von gefühlter Kontrolle empfindet. Hier könnte also mittels geeigneter Massnahmen ange-setzt werden. Eine weitere Steigerung der Verteilungs- bzw. Informationsgerechtigkeit kann ebenfalls zu mehr Psychologischem Eigentum führen, aber eventuell sind bei sehr tiefen Ausprägungen eher Fortschritte zu erzielen. Bei der Beurteilung der Wirksamkeit dieser Massnahmen ist zu beachten, dass Psychologisches Eigentum unter Umständen eine gewisse Zeit braucht, um sich zu entwickeln.

Analyseprofil eines Mitarbeiters

Abbildung 15

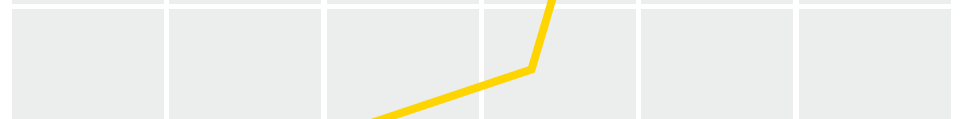
Psychologisches Eigentum



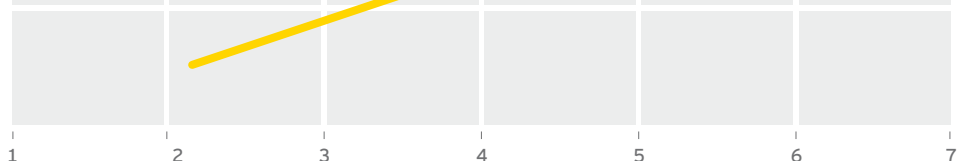
Verteilungsgerechtigkeit



Informationsgerechtigkeit



Gefühlte Kontrolle



Im Voraus zu beachten!

Vor der Übertragung der Erkenntnisse dieser Studie in die Praxis gibt es einige grundsätzliche Punkte, die zu berücksichtigen sind.

Ein Inhaber eines Unternehmens sollte sich zunächst fragen, ob es in seinem Fall sinnvoll ist, wenn sich jeder Mitarbeiter als Eigentümer des Unternehmens fühlt, d. h. wie viele Eigentümer sein Unternehmen verträgt oder ob es gewisse Bereiche gibt, in denen dieses Phänomen nicht notwendig oder erwünscht ist. Wir sind jedoch der Meinung, dass es kaum Tätigkeits- oder Unternehmensbereiche gibt, in denen Psychologisches Eigentum grundsätzlich vermieden werden sollte.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die Effekte Psychologischen Eigentums ausnahmslos positiv sind, und ob „je mehr, desto besser“ in jedem Fall zutrifft. Es gibt einige Hinweise auf negative Effekte Psychologischen Eigentums unter Mitarbeitern, z. B. Verweigerung von Kooperation, zu viel eingefordertes Mitspracherecht oder Belastungen psychischer Art auf individueller Ebene (vgl. Pierce et al., 2003). Diese Effekte sind jedoch empirisch nicht nachgewiesen. Eine weitere Frage wäre, wie sich Psychologische Eigentümer verhalten, wenn das Unternehmen eine Krise durchläuft. Stehen sie Wandel verschiedener Art positiv gegenüber, da sie das Wohl ihres Eigentums im

Blick haben? Oder nehmen sie eine abwehrende Haltung ein, da sie das Unternehmen in seiner jetzigen Form als Eigentumsgegenstand betrachten und Veränderungen wie beispielsweise Desinvestitionen oder das Einstellen von Produktlinien als Beeinträchtigung ihres Eigentums empfinden? Auch wenn negative Konsequenzen Psychologischen Eigentums im Kontext von Unternehmen eher spekulativ sind, sollten sie nicht völlig ausser Acht gelassen werden. In dieser Hinsicht besteht sicher weiterer Klärungsbedarf.



