



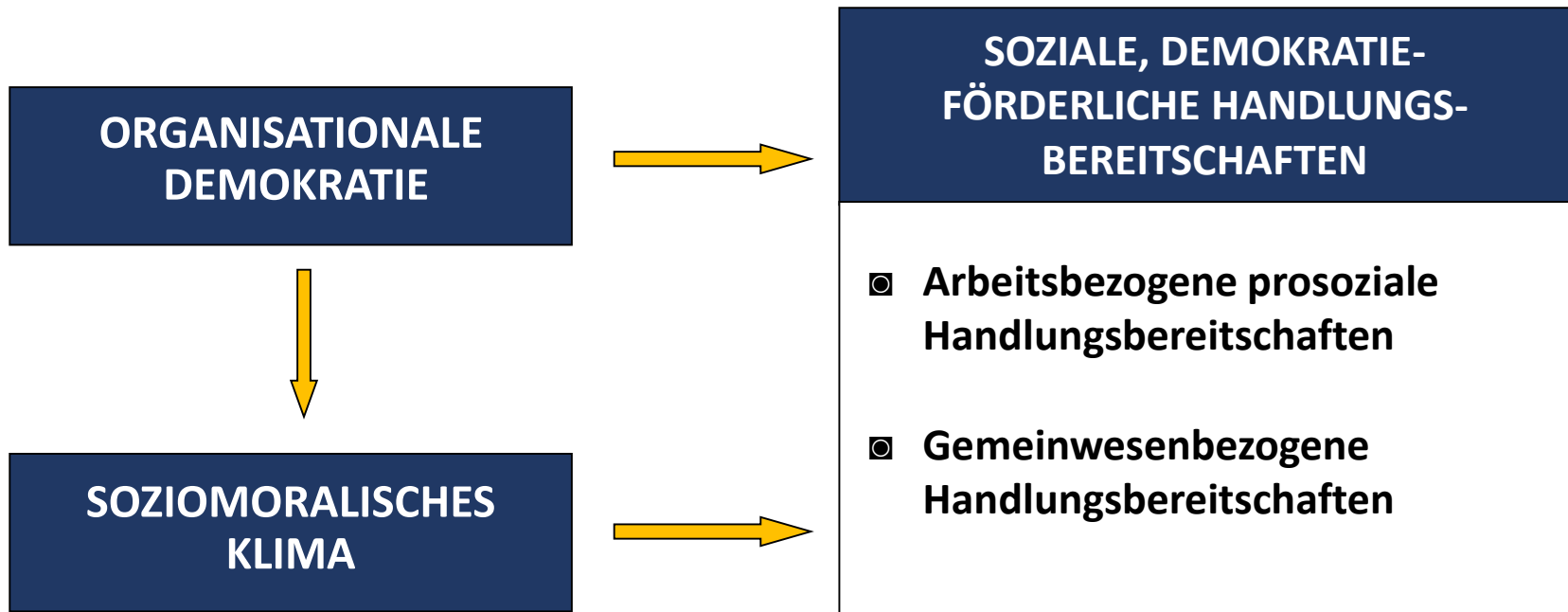
Forum 10: Stimmen für Demokratie in der Arbeitswelt Organisationale Demokratie

Christine Unterrainer

Stimmen für Demokratie in der Arbeitswelt:

1. Forschungsprojekt ODEM - Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften¹
2. Forschungsergebnisse aus der eigenen ODEM-Projektreihe
3. Forschungsergebnisse aus internationalen Studien (Metaanalyse)
4. Forschungsergebnisse von Masterstudierenden (2019)

Tragen verschiedene Formen organisationaler Demokratie dazu bei, soziale und demokratieförderliche Handlungsbereitschaften bei den Beschäftigten zu stärken?



Sozialisationshypothese

(Carole Pateman, 1970, nach J.J. Rousseau, J.S. Mill, G. Cole; G. Spreitzer, 2007)

Demokratische Partizipation im Unternehmen



Erfahrung von politischer Wirksamkeit (erzieherischer Effekt)



Politisches und aktives bürgerschaftliches Engagement am Arbeitsplatz und in der Zivilgesellschaft

