



ODEM-Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft
 und Kultur im Rahmen des Programms
 „new orientations for democracy in europe“ – ›node‹

Projektleitung:

Dr. Wolfgang G. Weber

Institut für Psychologie, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

Wissenschaftliche Mitarbeit:

Mag.^a Birgit E. Schmid

Mag.^a Christine Unterrainer

Einleitung Das Forschungsprojekt ODEM – Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften setzte sich im Rahmen des Forschungsprogramms ›node‹ mit dem möglichen Sozialisationsgehalt des Arbeitslebens für arbeitende Personen auseinander. Wir nahmen das Statement von Foley, and Polanyi (2006, p.176), welche behaupteten: “[...] there is unfortunately little empirical support [...] that the workplace can act as a venue to encourage public participation in the wider democratic political process” als Aufforderung wahr und fokussierten in unserer Rahmenhypothese die Vergesellschaftung von Demokratie im alltagsstrukturierenden Bereich des Arbeitslebens. Wir wollten erforschen, inwieweit verschiedene Formen von organisationaler Demokratie als „Zukunftsmodelle demokratischer Deliberation und Partizipation“ bzw. als beschäftigtenorientierte Formen von Corporate Governance (siehe ›node‹-Kernbereich 3) in Gestalt von demokratieförderlichen Sozialisationsprozessen einen wichtigen Beitrag zur Reproduktion demokratischer Gesellschaften leisten können.

Theoretischer Hintergrund Zum Sozialisationspotenzial von organisationalen Merkmalen, beruflichen Anforderungen und Merkmalen der Arbeitstätigkeit belegen interdisziplinäre Forschungen aus über vier Jahrzehnten, dass Arbeit und Organisationsstrukturen einen substanziellen Einfluss auf kognitive und motivationale Aspekte der menschlichen Persönlichkeit, auf die psychische Befindlichkeit und auf Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit haben (siehe Forschungsüberblicke von Frese & Zapf, 1994; Hacker, 1998; Hackman & Oldham, 1980; Kohn & Schooler, 1983; Ulich, 2005). Diese theoretische Annahme eines sozialisatorischen Gehalts bestimmter Merkmale von Arbeit und Organisation wird auch durch die in der Entwicklungspsychologie und Sozialisationsforschung vertretene Lebensspannenperspektive unterstützt (Hoff et al., 1991; Schooler

& Mulatu, 2004). Sie besagt, dass Aufgaben, Anforderungen, und Handlungsmöglichkeiten aus unterschiedlichsten Umwelten über die gesamte Lebenszeit hinweg zu Veränderungen der persönlichen Merkmale von Individuen führen können. Für den Bereich der Erziehung (Familie, Schule, Jugendeinrichtungen) kann es als hinreichend belegt gelten, dass sich altersgerechte Gelegenheiten zur demokratischen Praxis im Verein mit Wertschätzung, Verantwortungsübernahme und Konfliktbewältigungserfahrungen positiv auf prosoziale und weitere demokratieförderliche Handlungsorientierungen auswirken (z.B. Avrahami, 2002; Beit-Hallahmi, 2002; Eisenberg, 1989; Hoffman, 1989; Lind, 2002; Oser & Althof, 2001). Auch wenn die vorgängige Wirkung der familialen und schulischen Sozialisation sowie die Wirkung von beruflicher Selbst- und Fremdelektion somit in Rechnung zu stellen ist, so kann der Einfluss von Arbeit und Organisation auf bestimmte Einstellungen und Wertorientierungen als sehr wahrscheinlich gelten. Jedoch finden sich bislang ziemlich wenig Untersuchungen zu Zusammenhängen von Merkmalen von Arbeit und Organisation mit solchen Wertorientierungen und sozialen Kompetenzen, die für die Reproduktion und für die Weiterentwicklung demokratischer Gemeinwesen bedeutsam sind bzw. zur Resistenz gegenüber demokratiefeindlichen Tendenzen beitragen.

Mit diesem Hintergrund untersuchte das ODEM-Forschungsprojekt folgende Rahmenhypothese: **Das Ausmaß der in Unternehmen praktizierten organisationalen Demokratie** (in Anlehnung an Heller et al., 1988; IDE International Research Group, 1981, 1992; Vilmar & Weber, 2004; Weber, 1999) **fördert, auch weil organisationale Demokratie die Entwicklung einer sozio-moralischen Atmosphäre** (in Anlehnung an Hoff et al., 1991; Kohlberg et al., 1984; Lempert, 1993; Oser & Althof, 2001; Power et al., 1989) **begünstigt, prosoziale und demokratische Wertorientierungen bei Beschäftigten dieser Unternehmen.** Mit hohen Ausprägungen des Partizipationsgrades (vom bloßen Informiertwerden über Mitsprache bis zur gleichberechtigten Mitentscheidung), mit der Reichweite der Partizipation (von operativen, über taktische bis zu strategischen Entscheidungen) sowie mit einer ausgeprägten sozio-moralischen Atmosphäre gehen hohe Ausprägungen prosozialer und gemeinwesenbezogener Orientierungen sowie hohes affektives und normatives organisationales Commitment einher. Diese Annahmen sollen nun begründet werden. Abbildung 1 auf Seite 7 gibt einen Überblick über unser Zusammenhangsmodell, dessen einzelne Komponenten im Folgenden beschrieben werden.

Unter **Organisationaler Demokratie** werden demokratische Formen der Beteiligung der Mitarbeitenden in Unternehmen verstanden. Es handelt sich um verbindliche, nicht bloß fallweise gewährte, Kompetenzen der direkten oder über Repräsentanten vermittelten Mitwirkung, Mitbestimmung oder Selbstbestimmung der Arbeitenden. Selbstverwaltete Unternehmen in Belegschaftsbesitz, demokratische Produktiv- und Sozialgenossenschaften, demokratische Reformunternehmen, MitarbeiterInnen-Buy-Outs und soziale Partnerschaftsunternehmen bilden Beispiele für die Vielfalt von demokratischen Unternehmen. Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei diejenigen organisationsstrukturellen Merkmale, von denen aufgrund ihrer Beschaffenheit anzunehmen ist, dass sie als quasi objektive Bedingungen der Organisation und der Arbeit es den Beschäftigten abverlangen, an demokratischen Entscheidungsprozessen auf operativer, taktischer und strategischer Ebene mitzuwirken. Das Gesamt der kategorisierten Entscheidungen wird im ODEM-Rahmenmodell als *Struktur der Organisationalen Demokratie* bezeichnet.

Mit dem Begriff der *sozio-moralischen Atmosphäre* bezeichneten Kohlberg und KollegInnen (Colby, Kohlberg, Snarey & Reimer, 1987; Snarey, Reimer & Kohlberg, 1985) Organisationsmerkmale und Erziehungsprinzipien, welche sie in Feldversuchen in israelischen Kibbuzim identifizieren konnten. Hierdurch stark beeinflusst, beteiligten sie sich daran, in demokratisch strukturierten nordamerikanischen Schulen ein sozialisatorisches Feld zu schaffen, welches die Entwicklung von demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften, nämlich eine komplexe Sozialperspektive, moralische Urteilskompetenz und verantwortliches Handeln, begünstigen sollte (z.B. Power, Higgins & Kohlberg, 1989; Power & Reimer, 1978). Auf Grundlage von vergleichenden ethnographischen Interviewstudien über Schulen postulierten Kohlberg et al. (1984), dass folgende Bedingungen hierfür relevant sind: (a) inwieweit das Gefühl besteht, dass in der Schule Moralprobleme erörtert und Standpunkte anderer berücksichtigt werden; (b) inwieweit die Personen das Gefühl haben, sie seien an der Aufstellung der Regeln aktiv beteiligt und (c) inwieweit bestehende Regeln als gerecht angesehen werden.

