



Organisationale Demokratie – Die Arbeit ein Ort zur Demokratieförderung?

Christine Unterrainer, Thomas Höge, Severin Hornung, & Wolfgang G. Weber
Institut für Psychologie – Universität Innsbruck

Sozial-ökologische Verantwortung & Nachhaltigkeit in Arbeit, Wirtschaft & Gesellschaft



Univ.-Prof. Dr. Severin Hornung



Priv.-Doz. Dr. Thomas Höge



Dr. Christine Unterrainer



Univ.-Prof. i.R. Dr. Wolfgang G. Weber

(Weber, 1999; Weber, Unterrainer, & Höge, 2020)

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



Abbildung 1. Quelle: Teufel, Kulis, Kapitäne (Achten, 2005)

Reichweite der Beteiligung an operativen, taktischen & strategischen Entscheidungen

Operativ: **kurzfristige, arbeitsplatzbezogene Entscheidungen**

z. B. Planung und Steuerung der Reihenfolge von Aufträgen/Arbeitsaufgaben; Veränderung der Arbeitsmenge, die geleistet werden muss; Festlegung der eigenen Arbeitszeit (z.B. Beginn der Arbeit, Überstunden, Schichtenteilung); Besuch eines Kurses zur eigenen Weiter-/Fortbildung während der Arbeitszeit; Personaleinsatz und Verteilung der Arbeitsaufgaben (wer macht was an welchem Arbeitsplatz)

Taktisch: **mittelfristige, auf die Abteilungsebene bezogene Entscheidungen**

z. B. Gestaltung des Lohn-/Gehaltsystems, Einkommensverteilung; Einstellung und Entlassung von Kolleg:innen; Wahl und Abwahl von Vorgesetzten; Veränderungen des Arbeitszeitsystems; Betriebliche Innovationen; Produktionsplanung bzw. Planung Verkaufsprogramm, Sortimentsgestaltung, Dienstleistungsangebot

Strategisch: **langfristige, das gesamte Unternehmen betreffende Entscheidungen**

z. B. Änderung von Unternehmensverfassung, Leitbild, Statut, Satzung etc.; Genehmigung des Unternehmenshaushalts; Große Kapitalinvestitionen; Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands Unternehmensrestrukturierung; Umfassende Restrukturierungen/Veränderungen im Unternehmen

- | | |
|---|--|
| (1) Keine Beteiligung: | Ich bin überhaupt nicht daran beteiligt. |
| (2) Information: | Ich werde darüber informiert , bevor die Sache entschieden wird. |
| (3) Anhörung (Konsultation): | Ich kann meine Meinung dazu vortragen . |
| (4) Mitwirkung: | Meine Meinung wird in die Überlegungen miteinbezogen (Vorschläge bzw. Einwände untergeordneter organisationaler Einheiten müssen von Übergeordneten verbindlich in die Entscheidungen einbezogen werden und dürfen nicht ohne Einigungsversuch zurückgewiesen werden [Weber, 1999, S. 273]). |
| (5) Mitbestimmung/-entscheidung: | Ich nehme gleichberechtigt und gleichgewichtig an der Entscheidung teil (untergeordnete Einheiten können in paritätisch zusammengesetzten Gremien mitentscheiden unter Mitverantwortung für die Entscheidungskonsequenzen [Weber, 1999, S. 273]). |

Bis Beteiligungsgrad 3 → Pseudopartizipation (Weber, 1999)

Ab Beteiligungsgrad 4 → Organisationale Demokratie (Weber, 1999)

