

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 Gestaltungsprojekte 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 Organisationale 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 Unternehmensberatungen 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 Organisationale 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. Schäferei-Genossenschaft 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 Unternehmensbesichtigungen.

2.5 Zur Verbreitung der Organisationalen Demokratie

Sicherlich ist Organisationale 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 sozial-reformerisch, 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 Wirkungspotentiale. 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-

nehmen) nicht generell eine höhere Produktivität und ein stärkeres Commitment findet, als in herkömmlichen Unternehmen. Dies trifft jedoch für solche Unternehmen zu, die *strukturelle* Voraussetzungen für eine erweiterte Mitbestimmung bzw. Selbstverwaltung geschaffen haben und häufig auch teilautonome Gruppenarbeit und Arbeitsbereicherung praktizieren. Auch Unternehmen, die die Urheber direkt am Erfolg von gemeinsam erzielten Verbesserungen und Innovationen beteiligen bzw. solche, die Programme zur Förderung von Beschäftigten-Innovationsvorschlägen praktizieren, profitieren entsprechend (z.B. Scanlon-Plan; Schuster, 1983). In eine ähnliche Richtung verweist ein Review von Hammer (1990): Eine unmittelbare Beteiligung an Entscheidungen und Innovationsprozessen sowie eine umfassende betriebliche Information über das jeweilige Kapitalbeteiligungsmodell erscheinen als kritische Faktoren dafür, daß sich positive ökonomische und menschenbezogene Auswirkungen von erweiterter Mitbestimmung ergeben (siehe auch Fricke et al., 1982). In einem Literaturüberblick schätzt Strauss (1998b) Unternehmen mit Kapitalbeteiligung durch die Beschäftigten als ökonomisch überwiegend erfolgreich ein (Produktivität, Profitabilität und Wachstumsrate). Diese "überleben" besonders in Europa tendenziell länger auf dem Markt als vergleichbare konventionelle Unternehmen. Sowohl direkte als auch repräsentative Formen der Mitwirkung stehen in den einbezogenen Untersuchungen im allgemeinen in positiver Beziehung zur erlebten Zufriedenheit bzw. zur geäußerten Arbeitsmotivation und Identifikation mit den Unternehmenszielen.

3.2 Repräsentative Mitbestimmung durch gesetzlich vorgesehene Vertretungsorgane der Beschäftigten

Indizien für Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß gesetzlich verankerter Mitbestimmung durch Repräsentanten und dem Engagement der Beschäftigten, ihrer Konfliktbereitschaft, ihrem Interesse an der repräsentativen Mitbestimmung oder ihrem Erleben kollektiver Wirksamkeit und Kontrolle ergaben sich in einigen Fragebogen-Untersuchungen (z.B. IDE, 1981), in einigen anderen nicht (z.B. Heller et al., 1988; Rubinowitz, et al., 1983). Mitunter wurde empirisch belegt, daß ein Einfluß von repräsentativen Vertretungsorganen auf die Einstellungen der Beschäftigten bzw. auf deren Arbeitsmotivation und Produktivität sehr begrenzt oder nicht vorhanden ist (z.B. Andriessen & Coetsier, 1984; Cotton, 1996; Elden, 1980; Heller et al., 1988). Hierzu ist allerdings anzumerken, daß die Leistungs- und Motivationsintensivierung nicht die primäre Funktion von Vertretungsorganen ist. Diese haben sich vielmehr um die Sicherung und Ausweitung sozialer, ökonomischer und unter-

nehmenspolitischer Standards für ihre Interessensgruppe zu kümmern.

Beide Fragebogen-Studien zur Industriellen Demokratie in Europa (IDE International Research Group, 1981, 1992) sowie die Untersuchung von Bartölke et al. (1982) belegten, daß direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz den Wunsch nach weitergehender Beteiligung fördert und mit einer positiven Einschätzung der Ergebnisse der indirekten Mitbestimmung und der Betriebsratsarbeit korreliert. Kollektivvertragliche Regelungen erscheinen dabei als wirksamer Schutz von Arbeitnehmerrechten, der auch die direkte Mitbestimmung begünstigt. Weiterhin erwies sich in der ersten IDE-Studie, daß Betriebsräte von Teilen ihrer Basis stärker als kompetente Co-Manager und weniger als Gegenspieler des Managements wahrgenommen werden - aus Sicht der Gewerkschaften sicherlich ein ambivalentes Ergebnis. Paul & Schöll (1981) belegten, daß die Mitbestimmung von Beschäftigtenvertretern (Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Aufsichtsrat) systematischen Erfolg in der Personalplanung, nicht dagegen in der Investitionsplanung in deutschen Unternehmen zeitigt.

In der repräsentativen, auf Fragebogeneinsatz beruhenden, schwedischen Längsschnittstudie (1968-1974) von Karasek (1978) zeigte sich, daß ein großer Entscheidungsspielraum das gewerkschaftliche und politische Engagement von Beschäftigten fördert, wohingegen sich restriktive Arbeitsbedingungen hemmend auf die Bereitschaft zum aktiven Engagement für Gewerkschaftsziele auswirken. Gardell (1983) belegte in einer kleinen Längsschnittstudie auf Interviewbasis, daß sowohl direkte Demokratie in teilautonomen Arbeitsgruppen als auch eine erfolgreiche repräsentative Mitbestimmung tendenziell das Bedürfnis ausführend Beschäftigter nach direkter Beteiligung sowie ihren Wunsch, daß ihre Repräsentanten mehr Einfluß auf die Unternehmenspolitik erlangen sollen, vergrößert. Beide Formen der Organisationalen Demokratie erleichtern Gardell gemäß die Umwandlung von instrumenteller in intrinsische Arbeitsmotivation und verringern das Streßerleben. Entsprechend ergab sich in Hellers (1998) Überblick, daß Beschäftigte unter restriktiven Arbeitsbedingungen viel weniger an einer Erhöhung ihres Entscheidungsspielraums interessiert sind.

3.3 Selbstverwaltete Betriebe und kommunale Gemeinwesen

Im folgenden werden die beiden gegenwärtig umfassendsten Formen der Organisationalen Demokratie, nämlich selbstverwaltete Betriebe sowie kommunale Arbeits- und Lebensgemeinschaften vorgestellt. Es gibt Anhaltspunkte, daß diese in kapitalistischen Marktwirtschaft-

ten expandieren werden. In einigen Staaten wird als Ergänzung bzw. Abmilderung des voranschreitenden Abbaus des Sozialsystems und der Erwerbsarbeit (teilweise als "Umbau" verblümt) das Subsistenzprinzip durch staatlich eingesetzte Expertenkommissionen rekonzeptualisiert und in die gesellschaftliche Diskussion eingebracht (Überblicke: Notz, 1998; Senghas-Knobloch, 1999). Die genannten Unternehmensformen können tendenziell als Beispiele für die Umsetzung des Subsistenzprinzips und Solidaritätsprinzips anstelle der individuellen Profitoptimierung sowie für eine Aufhebung der Trennung von Erwerbsarbeit und Eigenarbeit ("Dualwirtschaft", siehe Huber, 1979a) angesehen werden.

