



Demokratie in Unternehmen

Die Bedeutung von organisationaler Demokratie für Arbeitssituation, Wirtschaft und Gesellschaft

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang G. Weber

**(Univ. Innsbruck, Institut für Psychologie,
Fachgebiet Angewandte Psychologie)**

Beitrag für Südwind „Global Campus – Students for Global Justice“

Karl-Franzens Universität Graz, 3. April 2014



Forschungsprogramm ODEM: Unsere Produkte, z.B.

Wiesmüller, M. (2004). Kapitalistische Entfremdung oder kollektive Integration?

Inhaltsanalytische Fallstudie einer Kooperative im mexikanischen Bundesstaat Chiapas. Wien: Südwind.

Organisationale Demokratie im Unternehmen – wie Mitbestimmung zu wirtschaftlichem Erfolg beitragen kann (DVD-Film, 44 Min.).

Erstellt im Rahmen des Forschungsprogramms >node< des österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Konzept und Produktion: Wolfgang G. Weber, Stefan Fesl, Michael Reichl, Lukas Wiedner; Universität, Institut für Psychologie, 2006

<http://www.youtube.com/watch?v=9WC9xvTgpWI>

<http://www.youtube.com/watch?v=dEGyRvzAH38>

<http://www.youtube.com/watch?v=2Lj6zc3ILqo>

Forschungsprogramm ODEM: Unsere Produkte – Fachartikel, z.B.:



- Vilmar, F. & Weber, W. G. (2004). Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit ein Überblick. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni & C. Burtscher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S.105-143). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B.E. & Iwanowa, A. N. (2007). Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben - Illusion oder Realität? *Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft*, 32 (1), 22-37
- Weber, W. G. & Höge, T. (2008). Mitarbeiterbeteiligung oder demokratische Mitentscheidung? Zum Stand der organisationspsychologischen Forschung über deren Auswirkungen. In H. Leitmüller (Hrsg.), *Gewinnbeteiligung – Mitarbeiterbeteiligung. Zwischen Mythos und Realität* (S.193-214). Wien: Verlag des ÖGB.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2008). Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *Zeitschrift für Personalforschung*. 22 (2), 171-194.
- Pircher-Verdorfer, A., Weber, W.G. & Seyr, S. (2008). Die Analyse der Soziomoralischen Atmosphäre als Bestandteil des Organisationsklimas. *Wirtschaftspsychologie*, 10 (4), 91-103
- 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, 1127-1149.
- Moldaschl, M. F. & Weber, W. G. (2009). Trägt organisationale Partizipation zur gesellschaftlichen Demokratisierung bei? *Journal für Entwicklungspolitik*, 25 (3), 87-112.
- Wegge, J., Jeppesen, H.J., Weber, W.G., Pearce, C.L., Silva, S., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C., Unterrainer, C. & Piecha, A. (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.. <OPEN network>
- Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W. G., Iwanowa, A., & Oesterreich, R. (2011). Structurally anchored organizational democracy in organizations: Does it reach the employee? *Journal of Personnel Psychology*, 10 (3), 118-132.
- Weber, W. G. & Unterrainer, C. (2013). Democratic Education Potentials in Business Organizations. In Nowak, Ewa, Schrader, Dawn & Zizek, Boris (Eds.), *Educating Competencies for Democracy* (249-263). Bern: Peter Lang.
- Pircher-Verdorfer, A., Weber, W. G., Unterrainer, C. & Seyr, S. (2013). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 34 (3) 423-449.



Forschungsthemen von >node< research austria

www.node-research.at

(Österr. Forschungsförderprogramm 2003 – 2008)

DEMOCRATIC GOVERNANCE

Die demokratische Gestaltung der Beziehungen zwischen den Institutionen und der Einbeziehung der BürgerInnen in institutionelle Entscheidungsprozesse

DIVERSITY-INEQUALITY

Der demokratische Umgang mit der Vielfalt in Europa und der politischen Integration differenter Gruppen und Individuen

DEMOKRATIE IN DER WISSENSBASIERTEN ARBEITSGESELLSCHAFT

Partizipation, Mitgestaltung und Mitbestimmung in einer sich verändernden Arbeitsgesellschaft.



Wolfgang G. Weber: Demokratie in Unternehmen

(Univ. Graz / Südwind – Students for Global Justice, 3. April 2014)

- 1. Notiz
zu aktuellen Tendenzen in Wirtschaft und Arbeit**
- 2. Ziele von Wirtschaftsdemokratie**
- 3. Ein Baustein: Typen demokratischer
Unternehmen**
- 4. Untersuchungen zum Sozialisationseffekt:
Demokratie im Unternehmen → demokratisches
und bürgerschaftliches Engagement in der
Gesellschaft?**
- 5. Aktuelle Probleme und Chancen demokratischer
Unternehmen**



1. Notiz zu aktuellen Tendenzen in Wirtschaft und Arbeit:

**Psychische und gesellschaftliche Risiken
„Neo-liberaler“, d.h. radikalkapitalistischer
Investement- und Managementkonzepte**

**Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LFU - Institut für Psychologie**



Systemveränderungen der Demokratie durch die Wirtschaftsorganisation

Stichworte z.B.

- finanzmarktgetriebene Spekulation statt produktiver Investition
- Transfer Pricing (legale Steuerflucht)
- Private Financiers und Ratingagenturen werden zu Weltmächten
- Teil-Privatisierung des sozialen Sicherungssystems und des ÖD
- vernetzte Telekommunikation und internationale Zulieferketten treiben Arbeitende in verschärfte, weltweite Konkurrenz
- Gewinnplanung für Großaktionäre
- radikale Vermarktlichung aller Arbeitstätigkeiten
- Hegemonie ungeschützter Beschäftigungsverhältnisse
- „Beschleunigungsfall“ und Humanressourcenschädigung



Techniken neuerer Managementkonzepte

- Permanente Evaluation, Ziel-/Leistungsvereinbarung
- Tatsächlicher oder simulierter Marktdruck auf jeden Arbeitenden (z.B. durch Kostenverantwortung; Kunden-Lieferanten-Beziehung)
- „Outsourcing“ bei mangelnder „Rentabilität“
- „Flexibilisierung“ / Entgrenzung von Arbeitszeit und –ort
- „Selbstverantwortung“, „Empowerment“, „Controlling- und „Qualitätsmanagement“-Systeme
- „Autonomie“: Psychische Internalisierung der Kapital-/Managementinteressen
- Selbstpräsentation, Marketing-Sozialcharakter und schöner Schein



Arbeitssituation: „Arbeitskraftunternehmer/in“

- „Jeder kann bei uns *solange arbeiten wie er will*, wir brauchen auch *keine Visa* für unsere Leute aus dem Ausland.“
- *Regierungen* und deren Vorschriften für die Arbeitswelt seien *bedeutungslos* geworden. Er beschäftige, wen er brauche, derzeit gerade *„gute Gehirne aus Indien“*. ...
- „Wir stellen unsere Leute *per Computer* ein, sie arbeiten am Computer, und *sie werden auch per Computer gefeuert*.“
- (John Gage, Topmanager bei Sun Microsystems, auf einer Tagung Ende September 1995 gemäß Martin & Schumann, 1996, S.11)



Risiken der neueren Managementkonzepte für die Beschäftigten:

- - extrem lange Arbeitszeiten,
- - hohe Arbeitsintensivität,
- - geringe Beschäftigungs-/Einkommenssicherheit,
- - hohes Schuldenrisiko,
- - permanente Flexibilität gegenüber Auftraggebern
- - aufgezwungene Mobilität
- - Verbetrieblichung der privaten Lebensführung / „Freizeit“ incl. arbeitsbedingte familiäre Konflikte
- - Einschränkung von zivilisatorisch errungenen Standards der Sozial- und Altersversorgung
- - Ökonomistische (egoistische, kalkulierende, perspektivisch verengte) Denkformen, Abbau sozio-moralischer Kompetenzen
- Zunahme psychosozialer und psycho-physiologischer Störungen

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber

LFU - Institut für Psychologie



Gelten Bürger/innen-Rechte auch in der Wirtschaft?