Fazit

Die zentrale Frage der Studie, ob Mitarbeiter mittels Psychologischen Eigentums zu Mitunternehmern gemacht werden können, können wir klar mit Ja beantworten. Darüber hinaus konnten wir weitere positive Effekte von Psychologischem Eigentum wie innovatives Verhalten, Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit zum Unternehmen nachweisen und eine Tendenz zu besserer Unternehmensperformance identifizieren. Ausserdem haben wir drei Stellschrauben für die Steigerung von Psychologischem Eigentum validiert, nämlich wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit, Informationsgerechtigkeit und gefühlte Kontrolle.

Insgesamt ist zu sagen, dass Psychologisches Eigentum unter Mitarbeitern ein vielversprechendes Konzept ist, das eine gute Ergänzung oder sogar Alternative zu bestehenden Beteiligungs- und Entlohnungsmodellen darstellt.

Wir verstehen unsere Studie als Beitrag zur weiteren Erforschung dieses Phänomens mit dem Ziel, es noch besser in der Praxis anwendbar zu machen. Zusätzliche Forschung und praktische Erprobung sind notwendig, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen noch weiter zu erhöhen. Dies trifft vor allem auch für den Kontext Familienunternehmen zu, da wir hier besonders interessante Einsichten erwarten.



Anhang 1: Erhebungsmethodik und Analyseverfahren

Im Verlauf des Jahres 2009 entwickelten die Autoren einen Online-Fragebogen, zu dem im Oktober 2009 per E-Mail an 11.468 Mitarbeiter von Unternehmen in Deutschland und der Schweiz verlinkt wurde. Die entsprechenden E-Mail-Adressen wurden bei einem professionellen Anbieter eingekauft. Dabei wurde der Fokus auf Mitarbeiter in höheren Managementebenen gelegt (sogenannte Entscheider), die in Unternehmen mit 100 bis 1.000 Mitarbeitern beschäftigt sind. Ausserdem wurden je Unternehmen 5–8 Personen angeschrieben, um möglichst mehrere Antworten pro Unternehmen zu erhalten. Die vorliegende Studie basiert auf den Antworten von insgesamt 747 Mitarbeitern, was einer Rücklaufquote von 6,5 % entspricht. Im Vergleich zu anderen online durchgeführten Umfragen ist dieser Wert als gut einzuschätzen (siehe z.B. Kaplowitz et al., 2004). Da die Untersuchung ausschliesslich auf das gefühlte Eigentum abzielt, sind in dieser Stichprobe keine Mitarbeiter enthalten, die Mitglieder der Eigentümerfamilie sind oder Aktien des Unternehmens halten.

Vorgehen Untersuchung Teil 1: Die Konsequenzen von Psychologischem Eigentum

Für die Untersuchung unserer Erwartungen wendeten wir mehrere stufenweise lineare Regressionsanalysen an. Diese wurden auf Basis des oben vorgestellten Datensatzes mithilfe des Statistikprogramms SPSS durchgeführt.

Allen Regressionsmodellen ist die Messung des Psychologischen Eigentums von Mitarbeitern gemein. Dafür verwenden wir eine bereits bekannte Skala (Pierce et al., 2004), wobei der Grad der Zustimmung zu sieben verschiedenen Aussagen abgefragt wird. Die Aussagen lauten beispielsweise „Das ist mein Unternehmen“ oder „Ich empfinde ein starkes ‚Eigentumsgefühl‘ für das Unternehmen“ (siehe Anhang 4).

Unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern messen wir mithilfe von elf Fragen von Pearce et al. (1997). Diese erfassen unternehmerisches Verhalten in mehreren Dimensionen, zum Beispiel inwiefern sich ein Mitarbeiter neue Fähigkeiten aneignet, Kollegen inspiriert und ermutigt, Visionen aufzeigt, für die Ziele des Unternehmens eintritt und neue Ideen unternehmerisch zur Umsetzung bringt.

Innovatives Verhalten erfassen wir mit einer Skala von Dyer et al. (2008). Diese misst das innovative Verhalten eines Individuums in vier Unterkategorien: aktives Fragen, Beobachten, Experimentieren und Netzwerkaktivitäten mit dem Ziel der Ideengenerierung.