Die Kennzeichnung zweier Formen von selbstverwalteten Kooperativunternehmen dient zur Vereinfachung und geschieht ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Die erste Form von Kooperativunternehmen bilden die selbstverwalteten Unternehmen i.e.S. Sie weisen folgende Strukturmerkmale und organisationale Prinzipien auf:

- Im allgemeinen Kleinbetriebe, daneben Unternehmen mittlerer Größenordnung;

- Identitätsprinzip und Kapitalneutralität: Gemeineigentum an den Produktionsmitteln, d.h. Identität von Eignern und Mitarbeitern;

- Demokratieprinzip: Gleichberechtigte Mitbestimmung und Verantwortungsübernahme aller Mitglieder für Produktionsprozesse und organisationale Entscheidungsprozesse, unabhängig von individuellen Kapitalanteilen, tendenziell dezentralisiertes, selbstreguliertes Management;

- Subsistenzprinzip: Einkommen primär als soziale Sicherung anstelle Vermögensanhäufung, Bedarfsdeckung anstelle Gewinnerwirtschaftung;

- Solidaritätsprinzip: gegenseitige Hilfe, Ausgleich und Wissensförderung;

- gemeinschaftliche Reinvestierung erwirtschafteter Gewinne als Produktivkapital sowie für soziale und Bildungszwecke, gelegentlich egalitäre Gewinnbeteiligung;

- Ausrichtung der Arbeitsorganisation am Leitbild kompetenz- und kreativitätsförderlicher Tätigkeiten (Persönlichkeitsförderung), Ablehnung der Partialisierung der Arbeit in zerstückelte Teilaufgaben;

- häufig: teilautonome Gruppenarbeit, Projektarbeit oder andere Formen kooperativer Arbeit;

- häufig: Versuch einer Aufhebung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung;
- häufig: Ausrichtung der erzeugten Pro-

dukte bzw. Dienstleistungen an Kriterien der sozialen, gesellschaftlichen oder ökologischen Nützlichkeit (bzw. Umweltverträglichkeit);

- teilweise kurzfristiger Arbeitswechsel (job rotation) zwischen belastenden Arbeitsaufgaben;

(siehe Beywl, 1986; Gubitzer, 1989; Heider et al., 1997; Huber, 1979b; Jäger, 1989; Notz, 1991; Rothschild-Whitt, 1979; Ruiz-Quintanilla & Weber, 1985; Zölch & Peters, 1988).

Eine zweite Form selbstverwalteter Kooperativunternehmen bilden die *kommunitären Arbeits- und Lebensgemeinschaften*. Insbesondere die israelischen Kibbutzim mit ihren integrierten landwirtschaftlichen, Industrie- sowie Dienstleistungsbetrieben erfuhren arbeits- und organisationswissenschaftliche Beachtung. Kommunitäre Unternehmen teilen viele arbeits- und organisationsbezogene Merkmale mit den selbstverwalteten Betrieben. Sie unterscheiden sich von letzteren jedoch darin, daß sie in umfassender, selbstverwaltete kommunale Gemeinwesen eingebunden sind und, daß sie stärker von demokratischer Entscheidungsdelegation (Ausschüsse, gewählte Funktionsträger) und Ämterrotation Gebrauch machen. Ein Gemeinschaftshaushalt schließt alle medizinischen, sozialen und kulturellen Dienstleistungen ein, die teils egalitär, teils bedarfsbezogen verteilt werden. In kulturvergleichenden Untersuchungen wiesen die israelischen Kibbutz-Unternehmen das höchste Niveau an struktureller und praktizierter, direkter und indirekter organisationaler Demokratie auf (Bartölke et al., 1982; Tannenbaum et al., 1984).

In Kibbutzim bzw. in kommunitäre Gemeinwesen integrierte Unternehmen sind durch folgende Strukturmerkmale und organisationale Prinzipien gekennzeichnet:

- (nur Kibbutzim:) Integration in basisdemokratische Gemeinden mit kollektivem Wohneigentum und mehreren hundert bis zu über tausend Mitgliedern und verschiedenen Produktionszweigen;

- Begrenzung des Gemeinde- und Unternehmenswachstums (z.B. "Zellteilung");

- Mitbestimmung auf verschiedenen Ebenen (Arbeitsgruppe, Abteilungen, Ausschüsse / Komitees, Arbeiterversammlung) und in Projekten: direkt bzw. repräsentativ mittels Delegation und Ämterrotation, Kibbutz-Vollversammlung als höchstes Entscheidungsorgan;

- starke kompetenzlegitimierte Stellung der demokratisch kontrollierten Komitees (z.B. für Arbeitsorganisation, Weiterbildung, Gemeindeplanung und Bauen);

- keine Direktionsgewalt der - meist längerfristig rotierenden - Manager im üblichen Sinne, sondern primär Unterstützungsfunktion (bei allerdings unterschiedlichem realen Einfluß);

- Gleichbewertung aller Arten von ausgeführten Arbeitstätigkeiten (unter Berücksichtigung der persönlichen Situation), Unabhängigkeit von Arbeitsinhalt und Einkommen;

- Möglichkeit, die Haupttätigkeit in verschiedenen Lebensabschnitten zu wechseln bzw. mehrere Tätigkeiten parallel auszuüben;

(siehe Gizycki, 1983; Gubitzer, 1989; Huber, 1979b; Liegle & Bergmann, 1994; Rosner, 1993, 1994, 1998, o.J.).

Ein Vergleich einiger Feld- bzw. Fallstudien und Erfahrungsberichte sowohl aus Deutschland und der Schweiz, als auch aus Israel, Großbritannien und den USA ergab folgendes Bild (ausführlich bei Weber, 1997): Die Mitglieder von selbstverwalteten Unternehmen, die in hohem Ausmaß Prinzipien der kollektiven und individuellen Selbstregulation umgesetzt haben und stärker noch die Mitglieder von Kibbutzim weisen anstelle individual-utilitaristischer Wertorientierungen tendentiell eher ein Muster von kooperativen Handlungsbereitschaften auf, welches sich in folgenden Phänomenen äußert:

- Annäherung von arbeitsbezogenen Wertorientierungen der Beschäftigten: Deren Orientierungen stimmen in Hinsicht auf tätigkeitsbezogene und organisationale Ziele, Handlungsweisen und Ereignisse in ziemlich hohem Maße überein. Die Identifizierung mit der Organisation, der Gruppenzusammenhalt sowie die Eigeninitiative scheinen gegenüber konventionellen Unternehmen höher ausgeprägt (Cornforth et al., 1988; Tannenbaum et al., 1974);

- Bereitschaft, die Fähigkeiten anderer Gruppenmitglieder zu fördern, ihnen bei Problemen Hilfe zu leisten, ohne immer Gegenleistungen zu erwarten (Gizycki, 1983; Rothschild-Whitt, 1979; Sampson 1988);

- Bereitschaft, Ressourcen und Erträge der kollektiven Arbeit miteinander zu teilen und hierbei auch individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen (Gizycki, 1983; Rosner, 1993);

- Anzeichen für die Existenz eines "ensembled individualism": Die Gruppe dient ihren Mitgliedern als Gelegenheit, ihre prosozialen Motive zu verwirklichen und im individuellen Handeln auch die Bedürfnisse anderer mitzuberechnen (Sampson 1988; Shamir, 1990);

- Belege für eine "kollektive Arbeitsmotivation": Diese besteht darin, gemeinsam mit anderen unter kommunikations-

förderlichen und kooperativen Bedingungen tätig zu sein, auch wenn keine Aussicht auf leistungsproportionale Erträge besteht (Shamir 1990; Zölch & Peters 1988);

- Bereitschaft zur Entwicklung und Verbesserung von gemeinsamen Wissensreservoirs und technisch-organisatorischen Verbesserungen im eigenen Arbeitssystem, die auch der Vorbeugung zur Bewältigung von zukünftigen Arbeitsanforderungen dient (Shamir, 1990; Tannenbaum et al., 1974).