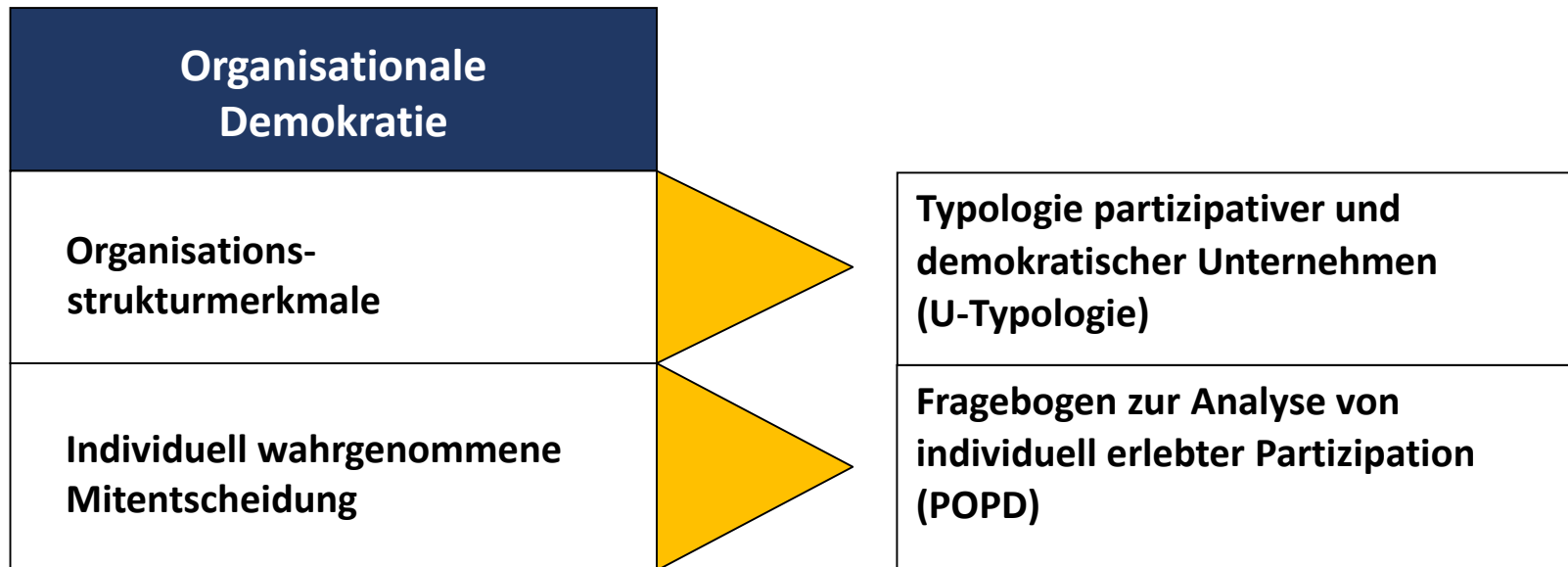
= Nutzen für das Gemeinwohl

Organisationale Demokratie

Ab wann kann man überhaupt von „organisationaler Demokratie“ bzw. einem „demokratischen Unternehmen“ sprechen?

(vgl. Weber, 1999; Weber, Unterrainer, & Höge, 2019)

- Mitbestimmung der Beschäftigten im Unternehmen ist **strukturell verankert** (nicht nur von Fall zu Fall gewährt und reversibel)
- Die Mitbestimmung der Beschäftigten bezieht sich nicht nur auf *operative* (d.h. auf den eigenen Arbeitsplatz bezogene) Entscheidungen, sondern auch auf **taktische und strategische Entscheidungen auf der Abteilungs- und/oder Unternehmensebene.**
- Die Mitbestimmung kann **direkt oder repräsentativ** sein
- Geht oft mit „Employee Ownership“ (Beschäftigte als Mit-Eigentümer) einher, muss aber nicht



Unternehmenstypologie

(Unterrainer et al., 2011; Weber et al., 2008)

Gerätewerk Matrei
Kurt Micheluzzi GmbH
Stasto Automation KG
Mondragon Corporation
Café Ruffini München

Kriterien zur Unterscheidung demokratischer Unternehmenstypen:	Typ U1 Hierarchisch strukturierte Unternehmen	Typ U2 Nicht kollektive Kibbutzim	Typ U3 Genossenschaftsunternehmen einer Ergänzungsgenossenschaft	Typ U4 Großunternehmen mit Mitbestimmung	Typ U5 Kollektive Kibbutzim	Typ U6 Konventionell geführtes Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaft	Typ U7 Partnerschaftsunternehmen	Typ U8 Demokratisches Reformunternehmen	Typ U9 Demokratisch strukturiertes Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaft	Typ U10 Selbstverwaltetes Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaft
Reichweite: Subst. Beteiligung der Beschäftigten an strategischen (s) bzw. taktischen (t) Angelegenheiten	N	(s)	(t)	t (s)	(s)	(s)	t	t / s	(s)	s
Beteiligungsform: (auch) direkte (d) oder bloß repräsentative (r) Mitwirkung bzw. Mitentscheidung	(d) (r)	(d) r	(r)	r	(d) r	(d) r	d (r)	d / r	(d) r	d
Beteiligungsgrad: Meinung (1), Mitwirkung (2), Mitentscheidung (3)	1. (2)	1	(1) (2) ?	2 (3)	2	(2) (3)	2	3	(2) (3)	3
Direkte Mitwirkung bzw. Mitbestimmung auch außerhalb der Jahresversammlung typisch?	nein	nein	---	nein	nein	nein	ja	t: ja	nein	ja
Identitätsprinzip: Prozentsatz der Beschäftigten, die am Unternehmenskapital beteiligt sind	nein	Minorität	---	---	Minorität	Minorität	Variiert	Variiert	Majorität	Majorität
Belegschaftsbesitz? Anteil des Beschäftigtenkapitals am Eigenkapital des Unternehmens	nein	variiert	---	---	hoch	hoch	niedrig	Variiert (eher Minorit.)	hoch	hoch
Gewinn-/Erfolgsbeteiligung (evtl. Verlustbeteiligung)	(nein)	---	---	---	---	variiert	ja	variiert	variiert	variiert
Integration in kommunitäres Gemeinwesen	nein	ja	nein	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein

Individuell wahrgenommene Mitentscheidung

- **Beteiligung an operativen, taktischen & strategischen Entscheidungen**
 - Operativ:** persönliche Arbeitsausstattung, Urlaubsplanung, Arbeitszeitfestlegung
 - Taktisch:** Lohnsystem, Einstellung und Entlassung von Kolleg*innen
 - Strategisch:** Umfassende Kapitalinvestitionen, Unternehmensrestrukturierung
- **Beteiligungsgrade:**
 - (1) keine Beteiligung,
 - (2) Information
 - (3) Anhörung
 - (4) Mitwirkung
 - (5) Mitbestimmung/ -entscheidung
- **Langversion:** 43 Einzelfragen (Weber, Unterrainer & Schmid, 2009; Weber & Unterrainer, 2012)
- **Kurzversion:** 24 Einzelfragen (Weber & Unterrainer, 2011, unveröffentlicht)

Soziomoralisches Klima

(Pircher Verdorfer et al., 2013; Weber, Unterrainer & Höge, 2008; nach Kohlberg, 1984; Power & al., 1989; Hoff & al., 1991; Lempert, 1993)

= **Wertschätzendes Organisationsklima**, das die (Weiter-)Entwicklung von **prosozialen, demokratischen** und **moralischen Orientierungen** der Mitarbeiter*innen fördert.

- 1) **Offener Umgang mit Konflikten**
- 2) Zuverlässig/konstant gewährte **Wertschätzung** und **Unterstützung**
- 3) Gelegenheit zur **freien, zwanglosen Kommunikation** und **partizipativer Kooperation**
- 4) Angemessene **Zuweisung** von **Verantwortung** für sich und Andere
- 5) **Organisationale Rücksichtnahme**

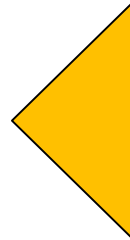
Beispielfragen: „In unserem Unternehmen geht man offen mit Konflikten und Interessensgegensätzen um.“ oder „Man kann bei uns auch Fehler machen, ohne dafür bestraft zu werden.“

Welche sozialen, demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften (demokratische Kompetenzen) haben wir untersucht?

SOZIALE, DEMOKRATIEFÖRDERLICHE HANDLUNGS- BEREITSCHAFTEN

ARBEITSBEZOGENE, PROSOZIALE HANDLUNGS- BEREITSCHAFTEN

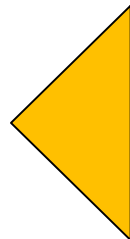
GEMEINWESEN- BEZOGENE HANDLUNGS- BEREITSCHAFTEN



Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz (Staufenbiel & Hartz, 2000, in Anlehnung an Konovsky & Organ, 1996; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997)

Perspektivenübernahme/Einfühlungsvermögen (Holz-Ebeling & Steinmetz, 1995 nach Davis, 1980)

Solidarität am Arbeitsplatz (Flodell et al., 2004)



Humanistische Ethik (Doll & Dick, 2000 nach Katz & Hass, 1988)

Demokratisches & gesellschaftliches Engagement (Bibouche, 2003)

Selbstwirksamkeit gerechte Welt (Mohiyeddini & Montada, 1996)

Forschungsergebnisse aus der eigenen ODEM-Projektreihe

Unterrainer et al., 2011:

33 demokratisch und hierarchisch strukturierte Betriebe (inkl. 3 Kibbutzim);