Unternehmenstypologie

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

Kriterien Organisationaler Demokratie

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

Typ U8: Demokratisches Reformunternehmen

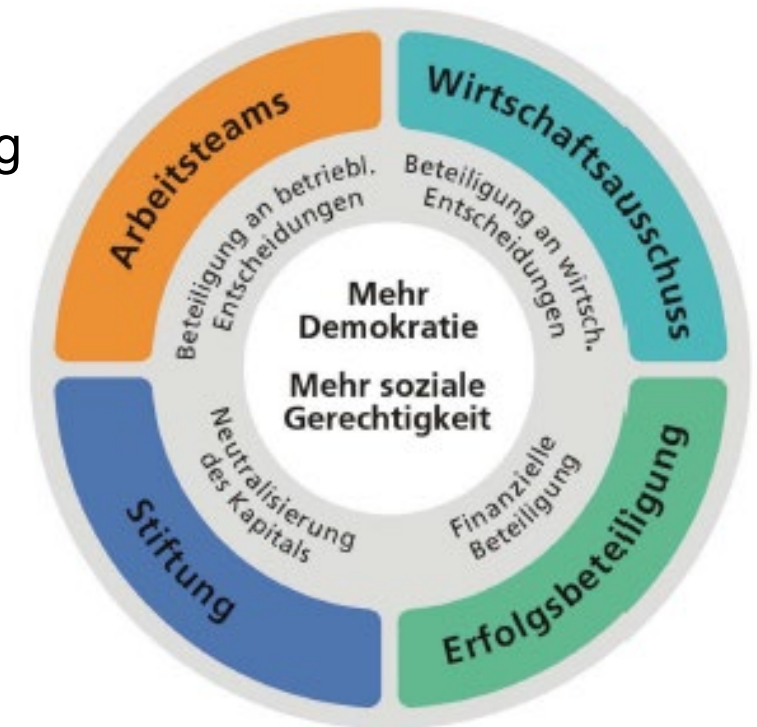
Hopmann Autowelt (Siegen, Deutschland)

- Autohaus mit 11 Standorten, ca. 600 Beschäftigte
- Besitzer wandelte 1974 das Unternehmen in eine GmbH um und übertrug alle Unternehmensanteile an die dafür gegründete Stiftung „*Demokratie im Alltag*“.



Stiftungsaufgaben:

z.B. Förderung von benachteiligten Kindern- und Jugendlichen, Förderung von Bürgerinitiativen, Förderung von Aus- und Weiterbildung, Sicherstellung und Weiterentwicklung des Arbeitnehmer:innen-Mitbestimmungsmodells im Unternehmen Hopmann



Typ U8: Demokratisches Reformunternehmen

Stasto Automation KG (Innsbruck)

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



Typ U9: Demokratisch strukturierte Produktivgenossenschaft

Mondragon Corporation Cooperativa (Spanien, Baskenland)

- 122 Produktivgenossenschaften in den verschiedensten Wirtschaftsbereichen
- Gründung 1956; Jesuitenpater José Maria Arizmendiarreta → katholische Soziallehre
- ca. 81.000 Beschäftigte
- eigene Bank (Caja Laboral), eigene Hochschule (Mondragon University)
- ca. 80% der spanischen Beschäftigten halten Genossenschaftsanteile
- Repräsentativ-demokratisches System über alle Ebenen, direkte demokratische Beteiligung auf der Ebene der einzelnen Genossenschaften
- Geringe Einkommensspreizung zwischen geringstem Lohn und Gehalt der höchsten Führungskraft (ca. 1:5)



Typ U 10: Selbstverwaltetes Belegschaftsunternehmen

Café Ruffini, Konditorei, Weinhandlung GmbH (München, Deutschland)

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



- Europa (2017): Europäischer Verband der Arbeits- und Sozialgenossenschaften ca. 50.000 Genossenschaften mit ca. 1,3 Mio. Arbeitnehmer:innen
- Italien: Tausende Arbeits- und Sozialgenossenschaften (ein großer Verband = LegaCoop)
- Spanien: Insgesamt 18.000 Arbeitsgenossenschaften mit 221.844 Arbeitnehmer:innen (inkl. Mondragon CC) (Basterretxea et al., 2019)
- Deutschland: ca. 5.000 demokratisch strukturierte Unternehmen (Flieger, 2006), inkl. ca. 800 Arbeits- und Sozialgenossenschaften

Staatliche Modelle zur steuerlichen Begünstigung von Belegschaftseigentum:

- ESOP in den USA (Gesetz seit 1974): Employee Stock Ownership Plans – ca. 6600 ESOPs mit ca. 15 Mio. AN als Miteigentümer:innen (National Center of Employee Ownership, 2023) <https://www.nceo.org/research/employee-ownership-by-the-numbers#how-many-workers-are-in-esops>
- EOT in UK (Gesetz seit 2014): Employee Ownership Trusts – 2529 EOTs mit ca. 460.000 AN als Miteigentümer:innen (Pendleton & Robinson, 2026) (<https://employeeownership.co.uk/Site/Site/content/News-and-Insights/Research/Research.aspx?hkey=1c415376-cfbd-46a6-89c6-6e5904622c7c>)
- Euro-ESOP oder Coop-ESOP in Slowenien: 01.01.2026 Gesetz zu Arbeitsgenossenschaften – The Institute for Economic Democracy (<http://ied.si>) (Ellerman, 2026) – Steuererleichterungen für Belegschaftsübernahmen und Coop-ESOP-Gründungen

Forschungsprojekt ODEM - Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften

- Gefördert durch *bm:bwk* im Rahmen des >node< Programms („New Orientations for Democracy in Europe“)
- Gefördert durch den Tiroler Wissenschaftsfonds

Rahmenhypothese:

*„Demokratische Organisationsprinzipien in Unternehmen fördern die Bereitschaft von Beschäftigten **demokratisch** und **sozial verantwortlich** zu **handeln**.“*