Für die Messung von Arbeitszufriedenheit greifen wir auf Werke von Mayhew et al. (2007) und Hmieleski & Corbett (2008) zurück. Die vier Fragen erfassen beispielsweise, inwieweit die Arbeit als angenehm empfunden und wie die allgemeine Zufriedenheit eingeschätzt wird.

Verbundenheit zum Unternehmen decken wir mit einem Messinstrument ab, das auf dem Werk über Commitment von Allen & Meyer (1990) basiert. Es erfasst verschiedene Teilbereiche, nämlich inwiefern ein Mitarbeiter im Unternehmen bleiben möchte, sich zugehörig fühlt oder dem Unternehmen eine grosse persönliche Bedeutung zumisst.

Darüber hinaus fliessen in unsere Modelle einige Variablen ein, die die untersuchten Effekte ebenfalls bewirken können. Um den Effekt von Psychologischem Eigentum sauber betrachten zu können, müssen diese Faktoren berücksichtigt werden. Dazu zählen beispielsweise die Branche des Unternehmens, Alter und Grösse, die Dynamik des Wettbewerbsumfelds, das Alter des Mitarbeiters, sein Geschlecht, die Anstellungsdauer sowie

die Hierarchieebene. Hornsby et al. (2002) identifizierten ausserdem fünf organisationale Faktoren, die einen Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern haben können. Beispiele sind die Unterstützung durch das Management, die Verfügbarkeit von Zeit für unternehmerische Aktivitäten sowie Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit. Als letzte Kontrollvariable fliesst die Frage ein, ob ein Teil der Entlohnung gewinnabhängig ist.

Vorgehen Untersuchung Teil 2: Die Entstehung von Psychologischem Eigentum

Hier untersuchen wir den Einfluss der vier Dimensionen von Gerechtigkeit sowie von gefühlter Kontrolle auf Psychologisches Eigentum in einem speziellen Regressionsmodell. Darüber hinaus werden Faktoren berücksichtigt, die die Entstehung des Psychologischen Eigentums beeinflussen können, aber nicht von zentralem Interesse in dieser Studie sind. Dazu gehören u. a. die Branche und das Alter des Unternehmens sowie seine Grösse und Performance, das Alter des Mitarbeiters, sein Geschlecht und seine Anstellungsdauer im Unternehmen. Die vier Dimensionen von Gerechtigkeit messen wir mithilfe einer Skala von Colquitt (2001). Für die Messung gefühlter Kontrolle greifen wir auf einen Fragekatalog von Dwyer & Gansster (1991) zurück, der bereits in anderen Studien über Psychologisches Eigentum verwendet wurde (siehe Anhang 4).

Anhang 2: Regressionsanalysen zu den Konsequenzen von Psychologischem Eigentum

Abhängige Variable	Unternehmerisches Verhalten	Innovatives Verhalten	Arbeitszufriedenheit	Verbundenheit
Kontrollvariablen				
Verarbeit. Gewerbe/Industrie	– 0,013	– 0,041	– 0,041	0,027
Service	0,029	– 0,002	0,053	– 0,030
(Gross-)Handel/Reparatur	0,037	– 0,011	– 0,002	0,015
Alter des Unternehmens	– 0,002	0,036	– 0,008	– 0,040
Mitarbeiterzahl	0,042	0,018	0,028	0,019
Bildungsabschluss	0,078*	0,047	– 0,090**	0,006
Alter des Mitarbeiters	– 0,058*	– 0,054	– 0,032	– 0,078**
Geschlecht	– 0,002	– 0,106**	0,063*	0,002
Anstellungsdauer	– 0,035	0,031	0,014	0,169***
Hierarchiestufe	0,175***	0,132**	0,032	0,002
Erfolgsbasierter Lohn	0,020	0,061*	0,016	0,034
Dynamik Wettbewerbsumfeld	0,081*	0,171***	– 0,015	0,069*
Unterstützung Management	0,136**	0,195***	0,136***	0,171***
Klarheit Leistungserwartung	– 0,068	– 0,099*	0,158***	0,075*
Belohnung/Anerkennung	0,050	0,032	0,252***	0,130***
Zeitverfügbarkeit	– 0,082*	– 0,001	– 0,014	– 0,007
Entscheidungsfreiheit	0,291***	0,114**	0,227***	0,158***
Unabhängige Variablen				
Psychologisches Eigentum	0,129***	0,125**	0,123***	0,319***
Adjustiertes R ²	0,261	0,200	0,441	0,426