Bedroht durch „neo-liberalen“ Marktradikalismus sind **Bürgerrechte**

im Unternehmen:

○ Achtung der **persönlichen Würde** (z.B. keine Einschüchterung, Drohung mit Arbeitsplatzverlust „Mobbing“, Diskriminierung)

○ Der Schutz der **Bürger/innenrechte** wie z.B.

- demokratische Mitentscheidung des eigenen Schicksals
- freie Meinungsäußerung
- informationelle Selbstbestimmung (Schutz vor Datensammlung für Manipulations- oder politisch motivierte Selektionszwecke)

○ **Soziale Bindung des Kapitals** (z.B. Bemühung um Beschäftigungssicherung; keine Zerstörung lokaler und regionaler Gemeinwesen)



Hypothese:

Die **Radikalisierung des Marktprinzips** in privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Unternehmen kann bei den Arbeitenden zu **Sozialisationswirkungen** führen, die

- (1) nach **Kriterien menschengerechter Arbeit** als **persönlichkeitsbeeinträchtigend** (sozio-moralische Kompetenzen) bzw. **gesundheitsschädigend** sind
- (2) nach **Prinzipien anerkannter Menschen- und Bürgerrechte** (z.B. U.N. Deklaration der Menschenrechte 1948; I.L.O.) **unzumutbar** sind
- (3) die **Integrationsfähigkeit** und den **sozialen Zusammenhalt** des **demokratischen Gemeinwesens** verringern

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LFU - Institut für Psychologie



2. Ziele von Wirtschaftsdemokratie

Übersicht

1. Förderung des unternehmerischen Denkens und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
2. Förderung von Zielen der „Humanisierung des Arbeitslebens“
3. Förderung gesellschaftspolitischer Ziele

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LFU - Institut für Psychologie



Ziele von Wirtschaftsdemokratie

1) Förderung des unternehmerischen Denkens und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit:

- organisationales Commitment / Identifikation mit dem Unternehmen,
- Erhöhung der Leistungsmotivation durch Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung
- Steigerung der Effektivität (z.B. durch Beteiligung von FertigungsmitarbeiterInnen an der Produkt- und Produktionsprozessentwicklung),
- Reduzierung der Hierarchieebenen,
- Erhöhung des Eigenkapitalanteils

(siehe Arnold, 1984; Quaas, 2000; Rottmayr, 1999)



Lohn-/Gehaltsdifferenzendifferenzen in den U.S.A.:

in Konzernen 1 : 600

(Wall Street Journal, April 11, 2005),

in Genossenschaftsunternehmen 1 : 5

(J. Rothschild, 2009)



Ziele von Wirtschaftsdemokratie

2) Förderung von Zielen der „Humanisierung des Arbeitslebens“:

- Förderung geistiger Kompetenzen (Planen, Entscheiden)
- Förderung kommunikativer, sozialer und moralischer Kompetenzen bzw. Handlungsbereitschaften
- Abbau von Stressoren und anderen beeinträchtigenden Belastungen für Psyche bzw. Gesundheit

(siehe z.B. Andriessen & Coetsier, 1984; Hacker, 2004; Ulich et al., 1973; Ulich, 2011; Volpert, 1994; Weber, 2004)



Ziele von Wirtschaftsdemokratie

3) Förderung gesellschaftspolitischer Ziele:

- Vermögens- bzw. Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand,
- demokratisches Lernen (mündige/r BürgerIn) als Beitrag zur Stabilisierung der Gesellschaft gegenüber erodierenden oder totalitären Tendenzen (z.B. Stiftung Demokratie im Alltag)
- Stärkung der Position der abhängig Beschäftigten im betrieblichen Gefüge

(siehe Bontrup & Müller, 2006; Demirovic, 2007; Meine et al., 2011; Pateman, 1970; Vilmar & Sattler, 1978; Vilmar & Weber, 2004)



Wirtschaftsdemokratie – Integration der Teilkonzepte im Überblick I

(aus F. Vilmar & W. G. Weber, 2004)

**Makro-
ebene**

**Ziel:
Eine
vollbeschäftigte
Kreislauf-
wirtschaft**

- **Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen auf der nationalen und der EU-Ebene**
- **Sozialökologische Rahmenplanung**
- **Schwerpunkt Arbeitszeitplanung**
- **Globalsteuerung**
- **soziale und ökologische Steuer- und Investitionspolitik**
- **Europawirtschaft als Alternative zur destruktiven Globalisierung**
- **Ausbau des Kartellrechts**



Wirtschaftsdemokratie – Integration der Teilkonzepte im Überblick II

(aus F. Vilmar & W. G. Weber, 2004)

Meso- ebene	Ziel : Demokratische Kontrolle und Partizipation in der Unternehmenspolitik	<ul style="list-style-type: none">• Demokratisierung der Unternehmensverfassung• Ausbau der Gemeinwirtschaft• Förderung der Genossenschaften und Belegschaftsunternehmen• Tarifpolitik/Gesetzgebung für optimale Einkommens- und Vermögensbeteiligung
------------------------	--	--



3. Ein Baustein: Typen demokratischer Unternehmen

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
Leopold-Franzens Universität
Institut für Psychologie



Definitionsvorschlag: Was ist Organisationale Demokratie?

(W. G. Weber / OPEN network, 2010)

- Teilhabe der Mehrzahl der Beschäftigten einer Organisation mittels **institutionalisierter und verbindlicher Mitwirkung** oder **paritätischer Mitentscheidung** oder **kollektiver Selbstbestimmung**
- entweder **direkt** in einem Plenum, Generalversammlung o.Ä. oder **indirekt** mittels in ein Repräsentativorgan gewählten Vertretern
- Teilhabe mindestens an **unternehmenstaktischen** (z.B. Wahl von Vorgesetzten), aber auch an bestimmten **strategischen Entscheidungen**
- auf **Ebene einer großen organisatorischen Einheit** (Betrieb, Unternehmen, Konzern)
- z.T. auf Basis einer **Kapitalbeteiligung** der Beschäftigten am Unternehmen



➔ Merkmalsbereiche

Direkte Mitwirkungs- / Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen

Organisationale Demokratie

➤ POPD-Fragebogen

- ◆ POPD (erlebte Struktur der Organisat. Demokratie)
Weber & Unterrainer (2012), in Anlehnung an IDE, 1981; Rubenowitz et al., 1983; Bartoelke et al., 1985 und Heller et al., 1988
- ◆ **Reichweite / Niveau** Organisationaler Demokratie:
Kurzfristige, alltägliche (operative),
mittelfristige (taktische),
langfristige (strategische) Entscheidungen

Individuelle **Beteiligungsgrade:**

- (1) keine Beteiligung
- (2) Information
- (3) Anhörung
- (4) Mitwirkung**
- (5) Mitbestimmung/-entscheidung**



ODEM → POPD: Reichweite

erlebte individuelle Beteiligung von Arbeitenden an ...

