

Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation?¹

Von Wolfgang G. Weber

Zusammenfassung

Einige prinzipielle und aktuelle Bezüge des Forschungsgegenstands Organisationale Demokratie zu arbeitswissenschaftlichen Fragestellungen werden vorgestellt. Kriterien zur Unterscheidung demokratischer und nicht-demokratischer Partizipationsniveaus werden vorgeschlagen. Im Zusammenhang mit demokratisch verfaßten Reform-, selbstverwalteten sowie kommunitären Unternehmen (z.B. Kibbutzim) werden Verbreitungsgrade, Formen, Inhalte, Voraussetzungen und Probleme von Organisationaler Demokratie beschrieben. Resultate über Zusammenhänge von demokratischen Unternehmensstrukturen mit arbeits- und organisationspsychologisch sowie arbeitssoziologisch relevanten Kriterien, z.B. Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Kooperationsbereitschaft, prosozialen Orientierungen, politischem Engagement und Wirtschaftlichkeit werden zusammengefaßt. Vor dem Hintergrund aufgefunderer inhaltlicher und methodologischer Desiderate werden Anregungen für zukünftige Forschungen und für die Übertragung einiger Erkenntnisse auf innovative klein- und mittelständische Unternehmen formuliert.

Summary

Organizational democracy - stimuli for innovative forms of work beyond mere participation?

Organizational democracy / co-determination / self-management / participation / organizational design / factors of success

Several principles and current connections of organizational democracy to research topics of industrial engineering and management will be considered. Criteria for the differentiation of democratic and undemocratic participation levels are proposed. Diffusion, forms, contents, prerequisites, and problems of organizational democracy are described in the context of reform enterprises, collectivist enterprises, and communitarian organizations, which all have a democratic constitution. Results are summarized that refer to connections of democratic organization structures to criteria, which are of relevance for work and organizational psychology, as well as for industrial sociology, for example work motivation, job satisfaction, readiness for cooperation, prosocial work orientations, political involvement, and economic viability. With reference to some desiderata relating to contents and methodology, stimuli for future research as well as for a transfer of several results to innovative small and medium-sized firms are given.

1. Ziele von Demokratie in Unternehmen und arbeitswissenschaftliche Belange

Ausdrücke und Wortverbundungen, welche den Begriff "Partizipation" enthalten, scheinen zum Grundbestand vieler populärwissenschaftlicher "Managementkonzepte" aber auch vieler arbeitswissenschaftlicher Forschungs- und Gestaltungsvorhaben zu gehören. Der Grad der Mitwirkungs-, Mitentscheidungs- oder Selbstbestimmungsmöglichkeiten, der den davon betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern² eingeräumt wird, ist jedoch höchst unterschiedlich (Kritik: Ulich, 1996). Geht man davon aus, daß mit einem arbeitswissenschaftlichen Begriff der "Partizipation" eine interessenorientierte Teilnahme bzw. Teilhabe von Beschäftigten an den sie betreffenden Entscheidungen verbunden ist (Kißler, 1997) und es sich nicht um eine Ablenkungs- und Instrumentalisierungsstrategie handelt, so stellt sich die Frage, inwieweit der Untersuchung von praktizierter Demokratie in Organisationen eine arbeitswissenschaftliche Bedeutung zukommt.

Dabei existieren unterschiedliche humanwissenschaftliche, ethische, politische bzw. ökonomische Begründungslinien für die Notwendigkeit von Organisationaler Demokratie, deren Integration wie folgt lauten könnte: Erwerbsarbeit soll verantwortungsbewußte Selbstverwirklichung und Mitentscheidung im kooperativen Zusammenhang für alle Subjekte des Wirtschaftsprozesses ermöglichen. Die Vertreter von Konzepten und Modellen der Organisationalen Demokratie hoffen, daß durch organisationale Demokratie mindestens drei - interagierende - Ziele gefördert werden können:

(1) *Förderung des unternehmerischen Denkens und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit*: Identifikation mit dem Unternehmen, bessere Entscheidungsgüte und -akzeptanz (Schubert & Zink, 1990); Er-

höhung des Eigenkapitalanteils und der Leistungsmotivation durch Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung der Belegschaft (z.B. Arnold, 1984; Lezius & Beyer, 1989), Steigerung der Effektivität, z.B. durch Beteiligung an der Produkt- und Prozeßentwicklung, Wissensaustausch quer durch die Organisation und Stärkung der Kooperations- und Innovationsbereitschaft (Cotton, 1996; Hammer, 1990; Schmicker et al., 1994; Ulich, 1998); Steigerung der Effizienz, z.B. durch dezentrale Feindisposition und Reduzierung von Hierarchieebenen, Reduzierung von Absentismus und Fluktuation (Fehr, 1989);

(2) *Förderung humanistisch motivierter Ziele (Persönlichkeitsentwicklung)*: Diese Ziele stehen in engem Zusammenhang mit Konzepten zur "Humanisierung des Arbeitslebens" bzw. zur "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" und konzentrieren sich auf die Förderung der Arbeitszufriedenheit sowie der geistigen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen (Alioth & Ulich, 1981; Andriessen & Coetsier, 1984; Fehr, 1989; Greif, 1993; Heller, 1998; Pornschlegel, 1982; Richter, 1999; Schubert & Zink, 1990; Sik, 1985; Volpert, 1979);

(3) *Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele*: Hierunter fallen die Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit, Vermögens- bzw. Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand, demokratisches Lernen als Beitrag zur Stabilisierung der Gesellschaft gegenüber totalitären Tendenzen (z.B. Carl-Backhaus-Stiftung). Intendiert wird eine Stärkung der Position der abhängig Beschäftigten im betrieblichen und wirtschaftlichen Machtgefüge: Wirtschaftsdemokratie (Andriessen & Coetsier, 1984; Ballerstedt, 1971; Elden, 1980; Fehr, 1989; Pornschlegel, 1982; Sik, 1985; Vilmar & Sattler, 1978).

Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, einige prinzipielle und aktuelle Bezüge von Organisationaler Demokratie auf *Unternehmensebene* besonders im Zusammenhang mit demokratischen Reform- bzw. selbstverwalteten Unternehmen zu arbeitswissenschaftlichen Fragestellungen vorzustellen. Angesprochen werden folgende Fragen:

¹ Dieser Beitrag ist Eberhard Ulich zum 70. Geburtstag gewidmet.

² Aus sprachlichen Vereinfachungsgründen wird in diesem Beitrag das Maskulinum verwendet. Weibliche Akteure sind jeweils durchgehend eingeschlossen.

- Welche Formen, Verbreitungsgrade und Befunde zu Organisationaler Demokratie als disziplinübergreifendem Forschungsgegenstand gibt es?

- Welche anderen Forschungsgebiete könnten durch Untersuchung von demokratisch verfaßten Unternehmen potentiell eine Ausweitung (oder Relativierung) ihrer Befunde erfahren?

- Welchen Nutzen hätten sowohl demokratisch verfaßte Unternehmungen als auch innovationsfreundliche Klein- und mittelständische Betriebe von einer Intensivierung der Forschung im vorgeschlagenen Gegenstandsbereich?

Die Erforschung und Gestaltung verschiedener Formen der Organisationalen Demokratie insbesondere im Kontext der Gestaltung menschengerechter Arbeit hat Bedeutung für die Arbeitswissenschaft im deutschen Sprachraum. Dies belegen sowohl die Kerndefinition und der Gegenstandskatalog, die 1987 für den Vorstand der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft³ (GfA) erarbeitet wurden (siehe Luczak et al., 1987), die im März 1999 verabschiedete Denkschrift "Selbstverständnis der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V." als auch Leitthemen und Beiträge einiger GfA-Kongresse / -Tagungen sowie die Aktivitäten der GfA-Arbeitsgruppe "Zukunft der Arbeitsgesellschaft". In seinem Grundsatzbeitrag "Ethik und Verantwortung in der Arbeitswissenschaft" vermerkt Luczak (1997, S.37), daß Formen selbstverwalteten Wirtschaftens - "von Produktiv- und Professionsgenossenschaften über Belegschaftsübernahmen oder Beschäftigungsinitiativen bis hin zu Alternativbetrieben" eine Antwort auf den Verfall ganzheitlicher Tätigkeiten, der durch strenge Arbeitsteilung provoziert wird, darstellen kann.

Folgt man dem Gegenstandskatalog der Arbeitswissenschaft von Luczak et al., (1987, S.63ff.), so lassen sich Fragestellungen der Demokratieforschung vorwiegend auf die "höheren" Prozeßebenen beziehen, nämlich schwerpunktmäßig auf die Ebenen 5 (Kooperationsformen in Arbeitsgruppen) und 6 (Betriebliche Arbeitsbeziehungen und Organisation), daneben auf die Ebene 7 (Arbeit und Gesellschaft), wie in Abschnitt 3 deutlich werden wird. Indessen häufen sich seit den Neunzigerjahren Studien über *gruppenartige, innovative Arbeitsformen* in der arbeitswissenschaftlichen Forschung. Diese können durchaus als Beispiele für Organisationale Demokratie auf

unteren Prozeßebenen gelten, sofern sie das in Abschnitt 2.1 normativ begründete Kriterium einer substantiellen und verbindlichen Mitentscheidung erfüllen. Inzwischen haben in so manchem Unternehmen Beschäftigte gemeinsam über Veränderungen und Verbesserungen mitzubefinden, deren Planung und Durchführung früher ausschließlich Experten in den Bereichen der Arbeitsmedizin, des Arbeitsschutzes, der Physiologie, der Ergonomie oder der Ökonomie vorbehalten war. Organisationale Demokratie bildet die neue *Form*, innerhalb derer solche innovatorischen betrieblichen Gestaltungsprojekte verlaufen.