* = P < 0,1 / ** = P < 0,01 / *** = P < 0,001

Diese Tabelle zeigt die vier stufenweisen Regressionsanalysen, die zur Ermittlung der Konsequenzen von Psychologischem Eigentum durchgeführt wurden. Im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit haben wir auf die Darstellung der Kontrollmodelle

verzichtet. Für das volle Modell wird zusätzlich zu den Kontrollvariablen die unabhängige Variable, in diesen Fällen Psychologisches Eigentum, hinzugefügt. Die Zahlen stehen für die standardisierten Regressionskoeffizienten. Die Sterne geben das

Signifikanzniveau der einzelnen Koeffizienten an. R² steht für die Erklärungskraft der jeweiligen Rechenmodelle, d. h. welcher Anteil an der Gesamtvarianz der abhängigen Variablen durch die verwendeten Faktoren erklärt wird.

Anhang 3: Regressionsanalyse zur Entstehung von Psychologischem Eigentum

Variablen	Kontrollmodell	Volles Modell
Kontrollvariablen		
Verarbeit. Gewerbe/Industrie	– 0,033	– 0,002
Serviceindustrie	– 0,039	– 0,031
Handel/Grosshandel/Reparatur	– 0,030	– 0,022
Alter des Unternehmens	0,021	0,020
Mitarbeiterzahl	– 0,027	– 0,022
Familienunternehmen ja/nein	– 0,019	– 0,026
Dynamik Wettbewerbsumfeld	0,060*	0,046
Performance des Unternehmens	0,240***	0,191***
Geschlecht	– 0,070*	– 0,090*
Wochenarbeitszeit	0,016	0,026
Anstellungsdauer	0,077	0,079*
Hierarchieebene	0,180***	0,147***
Unabhängige Variablen		
Verteilungsgerechtigkeit		0,144**
Prozessgerechtigkeit		– 0,010
Informationsgerechtigkeit		0,103*
Interpersonelle Gerechtigkeit		– 0,62
Gefühlte Kontrolle		0,066*
Adjustiertes R ²	0,117	0,148

* = P < 0,1 / ** = P < 0,01 / *** = P < 0,001

Anhang 4: Evaluationsblatt für das Psychologische Eigentum eines Mitarbeiters

Teil 1: Selbstevaluation des Mitarbeiters

(A) Psychologisches Eigentum: Geben Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Stimme überhaupt nicht zu

Stimme voll und ganz zu

1. Das ist MEIN Unternehmen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
2. Ich fühle, dass dieses Unternehmen UNSER Unternehmen ist.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
3. Ich empfinde ein starkes „Eigentumsgefühl“ für dieses Unternehmen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
4. Ich fühle, dass es MEIN Unternehmen ist.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
5. Dies ist UNSER Unternehmen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
6. Die meisten Mitarbeiter empfinden es, als wären sie Teilinhaber des Unternehmens.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
7. Es ist schwierig für mich, dieses Unternehmen als MEINES zu betrachten (reversed).	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

(B) Gefühlte Kontrolle: Bitte geben Sie Ihre Einschätzung an.

