

Organisationale Demokratie

Der Einfluss von strukturell verankerter und individuell wahrgenommener Mitbestimmung auf demokratieförderliche Handlungsbereitschaften der ArbeitnehmerInnen in Wirtschaftsbetrieben.

Publikationsbasierte Dissertation

Zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der Naturwissenschaften
an der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft
der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

Eingereicht von

Mag.^a Christine Unterrainer

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Wolfgang G. Weber, Institut für Psychologie

Innsbruck, 10.02.2012

Gutachter:

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang G. Weber, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Wegge, Technische Universität Dresden

- Gefördert vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur)
- Gefördert aus Mitteln des vom Land Tirol eingereichten Wissenschaftsfonds
- Gefördert vom Vizerektorat für Forschung der LFU Innsbruck (Doktoratsstipendien aus der Nachwuchsförderung der LFU)

Birgit Klaus Josef
 Betty Papa

Finanzielle Unterstützung: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung

Finanzielle Unterstützung: Tiroler Wissenschaftsfonds

Finanzielle Unterstützung: Vizerektorat für Forschung der LFU Innsbruck

Meiner Familie

Andrea Hemmi
Mama Pierre
 Doris Martina

Gutachter Univ. Prof. Dr. Jürgen Wegge
Meinem Betreuer Wolfgang

Eva Hildegard
Danke

Gutachter Univ. Prof. Dr. Wolfgang G. Weber

Armin Markus

Leo Anna

Bea Midi

Thomas

Meinem Betreuer Helgi

Zusammenfassung

Die vorliegende Dissertation „Organisationale Demokratie: Der Einfluss strukturell verankerter und individuell wahrgenommener Mitbestimmung auf demokratieförderliche Handlungsbereitschaften der ArbeitnehmerInnen in Wirtschaftsbetrieben“ setzt sich mit den psychologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen betrieblicher Strukturen und deren Wahrnehmung durch die Beschäftigten auseinander. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, ob verschiedene Formen von organisationaler Demokratie in Unternehmen dazu geeignet sind, die (Weiter-)Entwicklung demokratischer und sozial verantwortlicher Einstellungen, Handlungsbereitschaften oder Wertorientierungen der MitarbeiterInnen zu fördern. Die Ergebnisse tragen dabei bedeutsam zu neuen Erkenntnissen in der Partizipationsforschung bei und erlauben die Ableitung wesentlicher theoretischer als auch praktischer Implikationen.

Diese Arbeit ist als kumulative Dissertation im Rahmen des Forschungsprojekts „Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften“ entstanden. Sie umfasst insgesamt sieben Publikationen: fünf Artikel in peer-reviewten Zeitschriften und zwei Buchbeiträge in Herausgeberbänden. Die ersten sechs Veröffentlichungen befassen sich ausschließlich mit empirischen Untersuchungen in demokratisch und hierarchisch strukturierten Betrieben. Im Zentrum steht die Frage, wie sich unterschiedliche Grade organisationaler Demokratie auf die sozialen, demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften der MitarbeiterInnen und auf deren Bindung an den Betrieb auswirken. In der Forschungssynopsis werden diese sechs Arbeiten zusammengefasst und unter drei verschiedenen methodischen Blickwinkeln erläutert. Als erstes werden jene Publikationen gebündelt dargestellt, welche die Unterschiede im MitarbeiterInnenverhalten bzw. in der MitarbeiterInneneinstellung zwischen den einzelnen Betrieben analysieren und somit ausschließlich die Organisationsebene fokussieren (Publikation 1 und 2). In den Publikationen 3, 4 und 5 werden die Zusammenhänge auf Individualebene untersucht. Publikation 6 eruiert mit Hilfe eines Mehrebenenansatzes eine mögliche Integration von Organisations- und Individualebene. Das heißt, es wird bei der Untersuchung von Zusammenhängen sowohl der Einfluss der Organisation als auch der individuellen Wahrnehmung der MitarbeiterInnen berücksichtigt. Publikation 7 behandelt das Konstrukt „Einstellung der MitarbeiterInnen zur Mitbestimmung“, dem in der Zukunft mehr Aufmerksamkeit

geschenkt und welches in das bereits bestehende Forschungsmodell integriert werden soll. In der Forschungssynopsis wird dieser Beitrag daher nur in der Gesamtdiskussion behandelt.

Die folgenden sieben Publikationen sind in die Dissertation eingeflossen und werden in Anhang 1 vollständig wiedergegeben:

1. Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2008). Sociomoral Atmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations in Enterprises with Different Levels of Structurally Anchored Participation. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Human Resource Research*, 22 (2), 171-194.
2. Weber, W. G., & Unterrainer, C. (accepted). Democratic Education Potentials in Business Organizations. In D. Schrader & E. Nowak (Eds.), *Educating Competencies for Democracy*. Bern: Peter Lang.
3. Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (8), 1127-1149.
4. Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E., & Iwanowa, A. N. (2006). Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Illusion oder Realität (Teil 1). *Mitbestimmung. Zeitschrift für Demokratisierung der Arbeitswelt*, 35 (6), 19-25.
5. Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E., & Iwanowa, A. N. (2007). Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Handlungen und Orientierungen (Teil 2). *Mitbestimmung. Zeitschrift für Demokratisierung der Arbeitswelt* 36 (1), 29-34.
6. Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W. G., Iwanowa, A., & Oesterreich, R. (2011) Structurally anchored organizational democracy: Does it reach the employee? *Journal of Personnel Psychology*, 10 (3), 118-132.
7. Unterrainer, C., Pircher Verdorfer, A., & Weber, W. G. (2011). Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur aktiven Mitbestimmung in demokratisch strukturierten Betrieben. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Personalmanagement und Arbeitsgestaltung. Bericht zum 51. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (S. 749-752). Universität Heidelberg. Dortmund: GfA-Press.

Inhaltsverzeichnis

I.	Forschungssynopsis.....	1
1	Einleitung	1
2	Theoretischer Rahmen.....	4
2.1	Organisationale Demokratie (OD).....	4
2.1.1	Zum Demokratiebegriff in der Wirtschaft.....	4
2.1.2	Theoretische Verortung	10
2.1.3	Verbreitung demokratisch strukturierter Betriebe.....	14
2.2	Auswirkungen organisationaler Demokratie	15
2.2.1	Individuell wahrgenommene Organisationale Demokratie (OD)	18
2.2.2	Soziomoralische Atmosphäre	19
2.2.3	Prosoziale Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogene Wertorientierungen.....	24
2.2.4	Organisationales Commitment	36
3	Gesamtmodell (ODEM-Kernhypothese).....	43
4	Organisationsebene.....	45
4.1	Hypothesen	48
4.2	Methodik.....	48
4.2.1	Stichprobe.....	48
4.2.2	Verwendete Verfahren.....	49
4.2.3	Datenanalyse.....	51
4.3	Ergebnisse	52
4.4	Kurzdiskussion.....	54
5	Individualebene	55
5.1	Hypothesen	58
5.2	Methodik.....	58
5.2.1	Stichprobe.....	58
5.2.2	Verwendete Verfahren.....	59
5.2.3	Datenanalyse.....	60
5.3	Ergebnisse	61
5.4	Kurzdiskussion.....	63
6	Mehrebenenansatz	66
6.1	Hypothesen	68
6.2	Methodik.....	68
6.2.1	Stichprobe.....	68
6.2.2	Verwendete Verfahren.....	69
6.2.3	Datenanalyse.....	70
6.3	Ergebnisse	71
6.4	Kurzdiskussion.....	72

7	Gesamtdiskussion	75
7.1	Praktische Implikationen	80
7.2	Grenzen und Einschränkungen der Untersuchungen.....	83
7.3	Ausblick.....	87
7.3.1	Methodische Weiterentwicklung.....	87
7.3.2	Inhaltliche Weiterentwicklung	88
	Literatur	93
II.	Anhang.....	106
	Anhang 1: Zur Dissertation vorgelegte Publikationen	106
	Eidesstattliche Erklärung.....	109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Klassifizierung der teilnehmenden Betriebe nach Unternehmenstyp	45
--	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Quelle: Teufel Kulis, Kapitäne (Achten, 2005)	1
Abbildung 2. Grafisches ODEM-Gesamtmodell	16
Abbildung 3. ODEM-Gesamtmodell inkl. überprüfter Hypothesen auf Organisations- und Individualebene	40
Abbildung 4. Grafisches Teilmodell der hypostasierten Zusammenhänge auf Organisationsebene	41
Abbildung 5. Grafisches Teilmodell der hypostasierten Zusammenhänge auf Individualebene	50
Abbildung 6. Grafisches Teilmodell der hypostasierten Zusammenhänge als Mehrebenenansatz	58

I. FORSCHUNGSSYNOPSIS



Abbildung 1. Quelle: Teufel, Kulis, Kapitäne (Achten, 2005)

1 Einleitung

Im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie erfuhre die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema *Organisationale Demokratie* als Teilgebiet der sehr umfassenden Partizipationsforschung bislang eine eher geringe Beachtung. Dies mag zum einen daran liegen, dass demokratisch strukturierte Betriebe relativ unauffällig agieren und sich nicht über ihre beteiligungsorientierte Struktur vermarkten. Zum anderen denke ich, dass Demokratie (aus dem Griechischen: „die Herrschaft des Volkes“) zwar als Regierungsform anerkannt und zumindest im europäischen Kulturkreis auch geschätzt wird, aber mit Wirtschaftsunternehmen kaum in Verbindung gebracht wird. Demokratische Prinzipien sind kaum genuiner Bestandteil von Unternehmensstrukturen, sondern stellen eher in der Wirtschaftspraxis die Ausnahme dar (siehe auch 2.1.3). Die hiermit verbundene künstliche Zweiteilung der Demokratie, in der sie nicht gesamtgesellschaftlich betrachtet und praktiziert wird, sondern nur als politisches Prinzip verankert ist, nennt Moldaschl (2004) eine „halbierte Demokratie“: „*Demokratie bleibt >halbiert<, so Raymond Aron [1981] und Ulrich Beck [1996], solange sie am Arbeitsplatz und im Betrieb ausgeschlossen bleibt und die Gestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit lediglich im Rahmen einer vom Management gewährten Partizipation möglich ist*“ (Moldaschl, 2004, S. 216).

Ein sehr anschauliches Beispiel, wie dieser halbierten Demokratie in der Praxis entgegen gewirkt werden kann, findet man im Vorwort der Betriebsvereinbarung zur Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung der Fa. Opel Hoppmann in Deutschland:

„*Im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland werden den Bürgerinnen und Bürgern u.a. folgende Rechte zugesichert:*

- *Die Würde des Menschen ist unantastbar (Artikel 1).*

- *Jede/jeder hat das Recht auf Entfaltung ihrer/seiner Persönlichkeit (Artikel 2).*
- *Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich, und es darf niemand wegen seines Geschlechts, seiner Abstammung usw. benachteiligt werden (Artikel 3).*
- *Jede/jeder hat das Recht, ihre/seine Meinung frei zu äussern (Artikel 4).*

Manche vertreten die Ansicht, die Demokratie habe vor dem „Fabrikator“ aufzuhören. Die meisten haben sich damit wie mit einer naturgegebenen Tatsache abgefunden. Es sieht so aus, als ob Bürgerinnen und Bürger nur im Privatleben voll Mensch sein dürften.

Wir aber wollen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Unternehmen als mündige Bürgerinnen und Bürger ernstgenommen werden.“ (Hoppmann-König, 2006, Anhang).

Das erste Hauptziel der vorliegenden Dissertation, welche sich als Teil des Forschungsprojekts ODEM: Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften¹ betrachtet, ist die empirische Untersuchung jener in der Wirtschaft unterrepräsentierten, sozial verantwortlichen Betriebe, die sich durch demokratische Strukturen in unterschiedlichem Grade auszeichnen.

Der Einfluss von Arbeit und Organisationen auf kognitive, motivationale und emotionale Prozesse der arbeitenden Personen wurde in der Arbeits- und Organisationspsychologie in allgemeiner Form hinreichend belegt (siehe Forschungsüberblicke von Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; Frese & Zapf, 1994; Hacker, 2005; Kohn & Schooler, 1983; Schooler, Mulatu, & Oates, 2004; Ulich, 2011). Schuler (2007) beschreibt in seinem Lehrbuch zur Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick umfassend die psychosozialen Funktionen der Erwerbsarbeit wie z.B. Aktivität und Kompetenz, Zeitstrukturierung, Kooperation und Kontakt sowie soziale Anerkennung und persönliche Identität. Der Einfluss von organisationalen Strukturen auf das Verhalten und die Einstellung betreffend die gesellschaftsbezogenen Wertorientierungen der MitarbeiterInnen wurde allerdings

¹ Das Forschungsprojekt ODEM wurde im Rahmen des Research Programm >node< (New Orientations for Democracy in Europe) von März 2004 bis September 2006 mit Mitteln des österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur gefördert, von Oktober 2006 bis Dezember 2007 vom Tiroler Wissenschaftsfonds und von Juli 2008 bis Februar 2010 vom österreichischen Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (Impactförderung >node<).

kaum empirisch untersucht. Insbesondere die Überprüfung eines Zusammenhangs von demokratischen Organisationsstrukturen und prosozialen Verhaltensweisen der Arbeitenden innerhalb des Betriebs sowie deren demokratieförderlichen Einstellungen bzw. Handlungsorientierungen außerhalb des Unternehmens war selten Gegenstand empirischer Studien (siehe den Überblick über die Forschungsarbeit von Freeman, 2007). Politik- und SozialwissenschaftlerInnen haben allerdings von theoretischer Warte bereits mehrmals darauf hingewiesen, dass Organisationen ein Sozialisationspotenzial beinhalten, welches sich nicht nur auf das Verhalten der MitarbeiterInnen innerhalb des Betriebs auswirkt, sondern auch das Verhalten der Beschäftigten außerhalb ihres Arbeitsbereiches beeinflussen kann (*Spill-over Hypothese*, z. B. Greenberg, 2008; Pateman, 1970; Piñeiro Harnecker, 2009; Spreitzer, 2007). Die Beantwortung der Frage, ob demokratisch strukturierte Organisationen durch ihren sozialisatorischen Gehalt einen wichtigen Beitrag zur Reproduktion demokratischer Gesellschaften leisten können, indem prosoziales Verhalten, soziale Kompetenzen sowie demokratische und humanistische Wertorientierungen der MitarbeiterInnen ebenso wie deren Bindung an den Betrieb gefördert werden, stellt das zweite Hauptziel dieser Dissertation dar.

Im ersten Teil der Forschungssynopsis (Abschnitt 2) wird der theoretische Rahmen, welcher der Dissertation zugrunde liegt, erläutert und das darauf basierende Gesamtmodell mit der Kernhypothese dargelegt. Anschließend folgt (Abschnitt 4) eine zusammengefasste Darstellung der Publikationen 1 und 2 hinsichtlich der Hypothesen, der Methodik, der Ergebnisse und einschließlich einer Kurzdiskussion. Dieser Abschnitt 4 beschäftigt sich ausschließlich mit dem Einfluss der Organisation auf die Beschäftigten. In Abschnitt 5 werden die Hypothesen, die Methodik, die Ergebnisse der Beiträge 3, 4 und 5 beschrieben und kurz diskutiert, welche sich mit jenen Zusammenhängen auseinander setzen, die sich auf die Individualebene – d. h. auf die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen – beziehen. Ein Mehrebenenansatz, der sowohl den Einfluss der individuellen Wahrnehmung, als auch den Einfluss der Organisation auf die abhängigen Variablen berücksichtigt, wird in Abschnitt 6 vorgestellt. Dort wird hinsichtlich der Hypothesen, der Methodik, der Ergebnisse und der Diskussion ein kurzer Überblick zu Artikel 6, der diesen Mehrebenenansatz beinhaltet, gegeben. Abschnitt 7 fasst die Ergebnisse und die Grenzen ebenso wie die Bedeutsamkeit der vorliegenden Arbeit im Hinblick auf praktische Anwendbarkeit in einer

Gesamtdiskussion zusammen. Die Dissertation schließt mit einem Ausblick auf eine angedachte weiterführende Forschung auf diesem Themengebiet. Dabei wird versucht, neue Konzepte in das bisherige Modell zu integrieren, insbesondere das Konzept „Einstellung zur Mitbestimmung in Betrieben“, zu dem bereits Vorarbeiten geleistet und der Beitrag 7 publiziert wurden.

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Organisationale Demokratie (OD)

2.1.1 Zum Demokratiebegriff in der Wirtschaft

In der sozialwissenschaftlichen Literatur findet man unterschiedliche Auslegungen des wirtschaftsbezogenen Demokratiebegriffs. Economic Democracy, Industrial Democracy, Organizational Democracy und Workplace Democracy stellen dabei die zentralen Varianten dar. Teilweise werden diese Begriffe synonym und austauschbar verwendet, sie entstammen aber unterschiedlichen historischen Wurzeln und unterschiedlichen Kulturen. Economic, industrial und organizational democracy sind dem europäischen Raum, workplace democracy hingegen dem US-amerikanischen Raum zuzuordnen. Es lassen sich auch inhaltliche Unterschiede zwischen diesen Demokratiebegriffen ausmachen, welche mit historischen Entwicklungen und den jeweils betroffenen Gesellschaftsebenen verknüpft sind. Im Folgenden wird ausschließlich die europäische Linie näher beleuchtet, da die in dieser Dissertation vorgestellten Studien in europäischen Ländern und in Israel durchgeführt wurden. Die US-amerikanische Entwicklung und somit den Begriff workplace democracy werde ich nur kurz im Rahmen der Produktivitätstheorie (S. 13) erläutern und darin die geringe Relevanz dieses Ansatzes für die vorliegende Dissertation klären.

Zu Beginn der demokratischen Wirtschaftsbestrebungen in Europa Ende des 19. Jahrhunderts beschäftigten sich Sidney und Beatrice Webb in ihrem Buch *Industrial Democracy* (1897) hauptsächlich mit den Themen „union democracy“ und „the method of collective bargaining“ (Müller-Jentsch, 2008). Mit dem Fokus auf Gewerkschaften und Tarifverhandlungen konzentrierten sich die Webbs in ihrem Verständnis von industrieller Demokratie ausschließlich auf die Wirtschafts- und Staatsebene, nicht aber auf die Unternehmens- oder Arbeitsplatzebene. In den späten 1920ern führte Fritz

Naphtali in Deutschland den Begriff der *Wirtschaftsdemokratie* ein. Wirtschaftsdemokratie bezieht er auf alle Ebenen wirtschaftlicher Entscheidungen, das Hauptaugenmerk legte Naphtali allerdings auch auf die branchenspezifische Gewerkschaftsebene und auf die Einführung geeigneter Institutionen auf nationaler Ebene (Müller-Jentsch, 2008; Wächter, 2010, Weitzen, 1992). Erst mit Karl Korsch (1922), der den Begriff *Industrielle Demokratie* von der britischen Fabiansociety übernimmt und verdeutscht hatte, wird mit Industrieller Demokratie das gesamte Spektrum der Partizipationsebenen betrachtet: angefangen von der Arbeitsplatzmitbestimmung über die Kollektivvertragsverhandlungen bis hin zur Mitbestimmung in der regionalen und nationalen Wirtschaft (Müller-Jentsch, 2008).

Katz und Kahn (1966) beziehen sich mit dem Demokratiebegriff in Betrieben erstmals explizit nur auf die Organisationsebene. Sie sehen den bedeutsamsten Unterschied zwischen demokratischen und hierarchischen Betrieben im Management-Subsystem und dabei besonders in der Struktur der Machtbefugnis, bei der sich legislative und exekutive Macht unterteilen lässt. In hierarchischen Betrieben verschmelzen Legislative und Exekutive, in demokratischen Unternehmen hingegen gibt es diesbezüglich eine Trennung. Katz und Kahn (1966) formulierten drei Kriterien demokratischer Betriebe, die Moldaschl (2004) prägnant zusammenfasst: „... ist eine Organisation ‚demokratisch‘,

- wenn es grundsätzlich eine Teilung legislativer und exekutiver Macht gibt, und in dem Maß, in dem das legislative Subsystem die Mitgliedschaft der Organisation einbindet (das heißt, wie viele der Mitglieder in der Selbstgesetzgebung Stimmrecht haben),
- wenn die Mitglieder oder ihre Repräsentanten gegenüber einer Führung Vetorecht haben, also die Letztentscheidung über Grundsatzfragen, und
- wenn die Mitglieder oder ihre Repräsentanten das Recht haben, über die Bestellung, Bestätigung und Entlassung der Führungskräfte (besonders der obersten) zu entscheiden“ (Moldaschl, 2004, S. 234).

Die in den 1970er und 80er Jahren durchgeführten, richtungsweisenden europäischen Studien *Industrial Democracy in Norway* (Emery & Thorsrud, 1982) und *Industrial Democracy in Europe* (IDE, 1981) bezogen sich in ihren Definitionen der Industriellen Demokratie hauptsächlich auf die Organisationsebene:

“... *industrial democracy means a distribution of the social power in industry so that it tends to be shared out among all who are engaged in the work rather than concentrated in the hands of a minority*” (Emery & Thorsrud, 1969, S. 4).

„*Industrial democracy is difficult to define but a process of democratization is usually interpreted as a deliberate attempt to increase the participation of, or equalize the ,power‘ amongst, members of an industrial organization so that those traditionally deprived in these respects have more ,say‘*“ (IDE, 1981, S. 16).

Eine sehr ähnliche Definition von Industrial Democracy – ebenfalls die Unternehmensebene betreffend – ist in der Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management (Széll, 1992) von Michael Poole (1992) zu finden:

„... *it is defined as the exercise of power by workers or their representatives over decisions within their places of employment, coupled with a modification of the locus and distribution of authority within the workforce itself.*“ (Poole, 1992, S 429).

Sowohl die Definitionen der IDE-Projekte (Emery & Thorsrud, 1969; IDE, 1981) als auch jene von Poole (1992) sind sehr allgemein gehalten und fokussieren die Machtverteilung innerhalb des Betriebs im Bezug auf die MitarbeiterInnen. Zur Konkretisierung und Präzisierung des Begriffs bedienen sich Poole (1992), Poole, Lansbury, & Wailes, (2001) und Trist (1993) unterschiedlicher Klassifikationen und Typisierungen von Industrieller Demokratie. Poole (1992) bietet zwei Klassifikationen an, die sich einerseits auf die internen Struktureigenschaften und andererseits auf die initialen VertreterInnen (,initial agents‘) industrieller Demokratie beziehen (Poole et al., 2001).

Klassifikation nach interner Struktur (Poole, 1992, S 429):

- *Workers‘ self-management*
- *Producer co-operatives*
- *Co-determination*
- *Works councils*
- *Trade union action*
- *Shop-floor programmes*

Klassifikation nach den InitiatorInnen industrieller Demokratie (Poole et al., 2001, S 491f):

- *Workers' initiatives*
- *Union-based forms of participation*
- *Forms of industrial democracy developed through state initiatives*
- *Managerial initiatives on employee involvement*

In Trist's (1993) Typisierung von industrieller Demokratie wird das Hauptaugenmerk auf verschiedene Partizipations- und Machtverteilungsmodi gelegt. Er beschreibt vier Typen, die jeweils in unterschiedlichem Ausmaß unabhängig voneinander existieren können, die aber auch gemeinsam bzw. aufeinander abgestimmt oder aber im Widerspruch zueinander stehen können:

- *Interest group democracy: i. e., collective bargaining, through which organized labor gains power to take an independent role vis-a-vis management.*
- *Representative democracy whereby those at lower levels of an organization influence policies decided at higher levels (workers on boards, works councils).*
- *Owner democracy as in employee-owned firms and cooperative establishments where there is participation in the equity.*
- *Work-linked democracy whereby the participation is secured of those directly involved in decisions about how work shall be done at their own level.* (Trist, 1993, Einleitung zur Tavistock Anthologie Vol. II, The Socio-Technical Systems Perspective, <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>)

Weitere, gängige Klassifikationsdimensionen Industrieller Demokratie stellen beispielsweise die indirekte (oder repräsentative) und direkte Partizipation, informale und formale Beteiligungsmodi, die Varianz von Umfang, Reichweite sowie Grad der Partizipation und finanzielle Beteiligungsformen dar (Poole et al., 2001; Weber, 1999). Im Hinblick auf die finanzielle Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unternehmen beschreibt Kruse (2002) vier mögliche Dimensionen von ‚Employee Ownership‘ innerhalb eines Betriebs:

- Prozentsatz an MitarbeiterInnen, der am Eigentum beteiligt ist.
- Prozentsatz des Eigentums, der sich in der Hand von MitarbeiterInnen befindet (gegenüber dem Prozentsatz, der sich in der Hand von anderen KapitaleignerInnen oder -geberInnen befindet).

- Die Ungleichheit von Eigentumsanteilen zwischen den AnteilseignerInnen.
- Die Rechte und Vorrechte, die durch das Eigentum den MitarbeiterInnen gewährt werden.

Bei den IDE-Studien (Emery & Thorsrud, 1969; IDE, 1981) stand die “work-linked democracy” im Zentrum der Betrachtung. Diese Studien schließen die genannten zusätzlichen Dimensionen, insbesondere Partizipationsreichweite und Partizipationsgrade mit ein. Als Partizipationsreichweite wurden kurzfristige, mittelfristige und langfristige Entscheidungen auf allen Hierarchieebenen untersucht. Das „Influence and Power Continuum“ (ICP) definierte den Partizipationsgrad, also den Grad der Involviertheit an den unterschiedlichen betrieblichen Entscheidungen. Dieses Kontinuum reichte von (1) keine Partizipation, über (2) Information, (3) Anhörung (= Konsultation), (4) Mitwirkung, (5) Mitbestimmung, Mitentscheidung bis hin zu (6) Selbstbestimmung. Der Grad an Mitbestimmung steigt von 1 bis 6 kontinuierlich an (Heller, 1998; IDE, 1981; Weber, 1999).

Der Begriff der *Organisationalen Demokratie* erscheint erst relativ spät in der wissenschaftlichen Literatur und kann als Synonym für Industrielle Demokratie im Sinne der oben beschriebenen Definitionen von Poole (1992) sowie der IDE-Studien (Emery & Thorsrud, 1969; IDE, 1981) verstanden werden (z. B. Eric Trist [1993, Vorwort zur Tavistock Anthologie, Vol. II] „*Organizational democracy would be a preferable term to industrial democracy*“). Allerdings bezieht sich organisationale Demokratie jetzt ausschließlich auf die Unternehmensebene und beinhaltet keine staatlichen oder wirtschaftspolitischen (z. B. gewerkschaftliche) Regulierungen.

Der dieser Dissertation zugrundeliegende Begriff der organisationalen Demokratie lehnt sich an das Konzept der Industriellen Demokratie des IDE-Projekts (1981) an und bezieht sich damit auf substanzielle, demokratische Strukturen, welche den Beschäftigten die Möglichkeit erschließen, Einfluss auf kritische Entscheidungsprozesse zu nehmen und zwar sowohl bei operativen (kurzfristigen, arbeitsplatzbezogenen), wie bei taktischen (mittelfristigen, personalpolitischen) und bei strategischen (langfristigen, unternehmenspolitischen) Betriebsentscheidungen (Weber, 1999; Weber, Unterrainer, & Schmid, 2009; Unterrainer, Palgi, Weber, Iwanowa, & Oesterreich, 2011). Verbunden damit ist die Voraussetzung, dass die Mitbestimmung

der MitarbeiterInnen an betrieblichen Entscheidungen verpflichtend und durch direkte (z. B. Generalversammlungen, Abteilungsversammlungen, Arbeitsgruppentreffen) oder indirekte (z. B. MitarbeiterInnenvertretungen im Betriebsrat, Firmenrat, Firmenbeiräte) Formen institutionalisiert ist. Eine verbindliche Mitwirkung der Beschäftigten (= Partizipationsgrad 4 des ICP) liegt dann vor, wenn die Einflussnahme nicht beliebig durch das Management oder andere vorgesetzte Instanzen gewährt oder zurückgenommen wird (Moldaschl, 2004; Weber, 1999). Häufig sind die Beschäftigten zusätzlich am Unternehmenskapital oder am Unternehmenserfolg beteiligt.

Die *strukturell verankerte Organisationale Demokratie (OD)* beschreibt das Ausmaß der organisatorisch festgelegten, kollektiv praktizierten organisationalen Demokratie in Unternehmen und umfasst ein Spektrum von keiner bis sehr hoher organisationaler Demokratie. Unterschiedliche Formen strukturell verankerter OD sind beispielhaft als verschiedene, demokratisch strukturierte Unternehmenstypen in Publikation 4 aufgeführt und definiert (Produktivgenossenschaften, Demokratische Reformunternehmen und Selbstverwaltete Betriebe in Belegschaftsbesitz). In Publikation 1 wird dazu eine ausführliche Typologie dargestellt, welche in Publikation 6 nochmals überarbeitet und als erweiterte Version vorgestellt wird. In die Kategorisierung der Unternehmenstypen sind mehrere demokratische Prinzipien, wie z. B. der Beteiligungsgrad (Meinung, Mitwirkung oder Mitentscheidung), die Reichweite der Beteiligung der Beschäftigten an taktischen und/oder strategischen Angelegenheiten, die Beteiligungsform (direkt oder indirekt), aber auch die Kapital- bzw. Erfolgsbeteiligung eingeflossen (siehe Artikel 1 und 6).

Andere Begriffsbestimmungen zur organisationalen Demokratie sind – ähnlich den Definitionen zur Industriellen Demokratie – sehr allgemein gehalten, z. B. Lammers (1992):

„The term organizational democracy in a general sense denotes the presence and/or functioning in organizations of provisions and/or processes by means of which participants either individually or collectively – exert ‚upward‘ influence or power“ (Lammers, 1992, S. 585). Organisationale Demokratie beinhaltet lt. Lammers (1992) verschiedenste Formen demokratischer Praktiken, von selbstverwalteten Produktivgenossenschaften, Israelischen Kibbutzim bis hin zu partizipativem oder beratendem Management. Die in dieser Dissertation vorgelegte Definition der

organisationalen Demokratie ist weit spezifischer als jene von Lammers (1992). Sie inkludiert zwar seine grundsätzliche Definition, distanziert sich jedoch von rein partizipativen im Sinne von bloß informierenden, beratenden oder unverbindlichen Managementtaktiken als Formen organisationaler Demokratie. Auf die theoretische Verortung des im vorliegenden Kontext verwendeten Begriffs der organisationalen Demokratie wird im nächsten Abschnitt detailliert eingegangen.

2.1.2 Theoretische Verortung

Dachler und Wilpert (1978; 1980) haben in ihren Publikationen den Vorschlag formuliert, bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Partizipation stets den eigenen Blickwinkel explizit darzustellen. In diesem Sinne werde ich vorab kurz die von ihnen beschriebenen vier Grundrichtungen der Sozialtheorien (Demokratiethorie, Sozialismustheorie, Persönliches Wachstum und Produktivitätsorientierung) erläutern und im Anschluss darlegen, welchem theoretischen Ansatz und welchen zugrundeliegenden Wertvorstellungen, Zielen und Menschenbildern das ODEM-Projekt und folglich diese Dissertation zuzuordnen ist.