Hinsichtlich der Prozeßebene 1 der autonomen Körperfunktionen und Arbeitsumgebung sowie der Ebene 2 der Operationen und Bewegungen berichten beispielsweise Zink und Brandstät (1995) über partizipative Sicherheitsarbeit. Im Rahmen von temporären und bedarfsorientierten Sicherheitszirkeln sowie Problemlösungs-Workshops bearbeiten Mitarbeiter der ausführenden Ebene gemeinsam mit Vorgesetzten Probleme im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Sie führen Gefährdungsanalysen durch und wirken an der Umsetzung entsprechender Lösungen mit. Gesundheitszirkel dienen der Identifizierung und Beseitigung von physikalischen, technischen oder arbeitsorganisatorischen Bedingungen mit psycho-physiologischem Schädigungspotential. Die davon Betroffenen werden dabei mit arbeitsanalytischer und -gestalterischer Kompetenz ausgestattet (Friczewski et al., 1990). Die hieraus resultierenden Interventionen tangieren zusätzlich die Prozeßebene 3 (psychisch reguliertes Handeln und Arbeitsplatz als System). Betriebliche partizipative Sicherheitsarbeit und Initiativen zur Gesundheitsförderung bieten ein Gefäß für die Zusammenarbeit der arbeitswissenschaftlichen Disziplinen, sowohl bei der Konzept- und Methodenentwicklung als auch bei der praktischen Umsetzung vor Ort. Viele Problemstellungen von Sicherheits- und Gesundheitszirkeln dürften neben technologischer, ergonomischer und medizinischer auch organisatorische, ökonomische, psychologische, pädagogische und informatikbezogene Sachkenntnis erfordern. Partizipative Sicherheitsarbeit und Gesundheitsförderung stellen einen wichtigen Beitrag zur Organisationalen Demokratie dar, wenn die betroffenen Beschäftigten einen Einfluß haben auf die Kriterien für die Umsetzung ihrer Lösungsvorschläge (unter Rücksicht auf gesetzliche Regelungen) sowie auf die Umsetzung selbst. Analog läßt sich das Demokratiekriterium auch auf Problemlöse- bzw. Qualitätszirkel (z.B. Antoni, 1990; Zink & Schick, 1984) anwenden, wobei zusätzlich eine Erfolgsbeteiligung anzustreben ist. Schultz et al. (1992) haben konzeptuelle Vorschläge zur demo-

kritischen Ausgestaltung von Problemlöse- zirkeln entwickelt.

Viele Vorhaben der beteiligungsorientierten Arbeitsmittelgestaltung erfolgen systemisch eingebunden. Sie verweisen deshalb auch auf die Prozeßebene 4 des motivgeleiteten personalen Handelns sowie auf Ebene 5 (Kooperationsformen in Arbeitsgruppen) und bieten wiederum ein Forum für die konzeptuelle und praxisorientierte Zusammenarbeit der Aspektwissenschaften der Arbeitswissenschaft. Typisch ist dabei eine "duale" Vorgehensweise, die sich arbeitswissenschaftlicher Instrumente bedient. In der (korrektiven) dualen Arbeitssystemanalyse (Elias et al., 1982) wird eine Schwachstellenanalyse veränderungswürdiger Arbeitssysteme unabhängig durch Management und Beschäftigte vorgenommen. Die ETHICS-Methode zur partizipativen Entwicklung und Gestaltung von EDV-Systemen von Mumford und Welter (1984) sowie das Verfahren des dualen Arbeitssystementwurfs von Bohnhoff et al. (1992) sehen vor, daß prospektiv unterschiedliche Entwürfe von Software-Tools bzw. computergestützten Produktionssystemen parallel entwickelt werden und zwar zum einen nach technischen Kriterien und zum anderen nach Kriterien humaner Arbeit unter Einbezug der Arbeitenden. Alle drei Konzepte der dualen Arbeitsgestaltung schließen einen Aushandlungsprozeß ein und verbinden damit die Hoffnung, daß sich eine optimale Gestaltungslösung, die beiden Seiten gerecht wird, durchsetzen wird. Insofern, als die vom Technikeinsatz Betroffenen sowie die gewählten Repräsentanten der Belegschaften in den Gestaltungsprozeß sowie in dessen Kriterienerarbeitung einbezogen und deren Vorschläge berücksichtigt werden, realisieren diese Gestaltungskonzepte Prinzipien der Organisationalen Demokratie. Sie gehen damit weit über viele Vorhaben der "partizipativen" Technikentwicklung hinaus, in welchen sich die Partizipation darauf beschränkte, die Meinung, die Befindlichkeit oder unverbindliche Vorschläge der späteren Nutzer zu erfassen.

Aktuell stellen die beteiligungsorientierte Gestaltung der Arbeitszeitflexibilisierung und der beschäftigungsförderlichen Arbeitsverteilung eine Herausforderung an die Arbeitswissenschaft dar (z.B. Büssing, 1993; Ulich, 1997). Unterschiedlichen individuellen Beteiligungsbedürfnissen trägt das Fazit einer Forschungsübersicht von Schubert und Zink (1990) Rechnung, daß es sich bei der Umsetzung von partizipativen Arbeitsformen empfiehlt, ein möglichst breites Angebot von verschiedenartigen Mitwirkungsmöglichkeiten zu realisieren, aus denen Mitarbeiter die ihnen jeweils gemäßen auswählen können.