Im deutschsprachigen Raum untersuchten Hoff, Lempert und Lappe (1991) in einer methodisch strengen, biographischen Interviewstudie Auswirkungen der sozio-moralischen Atmosphäre auf Arbeitende. In (modifizierender) Anlehnung an Kohlberg's (1984) Stadien der kognitiv-moralischen Urteilskompetenz belegten Hoff, Lempert und Lappe (1991), dass einige UntersuchungsteilnehmerInnen bei der Reflexion moralischer Dilemmata auf der höchsten Ebene der moralischen Urteilskompetenz, nämlich der postkonventionellen, reflektieren. Diese Arbeitenden verwendeten universelle Prinzipien wie Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit und Menschenwürde und bezogen dabei auch individuelle und situationale Besonderheiten von Betroffenen sowie langfristige Folgen von Konfliktlösungsoptionen ein. Hoff et al. (1991) und Lempert (siehe ausführlich: 1993) konzeptualisierten ein **soziales Anregungspotential**, welches, je nach konkreter Ausprägung, die Entwicklung der moralischen Urteilskompetenz auch im Erwachsenenalter fördert:

- (1) Konfrontation mit sozialen Problemen, Widersprüchlichkeiten und Konflikten (z.B. zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen im Unternehmen),
- (2) zuverlässig gewährte Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen,
- (3) Gelegenheiten zur zwanglosen Kommunikation, auch über die Legitimität von Normen und kulturellen Werten, die im Unternehmen gelten,
- (4) partizipative Kooperation, auch bezüglich der Entwicklung organisationaler und sozialer Normen,
- (5) Zuweisung und Zurechnung von Verantwortung, entsprechend den individuellen Fähigkeiten.

Im vorliegenden Forschungsmodell wird angenommen, dass praktizierte organisationale Demokratie zum Entstehen einer solchen sozio-moralischen Atmosphäre beiträgt. Mit zunehmendem Umfang und zunehmendem Niveau der organisationalen Demokratie wird es wahrscheinlicher, dass sich die Merkmale einer intakten sozio-moralischen Atmosphäre herausbilden. Dies wird besonders in solchen Unternehmen zutreffen, in denen Foren für die direkte demokratische Mitwirkung oder Mitbestimmung existieren, in welchen die Beschäftigten über Angelegenheiten, die ihren Arbeitsalltag oder ihre Zukunft betreffen, beraten oder mitentscheiden

können. Somit wäre im Falle von basisdemokratisch strukturierten kleineren Unternehmen, in welchen auf häufigen Vollversammlungen von allen Beschäftigten gelegentlich auch über strategische Angelegenheiten diskutiert und mit entschieden wird, eine ausgeprägte sozio-moralische Atmosphäre zu erwarten.

Das von uns vorgeschlagene Konzept von **Citizenship Behavior** bezieht sich nicht ausschließlich auf dessen Nützlichkeit für Unternehmen, sondern auf dessen soziale und gesellschaftliche Nützlichkeit. Dies geschieht in Anlehnung an die repräsentative Begriffsverwendung in der europäischen und nordamerikanischen politischen Wissenschaft in der Sozialphilosophie und Wirtschaftsethik (z. B. Barber, 1984; Dahrendorf, 1995; Galtung, 1995; Habermas, 1983; Moldaschl, 2004; Ulrich, 2001; Pateman, 1970; siehe diverse Beiträge in Weber et al., 2004), der sich auch EntwicklungspsychologInnen anschließen (Damon, 1998; Lind, 2002; Power et al, 1989). Entsprechend den gesellschaftlichen Zielen des Forschungsprogramms >node< wurde versucht, Handlungsorientierungen zu bestimmen, die als ‚OCB-S‘, nämlich ‚organizational citizenship behaviors towards society‘ gekennzeichnet sind. Global betrachtet, ist ein solcher vorläufiger Konzeptualisierungsversuch in Ausschnitten mit Konzepten vereinbar, wie sie in detaillierter Weise in verschiedenen Ansätzen zu OCB und ähnlichen Formen prosozialen organisationalen Verhaltens entwickelt worden sind. Ein politikwissenschaftlich kompatibles Konzept von employees' citizenship behavior schließt demgemäß auch Solidarität ein, nämlich, dass Arbeitende bereit sind, die arbeitspolitischen Interessen ihrer KollegInnen zu berücksichtigen und sich notfalls gegen ungerechte Behandlung, z. B. durch ManagementvertreterInnen, gemeinsam zu wehren. Ergänzend umfasst das hier vorgeschlagene Konzept von **arbeitsbezogener prosozialer Orientierung** auch die Bereitschaft, sich kognitiv und gefühlsmäßig in die Lage Anderer zu versetzen. Dies ist vor dem theoretischen Hintergrund von Eisenberg and Miller's (1987) Metaanalyse zu sehen, in der sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen Empathie und prosozialen Verhaltensweisen ergeben hatte. Unternehmensleitungen können gemäß dem hier vertretenen Ansatz gegenseitige Perspektivenübernahme, Unterstützung und solidarisches Verhalten fördern, indem sie demokratische Mitentscheidung der Beschäftigten gewährleisten und sowohl hierdurch als auch durch entsprechendes Führungsverhalten eine anspruchsvolle sozio-moralische Atmosphäre schaffen. Porter, Lawler and Hackman (1996) bieten einen Überblick über Studien zur Gruppenarbeit, welche einen Zusammenhang zwischen Partizipation im Entscheidungsprozess und OCB nahe legen.

Jenseits der Reichweite von herkömmlichen Konzepten des Organizational Citizenship Behaviors ist davon auszugehen, dass Beschäftigte, deren alltägliches Arbeitshandeln in substantielle demokratische Mitentscheidung und in eine sozio-moralische Atmosphäre eingebettet ist, auch **gemeinwesenbezogene Wertorientierungen** (weiter-) entwickeln werden, die von großem Nutzen für ihr Gemeinwesen und die gesamte Zivilgesellschaft sind. In der Tradition der demokratischen Grundwerte Freiheit, Gleichheit und Geschwisterlichkeit lässt sich eine Vielzahl von handlungsleitenden Wertorientierungen von mündigen BürgerInnen hierunter subsumieren, wie z. B. Schutz der Menschenwürde, Toleranz gegenüber anderen Meinungen und Lebensweisen, aktive politische Partizipation, geteilte Verantwortung für kollektive Regierungen, Reflexionsbereitschaft, gleiche Rechte für alle, Verständigungsbereitschaft über faire Prozeduren zur Konfliktregulierung, Kompromissbereitschaft, Legi-

timationsbereitschaft, Zivilcourage, Eintreten für einen Schutz vor existenzieller Not, Engagement gegen soziale Diskriminierung. Die Funktionsweise und Reproduktion von demokratischen Gesellschaften beruht nach Einschätzung zahlreicher politischer Philosophen und Politikwissenschaftler, wie der oben Genannten, langfristig darauf, dass viele BürgerInnen solche demokratischen und humanistischen Wertorientierungen aufweisen und in einem gewissen Umfang ihren alltäglichen Umgang miteinander daran ausrichten. Aufgrund ihrer Organisationsstruktur und Mitwirkungspraktiken eignen sich demokratische Unternehmen besonders dafür, zivile, politische und soziale Rechte für ihre Beschäftigten zu gewähren. Deshalb ist zu vermuten, dass diese Unternehmen für die Arbeitenden ein Sozialisationsfeld bilden, welches gemeinwesenbezogene Wertorientierungen, die diesen Bürgerrechten und -pflichten entsprechen, fördert.