Sozialisationshypothese

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

Demokratische Partizipation im Unternehmen



Erfahrung von politischer Wirksamkeit

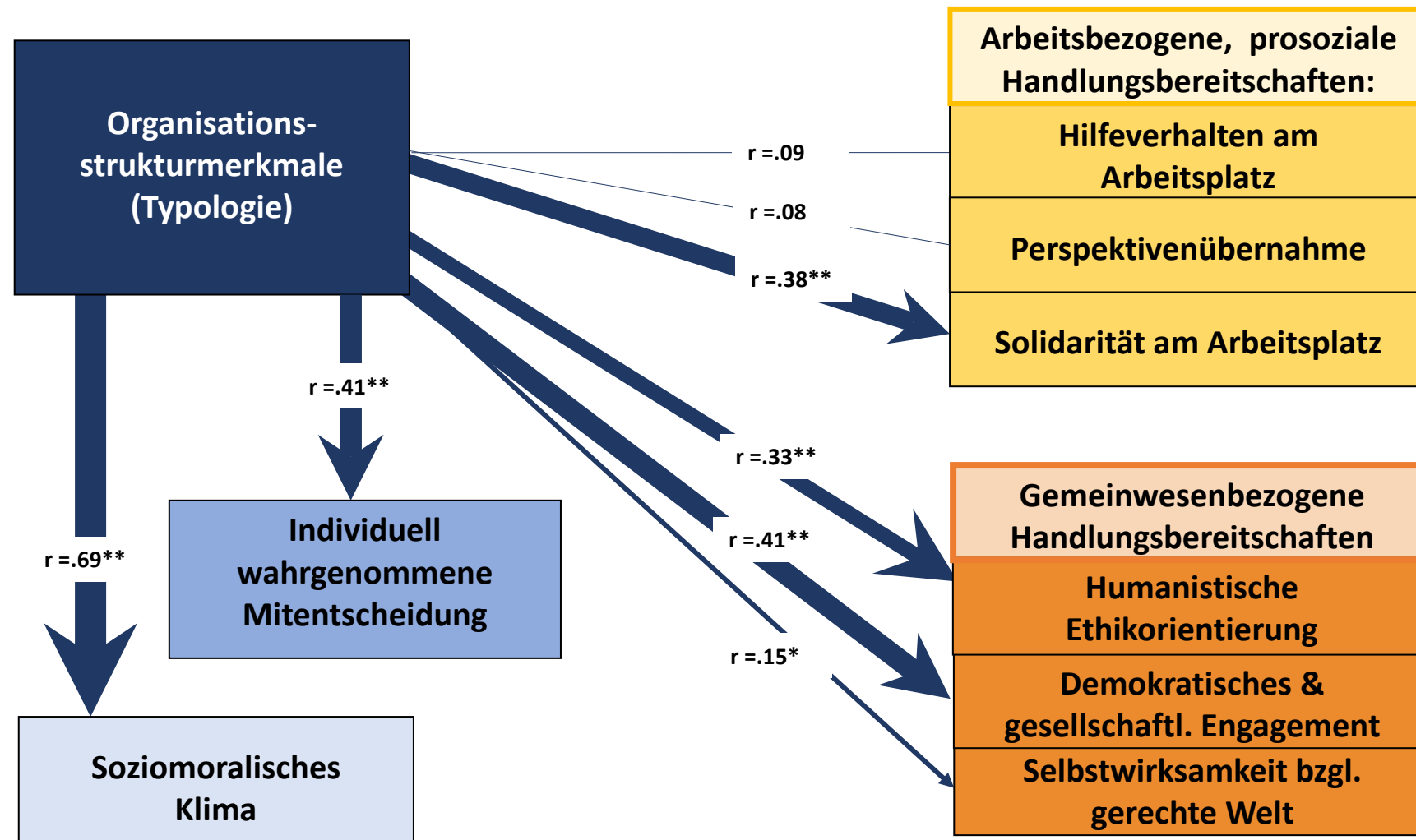


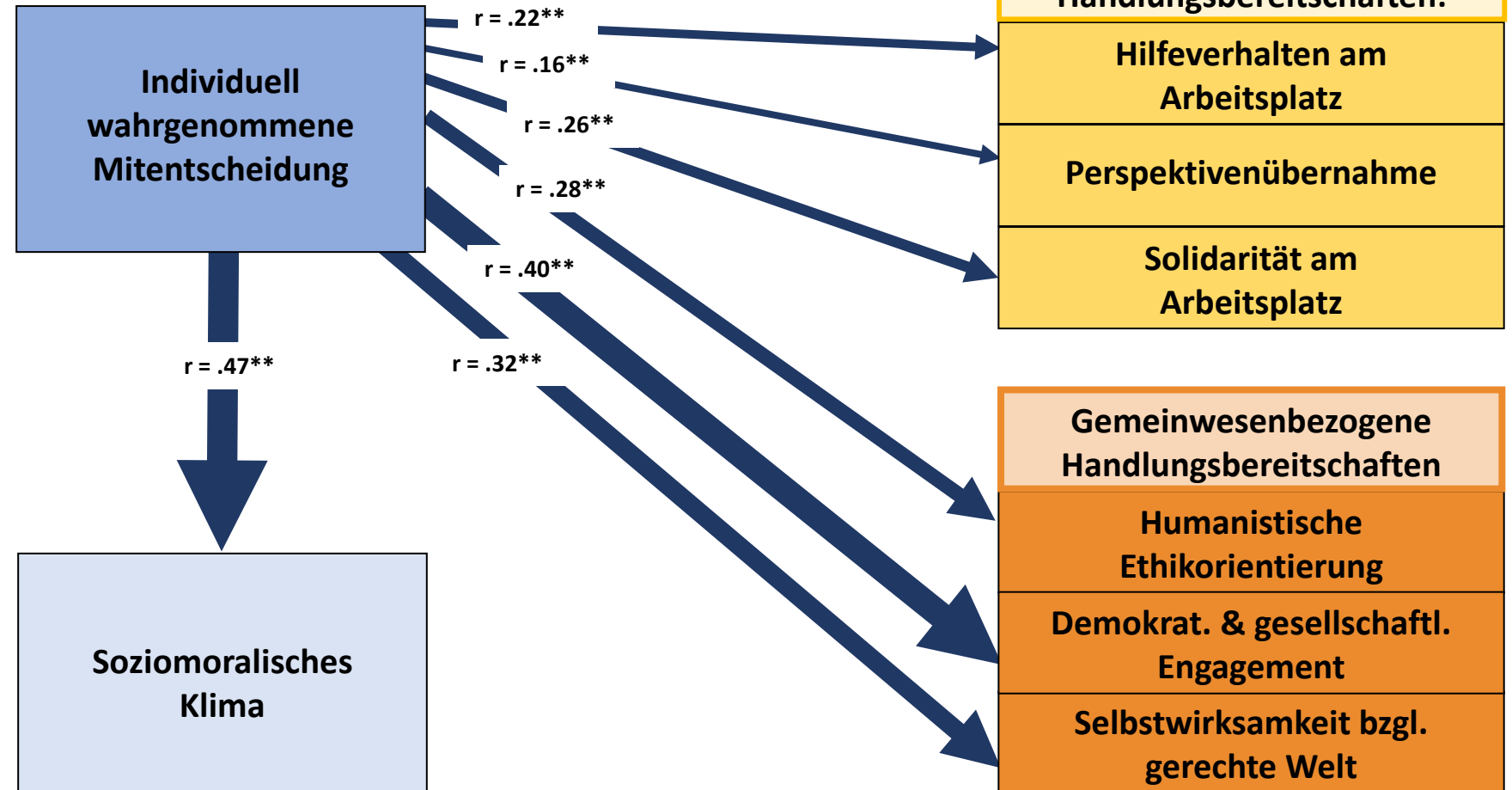
Politisches und aktives bürgerschaftliches Engagement am Arbeitsplatz und in der Zivilgesellschaft