Der Schwerpunkt dieses Artikels wird nun im folgenden auf *betriebs-* bzw. *un-*

³ Ein Teil des vorliegenden Beitrags beruht auf der erweiterten und aktualisierten Version eines auf der GfA-Herbstkonferenz 1996 "Zukunftsbündnis für Arbeit im Zeichen des Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung" in Magdeburg gehaltenen Vortrags.

ternehmensweite Formen der Organisationalen Demokratie gelegt. Im deutschsprachigen Raum scheinen sich seit den Siebzigerjahren, damals mit angestoßen durch das staatliche Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Humanisierung des Arbeitslebens", besonders die Wirtschaftswissenschaften (z.B. FitzRoy, 1982; Sik, 1985; Steinmann et al., 1979) und die Politologie (z.B. Pöhler & Peter, 1982; Vilmar & Sattler, 1978), die Soziologie (z.B. Barthölke et al., 1982; Fricke et al., 1981) sowie die Wirtschaftspädagogik (z.B. Fricke & Geißler, 1973) mit organisationaler Demokratieforschung befaßt zu haben.

Aus der Arbeits- und Organisationspsychologie liegen (nicht nur) im deutschsprachigen Bereich bislang nur wenige veröffentlichte, konzeptuelle oder empirische Studien über Demokratie auf Unternehmensebene vor (Heller et al., 1988; IDE International Research Group, 1981, 1992; Zölch & Peters, 1988; historischer Abriss: Greif, 1993) - trotz einem im internationalen Vergleich hohen Standard der gesetzlich verankerten Mitbestimmung in Deutschland. Die Aufnahme von Organisationaler Demokratie als Gegenstand der Organisationspsychologie ist mit der Entstehung des soziotechnischen Ansatzes am Londoner Tavistock Institute of Human Relations, am Work Research Institute in Trondheim sowie am Lehrstuhl für Arbeits- und Betriebspsychologie (E. Ulich) der ETH Zürich verknüpft (siehe Moldaschl & Weber, 1998). Der Schwerpunkt der Erforschung von Formen der industriellen Demokratisierung lag im Verlauf der Sechziger- und Siebzigerjahre in der Realisierung von direkter Demokratie durch Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen (Alioth & Ulich, 1981; Emery & Thorsrud, 1982). In den Siebzigerjahren wurde der "International Council for the Quality of Working Life" gegründet, in dem Arbeitswissenschaftler und betriebliche Arbeitsgestalter ihre Forschungen international koordinierten. Dabei wurde erkannt, daß direkte Mit- / Selbstbestimmungsformen wie die teilautonome Gruppenarbeit sich nur dann im Wirtschaftssystem ausbreiten können, wenn sie durch Foren auf organisationaler und organisationsübergreifender Ebene unterstützt werden (z. B. Emery & Emery, 1982, Original: 1974; Herbst, 1988). Die Fortsetzung der Forschungsprogramme zur Industriellen Demokratie konzentrierte sich in den späten Achtziger- und den Neunziger Jahren in Schweden und Norwegen auf die Herstellung von kooperativen Beziehungen zwischen Unternehmen und Bildungsinstitutionen in regionalen Netzwerken (Gustavsen, 1992). Daß sich die Hoffnungen abermals nicht im intendierten Ausmaß erfüllten, wird sowohl auf mangelnde Unterstützung von Seiten der Wirtschaft inclusive der Gewerkschaften als auch auf gravierende methodische Mängel zurückgeführt. Kritiker führen an, daß

die konzeptuelle Durchdringung und Umsetzung von demokratischen Entscheidungsstrukturen gegenüber der Begleitung von sehr eingeschränkten Partizipationsprozessen, z.B. auf Basis von Aktionsforschung, vernachlässigt wurde (z.B. Heller, 1998).

Neue arbeits- und organisationswissenschaftlich relevante Aktualität erfährt Organisationaler Demokratie durch sehr unterschiedliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Phänomene. Zum einen blühen in der Bundesrepublik Deutschland die dualwirtschaftlichen Konzepte der späten Siebzigerjahre (Überblick: Huber, 1979a) in der veränderten Gestalt der "Bürgerarbeit" bzw. des "kommunitaristischen", "gemeinwesenorientierten", "ehrenamtlichen" Engagements wieder auf (zur kritischen Diskussion siehe Notz, 1998). Die übergeordnete Debatte eines hypothetischen Übergangs von einer (Erwerbs-) "Arbeits-" in eine "Tätigkeitsgesellschaft" wird auch im arbeits- und organisationspsychologischen Kontext aufgegriffen (z.B. Richter, 1999; Senghaas-Knobloch, 1999; Ulich, 1998). Da die organisationalen Merkmale sowie die Motivationen der neu entstehenden, häufig dualwirtschaftlich geprägten, Selbsthilfe-Initiativen eine Verwandtschaft zu Kennzeichen selbstverwalteter Produktionsbetriebe aufweisen (siehe Runge & Vilmar, 1988), dürften Forschungen zu letzteren auch für die neuen Dienstleister relevant sein.