Dieses Muster kooperativer Handlungsbereitschaften stellt eine Tendenz, jedoch keineswegs ein einhelliges Phänomen dar. Einige Untersuchungen zeigen, daß die beschriebenen prosozialen Orientierungen und das hohe Commitment mit den Organisationszielen nicht in jedem kommunitären oder Selbstverwaltungsunternehmen auftreten. Beispielsweise Greenberg (1986) belegte in einer Längsschnittstudie über demokratische Produktionsgenossenschaften, wie sich dort teilweise auch autoritäre, betriebsegoistische und ethnozentrische Orientierungen gegenüber Außengruppen entwickelten (Social-Identity-Phänomen). Eine solche Diskrepanz zwischen kollektiver Organisationsstruktur und antisozialen Haltungen trat jedoch nicht in Studien über das größte und erfolgreichste europäische selbstverwaltete Genossenschaftsnetz in der baskischen Region Montragon auf (Heisig, 1991). Smith, (1985, zitiert nach Fehr, 1989) belegte, daß Mitglieder aus selbstverwalteten Unternehmen sich häufiger kommunalpolitisch engagieren, als Beschäftigte aus herkömmlichen Unternehmen.

Zu den genauen Kontextbedingungen und der Förderbarkeit dieses Orientierungsmusters ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung - nicht nur im deutschsprachigen Raum - bislang wenig empirisch gearbeitet worden. Hinsichtlich der (Wechsel-) Wirkrichtungen zwischen organisationalen Strukturmerkmalen, Beteiligungsprozessen, Wertorientierungen, Handlungsbereitschaften, tatsächlichem Handeln und Wirtschaftlichkeitsaspekten herrscht - auch praxisrelevanter - Forschungsbedarf. Obwohl vorliegende Fallstudien als auch auf standardisierten Fragebogen-Skalen beruhende Breitenuntersuchungen sind methodologisch mit Mängeln behaftet. Quasi-experimentelle Untersuchungen und Längsschnittstudien scheinen in diesem Bereich bislang selten unternommen worden zu sein. Es liegen kaum Untersuchungen vor, deren Erhebungstechniken dem Standard der psychologischen Arbeitsanalyse gerecht würden.

3.4 Probleme und Lösungsversuche demokratisch verfaßter bzw. selbstverwalterter Unternehmungen

In einigen Fallstudien und wenigen

quantifizierenden Untersuchungen werden Probleme von *selbstverwalteten Betrieben* bei der Umsetzung ihrer Prinzipien aus sozio-ökonomischer und psychologischer Perspektive diskutiert (z.B. Baitsch, 1993; Cornforth et al., 1988; Fehr, 1989; Gubitzer, 1989; Heller, 1998; Kück, 1986; Zölch & Peters, 1988). Aus der in den Abschnitten 3.1 und 3.2 behandelten Literatur geht hervor, daß diese Problembereiche - mit anderen Gewichtungen - auch für demokratische Partnerschafts- bzw. Reformunternehmen relevant sind:

- geringer Eigenkapitalanteil;
- feindliches wirtschaftliches und finanzierungspolitisches Umfeld: Schwierige Kapitalbeschaffung, Unterkapitalisierung und veraltete Arbeitstechnologie;
- vermeidbare ökonomische Verluste wegen mangelhafter Betriebskostenrechnung, unqualifiziertem Finanzmanagement oder Unstrukturiertheit
- gegenüber herkömmlichen Betrieben höheres finanzielles Risiko der Beschäftigten, deren Kapital im Unternehmen steckt;
- hoher Einigungs- und Entscheidungsaufwand durch Plenumsdiskussionen und Konsensprinzip bzw. Verschleppen von Entscheidungen;
- Qualifikationsgefälle fördert informelle Machtstrukturen und Konflikte bzw. erschwert sachgerechte Entscheidungen (Polarisierungsfahr);
- Konflikte zwischen Unternehmensgründern bzw. langjährigen Mitgliedern und jüngeren Mitgliedern wegen unterschiedlichem Erfahrungshintergrund;
- Speziell bei selbstverwalteten Produktionsgenossenschaften: Spaltung in Anteilseigner und kapitallose Angestellte bzw. Lohnarbeiter;
- Selbstverwaltungsprinzipien begünstigen das Austragen von Beziehungs- sowie Interessenskonflikten, dies kann die Effizienz der Arbeit beeinträchtigen;
- Gradwanderung zwischen Polyvalenzqualifizierung und professioneller Spezialisierung;
- Arbeitszeitausdehnung bzw. Arbeitsintensivierung;
- Unzufriedenheit mit den fachlichen Qualifizierungsmöglichkeiten innerhalb der individuell ausgeführten Tätigkeiten (in bestimmten Branchen);
- Einheitslohn wird der individuellen Situation und den Bedürfnissen nicht gerecht.

Inwieweit die angeführten Probleme im

konkreten Fall bestehen, hängt von den betriebsspezifischen Bedingungen - beispielsweise dem Kapitalpolster, der Branche und ihrer fachlichen Anforderungen sowie den Umfeldbedingungen - des jeweiligen Unternehmens ab.

Die israelischen *Kibbutzim* erwiesen sich bis über 60 Jahre hinweg wirtschaftlich als ausgesprochen erfolgreich. In den Achtzigerjahren verschlechterte sich das politische Umfeld sowie die wirtschaftliche Situation für die Mehrzahl der Kibbutzim, deren Export zunehmend unter der Billiglohnkonkurrenz auf dem mittels Informationstechnologien immer turbulenter gestalteten Weltmarkt leidet. Folgende Probleme werden in der Forschungsliteratur behandelt: Teilweise technikbezogene Überkapitalisierung des Produktionsbereichs, Verschuldung, Abwanderungstendenz heranwachsender Kibbutzmitglieder in Großstädte (aufgrund des größeren Angebots an Berufen, Freizeitmöglichkeiten) Widerspruch zwischen dem Gleichheitsprinzip und der Beschäftigung von Lohnarbeitern, Widerspruch zwischen dem Gleichheitsprinzip und geschlechtsspezifischen Berufsrollen (Antonovsky & Antonovsky, 1974; Heller, 1998; Leviatan et al., 1998; Liegle & Bergmann, 1994; Rosner, 1993, 1998; Warhurst, 1996):

