

# **JOURNAL FÜR ENTWICKLUNGSPOLITIK**

herausgegeben vom Mattersburger Kreis für Entwicklungspolitik  
an den österreichischen Universitäten

vol. XXV 3–2009

## **SOLIDARISCHE ÖKONOMIE ZWISCHEN MARKT UND STAAT**

### **Gesellschaftsveränderung oder Selbsthilfe?**

Schwerpunktredaktion: Markus Auinger

mandelbaum *edition südwind*

## Inhaltsverzeichnis

- 4 MARKUS AUINGER  
Introduction: Solidarity Economics – emancipatory social  
change or self-help?
- 22 MAURÍCIO SARDÁ DE FARIA, GABRIELA CAVALCANTI CUNHA  
Self-management and Solidarity Economy: the challenges for  
worker-recovered companies in Brasil
- 43 ASTRID HAFNER  
Genossenschaftliche Realität im baskischen Mondragón
- 65 ANDREIA LEMAÎTRE  
The institutionalization of ‘work integration social enterprises’
- 87 MANFRED F. MOLDASCHL, WOLFGANG G. WEBER  
Trägt organisationale Partizipation zur gesellschaftlichen  
Demokratisierung bei?
- 113 Rezensionen
- 118 SchwerpunktredakteurInnen und AutorInnen
- 122 Impressum

**MANFRED F. MOLDaschl, WOLFGANG G. WEBER**

### **Trägt organisationale Partizipation zur gesellschaftlichen Demokratisierung bei?**

Entwürfe „alternativer Ökonomie“ gab es im Verlauf der weltweiten Durchsetzung des Kapitalismus immer wieder, in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Akzenten, meist verbarg sich dahinter mehr Forderung als Handeln, mehr Theorie als Praxis. In einzelnen Ländern wiederum nahmen die VertreterInnen der jeweiligen Alternativen zu herkömmlichem wirtschaftlichem Handeln nicht immer Notiz voneinander oder misstrauten den Konzepten ihrer KollegInnen. Bereits 1897 veröffentlichten Beatrice und Sidney Webb (1987) ihr Werk *Industrial Democracy*, in dem sie auf 933 Seiten ein Panorama der damaligen Demokratie-, Gemeinwirtschafts- und Gewerkschaftsbewegung entwarfen (zumindest für das britische Empire), ergänzt durch weitere Werke zur Geschichte der ArbeiterInnenbewegung, zum Acht-Stunden-Tag, zu ProduzentInnen- und KonsumentInnen-genossenschaften, selbstverwalteten Betrieben, Sozialismus, Kommunismus. Damit sind bereits wesentliche Themen benannt, die manche seit einigen Jahren mit „Solidarische Ökonomie“ betiteln: Es geht um Alternativen zur „Konkurrenzwirtschaft“ und um Demokratie nicht nur auf der Ebene der Gesellschaft. Nur wenn diese auch in der Wirtschaft als ihrem Teilsystem gelte, könne Demokratie insgesamt stabilisiert werden – so etwa Fritz Naph-tali (1966) in seiner programmatischen Schrift „Wirtschaftsdemokratie“ von 1928).

„Organisationale Partizipation“ war als Thema – insbesondere seit den 1970er Jahren – gewissermaßen die kleine Nichte der großen Tante Wirtschaftsdemokratie. Hier ging es in der Regel um systemkonforme Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitbestimmung von abhängig Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen und Gestaltungsmaßnahmen – durchaus mit unterschiedlicher Reichweite: von der Auftragsverteilung in einer Arbeits-

gruppe bis hin zur Beteiligung an Investitions- oder Standortentscheidungen oder der Aus- und Abwahl der Führungskräfte (vgl. Abschnitt 2). Sahen die einen darin ein Programm zur Verschleierung des Klassenkonflikts, war es für die anderen eine Strategie zur schrittweisen Demokratisierung der Wirtschaft (wie dies für Teile der damaligen deutschen Sozialdemokratie zutrif, für die Naphtali sprach). Inwieweit nun Maßnahmen organisationaler Partizipation eher „befriedende Effekte“ haben oder höhere Mitbestimmungsansprüche der Arbeitenden befördern, wollen wir in diesem Beitrag anhand einiger neuerer empirischer Befunde diskutieren, und dies mit Erwartungen an die „Solidarische Ökonomie“ in Beziehung setzen.