Weiterhin bestehen auf internationaler Ebene Aktivitäten zur Entwicklung von Kriterien zur sozialen Wertschöpfung in Unternehmen (Ulich, i. Dr.), die im Zusammenhang mit Konzepten zur Erarbeitung einer ISO-Norm 21000 zur Sozialverträglichkeit von Produkten und Produktion stehen. Die International Labour Organisation (ILO) der UNO in Genf stellte eine Umfrage vor, die weltweit in mehreren Hundert Unternehmen durchgeführt wurde (Standing, 1996). Unternehmenskennindizes wurden zu vier zentralen Indizes verdichtet, die Auskunft über den Grad der ökologischen und sozialen Güte eines Unternehmens geben. Ein Index umfaßt das Ausmaß der praktizierten Organisationalen Demokratie wie folgt: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad, Unabhängigkeit der Gewerkschaften von Staat und Managern, rechtliche Verankerung des Systems industrieller Beziehungen, Kapital- und Gewinnbeteiligung der Belegschaft sowie die Wahl von Managern durch die Beschäftigten. Es ist keineswegs auszuschließen, daß sich Unternehmen zukünftig verstärkt mit sozialen Wertschöpfungskriterien, die aus Öffentlichkeit und Politik an sie gerichtet werden, auseinandersetzen werden müssen, um genügend geeignete Mitarbeiter sowie Kunden zu finden. Herkömmliche Unternehmen und ihre Berater könnten somit aus Forschungsergebnissen über demokratisch verfaßte Betriebe einigen Nutzen ziehen.

2. Beteiligungsgrade, Ebenen, und Formen von Organisationalen Demokratie

2.1 Partizipationsgrad

Einen kritischen Bezugspunkt für die Beschäftigung mit Organisationaler Demokratie bildet die Partizipationsforschung. Die Auseinandersetzung mit dem schillernden Begriff der "Partizipation", welcher für die unterschiedlichsten Sachverhalte verwendet wird, soll hier auf eine begriffliche Unterscheidung von demokratischen gegenüber bloß partizipativen Beteiligungsstrukturen beschränkt werden. Wilpert (z.B. 1993) hebt in seinem Definitionsversuch des Partizipationsbegriffs die Selbstbestimmung, Interessengeleitetheit sowie Kollektivität hervor und stellt hierdurch die Beliebigkeit der Begriffsverwendung infrage: "*Partizipation* sei die *Gesamtheit der Formen*, d.h. *direkte* (unmittelbar persönliche) oder *indirekte* (mittelbar über Vertreter oder Institutionen), und *Intensitäten*, d.h. von *geringfügigen* bis *umfassenden*, mit denen *Individuen, Gruppen, Kollektive* durch *selbstbestimmte Wahl möglicher Handlungen* ihre *Interessen* sichern" (S.359; Hervorh. im Orig.). Eine verbreitete Kategorisierung unterscheidet folgende Grade der Mitarbeiterbeteiligung, mit zunehmender Entscheidungskompetenz von oben nach unten (z.B. Heller et al., 1988; IDE International Research Group, 1981, 1992):

- (1) Keine Partizipation,
- (2) Information,
- (3) Anhörung (= Konsultation),
- (4) Mitwirkung,
- (5) Mitbestimmung, Mitentscheidung,
- (6) Selbstbestimmung.

Information sowie Human-Relations-Führungstechniken - wie die Anhörung - sind aus demokratietheoretischer Sicht insofern als *pseudodemokratisch* zu bewerten, als die Betroffenen vom Mitentscheidungsrecht ausgeschlossen sind (siehe hierzu Vilmar & Sattler, 1978; Volpert, 1994). Schließt man sich der von Rohmert und Weg (1976) damals stellvertretend für viele Arbeitsforscher formulierten Position zur Humanisierung des Arbeitslebens an, so bildet Mitwirkung, die jederzeit von hierarchisch Übergestellten widerrufen werden kann, ebenfalls eine Form der Pseudodemokratie, die allerdings vorübergehend als Vorform von Organisationaler Demokratie dienen kann. In den Literaturübersichten von Heller (1998) und Strauss (1998b) wird auf zahlreiche betriebliche Gestaltungsprojekte verwiesen, die daran scheiterten, daß zunächst durch Promotoren aus Top-Management, aus Unternehmensberatern und z.T. aus Forschungsinstituten überzogene Erwartungen bei den zu Beteiligten geweckt wurden. Nachdem sich für die "Nutznieser" herausstellte, daß die realisierten Partizipationsgrade

dem in Aussicht Gestellten überhaupt nicht entsprachen, führte dies bei vielen zu einer sehr nachhaltigen Ablehnung von Organisationaler Demokratie überhaupt. Exemplarisch zeigte sich dies auch in Fallstudien über die Umsetzung der "lean production" in japanischen Transplants in USA bzw. Westeuropa (z.B. Milkman, 1992).

Der begrifflichen Klarheit halber und, um gering partizipative Organisationsstrukturen und -praktiken (incl. -kulturen) nicht organisationspsychologisch zu beschönigen, wäre zu erwägen, den Begriff der *Organisationalen Demokratie* erst ab Partizipationsgrad 4 einer *verbindlichen* Mitwirkung zu verwenden. Letzterer liegt dann vor, wenn Einflußnahme durch abhängig Beschäftigte nicht beliebig durch vorgesetzte Instanzen gewährt wird. Vielmehr wird durch einmal erfolgte innerbetriebliche Regelungen festgelegt, wann das Mitwirkungsrecht zum tragen kommt und wie vorzugehen ist, wenn Vorschläge hierarchisch untergeordneter Instanzen sich abweichend zu denen der übergeordneten Instanz verhalten. *Mitwirkung* als unterste Grenze Organisationaler Demokratie bedeutet demgemäß, daß Vorschläge bzw. Einwände untergebener organisationaler Einheiten in die Entscheidungen Übergeordneter verbindlich einzubeziehen sind und nicht ohne Einigungsversuch zurückgewiesen werden können. *Mitbestimmung* bedeutet dagegen, daß untergeordnete Einheiten in paritätisch zusammengesetzten Gremien mitentscheiden können, unter Mitverantwortung für die Entscheidungsfolgen.