Im vorgeschlagenen Rahmenmodell hat das **Organisationale Commitment** eine Sonderstellung. Es handelt sich bei diesem Konstrukt, welches unterschiedliche Qualitäten einer Bindung der Beschäftigten an ein Unternehmen bzw. den Grad der Identifikation mit ihren Zielen umfasst, um keine genuine demokratieförderliche Handlungsorientierung. Wir schlagen vor, affektives und normatives Commitment dann als demokratieförderlich zu bezeichnen, wenn sich Commitment in einem solchen Unternehmen herausbildet, das selbst durch demokratische Entscheidungsstrukturen (potenziell) zur Reproduktion demokratischer Umgangsformen im Alltag beiträgt. Meyer und Allen (1997) argumentieren, dass affektives Commitment (gefühlsmäßige Bindung) vorwiegend aus Arbeitsmerkmalen und Arbeiterfahrungen, die das eigene Kompetenzerleben und Wohlbefinden fördern, resultiert. Einige Studien (z. B. Culpepper, Gamble & Blubaugh, 2004; Klein, 1987; Mowday, Porter and Steers, 1982; Pendleton, Wilson & Wright, 1998; Pierce, O'Driscoll & Coghlan, 2004) und die Forschungs-Reviews von Cotton (1996) sowie Rousseau and Shperling (2003) über Employee-owned Firms liefern Hinweise darauf, dass Beschäftigte, welche am organisationalen Entscheidungsprozess beteiligt sind, ein höheres Commitment aufweisen als Arbeitende, welche über keine substanziellen Partizipationsmöglichkeiten verfügen. Im Vergleich zum affektiven Commitment sind die Ursachenfaktoren von normativem Commitment (Bindung aus Pflichtgefühl) bislang weniger aufgeklärt. Vermutet wird, dass es - neben familiären und gesellschaftlichen - auch aus betrieblichen Sozialisationsprozessen resultiert (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Irving, & Allen, 1998; Meyer et al., 2002). Die bisherige Forschung hat sich somit hinsichtlich der Ursachen hauptsächlich auf arbeitsplatzbezogene Merkmale wie die individuelle Autonomie und Kontrolle konzentriert. Es erscheint jedoch plausibel, dass Beschäftigte sich umso mehr affektiv und normativ an ihr Unternehmen gebunden fühlen, je stärker sie betriebliche Entscheidungen beeinflussen können, je stärker ihnen Verantwortung für die betrieblichen Geschicke übertragen wird und je stärker sie sich in einer Atmosphäre der gegenseitigen Anerkennung und der diskursiven, hierarchiefreien Regelbildung bewegen.

Viele Studien belegen einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und OCB (siehe z. B. Review von Podsakoff et al., 2000). Die Metaanalyse von Meyer et al. (2002) erbrachte einen Zusammenhang von $\rho = 0,32$ (für Studien außerhalb Nordamerikas: $\rho = 0,46$). In einigen anderen Untersuchungen ließ sich jedoch kein Zusammenhang belegen bzw. der Zusammenhang verschwand, wenn Mediatoren einbezogen wurden (z. B. wahrgenommene organisationale Unterstützung, siehe VanYperen, van den Berg & Willering, 1999). Die entsprechenden Zusam-

menhänge zwischen normativem Commitment und OCB betragen gemäß Meyer et al. (2002) $\rho = 0,24$ (außerhalb Nordamerikas: $\rho = 0,37$). Commitment wird dabei als Voraussetzung für OCB angesehen. Ein gewisser Einfluss auf OCB ist besonders für affektives Commitment in demokratischen Unternehmen plausibel, weil Beschäftigte, die sich emotional an ihr Unternehmen (eine abstrakte Ganzheit) gebunden fühlen, dies auch durch unterstützende Handlungen gegenüber konkreten Unternehmensmitgliedern (nicht nur gegenüber Vorgesetzten, wie in der Studie von VanYperen et al., 1999) zum Ausdruck bringen werden.

Methoden Zur Überprüfung der hypostasierten Zusammenhänge führten wir mehrere Studien durch:

Zum einen untersuchten wir in Österreich, Süd-Deutschland, Nord-Italien und Liechtenstein 24 demokratische Unternehmen (mit unterschiedlichen Graden demokratischer Verfasstheit = ODEM-Hauptstichprobe) und 13 klassisch hierarchisch organisierte Unternehmen (Vergleichsstichprobe). Bei diesen quantitativen Untersuchungen kam ein umfangreiches Fragebogeninventar, das sich aus bewährten, teilweise adaptierten sowie eigens für das Projekt entwickelten Skalen zusammensetzte (siehe verwendete Verfahren), bei 631 Arbeitenden zum Einsatz (Cronbachs' α .65 bis .98).

Dem qualitativen Methodenansatz wurde mittels 24 geführten ExpertInneninterviews in der ODEM-Hauptstichprobe Rechnung getragen. Diese Interviews dienen zum einen zur objektiven Erhebung der Organisationsstruktur der beteiligten Unternehmen und der Kapitalbeteiligung der MitarbeiterInnen und zum anderen zur Kategorisierung demokratisch verfasster Unternehmen in sieben Unternehmenstypen (von gering partizipativ bis basisdemokratisch, selbstverwaltet) nach organisationswissenschaftlichen Kriterien (Beteiligungsgrad, Reichweite und Form demokratischer Teilhabe). Dabei konnten mit hoher Interraterübereinstimmung (92 %) folgende vier Unternehmenstypen in der ODEM-Hauptstichprobe identifiziert werden:

- Typ U2 – Partnerschaftsunternehmen mit Kapitalbeteiligung oder Erfolgs-/Gewinnbeteiligung der Beschäftigten.
- Typ U4 – Konventionell geführtes Belegschaftsunternehmen bzw. konventionell geführte Produktivgenossenschaft.
- Typ U5 – Demokratisches Reformunternehmen.
- Typ U6 – Selbstverwaltetes Unternehmen in Belegschaftsbesitz bzw. selbstverwaltete Produktivgenossenschaft.

Zusätzliche Fragebogendaten (eine gekürzte russische Version des ODEM-Fragebogens) wurden von der Kooperationspartnerin Prof. Michal Palgi in einer israelischen Stichprobe mit 327 Teilnehmenden in sechs Unternehmen, darunter drei Kibbutzbetriebe, eine Kibbutzverwaltung, eine Stadtverwaltung und ein High-Tech-Unternehmen, erhoben.

Im Sinne der Datentriangulation fand noch eine weitere qualitative Untersuchung statt, in der insgesamt 12 problemzentrierte Interviews mit unterschiedlichen StatusgruppenrepräsentantInnen (nach Witzel, 2000) in drei ausgewählten demokratischen Betrieben der ODEM-Hauptstichprobe, nämlich in einer konventionellen Produktivgenossenschaft, in einem demokratischen Reformunternehmen und in einem selbstverwaltetem Unternehmen in Belegschaftsbesitz (gemäß Theoretical Sampling) durchgeführt wurden. Ziel dieser qualitativen Studie war eine Validierung der

Fragebogenstudie, das heißt zu untersuchen, ob sich Zusammenhänge aus dem quantitativen ODEM-Design auch in einem qualitativen Design bestätigen lassen. Das heißt, wir wollten wissen, ob sich die im ODEM-Modell angenommenen und überprüften Zusammenhänge zwischen der Organisationalen Demokratie, der Sozio-moralischen Atmosphäre und dem Prosozialen Arbeitshandeln in den Köpfen der Beschäftigten in demokratisch organisierten Unternehmen widerspiegeln.

Verwendete Verfahren des Fragebogeninstruments

In Abbildung 1 sind alle verwendeten Verfahren des ODEM-Fragebogens dargestellt. Der Fragebogen bezieht sich weitgehend auf bereits bestehende und valide Fragebogenskalen (siehe prosoziale Handlungsbereitschaften, gemeinwesenbezogene Wertorientierungen und Organisationales Commitment).

Die Skalen zu den demokratiebezogenen Organisationsstrukturmerkmalen (kurz: OD-Struktur oder ODS) wurden vom Projektleiter für das Projekt ODEM neu entworfen. Dabei wurde die jeweilige individuelle Beteiligung (und das Beteiligungsniveau) an strategischen, taktischen und operativen Entscheidungen im Unternehmen erhoben. ODS bezieht Kategorien aus strukturierten Interview-Leitfäden sowie standardisierten Fragebogen aus früheren Projekten im Gegenstandsgebiet ein (IDE-Fragebogen: Organe der Partizipation, Entscheidungsbereiche, defacto Participation PO1/2, Partizipationsgrad; IDE International Research Group, 1981; Fragebogen des DIO-Vorhabens inkl. Influence-Power-Continuum (IPC) Score von Heller, Drenth, Koopman & Rus, 1988; MPIO-Fragebogen von Bartölke et al., 1985, Europäische Fallstudie des Netz e.V., 1997; Follow-Up-Studie über selbstverwaltete bzw. partizipative Unternehmen im deutschen Bundesland Hessen von Heider et al., 1997). Für die Kategorienbildung wurden auch gut dokumentierte frühere Studien zu selbstverwalteten und partizipativen Unternehmen sowie Fallstudien zu Organisationsstrukturen von Genossenschaftsunternehmen berücksichtigt. Des Weiteren wurden, insbesondere zur Beschreibung taktischer und operativer Entscheidungsbereiche, diverse Klassifikationsschemata der Entscheidungsbereiche teilautonomer Arbeitsgruppen einbezogen, die von RepräsentantInnen des soziotechnischen Systemansatzes im Rahmen von Projekten zur Gestaltung Industrieller Demokratie entwickelt worden waren. Darunter auch ein selbst entwickeltes Arbeitsanalyseverfahren (alle Schemata sind angeführt in Weber, 1997; siehe auch Emery & Thorsrud, 1982; Susman, 1976).