Vier Grundrichtungen der Sozialtheorien (Dachler & Wilpert, 1978; 1980):

a) Demokratiethorie:

Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Selbstbestimmung als Wert für sich. Das Gesellschaftsideal wird „... *in der aktiven Beteiligung aller ihrer Glieder in allen sie betreffenden Entscheidungen gesehen*“ (Dachler & Wilpert, 1980, S. 82). Dies setzt allerdings voraus, dass die Gesellschaftsmitglieder sowohl fähig als auch willens sind, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen. Der Partizipation kommt dabei eine pädagogische Funktion zu, die sämtliche Bereiche wie Familie, Schule, Arbeitsplatz und politische Einrichtungen tangiert und demzufolge gesamtgesellschaftliche Konsequenzen nach sich zieht (aktuelle Überblicke geben dazu Demirovic [2007] sowie Moldaschl [2004]).

b) Sozialismustheorie:

Das Gemeinsame vieler unterschiedlicher sozialistischer Theorieansätze besteht vor allem in der „... *Entfremdung des Produzenten von seinem Produkt und von sich selbst*“

als Folge der antagonistisch gedeuteten Beziehung von Arbeit und Kapital“ (Dachler & Wilpert, 1980, S. 83). Die kapitalistischen Produktionsverhältnisse verhindern die Entwicklung des menschlichen Potenzials. Der Partizipation kommt dabei eine wichtige Befreiungsfunktion insofern zu, als dass sie den Einfluss der ArbeiterInnenschaft auf den Produktionsprozess vergrößern kann. „Partizipation als interessengeleitete Einflußnahme auf die Gestaltung gesellschaftlichen Lebens wird damit zum Königsweg revolutionärer gesellschaftlicher Umgestaltung und zur Schaffung humaner Lebensbedingungen“ (Wilpert, 1993, S. 359). In neueren Sozialismusansätzen wird jedoch die Partizipationsfunktion nicht mehr ausschließlich der verstärkten Einflussnahme der ArbeiterInnenschaft auf den Produktionsprozess zugesprochen. Es wird eher die Entmachtung der Monopole und Oligopole durch demokratische Kontrolle, an welche unterschiedliche Interessengruppen beteiligt sind, angestrebt. So fordern z. B. Detje, Martens und Schmitthenner (2011) oder Meine und Stoffregen (2010) ein Mehrebenenprogramm der Wirtschaftsdemokratie. Dieses Programm umfasst unter anderem die staatliche Regulierung der freien Märkte (vor allem die Kontrolle der Finanzmärkte), die Kombination von privatem und öffentlichem Eigentum an Unternehmen und Banken ebenso wie die Mit- und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz durch direkte und repräsentative Mitbestimmungsformen.

c) Persönliches Wachstum:

Die Theorien des persönlichen Wachstums gehen von einer Bedürfnishierarchie allen menschlichen Verhaltens aus, an deren oberen Ende die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und Wachstum stehen. Die Menschen werden als aktiv, unabhängig und zur Selbstkontrolle fähig betrachtet, wobei die gewöhnlichen organisationalen Strukturen das menschliche Entwicklungspotenzial drastisch einschränken. Partizipation in Betrieben dient daher unter diesem Blickwinkel besonders der Erhöhung der intrinsischen Motivation durch eine größtmögliche Autonomie jedes einzelnen Arbeitenden. Die Partizipationsmaßnahmen beziehen sich hauptsächlich auf den engeren Arbeitsbereich und auf kooperative Führungsformen.

d) Produktivitätsorientierung:

Bei den Theorieansätzen, welche sich vorrangig um die Produktivitätssteigerung bemühen, wird die MitarbeiterInnenpartizipation als Mittel zum Zweck verwendet.

Partizipation führt zur Arbeitszufriedenheit, erhöht den Gruppenzusammenhalt und Informationsgrad der Organisationsmitglieder und führt somit zur Steigerung der Produktivität. Das zugrunde liegende Menschenbild beschreiben Dachler und Wilpert folgendermaßen: „*Partizipation wird hier zum Mittel der Produktivitätssteigerung, der Mensch zur manipulierbaren Einheit zum Zwecke maximalen Outputs*“ (Dachler & Wilpert, 1980, S. 84). Dieser Denkansatz legt nahe, dass die Partizipationsstrukturen unklar und unter Kontrolle des Managements bleiben. Die gesamtgesellschaftliche Wirkung der Partizipation wird als weniger wichtig erachtet bzw. sogar abgelehnt.

Die vorliegende Dissertation orientiert sich in erster Linie am demokratietheoretischen Ansatz. Die zentrale Frage, die mit dieser Arbeit beantwortet werden soll, beschäftigt sich mit der pädagogischen Funktion von Partizipation, nämlich mit dem sozialisatorischen Gehalt demokratischer Unternehmen. Jede/r MitarbeiterIn soll, nicht nur im privaten Bereich, sondern auch am Arbeitsplatz die Möglichkeit haben, an Entscheidungen, die sie/ihn betreffen, teilzunehmen. Durch diese Teilhabe an betrieblichen Entscheidungen können die Arbeitenden ihren Einfluss auf den Produktionsprozess vergrößern, dem Entfremdungsprozess zur Arbeit wird entgegengesteuert und soziale sowie demokratische Kompetenzen werden erworben bzw. verstärkt. Diese Prozesse beschränken sich nicht nur auf den betrieblichen Alltag. Die MitarbeiterInnen legen ihre innerbetrieblichen Erfahrungen nicht am Ende des Arbeitstages mit Verlassen des Fabriktores ab. Sie werden diese – im Sinne der Spillover Hypothese (Greenberg, 2008; Moldaschl & Weber, 2009; Pateman, 1970; Piñeiro Harnecker, 2009; Spreitzer, 2007) – auch in ihr familiäres und soziales Umfeld übertragen. Neben der Demokratietheorie fließen präzisierend und ergänzend Elemente der Sozialismustheorie (Einfluss auf den Produktionsprozess) sowie des Persönlichen Wachstums (Förderung des menschlichen Entwicklungspotenzials) in das hier vorgelegte Konzept der organisationalen Demokratie ein. Vom Ansatz der Produktivitätsorientierung grenze ich mich klar ab. Die Produktivitätssteigerung ist nach meinem Verständnis ein erfreuliches Nebenprodukt, nicht aber Sinn und Zweck organisationaler Demokratie. Im Vordergrund steht vielmehr die gesamtgesellschaftliche Wirkung von Partizipation.

Der Produktivitätsorientierung verschrieben sind vor allem mikroökonomisch-betriebswirtschaftliche Ansätze, die im ‚partizipativen Management‘ ein

Effizienzpotenzial für ihr Unternehmen wittern. Der unternehmerische Nutzen soll durch Mitbestimmung und erweiterte Handlungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen sichergestellt werden. Solch partizipative Managementtechniken beinhalten beispielsweise Training zu partizipativen Führungsfähigkeiten, zu Gruppenarbeit, zur Förderung von Teambewusstsein, Bildung von Qualitätszirkeln, Anregung von Entscheidungsfindungsprozessen und eine allgemeine Beratung, um die Selbständigkeit der MitarbeiterInnen, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und wechselseitiges Vertrauen zu fördern (Beyer & Nutzinger, 1996; Bolle de Bal, 1992). Die beschriebenen Techniken werden im US-amerikanischen Raum bereits als *workplace democracy* bezeichnet und beziehen sich lediglich auf den individuellen Arbeitsplatz der MitarbeiterInnen auf operativer Ebene. Die Beteiligungen an taktischen und strategischen Entscheidungen werden meist ausgeklammert. Workplace democracy dient den UnternehmerInnen und dem Management zur Effizienzsteigerung und zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit (Johnson, 2006; Poole et al., 2001). Die Partizipationsstrukturen bleiben freilich unklar und weiter fest in der Hand des Managements. Ähnliche Kritik am Produktivitätsansatz üben auch Demirovic (2007), Moldaschl (2004) und Wächter (2010). Moldaschl (2004) bemängelt explizit am derzeit vorherrschenden organisationalen Partizipationsbegriff, dass Partizipation zu einer ‚universellen Managementtechnik‘ degradiert wird und normative Forderungen nach Beteiligung nicht mehr ‚von unten‘ und ‚von außen‘ sondern vielmehr vom Management selektiv an die MitarbeiterInnen ‚nach unten‘ gestellt werden, so dass Partizipation als Mittel zum Zweck verwendet wird. Unter solchen Voraussetzungen laufen partizipative Managementtechniken besonders Gefahr von MitarbeiterInnen als Pseudopartizipation enttarnt und abgelehnt zu werden. Von Seite der Führungsebene wird den Arbeitenden zwar das Gefühl vermittelt, an betrieblichen Entscheidungen beteiligt zu werden. Der Einfluss der MitarbeiterInnen am Unternehmensgeschehen ist aber nicht die wirkliche Absicht des Managements. Dies kann letztlich soweit gehen, dass MitarbeiterInnen um Ihre Meinung zu wichtigen Entscheidungen gefragt werden, diese Entscheidungen aber von der Unternehmensführung schon vorab gefällt wurden. Eine enttarnte Pseudopartizipation führt zu Enttäuschung und zu Vertrauensverlust bei den MitarbeiterInnen, was sich wiederum im verstärkten Widerstand gegenüber zukünftigen Partizipationsprojekten auswirken kann (Heller, 2003; Strauss, 2006).

2.1.3 Verbreitung demokratisch strukturierter Betriebe

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, standen demokratisch strukturierte Betriebe selten im Fokus empirischer, sozialwissenschaftlicher Untersuchungen. Das wissenschaftliche Desinteresse geht meines Erachtens direkt proportional einher mit deren Unterrepräsentation in der allgemeinen Wirtschaftslandschaft. Unterstützt von staatlichen und internationalen Programmen, wie dem International Council for the Quality of Working Life (1972) oder dem Programm zur Humanisierung der Arbeit (HdA), erfuhren MitarbeiterInnenbeteiligungsmodelle eine verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit und Unterstützung. Das HdA-Programm in der Bundesrepublik Deutschland (1974) fokussierte unter anderem die Anerkennung der Menschenrechte und die Einführung beteiligungsgerechter Strukturen in Wirtschaftsbetrieben (Schweres, 2008). Der Europäische Rat hat sich mit der Lissabon-Strategie von 2000 zum Ziel gesetzt „... die EU zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“ (Kluge & Wilke, 2007, S. 189). Dieses Ziels soll insbesondere und vorrangig durch hohe soziale Standards und ökologische Nachhaltigkeit erreicht werden. Zum hohen sozialen Standard zählen neben innovativen, hochtechnologischen Produkten und Dienstleistungen vor allem auch hoch qualifizierte ArbeitnehmerInnen, die sich mit ihrem Betrieb identifizieren (Kluge & Wilke, 2007). Der neueste Trend institutioneller Bemühungen ist charakterisiert durch die Forderung der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO bzw. ILO) betreffend den Ausbau der ‚Guten Arbeit‘ bzw. ‚decent work‘. Diese definiert sich hauptsächlich durch menschengerechte und menschenwürdige Arbeitsbedingungen. Die Unternehmen selbst sind allerdings bislang noch nicht diesem Trend gefolgt (Schweres, 2008). Trotz der Unterstützung seitens staatlicher und internationaler Institutionen blieben demokratisch strukturierte Betriebe im Verhältnis zu hierarchisch strukturierten Betrieben nur eine sehr kleine Minderheit.

Die von Poutsma, Hendrickx und Huijgen (2003) durchgeführte Sekundäranalyse zu den Daten des Employee Participation in Organizational Change (EPOC)–Projekts gibt einen Überblick zur Verbreitung unterschiedlicher Mitbestimmungsmodelle in 10 europäischen Ländern. Hoch partizipative Arbeitsplätze, bei denen mehrere Mitbestimmungsformen gleichzeitig zum Tragen kommen, sind in Europa mit einem Anteil von nur ca. 5 % eher die Ausnahme. Nur in ca. 9 % der untersuchten Betriebe sind MitarbeiterInnen am Unternehmenskapital beteiligt. Gewinnbeteiligungsmodelle

sind deutlich häufiger anzutreffen (23 %). Die indirekte Partizipation durch Repräsentativorgane, wie Gewerkschaften, Betriebsräte oder Betriebsbeiräte, ist in Europa am stärksten vertreten (64 %). Direkte Partizipation in Form von arbeitsplatzbezogener Mitbestimmung wird auf individueller Ebene in 32 %, auf Gruppen- bzw. Teamebene in 20 % der befragten europäischen Unternehmen praktiziert. Das europäische Unternehmensnetzwerk *The European Confederation of Workers' Cooperatives, Social Cooperatives and Social and Participative Enterprises* berichtet in absoluten Zahlen und gibt an, dass ihrem Netzwerk im Jahre 2010 ca. 50.000 Genossenschaften und Betriebe in Belegschaftsbesitz mit ca. 1,4 Millionen ArbeitnehmerInnen angehörten (Abgefragt am 09.02.2011, von: <http://www.cecop.coop/What-is-CECOP>). In Österreich führte die Wirtschaftskammer gemeinsam mit der Bundesarbeiterkammer eine Online-Studie zur materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich durch (Kronberger, Leitsmüller, & Rauner, 2007). Derzeit sind ca. 160.000 ArbeitnehmerInnen in Groß- sowie Klein- und Mittelbetrieben am Unternehmenskapital beteiligt, was einem Anteil von 6 % der unselbständig Beschäftigten entspricht. Im europäischen Vergleich liegt Österreich damit im Mittelfeld (Leitl, 2007).

2.2 Auswirkungen organisationaler Demokratie

Die positiven Auswirkungen demokratischer Praktiken und Prinzipien (von direkten oder repräsentativen Partizipationsformen angefangen, bis hin zur organisationalen Demokratie) auf das MitarbeiterInnenverhalten wurden in zahlreichen Studien beschrieben. So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass sich direkte oder repräsentative Partizipation positiv auf das Betriebsklima, die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und auf die affektive Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb auswirkten (Heller, Drenth, Koopman, & Rus, 1988; IDE, 1981; Tannenbaum, Kavcic, Rosner, Vianello, & Wieser, 1974; Wegge, 2004; Wegge et al., 2010; Wilpert, 1993). Im Folgenden werden jene Auswirkungen der organisationalen Demokratie detaillierter beschrieben, die in der vorliegenden Dissertation als Bestandteile des ODEM-Gesamtmodells untersucht wurden: 1. die individuell wahrgenommene Organisationale Demokratie, 2. die soziomoralische Atmosphäre, 3. die prosozialen Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen, 4. die Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb (Commitment). Abbildung 2 gibt vorab

einen Überblick über die vermuteten Zusammenhänge des ODEM-Gesamtmodells, die im Rahmen dieser Dissertation mit 15 Hypothesen überprüft werden.

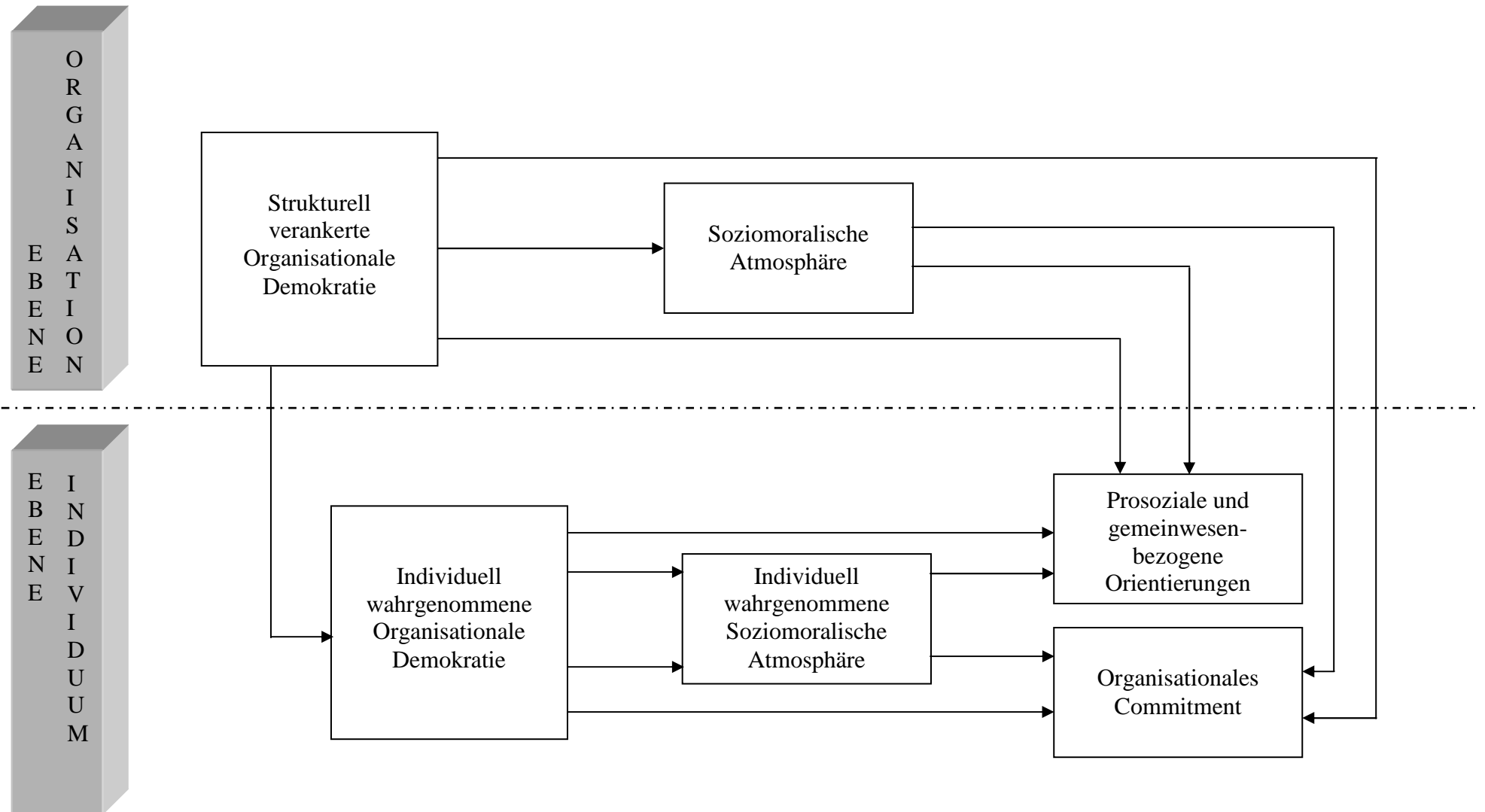


Abbildung 2. Grafisches ODEM-Gesamtmodell

2.2.1 Individuell wahrgenommene Organisationale Demokratie (OD)

Die individuell wahrgenommene OD kann als Teilbereich der organisationalen Demokratie definiert werden. Sie beschreibt die von den MitarbeiterInnen tatsächlich wahrgenommenen Mitbestimmungsmöglichkeiten an operativen, taktischen und strategischen Entscheidungen. Je nach Arbeitsteilung und -struktur kann sich das Ausmaß der Mitbestimmung in den einzelnen Betrieben unterscheiden. Sogar innerhalb ein und derselben demokratischen Organisation kann die tatsächliche Mitbestimmung der MitarbeiterInnen an betrieblichen Entscheidungen variieren. Dies hängt insbesondere mit den Entscheidungsanforderungen und den dazugehörigen Arbeitsrollen zusammen. In Produktivgenossenschaften z. B. gehören nur einige wenige Genossenschaftsmitglieder, welche die laufenden Entscheidungen im Wirtschaftsjahr treffen, der Geschäftsführung oder dem Vorstand an. Die meisten Mitglieder haben allerdings einmal im Jahr – auf der jährlich stattfindenden Generalversammlung – das Recht, mit ihrer Stimme Einfluss zu nehmen (Unterrainer et al., 2011). Einige Studien belegen, dass in demokratisch strukturierten Betrieben die MitarbeiterInnen auf allen Hierarchieebenen mehr Einflussmöglichkeiten erleben und, dass deren Wunsch nach Mitbestimmung und die Zufriedenheit mit der wahrgenommenen Mitbestimmung größer sind als in hierarchischen Unternehmen (Heller et al., 1988; IDE, 1981; Tannenbaum et al., 1974). Andere Studien zeigen, dass in hoch partizipativen Unternehmen die Kontrollinstanzen flacher ausgeprägt sind und den MitarbeiterInnen insgesamt mehr Kontrollfunktionen zugesprochen werden als in Betrieben mit nur geringen Partizipationsmöglichkeiten (Bartölke, Eschweiler, Flechsenberger, Palgi, & Rosner, 1985). Untersuchungen, die sich auf die reine Kapitalbeteiligung der MitarbeiterInnen konzentrieren (Freeman, 2007), zeigten mittels Interviews und Fallstudien, dass durch Belegschaftsbesitz der Wunsch nach Mitbestimmung bei betrieblichen Entscheidungen bei den Arbeitenden geweckt wird und die Erwartungen an Mitbestimmung erhöht werden. In quantitativen Untersuchungen (z. B. Hammer & Stern, 1980 oder Kruse, 1984) ließ sich diese Erkenntnis allerdings nicht bestätigen. Unklare Ergebnisse zeigten ebenfalls jene Studien, die den Zusammenhang zwischen Belegschaftsbesitz und wahrgenommener Partizipation untersuchten (Kruse, 2002). Daher gilt es grundsätzlich zu klären, ob das Ausmaß der strukturell verankerten OD mit der tatsächlich individuell wahrgenommenen OD der Arbeitenden in Zusammenhang steht. Diesem Gedanken

folgend wird in Publikation 6 hypostasiert, dass mit zunehmendem Grad an strukturell verankerter OD (von hierarchischen Betrieben bis hin zu selbstverwalteten Unternehmen in Belegschaftseigentum), auch die individuell wahrgenommene Partizipation der MitarbeiterInnen steigt.

Hypothese 1: Je stärker die OD strukturell im Unternehmen verankert ist, umso mehr individuell wahrgenommene Mitbestimmungsmöglichkeiten an betrieblichen Entscheidungen empfinden die MitarbeiterInnen.

2.2.2 Soziomoralische Atmosphäre

Das Konstrukt der Soziomoralischen Atmosphäre repräsentiert spezifische, organisationale Prinzipien und kollektive, organisationale Praktiken insbesondere solche der Kommunikation, der Zusammenarbeit, des kollektiven Problemlösens, der Entscheidungsfindung sowie des Führungsverhaltens. Das Konstrukt steht in der Traditionslinie des Just Community Ansatzes zur Erforschung der Entwicklungsbedingungen moralischer Sozialisation (Kohlberg, 1984; Power, Higgins & Kohlberg, 1989; Lempert, 1993; Lind, 2002). Kohlberg und KollegInnen identifizierten zunächst in israelischen Kibbuzim einige Organisationsmerkmale und Erziehungsprinzipien, die dann später Eingang in die Konzeptualisierung der soziomoralischen Atmosphäre fanden (Colby, Kohlberg, Snarey & Reimer, 1987). Hierdurch stark beeinflusst, beteiligten sich Kohlberg und KollegInnen an einem Projekt, in demokratisch strukturierten nordamerikanischen Schulen bzw. in teilautonomen Schuleinheiten ein sozialisatorisches Feld zu schaffen, welches die Entwicklung von demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften, nämlich eine komplexe Sozialperspektive, eine moralische Urteilskompetenz und verantwortliches Handeln, begünstigen sollte. Von zentraler Bedeutung war hierbei die Einrichtung von Foren, in welchen prinzipiengeleitete, gerechte Lösungen von Problemen des Schulalltags diskutiert wurden und gemeinsame Entscheidungen über Verhaltensregeln und Problemlösungen getroffen werden konnten (= Just Community Approach siehe dazu: Kohlberg, 1986; Lind, 2002; Oser & Althoff, 2001; Power et al., 1989). Aufgrund von vergleichenden Schulstudien zum Just Community Approach postulierten Kohlberg, Levine und Hower (1984), dass die folgenden Bedingungen eine moralische Atmosphäre konstituieren: (a) inwieweit das Gefühl besteht, dass in der Schule

Moralprobleme erörtert und Standpunkte anderer berücksichtigt werden; (b) inwieweit die Personen das Gefühl haben, sie seien an der Aufstellung der Regeln aktiv beteiligt und (c) inwieweit bestehende Regeln als gerecht angesehen werden.

Im deutschsprachigen Raum führten Hoff, Lempert und Lappe (1991) erste Untersuchungen zu den Auswirkungen einer soziomoralischen Atmosphäre im Kontext der Arbeit durch. Mithilfe von biographischen Interviews und Längsschnittuntersuchungen konnten sie in Anlehnung an Kohlberg's (1984) Stadien der kognitiv-moralischen Urteilskompetenz belegen, dass einige UntersuchungsteilnehmerInnen bei der Reflexion moralischer Dilemmata auf der höchsten Ebene der moralischen Urteilskompetenz, nämlich der postkonventionellen, reflektierten. Die Arbeitenden nämlich verwendeten zur Urteilsfindung universelle Prinzipien wie Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit und Menschenwürde und zogen dabei auch individuelle und situationale Besonderheiten der Betroffenen sowie langfristige Folgen von Konfliktlösungsoptionen in ihre Überlegungen mit ein. Hoff et al. (1991) und Lempert (1993) konzeptualisierten auf der Basis ihrer Studien mit FacharbeiterInnen fünf soziale Anregungspotenziale, welche, je nach konkreter Ausprägung, die Entwicklung der moralischen Urteilskompetenz auch im Erwachsenenalter fördern: (a) Konfrontation mit sozialen Problemen, Widersprüchlichkeiten und Konflikten, (b) zuverlässig gewährte Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, (c) Gelegenheiten zur zwanglosen Kommunikation, auch über die Legitimität von Normen und kulturellen Werten, die im Unternehmen gelten, (d) partizipative Kooperation und (e) Zuweisung und Zurechnung von Verantwortung, entsprechend den individuellen Fähigkeiten.

In Anlehnung an das Konzept der sozialen Anregungspotenziale im Organisationskontext von Hoff et al. (1991) sowie Lempert (1993) konstituiert sich das in der vorliegenden Dissertation und entsprechend auch im ODEM-Projekt verwendete Konstrukt der soziomoralischen Atmosphäre aus den nachfolgend formulierten sechs theoretischen Komponenten (siehe dazu auch: Pircher Verdorfer, 2010; Pircher Verdorfer, Weber, & Seyr, 2008; Weber, Unterrainer, & Höge, 2008):

(1) Offene Konfrontation der Arbeitenden mit sozialen Problemen, Widersprüchlichkeiten und Konflikten innerhalb und zwischen Interessen, Werten, Regeln, Normen.

Dieses Merkmal der soziomoralischen Atmosphäre schließt die generelle Bereitschaft ein, Diskurse über genannte Konflikte zu führen. Dies ermöglicht den Beteiligten, Informationen über die Folgen des individuellen oder kollektiven Handelns für andere zu erhalten und entsprechend rücksichtsvoll zu disponieren. Als besonders förderlich für die Entstehung einer ‚postkonventionellen‘, prinzipiengeleiteten moralischen Urteilskompetenz wird erachtet, wenn Arbeitende sich auch individuell in Widersprüche verwickelt fühlen. Als generell hindernd wird hingegen angesehen, wenn im Unternehmen Konflikte zwischen Interessen, Werten und Normen unterdrückt bzw. verdrängt werden.

- (2) *Zuverlässig/konstant gewährte Wertschätzung, emotionale Zuwendung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen.*

Eine solche Wertschätzung beinhaltet die Berücksichtigung und Anerkennung der individuellen Persönlichkeit und der Vertrauenswürdigkeit eines Jeden, auch durch Vertrauensvorschuss, Gratifikationsvorschuss (z. B. betriebliche Zukunftschancen) sowie durch angemessene Toleranz gegenüber begangenen Fehlern. Als besonders förderlich gilt die Anerkennung der individuellen Einzigartigkeit jedes Menschen, als hindernd hingegen gilt eine erlebte Atmosphäre der Gleichgültigkeit, Ablehnung und Unterdrückung sowie das unvorhersehbare Wechseln zwischen Wertschätzung und Geringschätzung.

- (3) *Offene, zwanglose Kommunikation, auch über die Legitimität von Regeln, Normen, Prinzipien und kulturellen Werten, die im Unternehmen gelten.*

Als besonders förderlich wird angesehen, wenn immer wieder Diskurse über die Geltungsansprüche solcher Normen und Werte etc. geführt werden und nicht nur Harmonie diesbezüglich herrscht. Als hindernd gelten hingegen monologische Verschlossenheit oder Dominanz einzelner Personen(/-gruppen) sowie Manipulationshandlungen hinsichtlich der Thematisierung von Normen, Werten etc.

- (4) *Partizipative Kooperation aller bzw. vieler Organisationsmitglieder, auch bezüglich der Entwicklung organisationaler und sozialer Regeln, Normen, Prinzipien und Werten, die im Unternehmen gelten soll(t)en.*

Es wird angestrebt, solche Regeln bzw. Lösungen zu finden, die – auf der Basis von Grundwerten wie Gerechtigkeit, Menschenwürde, Rücksichtnahme, persönliche Freiheit – allgemein zustimmungswürdig sind und möglichst von allen oder vielen mitgetragen werden können. Ein Ausgleich zwischen den Interessen des Einzelnen, des Unternehmens und der Gesellschaft wird immer wieder angestrebt. Besonders förderlich erscheint, wenn dabei auch neue Normen, Regeln, Prinzipien, Maßstäbe entwickelt werden. Als beeinträchtigend wird angesehen, wenn der Diskurs in einem starken Konkurrenzkontext verläuft, wenn einzelne oder einzelne Personengruppen unterdrückt bzw. ausgeschlossen werden sowie, wenn gar keine substanzielle Zusammenarbeit existiert (isolierte Arbeitsplätze, Fließbandarbeit etc.).

- (5) *Vertrauensvolle Zuweisung von Verantwortung und Zurechnung entsprechender Handlungen für das (eigene sowie das) Wohlbefinden Anderer innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, entsprechend den individuellen Fähigkeiten und persönlichem Entwicklungsstand der Verantwortlichen.*

Hier steht die Frage im Zentrum, ob und in welchem Maße es für ein betrachtetes Unternehmen typisch ist, dass den Beschäftigten, jeweils entsprechend ihrer individuellen Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung für das Wohlergehen von Menschen in und außerhalb des Unternehmens (nah und fern) bzw. für die Umwelt übertragen wird. Als besonders förderlich gilt es, wenn die übertragene Verantwortung mitunter auch Anforderungen enthält, die schwer miteinander vereinbar sind (z. B. Verantwortung gegenüber einer Mehrzahl von Adressaten mit konkurrierenden Bedürfnissen) oder Anforderungen, die im Unternehmen kontrovers bewertet werden (z. B. Controlling entlang heterogener Bewertungskriterien). Als beeinträchtigend gilt ein Klima, das von Misstrauen, Unklarheit, Überforderung oder Unterforderung bestimmt ist.