Ca. ein Drittel der Kibbutzim revidiert gegenwärtig die kommunitären Strukturen: Das "New Kibbutz Concept" (Diskussion: Leviatan et al., 1998; Rosner, 1998; Warhurst, 1996) sieht unter anderem eine Privatisierung bestimmter kommunaler Dienstleistungen, gestrafftes Management, Lohndifferenzierungen sowie mehr Privatbesitz anstelle kommunalen Eigentums vor. Die Mehrheit der Kibbutzim vertreten dagegen ein Modell der kommunalen Reinstitutionalisierung ("communal re-institutionalisation" gemäß Rosner, 1998), welches die demokratischen und humanistisch-sozialistischen Grundprinzipien beibehält und sie an die sich entwickelnden Bedürfnisse jüngerer Mitglieder anzupassen versucht. Auch in Selbstverwaltungsunternehmen i.e.S. erfolgt langfristig *keine* generelle Anpassung an die Struktur herkömmlicher Unternehmen i.S. von Oppenheimer's Transformationsthese. In der hessischen Follow-Up-Studie von Heider et al. (1997) behielten in einem Zeitraum von 10 Jahren knapp die Hälfte der 217 (von ehemals 244) Unternehmen die Selbstverwaltungsstruktur bei. Nur 12 Prozent der 83 Selbstverwaltungsunternehmen, die einer geschichteten Zufallsstichprobe aus den Regionen Hannover und Nürnberg entstammten, existierten nach drei Jahren nicht mehr (Fröhlich, 1986). Weitere Untersuchungen belegen denselben Trend für unterschiedliche demokratische Unternehmen (siehe Cornforth, 1995; Hammer, 1990; Käßler, 1996; Strauss, 1998b).

Die Untersuchung von Cornforth et al.

(1988) beschäftigt sich mit *kritischen Erfolgsfaktoren* selbstverwalteter Betriebe, wie der Finanzierung (insbesondere staatliche Subventionen bzw. günstige Kredite), dem hohen Niveau benötigter Qualifikationen sowie der externen Unterstützung und Beratung. In Deutschland sowie der Schweiz haben die bereits genannten Probleme der Selbstverwaltungsökonomie mit zur Gründung der Ökobank bzw. der Alternativen Bank, von Bildungswerken und Unternehmensberatungen sowie von nationalen und regionalen Netzwerken geführt (Flieger, 1995). Im Review von Strauss (1998b) erwiesen sich Human-Resources-Praktiken dann als wirksame Unterstützung für Demokratisierungsmaßnahmen, wenn sie integriert umgesetzt wurden. Hierunter fallen beispielsweise die organisationale Dezentralisierung durch Schaffung überschaubarer Einheiten, Arbeitsstrukturierung, Aufgabenbereicherung, selbstregulierte Gruppenarbeit, Qualifizierungsprogramme, Pay-for-Knowledge-Entlohnungssysteme sowie die Erfolgsbeteiligung an technisch-organisatorischen Verbesserungsaktivitäten (siehe Cotton, 1996; Hammer, 1990).

4. Nutzenpotentiale einer stärkeren Berücksichtigung von Organisationaler Demokratie in der arbeitswissenschaftlichen Forschung

Im vorangegangenen Abschnitt zeigte sich, daß eine Reihe von Forschungsergebnissen zu verschiedenen Aspekten von Organisationaler Demokratie vorliegt. Dabei wurden theoretische und methodische Mängel sowie Forschungsdesiderate sichtbar. Abschließend werden vier hypothetische Nutzenpotentiale hervorgehoben, die für die verstärkte arbeitswissenschaftliche Erforschung von Organisationaler Demokratie sprechen.

4.1 Erforschung des Einflusses von repräsentativen Formen sowie von fehlender Organisationaler Demokratie auf die Arbeits- und Lebenssituation

Direkte und repräsentative Formen der organisationalen Demokratie bilden keinen Gegensatz, sondern scheinen sich eher gegenseitig zu bedingen. Belegt ist, daß Beschäftigtenvertreter in Betriebsräten, Wirtschaftsausschüssen oder Aufsichtsräten zumindest im Bereich des betrieblichen Sozial- und Personalwesens die unternehmerischen Entscheidungen zugunsten ihres "Klientels" kompetent beeinflussen (siehe Abschnitt 3.2). Repräsentative Mitbestimmung sowie Erfolgs- und Kapitalbeteiligung setzen vor dem Hintergrund der empirischen Befunde allerdings mitarbeitergerechte Informations-, Qualifizierungs- und Lernprozesse sowohl der Beschäftigten auf unteren Hierarchieebenen als auch des

gehobenen Managements voraus. Direkte Mitentscheidungsformen, wie z.B. in teilautonomen Arbeitsgruppen oder Verbesserungsaktivitäten in Problemlösegruppen bilden eine Basis für solche Lernprozesse (siehe Abschnitt 3.4). Einige Studien belegen, daß demokratisch ausgeformte industrielle Beziehungen die Bereitschaft zur direkten Mitentscheidung erhöhen und daß umgekehrt Erfahrungen mit direkten Formen der organisationalen Demokratie auch das Engagement für repräsentative Formen fördern.

Die Beteiligung von Beschäftigten sowohl an umfassenden demokratischen Reformversuchen als auch kontinuierlichen Verbesserungsprozessen scheint dann am stärksten, wenn ihre langfristige Beschäftigung gesichert erscheint. Downsizing- und Outsourcing-Strategien scheinen auch für die "Überlebenden" eine eher demotivierende Wirkung zu haben (Kets de Vries & Balasz, 1997; Überblick: Strauss, 1998b), die dem unternehmerischen Erfolg schaden kann. Die Zahl selbständiger und pseudo-selbständiger, vernetzter Dienstleistungsunternehmen wird vermutlich auch in der Bundesrepublik weiter ansteigen. Deshalb wird eine zukünftige Aufgabe der Arbeitswissenschaft darin bestehen, die neuartige Arbeits- und Lebenssituation von ungeschützt selbständigen "Arbeitskraftunternehmern" (Voß & Pongratz, 1998; Volpert, 1999) mit der Situation von Beschäftigten mit ähnlichen Aufgabenfeldern in Unternehmen mit gesetzlicher Mitbestimmung sowie in sonstigen demokratisch verfaßten Unternehmen zu vergleichen. Disziplinübergreifende Aspekte z.B. des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Datenschutzes, der Auswirkung neuer Belastungen und Beanspruchungen, der Arbeitsmotivation, der Entwicklung sozialer Kompetenz, des Wissensmanagements oder der Wechselwirkung zwischen Arbeitsbedingungen und Freizeit können dabei einbezogen und entsprechende Gestaltungsmaßnahmen zur Förderung einer menschengerechten Arbeits- und Lebenssituation erarbeitet werden.