2.2 Ebenen der organisationalen Demokratie

Organisationaler Demokratie, d.h. direkte oder repräsentative Mitwirkung, Mit- oder Selbstbestimmung der Beschäftigten kann auf verschiedenen Ebenen ansetzen, z.B.:

- Arbeitsplatz
- (Teilautonome) Arbeitsgruppe
- Abteilung
- innerbetriebliches Netzwerk, inclusive Projekt- oder Problemlösegruppen
- Betrieb (Wirtschaftsausschüsse, Betriebsversammlungen sowie gesetzlich festgelegte Mitbestimmung durch Betriebsrat und Personalrat)
- Unternehmen (z.B. Konzernbetriebsrat / Euro-Betriebsrat, Vorstand und Aufsichtsrat des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe gemäß Montan-Mitbestimmung sowie Mitbestimmungsgesetz 1976)

Überblicke hierzu bieten Arnold (1984), Barthel und Dikau (1980), Kronenberg und Schreiber-Lange (1990).

Wirtschaftsdemokratische Regelungen bilden auf nationaler und internationaler

Ebene eine Voraussetzung dafür, daß sich Organisationaler Demokratie in einer Gesellschaft überhaupt ausbreiten kann (Vilmar & Sattler, 1978; Sik, 1995). Um den Rahmen nicht zu sprengen, wird diese übergeordnete Ebene hier weitgehend ausgeklammert.

2.3 Gegenstand und Reichweite der Organisationalen Demokratie

Die Reichweite der organisationalen Demokratie kann sich erstrecken auf

- eine Beteiligung an *strategischen*, d.h. unternehmenspolitischen und -strukturierenden Planungen und Entscheidungen, z.B. über den Unternehmenshaushalt, Standorte, Investitionen, Kapitalbeteiligung und -verteilung, Produktplanung (Heller et al., 1988). Eine solche Mitentscheidung stellt in selbstverwalteten Unternehmen sowie demokratischen Reformunternehmen den Normalfall dar (Fricke & Geißler, 1973; Notz, 1991);

- eine Beteiligung an *taktischen* Planungen und Entscheidungen: z.B. bezüglich Produktionstechniken, innerbetriebliche Ausbildung, Personalwesen, Arbeitszeit- und Arbeitsverteilungsmodelle, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, Ernennung bzw. Wahl und Abwahl von Vorgesetzten, Beteiligung an der Produkt- und Prozeßentwicklung und anderen betrieblichen Innovationen (Heller et al. 1988; Schmicker et al., 1994);

- *operationale Entscheidungsbereiche* von Problemlösegruppen, Sicherheits- und Gesundheitszirkeln (Zink & Schick, 1984) sowie von teilautonomen Gruppen (Ulich, 1998; Weber, 1997), beispielsweise Mitentscheidungen über die Produktionsfeinsteuerung, die Arbeitsverteilung und den Personaleinsatz, gemeinsame technisch-organisatorische Veränderungen, Qualifizierungsplanung, Gruppensprecher und -mitgliedschaft.

2.4 Formen der Organisationalen Demokratie

Eine intensivere Erforschung von Wirkzusammenhängen zwischen politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen der organisationalen Demokratie, qualifikatorischen Voraussetzungen, Einstellungen und realem Handeln der Beschäftigten könnte möglicherweise neue Erkenntnisse zur demokratieförderlichen, menschengerechten und innovationsfreundlichen Gestaltung von Unternehmen der Zukunft beitragen. Auch im deutschsprachigen Raum findet sich ein vielfältiges Spektrum von demokratischen Unternehmenstypen (Birkhölzer, 1995; Gubitzer, 1989; Heider et al., 1997; Lezius & Beyer, 1989; Notz, 1991), zum Beispiel:

(1) Partnerschaftsunternehmen mit einer Beteiligung der Beschäftigten am Gewinn

und / oder Produktivkapital sowie häufig überdurchschnittlichen Sozialleistungen (z.B. über mehrere Jahrzehnte die Philip-Rosenthal AG in Selb);

(2) Großunternehmen mit indirekter, paritätischer Mitbestimmung (gemäß deutschem Mitbestimmungsgesetz 1976 bzw. Montanmitbestimmung);

(3) Demokratische Reformunternehmen sowie einige Partnerschaftsunternehmen mit erweiterter indirekter Mitbestimmung und häufig Mitarbeiterkapitalbeteiligung bzw. Kapitalneutralisierung durch Stiftung (z.B. ehemals J. F. Behrens OHG / Carl Backhaus Stiftung in Ahrensburg; L. Fischer GmbH & Co. KG in Offenburg; Opel-Hoppmann GmbH in Siegen; ehemals die Porst-Gruppe; Trisa in Triengen);

(4) Demokratisch organisierte Produktions-, Handels- oder landwirtschaftliche Genossenschaften (z.B. Schäfergenossenschaft Finkhof bei Isny; Druckerei Genossenschaft Ropress, Zürich);