„Solidarische Ökonomie“ ist eine Bewegung bzw. eine integrierende Zuschreibung an verschiedene soziale Bewegungen, denen das Unbehagen an der Realität des radikalen Kapitalismus um die Jahrtausendwende Zusammenhalt verleiht. Eine klar umrissene theoretische Alternative zum kapitalistischen Wirtschaften liegt ihr nicht zugrunde. Betrachtet man rückblickend das selbstzerfleischende Theorie-Sektierertum, das die kapitalismuskritischen Kräfte und Bewegungen nach der StudentenInnenbewegung Ende der 1960er Jahre in den westlichen Industrienationen paralyisierte (und das nicht ausreichend aufgearbeitet ist), dann kann man das als große Chance sehen. Nachdem die antidemokratische Realität des Realsozialismus und sein Zusammenbruch sozialistische Ideen im Besonderen und große Alternativentwürfe im Allgemeinen diskreditiert hatten, schien die Konzentration auf funktionierende Praxisalternativen naheliegend. Attraktiver allemal, als die Möglichkeit von Alternativen erst nach Abschaffung des Kapitalismus in Aussicht zu stellen (in der Hoffnung, dadurch Verbündete hierfür zu gewinnen).

Man kann einige der Texte zur Solidarischen Ökonomie, die sonst eher alternativökonomische Praktiken beschreiben, auch als erneute Versuche betrachten, Theorie und Praxis wieder in ein konstruktiveres Verhältnis zu bringen. Das Problem, welches wir hier behandeln, ist ein typisches „Mikro-Makro-Problem“ der Sozialtheorie. Sind die Phänomene auf der Makroebene (hier: Zustand der Demokratie, Ansätze der Demokratisierung) emergente Resultate von Aktivitäten auf der Mikroebene (hier: Grad der Geltung von Befehl und Gehorsam in der organisationalen Hierarchie)? Sind Letztere eher determiniert durch die Makroebene (Wirtschaftsform, Herrschaftsverhältnisse)? Oder geht es darum, die Mechanismen wechselseitiger

Hervorbringung zu verstehen? Abstrakt kann man sich leicht auf Letzteres einigen. Doch enorm sind die Verführungen des „kausalen Denkens“, wenn soziale Phänomene der stets „reichen“, uneindeutigen Praxis beschrieben und erklärt werden sollen.

Man würde die Bewegung der Solidarischen Ökonomie aber mit Ansprüchen überfrachten, hielte man sie selbst für einen Ansatz „heterodoxer Ökonomik“, für eine Theorie, welche die Möglichkeiten und Grenzen anderen Wirtschaftens im Kapitalismus erklären sowie die Alternative(n) theoretisch konsistent begründen könnte. Einen Rahmen hierfür böte die Sozioökonomie (z.B. Bürgenmeier 1994; Swedberg 2000), auf die bislang nur wenige Beiträge zur Solidarischen Ökonomie explizit Bezug nehmen. Auch wenn hier viel wechselseitige Befruchtung möglich scheint, wollen wir diese Frage nicht weiter verfolgen und uns stattdessen zunächst kritisch dem Partizipationsbegriff zuwenden.

## **1. Partizipation und Demokratie – disziplinäre Semantiken**

Das Verhältnis von organisationaler Partizipation zur gesellschaftlichen Demokratisierung ist allemal umstritten. Das liegt auch an unterschiedlichen Begriffsverständnissen, an divergenten disziplinären Semantiken, insbesondere hinsichtlich des Begriffs Partizipation.

In der Arbeits- und Industriosozilogie, der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre etwa bezeichnet „Partizipation“ vorrangig eine von VertreterInnen der Kapitaleseite gewährte Beteiligung an Entscheidungen, teils auch an Gewinnen und Vermögen (finanzielle Partizipation, vgl. Moldaschl/Müller 2009). Es handelt sich hier um ein instrumentelles Verfahren, eine „Sozialtechnik“, von der sich die Kapitaleseite eine bessere Durchsetzung ihrer Interessen verspricht. Während die Betriebswirtschaftslehre daran wenig auszusetzen hat, ist Beteiligung in anderen Fächern normativ tendenziell anders „aufgeladen“. Man verweist auf übergeordnete Werte wie erweiterte Selbstbestimmung als Gebot der Aufklärung bzw. als allgemeinmenschliches Bedürfnis, den eigenen Erfahrungshorizont systematisch zu erweitern (siehe Wilpert 1998) oder auf Beteiligung als Modus der Befähigung zur Demokratie (vgl. Pateman 1970). Gerade im politikwissenschaftlichen Diskurs bezieht der Begriff seinen Sinngehalt aus demokratie-

theoretischen Überlegungen. Eine vereinfachende Landkarte der maßgeblichen Bedeutungen von Demokratie und Partizipation zeichnet Tabelle 1, basierend auf einer Unterscheidung aus Giddens Sozialtheorie.