4.2 Untersuchung von Unternehmenskulturen mit demokratischer Verbindlichkeit sowie materieller Mitarbeiterbeteiligung und die Reduzierbarkeit von sozialen Stressoren

Auffallenderweise sind demokratisch verfaßte Unternehmen sowohl in populärwissenschaftlichen Handbüchern als auch in empirischen Studien über Unternehmenskultur bzw. Corporate Identity stark unterrepräsentiert (Ausnahmen: Ackoff, 1993; Semler, 1994). So bestehen wenig Erkenntnisse darüber, ob in der Verbindlichkeit von demokra-

tischen Entscheidungsprozessen ein Potential zur Unterstützung derjenigen mitarbeiterbezogenen und wirtschaftlichen Ziele zukommt, die üblicherweise mit der Förderung der Unternehmenskultur verbunden werden. Konzepte von Unternehmenskultur, welche mehr zu bewirken beanspruchen, als eine qualitative oder quantitative Leistungsintensivierung durch (kostengünstige) Appelle und Symbole, d.h. solche Kulturkonzepte, die auch den Vorsatz enthalten, die sozialen, kommunikativen und demokratischen Kompetenzen möglichst aller Beschäftigten zu fördern, werden sich einiger Prinzipien der Organisationalen Demokratie bedienen müssen. Auf diese Weise können sie den Rubikon unverbindlicher Appelle bzw. jederzeit rücknehmbarer Partizipation übersteuern und zur Realisierung verbindlicher, nachprüfbarer Strukturen der Mitarbeiterbeteiligung voranschreiten. Daß pseudodemokratische Formen von Unternehmenskultur häufig von den Beschäftigten durchschaut und unterlaufen werden, ist nämlich mehrfach belegt worden (Abschnitt 2.1). Die vorangetriebene Internationalisierung vieler Märkte und verschärfte Konkurrenzsituation erfordert jedoch Kooperation und Kreativität auf allen Ebenen innerhalb und zwischen Unternehmen. Eine substantielle *Kapitalbeteiligung* der Beschäftigten in Verbindung mit Mitbestimmungsgremien ermöglicht dabei den Mitarbeitern begrenzte Erfahrungen im Umgang mit taktischen oder gar strategischen Entscheidungen. Wenn operative Mitarbeiter auf solchem Weg Einblick in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erhalten, so könnte sich dies positiv auf die Produktivität auswirken. Erfahrungen von Mitgliedsunternehmen der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft deuten dies an (z.B. Lezius & Beyer, 1989). Jedoch existieren bislang kaum quasi-experimentelle Studien mit Kontrollgruppen-Design. Ein Vergleich beispielsweise zwischen regional eingebundenen, selbstständigen, demokratisch verfaßten Unternehmen mit Mitarbeiter-Kapital- oder Erfolgsbeteiligung und herkömmlichen Betrieben, die über Holdingstrukturen weitaus stärker den Interessen von Kapitalgesellschaften und Großaktionären verpflichtet sind, könnte sich arbeitswissenschaftlich lohnen.

Als positive Nebenwirkung einer demokratisch verankerten Unternehmenskultur ist eine Reduzierung von sozialen Stressoren zu vermuten, die sich wiederum befindens-, gesundheits- und leistungsförderlich auswirken könnte. Auch Mobbing scheint durch hierarchische Strukturen im Verein mit autokratischem Führungsverhalten begünstigt zu werden (Überblick Zapf, 1999). Bislang wurde wohl noch nicht empirisch untersucht, ob sich demokratisch ver-

faßte von herkömmlichen Unternehmen durch eine geringere Auftrittsrates von Mobbing bzw. von sozialen Stressoren unterscheiden, weil es die extrem flache Hierarchie den dortigen Führungskräften möglicherweise erschwert, eine "Täter-Rolle" zu entwickeln.

4.3 Interorganisationaler Wissens- und Ressourcenaustausch zwischen demokratisch verfaßten und herkömmlichen Unternehmen

Die Erforschung von demokratisch verfaßten Unternehmen und ihrer zwischenbetrieblichen Kooperation (Flieger, 1995) kann als "Zukunftswerkstätte" dienen, nicht nur für Unternehmen der Zukunft, z.B. für "Geistkapitalfirmen" wie etwa viele Software- bzw. Beratungsfirmen und andere Dienstleistungsunternehmen, sondern auch für Unternehmensverbände, Gewerkschaften und wirtschaftspolitische Verantwortungsträger (Beywl, 1991; Jäger, 1989). Gewonnene Forschungsergebnisse, etwa über den unternehmensübergreifenden Austausch von immateriellen (Wissen, Beziehungen) und materiellen Ressourcen können in betriebsstypenspezifische Gestaltungsempfehlungen überführt werden. Hierbei bietet sich auch ein neues Forschungsfeld im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung an: Speziell selbstverwaltete Unternehmen, die im Zusammenhang mit der Umweltschutz- und Alternativbewegung entstanden, zeichnen sich dadurch aus, daß sie dualwirtschaftlich tätig sind und flexible, beschäftigtenorientierte Arbeitszeitkonzepte praktizieren. Es ist anzunehmen, daß sich in Zukunft im *Kleingewerbe- und Dienstleistungsbereich* ähnliche belegschaftsbeteiligte Kleinbetriebe herausbilden werden. Diese werden einerseits auf individuelle Existenzsicherung abzielen und andererseits versuchen, anstelle eines - nicht realisierbaren - hohen Einkommens ihren Mitgliedern Kompensationsmöglichkeiten in Form von kreativen, kollektiven Betätigungsangeboten und von attraktiven Arbeitszeitregelungen zu bieten. Die neuen Erfahrungen, die herkömmliche Unternehmen bei der Übernahme von Prinzipien der organisationalen Demokratie gewinnen, können wieder in die demokratischen Unternehmen zurückvermittelt werden. Demokratische Unternehmen haben sich in vergleichsweise hohem Ausmaß als resistent gegenüber der Aufgabe ihrer Selbstständigkeit und ihrer Prinzipien erwiesen (siehe Abschnitt 3.4). Sie leisten somit einen gewissen Beitrag zur Verteidigung der Ideale einer sozialen Marktwirtschaft gegenüber aktuellen Tendenzen der Übernahme kleinerer Unternehmen durch Holdinggesellschaften und der Überführung in "selbständige" Profit Center.

4.4 Chancen für die Erweiterung der Befunde der Partizipationsforschung durch Überwindung einer methodologisch nahegelegten "Normativität des Faktischen"

Zuwiegun scheint bislang über die positiven oder negativen Auswirkungen von Organisationaler Demokratie mit hohem Umfang bekannt. Vermutlich sind hierfür zwei methodologische Probleme mitverantwortlich, die überwindbar sind. Traditionelle Methoden der angewandten Soziologie bzw. Psychologie, insbesondere standardisierte Fragebogen, haben sicherlich zu wichtigen Erkenntnissen verholfen. Ausmaß und Folgen von Organisationaler Demokratie können jedoch nur sehr eingeschränkt mit standardisierten Skalen, die aus wenigen Items bestehen, erfaßt werden. Denn in solchen Breiten-erhebungen bestehen kaum Kontrollmöglichkeiten, wie die jeweiligen komplexen Konstrukte von den Antwortenden reinterpretiert werden und ob sie tatsächliche Handlungsbereitschaften erfassen. Hier können qualitative Erhebungsmethoden weiterhelfen. Ihr methodischer Standard ist jedoch ebenfalls kritisierbar, da selten Vergleichsgruppen von Mitarbeitern aus herkömmlichen Unternehmen herangezogen werden, häufig keine Angaben zur Zuverlässigkeit der Methoden erfolgen und die Stichprobenumfänge meistens gering bis moderat sind. Es ist sinnvoll, in Zukunft bei der Erforschung von Organisationaler Demokratie stärker standardisierte Fragebogen und in die analytische Tiefe gehende, teilstandardisierte Methoden, wie z.B. Interaktionsanalysemethoden, semi-strukturierte Interviews oder Critical Incident Technique zu kombinieren.