= Nutzen für das Gemeinwohl/Gesellschaft

33 demokratisch und hierarchisch strukturierte Betriebe (inkl. 3 Kibbutzim);
Anzahl der Studienteilnehmer:innen: **N = 606**

Unterrainer et al., 2011;
Weber & Unterrainer, 2013;
Weber, Unterrainer & Höge, 2008





22 demokratisch strukturierte Betriebe;
Anzahl der Studienteilnehmer:innen: **N = 333**

Weber, Unterrainer & Schmid, 2009

(Weber, Unterrainer & Höge, 2020)



Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes

Wolfgang G. Weber*, Christine Unterrainer and Thomas Höge
University of Innsbruck

Empirische Belege zu den Wirkungen organisationaler Demokratie auf psychologische Variablen:

- 60 quantitative, internationale Studien
- demokratische Unternehmen
- Publiziert zwischen 1970 - 2017

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

Limitationen:

- Es gibt nur sehr wenige Längsschnittstudien – Kausalität nicht gesichert (Selektion vs. Sozialisation)
- Selbstauskunftsfragebögen – Verzerrungseffekte hinsichtlich sozialer Erwünschtheit

Fazit:

- **Demokratische Organisationsstruktur**
 - ➔ signifikante, positive Zusammenhänge mit demokratischen Kompetenzen von Mitarbeiter:innen
- **Tatsächliche, individuell wahrgenommene Mitentscheidung**
 - ➔ noch stärkere, positive Zusammenhänge mit demokratischen Kompetenzen von Mitarbeiter:innen

Arbeit = ein Ort mit demokratieförderndem Potenzial



Danke für Ihre
Aufmerksamkeit

Christine Unterrainer
christine.unterrainer@uibk.ac.at

- Wie entwickeln sich demokratische Unternehmen über die Zeit?
- Organisationale und psychologische Faktoren, die zu Erfolg oder Misserfolg beitragen?