- (6) *Organisationale Rücksichtnahme auf den Einzelnen.*

Dieses Merkmal wird zwar von der Lempert-Hoff-Gruppe nicht separat expliziert, jedoch stellt die ontogenetisch erworbene Fähigkeit und Bereitschaft zur affektiven (Empathie) und kognitiven Perspektivenübernahme eine Voraussetzung oder zumindest förderliche Bedingung für prosoziale und moralische Handlungsbereitschaften dar (z. B. Habermas, 1983; Hoffman, 1989; Miller, Bernzweig,

Eisenberg, & Fabes, 1991). Auch die von Kohlberg, Wassermann und Richardson (1978), Power et al. (1989) sowie von Lind (2002) berichteten Schulexperimente zielen deutlich darauf ab, eine Höherentwicklung der Perspektivenübernahme unter Schülern und Lehrern zu fördern. Es erscheint deshalb sinnvoll, bei der Analyse der soziomoralischen Atmosphäre organisationstypische Praktiken der Rücksichtnahme auf legitime Bedürfnisse auch Einzelner zu berücksichtigen. Es wird also das Ausmaß bestimmt, in welchem VerantwortungsträgerInnen (z. B. Vorgesetzte) innerhalb einer organisationalen Gemeinschaft bereit sind, die Perspektive von individuellen Unternehmensmitgliedern einzunehmen. Solch organisationale Rücksichtnahme, die in hilfreiche und unterstützende Handlungen mündet, wird bei den begünstigten Unternehmensmitgliedern vermutlich als soziales Modell wirksam werden und diese anregen, ebenfalls Rücksicht auf die Bedürfnisse und Belange Anderer innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu nehmen.

Es wird angenommen, dass zum Entstehen einer so verstandenen soziomoralischen Atmosphäre in Unternehmen die praktizierte organisationale Demokratie einen wesentlichen Beitrag leistet. Mit zunehmendem Umfang und zunehmendem Niveau der organisationalen Demokratie wird es wahrscheinlicher, dass sich die Merkmale einer intakten soziomoralischen Atmosphäre herausbilden. Dies wird voraussichtlich besonders in solchen Unternehmen der Fall sein, in denen Foren für die direkte demokratische Mitwirkung existieren, wo die Beschäftigten über Angelegenheiten, die ihren Arbeitsalltag oder ihre Zukunft betreffen, beraten, wo sie Vorschläge formulieren und mitentscheiden können. Es ist wahrscheinlich, dass in solchen Foren auch gemeinsam Probleme diskutiert und Entscheidungen vorbereitet werden, welche moralische Urteilskompetenz auf hohem Niveau erfordern bzw. anregen (z. B. Arbeitszeitverkürzung oder gar Entlassungen im Falle einer anhaltenden Krise des Unternehmens). Je mehr Beschäftigte in solchen Foren der organisationalen Demokratie teilnehmen und je komplexer die dort vorzubereitenden oder zu fällenden Entscheidungen sind, desto wahrscheinlicher können sich Merkmale herausbilden, die einer Just Community ähneln (im Sinne von Kohlberg 1984; Power et al. 1989). Dies gilt sowohl für die strukturell verankerte OD auf Unternehmensebene, welche sich in unterschiedlichen demokratischen Unternehmenstypen beschreiben lässt, als auch für

die, von den MitarbeiterInnen tatsächlich wahrgenommenen Mitbestimmungsmöglichkeiten auf Individualebene.

Auf Unternehmensebene ist im Falle von basisdemokratisch strukturierten kleineren Unternehmen, in welchen auf häufigen Vollversammlungen von allen Beschäftigten auch über strategische Angelegenheiten diskutiert und mitentschieden wird, sowie in größeren demokratischen Reformunternehmen (die Formen der direkten und repräsentativen Mitbestimmung kombinieren) eine hoch ausgeprägte soziomoralische Atmosphäre zu erwarten. In Produktivgenossenschaften und sozialen Partnerschaftsunternehmen, in denen die Häufigkeit bzw. die Reichweite der Mitentscheidung eingeschränkt ist, ist mit einer eher moderat ausgeprägten und in hierarchisch strukturierten Unternehmen mit einer gering ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre zu rechnen. Die Publikationen 1 und 2 behandeln diese Fragestellung, welche mit folgender Hypothese überprüft wurde:

Hypothese 2: Je stärker die OD in Betrieben strukturell verankert ist, umso stärker ist die soziomoralische Atmosphäre im Betrieb ausgeprägt.

Auf der Individualebene wird, in Anbetracht der oben beschriebenen Mechanismen, ebenfalls ein positiver Einfluss der individuell wahrgenommenen OD auf die soziomoralische Atmosphäre erwartet. Entsprechend wurde in den Veröffentlichungen 3 und 7 der Zusammenhang zwischen den tatsächlich wahrgenommenen Mitbestimmungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen und der von ihnen empfundenen soziomoralischen Atmosphäre anhand folgender Hypothese getestet.

Hypothese 3: Die individuell wahrgenommene OD korreliert positiv mit der von den MitarbeiterInnen individuell empfundenen soziomoralischen Atmosphäre.

2.2.3 Prosoziale Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogene Wertorientierungen

Prosoziale Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogene Wertorientierungen erfassen die Bereitschaft von Organisationsmitgliedern, ihren Mitmenschen gegenüber

ein unterstützendes Verhalten zu zeigen, um das Wohlergehen der Gesellschaft zu sichern. Dies bezieht sich sowohl auf das Verhalten innerhalb als auch außerhalb des betrieblichen Geschehens. Der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements bzw. Citizenship ist mit dem hier verwendeten Konzept der prosozialen Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen eng verbunden. Nach der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des deutschen Bundestags zeichnet sich bürgerschaftliches Engagement vor allem durch die ihm zugrunde liegenden Motive und Wirkungen aus, „... *wie etwa der Verantwortung für andere, dem Lernen von Gemeinschaftsfähigkeit oder dem Aktivwerden als Mitbürger ... Bürgerinnen und Bürger organisieren sich nach demokratischen Regeln selbst und wirken auf das Gemeinwesen ein, indem Teilhabe- und Mitgestaltungsmöglichkeiten genutzt werden und Gemeinwohlverantwortung übernommen wird.*“ (siehe Habisch, 2003, S.52). Die von van Dyne, Graham und Dienesch (1994, p.766) vorgelegte Definition von Citizenship bezieht sich ebenfalls auf das gesamtgesellschaftliche Geschehen, das natürlich auch das Verhalten in Wirtschaftsbetrieben inkludiert: „... *based on the theoretical heritage of civic citizenship research in philosophy, political science, and social history. From that perspective, civic citizenship is viewed as including all positive community-relevant behaviors of individual citizens*“.

Prosoziale Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogene Wertorientierungen lassen sich demnach gut unter den Begriff des Bürgerlichen Engagements bzw. Citizenship subsumieren. Dabei fokussieren die prosozialen Handlungsbereitschaften stärker jene Motive und Kompetenzen, welche die direkte Interaktion betreffen, während die gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen sich stärker auf soziales Verantwortungsbewusstsein und auf Einstellungen beziehen, die gemeinschaftliche und gesamtgesellschaftliche Leitprinzipien wie Freiheit, Mitbestimmung, Toleranz, Gerechtigkeit und soziale Sicherung im Blick haben (Weber, Unterrainer, Schmid, & Iwanowa, 2007).

Prosoziale Handlungsbereitschaften

In der vorliegenden Dissertation umfassen die prosozialen Handlungsbereitschaften drei Indikatoren: *prosoziales Arbeitshandeln, Solidarität am Arbeitsplatz* sowie *Perspektivenübernahme und Empathie*. Prosoziales Arbeitshandeln bezieht sich auf

bestimmte Subdimensionen der US-amerikanischen Konzepte von Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ, 1988; Podsakoff, Mackenzie, Hui, & Ferris, 1993) und Prosocial Organizational Behavior (POB) (Brief & Motowidlo, 1986), insbesondere auf altruism (Altruismus), courtesy (Rücksichtnahme) (Konowsky & Organ, 1996), und helping behavior (Hilfsbereitschaft) (Moorman & Blakely, 1995; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Van Dyne & LePine, 1998). Unter Solidarität am Arbeitsplatz (Flodell, 1989) werden Verhaltensbereitschaften von Arbeitenden verstanden, die darauf abzielen, dass das eigene Handeln als Teil einer gemeinschaftlichen Aktion begriffen wird. Zusätzlich sind solidarische MitarbeiterInnen bereit, die arbeitspolitischen Interessen ihrer KollegInnen zu berücksichtigen und sich notfalls gegen ungerechte Behandlung z. B. durch Vorgesetzte gemeinsam zu wehren. Dieses Verständnis von Solidarität am Arbeitsplatz geht über das rein unternehmerfokussierte Konzept der OCB-Forschung hinaus (zur ausführlichen Kritik am OCB-Konzept siehe Weber & Moldaschl [in press]). Der dritte Indikator prosozialer Handlungsorientierungen – Perspektivenübernahme bzw. Empathie – bezeichnet die Fähigkeit, sich kognitiv und gefühlsmäßig in die Lage Anderer zu versetzen und ist kein genuin arbeitsbezogenes Konstrukt. Allerdings konnten Eisenberg und Miller (1987) in Metaanalysen substanzielle Zusammenhänge zwischen Empathie und prosozialem Verhalten zeigen. Ähnlich auch Kohlberg (1984) und Power et al. (1989), welche die Übernahme sozialer Perspektiven als einen Indikator für die moralische Reife eines Individuums betrachten. Gut nachvollziehbar ist eine solche Perspektivenübernahme z. B. wenn BürgerInnen eine unfaire Behandlung von Minderheiten beobachten und sich daraufhin für Bürgerrechtsinitiativen engagieren (Hoffman, 1989).

Gemeinwesenbezogene Wertorientierungen

Die gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen betreffen nicht nur Verhaltensweisen auf der unmittelbaren Arbeitsplatzebene sondern beziehen sich auch auf Handlungsorientierungen außerhalb des Unternehmens, die für die Aufrechterhaltung der gesamten Zivilgesellschaft und deren Gemeinwohl maßgeblich sind. Aus der Menge solcher Wertorientierungen werden in dieser Arbeit beispielhaft die drei Folgenden behandelt: *Humanitär-egalitäre Ethik* (Doll & Dick, 2000), *demokratische*

Orientierungen (Bibouche, 2003) und *Selbstwirksamkeit zur Bewahrung oder Schaffung einer gerechten Welt* (Mohiyeddini & Montada, 1996).

Die Bereitschaft der BürgerInnen nach humanitär-egalitären Ethikprinzipien zu leben, bedeutet unter anderem menschliches Leben zu respektieren und zu achten, die Menschenwürde zu schützen, dem Gemeinwohl zu dienen und sich für notleidende Mitmenschen einzusetzen (siehe Katz & Hass, 1988). Demokratisch orientierte Personen beteiligen sich an politischen Aktivitäten z. B. durch Teilnahme an demokratischen Protesten, sie sind tolerant gegenüber anderen Meinungen und Lebensweisen, sie verteidigen Minderheitenrechte gegenüber anderen und setzen sich für gleiche Rechte für alle ein (siehe Bibouche, 2003; Klicperová-Baker, 1998). Die Erhaltung und Verbreitung demokratischer Gesellschaften wird gefördert, indem möglichst viele Menschen den eben beschriebenen Bürgertugenden folgen und ihren tagtäglichen Umgang miteinander daran ausrichten (Barber, 1984; Dahrendorf, 1995; Habermas, 1995; Klicperová-Baker, 1998; Moldaschl, 2004; Pateman, 1970).

Es wird vermutet, dass die Entwicklung von prosozialen und gemeinwesenbezogenen Handlungsbereitschaften sich über die gesamte Lebensspanne hinzieht. Empathie und prosoziales Verhalten haben ihren Ursprung in direkten Interaktionen während der Kindheit und Jugend und entwickeln sich zu mehr kosmopolitisch-humanistischen Handlungsbereitschaften sowie zu Organizational Citizenship Behavior in Adoleszenz und Erwachsenenalter weiter (siehe z. B. Eisenberg, 1989; Hoffman, 1989; Keller & Malti, 2008; Lind, 2002; Organ & Paine, 1999). In ihren Untersuchungen zu den Effekten demokratischer Schulstrukturen und den Prinzipien moralischer und prosozialer Kompetenzen konnte die Kohlberggruppe mehrere Bedingungen festmachen, die verantwortliches Handeln im Sinne demokratischer Grundwerte fördern (Lind, 2002; Power et al., 1989). Die Teilnahme an demokratischen Entscheidungsprozessen stellte dabei eine wichtige Voraussetzung dar. Für den betrieblichen Kontext stellte Pateman (1970) mit ihrer Spillover-Hypothese fest, dass zwei Faktoren besonders wichtig seien: nämlich erstens, grundsätzlich über Möglichkeiten zur Mitbestimmung an betrieblichen Entscheidungen zu verfügen und zweitens auch aktiv an diesen Entscheidungen teilzunehmen. Sie verweist in diesem Zusammenhang auf das Sozialisationspotenzial von Wirtschaftsunternehmen und argumentiert, dass die MitarbeiterInnen durch die pädagogische Funktion von

Partizipation politische Wirkungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs erfahren. Langfristig gesehen sollte sich durch die tägliche Wahrnehmung ihrer politischen Wirksamkeit im Unternehmen auch ihr politisches und bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaft erhöhen.

Karasek (2004) wies ebenfalls auf das Sozialisationspotenzial von Organisationen, insbesondere von Arbeitsbedingungen wie Arbeitsanforderungen und individuelle Entscheidungsspielräume der MitarbeiterInnen, hin. Seiner Ansicht nach werden Verhaltensmuster, die MitarbeiterInnen während der Arbeit erlernen, auch auf ihre politischen Aktivitäten und Freizeitbeschäftigungen übertragen. Die vorherrschenden Arbeitsanforderungen und Entscheidungsspielräume der einzelnen Arbeitenden bestimmen dabei ausschlaggebend die Art und das Ausmaß dieses Sozialisationsprozesses. Karasek (2004) hypostasierte, dass so genannte „active jobs“ (= hohe Anforderungen bei gleichzeitig großem individuellen Entscheidungsspielraum) zu einer aktiven Freizeitgestaltung, die auch politische Aktivitäten inkludiert, führt. Empirisch konnte er diese Zusammenhänge in einer sehr aufwändigen und methodisch äußerst anspruchsvollen Längsschnittuntersuchung (von 1968 bis 1974) mit Selbst- und Fremdbeurteilungen bestätigen. Sowohl im Querschnitt als auch im Längsschnitt zeigten sich signifikante Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und der politischen Aktivität. Mit zunehmendem Entscheidungsspielraum und gleichzeitig steigenden Arbeitsanforderungen wächst die Beteiligung der MitarbeiterInnen an politischen und anderen Freizeitaktivitäten. Dieser Effekt blieb auch unter der Berücksichtigung von Kontrollvariablen, wie Bildung oder sozialer Status, erhalten.

Weitere theoretische Überlegungen zur Spillover-Hypothese in derzeit vorherrschenden Konzepten der Organizational Behavior-Forschung findet man beispielsweise bei Spreitzer (2007). Sie hebt hervor, dass strukturell verankertes Empowerment der MitarbeiterInnen und partizipative Führungsstile in Unternehmen prosoziale und demokratische Kompetenzen und entsprechende Einstellungen der Arbeitenden fördern (z. B. friedliche und konfliktverringende Orientierungen). Die dahinterliegenden psychologischen Mechanismen vermutet sie darin, dass die MitarbeiterInnen die Möglichkeiten zur Mitbestimmung als attraktiv empfinden, indem sie so den wahrgenommenen Kontrollverlust reduzieren und eigene Partizipationskompetenzen ausbauen können. Dass Partizipationskompetenzen sowie Selbstbewusstsein und das

Gefühl, anspruchsvolle Aufgaben meistern zu können, durch direkte Mitbestimmungsmöglichkeiten gestärkt werden, belegte Gardell (1983) in einer vorrangig qualitativen Interventionsstudie. Er untersuchte ein Jahr lang das schwedische Unternehmen ALMEX, nachdem repräsentative und direkte Formen der Mitentscheidung neu eingeführt wurden. Im Vergleich zu Arbeitenden in konventionellen Abteilungen von ALMEX berichteten die MitarbeiterInnen in selbstregulierten Arbeitsgruppen (nach einem Jahr Erfahrung) von

- erweiterten fachlichen Kompetenzen,
- größerem Einfluss durch die Gruppe auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen,
- erhöhtem Selbstbewusstsein („sense of mastery“),
- höherer Arbeitszufriedenheit,
- verstärktem Wunsch nach direkter Beteiligung sowie der Beteiligung der Interessensvertretung bei strategischen – vor allem finanziellen – Entscheidungen und
- von einem stärkerem Interesse an gewerkschaftlichen Aktivitäten und einem erhöhten politischen Bewusstsein.

Greenberg, Grunberg und Daniel (1996) relativieren den von Greenberg (1986) noch postulierten direkten Spillover-Effekt demokratisch strukturierter Betriebe auf das politische Engagement der MitarbeiterInnen außerhalb des Betriebs. In ihrer neueren Studie (Greenberg et al., 1996) appellieren sie für eine erweiterte Spillover-Hypothese, die an Kontextfaktoren, Mediatoren und Moderatoren gebunden ist. Der Einfluss von demokratischen Strukturen und Prinzipien auf das allgemeine politische Engagement der Arbeitenden ist nach ihrer Untersuchung (Greenberg et al., 1996) nicht in jedem Fall zu beobachten. Allgemein zeigten ihre Ergebnisse, dass MitarbeiterInnen in demokratisch strukturierten Betrieben (Arbeitergenossenschaften und Betriebe mit Employee Stock Ownership Plan) sogar signifikant niedrigere Werte in ihrer politischen Aktivität aufwiesen als Arbeitende in konventionellen, hierarchischen Betrieben. In einer detaillierteren Analyse konnten sie nachweisen, dass MitarbeiterInnen in demokratischen Betrieben vor allem dann in ihrer Freizeit politisch aktiver sind,

- wenn sie direkte und nicht ausschließlich repräsentative Mitbestimmung erfahren,
- wenn sie durch die Mitbestimmung Selbstsicherheit und zusätzliche Kompetenz wahrnehmen und

- wenn sich das Unternehmen in einer guten finanziellen Lage befindet.

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Studien von Karasek (2004) und Gardell (1983) basieren die Erkenntnisse von Greenberg et al. (1996) ausschließlich auf Fragebogenuntersuchungen im Querschnittsdesign und sind folglich – Kausalitätsaussagen betreffend – auch mit etwas Vorsicht zu interpretieren.

Forschungsreviews, die sich mit den relativ wenigen empirischen Studien zur Spillover Hypothese befassen, belegen wie Greenberg et al. (1996) nur mäßige Erfolge bzw. liefern widersprüchliche Ergebnisse (Carter, 2006; Greenberg, 2008; Moldaschl & Weber, 2009). Zudem sind jene Prozesse, die zur Entwicklung von bürgerschaftlichem Engagement beitragen (wie z. B. von Spreitzer, 2007 hypostasiert), empirisch nicht geklärt. Freeman (2007), der sich intensiv mit den Effekten von MitarbeiterInnenkapitalbeteiligung beschäftigt, kritisiert zurecht, dass zwar theoretische Überlegungen zu gesellschaftlichen Auswirkungen des Belegschaftsbesitzes bestehen und diese Zusammenhänge auch propagiert werden (z. B. von Greenberg, 1986; Pateman, 1970), empirische Befunde dazu aber ausständig sind.

Die vorliegende Arbeit leistet einen empirischen Beitrag zur Verringerung eben dieser Forschungslücke. Dies geschieht auf drei Ebenen. Zuerst wird aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Betriebe (= Unternehmensebene) der Einfluss der strukturell verankerten OD und der soziomoralischen Atmosphäre auf die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen beleuchtet. Anschließend folgt die Untersuchung von Auswirkungen individuell wahrgenommener OD und soziomoralischer Atmosphäre auf die prosozialen Handlungsbereitschaften und der gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen (= Individualebene). Der Mehrebenenansatz verbindet Unternehmens- und Individualebene und versucht einen Einfluss der strukturell verankerten sowie der individuell wahrgenommenen OD auf die humanitär-egalitäre Ethikorientierung der MitarbeiterInnen nachzuweisen und gegebenenfalls zu präzisieren.

Auf Unternehmensebene bietet sich Bandura's (1979) Theorie zum Sozialen Modell als Erklärungsansatz an. Damit kann die Annahme begründet werden, dass MitarbeiterInnen in demokratischen Betrieben über höhere prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen verfügen als Arbeitende in hierarchisch

strukturierten Firmen. Demokratische Betriebe, welche offene Diskussionen zu komplexen Entscheidungen, Interessenskonflikten und sozialen wie moralischen Dilemmata befürworten, bieten Arbeitenden die Möglichkeit von positiven sozialen Modellen (z. B. erfahrene KollegInnen, Vorgesetzte) zu lernen. Durch die Teilnahme an offenen Diskussionen erfahren sie, wie z. B. Vorgesetzte andere KollegInnen zu prosozialem oder gemeinwesenbezogenem Verhalten auffordern. Das mehrmalige Beobachten solcher Verhaltensweisen aber auch erhaltenes, multiples Feedback von KollegInnen sowie Selbstreflexion können bewirken, dass langfristig betrachtet gemeinwesenbezogene Wertorientierungen und prosoziale Verhaltensweisen vom Arbeitsplatz aus in andere Lebensbereiche übertragen werden. Vergleicht man jetzt unter diesen Voraussetzungen hierarchisch mit demokratisch strukturierten Betrieben, so scheinen demokratische Betriebe, in denen mehr Möglichkeiten zur Anwendung partizipativer Praktiken geboten werden, deutlich geeigneter zu sein, den MitarbeiterInnen ihre politischen, sozialen und bürgerlichen Rechte zu garantieren. Daher wird angenommen, dass demokratische Betriebsstrukturen neben der primären Sozialisation (durch die Familie) und der sekundären (durch Peer-Gruppen sowie Schule) zusätzlich zur Weiterentwicklung von prosozialen und gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen der Arbeitenden beitragen können. Diese Hypothese ist in den Veröffentlichungen 1 und 2 überprüft worden. In Artikel 6 wurde eine Facette der gemeinwesenbezogenen Orientierungen – nämlich die Humanitär-egalitäre Ethikorientierung – als Auswirkung demokratischer Strukturen untersucht.

Hypothese 4: Je stärker die OD in Betrieben strukturell verankert ist, umso verstärkt geben MitarbeiterInnen an, über prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen.

Die soziomoralische Atmosphäre wird auf Unternehmensebene als Klimakonstrukt betrachtet. Dabei wird Organisationsklima definiert im Sinne von quasi-objektiv beschreibbare Strukturen, Prinzipien, Verhaltensweisen, Prozeduren und Praktiken einer Organisation, die von den Organisationsmitgliedern mehr oder weniger übereinstimmend wahrgenommen werden (differenzierte Diskussionen des Konstrukts Organisationsklima finden sich bei Denison, 1996; Payne & Pugh, 1976; Pircher Verdorfer, 2010; Rousseau, 1988). Die strukturellen Merkmale der soziomoralischen

Atmosphäre, wie partizipative Kooperation und offener Dialog, üben lt. Power et al. (1989) einen positiven Einfluss auf das Entwicklungsniveau moralischer Schulkulturen aber auch auf das politisch moralische Urteilsverhalten der einzelnen Mitglieder sowie auf die individuelle Bereitschaft sozial verantwortlich zu handeln aus. Daher können demokratische Schulen und demokratische Produktivgenossenschaften im Wirtschaftsbereich als Fraktale einer komplexeren demokratischen Gesellschaft betrachtet werden (Kohlberg, 1984; Power et al., 1989). Empirisch belegten Power et al. (1989), dass demokratische Foren in Unternehmen die prosozialen und moralischen Kompetenzen der MitarbeiterInnen verbessern. Jedoch können solche Veränderungen nicht in jedem Fall beobachtet werden, und sie benötigen Zeit. Sozialisations-effekte basieren auf langfristigen, teilweise nichtlinearen Prozessen, in denen auch Regressionen auftreten können (siehe Lind, 2002; Oser & Althof, 2001). Vor diesem Hintergrund wird vermutet, dass in Betrieben mit einer ausgeprägteren soziomoralischen Atmosphäre prosoziale Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogene Wertorientierungen bei den MitarbeiterInnen in höherem Grade ausgeprägt sind als in Betrieben, in denen eine schwach ausgeprägte soziomoralische Atmosphäre wahrgenommen wird. Gemäß diesen Überlegungen wird die folgende Hypothese in den Publikationen 1 und 2 geprüft.

Hypothese 5: In Betrieben mit einer stark oder mittelstark ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre geben die MitarbeiterInnen an, über höhere prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen als in Betrieben mit einer geringer ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre.

Beleuchtet man die Zusammenhänge zwischen organisationaler Demokratie und bürgerschaftlichem Engagement auf der Individualebene, so weisen bereits die theoretischen Annahmen von Pateman (1970) und Spreitzer (2007) auf eine solche Verbindung hin. Beide Autoren betonen die Wichtigkeit von tatsächlich bestehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten der Belegschaft als Voraussetzung für die Weiterentwicklung prosozialer und demokratischer Kompetenzen im Betrieb. Empirisch untersucht wurden bereits viele organisationale, aufgaben- und persönlichkeitsbezogene Charakteristika sowie Führungsmerkmale als Antezedenzen

von OCB oder POB (vgl. Brief & Motowidlo, 1986; LePine, Erez, & Johnson, 2002; McNeely & Meglino, 1994; Organ & Paine, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Dasselbe gilt für ethisches Verhalten in Betrieben (Trevino, Weaver, & Reynolds, 2006). In der OCB-Forschung und in Forschungen zu ähnlichen prosozialen Verhaltenskonstrukten werden allerdings demokratische Praktiken als mögliche Bedingungen vernachlässigt (vgl. Brief & Motowidlo 1986; LePine et al., 2002; Organ & Paine 1999; Podsakoff et al. 2000; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009; Wesche & Muck, 2010). Eine der wenigen Ausnahmen, was dies betrifft, stellt die Untersuchung von Porter, Lawler und Hackman (1996) dar, welche von positiven Zusammenhängen zwischen der Mitbestimmung in betrieblichen Entscheidungen und Aspekten des OCB-Konzepts berichten. In der vorliegenden Dissertation wird davon ausgegangen, dass nicht nur demokratische Strukturen sondern auch die von den MitarbeiterInnen individuell wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten deren bürgerschaftliches Engagement innerhalb und außerhalb des Betriebs verbessern können. Dieser Überlegung entsprechend wird ein positiver Zusammenhang zwischen individuell wahrgenommener OD und den prosozialen und gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen in den Publikationen 3, 4 und 5 hypostasiert.

Hypothese 6: Je höher die individuell wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen an demokratischen Entscheidungsprozessen empfunden werden, umso verstärkt geben sie an, über prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen.

Betrachtet man die soziomoralische Atmosphäre in einem analytischen Perspektivenwechsel nun einmal nicht genuin als Klimakonstrukt, sondern als spezifische individuelle Wahrnehmung der einzelnen MitarbeiterInnen (Individualebene), so weist sie einige inhaltliche Überlappungen mit den Konstrukten der prozeduralen und interpersonalen Gerechtigkeit auf. Dies betrifft insbesondere die sozio-emotionalen Aspekte der zuverlässig gewährten Wertschätzung und der Unterstützung seitens der Vorgesetzten sowie der KollegInnen. In eingeschränktem Maße gilt dies auch für die offene und freie Kommunikation. Direkte und medierte positive Zusammenhänge zwischen der prozeduralen bzw. der interpersonalen Gerechtigkeit einerseits und OCB andererseits wurden bereits mehrfach belegt (e.g.,

Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Fasina, Jones, & Uggerslev, 2008; LePine et al., 2002; Konovsky, 2000). Die inhaltlichen Überschneidungen mit der soziomoralischen Atmosphäre erlauben daher die bereits bekannten Zusammenhänge auch auf die von den MitarbeiterInnen individuell wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre zu übertragen. In den Artikeln 3, 4 und 5 wird hypostasiert, dass die wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre einen positiven Einfluss auf die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen ausübt.

Hypothese 7: Je höher ausgeprägt die MitarbeiterInnen die soziomoralische Atmosphäre individuell wahrnehmen, umso mehr geben sie an, über prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen.

Da sowohl von der individuell wahrgenommenen OD als auch von der individuell wahrgenommenen soziomoralischen Atmosphäre ein positiver Einfluss auf die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen der jeweiligen Arbeitenden vermutet wird (Hypothese 6 und Hypothese 7), bleibt zu klären, ob die soziomoralische Atmosphäre einen potenziellen Mediator darstellt. Aus den theoretischen Überlegungen zur Entwicklung einer soziomoralischen Atmosphäre (Abschnitt 2.2.2) geht hervor, dass demokratische Prinzipien und Praktiken in Unternehmen die Ausbildung einer niveaureichen soziomoralischen Atmosphäre begünstigen (Hypothese 3). Es kann also vermutet werden, dass die individuell wahrgenommene OD sowohl direkt als auch medierend auf die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen wirkt, und zwar insofern medierend, als dass durch eine erhöhte individuelle Wahrnehmung der organisationalen Demokratie die Ausbildung einer soziomoralischen Atmosphäre ermöglicht wird, und sich diese wiederum positiv auf die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen auswirkt. Der beschriebene partielle Mediationseffekt wird in Artikel 3 mit folgender Hypothese überprüft.

Hypothese 8: Der positive Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und den prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen wird durch die individuell wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre der MitarbeiterInnen mediert.

In Artikel 6 werden mithilfe eines Mehrebenenansatzes die Zusammenhänge zwischen organisationaler Demokratie und humanitär-egalitärer Ethik der Arbeitenden als eine spezifische Form gemeinwesenbezogener Wertorientierungen auf Unternehmens- und Individualebene beschrieben und geprüft. Wie bereits erwähnt, kann auch in einem demokratischen Unternehmen das Ausmaß an tatsächlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten je nach Arbeitsteilung und Arbeitsstruktur variieren. So liegt die Annahme nahe, dass demokratische Strukturen durch die häufige Begegnung mit positiven, sozialen Modellen den Arbeitenden direkt helfen, prosoziale Verhaltensorientierungen zu entwickeln und diese in weiterer Folge auch in Lebensbereiche außerhalb ihrer Arbeit zu übertragen. Andererseits kann der Einfluss, den demokratische Strukturen auf die gemeinwesenbezogenen Orientierungen ausüben, bis zu einem gewissen Grad vom Ausmaß der tatsächlichen Partizipationsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen an betrieblichen Entscheidungen abhängig sein. Arbeitende, die aktiv an Unternehmensentscheidungen beteiligt werden, erleben sowohl erfolgreiche als auch erfolglose Partizipationsprozesse. Die Teilnahme an solchen Prozessen konfrontiert sie mit unterschiedlichen Anschauungen, sie müssen argumentieren, ihre eigenen Ansichten vertreten und erfahren, dass ihre Meinung ernst genommen wird, auch wenn die Mehrheit eine andere als die von ihnen befürwortete Entscheidung trifft. Den MitarbeiterInnen wird auf diese Weise ermöglicht, demokratische Kompetenzen zu erwerben und diese in weiterer Folge nicht nur im Betrieb sondern auch im privaten und sozialen Bereich zugunsten des Gemeinwesens anzuwenden (Unterrainer et al., 2011). In Hypothese 9 wird dieser Überlegung gemäß von einer partiellen Mediation ausgegangen: die strukturell verankerte OD verstärkt die humanitär-egalitäre Ethikorientierung der MitarbeiterInnen sowohl direkt als auch indirekt. Indirekt insofern, als dass sie die von den MitarbeiterInnen individuell tatsächlich wahrgenommenen Mitbestimmungsmöglichkeiten mehren, was sich begünstigend auf deren Ethikorientierung auswirken kann.