Zur Sozio-moralischen Atmosphäre wurde in Anlehnung an die qualitativen Studien von Lempert (1993) und Hoff et al. (1991) ebenfalls eigens für das Forschungsprojekt ODEM ein Screenigverfahren entwickelt. Da sich auch bei den Studien von Lempert (1993) und Hoff et al. (1991) das dritte und vierte weiter oben (S. 3) genannte Merkmal der sozio-moralischen Atmosphäre konzeptuell und empirisch kaum trennen ließen, fassten wir beide Kennzeichen zusammen. Hieraus resultierten vier Merkmale der sozio-moralischen Atmosphäre (offener Umgang mit sozialen Konflikten; zuverlässig gewährte Wertschätzung und Unterstützung; Gelegenheit zu zwangloser Kommunikation und partizipativer Kooperation; angemessene Zuweisung von Verantwortung), die mit Hilfe von jeweils vier Items operationalisiert wurden.

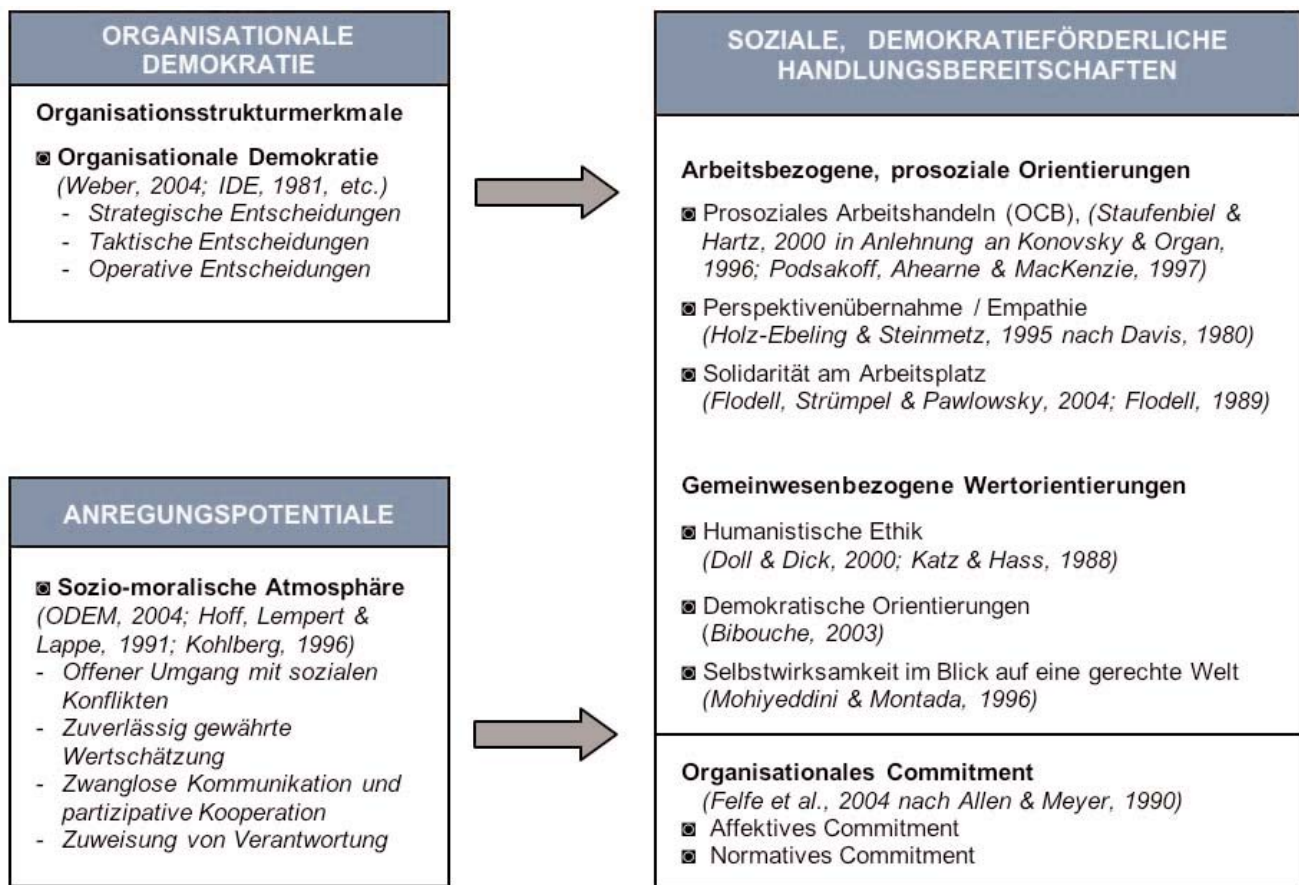


Abbildung 1: Zusammenhangmodell und verwendete Fragebogenverfahren

Ergebnisse
Ergebnisse zu den postulierten
Zusammenhängen

Zur Überprüfung der angenommenen Zusammenhänge zwischen der Organisationalen Demokratie, der Sozio-moralischen Atmosphäre, der sozialen, demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften und dem Organisationalen Commitment wurden mehrere Auswertungsschritte vorgenommen. Zuerst rechneten wir auf Basis der Gesamtstichprobe bivariate Korrelationen (Ergebnisse: siehe Weber, Unterrainer, Schmid & Iwanowa, 2006, 2007) sowie Regressionsanalysen mit SPSS 12 und schließlich mehrere Strukturgleichungsmodelle mit AMOS Version 5 (Arbuckle, 2003). Der Vorteil von Strukturgleichungsmodellen (SEM) ist darin zu sehen, dass komplexe hypostasierte Zusammenhänge simultan getestet werden können und dabei die Passung zwischen dem theoretischen Modell und dem empirischen Datensatz der untersuchten Stichprobe bewertet werden kann. Da nur in 22 von 24 demokratisch strukturierten Unternehmen Daten zu allen im gerade beschriebenen Zusammenhangsmodell enthaltenen Variablen erhoben werden konnten, beruht die SEM-Datenanalyse auf den Angaben von N = 333 Beschäftigten aus diesen 22 Unternehmen.

Die Ergebnisse sprechen weitgehend für unsere hypostasierten Zusammenhangsannahmen. In Abbildung 2 ist die Passung unseres theoretischen Modells, welches gegenüber der Ausgangsversion leicht modifiziert wurde (siehe hierzu Weber, Unterrainer & Schmid, 2006) mit den empirisch erhobenen Daten dargestellt. So zeigt sich ein deutlich positiver Einfluss der Organisationalen Demokratie auf die sozio-moralische Atmosphäre (.46***). In etwas geringerem Ausmaß beeinflusst das Niveau der demokratischen Partizipation auch die Gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen (.24***) und das Organisationale Commitment (.22***) der Beschäftigten positiv. Konträr zu unseren Annahmen zeigt sich jedoch kein direkter Zusammenhang zwischen Organisationaler Demokratie und der arbeitsbezogenen Prosozialen Orientierung (.03), dieser wird vielmehr durch die sozio-moralische Atmosphäre (.28**) und das Organisationale Commitment (.22*) vermittelt.

Ein moderater positiver Einfluss der Sozio-moralischen Atmosphäre existiert auf die Prosoziale Orientierung (.22*) sowie ein beträchtlicher Einfluss auf das Organisationale Commitment (.56***). Allerdings ergab sich kein direkter positiver Zusammenhang mit den Gemeinwesenorientierten Wertorientierungen (-.14*). Die berechneten Interkorrelationen lassen jedoch einen indirekten Einfluss der sozio-moralischen Atmosphäre, vermittelt über die Prosoziale Orientierung, welche stark mit den gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen (.82***) zusammenhängt, vermuten.