Sehr wenig

Sehr viel

1. Wie viel persönliche Kontrolle haben Sie über die Qualität Ihrer Arbeit?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
2. Wie viel Kontrolle haben Sie persönlich über die Menge der Arbeit, die Sie erledigen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
3. Wie viel Kontrolle haben Sie darüber, wie langsam oder schnell Sie arbeiten müssen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
4. Wie viel Kontrolle haben Sie über Zeitpunkt und Dauer Ihrer Pausen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
5. Wie viel Kontrolle haben Sie darüber, wann Sie Urlaub oder freie Tage nehmen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
6. Wie sehr können Sie die Ergebnisse Ihrer Entscheidungen bei der Arbeit vorhersagen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
7. Wie viel Kontrolle haben Sie darüber, wie Sie Ihre Arbeit erledigen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
8. Wie viel Kontrolle haben Sie darüber, wann und wie oft Sie mit Kollegen bei der Arbeit in Kontakt sind?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
9. Wie viel Kontrolle haben Sie über die Informationsquellen, die Sie benötigen, um Ihren Job zu erledigen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
10. Generell, wie viel allgemeine Kontrolle haben Sie über Ihre Arbeit und damit verbundene Angelegenheiten?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

(C) Verteilungsgerechtigkeit: Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Ergebnis Ihres Mitarbeitergesprächs mit Ihrem Vorgesetzten, d. h. Ihre Bezahlung (inkl. aller Zulagen), sonstige betriebliche Leistungen (z. B. Weiterbildung, Sozialleistungen) sowie Beförderungen (inkl. aller gewonnenen Ansprüche).

Überhaupt nicht

Voll und ganz

1. Wie sehr spiegelt Ihr Ergebnis des Gesprächs den Aufwand wider, den Sie in die Arbeit gesteckt haben?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
2. Wie sehr ist Ihr Ergebnis des Gesprächs der Arbeit, die Sie geleistet haben, angemessen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
3. Wie sehr spiegelt Ihr Ergebnis den Beitrag wider, den Sie für das Unternehmen geleistet haben?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
4. Wie sehr ist Ihr Ergebnis des Mitarbeitergesprächs im Verhältnis zu Ihrer Leistung gerechtfertigt?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

(D) Informationsgerechtigkeit: Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Führungsperson, die das Mitarbeitergespräch durchgeführt hat.

Überhaupt nicht

Voll und ganz

1. Wie sehr hat er/sie das Verfahren gründlich erklärt?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
2. Wie sehr waren seine/ihre Erklärungen zum Verfahren nachvollziehbar?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
3. Wie sehr hat er/sie Ihnen Einzelheiten rechtzeitig mitgeteilt?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Anhang 4: Evaluationsblatt für das Psychologische Eigentum eines Mitarbeiters

Teil 2: Aggregation der Antworten

Summe Teil A (Psychologisches Eigentum) geteilt durch 7:	()
Summe Teil B (gefühlte Kontrolle) geteilt durch 10:	()
Summe Teil C (Verteilungsgerechtigkeit) geteilt durch 4:	()
Summe Teil D (Informationsgerechtigkeit) geteilt durch 3:	()

Teil 3: Eintragen der Profillinie

Psychologisches Eigentum	
	1234567
Verteilungsgerechtigkeit	
Informationsgerechtigkeit	
Gefühlte Kontrolle	
	1234567

Teil 4: Ableitung konkreter Massnahmen

Identifizierte Stellschrauben	Konkrete Massnahmen

Literaturangaben

A-C

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (Vol. 2: 267-299). New York: Academic Press.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1): 1-18.

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. R., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. **Journal of Organizational Behaviour**, 30(2): 173-191.

Beggs, J. K. (1992). On the social nature of nonsocial perceptions. The mere ownership effect. **Journal of Personality and Social Psychology**, 62(2): 229-237.

Belk, R. W. 1988. Possessions and the extended self. **Journal of Consumer Research**, 15(2): 139-168.

Buss, D. M. (1990). Evolutionary social psychology: Prospects and pitfalls. **Motivation and Emotion**, 14, 265-286.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, 86, 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, 86, 425-445.

Covin, J. O., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 23(3): 47-63.

D-F

Dipboye, R. L. (1977). A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice. **Organizational Behavior & Human Performance**, 18(1): 108-126.