Hypothese 9: Der positive Zusammenhang zwischen demokratischen Betriebsstrukturen und humanitär-egalitären Ethikorientierungen wird partiell durch die individuell wahrgenommene OD der MitarbeiterInnen mediiert.

2.2.4 Organisationales Commitment

Das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis von organisationalem Commitment entstammt dem weit verbreiteten Commitment-Konzept von Allen und Meyer (1990). Sie definieren organisationales Commitment als „... *a psychological state that binds the individual to the organization*“ (Allen & Meyer, 1990, S. 14). Diese Bindung an den Betrieb beinhaltet im Sinne eines Drei-Komponenten-Modells (Meyer & Allen, 1991) die Dimensionen affektiv, kalkulatorisch und normativ. Unter affektivem Commitment versteht man die emotionale, gefühlsmäßige Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb. Affektiv gebundene MitarbeiterInnen bleiben in ihrem Betrieb, weil sie es wünschen und wollen. Das kalkulatorische bzw. fortsetzungsbezogene Commitment basiert auf Kosten-Nutzen-Überlegungen der Arbeitenden. Die MitarbeiterInnen verbleiben in diesem Falle nur deshalb im Betrieb, weil ihnen keine besseren Alternativen zur Verfügung stehen bzw. weil sie bereits so viel in das Unternehmen investiert haben. Das normative Commitment bezieht sich auf das Pflichtgefühl und die Loyalität der MitarbeiterInnen gegenüber der Organisation, den Vorgesetzten und ihren KollegInnen. Normativ gebundene ArbeitnehmerInnen bleiben im Betrieb, weil sie sich dazu verpflichtet fühlen (Felfe, Six, Schmoock, & Knorz, 2008; Meyer & Allen, 1991).

In der hier vorliegenden Dissertation werden von den drei genannten Komponenten nur die affektiven und normativen untersucht, da diese in einem weiteren Sinne als demokratieförderliche Handlungsbereitschaften betrachtet werden können. Aus der Sicht der humanistischen Entfremdungstheorie (e.g., Fromm, 1961; Israel, 1971) sind sie besonders in Betrieben demokratieförderlich, in denen MitarbeiterInnen die Möglichkeit geboten wird, an demokratischen Entscheidungsprozessen teilzunehmen und in denen sie substantiell am Unternehmenskapital beteiligt werden. Die von den MitarbeiterInnen erzeugten Produkte werden im Kollektiv verwaltet und es wird kollektiv auch über die Verwendung des Gewinns (zumindest über einen Großteil davon) bestimmt. Auf diese Weise werden zwei wichtige Entfremdungsaspekte ausgeschaltet, welche grundsätzlich eine Bindung an den Betrieb verhindern könnten. In der Organisationsforschung wurde den Auswirkungen von Commitment die größte Bedeutung beigemessen. So wurde in zahlreichen Studien belegt, dass eine relativ enge Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb zu relativ geringer Fluktuation, relativ

hochgradiger Arbeitszufriedenheit und verbesserter Arbeitsleistung führt (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Van Dick & Riketta, 2006; Riketta, Van Dick, & Rousseau, 2006).

Mit Blick auf die Entstehungsbedingungen von organisationalem Commitment, differenzieren Meyer und Allen (1991) zwischen affektivem und normativem Commitment. Beim affektiven Commitment verweisen sie auf drei unterschiedliche Kategorien von Antezedenzien: Persönliche Charakteristika, Organisationale Strukturen und Arbeitsmerkmale bzw. -erfahrung. Nach Meyer und Allen (1997) resultiert affektives Commitment vorwiegend aus Arbeitsmerkmalen und Arbeitserfahrungen, die das eigene Kompetenzerleben und Wohlbefinden fördern. In der bisherigen Forschung wurden auch hauptsächlich arbeitsplatzbezogene Merkmale als Voraussetzungen für affektives Commitment analysiert (Meyer & Allen, 1997). Als besonders wirksame Einflussgrößen erwiesen sich individuelle Autonomie und Kontrolle, ein stabiles Vertrauensverhältnis zum Management und zur Abteilung, sowie eine transformationale und partizipative Führung (Westphal & Gmür, 2009). Die Untersuchung des Einflusses von Persönlichkeitsfaktoren und organisationalen Strukturen wurde bislang eher vernachlässigt. Nur relativ wenige Studien beschäftigten sich mit den Auswirkungen struktureller Merkmale wie der Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen oder der Formalisierung von Richtlinien und Verfahrensabläufen auf die affektive Bindung an den Betrieb (Meyer & Allen, 1991). Neuere Studien, welche auch strukturbezogene Antezedenzien berücksichtigen, zeigen einen besonders starken Einfluss des ethischen Klimas und der organisationalen Unterstützung auf das affektive Commitment (Westphal & Gmür, 2009).

Der Einfluss des normativen Commitments ist im Vergleich zum affektiven weniger klar. Vermutet wird, dass sich das normative Commitment – nicht nur aus familiären und gesellschaftlichen – sondern auch aus betrieblichen Sozialisationsprozessen entwickelt (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Irving, & Allen, 1998; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Westphal und Gmür (2009) berichten in ihrer qualitativen Metaanalyse, dass einige Merkmale, welche affektives Commitment fördern, auch Zusammenhänge mit normativem Commitment aufweisen. Die organisationale Unterstützung, der Einfluss der MitarbeiterInnen durch Belegschaftsbesitz und prozedurale Gerechtigkeit korrelieren zwar stärker mit dem

affektiven jedoch auch signifikant mit dem normativen Commitment. Einflussfaktoren, wie Leader-Member-Exchange, Solidarität und Empowerment durch Vorgesetzte, wirken sich andererseits stärker auf das normative als auf das affektive Commitment aus (Westphal & Gmür, 2009).

Im Rahmen der hier vorgestellten Dissertation werden die Beziehungen der Einflussfaktoren *organisationale Demokratie* und *soziomoralische Atmosphäre* zum organisationalen Commitment auf drei Ebenen beleuchtet: Zuerst wird auf Unternehmensebene – im Sinne von strukturbezogenen Antezedenzien – der Einfluss der strukturell verankerten OD und der soziomoralischen Atmosphäre auf das organisationale Commitment beleuchtet. Im Anschluss daran folgt auf Individualebene die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den arbeitsplatzbezogenen Einflussfaktoren *individuell wahrgenommene OD* und *soziomoralische Atmosphäre* einerseits und dem organisationalen Commitment andererseits. Die dritte Ebene stellt die Integration der Beziehungen auf Unternehmens- und Individualebene dar. Mit dem Mehrebenenansatz werden sowohl der Einfluss der strukturell verankerten wie der individuell wahrgenommenen OD auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen erschlossen.

Auf der Unternehmensebene erbrachten vor allem Untersuchungen zu Belegschaftsbesitz und Gewinnbeteiligung aufschlussreiche Erkenntnisse hinsichtlich des Einflusses struktureller Merkmale auf das organisationale Commitment. Zahlreiche Studien (z. B. Coyle-Shapiro, Morrow, Richardson, & Dunn, 2002; Culpepper, Gamble, & Blubaugh, 2004; Klein, 1987; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Pendleton, Wilson, & Wright, 1998; Pierce, O'Driscoll, & Coghlan, 2004) sowie mehrere Forschungsreviews (Cotton, 1996; Höge, 2006; Rousseau & Shperling, 2003) liefern deutliche Hinweise darauf, dass Beschäftigte, welche am kollektiven Entscheidungsprozess beteiligt sind, ein höheres Commitment aufweisen als Arbeitende, denen keine substanziellen Partizipationsmöglichkeiten gewährt werden. Die meisten Studien, die Kruse (2002) in seinem Review untersuchte, belegen darüber hinaus, dass die Bindung bzw. die Identifikation mit der Organisation bei MitarbeiterInnen mit Anteilen am Betriebskapital höher ist als bei Arbeitenden ohne Beteiligung. Klein (1987) versuchte mithilfe verschiedener Modelle die

Zusammenhänge zwischen Belegschaftsbesitz und Commitment bzw. Arbeitszufriedenheit zu erklären. Die oben beschriebenen Ergebnisse stehen im Einklang sowohl mit dem ‚intrinsic‘ als auch mit dem ‚instrumental‘ satisfaction Modell von Klein (1987). Das intrinsische Modell geht davon aus, dass Belegschaftsbesitz per se die Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb direkt erhöht. Das instrumentelle Modell hingegen geht von einem indirekten Einfluss des Belegschaftsbesitzes auf das Commitment aus. In diesem Fall stärkt zunächst das Miteigentum am Unternehmen den tatsächlichen Einfluss der MitarbeiterInnen am betrieblichen Entscheidungsprozess; dies wiederum führt im weiteren Verlauf zu einer erhöhten affektiven Bindung an den Betrieb.

Bei den meisten Untersuchungen zu Belegschaftsbesitz ist das methodische Vorgehen problematisch. Klein (1987) verwendete beispielsweise in ihren empirischen Studien eindeutig subjektive Prädiktoren wie die Kommunikationstrategien der ManagerInnen und deren Einstellung zu Belegschaftsbesitz. Objektive Kriterien hingegen wie z. B. unterschiedliche Typen strukturell verankerter OD ließ sie außer Acht. Kruse (2002) merkt kritisch an, dass in den meisten Studien Arbeitende mit und ohne Eigentum nur im Querschnitt verglichen wurden, was keine strengen Kausalitätsschlüsse erlaubt. Pendleton et al. (1998) greifen diese methodische Kritik auf und bemängeln, dass MitarbeiterInneneigentum zu oberflächlich gemessen wird. Sinnvoller wäre es ihrer Ansicht nach, differenziertere Messverfahren zu verwenden, die beispielsweise auch das Verhältnis von MitarbeiterInnenkapital zum Gesamtkapital oder die Anzahl der Mitarbeiteranteile berücksichtigen. Die in vorliegender Arbeit verwendete Typologie unterschiedlich stark verankerter OD, welche in den Publikationen 1, 2 und 6 detailliert beschrieben wird, trägt dieser Kritik zumindest teilweise Rechnung.

Betriebe mit stark ausgeprägter, strukturell verankerter OD zeichnen sich unter anderem durch vollständigen Belegschaftsbesitz, substanzielle Beteiligung am Unternehmenskapital und Mitbestimmungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen bei taktischen und strategischen Unternehmensentscheidungen aus. In Anlehnung an die oben erörterten Zusammenhänge zwischen Belegschaftsbesitz und organisationalem Commitment sowie in Übereinstimmung mit Klein's (1987) ‚intrinsic‘ Modell wird in den Publikationen 2 und 6 davon ausgegangen, dass MitarbeiterInnen stärker an ihren

Betrieb gebunden sind, wenn sie in einem Unternehmen mit hoch, ausgeprägter strukturell verankerter OD tätig sind.

Hypothese 10: Je stärker die OD im Betrieb strukturell verankert ist, umso höher ist das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen ausgeprägt.

Neuere Studien konnten den Einfluss von Organisationsklimavariablen als strukturelle Antezedenzen von organisationalem Commitment bestätigen. Vor allem liefert der nachgewiesene starke positive Effekt von organisationaler Unterstützung und ethischem Klima auf die Bindung der MitarbeiterInnen an den Betrieb (Westphal & Gmür, 2009) maßgebliche Hinweise darauf, dass die in den Betrieben wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre positiv mit dem organisationalen Commitment korreliert: In empirischen Studien (Parnell & Crandall, 2003; Culpepper et al., 2004) konnte insbesondere der Zusammenhang zwischen strukturellen Merkmalen der soziomoralischen Atmosphäre, wie partizipative Kooperation und offener Dialog, einerseits und organisationalem Commitment andererseits belegt werden. Vor diesem Hintergrund wird in der Veröffentlichung 2 folgende Hypothese geprüft:

Hypothese 11: In Betrieben mit einer hoch ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre ist das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen stärker ausgebildet als in Betrieben mit einer geringer ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre.

Die bisherige Forschung zu Antezedenzen von organisationalem Commitment fokussierte, wie bereits erwähnt, hauptsächlich arbeitsplatzbezogene Merkmale wie Autonomie und Kontrolle auf Individualebene (Meyer & Allen, 1991). Zahlreiche Studien belegen zudem einen positiven Einfluss von individuell wahrgenommener Partizipation auf das organisationale Commitment (z. B. French & Rosenstein, 1984; Culpepper et al., 2004; Klein, 1987; Pendleton et al., 1998). MitarbeiterInnen, die an betrieblichen Entscheidungsprozessen teilnehmen, zeigen eine stärkere Bindung an ihr Unternehmen als ArbeitnehmerInnen, die nicht an substantiellen betrieblichen Entscheidungen beteiligt werden. Prozedurale Gerechtigkeit und interpersonale Gerechtigkeit, welche begrenzte, konzeptuelle Überlappungen mit der

soziomoralischen Atmosphäre aufweisen, konnten wiederholt als positive Einflussfaktoren von affektivem Commitment bestätigt werden (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Meyer et al., 2002). Beim normativen Commitment zeigten sich positive Zusammenhänge nur mit der prozeduralen Gerechtigkeit (Cohen-Charash & Spector, 2001). In einer neuerlichen Studie konnte ein weiteres, arbeitsplatzbezogenes Merkmal, nämlich Empowerment durch die Vorgesetzten, als wichtige Voraussetzung für organisationales Commitment ausgemacht werden (Wasti & Can, 2008). Wasti und Can (2008) definieren Empowerment als die Übertragung von Verantwortung durch die Vorgesetzten und kann daher als ein wesentlicher Bestandteil der von den MitarbeiterInnen wahrgenommenen soziomoralischen Atmosphäre betrachtet werden. Entsprechend wird erwartet, dass MitarbeiterInnen stärker an ihren Betrieb gebunden sind, je mehr sie auf betriebliche Entscheidungen Einfluss nehmen können, je mehr Verantwortung ihnen für die betrieblichen Geschicke übertragen wird und je intensiver sie eine ausgeprägte soziomoralische Atmosphäre wahrnehmen. Dazu werden in Publikation 3 auf Individualebene folgende zwei Hypothesen untersucht.

Hypothese 12: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und dem organisationalen Commitment.

Hypothese 13: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen soziomoralischen Atmosphäre und dem organisationalen Commitment.

Unter Bezugnahme auf die Felduntersuchungen zu demokratischen Schulen wurde bereits hypostasiert, dass die individuell wahrgenommene OD maßgeblich für die Entwicklung einer soziomoralischen Atmosphäre verantwortlich ist (Hypothese 3). Besonders aufgrund der inhaltlichen Überschneidungen zur prozeduralen und interpersonellen Gerechtigkeit wird von der soziomoralischen Atmosphäre ebenfalls ein positiver Einfluss auf das organisationale Commitment angenommen (Hypothese 13). Naheliegend ist daher der Gedanke, dass der vermutete Zusammenhang zwischen individuell wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten und organisationalem Commitment (Hypothese 12) nicht nur aus einer direkten Wirkung resultiert, sondern auch durch die wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre der MitarbeiterInnen vermittelt wirksam ist. Diese postulierte partielle Mediation wird in Veröffentlichung 3 überprüft.

Hypothese 14: Der positive Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und dem organisationalen Commitment wird von der individuell wahrgenommenen soziomoralischen Atmosphäre mediiert.

Der Einfluss von organisationalen (strukturellen) und individuellen (arbeitsplatzbezogenen) Merkmalen auf das affektive Commitment wird mithilfe des Mehrebenenansatzes untersucht. In seinem Review zu Studien der MitarbeiterInnenkapitalbeteiligung berichtet Freeman (2007) von positiven Effekten des Belegschaftsbesitzes sowohl auf die Mitbestimmung, wie auf den Einfluss an betrieblichen Entscheidungen und auf die Bindung der ArbeitnehmerInnen an den Betrieb. Diese Zusammenhänge resultieren allerdings weniger aus der Größe der Kapitalbeteiligung oder der MiteignerInnenschaft per se, sondern aus der damit verbundenen verstärkten Möglichkeit zur Mitbestimmung (Freeman, 2007). Dies steht in Einklang mit Klein's (1987) ‚instrumentellem‘ satisfaction-Modell. In ihrer eigenen Studie (Klein, 1987) identifizierte sie den von den MitarbeiterInnen wahrgenommenen Einfluss als einen partiellen Mediator, mit dem sie zwar einen Teil nicht aber den ganzen Einfluss des Belegschaftsbesitzes auf das organisationale Commitment erklären konnte. Das ‚intrinsische‘ Modell, d. h. der direkte Einfluss der MiteigentümerInnenschaft auf das Commitment, ließ sich in ihrer Studie nicht belegen. Trotzdem schließen sich ihrer Meinung nach das ‚intrinsische‘ und ‚instrumentelle‘ Modell nicht aus. Beide können ihrer Ansicht nach gleichzeitig wirken. Die Prüfung des ‚intrinsischen‘ Modells ist bereits Gegenstand von Hypothese 10. In Übereinstimmung mit dem ‚instrumentellen‘ Modell widmet sich Hypothese 15 zusätzlich dem partiellen Mediationseffekt der individuell wahrgenommenen OD. Der positive Zusammenhang zwischen strukturell verankerter OD und affektivem Commitment wird teilweise durch die von den MitarbeiterInnen tatsächlich wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten vermittelt. In Publikation 6 ist die Überprüfung dieser Mediationshypothese unter Berücksichtigung sowohl der Unternehmens- wie der Individualebene dargestellt.

Hypothese 15: Der positive Zusammenhang zwischen der strukturell verankerten OD und dem affektiven Commitment wird partiell von der individuell wahrgenommenen OD mediiert.

3 Gesamtmodell (ODEM-Kernhypothese)

Die im vorangegangenen Abschnitt einzeln abgeleiteten Hypothesen werden nun zur besseren Veranschaulichung im ODEM-Gesamtmodell zusammengefasst. Abbildung 3 zeigt dieses Gesamtmodell (inkl. der zu überprüfenden Hypothesen) in vereinfachter Form. Die Grundlage des Modells bildet die ODEM-Kernhypothese:

„Verschiedene Formen von organisationaler Demokratie (inkl. spezifische Merkmale von Arbeitsstrukturen und -prozessen sensu Vilmar & Weber, 2004; Weber, 1999) sind, auch weil sie sozio-moralische Anregungspotentiale bilden (sensu Hoff et al. 1991; Kohlberg 1996; Lempert 1993), geeignet, die Weiter-/Entwicklung demokratischer und sozial verantwortlicher Einstellungen, Handlungsbereitschaften oder Wertorientierungen bei Beschäftigten und ManagerInnen dieser Unternehmen zu unterstützen. Dabei gehen mit hohen Ausprägungen des Partizipationsgrades (vom bloßen Informiertwerden über Mitsprache bis zur gleichberechtigten Entscheidung), der Reichweite der Partizipation (von operativen über taktische bis zu strategischen Entscheidungsbereichen) sowie der Merkmale einer sozio-moralischen Atmosphäre hohe Ausprägungen sozialer und demokratieförderlicher Handlungsbereitschaften einher.“ (Weber, Schmid, Unterrainer, Iwanowa, & Fesl, 2006, S. 1).

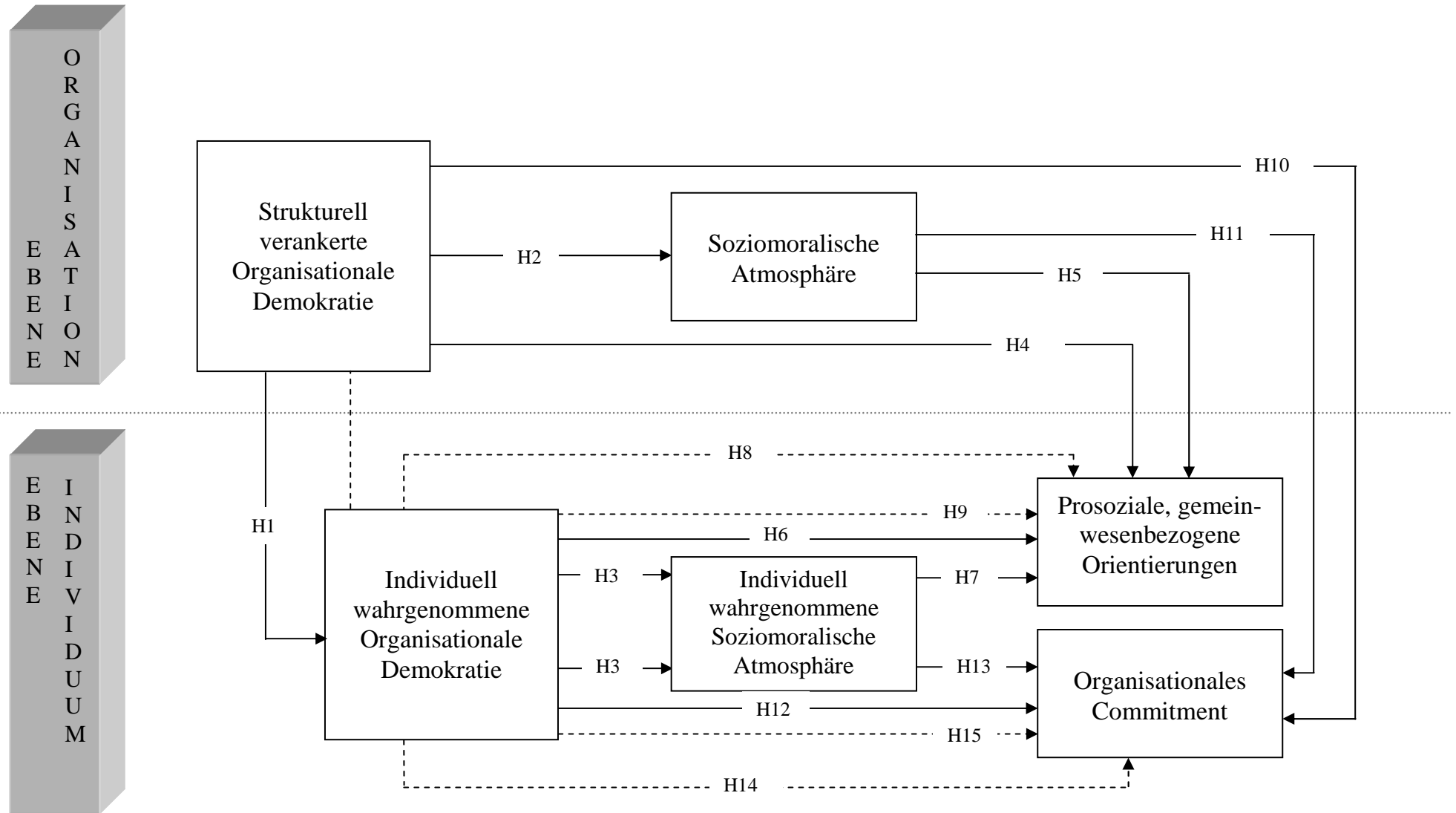


Abbildung 3. ODEM-Gesamtmodell inkl. überprüfter Hypothesen auf Organisations- und Individualebene

Den verschiedenen Formen der organisationalen Demokratie wird insofern Rechnung getragen, als dass einerseits die strukturell verankerte OD auf Organisationsebene (siehe 2.1.1) und andererseits die von den MitarbeiterInnen tatsächlich individuell wahrgenommene OD auf Individualebene (siehe 2.2.1) analysiert werden. Die soziomoralische Atmosphäre wird ebenfalls unter beiden Perspektiven betrachtet. Zum einen wird sie als Klimavariablen auf Unternehmensebene untersucht (einzelne Betriebe unterscheiden sich in ihrer soziomoralischen Atmosphäre), zum anderen wird sie auf Individuumsebene als die von den Arbeitenden einzeln wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre behandelt. Erhebung und Analyse der abhängigen Variablen „soziale, demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften“ und „organisationales Commitment“ finden hingegen ausschließlich auf Individuumsebene statt.

Im weiteren Verlauf dieser Dissertationssynopsis wird die Überprüfung des Gesamtmodells auf drei Teilmodelle herunter gebrochen. Die Hypothesen sowie die Publikationen werden entsprechend in diesen drei Teilmodellen zusammengefasst. Das erste Teilmodell (Abbildung 3) befasst sich auf Organisationsebene mit dem Einfluss der organisationalen Demokratie sowie der soziomoralischen Atmosphäre auf die prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen und das organisationale Commitment. Im zweiten Teilmodell (Abbildung 4) werden die Zusammenhänge zwischen organisationaler Demokratie, soziomoralischer Atmosphäre, prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen und organisationalem Commitment ausschließlich auf Individuumsebene überprüft. Das dritte Teilmodell (Abbildung 5) bezieht sich auf den Mehrebenenansatz („cross-level“) in dem organisationale Demokratie sowohl auf Organisations- als auch auf Individuumsebene als Einflussvariable für prosoziale, gemeinwesenbezogene Orientierungen und organisationales Commitment untersucht wird.

4 Organisationsebene

Auf Organisationsebene wurde der Betrieb als eine Einheit betrachtet und es wurde verglichen, inwiefern sich die MitarbeiterInnen hinsichtlich ihrer prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen und ihres organisationalen Commitments in

den einzelnen Betrieben unterscheiden. Als firmenspezifische Charakteristika, die eine Differenzierung der Organisationen erlauben, interessierten zum einen der demokratische Strukturgehalt und zum anderen die Ausprägung eines durch Wertschätzung geprägten Betriebsklimas im Sinne einer soziomoralischen Atmosphäre. Abbildung 4 zeigt das hypostasierte Teilmodell auf Organisationsebene. In den Publikationen 1, 2 und 6 wurden die sich auf dieses Teilmodell beziehenden Zusammenhänge dargestellt. Im Folgenden werden nun der empirische Teil sowie die Diskussion der Publikationen 1 und 2 zusammengefasst. Publikation 6, in der auch zwei Hypothesen die Organisationsebene betreffen, wird gesondert in Zusammenhang mit dem Mehrebenenansatz behandelt.

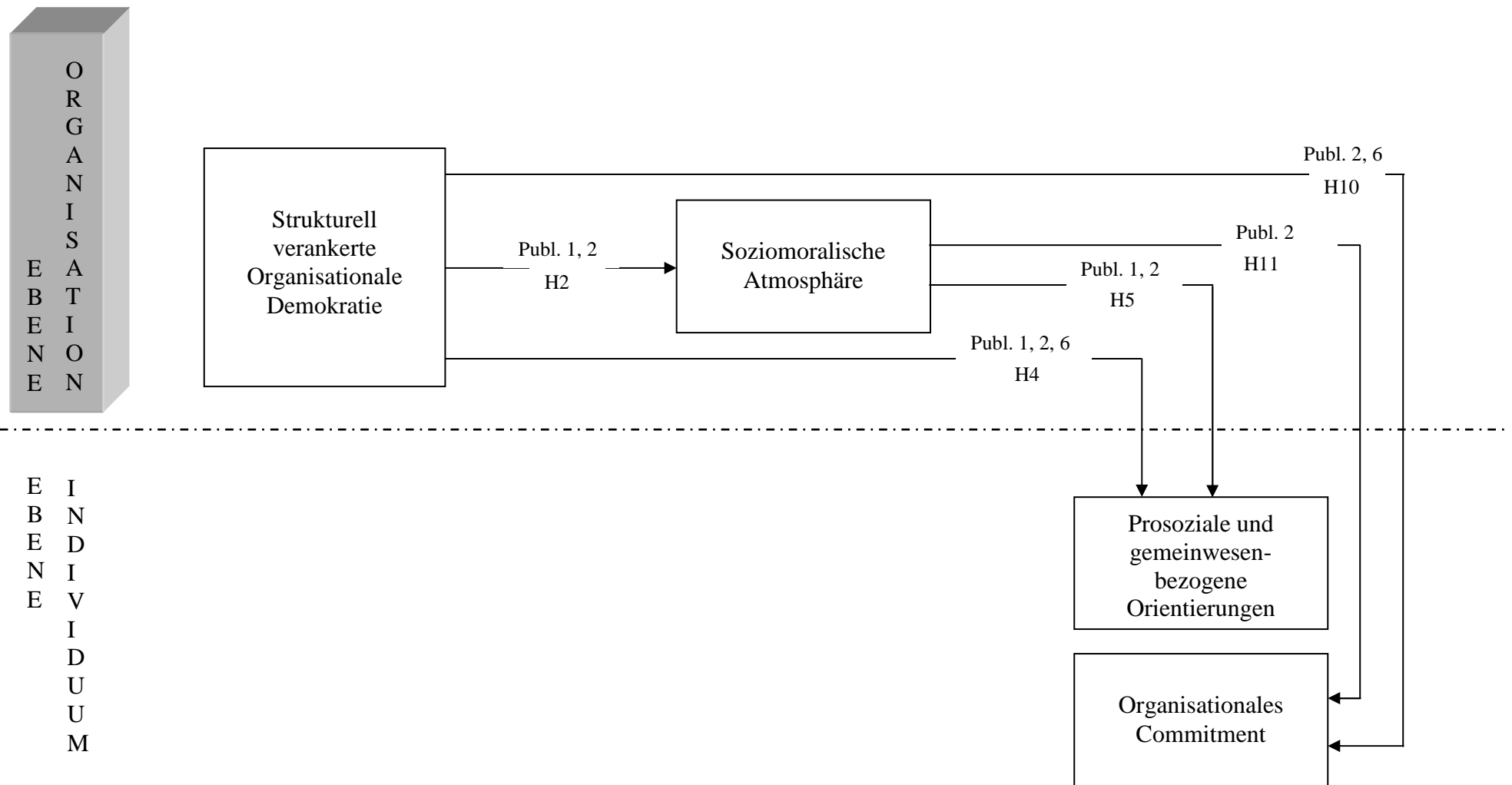


Abbildung 4. Grafisches Teilmodell der hypostasierten Zusammenhänge auf Organisationsebene

4.1 Hypothesen

In den Publikationen 1 und 2 wurden die Hypothesen H2, H4, H5, H10 und H11 getestet. Zur Erinnerung werden die betreffenden Hypothesen nochmals in ihrem gesamten Wortlaut angeführt.

Hypothese 2: Je stärker die OD in Betrieben strukturell verankert ist, umso stärker ist die soziomoralische Atmosphäre im Betrieb ausgeprägt.

Hypothese 4: Je stärker die OD in Betrieben strukturell verankert ist, umso verstärkt geben MitarbeiterInnen an, über prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen.

Hypothese 5: In Betrieben mit einer stark oder mittelstark ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre geben die MitarbeiterInnen an, über höhere prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen als in Betrieben mit einer geringer ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre.

Hypothese 10: Je stärker die OD im Betrieb strukturell verankert ist, umso höher ist das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen ausgeprägt.

Hypothese 11: In Betrieben mit einer hoch ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre ist das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen stärker ausgebildet als in Betrieben mit einer geringer ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre.

4.2 Methodik

4.2.1 Stichprobe

Die Datenbasis der Publikationen 1 und 2 lieferte die Untersuchung von 30 hierarchisch und demokratisch strukturierten Betrieben aus Österreich, Deutschland und Italien (Südtirol) mit insgesamt 542 teilnehmenden MitarbeiterInnen (Rücklaufquote = 61,52%).

4.2.2 Verwendete Verfahren

Zur Datenerhebung wurden sowohl strukturierte Interviews als auch Dokumentanalysen und standardisierte Fragebogen mit hinreichender Reliabilität und Validität (siehe dazu Weber & Unterrainer, accepted) eingesetzt.