Starke Unterstützung bietet für diese Ergebnisse der mit SEM ausgewerteten Fragebogenuntersuchung auch die Datenanalyse der Gesamtstichprobe (N = 631 Arbeitende aus 24 demokratisch und 13 hierarchisch organisierten Unternehmen). Dies gilt nicht nur für die bereits erwähnten Korrelations- und Regressionsanalysen, sondern auch für einen varianzanalytischen Vergleich der verschiedenen demokratischen bzw. hierarchischen Unternehmenstypen. Zu beachten ist, dass bei dieser Auswertung das Niveau der organisationalen Demokratie (welches zusammen mit weiteren Merkmalen ein wichtiger Bestandteil des jeweiligen Unternehmenstyps bildet) mittels ExpertInneninterviews quasi objektiv, nämlich unabhängig von der Einschätzung des erlebten Niveaus organisationaler Demokratie durch die Befragten, erhoben wurde. Eine ausführliche Publikation der entsprechenden Ergebnisse, die bislang auf einigen Tagungen präsentiert worden sind, befindet sich momentan noch in Erarbeitung. Jedoch sollen kurz die Trendergebnisse berichtet werden:

Die untersuchten Unternehmen unterscheiden sich sehr bis hoch signifikant von-

einander (wobei mit zunehmenden, typenspezifischem Niveau organisationaler Demokratie die jeweilige soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaft sich erhöht) in Hinblick auf das Ausmaß, in welchem die Beschäftigten in einem solchen Unternehmen die folgende Handlungsbereitschaft aufweisen:

- Solidarität am Arbeitsplatz
- humanitär-egalitäre Ethik
- demokratisches Engagement
- emotionales Commitment
- normatives Commitment.

Hinsichtlich des Ausmaßes, in welchem eine sozio-moralische Atmosphäre wahrgenommen wird, ergaben sich ebenfalls sehr signifikante und hinsichtlich prosozialen Handelns am Arbeitsplatz signifikante Unterschiede zugunsten der demokratischen Unternehmenstypen. Hypothesenkonträr konnte lediglich in Hinblick auf Perspektivenübernahme und Empathie kein signifikanter Unterschied zwischen den Unternehmenstypen festgestellt werden.

Abbildung 2:

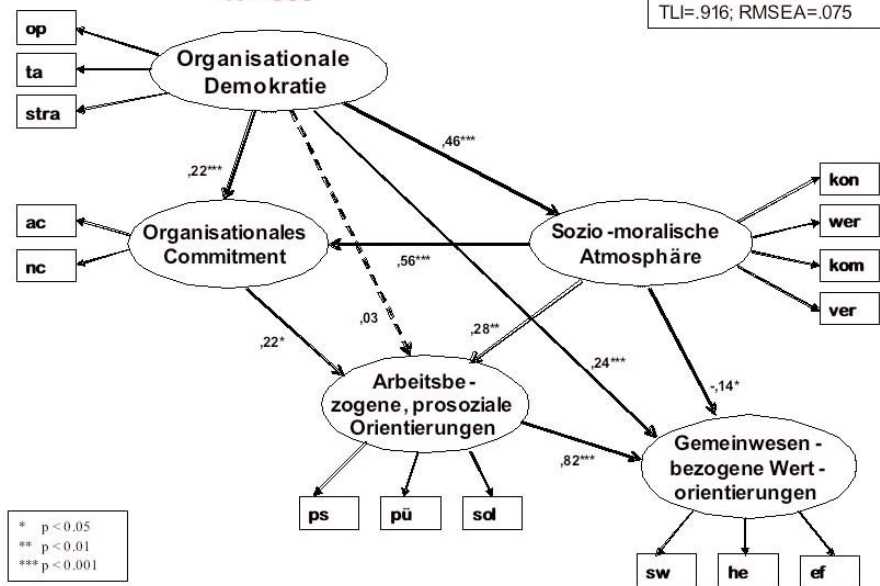
Das modifizierte Strukturmodell:

Der Einfluss von Organisationaler Demokratie auf die Sozio-moralische Atmosphäre, auf das Organisationale Commitment, auf die gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen und auf die prosozialen Handlungsbereitschaften.

op = operative Entscheidungen; ta = taktische Entscheidungen; stra = strategische Entscheidungen; ac = affektives Commitment; nc = normatives Commitment; kon = offene Konfrontation mit sozialen Konflikten; wert = zuverlässig gewährte Wertschätzung und Unterstützung; kom = Gelegenheit zu zwangloser Kommunikation und partizipativer Kooperation; ver = angemessene Zuweisung von Verantwortung; sw = Selbstwirksamkeit (gerechte Welt); he = humanitär-egalitäre Ethik; ef = demokratische Engagementorientierungen; ps = prosoziales Arbeitshandeln; pü = Perspektivenübernahme; sol = Solidarität am Arbeitsplatz; ac = affektives Commitment; nc = normatives Commitment.

Modifiziertes Modell
N = 333

$\chi^2=232,56$ (df=81),
p=.000, CFI=.944;
TLI=.916; RMSEA=.075



Ergebnisse zur qualitativen Validierungsstudie

Die Auswertung der 12 problemzentrierten Interviews erfolgte mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2003; 2005). Insgesamt zeigt sich, dass die in der quantitativen Fragebogenuntersuchung identifizierten Zusammenhänge auch in der qualitativen Validierungsstudie aufgefunden wurden. Eine besondere Unterstützung für die Validität der Ergebnisse der quantifizierenden Fragebogenstudie ergibt sich daraus, dass in der qualitativen Interviewstudie die Befragten die nachfolgenden Zusammenhänge zwischen Variablen unseres Modells selbst herstellten, ohne nach diesen Zusammenhängen gefragt worden zu sein. Mit Abstand am meisten Zusammenhänge konnten zwischen Organisationaler Demokratie (ODS) und der Sozio-moralischen Atmosphäre (SA) gefunden werden. Dabei wurden 48 Zitate identifiziert, die hauptsächlich der Richtung „ODS → Sozio-moralischen Atmosphäre“ zuzuordnen sind. Das heißt der/die InterviewpartnerIn bezog sich in seiner/ihrer Antwort direkt auf die Strukturen der Organisationalen Demokratie und darauf, dass die Struktur Auswirkungen auf eine Sozio-moralische Atmosphäre habe. Zwischen dem Prosozialem Arbeitshandeln (PA) und der Sozio-moralischen Atmosphäre (SA) zeigten sich ebenfalls die prognostizierten Zusammenhänge. Die Wirkrichtung „Sozio-moralische Atmosphäre → Prosozialem Arbeitshandeln“ stellte sich dabei mit 19 Zitaten als der dominante Zusammenhang dar. Für die umgekehrte Wirkrichtung „PA → SA“ konnten 10 Zitate gefunden werden. Der Zusammenhang zwischen Organisationaler Demokratie (ODS) und Prosozialem Arbeitshandeln (PA) konnte mit 17 Zitaten belegt werden. Die Interviewten führten Prosoziales Arbeitshandeln eindeutig auf die Organisationale Struktur zurück, das heißt die Wirkrichtung ist in diesem Fall von „ODS → PA“. Darüber hinaus stellten die Interviewten einen starken Zusammenhang zwischen der demokratischen Struktur und der Identifikation mit dem Betrieb also mit Organisationalem Commitment her.