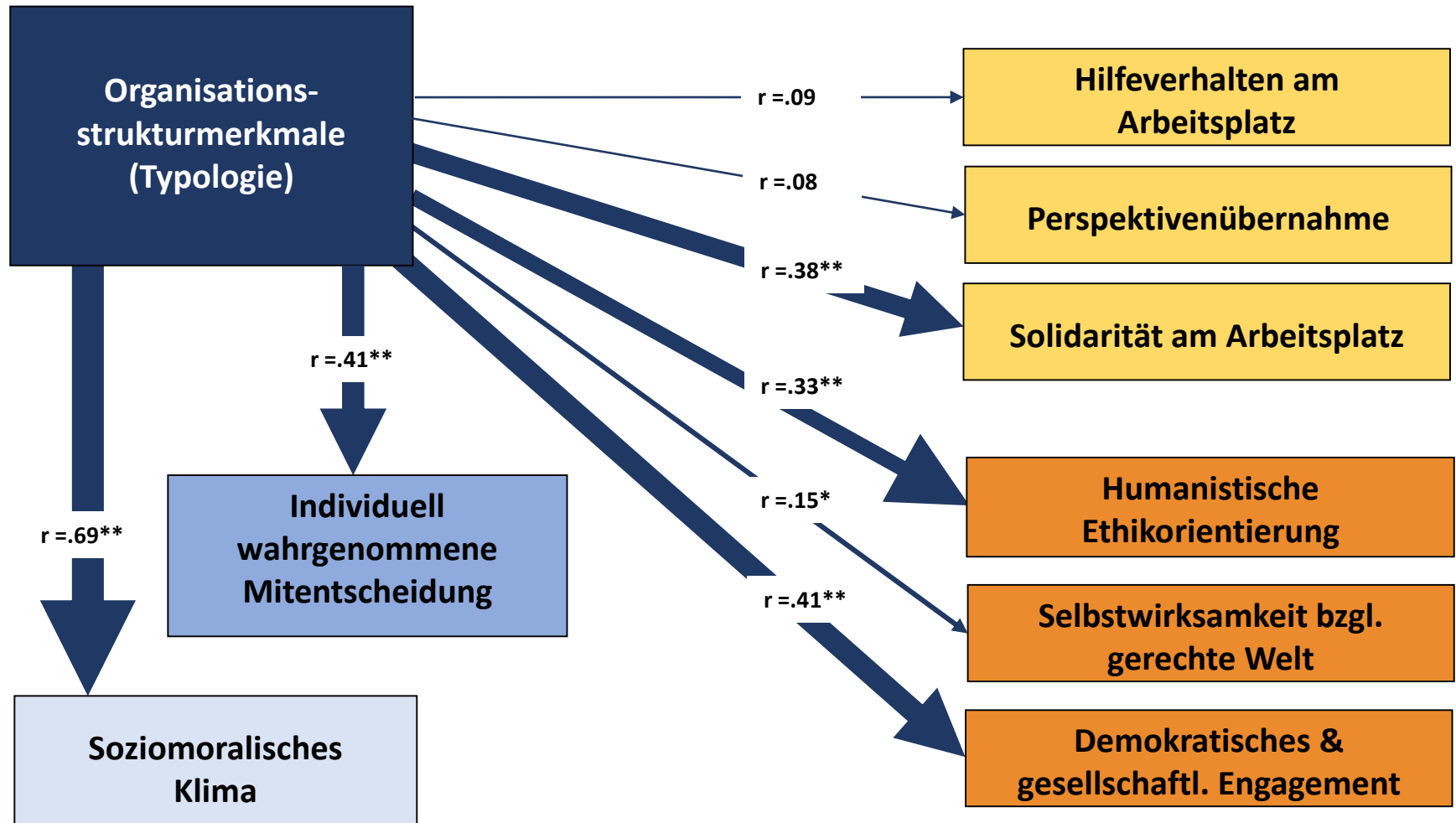
Anzahl der Studienteilnehmer*innen = 606

Unternehmenstyp		Anz. Betriebe	Anz. Befragten
U1	Hierarchische Betriebe	6	99
U2	Nicht-kollektive Kibbutzbetriebe	1	49
U5	Kollektive Kibbutzbetriebe	2	138
U6	Konventionell geführtes Belegschaftsunternehmen/ Produktivgenossenschaft	4	65
U7	Partnerschaftsunternehmen	4	81
U8	Demokratische Reformunternehmen	8	114
U9	Demokratisch strukturiertes Belegschaftsunternehmen/ Produktivgenossenschaft	2	17
U10	Selbstverwaltete(s) Belegschaftsunternehmen/ Produktivgenossenschaft	6	43

Unterrainer et al., 2011 (33 Betriebe; N = 606)