Strategische Entscheidungen:

- **Unternehmenshaushalt und Unternehmenspolitik (z.B. Leitbild, Statuten)**
- **Umfassende Kapitalinvestitionen**
- **Aufnahme von Kapital bzw. neuen Kapitaleignern**
- **neue Produkte**
- **Unternehmensrestrukturierung (z.B. Struktur, Managementkonzept, Standort, Fusion)**
- **Wahl von Leitungs- und Kontrollorganen (z.B. Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführung)**

.....



ODEM ⇨ POPD: Reichweite

erlebte individuelle Beteiligung von Arbeitenden an ...

Taktische Entscheidungen:

- **Wahl eines Abteilungsleiters oder des direkten Vorgesetzten**
- **Personalauswahl**
- **Lohnsystem**
- **Einstellung und Entlassung von KollegInnen**
- **Betriebsmittelanschaffung**
- **Durchführung von Arbeits-/Zeitstudien**
- **Veränderungen im Unternehmen**
- **.....**



Typen demokratischer Betriebe:

(gemäß Weber, Unterrainer & Höge, 2008)

- Genossenschaftsunternehmen einer Ergänzungsgenossenschaft (U-Typ 1)
- **Soziale Partnerschaftsunternehmen (U-Typ 2)**
- Großunternehmen mit gesetzlicher Mitbestimmung (U-Typ 3)
- **Konventionell geführte Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaften (U-Typ 4a / 4b)**
- **Demokratische Reformunternehmen (U-Typ 5)**
- **Selbstverwaltete Unternehmen in Belegschaftsbesitz bzw. basisdemokratische Produktivgenossenschaften (U-Typ 6)**

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LMU - Institut für Psychologie



Merkmale Sozialer Partnerschaftsunternehmen (Typ U2)

- - Keine paritätische Mitbestimmung
- - Kultur des Informiertwerdens und der Transparenz
- - Gewinnbeteiligung
- - z. T. Kapitalbeteiligung (stille GesellschafterInnen)
- - Kapitalmehrheit in Besitz der InhaberIn(nen)
- - Direkte Mitwirkung der Beschäftigten, z.B. Vorbereitung taktischer / mittelfristiger Entscheidungen (ggf. Schlichtungsgremium o.ä.)
- - Überdurchschnittliche Sozialleistungen
- *Beispiele:*
Stasto KG, Innsbruck
Solvis GmbH & CoKG, Braunschweig

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LMU - Institut für Psychologie



Konventionell geführte Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaften (Typ U4a + 4b)

- Die im Unternehmen Beschäftigten sind *mehrheitlich* (Typ U4b) oder zu einem *kleineren Teil* (Typ U4a) Miteigentümer
- Firmenkapital im Besitz der Genossenschaftsmitglieder
- - Jährliche Generalversammlung der Mitglieder wählt Obmann/Obfrau und Aufsichtsrat
- - Generalversammlung trifft strategische Entscheidungen (z.B. Haushalt, Investitionen)
- - Leitwerte: Demokratie, Selbsthilfe, Gleichheit, Solidarität
- Bsp.: *Gerätewerk Matrei GenmbH* (ca. 180 Beschäftigte, Typ 4a)
- Bsp.: *Monragon CC* (ca. 60.000 Beschäftigte, Typ 4b)

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LMU - Institut für Psychologie



Demokratische Reformunternehmen (Typ U5)

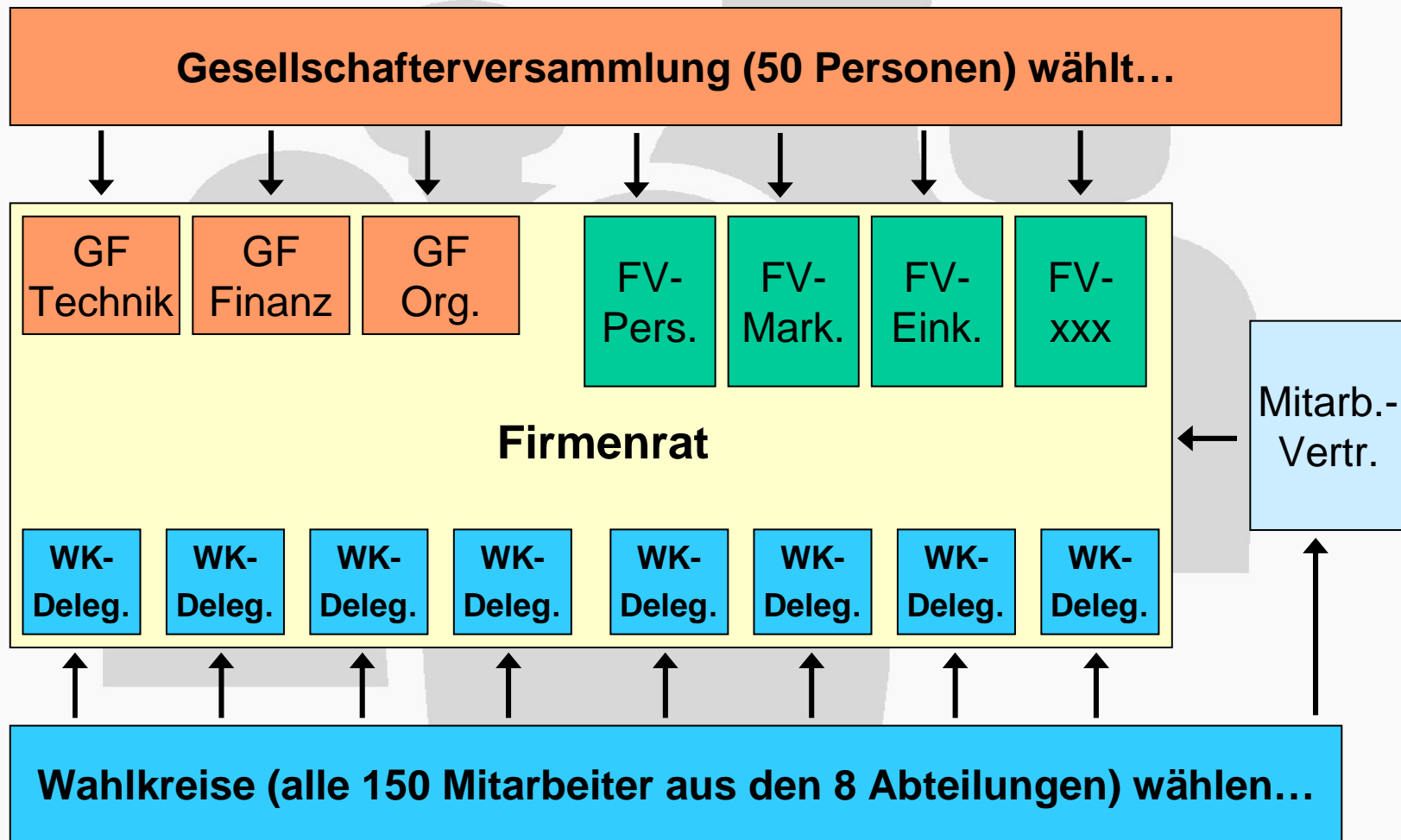
- - Kombination von *direkter* Mitentscheidung, meist zu taktischen Angelegenheiten (z.B. in Abteilungsversammlung)
- - und von *repräsentativer* Mitentscheidung der Beschäftigten über strategische Fragen (z. B. im Firmenrat, Wirtschaftsausschuss)
- - Belegschaftsmitglieder haben Kapitalanteile am Unternehmen