Interviews und Dokumentanalysen:

Strukturell verankerte OD

Die Leitfadeninterviews mit GeschäftsführerInnen bzw. Vorstandsmitgliedern der teilnehmenden Betriebe und die Dokumentanalysen dienten als Basis zur Erhebung der strukturell verankerten OD. Jedes demokratisch geführte Unternehmen konnte damit einem Demokratietyt zugeordnet werden. Die demokratische Unternehmens-typologie umfasst acht Betriebstypen mit unterschiedlichem Ausmaß an strukturell verankerter OD:

- U1 Genossenschaftsunternehmen einer Ergänzungsgenossenschaft
- U2 Partnerschaftsunternehmen mit Kapitalbeteiligung oder Erfolgs-/Gewinnbeteiligung der Beschäftigten
- U3 Großunternehmen mit gesetzlicher Mitbestimmung
- U4a Konventionell geführtes Belegschaftsunternehmen bzw. konventionell geführte Produktivgenossenschaft
- U4b Demokratisch strukturierte Produktivgenossenschaft
- U5 Demokratisches Reformunternehmen
- U6 Selbstverwaltetes Unternehmen in Belegschaftsbesitz bzw. selbstverwaltete Produktivgenossenschaft
- U7 Kommunitäre, kibbutzähnliche Arbeits- und Lebensgemeinschaften.

Der Grad des Belegschaftseinflusses nimmt bei taktischen und strategischen Unternehmensentscheidungen tendenziell von Unternehmenstyp U1 bis Unternehmenstyp U7 zu. Die Kriterien und detaillierten Beschreibungen der demokratischen Unternehmenstypen sind in der Veröffentlichung 1 dargestellt.

Fragebogenverfahren:

Soziomoralische Atmosphäre

Zur Erhebung der soziomoralischen Atmosphäre wurde im Rahmen des ODEM-Projekts ein eigenes Screeningverfahren entwickelt (Weber et al., 2006), das sich aus vier Komponenten konstituiert und mit 14 Items auf einer 6-stufigen Likert-Skala (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 6 = trifft voll und ganz zu) erfragt wurde:

- Offene Auseinandersetzung mit sozialen Problemen und Konflikten (4 Items)
- Zuverlässig gewährte Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung (4 Items)
- Gelegenheit zur zwanglosen Kommunikation und partizipativen Kooperation (4 Items)
- Angemessene Zuweisung von Verantwortung (2 Items).

Prosoziale Handlungsbereitschaften

Die Prosozialen Handlungsbereitschaften wurden mittels drei Indikatoren erhoben.

- Prosoziales Arbeitsverhalten (10 Items, Staufenbiel & Hartz, 2000)
- Perspektivenübernahme bzw. Empathie (10 Items, Holz-Ebeling & Steinmetz, 1995)
- Solidarität am Arbeitsplatz (13 Items, Flodell, 1989).

Das Prosoziale Arbeitsverhalten und die Perspektivenübernahme wurden mit einer 6-stufigen, die Solidarität mit einer 4-stufigen Likert-Skala erhoben.

Gemeinwesenbezogene Wertorientierungen

Die gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen wurden ebenfalls mit drei Skalen auf einer 6-stufigen Likert-Skala erfasst.

- Humanitär-egalitäre Ethik (8 Items, Doll & Dick, 2000)
- Demokratische Engagementformen (10 Items, Bibouche, 2003)
- Schaffung bzw. Bewahrung einer gerechten Welt (5 Items, Mohiyeddini & Montada, 1996).

Organisationales Commitment

Vom dreidimensionalen Konzept des organisationalen Commitments (nach Meyer & Allen, 1991) wurden nur die beiden Dimensionen von Felfe et al. (2008)

- Affektives Commitment (4 Items)
- Normatives Commitment (4 Items)

erfragt. Auch beim Commitment diente ein 6-stufiges Antwortformat.

4.2.3 Datenanalyse

Zur Überprüfung der konstatierten Hypothesen wurde ein varianzanalytisches Design gewählt. Um einen solchen varianzanalytischen Typenvergleich zu ermöglichen, wurden alle Betriebe auf Basis der Unternehmenstypisierungen erneut zusammengefasst und die insgesamt 30 Unternehmen in drei Gruppen unterteilt (siehe Tabelle 1). Gruppe 1 beinhaltet die hierarchisch organisierten Betriebe, Gruppe 2 die sozialen Partnerschaftsbetriebe und konventionellen Produktivgenossenschaften (U2 + U4a) und Gruppe 3 die Produktivgenossenschaften mit Komponenten direkter Demokratie, demokratische Reformunternehmen und selbstverwaltete Betriebe (U4b, U5 + U6). Ursächlich für die Zuordnung der Unternehmenstypen zu den dargestellten Gruppen ist der Grad an organisationaler Demokratie in den jeweiligen Unternehmenstypen. Unternehmenstyp U2 und U4a sind durch deutlich weniger demokratische Strukturelemente gekennzeichnet als Unternehmenstyp 4b, 5 und 6 (siehe hierzu ausführlich Weber, Unterrainer, & Höge, 2008).

Tabelle1. Klassifizierung der teilnehmenden Betriebe nach Unternehmenstyp

Unternehmenstyp	Anz. Betriebe	Anz. TeilnehmerInnen	Varianz-analytische Gruppe	Strukt. verank. OD
Hierarchische Unternehmen	9	198	1	kein
U2 Soziale Partnerschaftsunternehmen	4	86	2	mittel
U4a Konventionell geführte Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaften	4	72	2	mittel
U4b Demokratisch geführte Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaften	2	26	3	hoch
U5 Demokratische Reformunternehmen	6	112	3	hoch
U6 Selbstverwaltete Belegschaftsunternehmen /basisdemokratische Produktivgenossenschaften	5	48	3	hoch

Die soziomoralische Atmosphäre wurde zwar auf Organisationsebene analysiert, jedoch auf Individualebene erhoben. Die Items waren in Berücksichtigung dieses Umstandes bedingungsbezogen formuliert und bezogen sich somit auf das gesamte Unternehmen und nicht nur auf die individuelle, subjektive Wahrnehmung der Befragten. Um einen Gesamtwert der soziomoralischen Atmosphäre pro Betrieb zu erhalten mussten die

Individualdaten auf Organisationsebene aggregiert werden. Ein solches Vorgehen ist dann zulässig, wenn die MitarbeiterInnen die soziomoralische Atmosphäre in ihrem Betrieb hinreichend ähnlich wahrnehmen. Dies wurde mithilfe von Intraklassenkorrelationen post hoc berechnet. Die Ergebnisse der Interrater-Überprüfungen ließen im gegebenen Falle eine Aggregation zu. Die soziomoralische Atmosphäre wird, gemäß der Ergebnisse, von den Beschäftigten in den meisten Fällen (aber nicht allen) nicht individuell verschieden sondern innerhalb ihres Betriebes ähnlich wahrgenommen. Die Gruppenbildung erfolgte unter Verwendung der sechsstufigen Likertskala (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 6 = trifft voll und ganz zu). Betriebe mit einem Mittelwert von 1 bis 3,99 zählten zur Gruppe 1 – also zu Betrieben mit einer gering ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre. Unternehmen mit einer mittleren Ausprägung der soziomoralischen Atmosphäre (4 bis 4,49) wurden der Gruppe 2 zugeordnet und Betriebe deren Mittelwert der soziomoralischen Atmosphäre zwischen 4,5 und 6 lag, bildeten die Gruppe 3 (hochgradig ausgeprägte soziomoralische Atmosphäre).

4.3 Ergebnisse

Alle konstatierten Hypothesen, die sich auf den Einfluss der Organisationen beziehen, konnten zumindest teilweise bestätigt werden.

Hypothese 2 postulierte, dass mit zunehmender struktureller Verankerung der organisationalen Demokratie im Unternehmen auch die soziomoralische Atmosphäre im Betrieb steigt. Die durchgeführten Varianzanalysen bestätigen diese Hypothese mit einem starken Effekt ($\eta = ,48$). In den berechneten Post-Hoc-Tests (Scheffé) lässt sich erkennen, dass sich Gruppe 1 (hierarchische Betriebe) signifikant von Gruppe 3 (Produktivgenossenschaften mit Komponenten direkter Demokratie, demokratische Reformunternehmen und selbstverwaltete Betriebe) unterscheidet. Tendenzielle Unterschiede zeigen sich zwischen Gruppe 1 und Gruppe 2 (sozialen Partnerschaftsbetriebe und konventionellen Produktivgenossenschaften) sowie zwischen Gruppe 2 und Gruppe 3. Die Betriebsmittelwerte der soziomoralischen Atmosphäre steigen dabei konsequent von Gruppe 1 bis Gruppe 3 an.

Mit Hypothese 4 wurde untersucht, ob sich bei zunehmender struktureller Verankerung der organisationalen Demokratie in Unternehmen auch die prosozialen Handlungsorientierungen und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen der MitarbeiterInnen erhöhen. Der varianzanalytische Vergleich bestätigte dies nur teilweise. Die drei Gruppen zur demokratischen Betriebsstruktur unterscheiden sich signifikant bei den Skalen Solidarität am Arbeitsplatz, humanitär-egalitäre Ethik, demokratische Engagementformen und Selbstwirksamkeit hinsichtlich der Bewahrung einer gerechten Welt. Auch bei diesen Skalen konnte ein stetiger Anstieg der Mittelwerte von Gruppe 1 über Gruppe 2 bis hin zu Gruppe 3 beobachtet werden (mit Ausnahme der Selbstwirksamkeit: hier gaben die MitarbeiterInnen in den sozialen Partnerschaftsbetrieben und konventionellen Produktivgenossenschaften im Mittel leicht niedrigere Werte an als die Arbeitenden in den hierarchischen Betrieben). Hinsichtlich des prosozialen Arbeitshandelns und der Perspektivenübernahme zeigten sich keine signifikanten Gruppenunterschiede.

Hypothese 5 konstatierte, dass in Betrieben mit einer stark ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre die MitarbeiterInnen gemäß ihren Angaben, über höhere prosoziale Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogene Wertorientierungen verfügen als in Betrieben mit einer geringer ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre. Diese Hypothese konnte ebenfalls teilweise bestätigt werden und trifft für die Skalen prosoziales Arbeitshandeln, Perspektivenübernahme, Solidarität am Arbeitsplatz und demokratische Engagementformen zu. Diese Handlungsbereitschaften und Wertorientierungen der MitarbeiterInnen sind am schwächsten in Betrieben mit einer niedrigen soziomoralischen Atmosphäre (Gruppe 1) ausgeprägt, während Arbeitende in Unternehmen mit einer mittleren bzw. hohen soziomoralischen Atmosphäre (Gruppe 2 und 3) Angaben über signifikant höhere prosoziale Handlungsorientierungen und demokratischen Engagementformen machen. Die unterschiedliche Stärke der soziomoralischen Atmosphäre in den drei Gruppen hatte allerdings keinen Einfluss auf die Skalen „humanitär-egalitäre Ethik“ und „Selbstwirksamkeit (gerechte Welt)“.

Die Hypothesen 10 und 11 beschäftigten sich mit dem Einfluss strukturell verankerter OD und soziomoralischer Atmosphäre in Unternehmen auf das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen. Beide Hypothesen wurden bestätigt. Sowohl das

affektive als auch das normative Commitment steigen signifikant mit zunehmendem Grad an strukturell verankerter OD an. Dasselbe gilt für die in den betreffenden Betrieben wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre. In Unternehmen mit einer gering ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre (Gruppe 1) sind die MitarbeiterInnen signifikant weniger affektiv und normativ an ihren Betrieb gebunden als in Unternehmen mit einer mittleren und hohen soziomoralischen Atmosphäre (Gruppe 2 und 3).

4.4 Kurzdiskussion

Der stärkste Effekt auf Organisationsebene zeigte sich zwischen der strukturell verankerten OD und der betrieblichen soziomoralischen Atmosphäre. Wie erwartet und in Übereinstimmung mit dem Kohlberg'schen Just Community-Ansatz (Kohlberg, 1986; Lind, 2002; Oser & Althoff, 2001; Power et al., 1989), erhöht sich mit zunehmendem Grad an strukturell verankerter OD auch die im Betrieb wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre. Die häufig stattfindenden Vollversammlungen, damit verbundene Diskussionen zu gemeinschaftlichen Problemen und die Möglichkeiten zur direkten Mitwirkung auch an langfristigen, strategischen Unternehmensentscheidungen in hoch demokratisch strukturierten Betrieben tragen somit maßgeblich zur Ausbildung eines wertschätzenden Organisationsklimas im Sinne einer soziomoralischen Atmosphäre bei. Bisherige Untersuchungen zu diesen Zusammenhängen fanden hauptsächlich im Schulkontext statt (Power et al., 1989). Die von Hoff et al. (1991) und Lempert (1993) durchgeführten, wichtigen Studien zu sozialen Anregungspotentialen im Arbeitskontext beruhten auf qualitative Untersuchungsmethoden. Im ODEM-Projekt und somit auch in dieser Dissertation wurde der Just Community-Ansatz erstmals in demokratisch strukturierten Betrieben untersucht. Neuartig ist zudem die Operationalisierung der sozialen Anregungspotentiale in Form eines Fragebogens, und die Veröffentlichung des entwickelten Screening-Verfahrens zur soziomoralischen Atmosphäre in Publikation 1.

Was den Einfluss betrieblicher Strukturen auf die prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen und auf das organisationale Commitment angeht, so wurden die hypostasierten Zusammenhänge auch größtenteils bestätigt. Ein hoher Grad an demokratischen Strukturen und eine hoch ausgeprägte soziomoralische Atmosphäre im

Betrieb führen zu einer deutlich stärkeren affektiven und normativen Bindung der MitarbeiterInnen an ihr Unternehmen als dies in hierarchischen Betrieben und in Unternehmen mit einer geringen soziomoralischen Atmosphäre der Fall ist. Dies gilt ebenfalls für die berichtete Solidarität am Arbeitsplatz und die demokratischen Engagementformen. Grundsätzlich wirken die demokratischen Strukturen eher auf die gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen, die soziomoralische Atmosphäre stärker hingegen auf die prosozialen Handlungsbereitschaften. Diese Effekte sind allerdings eher gering und schwierig zu interpretieren. Organisationales Commitment und Solidarität am Arbeitsplatz sind sehr betriebsnahe Konstrukte. Sie beziehen sich auf emotionale Zustände und Verhaltensweisen am konkreten Arbeitsplatz. Es erscheint daher wahrscheinlicher, dass demokratische Betriebsstrukturen und eine soziomoralische Atmosphäre im Unternehmen arbeitsplatznahe Konstrukte beeinflussen als z. B. die Perspektivenübernahme oder die Selbstwirksamkeit hinsichtlich einer gerechten Welt. Besonders die Perspektivenübernahme ist eine Fähigkeit, die Personen bereits in ihrer primären und sekundären Sozialisation erwerben z. B. durch die Eltern oder durch Peergruppen. Die betriebliche Sozialisation dürfte diesbezüglich eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Die Fragebogenuntersuchungen oft unterstellte gemeinsame Methodenvarianz kann in dieser Studie als möglicher Erklärungsfaktor nahezu ausgeschlossen werden. Mittels Fragebogen wurden nur die soziomoralische Atmosphäre und die abhängigen Variablen erhoben. Die demokratische Betriebsstruktur wurde anhand einer Unternehmenstypologie beurteilt, die auf Dokumentenanalysen und Leitfadeninterviews mit den GeschäftsführerInnen basiert. Diese Unternehmenstypologie wurde in Publikation 1 erstmals einer breiten Fachgemeinschaft vorgestellt.

5 Individualebene

Die Studie zur Überprüfung des ODEM-Rahmenmodells auf Individualebene ist in den Publikationen 3, 4 und 5 detailliert beschrieben worden. Sie bezieht sich auf Zusammenhänge zwischen der von den MitarbeiterInnen individuell wahrgenommenen OD, der von ihnen empfundener soziomoralischen Atmosphäre, prosozialen, gemeinwesen-bezogenen Orientierungen und organisationalem Commitment und zwar

ausschließlich in demokratisch strukturierten Betrieben unterschiedlichen Typs. Abbildung 5 zeigt die geprüften Zusammenhänge des Teilmodells auf Individualebene. Die untersuchten Hypothesen, die verwendete Methodik, die Ergebnisse sowie die Diskussion dieses Teilmodells (betreffend die Publikationen 3, 4 und 5) werden im Folgenden kurz zusammengefasst.

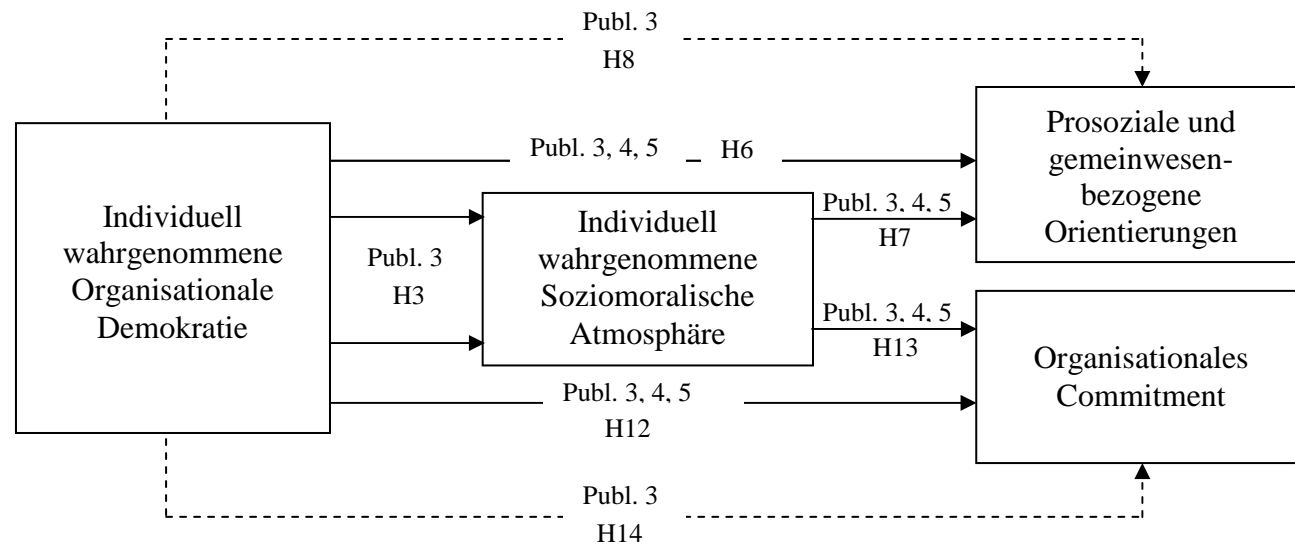


Abbildung 5. Grafisches Teilmodell der hypostasierten Zusammenhänge auf Individualebene

5.1 Hypothesen

Wie Abbildung 4 zeigt, wurden auf Individualebene die Hypothesen H3, H6, H7, H8, H12, H13 und H14 in den Publikationen 3, 4 und 5 geprüft. Diese Hypothesen lauteten:

Hypothese 3: Die individuell wahrgenommene OD korreliert positiv mit der von den MitarbeiterInnen individuell empfundenen soziomoralischen Atmosphäre.

Hypothese 6: Je höher die individuell wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen an demokratischen Entscheidungsprozessen empfunden werden, umso verstärkt geben sie an, über prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen.

Hypothese 7: Je höher ausgeprägt die MitarbeiterInnen die soziomoralische Atmosphäre individuell wahrnehmen, umso mehr geben sie an, über prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen.

Hypothese 8: Der positive Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und den prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen wird durch die individuell wahrgenommene soziomoralische Atmosphäre der MitarbeiterInnen mediiert.

Hypothese 12: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und dem organisationalen Commitment.

Hypothese 13: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen soziomoralischen Atmosphäre und dem organisationalen Commitment.

Hypothese 14: Der positive Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und dem organisationalen Commitment wird von der individuell wahrgenommenen soziomoralischen Atmosphäre mediiert.

5.2 Methodik

5.2.1 Stichprobe

Zur Überprüfung des Teilmodells auf Individualebene wurden die Daten von 325 aus Österreich, Deutschland und Italien (Südtirol) stammenden MitarbeiterInnen in 22 demokratisch strukturierten Betrieben analysiert (Rücklaufquote = 55%). Die

TeilnehmerInnen dieser Studie waren nur Arbeitende aus Unternehmen mit variierendem organisationalen Demokratieniveau. MitarbeiterInnen aus hierarchisch strukturierten Betrieben wurden nicht berücksichtigt.

5.2.2 Verwendete Verfahren

Die Erhebung der individuumsspezifischen Konstrukte erfolgte ausschließlich mittels Fragebogenverfahren. Zusätzlich wurden die Unternehmen aufgrund der geführten Interviews und aufgrund von Dokumentenanalysen den verschiedenen demokratischen Unternehmenstypen zugeordnet. Diese Klassifizierung diente zur detaillierteren Beschreibung des Organisationskontextes und zur besseren Interpretation der überprüften Hypothesen, nicht jedoch zur eigentlichen Hypothesenprüfung.

Fragebogenverfahren:

Individuell wahrgenommene OD

Das Verfahren zur Messung der individuell wahrgenommenen OD wurde im ODEM-Projekt neu entwickelt und dessen Validierung in Weber und Unterrainer (accepted) veröffentlicht. In Anlehnung an mehrere richtungsweisende Arbeiten (Bartoeleke et al., 1985; Heller et al., 1988; IDE, 1981; Ulich & Weber, 1996; Vilmar & Weber, 2004) erfragt dieses Instrument die von den MitarbeiterInnen tatsächlich wahrgenommene Partizipation anhand von drei Dimensionen betrieblicher Entscheidungen.

- Beteiligung an strategischen (langfristigen) Entscheidungen (16 Items)
- Beteiligung an taktischen (mittelfristigen) Entscheidungen (15 Items)
- Beteiligung an operativen (kurzfristigen) Entscheidungen (12 Items).

Der Fragebogen konstituiert sich insgesamt aus 43 Items, welche mit Hilfe des Influence Power Continuums (IDE, 1981) auf einer 5-stufigen Likert-Skala bewertet werden (1 = Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt; 2 = Ich werde darüber informiert, bevor die Sache entschieden wird; 3 = Ich kann meine Meinung dazu vortragen; 4 = Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen; 5 = Ich nehme gleichberechtigt an der Entscheidung teil).

Die übrigen eingesetzten Instrumente sind identisch mit den Verfahren, die zur Prüfung der Hypothesen auf Organisationsebene verwendet wurden. Da diese bereits in 4.2.2 beschrieben wurden, werden sie an dieser Stelle nur aufgelistet.

Soziomoralische Atmosphäre

- Screeningverfahren (Weber et al., 2006; Weber et al., 2008)

Prosoziale Handlungsbereitschaften

- Prosoziales Arbeitsverhalten (Staufenbiel & Hartz, 2000)
- Perspektivenübernahme bzw. Empathie (Holz-Ebeling & Steinmetz, 1995)
- Solidarität am Arbeitsplatz (Flodell, 1989).

Gemeinwesenbezogene Wertorientierungen

- Humanitär-egalitäre Ethik (Doll & Dick, 2000)
- Demokratische Engagementformen (Bibouche, 2003)
- Schaffung bzw. Bewahrung einer gerechten Welt (Mohiyeddini & Montada, 1996).

Organisationales Commitment (Felfe et al., 2008)

- Affektives Commitment
- Normatives Commitment.

5.2.3 Datenanalyse

Die Zusammenhänge auf Individualebene wurden mit einem korrelativen Ansatz untersucht. Die hohen Interkorrelationen zwischen den Indikatoren der prosozialen Handlungsbereitschaften und der gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen führten zu einer Zusammenlegung dieser sechs Indikatoren zu einem latenten Faktor, unbesehen der Tatsache, dass sie sich theoretisch und konzeptionell trennen lassen. Der Überprüfung aller Konstrukte hinsichtlich ihrer Faktorenstruktur dienten konfirmatorische Faktorenanalysen. Das hypothetische Zusammenhangsmodell wurde mithilfe eines Strukturgleichungsmodells getestet.

5.3 Ergebnisse

Die hypostasierten Zusammenhänge auf Individualebene, die ausschließlich in demokratischen Betrieben untersucht wurden, konnten im Strukturgleichungsmodell mit einem passablen Modellfit ($\chi^2/df = 2,559$; RMSEA = 0,071; TLI = 0,934; CFI = 0,948) bestätigt werden. Jedoch erfordert die berechnete gemeinsame Methodenvarianz eine vorsichtige Interpretation einzelner, signifikanter Zusammenhänge.

Hypothese 3 postulierte eine positive Korrelation zwischen der individuell wahrgenommenen OD und der von den MitarbeiterInnen empfundenen soziomoralischen Atmosphäre. Im Strukturgleichungsmodell konnte dies mit einem relativ starken Effekt ($\beta_{std} = 0,50$; $p < 0,01$) bestätigt werden. Je mehr die Arbeitenden angeben, in demokratisch strukturierten Betrieben tatsächlich an betrieblichen Entscheidungen teilzunehmen, als umso ausgeprägter wird von ihnen auch die soziomoralische Atmosphäre wahrgenommen.

Der Einfluss der individuell wahrgenommenen OD auf die prosozialen, gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen wurde mit Hypothese 6 untersucht. Auch dieser Zusammenhang bestätigte sich ($\beta_{std} = 0,28$; $p < 0,01$). Je höher die tatsächliche Beteiligung der MitarbeiterInnen an betrieblichen Entscheidungen ist, in umso höheren Maße geben sie an, über prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen zu verfügen. Einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass unter Berücksichtigung eines Common-Method-Factors (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) dieser Zusammenhang zwar geringfügig ansteigt, die statistische Signifikanz aber auf ein tendenzielles Niveau ($\beta_{std} = 0,32$; $p = 0,08$) sinkt.

Der berechnete positive Zusammenhang (ohne Berücksichtigung des Common-Method-Factors) zwischen der individuell wahrgenommenen soziomoralischen Atmosphäre und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen ($\beta_{std} = 0,29$; $p < 0,01$) spricht für die Bestätigung der Hypothese 7. Unter Einbeziehung des Common-Method-Factors sinkt jedoch der ursprüngliche Zusammenhang massiv ab und wird statistisch unbedeutend ($\beta_{std} = 0,05$; $p = 0,58$).

Hypothese 8 betrifft die vermutete Mediatorwirkung der empfundenen sozio-moralischen Atmosphäre auf den Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen. Die notwendigen Voraussetzungen einer Mediation nach Baron und Kenny (1986) wurden bereits mit Hypothese 3 und 6 überprüft. Die Ergebnisse zeigen einen bedeutsamen positiven Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und der empfundenen sozio-moralischen Atmosphäre (H3). Des Weiteren besteht eine signifikante positive Beziehung zwischen der individuell wahrgenommenen OD und den gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen (H6). Der berechnete Sobel-Test (Sobel $z = 3,87$, $p < 0,01$) bestätigt den hypostasierten Mediationseffekt der sozio-moralischen Atmosphäre. Allerdings muss wieder einschränkend bedacht werden, dass sich die gefundene Mediatorwirkung auf das Strukturgleichungsmodell ohne Common-Method-Factor bezieht. Berücksichtigt man die gemeinsame Methodenvarianz schwindet der Zusammenhang zwischen der sozio-moralischen Atmosphäre und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen auf ein unbedeutendes Ausmaß und ist nicht mehr signifikant (siehe Hypothese 7).

Hypothese 12 behandelte die Frage, ob mit zunehmendem Grad an individuell wahrgenommener OD das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen steigt. Dies wurde ohne Vorbehalt bestätigt ($\beta_{std} = 0,28$; $p < 0,01$). Der positive Zusammenhang blieb signifikant und besteht auch unter der Bedingung der gemeinsamen Methodenvarianz.

Hypothese 13 konnte ebenfalls uneingeschränkt bestätigt werden. MitarbeiterInnen, die individuell eine ausgeprägte sozio-moralischen Atmosphäre empfinden, fühlen sich stärker an ihren Betrieb gebunden, als jene, die nur eine geringe sozio-moralische Atmosphäre wahrnehmen ($\beta_{std} = 0,52$; $p < 0,01$). Dieser bedeutsame Effekt blieb ebenfalls unter Berücksichtigung des Common-Method-Factors erhalten.

Dass die empfundene sozio-moralische Atmosphäre den Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und dem organisationalen Commitment mediiert, wurde in Hypothese 14 konstatiert. Die bestätigten Hypothesen 3 und 12 stellen wiederum die Voraussetzungen für die Mediatorprüfung nach Baron und Kelly (1986) dar. Der Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und der

empfundenen soziomoralischen Atmosphäre ist statistisch bedeutsam (H3). Darüber hinaus besteht eine signifikant positive Beziehung zwischen der individuell wahrgenommenen OD und dem organisationalem Commitment (H12). Die Überprüfung des Mediationseffekts mittels Sobel-Test ergab ein signifikantes Ergebnis (Sobel $z = 4,71$, $p < 0,01$). Hypothese 14 wurde im Sinne einer partiellen Mediation bestätigt. Die Beziehungen blieben auch unter Miteinbeziehung des Common-Method-Factors signifikant und verloren dadurch nicht an Stärke. Die individuell wahrgenommene OD wirkt sich somit direkt als auch vermittelnd über die soziomoralische Atmosphäre positiv auf das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen aus.

5.4 Kurzdiskussion

Die Untersuchung der Zusammenhänge auf Individualebene fand ausschließlich in demokratisch strukturierten Betrieben statt. Hier lieferten die Ergebnisse starke Effekte zwischen der von den MitarbeiterInnen tatsächlich wahrgenommenen OD und der von ihnen empfundenen soziomoralischen Atmosphäre, aber auch zwischen der soziomoralischen Atmosphäre und dem organisationalen Commitment. Des Weiteren beeinflusst die individuell wahrgenommene OD positiv das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen. Man kann hier von einem partiellen Mediatonseffekt der soziomoralischen Atmosphäre ausgehen. Die Bindung der MitarbeiterInnen wird einerseits direkt durch deren wahrgenommene Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen erhöht, andererseits nehmen die Arbeitenden durch diese erhöhte Beteiligung eine stark ausgeprägte, wertschätzende Atmosphäre wahr, die wiederum die Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb verstärkt. Die beschriebenen Zusammenhänge blieben auch unter der Berücksichtigung eines Common-Method-Factors bestehen. Dieser Mediationseffekt in demokratisch strukturierten Unternehmen wurde in der vorliegenden Untersuchung erstmalig nachgewiesen.

Die Ergebnisse betreffend die Zusammenhänge zwischen der individuell wahrgenommenen OD bzw. der empfundenen soziomoralischen Atmosphäre und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen sind mit Vorbehalt zu interpretieren. Zwar zeigten sich substanzielle positive Beziehungen zwischen der

tatsächlich wahrgenommenen Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen, ebenso wie zwischen der von den MitarbeiterInnen empfundenen soziomoralischen Atmosphäre und deren prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen, aber unter Berücksichtigung eines Common-Method-Factors wurden diese positiven Korrelationen statistisch unbedeutsam. Die gemeinsame Methodenvarianz scheint bei der soziomoralischen Atmosphäre stärker zu wirken als bei der wahrgenommenen OD. Dies ist möglicherweise auf das unterschiedliche Antwortformat, das zur Erhebung der individuell wahrgenommenen OD verwendet wurde (Influence Power Continuum, [IDE, 1981]), zurückzuführen. Die soziomoralische Atmosphäre wurde – wie auch mehrere der prosozialen und gemeinwesen-bezogenen Skalen – mit einem 6-stufigen Likertformat (von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 6 = trifft vollkommen zu) erhoben. Da der positive Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen erhalten blieb, und sich die statistische Signifikanz lediglich auf eine Tendenz verringerte, kann man den Einfluss der tatsächlich wahrgenommenen Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen auf die prosozialen, gemeinwesen-bezogenen Handlungsorientierungen nicht ausschließlich auf ein Methodenartefakt zurückführen. Die Ergebnisse liefern uns Hinweise darauf, dass dennoch substantielle Zusammenhänge bestehen, die aber einer zusätzlichen Untersuchung bedürfen. Den Einfluss der soziomoralischen Atmosphäre auf die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen kann man aufgrund dieser Studie nicht als gesichert betrachten.