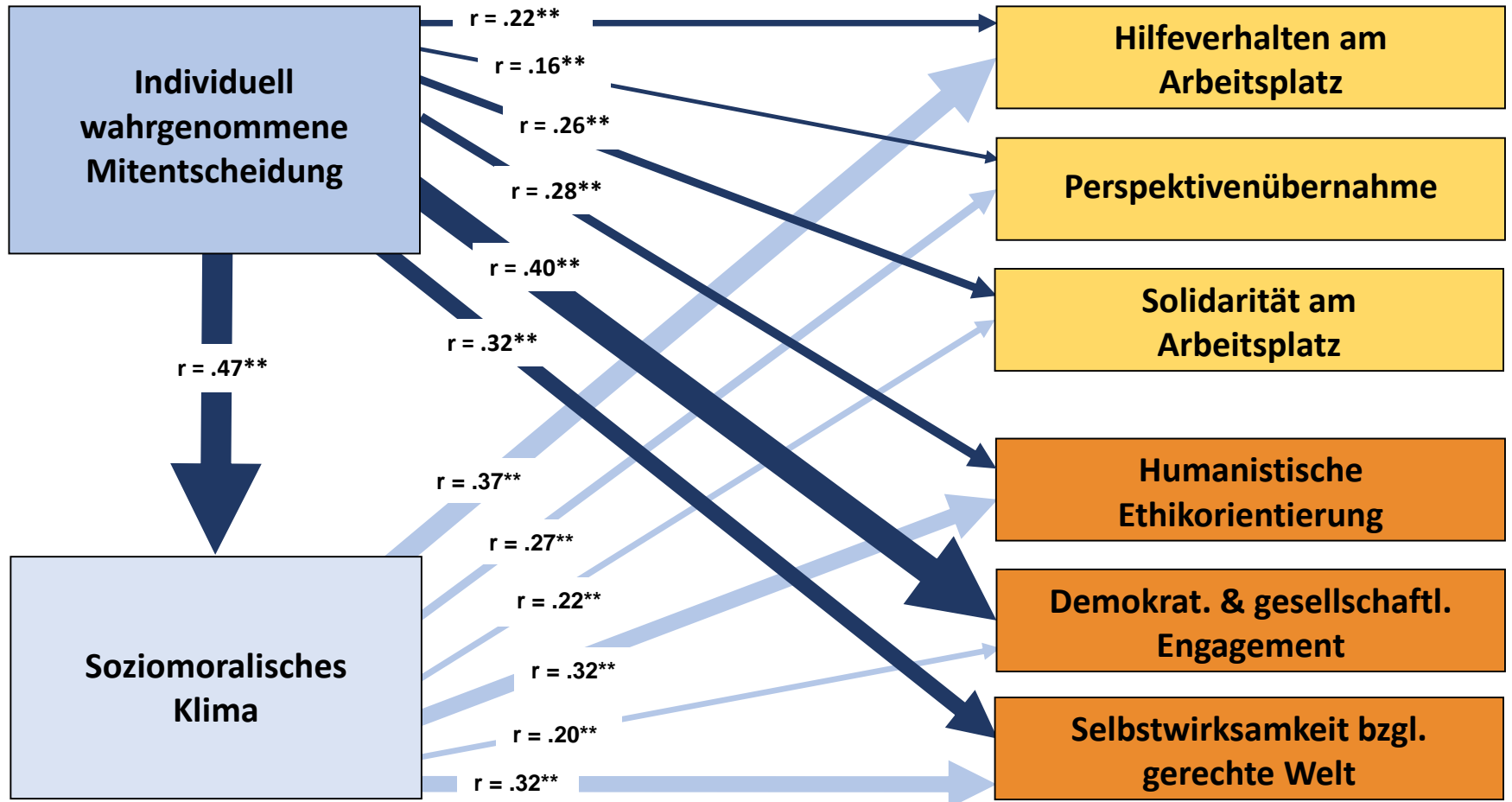
Weber & Unterrainer, 2013 (30 Betriebe; N = 404)

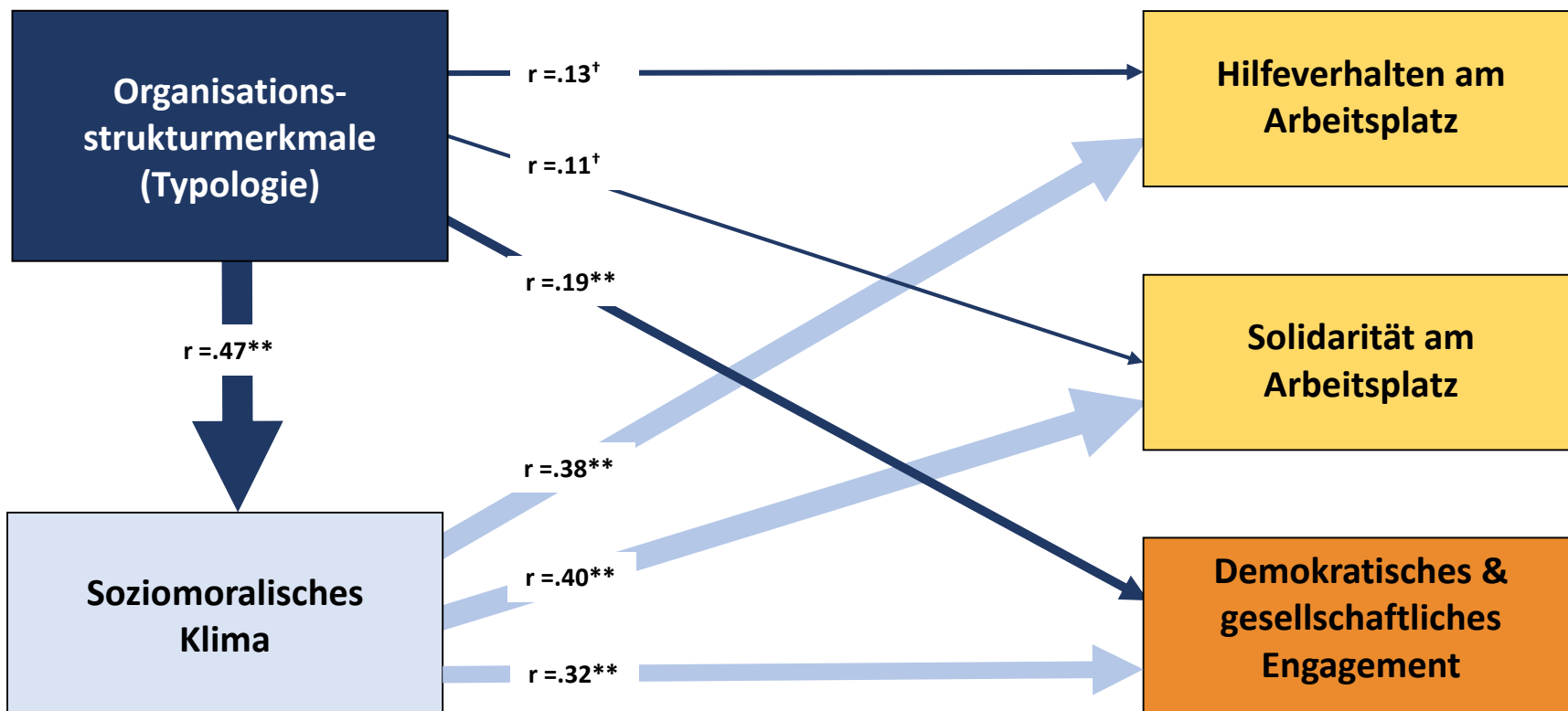
Weber, Unterrainer & Höge, 2008 (30 Betriebe; N = 350 – 509)