Beispiele: Wagner & Co GmbH (Cölbe); PlanSinn (Wien); Opel Hoppmann GmbH (Siegen)

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LMU - Institut für Psychologie



Beispiel: Wagner & Co Solartechnik (Demokratisches Reformunternehmen)





Selbstverwaltete Unternehmen in Belegschaftsbesitz bzw. Basisdemokratische Produktivgenossenschaften (Typ U6)

- **Gemeineigentum an den Produktionsmitteln, d.h. Identität von EignerInnen und MitarbeiterInnen**
- **Basisdemokratische Mitbestimmung aller Beschäftigten auf häufigen Vollversammlungen über strategische und taktische Angelegenheiten**
- **Subsistenz- und Solidaritätsprinzip: gegenseitige Hilfe, Wissensförderung, Einkommen als soziale Sicherung**
- **Leitbild der Arbeitsorganisation: Ganzheitliche, persönlichkeitsförderliche Arbeit**
- **häufig: Ausrichtung der erzeugten Produkte an sozialer oder ökologischer Nützlichkeit**

Beispiel: Café Ruffini (München), ca. 26 Kollektivmitglieder

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LMU - Institut für Psychologie



Beispiel Basisdemokratische selbstverwaltete Unternehmen: Cafe Ruffini GmbH (München)

**Cafe, Weinhaus & Buffet-/Partyservice,
Kulturveranstaltungen (gegr. 1978)**

**O 26 GenossenschaftlerInnen (tätige
EigentümerInnen)**

ca. 4 weitere Beschäftigte (2006)

O Flexible Rotation der Geschäftsführungsposition

**O Mind. Monatliche Vollversammlung entscheidet
z.B. über Finanzen, Investitionen,
Entwicklungsplanung, Beteiligung an anderen
Firmen, Statut, Wahl des Vorstands**

**O Bereichsteams entscheiden über ihre Produkte,
Innovationen, kleinere Investitionen (Werkzeug)**



Daten: Verbreitung von demokratischen Unternehmen (1)

- 2006 umfasst CECOP, das **Europäische Komitee der Produktiv- und Sozialgenossenschaften** ca. **60.000 Unternehmen** mit 1,5 Mio Beschäftigten
- **European Network of Social Enterprises** (2010): ca. 15 Mio. Beschäftigte
- **Österreich** (1988): ca. **70 selbstverwaltete Betriebe**
- **Südtirol: 128 Produktiv- bzw. Sozialgenossenschaften** in der LegaCoopBund (2006), es gibt 2 weitere Genossenschaftsbünde
- **BRD** (1984 – 1997): zwischen **3.000 und 12.000 selbstverwaltete Unternehmen** mit einer durchschnittlichen Anzahl von 7 bis 9 Beschäftigten
- **BRD** (2006): Schätzung: **ca. 5000 produktivgenossenschaftlich strukturierte Unternehmen** (Flieger, 2006), davon haben ca. **800** die Rechtsform einer eingetragenen Gemossenschaft (eG)



Daten: Verbreitung von demokratischen Unternehmen (2)

- **Europa:** Hoch partizipative Arbeitsplätze (mehrere Mitbestimmungsformen gleichzeitig) in ca.5 % der Unternehmen (EPOC, Poutsma et al., 2003)
- **Europa:** Repräsentative Mitwirkung oder Mitbestimmung in 64 % der Unternehmen (EPOC, Poutsma et al., 2003)
- **Spanien: Mondragon CC (2010)** im Baskenland über 60.000 Genossenschaftsmitglieder (= Arbeiter-Eigentümer)
- **USA (1990):** ca. **9.000 ESOP-Unternehmen** mit insgesamt über **10 Mio. kapitalbeteiligten Beschäftigten**. Davon **1500** in **Belegschaftsbesitz**



Ein österreichisches Förderprogramm für organisationale Demokratie:

Beispiele für **demokratische Unternehmen in Belegschaftsbesitz**, die durch den österreichischen **Bundessozialminister Alfred Dallinger** in den 1980-er Jahren gefördert wurden:

- O Möbel- und Industriedesign (MID) Genossenschaft (Imst, Tirol)**
- O Waldviertler Holzwerkstatt GmbH (Göpfritz a.d.W.)**
- O Waldviertler Schuhwerkstatt (heute zu GEA gehörig) (Schrems)**
- O Malerei und Dekoration (MalDek) Genossenschaft (Wien)**



4. Untersuchungen zum Sozialisationseffekt: Demokratie im Unternehmen → demokratisches und bürgerschaftliches Engagement in der Gesellschaft?

Prof. Dr. Wolfgang G. Weber
LMU - Institut für Psychologie



Positive Zusammenhänge von organisationaler Demokratie mit arbeitspsychologischen Merkmalen überwiegen:

- **Arbeitszufriedenheit** (Buchko, 1993; Gamble et al., 2002; Klein, 1987; Laschinger et al., 2004; Review: Freeman, 2007) und **psychische Befindlichkeit** (Tannenbaum et al., 1974)
- **erlebte Kontrolle und Einfluss auf das Betriebsgeschehen** (Bartölke et al., 1985; Tannenbaum et al., 1974)
- **Arbeitsmotivation** (Buchko, 1992; Klein, 1987; Review: Freeman, 2007)
- **affektives oder normatives Commitment** (Coyle-Shapiro et al., 2002; Culpepper et al., 2004; Klein, 1987; Martins et al., 2008; Pierce et al., 1991; cf. Reviews von Cotton, 1996; Freeman, 2007; Höge, 2006; Kruse, 2002)
- **Involvement und Verantwortungsübernahme** (individuelles Arbeitsengagement/-motivation) (Gamble et al., 2002; IDE, 1981; Tannenbaum et al., 1974)



Sozialisationshypothese

(Spillover Thesis von Carole Pateman, 1970, nach J.J. Rousseau, J.S. Mill, G.H. Cole)

Demokratische Mitentscheidung im Unternehmen



**Erfahrung politischer Selbstwirksamkeit
(educative effect)**



**Politisches Engagement und aktives
bürgerschaftliches Handeln
am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft**



Untersuchungen zum Sozialisationseffekt (Spillover Hypothese von Carole Pateman, 1970)

Gardell (1983, retrospektiver Längsschnitt): Kombination aus teilautonomer Gruppenarbeit und repräsentativer Mitbestimmung fördert politische Selbstwirksamkeit und arbeitspolitisches Interesse; senkt Stresserleben

Gardell (1983; IDE, 1981, Querschnitt): Direkte Mitentscheidung fördert positive Einstellung gegenüber Mitbestimmungssystem

Karasek (1978, 2004, Längsschnitt): Direkte Mitentscheidung in Form von Job Control fördert aktives Freizeitverhalten sowie gewerkschaftliches, politisches oder kulturelles Engagement

Schooler et al. (2004, Längsschnitt): Wechselseitigkeit von beruflicher Selbstbestimmung, geistiger und moralischer Kompetenz



Untersuchungen zum Sozialisationseffekt (Spillover):

Unterschiede in demokratischen vs. Nichtdemokratischen Unternehmen:

Goletz (2001, Querschnitt): positiver Einfluss von direkter Entscheidungspartizipation auf organizational citizenship behavior

Greenberg et al. (1996): Nicht die repräsentative Mitbestimmung, aber direkte Mitentscheidung fördert politisches Wirksamkeitserleben und Engagement. Einige Mediatoren (z.B. betriebliche Wirtschaftslage, Größe)



ODEM I

Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften

Laufzeit: 03/2004 – 09/2006

Rahmenhypothese:

Verschiedene Formen organisationaler Demokratie tragen sozialisatorisch dazu bei, prosoziale und gemeinwesenbezogene Handlungsbereitschaften und Wertorientierungen bei den Beschäftigten zu fördern.