**Tabelle 1: Logiken und Legitimation von Beteiligung in Betrieb und Gesellschaft**

	Demokratie	Partizipation
Funktionslogik (Herrschaft)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gesetzlich und vertraglich abgesicherte Mitbestimmung</li> <li>- geregelte Aushandlung der Regeln</li> <li>- generalisierte Gültigkeit</li> <li>- Gleichheit aller Mitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- freiwilliges Zugeständnis der EignerInnen oder ihrer VertreterInnen</li> <li>- Regeln sowie deren Objekte und Reichweite managementbestimmt</li> <li>- kontextuelle Gültigkeit</li> <li>- gruppenspezifische Geltung</li> </ul>
Legitimation	Bürgerrechte	Eigentumsrecht
Signifikation (Sinnstiftung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zivilgesellschaft</li> <li>- Pluralismus, Wertevielfalt</li> <li>- Verfassungsprinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktwirtschaft, Wettbewerb</li> <li>- Utilitarismus</li> <li>- Mittel zum Zweck (Sozialtechnik)</li> </ul>

Quelle: Moldaschl (2004)

Was die Interpretation etwa sozialwissenschaftlicher Texte und Studien zu organisationaler Partizipation kompliziert macht, ist die enorme Konfusion der transportierten Bedeutungen. Meist schleppen sie – wenn auch oft nicht explizit – die Konnotation von Demokratie mit. Der von ihnen unterstellte Sinn ist Emanzipation, der vom Management verfolgte ist in der Regel ein anderer, nämlich die Sicherung von Effizienz und Herrschaft (Letztere stehen selbst im Widerspruch zueinander). Die von den Forschenden intendierte Funktion ist Mitbestimmung. In diesem Sinne ist es eine der zentralen Fragen, ob man sich mit dem Begriff der Partizipation, wie er sich im hegemonialen Managementdiskurs etabliert hat, zufrieden

gibt und ob man damit die „halbierte Demokratie“ als Gegebenheit grundsätzlich akzeptiert.

Wir werden hier den Begriff und die Prinzipien der Demokratie zur „Messlatte“ der Beurteilung betrieblicher Partizipationsangebote machen. Das heißt, es geht uns darum Partizipationspraxis und -leitbilder daran zu „messen“, wie nahe sie „echten“ demokratischen Prinzipien mit verbrieften Rechten kommen und wo genau sie Halt machen.

## **2. Formen partizipativer und demokratischer Unternehmen**

Will man das sozialisatorische Potential organisationaler Partizipation abschätzen, muss man unterschiedliche Formen und Grade der Beteiligung von Belegschaftsmitgliedern (unterhalb der Managementebene) an betrieblichen Entscheidungen unterscheiden. Grundsätzlich grenzen wir „partizipative“ von „demokratischen“ Unternehmensverfassungen ab. Ein Minimum an organisationaler Partizipation ist in den meisten Ländern rechtlich abgesichert. In Deutschland wird dies vor allem durch das Betriebsverfassungsgesetz von 1972, das Mitbestimmungsgesetz von 1976 und die Personalvertretungsgesetze gewährleistet, in Österreich durch das Arbeitsverfassungsgesetz von 1974, ergänzt durch die Europäische Betriebsräte-Richtlinie. Die Grundlagen der materiellen Beteiligung von MitarbeiterInnen werden in Europa sehr unterschiedlich geregelt (dazu Lowitzsch 2009). Was die Formen der Beteiligung und ihre Wirkungen angeht, so können die Erfahrungen in den zentraleuropäischen Ländern, die wir nun behandeln, durchaus als exemplarisch gelten.

Die gesetzlichen Minimalregelungen nehmen wir hier als Standard, von dem aus erst Unternehmen mit weitergehenden Beteiligungsmodellen in den Blick kommen; sie bezeichnen wir als „partizipative Unternehmen“. Ihre Belegschaftsmitglieder haben substanzielle Möglichkeiten, an operativen (z.B. Betriebsmittelschaffung, Berufung von Vorgesetzten), teils auch an strategischen Entscheidungen mitzuwirken (z.B. hinsichtlich Unternehmensbudget, Investitionen, Standortfragen), ohne paritätisch mitbestimmen oder als Kollektiv alleine entscheiden zu können.<sup>1</sup>