In jüngster Zeit keimt allerdings eine erneute Diskussion zur Bedeutung und zum Umgang der gemeinsamen Methodenvarianz speziell bei Fragebogenverfahren auf (Conway & Lance, 2010; Lance & Vandenberg, 2009; Spector, 2006). Conway und Lance (2010) kritisieren vor allem die Überbewertung des Methodenbias bei Fragebogenerhebungen und plädieren für eine differenziertere Betrachtung dieses Problems. Sie lehnen die pauschalen, statistischen Post-Hoc-Verfahren zur Kontrolle der Methodenvarianz entschieden ab, besonders jene, die von Podsakoff et al. (2003) vorgeschlagen und in der vorliegenden Dissertation verwendet wurden. Anstelle dieser Post-Hoc-Verfahren schlagen sie unter anderem vor, die inhaltliche Unabhängigkeit der Items für die unterschiedlichen Konstrukte sowie die Konstruktvalidität in Form von interner Konsistenz und Faktorenstruktur nachzuweisen.

Mit diesem Argumentationshintergrund relativiert sich der oben beschriebene Einfluss der gemeinsamen Methodenvarianz auf den Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen soziomoralischen Atmosphäre und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen. Betrachtet man die Formulierungen der Items zur soziomoralischen Atmosphäre, unterscheiden sich diese grundsätzlich im Vergleich zu den Items der prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen. Die Items der soziomoralischen Atmosphäre wurden bedingungsbezogen und auf die Organisation als Ganzes betreffend formuliert (z. B. *In unserem Unternehmen geht man offen mit Konflikten und Interessengegensätzen um*). Jene Fragen der prosozialen und gemeinwesenbezogenen Skalen fokussieren entweder dezidiert das Individuum (z. B. *Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind*), oder sie sind als allgemeine Aussagen formuliert, zu denen Stellung genommen werden soll (z. B. *Gegenseitige Achtung ist Voraussetzung für eine gerechte Welt*).

Die internen Konsistenzen der einzelnen Skalen bewegen sich zwischen $\alpha = 0,76$ und $\alpha = 0,89$. Zudem wurde eine explorative Faktorenanalyse über alle Items der soziomoralischen Atmosphäre und der prosozialen sowie gemeinwesenbezogenen Orientierungen durchgeführt. Der anfängliche Eigenwertverlauf deutet nicht auf einen allumfassenden Faktor hin. Im Gegenteil, in der explorativen Faktorenanalyse lassen sich die soziomoralische Atmosphäre sowie die Subskalen der prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen sehr gut als getrennte Faktoren abbilden. Der erste Faktor klärt unrotiert ca. 21 % der erklärten Gesamtvarianz auf und beinhaltet ausschließlich Items der prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen. Der zweite unrotierte Faktor (7 % Varianzaufklärung) konstituiert sich nur aus Items der soziomoralischen Atmosphäre. Vor dem Hintergrund dieser aufkeimenden Methodendiskussion scheint die berichtete Methodenvarianz wieder an Relevanz für die vorgefundenen Zusammenhänge zu verlieren. Dennoch vermute ich, dass eindeutigere Ergebnisse mit unterschiedlichen Messmethoden (wie z. B. Beobachtungsinterviews zur Erhebung der soziomoralischen Atmosphäre oder des prosozialen, solidarischen Verhaltens in der Arbeit) erzielt werden könnten.

6 Mehrebenenansatz

Der folgende besprochene Mehrebenenansatz bezieht sich auf den dritten Teil des in Abschnitt 3 vorgestellten Gesamtmodells. In Publikation 6 wurde detailliert ausgeführt, wie mit Hilfe eines Mehrebenenansatzes sowohl der organisationale wie der individuelle Einfluss der Organisationalen Demokratie auf die humanitär-egalitäre Ethik als einen spezifischen Indikator der prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen und auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen überprüft wurde. Grafisch sind die hypostasierten Zusammenhänge in Abbildung 6 dargestellt. Anschließend folgt eine kurze Zusammenfassung der untersuchten Hypothesen, der verwendeten Methodik, der Ergebnisse und der Diskussion dieses Teilmodells.

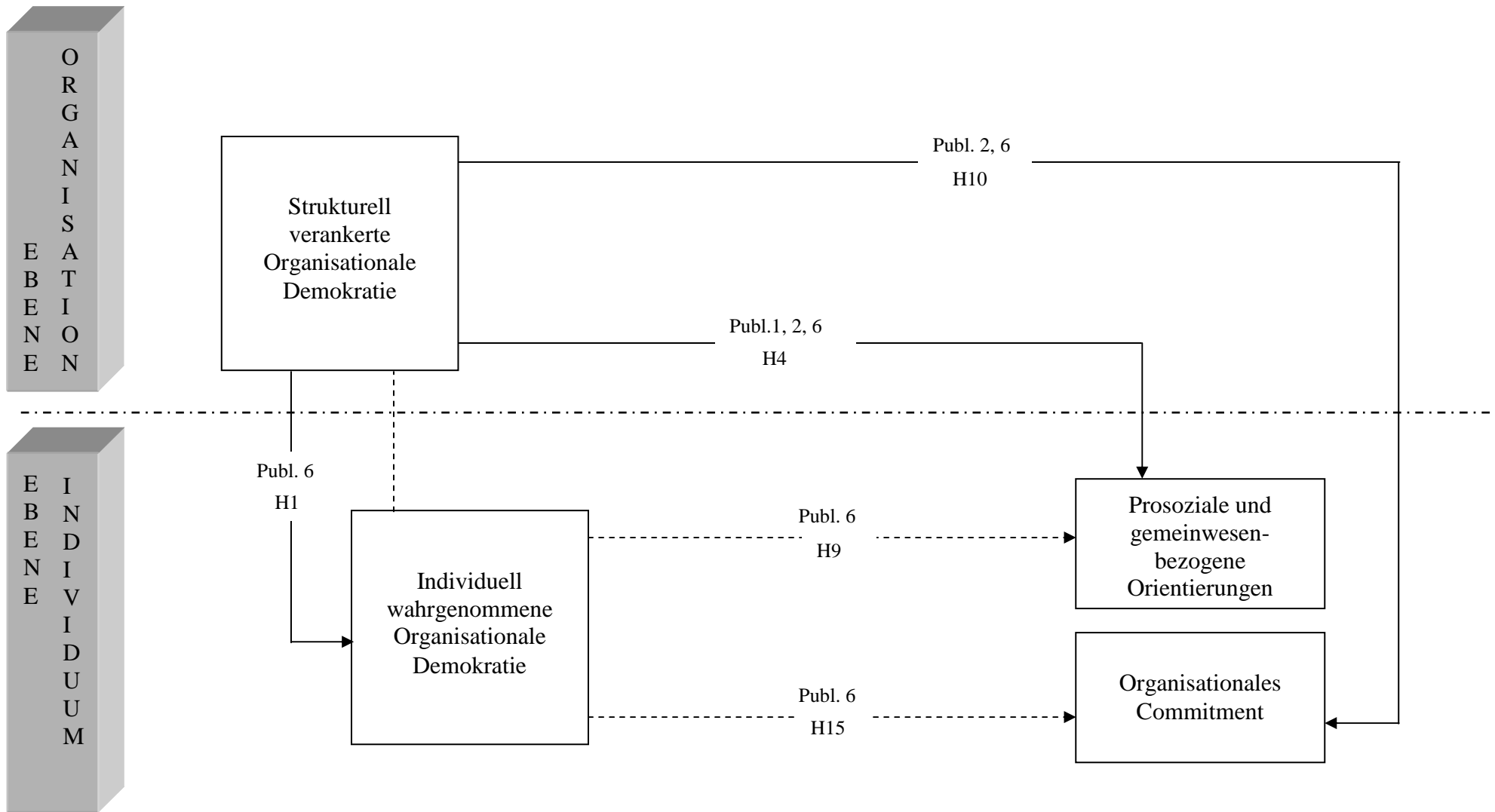


Abbildung 6. Grafisches Teilmodell der hypostasierten Zusammenhänge als Mehrebenenansatz

6.1 Hypothesen

In Publikation 6 wurden die Hypothesen H1, H4, H9, H10 und H15 getestet. Die Untersuchung der Hypothesen H4 und H10 betraf auch die Organisationsebene und wurde in Abschnitt 4 bereits behandelt. Allerdings basierte diese Überprüfung auf einem anderen methodischen Ansatz und auf einer kleineren Stichprobe. In Veröffentlichung 6 wurden zudem nur ein Indikator der prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen (humanitär-egalitäre Ethik) und das affektive Commitment als abhängige Variablen untersucht.

Hypothese 1: Je stärker die OD strukturell im Unternehmen verankert ist, umso mehr individuell wahrgenommene Mitbestimmungsmöglichkeiten an betrieblichen Entscheidungen empfinden die MitarbeiterInnen.

Hypothese 4: Je stärker die OD in Betrieben strukturell verankert ist, umso verstärkt geben MitarbeiterInnen an, über eine humanitär-egalitäre Ethikorientierung (als ein Indikator der prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen) zu verfügen.

Hypothese 9: Der positive Zusammenhang zwischen demokratischen Betriebsstrukturen und humanitär-egalitären Ethikorientierungen wird partiell durch die individuell wahrgenommene OD der MitarbeiterInnen mediiert.

Hypothese 10: Je stärker die OD im Betrieb strukturell verankert ist, umso höher ist das organisationale insbesondere das affektive Commitment der MitarbeiterInnen ausgeprägt.

Hypothese 15: Der positive Zusammenhang zwischen der strukturell verankerten OD und dem Affektiven Commitment wird partiell von der individuell wahrgenommenen OD mediiert.

6.2 Methodik

6.2.1 Stichprobe

Die Datenbasis für die Mehrebenenanalyse lieferten 606 MitarbeiterInnen (Rücklaufquote = 60 %) aus 33 demokratisch bzw. hierarchisch strukturierten Betrieben in Österreich, Deutschland, Italien (Südtirol) und Israel.

6.2.2 Verwendete Verfahren

Zur Erhebung der Level 1-Variablen (= Individualebene) wurden die bereits in Abschnitt 4.2.2 und 5.2.2 beschriebenen Fragebogenverfahren eingesetzt. Daher werden sie an dieser Stelle nur kurz aufgelistet. Zur Ermittlung der Level 2-Variablen (= Organisationsebene) dienten strukturierte Interviews und Dokumentanalysen. Dazu war eine Überarbeitung und Erweiterung der in Abschnitt 4.2.2 vorgestellten Unternehmenstypologie notwendig.

Fragebogenverfahren – Level 1-Variablen:

Individuell wahrgenommene OD

Der Fragebogen zur individuell wahrgenommenen OD (Weber et al., 2009) erfragte mit Hilfe des Influence Power Continuums (IDE, 1981) auf einer 5-stufigen Likert-Skala die tatsächliche Beteiligung der MitarbeiterInnen an folgenden drei Dimensionen:

- Beteiligung an strategischen (langfristigen) Entscheidungen (16 Items)
- Beteiligung an taktischen (mittelfristigen) Entscheidungen (15 Items)
- Beteiligung an operativen (kurzfristigen) Entscheidungen (12 Items).

Gemeinwesenbezogene Wertorientierungen

Von den gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen wurde nur der Indikator

- Humanitär-egalitäre Ethik (8 Items, Doll & Dick, 2000)

auf einer 6-stufigen Likert-Skala erfasst.

Organisationales Commitment

Vom dreidimensionalen Konzept des Organisationalen Commitments (nach Meyer & Allen, 1991) wurde die Dimension

- Affektives Commitment (4 Items)

nach Felfe et al. (2008) analysiert. Zur Erfassung des Commitments diente ein 6-stufiges Antwortformat.

Interviews und Dokumentenanalysen – Level 2-Variablen:

Strukturell verankerte OD

Wie bereits erwähnt, basierte die Erhebung der strukturell verankerten OD auf Dokumentenanalysen und strukturierten Interviews mit GeschäftsführerInnen der teilnehmenden Unternehmen. Die in Abschnitt 4.2.2 und ebenfalls in Publikation 1

beschriebenen Klassifikationskriterien sowie die Unternehmenstypologie mussten insbesondere aufgrund der untersuchten Kibbutzbetriebe überarbeitet und erweitert werden. Die Zuordnung der Betriebe zu den jeweiligen überarbeiteten Unternehmenstypen erfolgte anhand der Dokumentenanalysen und Interviews. Die revidierte Version der Unternehmenstypologie umfasst 10 Betriebstypen mit unterschiedlichem Ausmaß an strukturell verankerter OD:

- U1 Hierarchisch strukturierte Betriebe
- U2 Nicht-kollektive Kibbutzim
- U3 Genossenschaftsunternehmen einer Ergänzungsgenossenschaft
- U4 Großunternehmen mit gesetzlicher Mitbestimmung
- U5 Kollektive Kibbutzim
- U6 Konventionell geführtes Belegschaftsunternehmen bzw. konventionell geführte Produktivgenossenschaft
- U7 Soziale Partnerschaftsunternehmen mit Kapitalbeteiligung oder Erfolgs-/ Gewinnbeteiligung der Beschäftigten
- U8 Demokratisches Reformunternehmen
- U9 Demokratisch strukturierte Produktivgenossenschaft
- U10 Selbstverwaltetes Unternehmen in Belegschaftsbesitz bzw. selbstverwaltete Produktivgenossenschaft.

Bei taktischen und strategischen Unternehmensentscheidungen steigt der Grad des Belegschaftseinflusses kontinuierlich von Unternehmenstyp U1 bis Unternehmenstyp U10 an. In Publikation 6 werden die Klassifikationskriterien und die demokratischen Unternehmenstypen detailliert beschrieben.

6.2.3 Datenanalyse

Die Überprüfung der postulierten Hypothesen erfolgte mithilfe von Mehrebenenanalysen (HLM – Hierarchical Linear Modelling). Der Vorteil von Mehrebenenanalysen liegt in der gleichzeitigen Berücksichtigung sowohl organisationaler als auch individueller Einflussgrößen auf eine ausgewählte Kriteriumsvariable. Im Organisationsansatz (4.2.3) wurden die ordinalskalierten Unternehmenstypen zu Gruppen zusammengefasst, um aussagekräftige Vergleiche zwischen den unterschiedlichen Graden strukturell verankerter OD anstellen zu können.

Der Mehrebenenansatz bietet im Gegensatz zum Organisationsansatz die Möglichkeit, die Unternehmenstypologie in ihrer gesamten Breite zu berücksichtigen, und sie also nicht auf lediglich drei Gruppen zu reduzieren. Zusätzlich erlaubt die Analyse mit HLM die Überprüfung potenzieller Mediatoren auf unterschiedlichen Ebenen, was im varianzanalytischen Design nicht möglich ist, und bietet damit eine Chance zur erhöhten Varianzaufklärung. Für die detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise wird auf den Originalartikel (Publikation 6) verwiesen.

6.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Mehrebenenanalyse bestätigen zum Großteil die postulierten Zusammenhänge.

Hypothese 1 ging von einem positiven, statistischen Einfluss der strukturell verankerten OD auf die individuell wahrgenommene OD aus. Dies konnte bestätigt werden ($\gamma^1 = 0,36$; $p < 0,01$). Je stärker die demokratische Struktur im Unternehmen verankert ist, umso gewichtiger empfinden die MitarbeiterInnen ihre Möglichkeiten zur Mitbestimmung bei betrieblichen Entscheidungen.

Mit Hypothese 4 wurde überprüft, ob sich die strukturell verankerte OD auf die humanitär-egalitäre Ethikorientierung der MitarbeiterInnen statistisch betrachtet auswirkt. Auch diese Hypothese wurde bestätigt ($\gamma = 0,28$; $p < 0,01$). Die Humanitär-egalitäre Ethikorientierung der Arbeitenden steigt mit zunehmendem Ausmaß an strukturell verankerter OD.

Hypothese 9 postulierte, dass der positive Zusammenhang zwischen demokratischen Betriebsstrukturen und der humanitär-egalitären Ethikorientierung partiell durch die individuell wahrgenommene OD der MitarbeiterInnen mediiert wird. Dies konnte nicht bestätigt werden, da der ursprünglich festgestellte signifikante Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und der humanitär-egalitären Ethikorientierung ($\gamma = 0,13$; $p < 0,05$) unter Berücksichtigung der strukturell verankerten OD nicht Bestand hatte ($\gamma = 0,09$; $p = 0,17$).

¹ Da alle Variablen z-transformiert wurden, kann γ als Stärke des Zusammenhangs wie das standardisierte β einer Regressionsanalyse interpretiert werden (-1 bis +1).

Der Einfluss der strukturell verankerten OD auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen wurde mit Hypothese 10 überprüft. Die Ergebnisse zeigen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen den demokratischen Betriebsstrukturen und dem affektiven Commitment ($\gamma = 0,41$; $p < 0,01$). Folglich konnte Hypothese 10 bestätigt werden.

Hypothese 15 postulierte eine partielle Mediatorwirkung der individuell wahrgenommenen OD auf den Zusammenhang zwischen der strukturell verankerten OD und dem affektiven Commitment. Den Empfehlungen von Mathieu und Taylor (2007) zur Mediationstestung bei Mehrebenenanalysen folgend, konnte die positive Beziehung zwischen der strukturell verankerten OD und dem affektiven Commitment (H 10) bestätigt werden. Zusätzlich zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und dem affektiven Commitment ($\gamma = 0,57$; $p < 0,01$). Werden sowohl unabhängige Variable (strukturell verankerte OD) und Mediatorvariable (individuell wahrgenommene OD) gleichzeitig in der Regression zur abhängigen Variable (affektives Commitment) berücksichtigt, so sinkt die Beziehung zwischen der strukturell verankerten OD und dem affektiven Commitment auf ein nicht signifikantes Niveau ($\gamma = 0,11$; $p = 0,09$). Die Signifikanz des positiven Zusammenhangs zwischen der individuell wahrgenommenen OD und dem affektiven Commitment aber bleibt erhalten ($\gamma = 0,54$; $p < 0,01$). Somit wurde nicht nur eine partielle, sondern vielmehr eine vollständige Mediation der individuell wahrgenommenen OD bestätigt. Auch der berechnete Sobel-Test untermauert den Mediationseffekt (Sobel $z = 3,55$; $p < 0,01$). Die strukturell verankerte OD wirkt sich demnach nicht direkt, sondern vermittelnd über die individuell wahrgenommene OD auf das affektive Commitment aus.

6.4 Kurzdiskussion

Mit Hilfe des Mehrebenenansatzes wurde der Einfluss strukturell verankerter OD auf die individuell wahrgenommene OD, auf das affektive Commitment und auf die humanitär-egalitäre Ethikorientierung der MitarbeiterInnen sowohl in hierarchischen Betrieben als auch in Unternehmen mit unterschiedlich stark ausgeprägten demokratischen Strukturen untersucht. Wie bereits vermutet, zeigt sich ein positiver

Zusammenhang zwischen der strukturell verankerten OD und der individuell wahrgenommenen OD. Dieses Ergebnis unterstreicht eine der Hauptkenntnisse aus der IDE-Studie (1981): demokratische Strukturen in Unternehmen sind eine Voraussetzung dafür, dass Arbeitende überhaupt Mitbestimmungsmöglichkeiten in ihrem Betrieb realisieren und mitbestimmend aktiv werden können.

Weitere starke Effekte zeigten sich hinsichtlich der hypostasierten Zusammenhänge zwischen der strukturell verankerten OD und dem affektiven Commitment. Übereinstimmend mit Klein's (1987) intrinsischem Modell, das eine direkte Beziehung zwischen der Kapitalbeteiligung der MitarbeiterInnen und dem organisationalen Commitment konstatiert, konnte mit Hypothese 10 der direkte positive Zusammenhang zwischen strukturell verankerter OD und affektivem Commitment bestätigt werden. Der festgestellte direkte Zusammenhang sinkt allerdings auf ein statistisch unbedeutendes Niveau, wenn die individuell wahrgenommene OD als Mediator berücksichtigt wird, was Klein's (1987) instrumentellem Modell entspricht. Je stärker die OD strukturell im Unternehmen verankert ist, umso mehr Partizipationsmöglichkeiten nehmen die MitarbeiterInnen wahr. Dies führt wiederum zu einer höheren affektiven Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb. Das intrinsische Modell (die direkte Beziehung zwischen demokratischer Struktur und Commitment) erscheint somit nur als eine Voraussetzung für die gefundene vollständige Mediation. Klein (1987) behauptete, dass sich das intrinsische und das instrumentelle Modell gegenseitig nicht ausschließen. Sie können gleichzeitig wirken im Sinne einer partiellen Mediation. Hypothese 15 postulierte eine solche partielle Mediation. Die Ergebnisse sprechen allerdings für eine vollständige Mediation (nämlich für das instrumentelle Modell) und damit gegen Klein's (1987) Annahme, dass beide Modelle gleichzeitig wirksam sein können.

Schließlich bestätigen die Ergebnisse der Mehrebenenanalyse einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der strukturell verankerten OD und der humanitär-egalitären Ethikorientierung der MitarbeiterInnen. Dabei wurde versucht, sowohl das intrinsische wie das instrumentelle Modell von Klein (1987) auf die humanitär-egalitäre Ethikorientierung als abhängige Variable zu übertragen. Die empirischen Daten sprechen allerdings nur für das intrinsische Modell. In Übereinstimmung mit Pateman's (1970) Spillover-Hypothese und Weber et al.'s (2009) Hypothese zum

Sozialisationspotenzial von Unternehmen geben die Arbeitenden mit zunehmendem Ausmaß an strukturell verankerter OD im Betrieb auch höhere Grade der Ethikorientierung an. In diesem Zusammenhang wurde vermutet (in Anlehnung an das instrumentelle Modell von Klein [1987]), dass die tägliche Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen in demokratisch strukturierten Betrieben den MitarbeiterInnen ermöglicht, politische Selbstwirksamkeit zu erfahren, was zu ausgeprägterem bürgerschaftlichen Verhalten innerhalb und auch außerhalb des Unternehmens führen kann. Entgegen der Erwartung, dass die individuell wahrgenommene OD die Beziehung zwischen der strukturell verankerten OD und der humanitär-egalitären Ethikorientierung mediiert, zeigen die Ergebnisse keinen Mediationseffekt. Die individuell tatsächlich wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten spielen demnach eine untergeordnete Rolle.

Einen wichtigeren Beitrag zur Ausbildung ethischer Orientierungen scheinen die demokratischen Strukturen zu leisten. Auf den ersten Blick widerspricht dieses Ergebnis sowohl der oben beschriebenen Spillover-Hypothese wie der Sozialisationshypothese. Allerdings besteht die Möglichkeit, dass in demokratischen Betrieben die ethischen Orientierungen der MitarbeiterInnen nicht nur durch die tatsächliche Mitbestimmung gefördert werden. Ein weiterer, potenzieller Wirkmechanismus kann Bandura's (1979) Sozialer Lerntheorie entnommen werden. In demokratisch strukturierten Unternehmen gibt es so gesehen deutlich mehr Gelegenheiten, in denen Vorgesetzte als Lernmodelle für respektvolle Kommunikation und Kooperation agieren können als in hierarchisch strukturierten Betrieben (z. B. in Abteilungsversammlungen, Problemlösegruppen, jährliche Vollversammlungen). Vorgesetzte müssen dabei ihre MitarbeiterInnen nicht unbedingt direkt in die Diskussion mit einbeziehen. MitarbeiterInnen nehmen auch indirekt wahr, auf welche Art und Weise ihre Vorgesetzten mit anderen Vorgesetzten oder KollegInnen umgehen. So wird in demokratischen Betrieben von den MitarbeiterInnen eher ein demokratisches Klima wahrgenommen, welches aus Beobachtungslernen, unterschiedlichen Feedbackquellen und Selbstreflektion resultiert. Gewisse Selektionseffekte können allerdings aufgrund der Querschnitterhebung nicht ausgeschlossen werden.

7 Gesamtdiskussion

Die hier vorgelegte Dissertation verfolgte, kurz zusammengefasst, zwei Hauptziele: zum einen die Untersuchung und Analyse demokratisch strukturierter Wirtschaftsbetriebe und zum anderen die Überprüfung der ODEM-Kernhypothese: *„Verschiedene Formen von organisationaler Demokratie sind, auch weil sie sozio-moralische Anregungspotentiale bilden, geeignet, die Weiter-/Entwicklung demokratischer und sozial verantwortlicher Einstellungen, Handlungsbereitschaften oder Wertorientierungen bei Beschäftigten und ManagerInnen dieser Unternehmen zu unterstützen.“* (Weber, et al., 2006, S. 1). Durch die differenzierte und auf unterschiedlichen Ebenen erfolgte Auseinandersetzung mit diesen beiden zentralen Themen in den Publikationen 1 – 6 konnte ein wesentlicher theoretischer und empirischer Beitrag zur bisher bestehenden Partizipationsforschung erbracht werden.

Mit Hinblick auf die Untersuchung demokratisch strukturierter Wirtschaftsbetriebe wurde im Rahmen dieser Dissertation durch die schrittweise Analyse von insgesamt 33 Unternehmen mit sehr unterschiedlichen demokratischen Strukturen eine Unternehmenstypologie entwickelt, erweitert und überarbeitet, die eine Klassifizierung von Betrieben nach deren demokratischem Gehalt ermöglicht. In diesem Zusammenhang erbrachte insbesondere die Analyse von Kibbutzbetrieben in Israel neue Erkenntnisse. Viele traditionelle Kibbutzbetriebe, die sich im Sinne der Unternehmenstypologie (Unterrainer et al., 2011; Weber et al., 2008) durch den höchsten Demokratiegehalt auszeichnen, unterliefen seit den 1980ern weitreichenden Strukturveränderungen (Palgi, 2004). Lediglich ein kleiner Teil der traditionellen, in hohem Maße demokratischen Kibbutzim existiert heute noch. Diese konnten allerdings in der vorliegenden Dissertation nicht untersucht werden. An der Studie nahmen nur Kibbutzbetriebe teil, die radikale Reformen durchlaufen hatten und sich von demokratischen Praktiken weg und hin zu klassisch hierarchisch strukturierten Wirtschaftsunternehmen entwickelt hatten. Diese Kibbutzim zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass das bekannteste Kibbutzcharakteristikum, die Einheit von Arbeits- und Lebensgemeinschaft, aufgehoben ist. Damit einhergehend werden in den Kibbutzfabriken externe ManagerInnen mit Führungsfunktionen beauftragt, welche unternehmenstaktische sowie -strategische Entscheidungen in den Betrieben ohne Einbeziehung der Kibbutzmitglieder treffen. Die Kibbutzvollversammlung ist

hauptsächlich für Entscheidungen zuständig, welche die Lebensgemeinschaft im Kibbutz betreffen. Des Weiteren werden zahlreiche Nicht-Kibbutz-Mitglieder als Arbeitskräfte eingesetzt. Sie werden nach dem am Arbeitsmarkt vorherrschenden Lohnsystem bezahlt und sind nicht am kommunitären System des Kibbutz interessiert (Palgi, 2004; Unterrainer et al., 2011).

Zusätzlich zu den Erkenntnissen aus den Kibbutzim konnte mit dem ODEM-Projekt, und daher auch mit dieser Dissertation, gezeigt werden, dass zahlreiche hoch demokratische Betriebe in Österreich, Deutschland und Italien (Südtirol) existieren, die sich in der kapitalistischen Marktwirtschaft durchaus ökonomisch behaupten können. Die Transformationshypothese von Oppenheimer (1896) und auch die Webb'sche Degenerationshypothese (1897) konstatieren, dass demokratische Genossenschaften und auch sonstige demokratische Unternehmen nur kurzfristig bestehen können. Aufgrund der größeren „Effektivität“ d. h. ihrer sozial rücksichtslosen, kapitalistischen Branchenkonkurrenten gehen die demokratischen Betriebe entweder unter, oder aber sie expandieren bei wirtschaftlichem Erfolg, geben ihre demokratischen, solidarischen Prinzipien auf und transformieren selbst zu hierarchisch strukturierte Kapitalgesellschaften (siehe auch Weber, Unterrainer, Schmid, & Iwanowa, 2006). Entgegen dieser Transformations- und Degenerationshypothese bestehen die in der vorliegenden Dissertation untersuchten demokratischen Betriebe durchschnittlich seit ca. 29 Jahren und praktizieren im Mittel seit 17 Jahren unterschiedliche Formen von Organisationaler Demokratie. Viele dieser demokratischen Betriebe sind Klein- und Kleinstunternehmen mit 4 – 10 Mitarbeiterinnen, in denen basisdemokratische Prozesse relativ einfach durchführbar sind. Es gibt aber durchaus auch größere demokratische Betriebe, wie beispielsweise die Firma Wagner & Co Solartechnik. Diese Firma ist basisdemokratisch entstanden und hat sich zu einem Unternehmen mit ca. 250 MitarbeiterInnen entwickelt. Dort zeigt sich, dass es möglich ist, demokratische Strukturmodelle (z.B. in repräsentativer Form) umzusetzen und wirtschaftlich effektiv zu agieren. Die vorliegende Dissertation unterstreicht die Annahme, dass demokratisch strukturierte Unternehmen nicht zwangsläufig der Transformations- oder Degenerationshypothese verfallen müssen.

Das zweite Hauptziel dieser Dissertation stellt die Untersuchung der Auswirkungen demokratischer Praktiken auf die MitarbeiterInnen dar. Mit unterschiedlichen

methodischen Ansätzen konnte der Zusammenhang zwischen organisationalen und individuellen Einflussgrößen einerseits und prosozialen Handlungsbereitschaften, gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen und organisationalem Commitment der Arbeitenden andererseits nachgewiesen werden. Damit konnte die ODEM-Kernhypothese (Weber, et al., 2006) größtenteils bestätigt werden.

Demokratische Betriebsstrukturen führen dazu, dass MitarbeiterInnen auch tatsächlich vermehrt an betrieblichen Entscheidungen, die sowohl operative, taktische als auch strategische Angelegenheiten betreffen, teilnehmen. Dies steht im Einklang mit den Hauptergebnissen der großen, europäischen IDE-Studie (1981) und zum Teil auch mit den qualitativen Untersuchungen von Freeman (2007), der einen positiven Einfluss des Belegschaftsbesitzes auf den Wunsch und die Erwartungen der Arbeitenden hinsichtlich der Mitbestimmung bei betrieblichen Entscheidungen feststellte. Die Unternehmenstypologie, die ausschlaggebend für die Höhe des zugewiesenen Demokratiegrades eines jeden Betriebs war, berücksichtigte als Kriterien unter anderem die Kapital- und Gewinnbeteiligung sowie das Verhältnis der finanziellen Beteiligung zwischen UnternehmensinhaberInnen und den MitarbeiterInnen. Insofern kann auch das hier beschriebene Ergebnis als quantitative Bestätigung von Freeman's (2007) qualitativen Erkenntnissen betrachtet werden.