Modell des Projekts ODEM

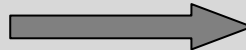
ORGANISATIONSSTRUKTUR

- ▣ **Organisationale Demokratie**



ANREGUNGSPOTENTIALE

- ▣ **Sozio-moralische Atmosphäre**



SOZIALE, DEMOKRATIEFÖRDERLICHE HANDLUNGSBEREITSCHAFTEN

Prosoziale Handlungsbereitschaften

- ▣ Hilfsbereitschaft im Arbeitshandeln
- ▣ Perspektivenübernahme / Empathie
- ▣ Solidarität am Arbeitsplatz

Gemeinwesenbezogene Handlungsorientierungen

- ▣ Humanistische Ethik
- ▣ Demokratisches Engagement
- ▣ Selbstwirksamkeit im Blick auf eine gerechte Welt

Bindung an/Identifikation mit dem Unternehmen



Soziomoralisches Klima (L. Kohlberg, W. Lempert, ODEM)

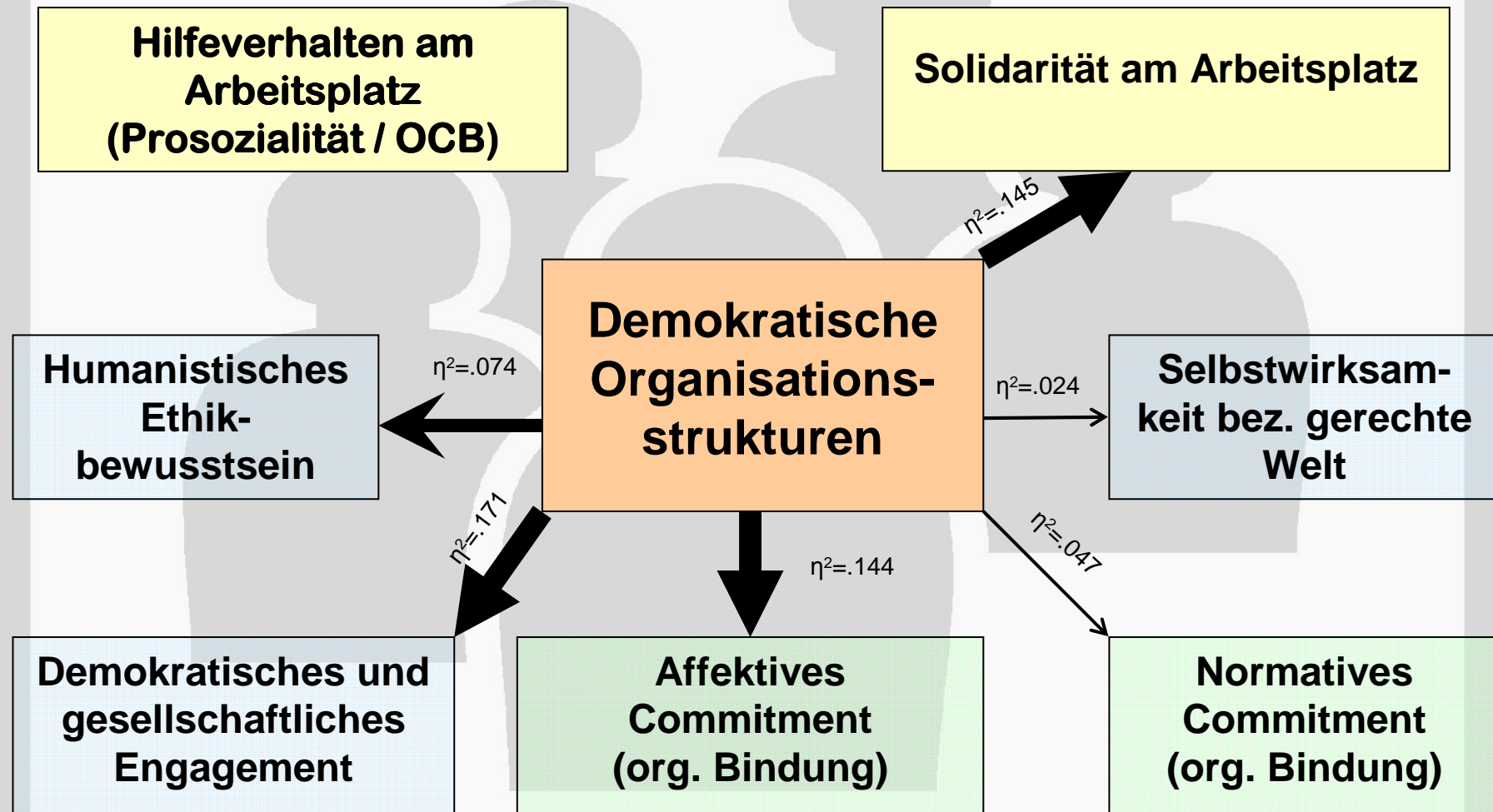
		Mittelwert	T	p
SMA Gesamt	Mdem	3,78	8,515	,000
	Mkonv	3,25		
offener Umgang mit Konflikten	Mdem	3,71	8,627	,000
	Mkonv	3,08		
Wertschätzung	Mdem	4,03	5,300	,000
	Mkonv	3,65		
Kooperation	Mdem	3,57	9,225	,000
	Mkonv	2,90		
Verantwortungszuweisung	Mdem	3,84	7,077	,000
	Mkonv	3,42		
Org. Rücksichtnahme	Mdem	3,91	6,920	,000
	Mkonv	3,43		

Tabelle 31: Demokratiegrad und soziomoralische Atmosphäre (Pircher-Verdorfer, 2010)