Weber, Unterrainer & Schmid, 2009
(22 demokratisch strukturierte Betriebe; N = 325)

Ergebnisse ODEM





Forschungsergebnisse aus internationalen Studien (Metaanalyse)

Eine **Metaanalyse** ist eine statistische Zusammenfassung von früheren Untersuchungsbefunden zu gleichen Fragestellungen.

Fragestellung:

„Der Einfluss Organisationaler Demokratie auf psychologisch relevante Merkmale der Mitarbeiter*innen“

Drei Prädiktoren (Einflussvariablen) auf psychologische Merkmale

1. Strukturell verankerte Demokratie
2. Individuell wahrgenommene Partizipation bei demokratischen Entscheidungen
3. Miteigentümer*innenschaft der Mitarbeiter*innen
(zumindest 1/3 der Mitarbeiter*innen ist mindestens 1/3 am Gesamtkapital beteiligt; Stimmrechte)

60 Publikationen in die Metaanalyse aufgenommen

Veröffentlichungszeitraum: **1970 – 2017**

Quantifizierende Ergebnisse

		Unabhängige Variablen		
N = 554 – 14.263		Strukturell verankerte Demokratie	Miteigentümer* innenschaft	Individuell wahrgenomm. Partizipation
Korrigiertes Zusammenhangsmaß		ρ	ρ	ρ
Abhängige Variablen	Individuell wahrgenomm. Partizipation	.33*	.27*	-
	Prosoziale, arbeitsbezogene Orientierungen/Verhalten	.13*	-	.24*
	Gemeinwesenbezog./demokrat. Orientierungen / Verhalten	.16	-	.21*
	Unterstützendes Organisationsklima	.16*	-	.44*
	Bindung an den / Identifikation mit dem Betrieb	.40*	.34*	.46*
	Individuelles Arbeitsengagement, Arbeitsmotivation, Arbeitseinstellung	-	.16*	.36*
	Arbeitszufriedenheit	-.08	.15*	.25*