In quantitativen Untersuchungen existiert trotz großer Stichproben häufig das Problem der *schiefen Verteilung* von zentralen Merkmalen. Der Grad der strukturellen sowie der ausgeübten Mitwirkung und Mitbestimmung erwies sich - durchschnittlich und international betrachtet - als mäßig. Ungeachtet des weitaus fehlenden Einbezugs von Unternehmen mit hohem Grad an Organisationaler Demokratie neigen nicht wenige Forscher zu universalistischen Interpretationen der durch das Untersuchungsdesign von vorne herein begrenzten Befunde. Hieraus resultiert die Gefahr, daß die aufgefundenen Partizipationsgrade, Variablenzusammenhänge oder Kausalitäten als die einzig möglichen betrachtet werden. Ob sich jedoch dieselben oder ganz andere Zusammenhänge auch bei wesentlich höheren Partizipationsgraden ergeben würden, bleibt offen. Viele organisationspsychologische und wirtschaftswissenschaftliche Konstrukte und Forschungsergebnisse könnten im wenig erschlossenen empirischen Feld der demokratisch verfaßten Unternehmen überprüft und nötigenfalls korrigiert und erweitert werden. Aktuell böten sich hierbei Theoreme an

über Führungsstile, Gruppenkohäsion, Social Loafing ("Drückebergerei") und Free Riding ("Trittbrettfahrerei") in Gruppen, Soziale Identitäten (Stereotypen), das Gerechtigkeitserleben, die Entwicklung von prosozialen und unternehmerischen Einstellungen oder Theoreme über die Genese von organisationalen Konflikten, Organizational Citizenship sowie über den Umgang mit Public Goods. Von großem praktischen Interesse wäre die Frage, ob Phänomene wie die genannten naturwüchsig entstehen oder ob sie teilweise auf den Gehalt an demokratischen bzw. autoritären Strukturen in Unternehmungen zurückzuführen und somit veränderbar sind. Tätigkeiten, Strukturen und Prozesse in Organisationen werden immer auf Basis der für die Praxis notwendigerweise verallgemeinerten vorliegenden Trend-erkenntnisse gestaltet oder gar neu geschaffen. Eine Vernachlässigung von potentiellen "best-practices-Stichproben" humaner und demokratischer Arbeit würde mögliche neue Erkenntnisse zu innovativen Arbeitsformen gefährden.

5. Literatur

Ackoff, R.L. (1993). *The Democratic Corporation*. Oxford: Oxford University Press.

Alioth, A. & Ulich, E. (1981). Gruppenarbeit und Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In F. Stoll (Hrsg.), *Anwendungen im Berufsleben: Arbeits-, Wirtschafts- und Verkehrspsychologie (Die Psychologie des 20. Jahrhunderts Bd. 13)* (S.863-885) Zürich: Kindler.

Andriessen, E.J.H. & Coetsier, P.L. (1984). Industrial democratization. In Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willems, P.J. & de Wolff, C.J. (Eds.), *Handbook of Work an Organizational Psychology* (pp.955-977). Chichester: Wiley.

Antonovsky, H.F. & Antonovsky, A. (1974). Commitment in an Israeli Kibbutz. *Human Relations*, 27, 303-319.

Antoni, C.H. (1990). *Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit*. Bern: Huber.

Arnold, U. (1984). Mitarbeiterbeteiligungsmodelle. In *Management Enzyklopädie (Band 6)* (S.912-921). Zürich: Moderne Industrie

Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation in psychologischer Perspektive. Frankfurt/M.: Campus.

Ballerstedt, E. (1971). *Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft. Das Ahrensburger Modell*. München: Piper.

Barthel, E. & Dikau, J. (1980). *Mitbestimmung in der Wirtschaft*. Berlin: Colloquium

Bartölke, K. Eschweiler, W., Flechsenberger, D. & Tannenbaum, A.S. (1982). Worker's participation and the distribution of control as perceived by members of ten German companies. *Administrative Science Quarterly*, 27, 380-397.

Beywl, W. (1986). *Selbstverwaltete Betriebe in*

Nordrhein-Westfalen - Notwendige statistische Erhebungen. In J. Berger, V. Domeyer, M. Funder & I. Voigt-Weber (Hrsg.), *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft* (S. 97-111). Bielefeld: AJZ.

Beywl, W. (1991). *Selbstverwaltete und produktivgenossenschaftliche Unternehmen in Deutschland - Perspektiven für gewerkschaftliches Handeln?* In G. Notz, K.-D. Hess, U. Buchholz & T. Bühler (Hrsg.), *Selbstverwaltung in der Wirtschaft* (S.40-63). Köln: Bund.

Bohnhoff, A., Brandt, D. & Henning, K. (1992). The dual design approach as a tool for the interdisciplinary design of human-centered systems. *The International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 2, 289-301.

Büssing, A. (1993). Sozialverträglichkeit von Arbeitszeitstrukturen. *WSI Mitteilungen*, 46 (3), 154-163.

Cornforth, C., Thomas, A., Lewis, J. & Spear, R. (1988). *Developing Successful Worker Co-operatives*. London: Sage.

Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, 487-523

Cotton, J.L. (1996). Employee Involvement. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 11) (pp.219-242). Chichester: Wiley.

Elden, M. (1980). Autonomy at work and participation in politics. In A. Cherns (Ed.), *Quality of Working Life and the Kibbutz Experience* (pp.230-256). Norwood, PA: Norwood Editions.

Elias, H.J., Gottschalk, B. & Staehle, W.H. (1982). *Arbeitsstrukturierung auf der Grundlage der dualen Arbeitssituationsanalyse*. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 36, 1-8.

Emery, F. & Emery M. (1982). Eine partizipative Methode zur Demokratisierung am Arbeitsplatz. In F. Emery & E. Thorsrud: *Industrielle Demokratie* (S.184-205). Bern: Huber

Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). *Industrielle Demokratie*. Bern: Huber.

Fehr, E. (1989). Selbstverwaltung - Wünschenswert und effizient? In A. Heise (Hrsg.), *Arbeiter-selbstverwaltung* (S.51-69). München: AG SPAK.

FitzRoy, F.R. (1982). Kooperation statt Konflikt: Zur Ökonomie der Mitarbeiterbeteiligung. In H.G. Nutzinger (Hrsg.), *Mitbestimmung und Arbeiter-selbstverwaltung* (S.249-264). Frankfurt/M.: Campus.

Flieger, B. (1995). *Vom Dienstleistungsverband zur bundesweiten Interessensvertretung: Das NETZ*. In B. Flieger, B. Nicolaisen & R. Schwendter (Hrsg.), *Gemeinsam mehr erreichen* (S.188-204). München: AG SPAK.

Fricke, E., Fricke, W., Schönwälder, M. & Stiegler, B. (1981). *Qualifikation und Beteiligung. Das "Peiner Modell"*. Frankfurt/M.: Campus.