ODEM → Ergebnisse - Zusammenhänge

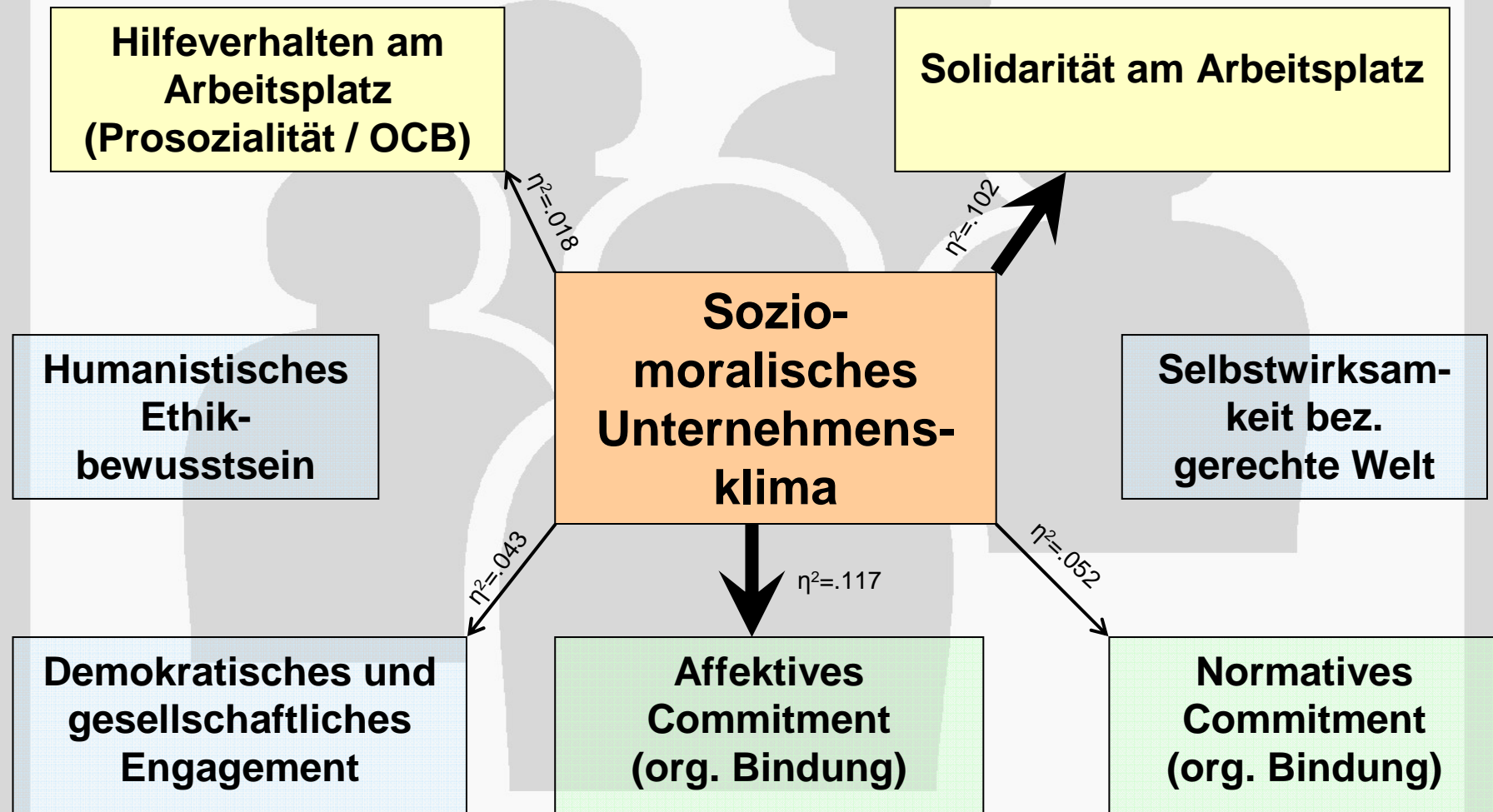
(Stichprobe N = 404 bis 482 Arbeitende aus 30 Unternehmen)





ODEM → Ergebnisse - Zusammenhänge

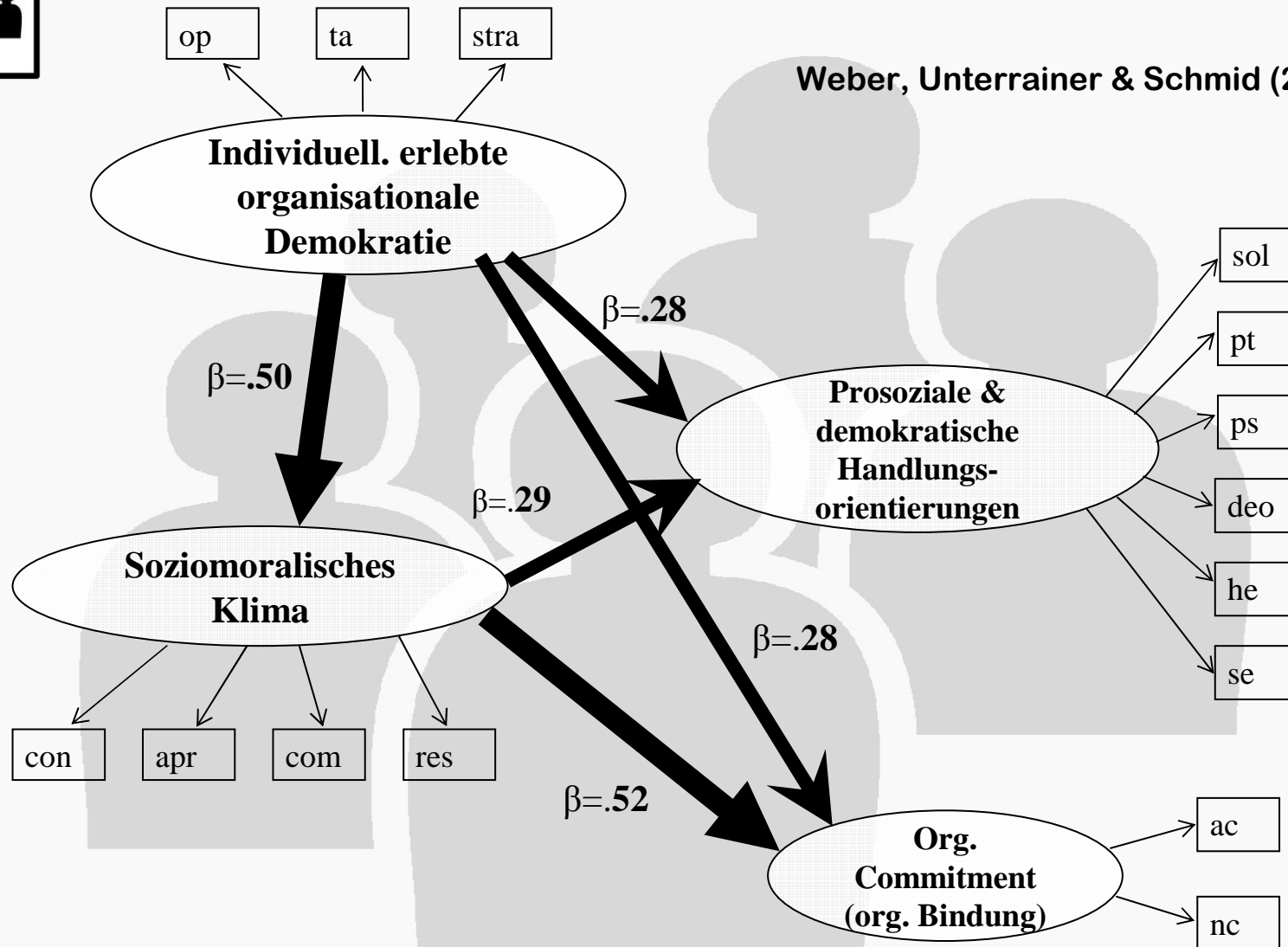
(Stichprobe N=423 bis 482 Arbeitende aus 30 Unternehmen)