Die ODEM-Kernhypothese (Weber, et al., 2006) geht in Anlehnung an den Just-Community-Ansatz von Kohlberg (1986) davon aus, dass verschiedene Formen von organisationaler Demokratie eine soziomoralische Atmosphäre im Betrieb ausbilden können. Die vorliegende Arbeit belegt diesen Zusammenhang sowohl auf Betriebsebene als auch auf Individualebene mit sehr starken Effekten. In hochgradig demokratischen Betrieben wird von den MitarbeiterInnen eine signifikant stärkere soziomoralische Atmosphäre als Klima wahrgenommen als in hierarchisch strukturierten Betrieben. Zusätzlich besteht ein starker Zusammenhang zwischen der von den Arbeitenden individuell wahrgenommenen OD und der individuell empfundenen soziomoralischen Atmosphäre. Ein kausaler Zusammenhang konnte mit dem hier vorgestellten Querschnitt-Design natürlich nicht erhärtet werden. Allerdings legen die zahlreichen Untersuchungen der Kohlberggruppe (Colby et al., 1987; Kohlberg, 1986; Kohlberg et al., 1984; Power et al., 1989) nahe, dass demokratische

Strukturen und Prinzipien für die Ausbildung einer soziomoralischen Atmosphäre verantwortlich sind und nicht umgekehrt.

Die ODEM-Kernhypothese (Weber, et al., 2006) konstatiert des Weiteren, dass verschiedene Formen organisationaler Demokratie und eine soziomoralische Atmosphäre die Weiter-/Entwicklung demokratischer und sozial verantwortlicher Einstellungen, Handlungsbereitschaften bzw. Wertorientierungen bei den Beschäftigten unterstützen. Was die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen betrifft, wurde diese Hypothese nicht gänzlich bestätigt. Auf Organisationsebene zeigten sich zwar deutliche Einflüsse der Demokratiestruktur und der soziomoralischen Atmosphäre auf die prosozialen Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen. Allerdings waren auf Individualebene die Zusammenhänge zwischen der individuell wahrgenommenen OD, der soziomoralischen Atmosphäre und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen weniger deutlich ausgeprägt und mit einer gemeinsamen Methodenvarianz behaftet. Dies betraf auch den postulierten Mediationseffekt zwischen den drei Konstrukten. Damit ist nicht ausreichend gesichert, dass die von den Mitarbeiterinnen empfundene soziomoralische Atmosphäre den Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen OD und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen mediiert. Die bestätigte positive Beziehung zwischen der strukturell verankerten OD und der humanitär-egalitären Ethik wird ebenfalls nicht von der individuell wahrgenommenen OD mediiert. Aufgrund dieser Ergebnisse ist anzunehmen, dass betriebliche Strukturen im Sinne einer strukturell verankerten OD und eines hoch ausgeprägten soziomoralischen Klimas stärker auf die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen einwirken als die individuell wahrgenommenen Merkmale. Als Erklärungsansatz für diesen Effekt bietet sich Banduras' (1979) Theorie zum Sozialen Lernen bzw. Lernen am Modell an, wie dies bereits in der Kurzdiskussion (6.4) erläutert wurde. Im einem kürzlich erschienenen Diskurs zu Wächters' (2010) Beschreibung des Falles Opel Hoppmanns verweist Czada (Weibler, Czada, & Müller-Jentsch, 2010) auf die sehr stark ausgeprägte Vertrauenskultur bei Opel Hoppmann, einem hochgradig demokratisch strukturierten Betrieb in Deutschland. Umfassende Mitbestimmungs- und Kontrollmöglichkeiten der MitarbeiterInnen führen also nicht automatisch zu einer erhöhten Beteiligung der Arbeitenden an betrieblichen Entscheidungen. Die

Unternehmensleitung bei Opel Hoppmann fordert sogar eine vermehrte Beteiligung der ArbeitnehmerInnen. Czada (Weibler et al., 2010) vermutet, dass für die MitarbeiterInnen die tatsächliche Beteiligung nicht so interessant ist, weil sie sich gut vertreten fühlen und ein hohes wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und den MitarbeiterInnen vorherrscht: „*Die Funktionsweise des Modells könnte letztlich auch so aussehen, dass die Transparenz von Entscheidungen und die Möglichkeit von Beteiligung die Bildung von Vertrauenskapital fördert und damit die Nachfrage nach tatsächlicher Beteiligung in Grenzen hält*“ (Weibler et al., 2010, S. 306). In den Betrieben, die in der vorliegenden Dissertation untersucht wurden, könnte auch der von Czada (Weibler et al., 2010) beschriebene Mechanismus ursächlich für den starken strukturellen und relativ geringen Einfluss der individuell wahrgenommenen OD auf die prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen sein.

Weitere Zusammenhänge, die in dieser Dissertation mit Bezug auf die ODEM-Kernhypothese (Weber, et al., 2006) überprüft wurden, betrafen das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen als demokratieförderliche Handlungsbereitschaft im weiteren Sinne. Organisationales Commitment ist nicht genuin eine demokratieförderliche, sozial verantwortungsvolle Handlungsbereitschaft, kann aber aus der Sicht der humanistischen Entfremdungstheorie (z. B. Fromm, 1961; Israel, 1971) als eine solche verstanden werden, wenn sich die MitarbeiterInnen stark an das demokratische Unternehmen und dessen Normvorstellungen gebunden fühlen. Entsprechend wurde in der ODEM-Kernhypothese (Weber, et al., 2006) davon ausgegangen, dass verschiedene Formen organisationaler Demokratie und eine soziomoralische Atmosphäre auch die Bindung der Arbeitenden an ihren Betrieb fördern. Diese Zusammenhänge konnten sowohl auf struktureller (organisationaler) Ebene als auch auf individueller Ebene mit starken Effekten bestätigt werden. Das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen steigt mit zunehmendem Grad an struktureller OD und mit einer zunehmend stark ausgeprägten soziomoralischen Atmosphäre im Betrieb.

Die Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb nimmt zu mit der individuell wahrgenommenen OD und der individuell empfundenen soziomoralischen Atmosphäre. Dabei wurde der partielle Mediationseffekt der soziomoralischen

Atmosphäre auf Individualebene bestätigt: zusätzlich zur direkten Wirkung der individuell wahrgenommenen OD auf das organisationale Commitment, erhöht die individuell wahrgenommene OD die von den MitarbeiterInnen empfundene soziomoralische Atmosphäre. Diese wiederum stärkt die Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb.

Die Mitberücksichtigung der strukturell verankerten OD als einer unabhängigen Variablen zum Commitment brachte noch zusätzliche Varianzaufklärung. Im Einklang mit Klein's (1987) instrumental model, wird der oben beschriebene starke Einfluss der strukturell verankerten OD auf das organisationale Commitment vollständig durch die individuell wahrgenommene OD mediiert. D. h. der starke strukturelle Einfluss der OD erhöht die von den MitarbeiterInnen tatsächlich wahrgenommene Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen, was im weiteren Verlauf die Bindung der MitarbeiterInnen an ihren Betrieb fördert. Die strukturell verankerte OD zeigt somit nur eine indirekte Wirkung auf das Commitment. Dies spricht gegen Klein's (1987) intrinsic Modell, das eine direkte positive Beziehung zwischen Belegschaftsbesitz und Commitment postuliert. Die direkte positive Beziehung wirkt lediglich als Voraussetzung für die vollständige Mediation. Dies widerspricht Klein's Aussage, dass beide Modelle – das intrinsische und instrumentelle – gleichzeitig wirksam sein können.

7.1 Praktische Implikationen

Die Erkenntnisse der in dieser Dissertationssynopsis zusammengefassten Studien zur Organisationalen Demokratie haben sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Gesellschaftsebene praktische Bedeutsamkeit. Bisherige Studien, die den Einfluss von demokratischen Betriebsstrukturen auf das MitarbeiterInnenverhalten fokussierten, beschäftigten sich hauptsächlich mit Belegschaftsbesitz und mit verschiedenen Formen der finanziellen MitarbeiterInnenbeteiligung. Diese Forschungen erbrachten allerdings keine einheitlichen Resultate hinsichtlich der postulierten Zusammenhänge (Coyle-Shapiro et al, 2002; Culpepper et al., 2004; Pendleton et al., 1998). Dies mag einerseits an den verwendeten Messverfahren liegen, andererseits aber auch daran, dass Partizipationsdimensionen, wie z. B. direkte und repräsentative Demokratie, Partizipationsgrad und -reichweite als strukturelle Demokratiemerkmale

ausgeschlossen wurden. Im ODEM-Projekt sowie in der vorliegenden Dissertation umfassen die demokratischen Betriebsstrukturen die gesamte Bandbreite demokratischer Praktiken. Durch die Berücksichtigung aller Partizipationsdimensionen konnten eindeutige, positive Effekte der Organisationalen Demokratie auf das MitarbeiterInnenverhalten aufgezeigt werden.

Prosoziale, gemeinwesenbezogene Verhaltensweisen (wie wechselseitiges Vertrauen, Hilfeverhalten, Solidarität) können im Sinne des ressourcentheoretischen Ansatzes (Moldaschl, 2005) als Sozialkapital eines Unternehmens betrachtet werden. Die gesundheitsförderliche Wirkung (als „Stresspuffer“) von Sozialressourcen auf die MitarbeiterInnen ist im betrieblichen Kontext wohlbekannt. Allerdings sind nicht die Ressourcen per se für diese Pufferwirkung verantwortlich, sondern erst durch den Gebrauch der Ressourcen, im Handeln, ergibt sich diese Wirkung. Nach Moldaschl (2005) reagiert soziales Kapital sehr sensibel auf dessen Gebrauch und mit ihrer Verwendung verändert sich der Charakter dieser Ressourcen. Sie können dabei erhalten, aufgebaut oder vermindert – im Extremfall sogar vernutzt – werden. Vernutzt werden sie insbesondere dann, wenn z. B. Hilfeverhalten als Zwang zur Leistungserfüllung anstelle von Freiwilligkeit tritt. Managementpraktiken, die von den MitarbeiterInnen Zusammenhalt und gegenseitige Unterstützung verlangen, um beispielsweise einen geplanten Personalabbau zu rechtfertigen, verbrauchen nachhaltig ihr Sozialkapital, weil es eingefordert wird und nicht auf der Freiwilligkeit der Belegschaft beruht. Sozialressourcen „...bauen auf Reziprozität. Sie erst erhält das System der Sozialbeziehungen oder verleiht ihm einen ‚anabolen‘, potentialaufbauenden Charakter. Strategien der einseitigen Ausbeutung dieses Potentials zerstören es an der Wurzel“ (Moldaschl, 2005, S. 225). Unternehmen, die sich durch demokratische Strukturen und Praktiken sowie durch eine gelungene soziomoralische Atmosphäre auszeichnen, berücksichtigen diese Reziprozität. Sie tragen damit wesentlich zum Erhalt und Ausbau – und nicht zur Verminderung – dieser sozialen Ressourcen bei.

Die im ODEM-Projekt entwickelten und verwendeten Verfahren bieten PraktikerInnen ein valides und zuverlässiges Instrumentarium zur detaillierten Demokratieanalyse und –diagnose ihres Unternehmens. Besonders die demokratische Unternehmenstypologie unterstützt ManagerInnen bei der Planung und Umsetzung betrieblicher

Restrukturierungen zur Erreichung eines höheren Demokratiegehalts im Unternehmen. Die Typologie beinhaltet sehr viele unterschiedliche Formen demokratischer Praktiken, die bei sensiblen Change-Management-Prozessen Berücksichtigung finden sollten, um die Akzeptanz der Transformationen seitens der MitarbeiterInnen zu gewährleisten.

Rousseau & Spherling (2003) weisen darauf hin, dass im nordamerikanischen Raum vermehrt Firmen mit kollektiver EignerInnenschaft gegründet werden und zwar speziell in den Branchen Informations- und Kommunikationstechnologie. Mit demokratischen Strukturen zielen diese Betriebe allerdings nicht auf die Erhöhung der demokratischen Wertorientierungen der MitarbeiterInnen ab, sondern hauptsächlich auf ihre Unabhängigkeit gegenüber potenziellen AktionärInnen. Darüber hinaus spielt die Vermutung mit, dass die Beschäftigten mit Kapitalbeteiligungen besser motiviert und stärker an den Betrieb gebunden werden können. Diese Vermutung konnte in der vorgestellten Dissertation eindrucksvoll bestätigt werden.

Die praktische Relevanz der beschriebenen Studien ist auch auf die Gesellschaftsebene übertragbar. In demokratisch strukturierten Betrieben berichten die MitarbeiterInnen von höher ausgeprägten prosozialen und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen als in hierarchisch strukturierten Unternehmen. Die genauen Wirkmechanismen dieser Zusammenhänge müssen in weiteren Studien noch abgeklärt werden. Allerdings unterstreichen die vorliegenden Ergebnisse die Annahme, dass demokratisch strukturierte Betriebe langfristig betrachtet die gesellschaftliche Kohäsion hinsichtlich eines bürgerschaftlichen Engagements fördern können. Im Gegensatz zu den neoliberalen WirtschaftsvertreterInnen, die eine gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen bestreiten und die für eine uneingeschränkte Freiheit des Marktes plädieren („Social responsibility of business is to increase its profits“ [Friedman, 1970]), schließe ich mich der Meinung von VertreterInnen des humanistischen Ansatzes (z. B. von Cranach, 2004) an: Wirtschaftsbetriebe haben eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und sind zu gesellschaftsdienlichem Handeln verpflichtet (von Cranach, 2004, S. 246). Die gefundenen Zusammenhänge dieser Dissertation lassen den Schluss zu, dass demokratisch strukturierte Betriebe die Entwicklung bzw. Erhaltung sozialer Verantwortung von Unternehmen (sog. Corporate Social Responsibility) begünstigen. Die untersuchten Tugenden, wie gegenseitiges Hilfeverhalten, prosoziale Perspektivenübernahme, Solidarität, humanitäre Werte und

kosmopolitische Aktivitäten, sind dabei unerlässlich für die Aufrechterhaltung einer demokratischen Gesellschaft (Klicperova-Baker, 1998; von Cranach, 2004). Es bleibt zu hoffen, dass auch politische Repräsentanten künftig das demokratieförderliche Potenzial demokratisch strukturierter Unternehmen erkennen und diesen entsprechende Bedeutung sowie Förderung auch von Seiten der Politik zuteil wird.

7.2 Grenzen und Einschränkungen der Untersuchungen

Die bedeutsamsten Einschränkungen der dargestellten Studien beziehen sich hauptsächlich auf die verwendete Methodik. Zum Ersten erlauben die durchgeführten Querschnittuntersuchungen keine kausale Absicherung der theoretisch begründeten Annahmen. Allerdings liefern Mehrebenenanalysen aufgrund der hierarchischen Datenstruktur einen Hinweis auf Kausalität. Individuen, die auf erster Ebene analysiert werden, sind Teil einer übergeordneten Einheit, der Organisation, die als Ganzes auf zweiter Ebene in die Analyse eingeht (Ditton, 1998). Entsprechend verläuft der kausale Einfluss eher von der Organisation als übergeordnete Einheit hin zum Individuum als Teil dieser Einheit als umgekehrt (Unterrainer et al., 2011). Mathieu und Taylor (2007) weisen auf diese Argumentationslogik hin: „... *the causal ordering of upper-level variables as antecedent to lower-level variables is more likely to apply than the reverse*“ (Mathieu & Taylor, 2007, S. 145). Die Kausalitätsproblematik betrifft insbesondere den postulierten Sozialisationseffekt demokratisch strukturierter Betriebe (Weber et al., 2009) und die von Pateman (1970) formulierte Spill-Over-Hypothese. Vorberufliche Effekte der primären Sozialisation (durch die Familie) und der sekundären Sozialisation (durch Peer-Gruppen, Schule) können mit Querschnittsdesigns trotz Mehrebenenanalysen nur unzureichend kontrolliert werden. Besonders prosoziale und gemeinwesenbezogene Handlungsorientierungen, die sich nicht auf den Arbeitskontext beziehen, wie Perspektivenübernahme, demokratische Orientierungen und humanitäre Ethikeinstellungen, werden überwiegend in der primären und sekundären Sozialisation geformt. Dass sich diese Einstellungen, wie in der vorliegenden Dissertation angenommen, im weiteren Berufsleben verändern können und von der demokratischen Struktur eines Betriebs beeinflusst werden, ist im Querschnitt nur ansatzweise zu belegen. Erste Zusammenhänge zwischen demokratischen Betriebsformen und prosozialen, gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen konnten jedenfalls aufgezeigt werden. Zum Nachweis einer

kausalen Beziehung und zur Beschreibung der Entwicklung solcher Orientierungen über die Zeit hinweg bedarf es jedoch aufwändiger Längsschnittuntersuchungen.

Für den gefundenen Zusammenhang zwischen organisationaler Demokratie und prosozialen, demokratieförderlichen Orientierungen können mitunter auch Doppelselektionseffekte bei der Personalauswahl eine Rolle spielen. Demokratisch strukturierte Betriebe werden bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen darauf achten, dass die BewerberInnen möglichst den Wertvorstellungen des Unternehmens entsprechen. Demnach nehmen demokratische Betriebe bevorzugt solche Personen auf, die bereits bei der Bewerbung über prosoziale, solidarische und humane Ethikeinstellungen erkennen lassen. Umgekehrt suchen sich möglicherweise Personen mit hohen prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen auch Betriebe aus, die im Einklang mit ihren eigenen Wertvorstellungen stehen (Unterrainer et al., 2011; Weber et al., 2009). Die Ergebnisse einer Untersuchung von Kontrollvariablen auf Individualebene (Weber, et al., 2009) stützen die Annahme eines solchen Selektionseffekts. Das Alter und die Schulbildung üben einen geringen, aber dennoch statistisch bedeutsamen Einfluss auf die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen aus. Auf die Bedeutung des Bildungsniveaus für die Entwicklung moralischer Kompetenzen haben bereits Lind (2002) sowie Oser und Althof (2001) hingewiesen. Mit ansteigendem Alter und zunehmender Schulbildung nämlich steigen die prosozialen und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen der Beschäftigten. Da aber andererseits die Unternehmensverantwortlichen der untersuchten Betriebe in Interviews mehrfach beklagten, dass es am Arbeitsmarkt immer schwieriger wird, BewerberInnen mit den passenden fachlichen Qualifikationen und mit den entsprechenden Wertvorstellungen zu finden (Unterrainer et al., 2011), erscheint der Selektionseffekt als einzige Ursache für die gefundenen Zusammenhänge eine wenig plausible Annahme.

Weitere methodische Einschränkungen der hier beschriebenen Untersuchungen beziehen sich auf die alleinige Verwendung von Fragebogenverfahren zur Erhebung der abhängigen Variablen. Die Ergebnisse zur soziomoralischen Atmosphäre, zu den prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen sowie zum affektiven und normativen Commitment basieren ausschließlich auf Selbsteinschätzungen der Befragten. Dies führt einerseits dazu, dass die gewonnenen Erkenntnisse mit einer

gemeinsamen Methodenvarianz (Podsakoff et al., 2003) behaftet sein können und andererseits sozial erwünschtes Antwortverhalten besonders bei den prosozialen und demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften seitens der befragten Personen nicht ausgeschlossen werden kann. Der Einfluss der Methodenvarianz wurde mit Hinblick auf die Interpretation der Ergebnisse bereits in Abschnitt 5.4 und 7 ausführlich diskutiert. Was die soziale Erwünschtheit der Antworten betrifft, so zeigten sich in den Mittelwerten der prosozialen und gemeinwesenbezogenen Orientierungen keine auffälligen Verzerrungen, die eine solche Deutung zulassen könnten. Die signifikanten Differenzen zwischen den unterschiedlich strukturierten Betrieben belegen zudem, dass eine ausreichende Varianz im Antwortverhalten der MitarbeiterInnen gegeben war und somit nicht nur sozial erwünschte Antworten getätigt wurden.

Das zur Erhebung der soziomoralischen Atmosphäre eingesetzte Screeningverfahren (Weber et al., 2006) ist mit einigen Schwächen behaftet. Ursprünglich wurde das Verfahren mit 16 Items konstruiert. Nach der Datenerhebung mussten zwei Fragen der Dimension „angemessene Zuweisung von Verantwortung“ aufgrund semantischer Unklarheiten und fehlender Trennschärfe entfernt werden. Entsprechend konstituiert sich die Dimension „angemessene Zuweisung von Verantwortung“ nunmehr aus lediglich zwei Items, was auf eine unzureichende Operationalisierung hinausläuft. Die berechneten internen Konsistenzen des Screeningverfahrens sind akzeptabel, doch lässt sich die Faktorenstruktur nicht ausreichend klar nachweisen (Weber et al., 2009). Obwohl sich die vier Faktoren theoretisch und inhaltlich plausibel trennen lassen, deutet die empirische Überprüfung eher auf einen Generalfaktor hin. Das Verfahren zur Erhebung der soziomoralischen Atmosphäre wurde in neueren Untersuchungen stark erweitert, seine Reliabilität wurde erhöht und es wurde sowohl im deutschsprachigen sowie im englischsprachigen Raum validiert (siehe dazu Pircher Verdorfer, 2010; Pircher Verdorfer et al., 2008; Seyr, 2008).

Statistische Repräsentativität kann aufgrund der relativ geringen Anzahl der untersuchten Betriebe (33) für die Ergebnisse nicht beansprucht werden. Damit einhergehend ist auch die statistische Power insbesondere der Mehrebenenanalyse etwas beeinträchtigt. Die Unternehmen variieren in ihrer Größe, stammen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen und weisen beträchtliche Unterschiede in den jeweiligen partizipativen bzw. demokratischen Organisationsmodellen auf. Diese

Heterogenität der Stichprobe ist zwar durchaus gewollt, doch zur statistischen Absicherung und Kontrolle möglicher Einflussfaktoren wäre eine größere Stichprobenanzahl auf Betriebsebene vonnöten. Es war auch nicht möglich, in den beteiligten Ländern (Österreich, Deutschland, Italien und Israel) alle demokratischen Unternehmenstypen zu erheben. Die hierarchisch strukturierten Betriebe stammten ausschließlich aus Österreich. In Israel konnten lediglich Kibbutzbetriebe untersucht werden, die noch dazu weitreichende Reformen durchlaufen hatten und nur mehr geringe demokratische Strukturen aufwiesen. Die meisten teilnehmenden Unternehmen mit einem hohen Grad an demokratischen Strukturen stammten aus Deutschland. Diese strukturelle Konzentration innerhalb der Länderstichproben war praktisch leider aufgrund der begrenzten Zeit- und finanziellen Kapazitäten nicht zu vermeiden. Unter diesen Umständen ist ein Kulturenvergleich jedenfalls nicht sinnvoll (vgl. Unterrainer et al., 2011). Speziell zwischen der europäischen und der israelischen Kultur sind aber Unterschiede zu erwarten, die starken Einfluss auf die gefundenen Ergebnisse nehmen könnten. In zukünftigen Studien sollten diese Faktoren auf alle Fälle Berücksichtigung finden.

Eine letzte einschränkende Bemerkung zu den durchgeführten Untersuchungen betrifft das Fehlen wirtschaftlicher Betriebskennzahlen wie z. B. Produktivitätsindikatoren, Leistungsmerkmale von Arbeitsgruppen, Krankenstände oder Fluktuation. Nachfolgende Untersuchungen täten gut daran, diese betriebswirtschaftlichen Indikatoren zu berücksichtigen, um den wirtschaftlichen Erfolg demokratischer Betriebe nicht nur anhand ihrer „Lebensdauer“ (siehe Gesamtdiskussion Abschnitt 7) messen zu können. Zudem untermauern bereits existierende Studien (z. B. Forde, Slater, & Spencer, 2006; Überblicke dazu von Wagner, 1994; Wegge, 2004) den positiven Zusammenhang zwischen Partizipation und Produktivität. Dieser Zusammenhang blieb zudem unter wirtschaftlich unsicheren Bedingungen bestehen. Große Angst vor Arbeitsplatzverlust untergräbt nach Forde et al. (2006) nicht den Produktivitätseffekt von Partizipation, sondern beeinträchtigt die Produktivität nur dann, wenn die Mitbestimmung im Unternehmen gering ist (siehe auch Carter, 2006; Moldaschl & Weber, 2009).

7.3 Ausblick

Der nun folgende Ausblick auf zukünftige Untersuchungen zum Thema Organisationale Demokratie setzt sich sowohl mit den geplanten methodischen wie auch inhaltlichen Erweiterungen des ODEM-Modells auseinander. Die oben dargestellten Einschränkungen finden darin Berücksichtigung, überwiegend werden aber Forschungsansätze und deren mögliche Integration in eine zukünftige Forschungspraxis beschrieben, zu denen bereits Vorarbeit geleistet wurde.

7.3.1 Methodische Weiterentwicklung

Wie bereits erläutert, können in Querschnittuntersuchungen gefundene Zusammenhänge nur in unzureichendem Maße kausal gedeutet werden. Insbesondere die Gültigkeit des postulierten Sozialisationspotenzials demokratischer Unternehmen würde von einer Längsschnittuntersuchung im Sinne einer Panelstudie mit mindestens zwei Erhebungszeitpunkten profitieren. Den Betriebsneulingen wäre dabei besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Befragung von neu in den Betrieb eingetretenen MitarbeiterInnen ermöglicht die Erfassung ihrer demokratieförderlichen Handlungsbereitschaft vor der vermuteten betrieblichen Sozialisation. Einerseits können damit Betriebsneulinge in hierarchisch und demokratisch strukturierten Unternehmen verglichen werden, um potenzielle Selektionseffekte abzuklären, andererseits erlaubt es die Erhebung zu einem zweiten Messzeitpunkt etwa zwei Jahre nach der Erstbefragung, die Entwicklung der demokratieförderlichen Handlungsbereitschaft der MitarbeiterInnen abzuschätzen. Um den Einfluss zusätzlicher, potenzieller Umgebungsfaktoren auf diese Entwicklung kontrollieren zu können, sollten zum zweiten Erhebungszeitpunkt beispielsweise kritische Ereignisse in Unternehmen, Umstrukturierungen und/oder schwierige finanzielle Situationen (Finanzkrise) in Interviews mit GeschäftsführerInnen bzw. leitenden Angestellten erhoben werden.

Für eine umfassende Fragebogenuntersuchung im Paneldesign wird es notwendig sein, eine gekürzte Version des ursprünglichen Verfahrens zur individuell wahrgenommenen OD (Weber et al., 2009) (insgesamt 43 Items) einzusetzen. Eine Kurzversion (ODS-P) mit 16 Items, welche ausschließlich die Beteiligung an strategischen und taktischen Entscheidungen erfragt, ist von Wegge et al. (2010) bereits publiziert worden. Eine

andere Kurzversion (24 Items), welche auch die operativen Entscheidungen beinhaltet, wurde kürzlich in einer ersten Validierungsstudie eingesetzt, in der ca. 300 MitarbeiterInnen in hierarchischen Betrieben untersucht worden sind. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind noch ausständig.

Mit Hinblick auf die soziomoralische Atmosphäre gilt es künftig das inzwischen mehrfach überarbeitete und validierte Fragebogenverfahren *Soziomoralisches Klima* von Pircher Verdorfer einzusetzen (Pircher Verdorfer, 2010; Pircher Verdorfer et al., 2008). Die jüngste Version (mit 27 Items) basiert unter anderem auf US-amerikanische Stichproben, ist aber bisher nur in einem internen Arbeitspapier dokumentiert (Pircher Verdorfer, 2011). Eine weitere Entwicklung dieses Verfahrens ist insofern angedacht, als dass aufbauend auf Pircher Verdorfer's Arbeiten die soziomoralische Atmosphäre auf drei unterschiedlichen Ebenen erhoben wird: auf der Ebene der Unternehmensleitung, der direkten Vorgesetzten und der Gruppen (KollegInnen). Die Arbeitenden müssten also beurteilen, wie die Merkmale der soziomoralischen Atmosphäre von der Unternehmensleitung, von den direkten Vorgesetzten und von ihren KollegInnen gelebt werden. Konzeptuell würde eine solche Vorgehensweise dem Gedanken folgen, dass Vorgesetzte der unteren und der höchsten Ebene, sowie die Gruppe der Beschäftigten wesentlich zur Konstitution der soziomoralischen Atmosphäre beitragen. Mithilfe von Mehrebenenanalysen könnte überprüft werden, inwieweit die Vorgesetzten bzw. die MitarbeiterInnen zur Entstehung einer soziomoralischen Atmosphäre beitragen und welches Gewicht den drei verschiedenen Ebenen hinsichtlich ihres Einflusses auf die demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften zukommt. Bisher erfragten die Items ausschließlich die Organisationsebene, also wie MitarbeiterInnen die soziomoralische Atmosphäre in ihrem Betrieb wahrnehmen. Möglicherweise beziehen sich die befragten Personen je nach Aktualität betrieblicher Ereignisse aber auf unterschiedliche Referenzgruppen. Die Erhebung auf den drei genannten Ebenen könnte damit zu einer höheren Varianzaufklärung beitragen.

7.3.2 Inhaltliche Weiterentwicklung

Die geplante inhaltliche Erweiterung der vorgelegten Forschungsarbeiten zu prosozialen, demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften der Arbeitenden

beschränkt sich im Wesentlichen auf einen einzigen Themenbereich, auf den hier nun näher eingegangen werden soll: nämlich die Einstellung bzw. Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur betrieblichen Mitbestimmung.

Die Einstellung bzw. die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur betrieblichen Mitbestimmung stellt ein der organisationalen Demokratie verwandtes Konstrukt dar. Es bezieht sich auf die Motivation und die grundsätzliche Einstellung der MitarbeiterInnen zur Partizipation im Unternehmen und sollte im Zusammenhang stehen sowohl mit den betrieblichen Demokratiestrukturen wie mit den tatsächlich gegebenen Mitbestimmungsmöglichkeiten. Freeman (2007) konnte diesbezüglich in Interviews und Fallstudien zeigen, dass durch Belegschaftsbesitz der Wunsch nach Mitbestimmung in betrieblichen Entscheidungen bei den MitarbeiterInnen geweckt und die daran geknüpften Erwartungen erhöht werden. Quantitative Untersuchungen (z. B. Hammer & Stern, 1980 oder Kruse, 1984) stützen diese Ergebnisse allerdings nicht.

Im ODEM-Projekt (Weber et al., 2006) wurde in demokratisch strukturierten Betrieben die Bereitschaft der Arbeitenden zur aktiven Mitbestimmung (Schmid, 2004) untersucht. Publikation 7 der vorliegenden Dissertation (Unterrainer, Pircher Verdorfer, & Weber, 2011) setzt sich mit diesem Konstrukt als einer zusätzlichen Mediatorvariablen im ODEM-Gesamtmodell auf der Individualebene auseinander. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass der Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen Mitbestimmung und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen ebenso wie der Zusammenhang zwischen dem soziomoralischen Klima und den prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen vollständig durch die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur aktiven Mitbestimmung mediiert wird. In je höherem Maße die Arbeitenden tatsächlich an betrieblichen Entscheidungen teilnehmen und als je stärker sie das soziomoralische Klima im Betrieb empfinden, umso höher ist ihre Bereitschaft zur aktiven Mitbestimmung. Diese erhöhte Bereitschaft verstärkt im weiteren Verlauf die prosozialen, gemeinwesenbezogenen Orientierungen der MitarbeiterInnen. Die Integration dieses neuen Konstrukts in das ursprüngliche ODEM-Modell führte zu einer zusätzlichen Varianzaufklärung von neun Prozent (Unterrainer et al., 2011), was Freeman's (2007) Fallstudien unterstützt, die einen Zusammenhang zwischen Belegschaftsbesitz und dem Wunsch der Arbeitenden nach Mitbestimmung erkennen ließen.