- Fricke, W. & Geißler, A. (Hrsg.) (1973). *Demokratisierung der Wirtschaft. Über die Bedeutung der Modell-Unternehmen für eine Demokratisierungsstrategie*. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Friczewski, F., Brandenburg, U., Jenewein, R., Lienecke, A., Schiwon-Spieß, L. & Westermayer, G. (1990). *Betriebliche Gesundheitszirkel als Instrument für den Abbau von gesundheitsschädlichem Streß am Arbeitsplatz*. In U. Brandenburg, H. Kollmeier, K. Kuhn, B. Marschall & P. Oehlke (Hrsg.), *Prävention und Gesundheitsförderung im Betrieb* (S.290-314). Bremerhaven: Wirtschafts-verlag NW.
- Fröhlich, G. (1986). *Tendenz: Mässig optimistisch - Umfang, Bestand und Zukunftsaussichten alternativer Projekte in zwei Regionen der Bundesrepublik: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung*. In J. Berger, V. Domeyer, M. Funder & L. Voigt-Weber (Hrsg.), *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft* (S. 113-137). Bielefeld: AJZ.
- Gardell, B. (1983). *Worker participation and autonomy: a multi-level approach to democracy at the work place*. In C. Crouch & Heller, F.A., (Hrsg.), *Organizational Democracy and Political Processes* (Vol. 1, International Yearbook of Organizational Democracy) (pp.353-387). Chichester: Wiley.
- Gizycki, H.v. (1983). *Arche Noah '84. Zur Sozialpsychologie gelebter Utopien*. Frankfurt / M.: Fischer.
- Gottschall, D. (1974). *Jeder ist sich selbst der Nächste*. *Manager Magazin* 3 (5), 110-114.
- Greenberg, E.S. (1986). *Workplace Democracy: the Political Effects of Participation*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Greif, S. (1993). *Geschichte der Organisationspsychologie*. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S.15-48). Bern: Huber.
- Gubitzer, L. (1989). *Geschichte der Selbstverwaltung*. München: AG-SPAK-Publikationen.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and Development*. Assen: Van Gorcum.
- Hammer, T.H. (1990). *New developments in profit sharing, gainsharing, and employee ownership*. In J.P. Campbell, R.J. Campbell and Associates (Eds.), *Productivity in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heider, F., Hock, B. & Seitz, H.-W. (1997). *Kontinuität oder Transformation - zur Entwicklung selbstverwalteter Betriebe in Hessen*. Gießen: Focus.
- Heinrich, M. (1981). *Information und Kontrolle bei repräsentativer Mitbestimmung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der organisierten Öffentlichkeit im Porst-Modell*. In H. Diefenbacher & H. G. Nutzinger (Hrsg.), *Mitbestimmung* (S.219-247). Frankfurt/M.: Campus.
- Heisig, P. (1991). *Das Genossenschaftsprinzip von Montragon*. In G. Notz, K.-D. Heß, U. Buchholz & T. Bühler (Hrsg.), *Selbstverwaltung in der Wirtschaft* (S.303-320). Köln: Bund.
- 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* (pp.144-189). Oxford: Oxford University Press.
- Heller, F., Drenth, P., Koopman, P. & Rus, V. (1988). *Decisions In Organizations: A Three Country Comparative Study*. London: Sage.
- Herbst, D.P. (1988). *Kontextbezogene Vernetzung von Arbeit, Forschung und Lernen: Eine Skizze für die dritte Phase des Demokratisierungsprogramms*. *Psychosozial* 11 (33), 113-121.
- Hoppmann, K. & Stötzel, B. (1981). *Demokratie am Arbeitsplatz*. Frankfurt / M.: Campus.
- Huber (Hrsg.), J. (1979a). *Anders arbeiten - anders wirtschaften. Dualwirtschaft: Nicht jede Arbeit muß ein Job sein*. Frankfurt / M.: Fischer.
- Huber, J. (1979b). *Bunt wie der Regenbogen*. In J. Huber (Hrsg.), *Anders arbeiten - anders wirtschaften: Nicht jede Arbeit muß ein Job sein* (S.111-121). Frankfurt / M.: Fischer.
- IDE International Research Group (1981). *Industrial Democracy in Europe*. London: Oxford University Press.
- IDE International Research Group (1992). *Industrial Democracy in Europe Revisited*. London: Oxford University Press.
- Jäger, W. (1989). *Selbstverwaltete Betriebe - eine Herausforderung für die Soziologie*. In A. Heise (Hrsg.), *ArbeiterSelbstverwaltung*. München: AG SPAK.
- Käppler, S. (1996). *Alternative Wirtschaftskonzeption zur Strategie einer radikalen Privatisierung*. In W. Düncke & F. Vilmar (Hrsg.), *Kolonialisierung der DDR* (S.170-187). Münster: Agenda.
- Karasek, R.A. (1978). *Job Socialisation: A Longitudinal Study of Work, Political and Leisure Activity*. Stockholm: Swedish Institute for Social Research.
- Kets de Fries, M. F. R. & Balazs, K. (1997). *The Downside of Downsizing*. *Human Relations*, 50, 11-50.
- Kißler, L. (1997). *Mitbestimmung und Partizipation*. In H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S.763-766). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kollektiv KommuneBuch (Hrsg.) (1998). *Das KommuneBuch* (2. Aufl.). Göttingen: Die Werkstatt.
- Kronenberg, B. & Schreiber-Lange, I. (1990). *Mitbestimmungsunternehmen nach dem Stand vom 31. Dezember 1989*. *WSI-Mitteilungen*, 43, 468-476.
- Kück, M. (1986). *Partizipationsprobleme in selbstverwalteten Betrieben*. In J. Berger, V. Domeyer, M. Funder & L. Voigt-Weber (Hrsg.), *Selbstverwal-*
- te Betriebe in der Marktwirtschaft* (S.189-203). Bielefeld: AJZ.
- Kunath, H. (1997). *Wirtschaft von unten*. *Contraste*, 14 (150), 1-3.
- Leviatan, U., Quarter, J. & Oliver, H. (1998). *Introduction: The Kibbutz in crisis*. In U. Leviatan, H. Oliver & J. Quarter (Eds.), *Crisis in Israeli Kibbutz* (pp.vii-xvii). Westport: Praeger.
- Lezius, H.M. & Beyer, H. (Hrsg.) (1989). *Menschen machen Wirtschaft - betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Gabler.
- Liegle, L. & Bergmann, T. (1994). *Krise und Zukunft des Kibbutz*. Weinheim: Juventa.
- Luczak, H. (1997). *Ethik und Verantwortung in der Arbeitswissenschaft*. In H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S.33-40). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Luczak, H., Volpert, W., Raeithel, A. & Schwier, W. (1987). *Arbeitswissenschaft. Kerndefinition - Gegenstandskatalog - Forschungsgebiete*. Eschborn: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft.
- Milkman, R. (1992). *The impact of foreign investment on US industrial relations: The case of California's Japanese-owned plants*. *Economic and Industrial Democracy*, 13, 151-182.
- Moldaschl, M. & Weber, W.G. (1998). *The "three waves" of industrial group work. Historical reflections on current research on group work*. *Human Relations*, 51 (3), 347-388.
- Moldaschl, M. (1998). *Internalisierung des Marktes*. In IfS Frankfurt a.M., INIFES Stadtbergen, ISF München & SOFI Göttingen (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung - Schwerpunkt Moderne Dienstleistungswelten* (S.197-251). Berlin: edition sigma.
- Mumford, E. & Welter, G. (1984). *Benutzerbeteiligung bei der Entwicklung von Computersystemen*. Berlin: E. Schmidt.
- Notz, G. (1991). *Selbstverwaltung - mehr als Beteiligung und Mitbestimmung*. In G. Notz, K.D. Hess, U. Buchholz, & T. Bühler, (Hrsg.), *Selbstverwaltung in der Wirtschaft* (S.188-215). Köln: Bund.
- Paul, G. & Scholl, W. (1981). *Mitbestimmung bei Personal- und Institutionsfragen*. In H. Diefenbacher & H.G. Nutzinger (Hrsg.), *Mitbestimmung* (S.115-142). Frankfurt/M.: Campus.
- Pöhler, W. & Peter, G. (1982). *Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm*. Köln: Bund.
- Pornschelegel, H. (1982). *Arbeitswissenschaft - Arbeitsgestaltung - Arbeitnehmerinteressen*. In L. Zimmermann (Hrsg.), *Humane Arbeit - Leitfaden für Arbeitnehmer* (Bd.1: *Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung*) (S.15-44). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Richter, P. (1999). *Quo vadis - Arbeitspsychologie - 10 Jahre danach* (Forschungsberichte Bd.29). Dresden: Technische Universität.