Test der ODEM-Rahmenhypothese (SEM)

Weber, Unterrainer & Schmid (2009)

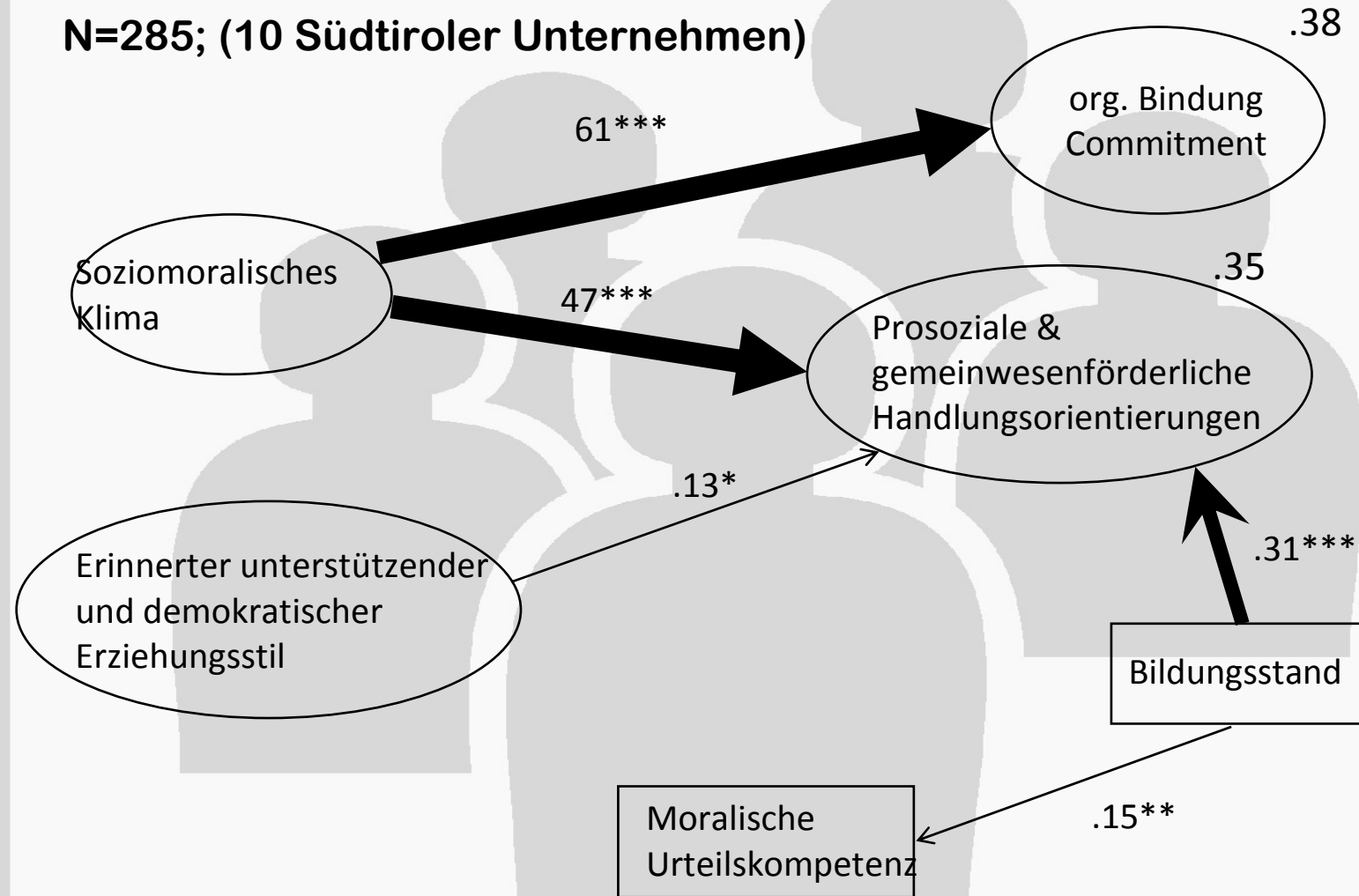


N = 306. χ^2/df ratio = 2.559 ($p < 0.001$). RMSEA = 0.071, TLI = 0.934, and CFI = 0.948.



ODEM II-Studie: Soziomoralisches Klima

N=285; (10 Südtiroler Unternehmen)

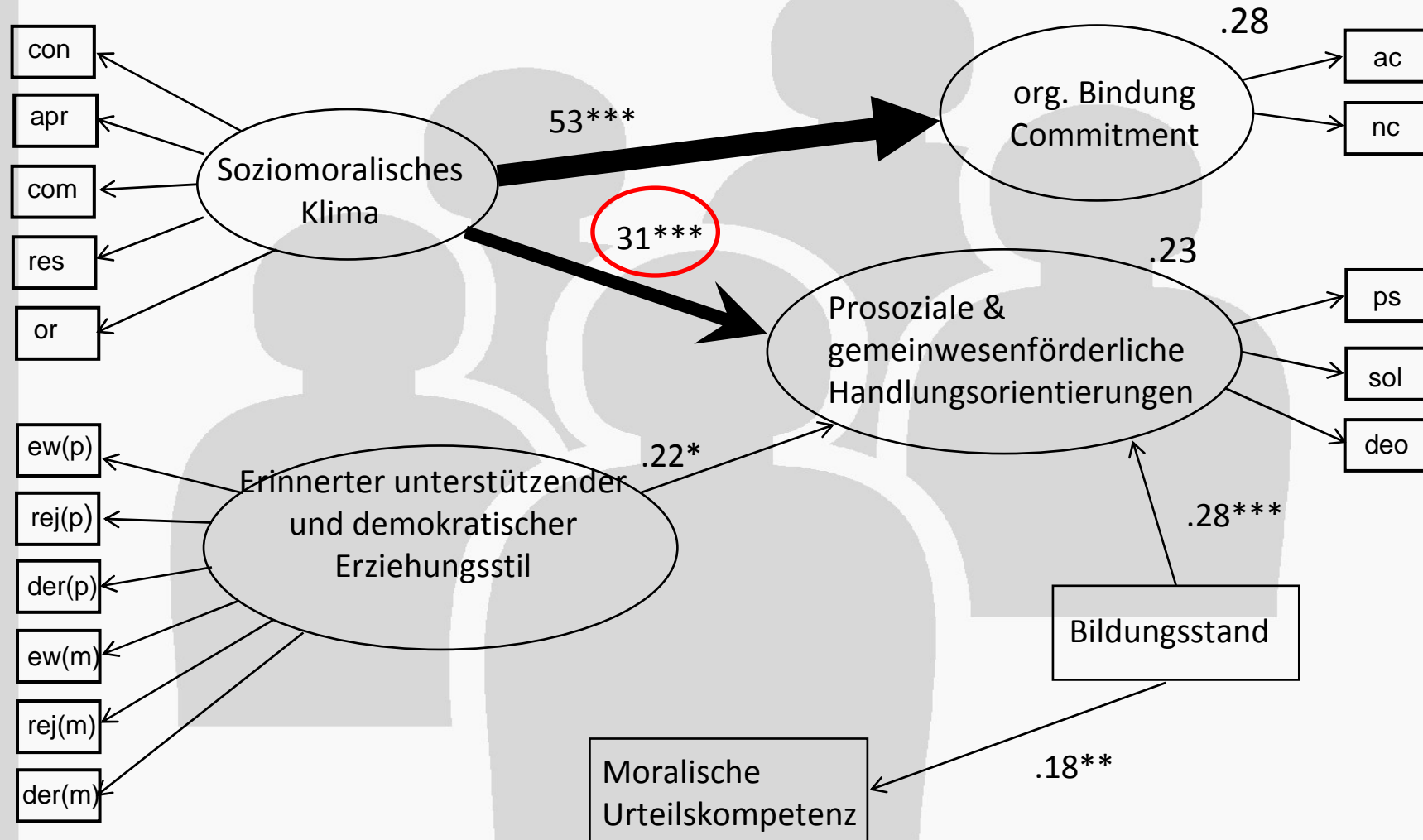


CMIN=265,517 ($p > 0,001$), $df=122$; CMIN/ $df=2,176$; TLI=.948; CFI=.958. RMSEA=.064