Zur Publikation 7 ist als einschränkend der eher explorative Charakter der Studie anzumerken sowie die Operationalisierung des Konstrukts Bereitschaft zur aktiven Mitbestimmung. In diesem Konstrukt versuchte Schmid (2004) mehrere humanistische Konzepte wie z. B. Motivationskonzepte von Gagné und Deci (2005), das motivationale Dispositionskonzept zu selbst-bestimmten und kompetenten (wirksamen) Handeln von Wilpert (1993) und die Verantwortlichkeitsabwehr von Schmitt, Montada und Dalbert (1990) zu verbinden. Anhand von nur sieben Items, von denen dann auch noch zwei aufgrund fehlender Trennschärfe entfernt werden mussten, lässt sich dieses sehr umfassende Konzept nur unzureichend abbilden. Die Bedeutsamkeit dieses Konstrukts wird dennoch untermauert durch den deutlichen Zusammenhang sowohl mit der wahrgenommenen Partizipation wie mit dem soziomoralischen Klima. Für die Bedeutsamkeit des Konstrukts spricht auch der Zuwachs an Varianzaufklärung bei den demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften. Für künftige Untersuchungen ist allerdings eine Überarbeitung sowohl des Konzepts wie des Fragebogenverfahrens notwendig.

Einen Teilbereich der Bereitschaft zur aktiven Mitbestimmung stellt der Wunsch der MitarbeiterInnen an betrieblicher Mitbestimmung dar. Wegge (2004) betont die Wichtigkeit dieses Konstrukts als Mediatorvariable zwischen erfolgreicher Partizipation und Arbeitszufriedenheit bzw. positiver Leistungsveränderung. Dabei ist die Intensität des Wunsches nach Partizipation von den jeweiligen Entscheidungssituationen abhängig. Je wichtiger eine Entscheidung von den MitarbeiterInnen bewertet wird, umso stärker wird deren Wunsch nach Partizipation sein. Aufgrund der bisher recht dürftigen Forschung zu dieser Thematik und dem Fehlen an validen, differenzierten Untersuchungsinstrumenten entwickelte Wegge (2004) einen Fragebogen zum Wunsch nach Partizipation, der drei unterschiedliche Betriebskontexte beleuchtet: die individuelle Arbeit, die Arbeit in Gruppen und die gesamte Organisation. In seinen durchgeführten Experimenten ließ sich jedoch diese nach den Partizipationskontexten orientierte Faktorenstruktur nicht nachweisen. Die UntersuchungsteilnehmerInnen antworteten in Bezug auf inhaltliche Mitwirkungsmöglichkeiten ähnlich. So scheint der Wunsch nach Partizipation bezüglich der Arbeitszeit und Entlohnung, den personellen und technischen Ressourcen sowie bezüglich der Ziele und Aufgaben unterschiedlich zu sein (Wegge, 2004, S.452).

In Anlehnung an die IDE-Studie (IDE, 1981) untersuchten Jeppesen, Jönsson und Shevlin (2011) in dänischen Unternehmen den Wunsch der MitarbeiterInnen an betrieblichen Entscheidungen (desire for participation) auch auf drei unterschiedlichen Ebenen. Die proximale Ebene betrifft arbeitsplatznahe Entscheidungen und bezieht sich auf die Arbeitszeiten oder auf die Organisation und Durchführung der täglichen Arbeitsaufgaben. Entscheidungen auf mittlerer Ebene beziehen sich auf die organisationale Beschäftigungspolitik oder auf betriebliche Gesundheits- und Sicherheitsstrategien. Die distale Ebene bezieht sich auf finanzielle Entscheidungen im Rahmen der Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Jeppesen et al. (2011) befragten die Arbeitenden, welche Entscheidungen (proximale, mittlere und distale) sie selbst treffen wollten, bzw. welche im Team/in der Gruppe, von allen MitarbeiterInnen gemeinsam, von MitarbeiterInnenvertretungen oder vom Management getroffen werden sollen. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Arbeitenden nicht den Wunsch haben, auf allen Ebenen selbst mitzuentcheiden. Proximale Entscheidungen möchten die MitarbeiterInnen selbst oder in der eigenen Arbeitsgruppe treffen können. Betriebliche Angelegenheiten der mittleren Ebene sollen von der gesamten Belegschaft bzw. von Belegschaftsvertretungen bzw. von Gesundheits- und Sicherheitsausschüssen entschieden werden. Für distale Entscheidungen ist, laut den Befragten, das Management zuständig. Diese Resultate decken sich teilweise mit Czada's (Weibler et al., 2010) Studien betreffend die Bereitschaft der MitarbeiterInnen in der demokratisch strukturierten Firma Opel Hoppmann zur betrieblichen Mitbestimmung. Der Unternehmensleitung von Opel Hoppmann ist die Bereitschaft zur Mitbestimmung im Betrieb zu wenig ausgeprägt, sie erwartet von den MitarbeiterInnen eine verstärkte Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen und mehr demokratisches Engagement (Wächter, 2010). Nach Czada's (Weibler et al., 2010) Ansicht fühlen sich die MitarbeiterInnen jedoch durch ihre Vorgesetzten gut vertreten und sehen daher keine Veranlassung, sich selbst an betrieblichen Entscheidungen zu beteiligen. Oder aber die MitarbeiterInnen möchten aufgrund ihrer ausgeprägten Kontrollablehnung nicht die Verantwortung für getroffene Entscheidungen von den Vorgesetzten übernehmen (Wegge, 2004). Unabhängig von den beiden Erklärungsversuchen, scheint – den Ergebnissen von Jeppesen et al. (2011) zufolge – der Wunsch nach Mitbestimmung besonders bei Entscheidungen der mittleren und distalen Ebene gering ausgeprägt zu sein.

Bezugnehmend auf diese Studien macht es Sinn, den Wunsch zur Mitbestimmung und die Einstellung zur Mitbestimmung als zwei getrennte Konstrukte zu behandeln, die darüber hinaus unterschiedlich starken Einfluss auf die demokratieförderlichen Orientierungen der MitarbeiterInnen ausüben können. Eine positive Einstellung zur betrieblichen Mitbestimmung dürfte ein zuverlässigerer Prädiktor für demokratieförderliche Orientierungen sein als ein ausgeprägter Wunsch nach Mitbestimmung, da dieser je nach erfragter Ebene und Entscheidungssituation variieren kann. Basierend auf diesen theoretischen Überlegungen, ist derzeit ein Fragebogenverfahren in Entwicklung, das ausschließlich auf die grundlegende Einstellung der Arbeitenden zur betrieblichen Mitbestimmung abzielt (Unterrainer, Weber, Geser, & Höge, 2011). Erste Pilotstudien mit diesem neuen Verfahren wurden bereits in hierarchisch strukturierten Unternehmen durchgeführt. Der Einsatz in Betrieben mit unterschiedlicher strukturell verankerter OD ist noch ausständig. Erst durch die Untersuchung in demokratischen Betrieben wird sich zeigen, ob das Konstrukt „Einstellung zur Mitbestimmung“ tatsächlich zur vermuteten Varianzaufklärung der demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften beitragen und somit als integraler Bestandteil eines erweiterten ODEM-Modells betrachtet werden kann.

Literatur

- 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.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 22, S. 1-70). New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Bandura, A. (1979): *Social learning theory*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Barber, B. R. (1984). *Strong democracy: Participatory politics for a new age*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartölke, K., E., W., Eschweiler, W., Flechsenberger, D., Palgi, M., & Rosner, M. (1985). *Participation and control*. Spardorf: Wilfer.
- Beyer, H., & Nutzinger, H. G. (1996). Unternehmenskultur – Vom Schlagwort zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung. In H. G. Nutzinger (Ed.), *Ökonomie der Werte oder Werte in der Ökonomie? Unternehmenskultur in genossenschaftlichen, alternativen und traditionellen Betrieben* (S. 11-34). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Bibouche, S. (2003). *Neue Orientierungen und Engagementformen von jugendlichen Arbeitnehmer/Innen* (unveröff. Dissertation). Tübingen: Eberhard-Karls-Universität, Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften.
- Bolle de Bal, M. (1992). Participative management. In G. Széll (Ed.), *Concise encyclopaedia of participation and co-management* (S. 611-615). Berlin and New York: Walter de Gruyter.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Carter, N. (2006). Political participation and the workplace: The spillover thesis revisited. *British Journal of Politics & International Relations*, 8(3), 410-426.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Colby, A., Kohlberg, L., Snarey, J. & Reimer, J. (1987). The development of moral reasoning among Kibbutz adolescents: A longitudinal study. In A. C. L. Kohlberg (Ed.), *The measurement of moral judgement* (Vol. 1, S. 129-149). Cambridge: Cambridge University press.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Cotton, J. L. (1996). Employee Involvement. In C. L. C. I. T. Robertson (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 11, S. 219-242). Chichester: Wiley.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Morrow, P. C., Richardson, R., & Dunn, S. R. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management*, 41(4), 423-439.
- Culpepper, R. A., Gamble, J. E., & Blubaugh, M. G. (2004). Employee stock ownership plans and three-component commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 155-170.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1-39.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1980). Dimensionen der Partizipation. Zu einem organisationswissenschaftlichen Analyserahmen. In W. Grunwald & H. G. Lilge (Eds.), *Partizipative Führung : Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte* (S. 80-98). Bern: Haupt.
- Dahrendorf, R. (1995). Über den Bürgerstatus. In B. van den Brink, & W. van Reijen (Eds.), *Bürgergesellschaft, Recht und Demokratie* (S. 29-43). Frankfurt/M., Germany: Suhrkamp.
- Demirovic, A. (2007). Demokratie in der Wirtschaft. Positionen, Probleme, Perspektiven. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Detje, R., Martens, H., & Schmitthenner, H. (2011). Neue Wirtschaftsdemokratie. Ansätze zur Überwindung der System- und Demokratiekrise des Kapitalismus. *Sozialismus*, 2, 47-56.
- Ditton, H. (1998). *Mehrebenenanalyse. Grundlagen und Anwendungen des hierarchisch linearen Modells*. Weinheim: Juventa.

- Doll, J., & Dick, M. (2000). Protestantische Ethik und humanitär-egalitäre Ethik. Studien zur Entwicklung zweier deutschsprachiger Ethikskalen. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 21(2), 138-151.
- Eisenberg, N. (1989). The development of prosocial values. In N. Eisenberg, J. Reykowski & E. Staub (Eds.), *Social and moral values* (S. 87-103). Hillsdale NY: Lawrence Erlbaum.
- Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.
- Emery, F. E., & Thorsrud, E. (1969). *Form and content in industrial democracy. Some experiences from Norway and other European countries*. Assen: Van Gorcum.
- Emery, F., & Thorsrud, R. (1982). *Industrielle Demokratie*. Bern: Huber.
- Fasina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 805-828.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2004). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöchner-Rist (Eds.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 8.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen.
- Flodell, C. (1989). *Miteinander oder Gegeneinander – eine sozialpsychologische Untersuchung über Solidarität und Konkurrenz in der Arbeitswelt*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Forde, C., Slater, G., & Spencer, D. A. (2006). Fearing the Worst? Threat, Participation and Workplace Productivity. *Economic and Industrial Democracy*, 27(3), 369-398.
- Freeman, S. F. (2007). *Effects of ESOP adoption and employee ownership: Thirty years of research and experience*. Working paper. University of Pennsylvania.
- French, J. L., & Rosenstein, J. (1984). Employee ownership, work attitudes, and power relationships. *Academy of Management Journal*, 27(4), 861-869.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In M.D. Dunnette, I.M. Hough, & H.C. Triandis (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.)* (Vol.4) (S. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Fromm, E. (1961). *Marx' Concept of Man*. New York: Frederick Ungar.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Gardell, B. (1983). Worker participation and autonomy: A multi-level approach to democracy at the work place. In C. Crouch & F. A. Heller (Eds.), *Organizational democracy and political processes* (S. 353-387). Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- Greenberg, E. S. (1986). *Workplace Democracy: the Political Effects of Participation*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Greenberg, E. S., Grunberg, L., & Daniel, K. (1996). Industrial work and political participation: Beyond "simple spillover". *Political Research Quarterly*, 49(2), 305-330.
- Greenberg, E. S. (2008). Spillovers from cooperative and democratic workplaces: Have the benefits been oversold? In B. A. Sullivan, M. Snyder, & J. L. Sullivan (Eds.), *Cooperation: The political psychology of effective human interaction* (S. 219-239). Malden: Blackwell Publishing.
- Habermas, J. (1983). Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. In J. Habermas (Ed.), *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln* (S. 127-206). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1995). Moral consciousness and communicative action. In J. Habermas (Ed.), *Moral consciousness and communicative action* (S. 116-194). Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Habisch, A. (2003). *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Springer.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*. Bern: Huber.
- Hammer, T. H., & Stern, R. N. (1980). Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power. *Academy of Management Journal*, 23(1), 78-100.
- Heller, F. (1998). Playing the devil's advocate: Limits to influence sharing in theory and practice. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.), *Organizational participation - Myth and reality* (S. 144-189). Oxford: Oxford University Press.
- Heller, F. (2003). Participation and power: A critical assessment. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 144-163.
- Heller, F. A., Drenth, P., Koopman, P., & Rus, V. (1988). *Decisions in organizations: A Three country comparative study*. London: Sage.
- Hoff, E-H., Lempert W., & Lappe, L. (1991). *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien*. Bern Stuttgart Toronto: Verlag Hans Huber.
- Hoffman, M. L. (1989). Empathy and prosocial activism. In N. Eisenberg, Reykowski, J., & Staub, E. (Eds.), *Social and moral values. Individual and societal perspectives* (S. 65-85). Hillsdale, New Jersey, Hove and London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Höge, T. (2006). Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Zum Stand der Forschung zu den psychologischen Effekten. *Arbeit*, 15(4), 246-258.
- Holz-Ebeling, F., & Steinmetz, M. (1995). Wie brauchbar sind die vorliegenden Fragebogen zur Messung von Empathie? Kritische Analyse unter Berücksichtigung der Iteminhalte. *Zeitschrift fuer Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 16, 11-32.
- Hoppmann-König, K. (2006). Mehr Gerechtigkeit wagen. Autobiographische Collage. In G. Brakelmann, N. Friedrich, T. & Jähnichen (Eds.), *Bochumer Forum zur Geschichte des sozialen Protestantismus (Vol. 7)*, Berlin: Lit Verlag.
- IDE International Research Group (1981). *Industrial democracy in Europe*. London: Oxford University Press.
- Israel, J. (1971). *Alienation: From Marx to modern sociology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Jeppesen, H. J., Jönsson, T., & Shevlin, M. (2011). Employee attitudes to the distribution of organizational influence: Who should have the most influence on which issues? *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 69-86.
- Johnson, P. (2006). Whence democracy? A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy. *Organization*, 13(2), 245-274.
- Karasek, R. A. (2004). Job socialization: The carry-over effects of work on political and leisure activities. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(4), 284-304.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons, Inc..
- Katz, I., & Hass, R. G. (1988). Racial ambivalence and American value conflict: Correlational studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 893-905.
- Keller, M., & Malti, T. (2008). Sozialisation sozio-moralischer Kompetenzen. In K. Hurrelmann, M. Grundmann, & S. Walper (Eds.), *Handbuch Sozialisationsforschung (7. vollst. überarb. Aufl.)* (S. 410-423). Weinheim: Beltz.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 72, 319-332.
- Klicperová-Baker, M. (Ed.). (1998). *Ready for democracy? Civic culture and civility with a focus on Czech Society*. Prague: Academy of Sciences of the Czech Republic.
- Kluge, N., & Wilke, P. (2007). Mitbestimmung und finanzielle Arbeitnehmerbeteiligung in Europa – Sachstand und Entwicklungstrends. In R. Kronberger, H. Leitsmüller & A. Rauner, *Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Standpunkte, Perspektiven, Analyse, Praxis* (S. 189-218). Wien: Linde.

- Kohlberg, L. (1984). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In L. Kohlberg (Ed.), *Essays on moral development: Vol. 2. The psychology of moral development. The nature and validity of moral stages* (S. 170-205). San Francisco: Harper & Row.
- Kohlberg, L. (1986). Der "Just Community"-Ansatz der Moralerziehung in Theorie und Praxis. In F. Oser, Fatke R., & Höffe, O. (Ed.), *Transformation und Entwicklung* (S. 21-55). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kohlberg, L. (1996). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kohlberg, L., Levine, C., & Hewer, A. (1984). Moral stages: a current statement and reponse to critics. The current formulation of the theory. In L. Kohlberg (Ed.), *Essays on Moral Development: Vol. 2. The psychology of moral development* (S. 212-319). San Francisco: Harper & Row.
- Kohlberg, L., Wassermann, E., & Richardson, N. (1978). Die gerechte Schul-Kooperative. Ihre Theorie und das Experiment der Cambridge Cluster School. In G. Portele (Ed.), *Sozialisation und Moral* (S. 215-259). Weinheim, Germany: Beltz.
- Kohn, M. L., & Schooler, C. (1983). *Work and personality*. Norwood: Ablex.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Kronberger, R. Leitsmüller, H., & Rauner, A. (Eds.). (2007). *Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Standpunkte, Perspektiven, Analyse, Praxis*. Wien: Linde.
- Kruse, D. (1984). *Employee ownership and employee attitudes: Two case studies*. Norwood: Norwood Editions.
- Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65-90.
- Lammers, C. J. (1992). Organizational Democracy. In G. Széll (Ed.), *Concise encyclopaedia of participation and co-management* (S. 585-597). Berlin and New York: Walter de Gruyters.
- Lance, C. E., & Vandenberg, R. J. (Eds.). (2009). *Statistical and methodological myths and urban legends. Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*. New York, London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.

- Leitl, C. (2007). Editorial. In R. Kronberger, H. Leitsmüller & A. Rauner, *Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Standpunkte, Perspektiven, Analyse, Praxis* (S. 9-10). Wien: Linde.
- Lempert, W. (1993). Moralische Sozialisation im Beruf. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 13(1), 2-35.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lind, G. (2002). *Ist Moral lehrbar?* Berlin, Germany: Nomos.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 141-172.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Meine, H., & Stoffregen, U. (2010). Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Auf dem Weg zu einer Alternative zum Finanzmarktkapitalismus. *Sozialismus*, 7-8, 40-47.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedent, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, P. A., Bernzweig, J., Eisenberg, N. & Fabes, R.A. (1991). The development and socialisation of prosocial behavior. In R.A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior* (S. 54-77). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mohiyeddini, C. & Montada, L. (1996). *Selbstwirksamkeit-Gerechte-Welt-Skala* (unveröffentlicht). Trier: Universität Trier.
- Moldaschl, M. (2004). Partizipation und/als/statt Demokratie. Zum Entwicklungsverhältnis von gesellschaftlicher Demokratisierung und organisationaler Partizipation. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni & C. Burtscher (Ed.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S. 216-245). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Moldaschl, M. (2005). Das soziale Kapital von Arbeitsgruppen und die Nebenfolgen seiner Verwertung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36 (2), 219-237.
- Moldaschl, M., & Weber, W. G. (2009). Trägt organisationale Partizipation zur gesellschaftlichen Demokratisierung bei? *Journal für Entwicklungspolitik*, 25 (3), 87-112.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism - collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Müller-Jentsch, W. (2008). Industrial Democracy: Historical development and current challenges. *Management Revue*, 19(4), 260-273.
- Oppenheimer, F. (1896). *Die Siedlungsgenossenschaft*. Jena: G. Fischer.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational behavior. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 14)* (S. 337-368). Chichester: Wiley.
- Oser, F., & Althof, W. (2001). *Moralische Selbstbestimmung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Palgi, M. (2004). Social dilemmas and their solutions: The case of the kibbutz. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni, & C. Burtscher (Eds.), *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung* (S. 317-332). Göttingen, Germany: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Parnell, J. A., & Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review (St. Louis University)*, 11(1), 45.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Payne, R. L., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In R. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Pendleton, A., Wilson, N., & Wright, M. (1998). The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, 36(1), 99-123.

- Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P., & Coghlan, A.-M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology, 144*(5), 507-534.
- Piñeiro Harnecker, C. (2009). Workplace democracy and social consciousness: A study of Venezuelan cooperatives. *Science and Society, 73*(3), 309-339.
- Pircher Verdorfer, A. (2010). *Das soziomoralische Klima als Bestandteil des Organisationsklimas : Zu Inhalt und Wirkung soziomoralischer Ressourcenpotentiale in Organisationen auf prosoziale, moralische und demokratieförderliche Handlungsbereitschaften und Wertorientierungen der Beschäftigten* (Unveröffentlichte Dissertation). Universität Innsbruck, Innsbruck.
- Pircher Verdorfer, A. (2011). *Eine Validierungsstudie zum Fragebogen „Sociomoral Climate“*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Innsbruck: Universität Innsbruck.
- Pircher Verdorfer, A., Weber, W. G., & Seyr, S. (2008). Die Analyse der Soziomoralischen Atmosphäre als Bestandteil des Organisationsklimas. *Wirtschaftspsychologie, 10*(4), 91-103.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*, 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Hui, C., & Ferris, G. R. (1993). Organizational citizenship behaviours and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in personnel and human resources management, 11*, 1-40.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.
- Poole, M. (1992). Industrial Democracy. In G. Széll (Ed.), *Concise encyclopaedia of participation and co-management* (S. 429-439). Berlin and New York: Walter de Gruyter.
- Poole, M., Lansbury, R., & Wailes, N. (2001). A comparative analysis of developments in Industrial Democracy. *Industrial Relations, 40*(3), 490.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III, & Hackman, J. R. (1996). Ways groups influence individual work effectiveness. In R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.): *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill, 346-354.

- Poutsma, E., Hendrickx, J., & Huijgen, F. (2003). Employee participation in Europe: In search of the participative workplace. *Economic and Industrial Democracy*, 24(1), 45-76.
- Power, F. C., Higgins, A., & Kohlberg, L. (Eds.). (1989). *Lawrence Kohlberg's approach to moral education*. New York: Columbia University Press.
- Riketta, M., Van Dick, R., & Rousseau, D. M. (2006). Employee attachment in the short and long run - Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(3), 85-93.
- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol.3)*, 139-158.
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28, 553-570.
- Schmid, B. E. 2004, *Skala „Bereitschaft zur aktiven Mitbestimmung“ (Unveröffentlicht)*. Innsbruck: Universität Innsbruck.
- Schmitt, M., Montada, L., & Dalbert, C. (1990). Struktur und Funktion der Verantwortlichkeitsabwehr. *Berichte aus der Arbeitsgruppe "Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral"*, Nr. 060, ISSN 1430-1148, <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/beri060.pdf>. Entnommen am 04.12.2008: URL: <http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/661/>
- Schooler, C., Mulatu, M. S., & Oates, G. (2004). Occupational self-direction, intellectual functioning, and self-directed orientation in older workers: Findings and implications for individuals and societies. *American Journal of Sociology*, 110, 161-197.
- Schuler, H. (Ed.). (2007). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Hans Huber, Hogrefe.
- Schweres, M. (2008). 35 Jahre "Menschengerechte Gestaltung der Arbeit" (MGdA) - Für eine neue Humanisierungsinitiative. Arbeits- und sozialpolitische Orientierungen gesellschaftlicher Veränderungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 62(3), 227-234.
- Seyr, S. (2008). *Die Soziomoralische Atmosphäre im Arbeitskontext*. (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Universität Innsbruck, Innsbruck.
- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1077-1095.
- Staufenbiel, T., & C. Hartz (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46, 73-83.
- Strauss, G. (2006). Worker Participation. Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(4), 778-803.

- Széll, G. (Ed.). (1992). *Concise encyclopaedia of participation and co-management*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Tannenbaum, A. S., Kavcic, B., Rosner, M., Vianello, M., & Wieser, G. (1974). *Hierarchy in organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Trist, E. (1993). Introduction to Volume 2. In: E. Trist & H. Murray: *The socio-technical systems perspective. A Tavistock anthology: Vol. 2*. Entnommen am 19.02.2010: URL: <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Poeschel/Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E., & Weber, W. G. (1996). Dimensions, criteria and evaluation of work group autonomy. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (S. 247-282). Chichester: Wiley.
- Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W. G., Iwanowa, A., & Oesterreich, R. (2011). Structurally anchored organizational democracy: Does it reach the employee? *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 118-132.
- Unterrainer, C., Pircher Verdorfer, A., & Weber, W. G. (2011). Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur aktiven Mitbestimmung in demokratisch strukturierten Betrieben. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Personalmanagement und Arbeitsgestaltung. Bericht zum 51. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (S. 749-752). Universität Heidelberg. Dortmund: Gfa-Press.
- Unterrainer, C., Weber, W. G., Geser, W., & Höge, T. (2011). *Einstellung zur Mitbestimmung in Betrieben (EMB)*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Innsbruck: Universität Innsbruck.
- Van Dick, R., & Riketta, M. (2006). Bindung von Mitarbeitern an Organisationen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(3), 83-84.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Vilmar, F., & Weber, W. G. (2004). Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit - ein Überblick. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni, & C. Burtscher (Eds.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S. 105-143). Goettingen, Germany: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Von Cranach, M. (2004). Die soziale Verantwortung der Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni, & C. Burtscher (Eds.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S. 246-262). Goettingen, Germany: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wächter, H. (2010). Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie – Der Fall Hoppmann. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(1), 7-28.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Wasti, S. A., & Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404-413.
- Webb, S., & Webb, B. (1897). *Industrial Democracy*. London: Longmans.
- Weber, W. G. (1999). Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53(4), 270-281.
- Weber, W. G., & Moldaschl, M. F. (in press). Beyond the selfishness paradigm and „organizational citizenship“: Work-related prosocial orientation and organizational democracy. *Wirtschaftspsychologie*.
- Weber, W. G., Schmid, B. E., Unterrainer, C., Iwanowa, A., & Fesl, S. (2006). *ODEM. Forschungsprojekt Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften. Abschlussbericht für die bm:bwk-Projektträgerschaft >node<*. Innsbruck: Universität, Institut für Psychologie.
- Weber, W. G. & Unterrainer, C. (accepted). The analysis of preconditions for the fostering of democratic behavioral orientations in business organizations – The ODEM questionnaire (POPD). In L. Chisholm, A. Ostendorf, M. Thoma, & W. G. Weber (Eds.), *Democratic competences and social practices in organizations, Volume I*. Wiesbaden: VS - Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2008). Sociomoral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Human Resource Research*, 22(2), 171-194.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E., & Iwanowa, A. N. (2006). Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Illusion oder Realität (Teil 1). *Mitbestimmung. Zeitschrift für Demokratisierung der Arbeitswelt*, 35(6), 19-25.

- Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E., & Iwanowa, A. N. (2007). Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Handlungen und Orientierungen (Teil 2). *Mitbestimmung. Zeitschrift für Demokratisierung der Arbeitswelt* 36(1), 29-34.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag.
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., et al. (2010). Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit? *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 154-171.
- Weibler, J., Czada, R., & Müller-Jentsch, W. (2010). Diskurs. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(3), 297-311.
- Weinzen, H. W. (1992). Economic Democracy. In G. Széll (Ed.), *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management* (S. 269-281). Berlin and New York: Walter de Gruyter.
- Wesche, J. S., & Muck, P. M. (2010). Freiwilliges Arbeitsengagement: Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine theoretische Integration. *Psychologische Rundschau*, 61(2), 81-100.
- Westphal, A., & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, 59(4), 201-229.
- Wilpert, B. (1993). Das Konzept der Partizipation in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In W. B. T. Herrmann (Ed.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung (Schriften zur Arbeitspsychologie Bd. 54)* (S. 357-368). Bern: Huber.

II. ANHANG

Anhang 1: Zur Dissertation vorgelegte Publikationen

- Publikation 1: Sociomoral Atmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations in Enterprises with Different Levels of Structurally Anchored Participation
- Publikation 2: Democratic Education Potentials in Business Organizations
- Publikation 3: The Influence of Organizational Democracy on Employees' Sociomoral Climate and Prosocial Behavioral Orientations
- Publikation 4: Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Illusion oder Realität (Teil 1)
- Publikation 5: Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Handlungen und Orientierungen (Teil 2)
- Publikation 6: Structurally anchored organizational democracy: Does it reach the employee?
- Publikation 7: Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur aktiven Mitbestimmung in demokratisch strukturierten Betrieben

Publikation 1:

Sociomoral Atmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations in Enterprises with Different Levels of Structurally Anchored Participation

Weber, Wolfgang G., Unterrainer, Christine, & Höge, Thomas (2008)

Zeitschrift für Personalforschung, 22 (2), 171-194

German Journal of Human Resource Research, 22 (2), 171-194

Link zum Artikel: http://www.hampp-verlag.de/hampp_e-journals_ZfP.htm#2008

Publikation 2:

Democratic Education Potentials in Business Organizations

Wolfgang G. Weber & Christine Unterrainer (accepted)

In Dawn Schrader & Ewa Nowak (Eds.), Educating Competencies for Democracy.

Bern: Peter Lang.

Publikation 3:

The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations

Weber, Wolfgang G., Unterrainer, Christine, & Schmid, Birgit E. (2009)

Journal of Organizational Behavior, 30 (8), 1127-1149.

Link zum Artikel: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.v30:8/issuetoc>

Publikation 4:

**Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben - Illusion oder Realität
(Teil 1)**

Weber, Wolfgang G., Unterrainer, Christine, Schmid, Birgit E., und Iwanowa, Anna N.

(2006)

Mitbestimmung – Zeitschrift für Demokratisierung der Arbeitswelt 35 (6), 19-25

Publikation 5:

Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben - Handlungen und Orientierungen (Teil 2)

Weber, Wolfgang G., Unterrainer, Christine, Schmid, Birgit E., und Iwanowa, Anna N.
(2007)

Mitbestimmung – Zeitschrift für Demokratisierung der Arbeitswelt 36 (1), 29-34

Publikation 6:

Structurally anchored organizational democracy: Does it reach the employee?

Unterrainer, Christine, Palgi, Michal, Weber, Wolfgang G., Iwanowa, Anna, & Oesterreich, Rainer (2011)

Journal of Personnel Psychology, 10 (3), 118-132

Link zum Artikel:

<http://psycontent.metapress.com/content/r87952j372t7/?p=4f4b7bfcc30f45b19241d36ca99e47a9&pi=4>

Publikation 7:

Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur aktiven Mitbestimmung in demokratisch strukturierten Betrieben

Unterrainer, Christine; Pircher Verdorfer, Armin, Weber, Wolfgang G. (2011)
In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Personalmanagement und Arbeitsgestaltung. Bericht zum 51. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (S. 749-752). Universität Heidelberg. Dortmund: Gfa-Press

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt durch meine eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder inhaltlich den angegebenen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht als Magister-/Master-/Diplomarbeit/Dissertation eingereicht.

Christine Unterrainer

Innsbruck, 10.02.2012