- Rohmert, W. & Weg, F.J. (1976). Organisation teilautonomer Gruppenarbeit (Beiträge zur Arbeitswirtschaft, Reihe 1.: Angewandte Forschung Bd. 1). München: Hanser.
- Rosner, M. (1993). Organizations between community and market: The case of the Kibbutz. *Economic and Industrial Democracy*, 14, 369-397.
- Rosner, M. (1994). Postindustrielle Utopien und die Erfahrung der Kibbutz-Gemeinschaft. In K.-J. Scherer & U.C. Wasnuth (Hrsg.), *Mut zur Utopie. Festschrift für Fritz Vilmar* (S.191-205). Münster: Agenda.
- Rosner, M. (1998). Future trends of the Kibbutz - An assessment of recent changes. Haifa: University of Haifa, The Institute for Study and Research of the Kibbutz and the Cooperative Idea.
- Rothschild-Whitt, J. (1979). The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models. *American Social Review*, 44, 509-527.
- Rubinowitz, S., Norrgren, F. & Tannenbaum, A.S. (1983). Some social psychological effects of direct and indirect participation in ten Swedish companies. *Organization Studies*, 4, 243-259.
- Ruiz Quintanilla, S.A. & Weber, W.G. (1985). Arbeitsorientierungen von Beschäftigten in Alternativbetrieben (hektographierter Forschungsbericht). Berlin: Technische Universität, Institut für Psychologie.
- Runge, B. & Vilmar, F. (1988). Was soziale Selbsthilfe ist: Vielgestalt und wachsende Bedeutung. In W. Müller (Hrsg.), *Selbsthilfe* (S.41-62). Weinheim: Beltz.
- Sampson, E.E. (1988). The Debate on individualism. *American Psychologist*, 43 (1), 15-22.
- Schmicker, S., Klaeger, S. & Lengert, E. (1994). Mitarbeiterbeteiligung bei betrieblichen Innovationen. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, CIM-Technologie-Transfer-Zentrum.
- Schubert, H.-J. & Zink, K.J. (1990). Partizipation - Psychologische Grundlagen eines Leitprinzips von Arbeits- und Organisationsgestaltungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 44, 82-88.
- Schultz, F., Seltner, J. & Wachsmuth, R. (1992). Organisationspsychologie und Interessensvertretung - Wege zur Weiterentwicklung des QZ-Konzeptes. In W. Bungard (Hrsg.), *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt* (S.89-106). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuster, M. (1983). Forty years of Scanlon Plan research: A review of the descriptive and empirical literature. In C.L. Crouch & F.A. Heller (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes (International Yearbook of Organizational Democracy Vol.I)* (pp.53-71). Chichester: Wiley.
- Semler, R. (1996). Das SEMCO-System - Management ohne Management. München: Heyne
- Senghaas-Knobloch, E. (1999). Von der Arbeitszur Tätigkeitsgesellschaft? *Arbeit*, 8 (2), 117-136.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43 (4), 313-332.
- Sik, O. (1985). Ein Wirtschaftssystem der Zukunft. Berlin: Springer.
- Standing, G. (1996). The "Human Development Enterprise": Seeking Flexibility, Security and Efficiency. Geneva: International Labour Office.
- Steinmann, H., Heinrich, M. & Müller, H. (1979). Idee und Wirklichkeit des Porst-Modells. *Die Betriebswirtschaft*, 39, 289-302.
- Strauss, G. (1998a). An overview. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.), *Organizational Participation - Myth and Reality* (pp.8-39). Oxford: Oxford University Press.
- Strauss, G. (1998b). Participation works - if conditions are appropriate. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.), *Organizational Participation - Myth and Reality* (pp.191-219). Oxford: Oxford University Press.
- Tannenbaum, A.S., Kavcic, B., Rosner, M., Vianello, M., & Wieser, G. (1974). *Hierarchy in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Ulich, E. (1996). Neue Produktionskonzepte - ein kritischer Diskussionsbeitrag. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 50, 193-198.
- Ulich, E. (1997). Flexibilisierung und Verkürzung von Arbeitszeiten - ein Beitrag zur Beschäftigungssicherung? In J. Baillo, F. Davatz, C. Luchsinger, M. Stamatiadis & E. Ulich (Hrsg.), *Zeitenwende Arbeitszeit* (S.13-27). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (1998). *Arbeitspsychologie* (4. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. (in Druck). *Arbeitspsychologie - Herkunft und Zukunft*. In F. Klix (Hrsg.), *Psychologie 2000*. Leipzig: Barch.
- Vilmar, F. & Sattler, K.O. (1978). *Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit*. Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- Volpert, W. (1979). Konviale Produktionsstätten und schöpferische Arbeitslosigkeit. *Psychosozial*, 2(3), 51-76.
- Volpert, W. (1994). Interessensbindung und Verantwortung bei der Mitwirkung an Gestaltungsprozessen. In L. von Rosenstiel, C.M. Hockel, & W. Holt (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie* (Bd. 1, Abschnitt II-3, S.1-13). Landsberg/Lech: ecomed.
- Volpert, W. (1999). *Wie wir handeln - was wir können* (2. überarb. u. aktualis. Aufl.). Sottrum: Artefact.
- Voß, G. & Pongratz, H.J. (1998). Der Arbeitskraft-Unternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131-158.
- Warhurst, C. (1996). The management of production and the changing character of the Kibbutz as a mode of production. *Economic and Industrial Democracy*, 17, 419-455.
- Weber, W.G. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit*. Bern: Huber.
- Wilpert, B. (1993). Das Konzept der Partizipation in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In W. Bungard & T. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S.357-368). Bern: Huber.
- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1-25.
- Zink, K.J. & Brandstätter, T. (1995). Förderung der Arbeitssicherheit mit Kleingruppen. In K.J. Zink (Hrsg.), *Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit* (S.271-292). Neuwied: Luchterhand.
- Zink, K. J. & Schick, G. (1984). *Quality Circles (Problemlösegruppen)*. München: Hanser.
- Zölch, M. & Peters, M. (1988). *Arbeit in Alternativbetrieben*. Berlin: Technische Universität, Universitätsbibliothek, Abt. Publikationen.

Anschrift des Verfassers:

PD Dr. Wolfgang G. Weber
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Institut für Arbeitspsychologie
ETH-Zentrum
CH-8092 Zürich