(5) Selbstverwaltete Unternehmen in überwiegendem Belegschaftsbesitz, die aus demokratisch motivierten Neugründungen (z.B. arbatherm in Winterthur; Handwerkskollektiv in Zürich; PSI Berlin GmbH vor ihrer Umwandlung in eine AG; Wagner & Co. in Cölbe, Wuseltronick in Berlin) oder aus Belegschaftsübernahmen hervorgingen (z.B. Union GmbH in Chemnitz; ehemals Glashütte Süßmuth GmbH in Immenhausen);

(6) Kommunitäre, kibbutzähnliche Arbeits- und Lebensgemeinschaften (z.B. die ASH Krebzmühle in Oberursel; die Kommune Niederkaufungen; die Ökologische Lebens- und Arbeitsgemeinschaft in Klosterdorf).

Der Grad des Belegschaftseinflusses auf strategische und taktische Unternehmensentscheidungen nimmt tendentiell von (1) bis (6) zu, jedoch existieren Überschneidungen und Mischformen. Die beispielhafte Nennung einiger Unternehmen beruht hauptsächlich auf vorliegender, teilweise älterer Literatur und einigen aktuellen Unternehmensbeschreibungen.

2.5 Zur Verbreitung der Organisationalen Demokratie

Sicherlich ist Organisationaler Demokratie in oben definierten Sinne gegenwärtig auf eine recht kleine Minderheit von Unternehmen beschränkt. Die folgenden Angaben zu ihrer Verbreitung zeigen, zusammen mit einigen Argumenten, die in den Abschnitten 1 und 4 behandelt werden, daß sie als Gegenstand für die arbeitswissenschaftliche Forschung von Nutzen sein können:

- In der Bundesrepublik existieren ca. 2000 Unternehmen, in denen 1,5 Millionen Beschäftigte mit insgesamt ca. 15

Milliarden DM am Kapital beteiligt sind (Schneider & Zander, 1993, zitiert nach Heider et al., 1997).

- Die "Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft" (AGP) e.V. umfaßt 1996 ca. 500 Partnerschaftsunternehmen

- In den USA gibt es gemäß Hammer (1990) ca. 10000 Unternehmen, die Employee Stock Ownership Plans (ESOP) mit insgesamt 11 Millionen Beschäftigten verwirklicht haben. Davon befinden sich 1500 in mehrheitlichem Belegschaftsbesitz. Zwischen 50 und 100 Unternehmen praktizieren stark erweiterte Mitbestimmung (Käppler, 1996).

- 522 deutsche Großunternehmen fielen 1990 unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 und 31 Unternehmen unter die Montan-Mitbestimmung (Kronenberg & Scheiber-Lange, 1990).

- Die Anzahl der demokratischen Reformunternehmen mit stark erweiterter Mitbestimmung wurde zu Beginn der Achtzigerjahre in der Bundesrepublik auf 20 bis 30 veranschlagt (Heinrich, 1981). Inzwischen sind einige davon nicht mehr existent, andere wurden neu gegründet.

- Bis 1989 gab es in der Bundesrepublik ca. 60 Produktionsgenossenschaften (Beywl, 1991). Mitte der Achzigerjahre wurde geschätzt, daß ca. 500000 Menschen in Westeuropa, insbesondere in Frankreich und Italien, in Produktionsgenossenschaften tätig sind (Strauss, 1998a). Das Europäische Genossenschaftsnetz CECOP hat ca. 14000 Betriebe als Mitglieder (Flieger, 1995).

- Nach Schätzungen gibt es zwischen 3000 bis 12000 selbstverwaltete Unternehmen in Deutschland, mit einem Durchschnitt von 7 bis 9 Beschäftigten (Heider et al., 1997).

- In Israel existieren ca. 270 Kibbutzim, d.h. kommunitäre Lebens- und Arbeitsgemeinschaften mit ca. 125000 Bewohnern, landwirtschaftlicher Produktion und 366 Industriebetrieben (Rosner, 1998; Warhurst, 1996). In Deutschland finden sich einige kleinere Gemeinschaften (Kollektiv KommuneBuch, 1998).

3. Einige Forschungsergebnisse zur Organisationalen Demokratie

3.1 Demokratische Reform- bzw. Partnerschaftsunternehmen: Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung und erweiterte Mitbestimmung der Beschäftigten

Bei demokratischen Reformunternehmen handelt es sich in der Regel um mittelständische Firmen, die ihren Beschäftigten Mitentscheidungsmöglichkeiten auch auf unternehmensstrategischer und -taktischer Ebene über den gesetzlich vorge-

schriebenen Umfang hinaus gewähren. Außerdem bestehen für die Beschäftigten Möglichkeiten einer substantiellen Beteiligung am Unternehmenskapital bzw. am Unternehmenserfolg. Viele demokratische Reformunternehmen gingen bzw. gehen auf die Initiative von sozialreformerisch, humanistisch und religiös gesinnten Unternehmern zurück, z.B. J. F. Behrens (Carl Backhaus), Louis Fischer GmbH & Co. KG, Opel-Hoppmann, die Porst-Gruppe oder die Trisa AG (Ernst Pfenninger). Demokratische "Partnerschafts-" bzw. "Reformunternehmen" können wie folgt charakterisiert werden (Arnold, 1984; Barthel & Dikau, 1980; Fricke & Geißler, 1973; Käppler, 1996; Lezius & Beyer, 1989; Semler, 1996):