Wo dies gegeben ist, also alle MitarbeiterInnen an allen strategischen Entscheidungen prinzipiell teilhaben können, sprechen wir von „demokra-

tisch verfassten Unternehmen“. Sie repräsentieren das Prinzip der Wirtschaftsdemokratie auf betrieblicher Ebene. Das impliziert nicht, dass alle immer beteiligt sind, dass sie jedoch das Recht dazu haben bzw. diejenigen, die die Entscheidungen treffen, wählen und abwählen können. Mit Ausnahme einiger weniger Beispiele, in denen UnternehmenseignerInnen aus eigener Initiative betriebliche Demokratie einführten (zum Beispiel Philipp Rosenthal in der BRD, Ricardo Semler in Brasilien), handelt es sich dabei um Unternehmen, in denen die Belegschaftsmitglieder zugleich MiteigentümerInnen des Unternehmens sind.

Anhand von Literaturrecherchen (Vilmar/Weber 2004; Moldaschl/Müller 2009), einer Breitenerhebung zur materiellen Beteiligung (Moldaschl et al. 2009) sowie einer Untersuchung von dreißig Unternehmen in Österreich, Norditalien, Süddeutschland und Liechtenstein (Weber et al. 2008) bildeten wir die folgenden fünf Typen partizipativer Unternehmen. Kriterien waren die Reichweite materieller und immaterieller Beteiligung der Beschäftigten.<sup>2</sup>

- 1) *Konventionelles Unternehmen mit materieller Beteiligung ohne erweiterte immaterielle Beteiligung der Beschäftigten.* MitarbeiterInnen sind am Firmenerfolg (Gewinn) oder am Kapital beteiligt, ohne Entscheidungs-beteiligung über das gesetzliche Maß hinaus. Das trifft für die große Mehrheit der Unternehmen mit materieller Beteiligung zu.
- 2) *Konventionelles Unternehmen mit materieller und erweiterter immaterieller Beteiligung.* Meist mittelständische oder Großunternehmen; Entscheidungsbeteiligung über das gesetzliche Maß hinaus, häufig mittels direkter Teilnahme, und teils mit beratendem Repräsentativorgan (z.B. Beirat, Wirtschaftsausschuss). Beteiligung am Firmenerfolg (besonders am Gewinn) und/oder am Kapital, Letzteres ohne Mitentscheidungsrecht (beispielsweise als stille GesellschafterInnen). Die Entscheidungsbeteiligung soll den Einfluss der Arbeitenden im Hinblick auf die Erreichung der Erfolgsziele erweitern. Keine Paritätische Mitbestimmung. Die Firma ist Privateigentum weniger BesitzerInnen oder im Streubesitz.
- 3) *Konventionell geführtes Belegschaftsunternehmen bzw. konventionell geführte Produktivgenossenschaft.* Betriebe in (weitgehendem) Belegschaftsbesitz, ungeachtet ihrer Rechtsform (z.B. GmbH, MitarbeiterInnen-Aktiengesellschaft, Genossenschaft), mit hierarchischer Aufbau- und Ablauforganisation, geführt durch Vorstände bzw. Geschäftsführungen mit

Weisungsrecht. Die Belegschaft hat Rechte, auf der AnteilseignerInnenversammlung über bestimmte strategische Belange (z.B. Budget, Wahl des Vorstands) mitzuentcheiden. Unternehmen dieses Typs gehen oft aus Belegschaftsübernahmen hervor. Es gibt zwei Varianten: (a) Der Anteil der am Unternehmenskapital beteiligten Beschäftigten liegt unter 50 Prozent. (b) Mehr als 50 Prozent sind am Kapital beteiligt.

- 4) *Demokratisches Reformunternehmen*. In der Regel mittelständische Betriebe. Die Geschäftsleitung wird demokratisch kontrolliert bzw. es werden Vorgesetzte von MitarbeiterInnen (mit) ausgewählt. Die Beschäftigten sind an unternehmerischen Entscheidungen indirekt über paritätisch besetzte Wirtschaftsausschüsse, Beiräte und Ähnliches beteiligt (analog zur repräsentativen Demokratie). Häufig existiert als „zweite parlamentarische Kammer“ eine GesellschafterInnenversammlung. Ferner gibt es direkte Entscheidungsbeteiligung in operativen Fragen. Oft sind die Beschäftigten auch am Unternehmenskapital und/oder am Unternehmenserfolg beteiligt.
- 5) *Selbstverwaltetes Unternehmen in Belegschaftsbesitz bzw. selbstverwaltete Produktivgenossenschaft*. In der Regel kleinere Unternehmen. Basisdemokratisches Modell mit dem Anspruch der Beschäftigten, auf Vollversammlungen direkt über strategische und operative Ziele mitzubestimmen oder diese Ziele selbst zu bestimmen. Charakteristisch sind:
  - Identitätsprinzip und Kapitalneutralität: Die Firma ist im gemeinsamen Besitz der Belegschaft
  - Demokratieprinzip: Beschäftigte treffen wichtig Unternehmensentscheidungen gemeinsam. Manche Führungsaufgaben werden per Wahl besetzt (z.B. Geschäftsleitung)
  - Subsistenzprinzip: Angestrebt wird eine Bedarfsdeckung anstelle von Gewinnmaximierung; eventuelle Gewinne werden investiert in Anlagen und/oder Bildung oder für soziale Zwecke verwendet
  - Solidaritätsprinzip: Gegenseitige Hilfe, Ausgleich und Kompetenzförderung unter den Mitgliedern wird angestrebt