Diskussion
Theoretische Implikationen

Die Resultate der vorliegenden Untersuchung lassen sich mit Vorbehalt wie folgt für partizipative und demokratische Unternehmen in der untersuchten europäischen Interregion verallgemeinern: Je stärker Beschäftigte berichten, an operativen, taktischen und strategischen Entscheidungen in ihrem Unternehmen zu partizipieren, desto stärker weisen sie gemeinwesenbezogene Wertorientierungen auf, die sich durch humanistische Werte, Bereitschaft zu kosmopolitischem und demokratischem Engagement auszeichnen. Dabei erleben sie sich als wirksam, zu mehr Gerechtigkeit in der Welt beizutragen (Selbstwirksamkeit hinsichtlich der Bewahrung/Schaffung einer gerechten Welt). Weiterhin scheinen demokratische Mitentscheidungsgelegenheiten besonders dann prosoziale Orientierungen auf Seite der Beschäftigten zu begünstigen, wenn die (erlebten) demokratischen Entscheidungsstrukturen mit einer ausgeprägten sozio-moralischen Atmosphäre im Arbeitsumfeld sowie mit ausgeprägtem organisationalen Commitment der Beschäftigten zusammentreffen. Die letzten beiden Variablen scheinen zu einem gewissen Teil durch die Erfahrungen mit demokratischen Strukturen gefördert zu werden. Gemeinwesenorientierte Wertorientierungen auf Seite der Beschäftigten treten dabei besonders dann auf, wenn die betreffenden Beschäftigten bereits eine arbeitsbezogene prosoziale Orientierung (Hilfverhalten, Höflichkeit, Perspektivenübernahme, Solidarität) entwickelt haben, die zu einem gewissen Anteil durch das Wirken von demokratischen Entscheidungspraktiken und einer sozio-moralischen Atmosphäre begünstigt wird. *Ein zusätzliches Gewicht erhält die ODEM-Untersuchung* dadurch, dass a) ein wesentlich aufwändigerer und mehr in die Tiefe reichender Fragebogen ein-

gesetzt wurde, als er in vergleichbaren organisationspsychologischen bzw. -soziologischen Forschungsprojekten in diesem Bereich im internationalen Rahmen bisher der Fall war und b) das Prinzip der Datentriangulation mittels einer qualitativen Interviewstudie realisiert wurde.

Selbstverständlich stellt die empirisch weitgehend unterstützte Modellmodifikation keinen Beweis dafür dar, dass die im Modell enthaltenen Richtungen der signifikanten Pfadkoeffizienten so verlaufen. Um die Gültigkeit einer entsprechenden Sozialisationshypothese zu belegen, bedürfte es einer breit angelegten Längsschnittstudie. Die Richtungen der empirisch belegten Pfade beruhen auf den im Abschnitt „Theoretischer Hintergrund“ begründeten Plausibilitätsannahmen. Diese Annahmen erscheinen für die von der Strukturvariable, nämlich der Organisationalen Demokratie ausgehenden und zu einer Klimavariablen (sozio-moralische Atmosphäre) bzw. einer Einstellungsvariable (Commitment) hinführenden Pfade, relativ gut begründet. Zusätzlich konnten auch in der qualitativen Validierungsstudie diese vermuteten Wirkrichtungen empirisch belegt werden. Es ist jedoch ebenfalls gut vorstellbar, dass Personen mit einer starken arbeitsbezogenen prosozialen Orientierung durchaus substanziell zur Verbesserung der sozio-moralischen Atmosphäre beitragen. Nichtsdestotrotz besteht eine wesentliche Voraussetzung für die Gültigkeit eines kausalen Sozialisationseffektes darin, zunächst zu zeigen, dass überhaupt entsprechende, d.h. positiv ausgeprägte korrelative Zusammenhänge zwischen bedingenden Faktoren und Abhängigen Variablen existieren.

Neben den gefundenen Korrelationen war auch ein relativ hoher Anteil an nicht aufgeklärter Restvarianz zu erwarten. Denn der in der Literatur gut belegte Einfluss der vorangegangenen familiären und schulischen Sozialisation auf die prosoziale Orientierung sowie die gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen der UntersuchungsteilnehmerInnen (siehe z. B. Lind, 2002; Oser & Althof, 2001) konnte in unserer Untersuchung aus Gründen des Aufwands leider nicht bzw. nur sehr grob berücksichtigt werden. Prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen, welche von Beschäftigten bereits vor ihrem Eintritt in die untersuchten Unternehmen entwickelt worden waren, können die aufgefundenen Zusammenhänge stark beeinflussen. Dies deutet sich in den signifikanten Effekten an, welche der Prädiktor Schulbildung auf viele Outcome-Variablen des hypothetischen Modells hat (siehe hierzu Weber, Unterrainer & Schmid, 2006). Biographische Faktoren sollten in zukünftigen „life-span studies“ berücksichtigt werden, womit allerdings ein sehr hoher methodischer Aufwand verbunden wäre.

Praktische Implikationen Zu unterscheiden sind Praktische Implikationen auf Ebene der Gesellschaft und auf Ebene des Unternehmens. Betrachtet man die methodologischen Einschränkungen der vorliegenden Studie (siehe Ausblick), dürfen mögliche Implikationen auf Ebene der Gesellschaft nur mit großen Vorbehalten gezogen werden. Geht man davon aus, dass prosoziale und gemeinwesenbezogene Orientierungen in einem – durch vermutlich zahlreiche Faktoren moderierten – Zusammenhang mit dem tatsächlichen Alltagshandeln stehen, dann ist es vor dem Hintergrund der Resultate dieser Studie wahrscheinlich, dass Unternehmen durch demokratische Entscheidungsstrukturen bis hin zur direkten Mitentscheidung von Mitarbeiter-EignerInnen über strategische Angelegenheiten sowie durch die Entwicklung einer sozio-moralischen Atmosphäre in moderatem Umfang langfristig zur Verbesserung der gesellschaftlichen Kohäsion beitragen können. Das Engagement von Beschäftigten in demokratischen Unter-

nehmen steht, teilweise vermittelt über die sozio-moralische Atmosphäre, in substanziellem Zusammenhang mit Bürgertugenden, die für den Erhalt einer demokratischen Gesellschaft lebensnotwendig sind (Klicperova-Baker, 1999), beispielsweise gegenseitige Hilfe, prosoziale Perspektivenübernahme, Solidarität, humanistische Werte und kosmopolitisches Engagement. Die deutsche Geschichte belegt in tragischer Weise, wie Unternehmenbesitzer und Topmanager dazu beigetragen haben, das demokratische System zu zerstören (siehe hierzu beispielsweise die durch das Hamburger Institut für Sozialforschung, begründet durch Jan Philipp Reemtsma, vorgenommene bzw. geförderte politisch-historischen Untersuchungen). Die Praxis demokratischer Unternehmen, wie derjenigen aus unserer Stichprobe, verleiht ein klein wenig Hoffnung, dass Unternehmen im Zusammenwirken mit vielen weiteren Institutionen der Zivilgesellschaft (z.B. Familien, Kindergärten, Schulen, Vereinen, Universitäten) ein Ort sein können, die demokratische Gesellschaft zu bewahren und zu verteidigen.

Es bestehen gewisse Chancen, dass der Anteil demokratischer Unternehmen in den Bereichen der Informations- und Kommunikationstechnik, im Medienbereich, in sonstigen High-Tech-Bereichen und in bestimmten Dienstleistungsfeldern (z. B. Wissensmanagement, Soziale Dienste) zunehmen wird. Rousseau and Shperling (2003) haben in einer nordamerikanischen Forschungsübersicht aufgezeigt, dass in solchen Bereichen Firmenneugründungen mit kollektiver EignerInnenschaft zunehmen. Parallel wächst, auch aufgrund von Employee Stock Ownership Plans (ESOP), in größeren Unternehmen der Anteil von substanziellem Geschäftskapital in den Händen der Beschäftigten. Dieser Trend resultiert nicht aus demokratischen Wertorientierungen ihrer BegründerInnen sondern aus rein praktischen Überlegungen z. B. aus der Strategie unabhängig von Aktionären zu sein. Kollektive UnternehmerInnen hoffen, dass Strukturen der demokratischen Mitentscheidung und Kapitalbeteiligung der Beschäftigten die Arbeitsmotivation und die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen steigern (Strauss, 1998). Eine solche Förderung der Human Resources könnte auch für herkömmliche Klein- und Mittelbetriebe, deren BesitzerInnen die Unabhängigkeit ihres Unternehmens bewahren möchten, eine Zukunftsperspektive bieten, zumindest im nord- und zentraleuropäischen Kontext von Sozialen Marktwirtschaften. Wenn man die sozio-moralische Atmosphäre als potentiellen Wirkfaktor gemeinsam mit der organisationalen Demokratie einbezieht, so unterstützen die Resultate der vorliegenden Studie in moderatem Ausmaß die Hypothese einer Förderung der Human Resources (prosoziale Orientierung, organisationales Commitment), wie sie in allgemeiner Form auch in anderen Studien belegt worden ist (Überblick: Cotton, 1996; Strauss, 1998).