Qualitative Studien von 1970 - 2020

Organizational and psychological features of successful democratic enterprises: A systematic review of qualitative research

Christine Unterrainer*, Wolfgang G. Weber, Thomas Höge and Severin Hornung

Institute of Psychology, Applied Psychology – Work and Organizational Psychology, University of Innsbruck, Innsbruck, Austria

 **frontiers** | Frontiers in Psychology

TYPE Systematic Review
PUBLISHED 04 November 2022
DOI 10.3389/fpsyg.2022.947559

Pessimistische Sicht auf die Entwicklung demokratischer Unternehmen:

- **Transformation** (Oppenheimer, 1896)
- **Degeneration** (Webb & Webb, 1897)



Franz Oppenheimer



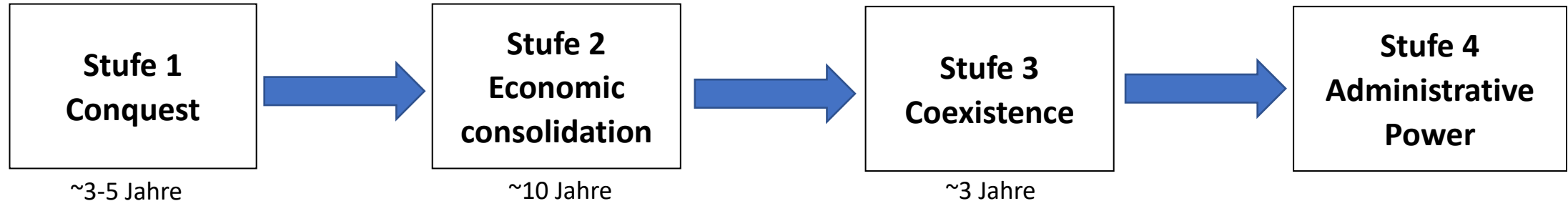
Beatrice & Sidney Webb

➔ Demokratische Unternehmen transformieren/degenerieren zu konventionell-hierarchischen Unternehmen ODER sie verschwinden vom Markt

Sowohl orthodox-marxistische als auch orthodox-kapitalistische/liberale Begründungen:

- Marxisten: Organisationale Demokratie ist innerhalb einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung nicht möglich, weil sie den „Gesetzen“ des Kapitalismus widerspricht (Aufhebung der Trennung von Kapital und Arbeit).
- Kapitalisten/Wirtschaftsliberale: Demokratische Unternehmen sind ineffizienter und deswegen nicht so wettbewerbsfähig.
- Iron Law of Oligarchy (Michels, 1949)

Lebenszyklus-Modell (Meister, 1984; Conforth, 1995)



- **Conquest:** Startpunkt, direkt-demokratisch, hoher Idealismus und hohes Commitment, gemeinsame wirtschaftliche, soziale und kulturelle Ziele und Werte; ökonomische Funktionen schwach ausgeprägt.
- **Economic consolidation:** Transitionsphase – konventionelle Organisationsprinzipien halten Einzug, ursprünglicher Idealismus nimmt ab, Konflikte zwischen “Idealisten” und “Management”.
- **Coexistence:** Radikaler Idealismus und soziale Ziele verschwinden, stattdessen “Marktorientierung”, Unternehmen wächst, stärkere Arbeitsteilung und Spezialisierung – Wechsel von direkten zu repräsentativen demokratischen Entscheidungsprozeduren.
- **Administrative power:** Mitglieder/“Worker-Owners” und gewählte Gremienvertreter:innen verlieren an Einfluss, ökonomische “Logiken” dominieren und eine Manager-Elite übernimmt die volle Kontrolle