Unternehmen des Typs (1) führen wir hier nur als Vergleichskategorie.<sup>3</sup> Sie soll zeigen, dass aus der Existenz materieller Beteiligung nicht auf erweiterte Entscheidungsbeteiligung geschlossen werden kann – auch wenn das unlogisch erscheint. Doch nur Rational-Choice-AnhängerInnen, Ablei-

tungstheoretikerInnen und andere RationromantikerInnen glauben, Unternehmensorganisation beruhe im Wesentlichen auf rationalen Entscheidungen.<sup>4</sup> In der Forschung ist der Zusammenhang zwischen finanzieller und Entscheidungsbeteiligung zwar im Umfang umstritten, in der Tendenz aber belegt (vgl. Poutsma et al. 2006). Dieser Schluss lässt sich auch aus unserer Erhebung ziehen, vor allem hinsichtlich der Verlagerung von Verantwortung und Entscheidung nach unten. Bei Unternehmen des Typs (2) gibt es hier allerdings eine enorme Varianz. Sowohl in diesem als auch in Typ (1) dominieren klar die instrumentellen Motive der Einführung von Beteiligung. Erst mit Typ (3) nehmen normative („wertrationale“) Begründungen an Bedeutung deutlich zu.

„Demokratische Unternehmen“ (Typ 4 und 5) bilden die kleinste Gruppe. Sie haben für den Aufbau Solidarischer Ökonomie besonders in Lateinamerika eine existenzielle und strategische Bedeutung (siehe Altwater/Sekler 2006 sowie Faria/Cunha in diesem Heft). In den europäischen Ländern variiert ihre Verbreitung sehr stark. Am häufigsten sind sie – in Form demokratischer Produktivgenossenschaften – im romanischen Sprachkreis zu finden, mit Italien an der Spitze. Daneben spielen sie auch in Großbritannien als Wirtschaftsfaktor eine gewisse Rolle. Immerhin umfasst das Europäische Komitee der Produktiv- und Sozialgenossenschaften (CECOP) im Jahr 2006 zirka 60.000 Unternehmen mit 1,5 Millionen Beschäftigten. In den anderen der oben angeführten Formen von demokratischen Unternehmen dürften einige weitere Zehntausende von Beschäftigten hinzukommen, aktuelle Daten liegen hierzu leider nicht vor (siehe Schätzungen in Vilmar/Weber 2004).

### **3. Verbreitungshemmnisse partizipativer und demokratischer Ansätze**

Die Frage nach dem sozialisatorischen Potential organisationaler Beteiligung kann und muss man verbinden mit der Frage nach ihren *Verbreitungshemmnissen*. Wenn ihre allseits beschriebenen Vorteile so groß sind, dann reicht allein der Verweis auf Herrschaftsinteressen als Ausbreitungsbarriere nicht aus. Auch die Hinweise auf – förderliche wie hinderliche – nationale Kontextfaktoren (vgl. Poutsma et al. 2006) können das nicht grundsätz-

lich klären. Nicht nur die Erfahrungen in demokratischen Unternehmensformen (bis hin zu den Kibbuzim oder kommunalen Einrichtungen) bieten Einsichten in ihre *immanenten* Probleme, sondern auch das Studium der instrumentell motivierten Beteiligungsmodelle.