Test des hypothetischen Modells in 10



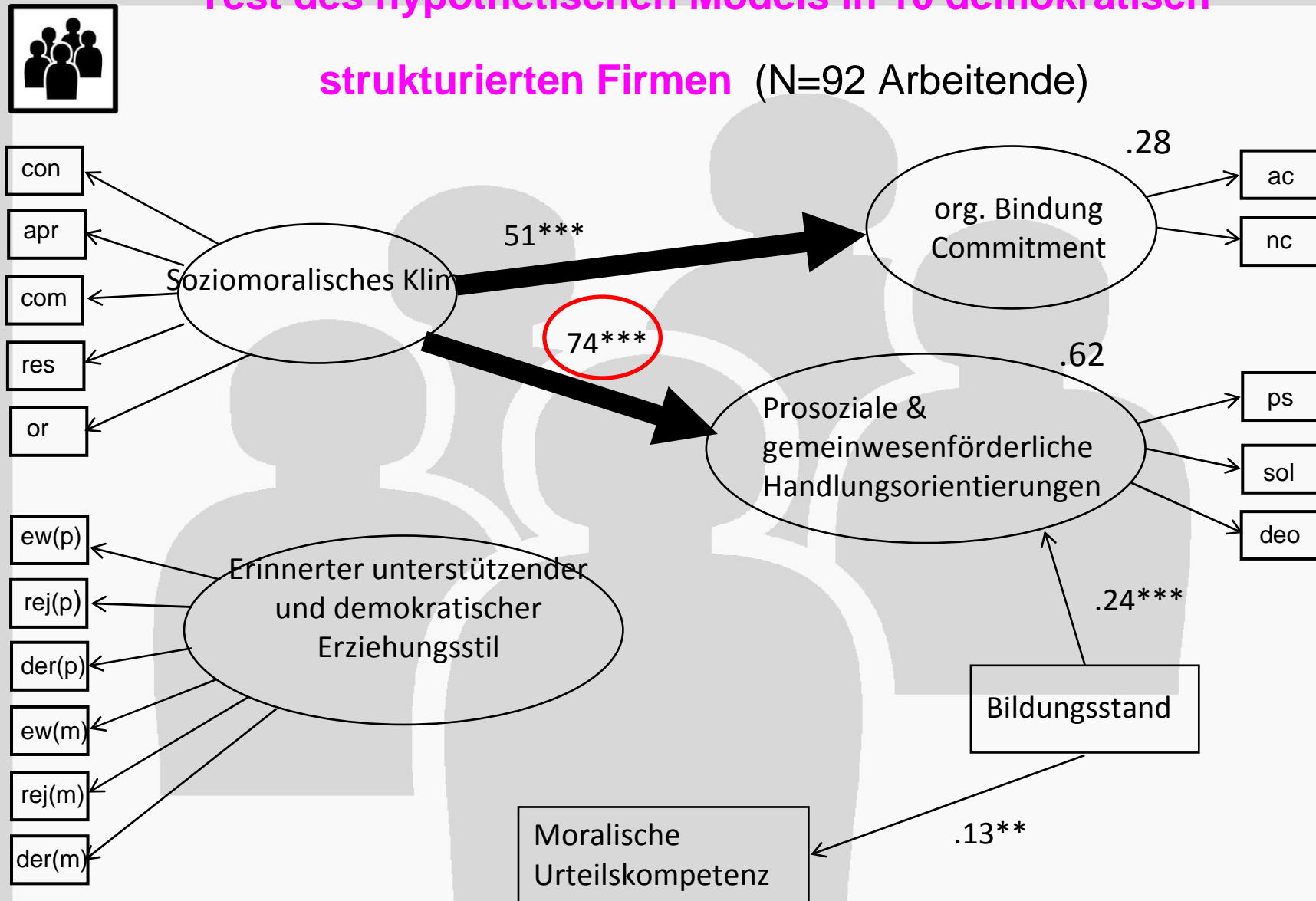
konventionell strukturierten Firmen (N=193 Arbeitende)



N=193; CMIN=211,173 ($p < 0,001$), $df=122$; CMIN/df=1.745; TLI=.945; CFI=.956. RMSEA=.062

Test des hypothetischen Modells in 10 demokratisch

strukturierten Firmen (N=92 Arbeitende)



N=92; CMIN=201,558 (p<0,001), df=122; CMIN/df=1.666; TLI=.914; CFI=.932. RMSEA=.086

>node< researchaustria

(Pircher-Verdorfer, Weber, Unterrainer & Seyr, 2013)



Probleme in demokratischen Unternehmen (ODEM-Betriebe, 2006 Abschlussworkshop)

1. Mitwirkungs-/Mitentscheidungspraxis

- **Konsensprinzip:** positiv, aber gelegentlich auch harte Auseinandersetzungen bzw. Langwierigkeit
- **Hoher Zeitdruck durch starke Konkurrenz** (gefährdet auch Zeit für gemeinsame Aussprache, Mitentscheidungsorgane etc.)
- **Geschäftsrisiken in sehr komplexem Geschäftsfeld** schwer zu durchblicken: Konflikt zwischen Geschäftsführung und Mitentscheidungsorganen
- Verhältnis (%) von Gesellschafter/innen / Genossenschafter/innen und Angestellten
- **Konflikte zwischen Unternehmensorganen** (z.B. Gesellschafter/innen-Versammlung) und Mitarbeiter/innenvertretung
- Was tun, wenn ein Teil der Mitarbeitenden die Mitsprache/Mitentscheidung nicht versteht (**passiv** bleibt)?
- Was tun, wenn ein Mitarbeitender sich sehr problematisch verhält?



Zur Zukunft demokratischer Unternehmen - zur Zukunft der human orientierten Arbeitsforschung

Chancen:

- *höhere wirtschaftliche Überlebensfähigkeit und Beschäftigungssicherheit im Vergleich zu herkömmlichen Unternehmen (Europa: Strauss, 1998; USA: Freeman, 2007)*
- Der *Anteil* selbstverwalteter Unternehmen in der IuK-Technik, im Medienbereich, in sonstigen High-Tech-Bereichen und Dienstleistungsfeldern *nimmt zu*
- Gewisser Trend zu neuen Genossenschaften in Deutschland: *WIR eG* statt *ICH AG* (WZB-Studie: Alscher & Priller, 2007)
- Eine internationale vernetzte *BürgerInnenbewegung* für *Demokratie* und *soziale Verantwortung* in der Wirtschaft ist entstanden.