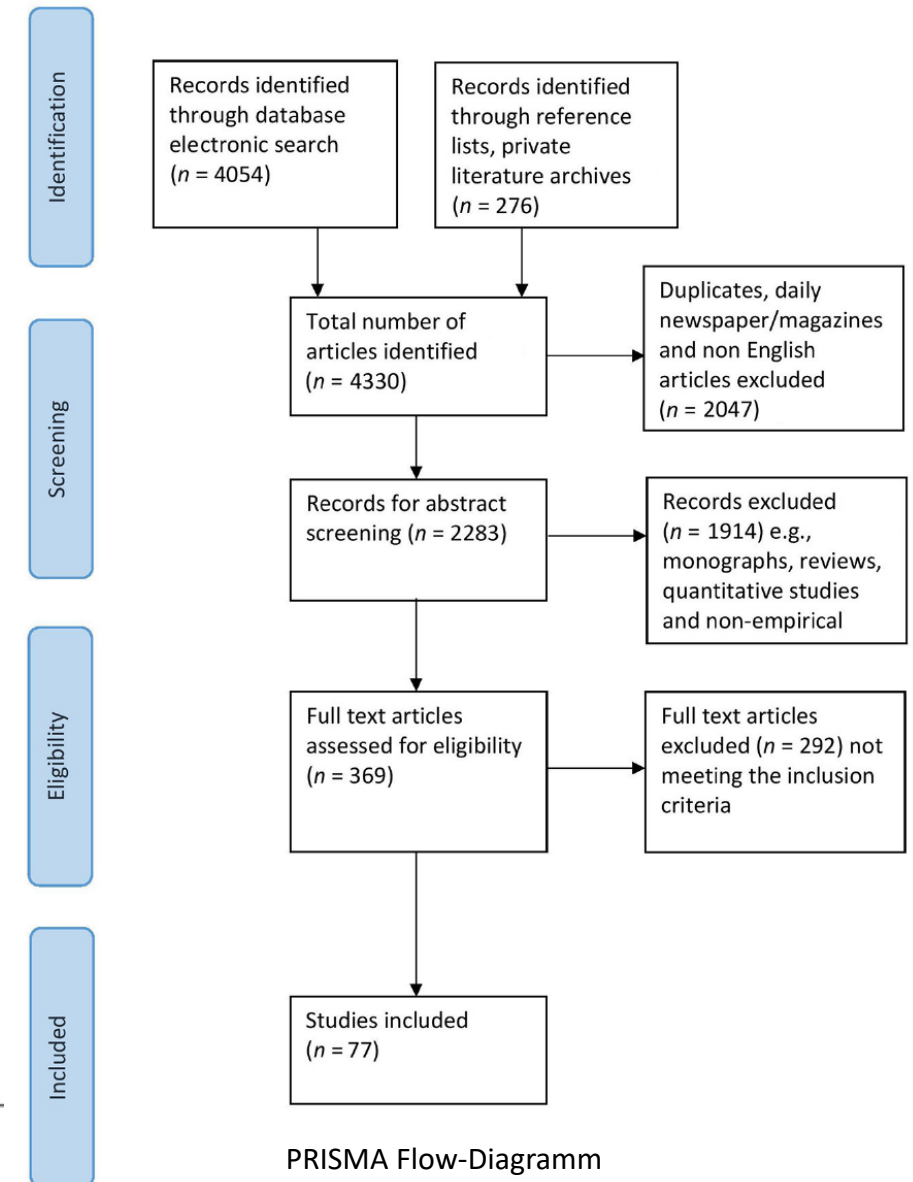
Ist eine Degeneration von demokratischen Unternehmen wie z.B. Genossenschaften wirklich unabwendbar?

➡ „**Regenerationshypothese**“

- = nach Phasen der Degeneration kommt es manchmal wieder zu Phasen des Wiedererstarkens demokratischer Praktiken (e.g., Batstone, 1983; Cornforth, 1995; Rosner, 1984; Stryjan, 1994; Viggiani, 1997)
- Dynamischer und *dialektischer* Prozess zwischen *oligarchischen* und *demokratischen* Kraftfeldern in demokratischen Unternehmen (Hernandez, 2006)

77 qualitative Studien (1984-2022) erfüllten die Einschlusskriterien

74 demokratische Unternehmen
+ 9 Teilunternehmen von Mondragon CC
(= eigene Analyse)



	N = 74 Unternehmen (ohne Mondragon CC)	Ø Dauer der org. Demokratie zum Studienzeitpunkt:
Volle Degeneration	7 Unternehmen (Mehrzahl: groß oder mittelgroß)	15 Jahre
Degenerationstendenz	20 Unternehmen (Mehrzahl: groß oder mittelgroß)	24 Jahre
Retention (= Demokratieerhalt)	39 Unternehmen (Mehrzahl: klein oder mittelgroß)	21 Jahre
Regeneration	8 Unternehmen (Mehrzahl: groß oder mittelgroß)	17 Jahre