- Gewinnbeteiligung, Erfolgsbeteiligung, oder Leistungsbeteiligung

- Kapitalbeteiligung

- erweiterte Mitbestimmung (z.B. Vorgesetztenwahl, demokratisch kontrollierte Geschäftsleitung) und Teilhabe der Beschäftigten an unternehmerischen Entscheidungen: indirekt durch paritätisch besetzte Wirtschafts- oder Partnerschaftsausschüsse, Beiräte etc. bzw. direkt durch Gesellschafter- / Partner-Vollversammlungen

- kooperative und innovationsfördernde Unternehmenskultur: Betonung der Mitwirkung und der offen ausgetragenen Konfliktlösung gemeinsam durch Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmensleitung

- Kommunikation und Information (hohe innerbetriebliche Transparenz)

- Engagement in der Personal- und Organisationsentwicklung

- Orientierung an Zielen der menschengerechten Gestaltung der Arbeitstätigkeit, der Arbeitsumwelt und der Arbeitsorganisation

- beschäftigungswirksame Arbeitszeitreduzierung, -umverteilung und -flexibilisierung

Einige wenige vorliegende Feld- bzw. Fallstudien über bundesdeutsche demokratische Reformunternehmen zeichnen ein ambivalentes Bild hinsichtlich erhoffter menschenbezogener und wirtschaftlicher Wirkpotentiale. In Ballerstedts (1971) Vergleich des "Ahrensburger Modells", welches 25 Jahre bestand, zeigten die am Kapital der J. F. Behrens OHG beteiligten Mitarbeiter eine signifikant höhere Leistungsmotivation, waren besser über das betriebliche Geschehen informiert und fürchteten die Folgen einer eventuellen Rezession weniger als ihre nicht kapitalbeteiligten Kollegen. Hingegen bestanden keine bedeutsamen Unterschiede im Niveau der Arbeitsinhalte. Die

Aktivierung der Beschäftigten zur Nutzung der geschaffenen Mitbestimmungsmöglichkeiten gelang ansatzweise, aber nicht im erhofften Umfang und das Erwerbsmotiv dominierte bei vielen (Barthel & Dikau, 1980). Langfristig erfolgreicher verlief das seit 1969 bis heute bestehende Modell Opel-Hoppmann. Es beruht auf paritätischer Mitbestimmung (Wirtschaftsausschuß), direkter Mitbestimmung (Arbeitsgruppen), Erfolgsbeteiligung und Kapitalneutralisierung (Stiftung). Nachhaltige Information, Kommunikation und Weiterbildung förderten die Akzeptanz und das aktive Engagement der Mehrzahl der Beschäftigten zunehmend (Notz, 1991; Hoppmann & Stötzel, 1981).

Systematische und mitarbeitergerechte Information bildet eine vermutlich unverzichtbare Voraussetzung von repräsentativer Demokratie in größeren Unternehmen. Dies erwies sich auch im - seit einigen Jahren aufgehobenen - demokratischen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungsmodell der damaligen Photo-Porst-Gruppe, welches für bis zu 1300 Beschäftigte galt. Auch dort bestanden wie im Falle Behrens umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten auf Unternehmens- und Betriebsebene über Repräsentativorgane (zusätzlich über die Vollversammlung, außerdem ein Recht auf Abwahl von Vorgesetzten) und überwiegend tayloristische Arbeitsbedingungen nebeneinander. Zum einen erfuhr das demokratische Modell in einer Umfrage eine hohe Akzeptanz bei der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten, zum andern äußerten diese eigene Defizite in der Artikulationskompetenz, Wissensdefizite über die repräsentative Mitbestimmung sowie ein starkes Weiterbildungsinteresse (Heinrich, 1981; Steinmann et al., 1979). Im Falle des Porst-Modells hat neben der hohen Anzahl der tayloristischen Tätigkeitszuschnitte zusätzlich der massive Widerstand einer mit Machtressourcen ausgestatteten Managementfraktion sowie der Umgang der "Reformfraktion" mit Letzterer dazu beigetragen, daß sich das demokratische Potential dieses Modells nicht voll entfalten konnte (Gottschall, 1974). Der Fall der Glashütte Süssmuth, einer "Arbeiterselbstverwaltung" in Belegschaftsbesitz, verdeutlicht, welche Reaktionen ein fast zwei Jahrzehnte lang auch ökonomisch erfolgreicher Reformversuch in einem politisch-wirtschaftlichen Umfeld auslösen kann, das ihm feindlich gegenübersteht. Die anhaltenden Angriffe politischer konservativer Unternehmer und Politiker und eine entsprechende Pressearbeit trugen zum schließlichen Niedergang des Unternehmens bei (Kunath, 1997; Notz, 1991).

Ein internationaler Überblick zur Forschungsliteratur von Cotton (1996) ergibt, daß sich in Betrieben in *Belegschaftsbesitz* bzw. mit starker *Kapitalbeteiligung* der Beschäftigten (ESOP-Unter-