Wir wissen ebenso aus dem „dritten Sektor“, den nicht gewinnwirtschaftlichen Unternehmen und Organisationen, dass die *Bereitschaft zur Beteiligung* den nichthierarchischen Modellen stets zu schaffen macht. VertreterInnen emanzipatorischer Ansätze in den Sozialwissenschaften haben wie jene der Solidarischen Ökonomie stets betont, erst reale Beteiligungs- und Wirksamkeitserfahrungen ließen nachhaltige Beteiligungsmotivation und -kompetenz entstehen (siehe Heller et al. 1998). Das kehrt die klassische „bürgerliche“ Argumentation um, wonach nur „die Tüchtigen“ an Selbstbestimmung interessiert seien und es in Positionen schaffen würden, in denen sie tatsächlich Teilhabe an oder Kontrolle über organisationale Entscheidungen haben. Mit der Umkehr der Argumentation allein ist es aber nicht getan. Es geht um „Koevolution“ von Strukturen und Subjektivität. Werden in dieser Koevolution negative Erfahrungen mit Selbstorganisation nicht konstruktiv verarbeitet (zum Beispiel überzogene Versprechungen und Vertrauensverlust, fehlende qualifikatorische, zeitliche oder technische Ressourcen, ungenügende Kapitalausstattung, Widerstände von UnternehmerInnenverbänden und Gewerkschaften, vgl. Carter 2006; Heller et al. 1998; Heller 2003; Strauss 2006; Wegge 2004), dann findet eben keine Erweiterung, oftmals auch keine „Retention“ des erreichten Beteiligungsstandes statt, und gelegentlich erfolgt auch eine „Remission“ in autoritäre Muster.

Neuere Studien zur Modernisierung von Arbeit durch Dezentralisierung, Verantwortungsdelegation, Vertrauensarbeitszeit und andere neue Partizipationskonzepte liefern hierfür reichlich Beispiele. Solche betrieblichen Praktiken, welche die Subjektivität der Arbeitenden nicht mehr wie im Taylorismus durch Vorgabe und Kontrolle jedes Handgriffs auszuschließen versuchen, sondern diese vielmehr umfassend nutzen wollen, werden heute als „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/Voß 2002; Schönberger/Springer 2003) bezeichnet. Hier sollen die Arbeitenden selbst über Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit entscheiden, nach aktuellen Erfordernissen, nicht nach fixem Zeitregime. Hier soll er oder sie Rationalisierungspotentiale in allen Abläufen entdecken, diese in der Gruppe möglichst selbst umsetzen,

selbst mit Kunden direkt verhandeln, sich ständig selbst qualifizieren und so fort. Solche Studien belegen, wie das, was die emanzipatorischen Teile der Sozial- bzw. Arbeitswissenschaften stets als Beitrag zu Demokratisierung und „guter Arbeit“ gefordert hatten, sich im Falle der Realisierung schnell gegen die Arbeitenden wenden kann. Selbstorganisierende Teams, Vertrauensarbeitszeit, finanzielle Beteiligung etc.<sup>5</sup> waren hier oft verbunden mit der „Entgrenzung“ von Arbeit und Leben bzw. Work-Life-Imbalance, mit der Bereitschaft zum Verzicht auf freie Wochenenden, auf Urlaub oder auch (bei betriebswirtschaftlichen Problemen) auf Lohnbestandteile und Lohnerhöhungen. Der Begriff „Selbstausschöpfung“ wurde in diesem Zusammenhang auch genannt. In Unternehmen mit materieller Beteiligung kommt hinzu, dass die Arbeitenden neben dem Beschäftigungsrisiko zusätzliche finanzielle Risiken übernehmen, direkt finanziell oder auch vermittelt etwa über die Lohnstundung bei Arbeitszeitkonten oder bezüglich eines Verlusts von Betriebsrenten, speziell im Insolvenzfall (vgl. Strauss 2006).

Einige WissenschaftlerInnen, die sich gerne auf Marx berufen, sehen diese Probleme als „formbestimmt“ und somit als Beweis für die Unmöglichkeit weitergehender Partizipation, zumal organisationaler Demokratie, im Kapitalismus. Das ist gerade im Hinblick auf die Verwendung partizipationsbedingter Rationalisierungsgewinne nicht von der Hand zu weisen. Doch sind demokratische Betriebe vor solchen „Effekten“ gefeit, weil in ihnen nicht die Profitmaxime gilt? Auch RedakteurInnen demokratischer Alternativzeitungen im Belegschaftsbesitz oder WissenschaftlerInnen selbstverwaltete Forschungsinstitute können ein Lied davon singen. VertreterInnen der genannten Position können wiederum einwenden, dass sich ja auch diese Betriebe nicht dem globalisierten Konkurrenzmechanismus entziehen können (siehe zu dieser Auseinandersetzung auch den Überblick von Carter 2006).