Unterrainer, Weber, Höge & Hornung, 2022



	9 Mondragon-Großunternehmen	Ø Dauer der org. Demokratie zum Studienzeitpunkt:
Volle Degeneration	0	
Degenerationstendenz (3 Unternehmen):	LANA cooperative	28 Jahre
	Fagor Electrodomésticos Group*	56 Jahre (aufgelöst)
	MAPSA cooperative	5 Jahre
Ambivalenz: Degenerationstendenz UND Regeneration (3 Unternehmen):	Coprecci cooperative (Teil der Fagor Gruppe)	25 Jahre
	Eroski group*	46 Jahre
	Fagor Ederlan group	52 Jahre
Retention (1 Unternehmen):	ULMA group	36 Jahre
Regeneration (2 Unternehmen):	Maier group	35 Jahre
	EB cooperative (anonym)	39 Jahre

Unterrainer, Weber, Höge & Hornung, 2022

Faktoren, die potenziell zu **Degenerationstendenzen** beitragen (20 Unternehmen) (Auszug)

	Häufigkeit
1. Organisationale/externe Bedingungen: (z.B. Marktanforderungen / Marktdruck / Wettbewerb / gezwungene Expansion)	Σ 20
2. Nicht demokratische oder nicht partizipative Praktiken:	Σ 27
2.1 Ausschluss neuer Mitarbeiter:innen vom Eigentum	9
2.2 Dysfunktionales Human Resources Management (keine oder unzureichende Vermittlung von genossenschaftlichen Werten)	4
2.3 Mangelnde Kooperationskultur/-klima (z. B. Ungerechtigkeit, Konflikte)	8
2.4 Vernachlässigung der Partizipation (z. B. nicht demokratische, sondern finanzielle Ziele oder Ziele der Beschäftigungssicherheit im Vordergrund)	6
3. Psychologische Phänomene: (z. B. von Beginn an geringe Identifikation der Beschäftigten mit der Idee der MA-Beteiligung, Stress und Arbeitsdruck)	Σ 10

Erfolgsfaktoren, die potenziell zur **Retention** beitragen (39 Unternehmen) (Auszug)

	Häufigkeit
1. Organisationale/externe Bedingungen: z. B. Geringe Größe und Komplexität des Unternehmens, stabiler Markt, positive Gewerkschaftsbeziehungen	Σ 14
2. Demokratische oder partizipative Praktiken:	Σ 181
2.1 Integration (Meist: Verknüpfung mit größeren sozialen Bewegungen)	23
2.2 Wertorientiertes Human Resources Management z.B. kollektive Personalauswahl; Aus-/Weiterbildung zum Genossenschaftsgedanken/OD	88
2.3 Förderung der Genossenschaftskultur und des Genossenschaftsklimas (z.B. offene Kritik und Diskussion; Diskurse über Demokratie, sozialen Wandel, kommunale Entwicklung)	44
2.4 Unterstützung der Partizipation (z.B. regelmäßiger Wechsel der Gremienvertreter:innen, demokratische Führung, Motivierung zu Beteiligung)	26
3. Psychologische Phänomene: (z.B. Verbundenheit mit Genossenschaftsidee, Loyalität, Psychological Ownership, Prosozialität/soziale Inklusion/Fürsorge)	Σ 78

- Von insgesamt 83 Unternehmen - 50 keine Anzeichen von Degeneration oder Degenerationstendenzen
→ Degeneration/Transformation nicht unausweichlich!
- Die meisten Unternehmen, die Degenerationstendenzen aufweisen, sind von einer vollständigen Degeneration weit entfernt

ABER:

- Unterschiede in der analytischen Tiefe und dem methodischen Niveau der einbezogenen Studien
- Fehlende theoretische Fundierung der identifizierten psychologischen Phänomene
- Selektivität der untersuchten demokratischen Unternehmen?