Last but not least belegt die vorliegende Studie schlichtweg die Existenz unterschiedlicher Formen von unkonventionellen Unternehmen, die seit relativ langer Zeit wirtschaftlich und sozial erfolgreich wirtschaften (die ODEM-Firmen existieren im Durchschnitt seit 29 Jahren), obwohl oder vielleicht gerade weil in ihnen kollektive Entscheidungsprinzipien praktiziert werden und ihre Beschäftigten in vergleichsweise hohem Ausmaß humanistische Maximen anstatt der Maxime der Profitmaximierung vertreten. Dies führt uns zur empirisch unterstützten Annahme, dass es innerhalb sozialer Marktwirtschaften, wie sie in Österreich, Deutschland und Italien vertreten sind, sehr wohl eine Alternative zu Maggie Thatcher's TINA Wirtschaftsdoktrin („There is no alternative“) existiert.

Ausblick und methodische Einschränkungen der Studie

Eine der größten Einschränkungen dieser Studie ist das Querschnittsdesign. Eine Querschnittsuntersuchung kann nicht zur Bestätigung der theoretisch begründeten Annahmen, welche unserem Modell zugrunde liegen, verwendet werden. Deshalb darf die alternative Erklärung, dass ein höheres Niveau prosozialer Orientierung und organisationalem Commitments der Beschäftigten zu einer wertschätzenderen sozio-moralischen Atmosphäre führen, nicht ausgeschlossen werden. Zusätzlich sollen in weiteren Studien die Effekte von Variablen, welche in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt wurden, erhoben werden, die möglicherweise auch Einfluss auf prosoziale Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogene Wertorientierungen haben. Der Selektionseffekt, dass nur bestimmte MitarbeiterInnen (z. B. mit bereits höheren prosozialen und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen) in demokratischen Betrieben arbeiten möchten, sollte in künftigen Längsschnittsuntersuchungen kontrolliert untersucht werden können.

Die Grundgesamtheit demokratisch verfasster Unternehmen in den drei untersuchten europäischen Regionen wurde bisher nie statistisch dokumentiert. Es existieren lediglich grobe Schätzungen über die Verbreitung solcher Unternehmen in Deutschland (dargestellt in: Heider et al., 1997). Eine Ausnahme stellen die Produktivgenossenschaften dar, welche in der untersuchten norditalienischen Region vergleichsweise häufig, in Süddeutschland nur selten und in Österreich¹ sehr selten vorkommen. Die Anzahl der über drei Staaten verteilten untersuchten Unternehmen ist deutlich zu klein, um statistische Repräsentativität beanspruchen zu können. Die Ergebnisse können jedoch insofern sehr vorsichtig auch auf andere demokratische Unternehmen in den drei einbezogenen Wirtschaftsbereichen angewendet werden, als bei der Stichprobengewinnung Angaben aus bereits vorliegenden deutschen und österreichischen Untersuchungen berücksichtigt wurden. Weiterhin wurde auf eine möglichst hohe Variation bezüglich Größe, Leitbild, Art des jeweiligen partizipativen bzw. demokratischen Organisationsmodells und Produktspektrum geachtet. Eine regionale Konzentration der Unternehmen innerhalb der jeweiligen kleinen Länderstichprobe konnte jedoch nicht vermieden werden. Auch frühere Studien gehen davon aus, dass solche ‚alternativ-ökonomischen Ballungsgebiete‘ existieren (Heider et al., 1997).

Insgesamt betrachtet scheint mit dem von uns konstruierten Screening-Instrument die von den Beschäftigten erlebte sozio-moralische Atmosphäre mit guter Reliabilität (geschätzt durch die Skalenkonsistenz) erfasst zu werden. Für unsere Untersuchung gelten dieselben Grenzen, wie für alle Fragebogen, die auf Self-reported Data beruhen. Insbesondere in Bezug auf OCB-Merkmale (Skala Prosoziales Arbeitshandeln), aber möglicherweise auch bezüglich Indikatoren der gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen besteht die Gefahr, überhöhte Korrelationen aufgrund von sozialer Erwünschtheit zu erhalten (siehe Organ & Ryan, 1995; Van Dyne & LePine, 1998).

Eine weitere Einschränkung dieser Untersuchung stellt die Verwendung von „Single-Source Data“ dar. Bei der Auswahl bereits existierender Items bzw. bei der Operationalisierung neuer Items wurde zwar sehr darauf geachtet, inhaltliche Konfundierungen zwischen den Indikatoren der fünf latenten Konstrukte des SEM (siehe Abbildung 2) zu vermeiden. Die latenten Variablen arbeitsbezogene prosoziale Orientierung und gemeinwesenbezogene Wertorientierungen repräsentieren unseres Erachtens in der Realität gut unterscheidbare Phänomene, weil auf der einen Seite die Bereitschaft zu hilfreichem Verhalten, das sich auf konkrete Menschen im

¹ In Deutschland und Österreich finden sich hingegen unter den kleinen und mittelständischen Unternehmen mit der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) einige, die faktisch hinsichtlich Organisationsstruktur und Entscheidungsprozessen einer Produktivgenossenschaft entsprechen.

direkten sozialen Umfeld bezieht und auf der anderen Seite generalisiertes Hilfeverhalten, das sich in Wertorientierungen wie Gleichheit und Solidarität äußert und sich auf eher abstrakte soziale Systeme (Gemeinwesen, Gesellschaft) bezieht, theoretisch unabhängig voneinander sind. Allerdings deutet der stark ausgeprägte Pfadkoeffizient zwischen der arbeitsbezogenen prosozialen Orientierung und den gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen auf gemeinsame Methodenvarianz hin.

Die Beantwortung des 17-seitigen umfangreichen Fragebogens war mit hohem Aufwand für die untersuchten TeilnehmerInnen und ihre Unternehmen verbunden. Deshalb war es leider nicht möglich, zusätzliche Datenquellen (wie z. B. Beobachtung, Vorgesetztenbeurteilungen oder Skalen zur sozialen Erwünschtheit) zu verwenden. Wünschenswert ist, die externe kriterienbezogene Validität der Indikatoren Sozio-moralische Atmosphäre und Prosoziales Arbeitshandeln einer Prüfung zu unterziehen. Dies könnte realisiert werden, indem entsprechende Handlungen im betrieblichen Setting beobachtet werden (was sehr aufwändig wäre) oder mittels strukturierter Interviews, welche es erlauben, Critical Incidents bezüglich der sozio-moralischen Atmosphäre und ihrer vermuteten Wirkungen zu identifizieren. Zusätzlich zu dieser Kreuzvalidierung würden wir gerne ein Instrument entwickeln, welches tiefer greifende Analysen ermöglicht wie z. B. teilstandardisierte Beobachtungsinterviews. Ziel solcher Interviews ist die gleichzeitige Erhebung von aktuell Beobachtbarem und retrospektiv erfragten Critical Incidents zu verschiedenen Zeitpunkten. Studien von Hoff et al. (1991), Lempert und Corsten (1997) und Power et al. (1989) leisten hierfür wichtige methodische Anregungen.

- Literatur
- Allen, C. L., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arbuckle, J.L. (2003). AMOS 5.0 Update. Chicago, Ill.: SmallWaters Corp.
- Avrahami, A. (2002). Orientierungen und Verhaltensweisen der Jugend im Kibbutz im Zusammenhang mit der Sozialisation in der Adoleszenz. *Psychosozial*, 25 (1), 27-39.
- Barber, B.R. (1984). *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Bartölke K., Eschweiler, W., Flechsenberger, D., Palgi, M. & Rosner, M. (1985). *Participation and Control*. Spardorf: Wilfer.
- Beit-Hallahmi, B. (2002). Kollektiverziehung und Persönlichkeitsentwicklung: Ergebnisse des Kibbutzexperimentes. *Psychosozial*, 25 (1), 41-55.
- Bibouche, S. (2003). *Neue Orientierungen und Engagementformen von jugendlichen Arbeitnehmer/inne/n* (unveröffentlichte Dissertation). Eberhard-Karls-Universität, Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Tübingen
- Colby, A. Kohlberg, L., Snarey, J. & Reimer, J. (1987). The development of moral reasoning among Kibbutz Adolescents: A longitudinal study. In A. Colby & L. Kohlberg (Eds.), *The Measurement of Moral Judgment* (Vol.1) (pp.129-149). Cambridge NY: Cambridge University Press.
- 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.