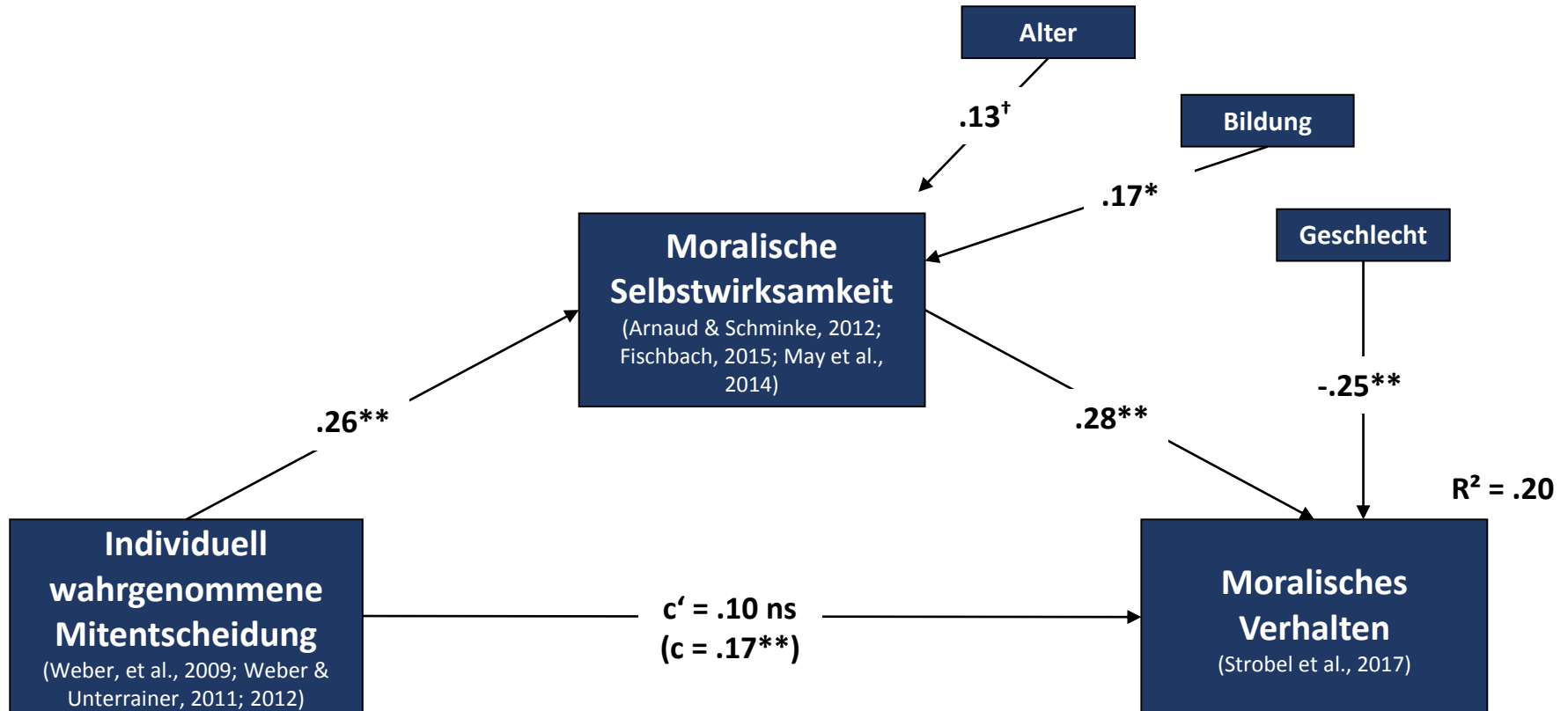
Forschungsergebnisse von Masterstudierenden

(Carolin Eibach, Britta Fuchs, Mark Hulm, & Melanie Schraffl, 2019)

- **Fragestellung:** Gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen individuell wahrgenommener Mitbestimmung, moralischer Selbstwirksamkeit und moralischem Verhalten von Mitarbeitenden auch in nicht demokratischen Betrieben?
- Keine demokratischen Betriebe
- Gelegenheitsstichprobe (Schneeballsystem)
- Nur Mitarbeitende OHNE Weisungsbefugnis

Eibach, Fuchs, Hulm, & Schraffl, 2019
(N = 255)

Ergebnisse Masterstudierende



Indirect effect (Bootstrapping): $\beta_{ind} = .06$; LLCI(95) = .028; ULICI(95) = .100

Koeffizienten sind standardisiert; *p < .05, **p < .01
Codierung Geschlecht: 1 = weiblich, 2 = männlich

Fazit

- In **demokratischen Betrieben** weisen Mitarbeiter*innen **mehr demokratische Kompetenzen** auf als in **hierarchischen Betrieben**
- Die individuell **wahrgenommene Mitentscheidung** wirkt **stärker** auf die **demokratischen Kompetenzen** als die **Organisationsstruktur**
- Auch in **hierarchischen** Betrieben geben Mitarbeiter*innen an, **mehr moralisches Verhalten** zu zeigen, wenn sie an **betrieblichen Entscheidungen beteiligt** werden

Limitationen

- Demokratische Kompetenzen nur in der Selbstauskunft erhoben – Verzerrungseffekte bei prosozialem und moralischem Verhalten
- Möglicherweise Selektionseffekte und nicht Sozialisationseffekte
- Nur Querschnittsuntersuchungen – Kausalität ist nicht gesichert!

Ausblick

- Längsschnittuntersuchungen
- Verhaltensbeobachtungen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Forschung in Bewegung: <https://www.uibk.ac.at/newsroom/dossiers/forschung-in-bewegung/>

Beispiele

Typ U6: Konventionell geführtes Belegschaftsunternehmen /
Produktivgenossenschaft

Gerätewerk Matri (Matri, Tirol)

- Heiz- und Kochgeräte, Metallverarbeitung, Werkzeugbau
- Produktivgenossenschaft. Vollständig in Belegschaftseigentum
- ca. 180 Beschäftigte, davon sind ca. 30 Mitarbeiter*innen
Genosschafter*innen
- Ziel laut „Leitbild“: Nicht maximaler Gewinn, sondern Existenzsicherung
der MitarbeiterInnen und Weiterentwicklung des Unternehmens.

gwm GERÄTE
WERK
MATRI

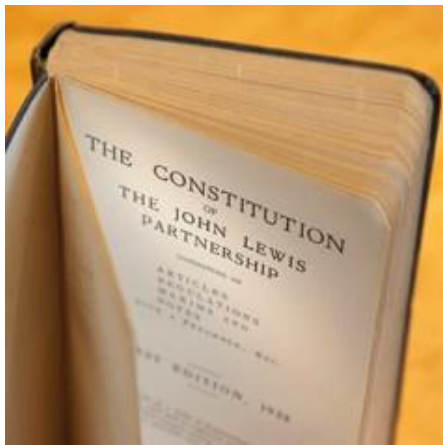


Beispiele

Typ U6: Konventionell geführtes Belegschaftsunternehmen /
Produktivgenossenschaft