Die Probleme einer in nationale bzw. internationale Konkurrenzgefüge eingebundenen demokratisch verfassten Produktion werden auch in lateinamerikanischen Fallstudien dokumentiert, zum Beispiel über zapatistische Kooperativen in Chiapas (Boyer 2006; Wiesmüller 2004), Großunternehmen in ArbeiterInnenselbstverwaltung in Brasilien (Aunger 2005), die besetzten Betriebe in ArbeiterInnenselbstverwaltung in Argentinien (Geiger 2006). Aber auch Arbeiten zur weltweit wohl größten erfolg- und traditionsreichen Initiative Solidarischer Ökonomie in Mondragon (Nord-

spanien) berichten darüber (vgl. Greenwood/Gonzalez Santos 1992 oder Hafner in diesem Heft). Die Koinzidenz von realisierter Menschenwürde, kollektiver Selbstbestimmung in der Arbeit und aktueller Existenzsicherung auf der einen Seite und „Selbstaussbeutung“, Arbeitsstress bzw. schlechter Einkommenssituation sowie Ausgeschlossenheit aus der gewerkschaftlichen Interessensvertretung und Kreditvergabe auf der anderen Seite tritt auch in „befreiten“ Unternehmen der Solidarischen Autonomie auf. Wie aber sind dann die bestehenden Fälle mehr oder weniger dauerhaft gelingender organisationaler Partizipation und Demokratie im Kapitalismus zu erklären (zum Beispiel in vielen Produktivgenossenschaften)? Und wie können umgekehrt Fälle des Scheiterns in Umfeldern erklärt werden, die nicht unmittelbar Verwertungszwängen unterliegen?

Nicht nur, aber auch aufgrund ihrer Einbindung in ein kapitalistisches Wirtschaftssystem, dessen (begrenzt) am Gemeinwohl orientierte Regulierung in den beiden letzten Jahrzehnten vor der gegenwärtigen Krise der finanzmarktgetriebenen Marktwirtschaft ideologisch und praktisch massiv in Frage gestellt wurde, haben sich demokratische Unternehmen mit zahlreichen Problemen auseinander zu setzen. In der Sichtweise der mittels ExpertInneninterview befragten 24 GeschäftsführerInnen bzw. sonstigen ErfahrungsträgerInnen aus den im Forschungsprojekt „Organisationale Demokratie als Ressource sozialer, demokratischer Handlungsbereitschaften“ (ODEM) untersuchten partizipativen bzw. demokratischen Unternehmen sehen sich diese zum Beispiel den folgenden Herausforderungen ausgesetzt:

(a) Mitwirkungs-/Mitentscheidungspraxis

- Konsensprinzip: Dieses erfährt eine positive Bewertung, aber gelegentlich leidet das Betriebsklima auch durch harte Auseinandersetzungen bzw. die Langwierigkeit auf dem Weg zu einem Übereinkommen (soll man auf jede Meinung Rücksicht nehmen?).
- Hoher Zeitdruck durch starke Konkurrenz: Der Marktdruck gefährdet die für gemeinsame Aussprache und Kommunikation in Mitentscheidungsorganen benötigte Zeit.
- Geschäftsrisiken sind in sehr komplexen Geschäftsfeldern schwer zu durchblicken: Es entstehen Konflikte zwischen Geschäftsführung und Mitentscheidungsorganen.