- Culpepper, R. A., Gamble, J. E. & Blubaugh, M. G. (2004). Employee stock ownership plans and three-component commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 155-170.
- Dahrendorf, R. (1995). Über den Bürgerstatus. In Brink, B. van den & Reijen, W. van (Eds.), *Bürgergesellschaft, Recht und Demokratie* (pp.29-43). Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Damon, W. (1998). Political development for a democratic future. *Journal of Social Issues*, 54, 612-627.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalogue of Selected documents in Psychology*, 10, 85.
- Doll, J., Dick, M. (2000). Protestantische Ethik und humanitär-egalitäre Ethik. Studien zur Entwicklung zweier deutschsprachiger Ethikskalen. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 21(2) 138-151
- Eisenberg, N. (1989). The development of prosocial values. In N. Eisenberg, J. Reykowski & E. Staub (Eds.), *Social and Moral Values* (pp.87-103). Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eisenberg, N. & Miller, P.A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). *Industrielle Demokratie* (Schriften zur Arbeitspsychologie Bd. 25). Bern: Huber.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2004). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöchner-Rist (Eds.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 8.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen.
- Flodell, C. (1989). *Miteinander oder Gegeneinander - eine sozialpsychologische Untersuchung über Solidarität und Konkurrenz in der Arbeitswelt*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Flodell, C., Strümpel, B., & Pawlowsky, P. (2004). *Solidarität am Arbeitsplatz*. In A. Glöchner-Rist (Eds.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 8.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Foley, J.R. & Polanyi, M. (2006). Workplace democracy: why bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27 (1), 173-191.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In M.D. Dunnette, I.M. Hough, & H.C. Triandis (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.) (Vol.4) (pp.271-340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Galtung, J. (1995). *Menschenrechte - anders gesehen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1983). *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. In J. Habermas, *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln* (S.127-206). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Heider, F., Hock, B. & Seitz, H.-W. (1997). *Kontinuität oder Transformation – zur Entwicklung selbstverwalteter Betriebe in Hessen*. Gießen: Focus.

- Heller, F.A., Drenth, P., Koopman, P. & Rus, V. (1988). *Decisions in Organizations: A Three Country Comparative Study*. London: Sage.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (Eds.) (1998). *Organizational Participation – Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Hoff, E.-H., Lempert W. & Lappe, L. (1991). *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien*. Bern Stuttgart Toronto: Verlag Hans Huber.
- Hoffman, M.-L. (1989). Empathy and prosocial activism. In N. Eisenberg, J. Reykowski & E. Staub (Eds.), *Social and Moral Values* (pp.65-85). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Holz-Ebeling, F. & Steinmetz, M. (1995). Wie brauchbar sind die vorliegenden Fragebogen zur Messung von Empathie? Kritische Analyse unter Berücksichtigung der Iteminhalte. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 16, 11-32.
- 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.
- Katz, I. & Hass, R.G. (1988). Racial ambivalence and American value conflict: Correlational studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 893-905.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 72, 319-332.
- Klicperová-Baker (Ed.) (1999). *Ready For Democracy? Civic Culture and Civility with a Focus on Czech Society*. Prague: Academy of Sciences of the Czech Republic.
- Kohlberg, L. (1984). Moral stages and moralization: the cognitive-developmental approach. In L. Kohlberg, *Essays on Moral Development. Vol.2: The Psychology of Moral Development. The Nature and Validity of Moral Stages* (pp.170-205). San Francisco: Harper & Row.
- Kohlberg, L. (1996). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kohlberg, L., Levine, C. & Hewer, A. (1984). Moral stages: a current statement and reponse to critics. The current formulation of the theory. In L. Kohlberg, *Essays on Moral Development. Vol.2: The Psychology of Moral Development. The Nature and Validity of Moral Stages* (pp.212-319). San Francisco: Harper & Row.
- Kohn, M.L. & Schooler, C. (1983). *Work and Personality*. Norwood, NJ: Ablex.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Lempert, W. (1993). Moralische Sozialisation im Beruf. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*. 1993; 13(1) 2-35.
- Lind, G. (2002). *Ist Moral lehrbar?* Berlin: Nomos.
- Mayring, P. (2003) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (8.Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2005). Qualitative Inhaltsanalyse. In: *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (Hrsg.) Flick, U., v. Kardoff, E., Steinke, I. (S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Irving, P.G. & Allen, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mohiyeddini, C., Montada, L. (1996). Selbstwirksamkeit-Gerechte-Welt-Skala (unpublished). Trier: Universität Trier
- Moldaschl, M. (2004). Partizipation und/als/statt Demokratie. Zum Entwicklungsverhältnis von gesellschaftlicher Demokratisierung und organisationaler Partizipation. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni & C. Burtscher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S.216-245). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages – The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Netz e.V. (Hrsg.) (1997). *Ökologie und Partizipation. Zwei Gesichter zukunftsfähigen Wirtschaftens*. Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol 48 (4). Special issue: Theory and literature. 775-802.
- Oser, F. & Althof, W. (2001). *Moralische Selbstbestimmung. Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pendleton, A., Wilson, N. & Wright, M. (1998). The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, 36, 99-132.
- Pierce, J. L., O'Driscoll, M. & Coghlan, A.-M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology*, 144, 507-534.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Porter, L.W., Lawler III, E.E., and Hackman, J.R. (1996). Ways groups influence individual work effectiveness. In R. M. Steers, L.W. Porter & G.A. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work* (pp.346-354). New York: McGraw-Hill.
- Power, F. C., Higgins, A. & Kohlberg, L. (Eds.) (1989). *Lawrence Kohlberg's Approach to Moral Education*. New York: Columbia University Press.
- Power, C. & Reimer, J. (1999). Die moralische Atmosphäre: Eine pädagogische Brücke zwischen moralischem Urteil und Handeln. In D. Garz, F. Oser & W. Althof (Hrsg.), *Moralisches Urteil und Handeln* (S.293-313). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rousseau, D. M. & Shperling, Z. (2003). Pieces of action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28, 553-570.

- Schooler, C. & Mulatu, M.S. (2004). Occupational self-direction, intellectual functioning, and self-directed orientation in older workers: Findings and implications for individuals and societies. *American Journal of Sociology*, 110 (1), 161-197
- Snarey, J.R., Reimer, J. & Kohlberg, L. (1985). The Kibbutz as a model for moral education: A longitudinal cross-cultural study. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 6, 153-172.
- Staufenbiel, T. and C. Hartz (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica* 46 (2) 73-83
- Strauss, G. (1998b). Participation works – if conditions are appropriate. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.), *Organizational Participation – Myth or Reality* (pp.191-219). Oxford: Oxford University Press.
- Susman, G. I. (1976). *Autonomy at Work*. New York: Praeger.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. überarb. u. erweit. Aufl.). Stuttgart: Poeschel/Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (3. überarb. u. erweit. Aufl.). Bern: Paul Haupt
- Van Dyne, L. & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra role behavior: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Yperen, N.W., van den Berg, A.E. & Willering, M.C. (1999). Toward a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 377-392.
- Vilmar, F. & Weber, W. G. (2004). Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit ein Überblick. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni & C. Burtscher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (105-143). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Weber, W. G. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit – Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*. Bern: Huber.
- Weber, W. G. (1999). Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits blosser Partizipation? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (4), 270-281.
- Weber, W. G., Pasqualoni, P.-P. & Burtscher, C. (Hrsg.) (2004). *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Schmid, B. E. (2006). Organizational Democracy, Sociomoral Atmosphere, and Prosocial and Community-Related Value Orientations of Employees. Research Paper an der Universität Innsbruck, Institut für Psychologie.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E. & Iwanowa (2006). Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Illusion oder Realität? *Mitbestimmung*, 6, 29-35.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E. & Iwanowa (2007). Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben - Haltungen und Orientierung. *Mitbestimmung*, 1, 1-6.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview [26 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [Online Journal], 1(1). www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm [Zugriff: 20.05.2005].