John-Lewis Partnership (London, UK)

- Kaufhaus-Kette (John Lewis), Supermärkte (Waitrose)
- zu 100% in Belegschaftsbesitz über einen Trust
- ca. 88.900 Beschäftigte
- Repräsentativ-demokratisch: Belegeschäft (Partners) → Partnership Council
→ Partnership Board



Beispiele

Typ U7: Partnerschaftsunternehmen

DER GRÜNE

Kurt Micheluzzi GmbH & Co KG (Hard, Vorarlberg)

- Malereibetrieb
- Gewinnprämie jährlich an alle Mitarbeiter*innen (auch Lehrlinge)
- 26 Beschäftigte
- Monatliche Mitarbeiter*innentreffen mit Unternehmerfamilie;
- direkte Mitwirkung an maximal taktischen Entscheidungen
- Letztentscheidung bei Eigentümer



Beispiele

Typ U8: Demokratisches Reformunternehmen

Stasto Automation KG (Innsbruck)

- HighTech-DL/Lieferant (Hydraulik, Pneumatik u.a.)
- Mitarbeiter*innen-Beteiligungsmodell
- ca. 50 Angestellte plus Eigentümerfamilie (KG)
- Von den 50 Angestellten sind 32 Kommanditist*innen;
- die direkte Mitwirkung an taktischen und strategischen Entscheidungen verankert. Letztentscheidung durch Eigentümer nur bei wenigen strategischen Entscheidungen;



Beispiele

Typ U8: Demokratisches Reformunternehmen

Hoppmann Autowelt (Siegen, Deutschland)

- Autohaus mit 11 Standorten, ca. 250 Beschäftigte und 50 Auszubildende
- Besitzer wandelte 1974 das Unternehmen in eine GmbH um und übertrug alle Unternehmensanteile an die dafür gegründete Stiftung „*Demokratie im Alltag*“.



Stiftungsaufgaben:

z.B. Förderung von benachteiligten Kindern- und Jugendlichen, Förderung von Bürgerinitiativen, Förderung von Aus- und Weiterbildung, Sicherstellung und Weiterentwicklung des ArbeitnehmerInnen-Mitbestimmungsmodells im Unternehmen Hoppmann



Beispiele

Typ U8: Demokratisches Reformunternehmen

Tele-Haase Ges.m.bH. (Wien)

- Steuerungstechnologie
- 86 Beschäftigte
- Kein Beschäftigteneigentum
- Sehr weitreichende direkte sowie repräsentative Entscheidungsbefugnisse aller Beschäftigten, die formal fixiert sind.
- Die beiden Eigentümer haben in allen Fragen nur ein Vetorecht (das jedoch in der Praxis bisher nie genutzt wurde).



Beispiele

Typ U9: Demokratisch strukturiertes Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaft

Mondragon Corporation (Mondragon, Spanien, Baskenland)

- 122 Produktivgenossenschaften in den verschiedensten Wirtschaftsbereichen
- ca. 75.000 Beschäftigte, siebtgrößtes Unternehmen Spaniens
- eigene Bank (Caja Laboral), eigene Hochschule (Mondragon University)
- ca. 80% der spanischen Beschäftigten halten Genossenschaftsanteile
- Repräsentativ-demokratisches System über alle Ebenen, direkte demokratische Beteiligung auf der Ebene der einzelnen Genossenschaften
- Starke soziale Orientierung (katholische Soziallehre)
- Geringe Einkommensspreizung zwischen geringstem Lohn und Gehalt der höchsten Führungskraft
(ca. 1:5)



Beispiele

Typ U 10: Selbstverwaltetes Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaft

[Café Ruffini, Konditorei, Weinhandlung GmbH \(München, Deutschland\)](#)

- Gastronomie, Handel, Kulturprogramm
- Seit 1978
- 25 gleichgestellte Gesellschafter*innen, „Arbeiten ohne Chef“, Konsensorientierung
- Direkte Mitentscheidung aller Gesellschafter*innen



Beispiele

Typ U 10: Selbstverwaltetes Belegschaftsunternehmen / Produktivgenossenschaft

Hermes RadbotInnen (Wien)

- Fahrradkurierdienst
- ca. 20 Beschäftigte (größtenteils Teilzeit)
- Verein; Beschäftigte sind Mitglieder
- Basisdemokratische Entscheidungen in regelmäßigen Plenum-Sitzungen
- Gewinn wird per Einheitsstundenlohn auf die Beschäftigten verteilt (also unabhängig, ob jemand schneller oder langsamer fährt. Normalerweise ist in der Branche eine Bezahlung nach Anzahl der Aufträge und/oder gefahrenen Kilometern üblich).
- Frauen-/Männerquote: 50:50