Dittmar, H. (1992). **The social psychology of material possessions: To have is to be**. New York: St. Martin's Press.

Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, 12(7): 595-608.

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2(4): 317-338.

Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. **Journal of Social Behavior and Personality**, 6(6): 465-468.

Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. **International Journal of Management Reviews**, 10(2): 93-126.

Furby, L. (1976). The socialization of possession and ownership among children in three cultural groups: Israeli kibbutz, Israeli city, and American. In S. Modgil & C. Modgil (Eds.), **Piagetian research: Compilation and commentary**. Windsor: NFER Publishing.

H-L

Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. **Journal of Business Venturing**, 23(4): 482-496.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, 17(3): 253-273.

Kaplowitz, M. D., Hadlock, T. D., & Levine, R. (2004). A comparison of web and mail survey response rates. **Public Opinion Quarterly**, 68(1): 94-101.

Korman, A. H. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. **Journal of Applied Psychology**, 54(1): 31-41.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level manager's entrepreneurial behavior. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 29(6): 699-716.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21(1): 135-172.

Literaturangaben

M-P

Mann, D. W. (1991). Ownership: A pathography of the self. *British Journal of Medical Psychology*, 64(3): 211-223.

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5): 477-500.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.

Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2): 147-160.

Pierce, J. L., & Furo, C. A. (1990). Employee ownership: Implications for management. *Organizational Dynamics*, 18(3): 32-43.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1): 84-107.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2): 298-310.

Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P., & Coghlan, A. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *The Journal of Social Psychology*, 144(5): 507-534.

P-S

Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1): 121-144.

Pierce, J. L., Van Dyne, L., & Cummings, L. L. (1992). *Psychological ownership: A conceptual and operational examination*. Paper presented at the Southern Management Association Proceedings, Valdosta, GA.

Pugh, W. N., Oswald, S. L., & Jahera, J. S. (2000). The effect of ESOP adoptions on corporate performance: Are there really performance changes? *Managerial and Decision Economics*, 21(5): 167-180.

Sartre, J. P. (1969). *Being and nothingness: A phenomenological essay on ontology*. London: Melhuen & Co., Ltd.

Schultz-Kleine, S., & Menzel-Baker, S. (2004). An integrative review of material possession attachment. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1): 1-35.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

V-Z

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(4): 439-459.

VandeWalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management*, 20(2): 210-226.

Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6): 1713-1735.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4): 347-363.

Kurzporträt des Center for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG)

Center for Family Business



Universität St.Gallen

Das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) setzt sich systematisch mit Familienunternehmen auseinander und orientiert sich an deren Bedürfnissen. Im deutschsprachigen Europa versteht sich das CFB-HSG als führender Ansprechpartner bei der Generierung und beim Transfer von Wissen rund um Familienunternehmen.

Wir tun dies durch verschiedene Aktivitäten, die in einem sich selbst verstärkenden Schwungrad integriert sind.

- Forschung mit internationaler Ausstrahlung und praktischer Relevanz,
- Lehre für Studierende im Bereich Familienunternehmen an der Universität St. Gallen,
- Weiterbildung und Transfer für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Speziell an Familienunternehmen richten sich dabei die St. Galler Seminare für Familienunternehmen.

Weitere Informationen finden Sie unter:

<http://www.cfb.unisg.ch/fbseminar>

Weiterbildung für Inhaber und Führungskräfte von mittelständischen Unternehmen:

<http://www.kmu.unisg.ch/wb>

Ernst & Young

Ernst & Young ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Rund 7.100 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden. Gemeinsam mit den 144.000 Mitarbeitern der internationalen Ernst & Young-Organisation betreut Ernst & Young Mandanten überall auf der Welt. Das Ziel von Ernst & Young ist es, das Potenzial seiner Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten.

Weitere Informationen finden Sie unter www.de.ey.com

Der Name Ernst & Young bezieht sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Alle EYG-Mitgliedsunternehmen weltweit werden gemeinsam auch als die internationale Ernst & Young-Organisation bezeichnet.

© 2010

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved.

BKL 0210