- Verhältnis von GesellschafterInnen/GenossenschafterInnen und Angestellten: Interne Gruppenbildung, Hierarchie, unterschiedliche Verantwortungsbereitschaft.
  - Konflikte zwischen Unternehmensorganen (z.B. GesellschafterInnen-Versammlung) und MitarbeiterInnenvertretung (z.B. Betriebsrat oder sonstiges Vertretungsorgan der nicht kapitalbeteiligten Angestellten).
  - Was tun, wenn ein Teil der Mitarbeitenden die Mitsprache/Mitentscheidung nicht versteht/nicht unterstützt bzw. kein Interesse daran zeigt und passiv bleibt?
  - Was tun, wenn einzelne Mitarbeitende, zum Beispiel aufgrund persönlicher/psychischer Eigenheiten sich sehr problematisch verhalten und die Arbeitskraft anderer in Form von Zuwendung oder Schlichtungsbemühungen binden?
- (b) Kapitalbeteiligung bzw. Erfolgsbeteiligung und Erträge
- Die Interessen langjähriger GesellschafterInnen können mit denen jüngerer GesellschafterInnen schwierig auszubalancieren sein (soll beispielsweise ein persönlicher Renditenertrag von der Höhe der individuell eingebrachten Einlage abhängig sein oder nicht?).
  - Gerechte Gehaltsdifferenzierung (z.B. nach Fähigkeiten, Leistung) oder gleiches (Grund-)Einkommen für alle? Wer legt die Gehaltsdifferenzierung nach welchen Kriterien für wen fest?
  - Persönliche Interessen der GesellschafterInnen/GenossenschafterInnen (Gewinnbeteiligung bzw. Einlagenrendite aufgrund der familiären Situation) geraten mitunter in Konflikt mit dem Interesse des Gesamtunternehmens (hohe Eigenkapitalquote, Investitionen).
- (c) Nachwuchsgewinnung
- Schwierigkeit, die Kapitalbeteiligung auszuweiten und neue GesellschafterInnen zu rekrutieren: Die Angestellten halten sich gegenüber einer Risiko- (eigene Ersparnisse) und Verantwortungsübernahme zurück oder die GesellschafterInnen sind misstrauisch und bauen Hürden gegenüber neuen InteressentInnen an einer Kapitalbeteiligung auf.
  - Offenheit: Sollen effiziente MitarbeiterInnen selbst herangezogen werden oder soll Neuen und Neuem (Innovation) eine Chance gegeben werden?
  - Probleme, Nachwuchs zu finden: Die jüngere Generation hat zum Teil andere, individualistische Werte als „damals“ in der gemeinschaftsorientierten Gründungszeit.

Wie im Falle „subjektiver Arbeit“ gilt auch in hoch partizipativen und demokratischen Organisationen, dass eine „instrumentelle Arbeitshaltung“ bzw. eine Begrenzung der Leistungsansprüche schwer möglich und sozial allemal nicht erwünscht ist. Das, was Jürgen Habermas (1981) zum Wesen der Arbeitssphäre erklärte, nämlich das Reich instrumenteller Rationalität zu sein, wird in solchen Konstellationen fast unmöglich. Man muss Habermas' definitorischen Ausschluss expressiver Motive und diskursiver Rationalität aus der Sphäre der Arbeit keineswegs teilen, um festzustellen, dass die Möglichkeit einer instrumentellen Begrenzung individueller Subsumtion unter „organisationale Erfordernisse“ (die eben nicht nur „Verwertungsimperative“ sind) für die Subjekte auch Vorteile hat (dazu auch Gay 2000). Die Fixierung des „laboristischen“, auf die Arbeitssphäre fixierten Emanzipationsdiskurses wird denn auch ihrerseits „von links“ kritisiert (vgl. Kurz 2004).

Die „Begleiterscheinungen“ instrumenteller wie auch emanzipatorisch inspirierter Beteiligung, die wir hier nur andeuten konnten, tragen dazu bei, dass manches Fazit der Partizipationsforschung so ausfällt wie das folgende von Bernhard Wilpert, Organisationspsychologe und Partizipationsforscher: „Social theorizing and social-scientific reflections suggest (Pateman 1970) that participation in one life sphere will ‚spill over‘ to others and, thus, contribute eventually to democratizing society. This will mainly depend on the extant degree of learning transfer from work organizational participatory experience to political life roles of individuals and a possibly ensuing fostering of public democratic climates. We have little empirical evidence for these conjectures so far. Societal outcomes again remain a vast open field to be studied“ (Wilpert 1998: 63).

Dieses Resümee von Wilpert in seinem Buch „Organizational Participation – Myth or Reality“ (Heller et al. 1998), das (bis dato) drei Jahrzehnte der Erforschung organisationaler Demokratie zusammenfasst, gilt bis heute (siehe hierzu auch Carter 2006). Man kann nicht nur, sondern man muss daraus den Schluss ziehen, dass die verbreiteten simplen Kausalannahmen „von rechts“ (Partizipation bringt Gewinn) und „von links“ (Partizipation führt zu demokratischen Lernprozessen und Ansprüchen) keineswegs ausreichen, um die komplexen Wirkungszusammenhänge partizipativer Organisationsgestaltung und gesellschaftlicher Demokratisierung gründlich verstehen zu können.

#### 4. Lernpotenziale der Beteiligung in Unternehmen

Wer einen beeindruckenden Fall demokratischer Lernprozesse in kapitalistischen Unternehmen einer kapitalistischen Wirtschaft (der Fall China macht diese Tautologie nötig) kennen lernen will, findet in Ricardo Semlers (1988) leider vergessenem Buch *Virando a Própria Mesa* („den eigenen Tisch drehen“) ein lehrreiches Beispiel. Er beschreibt den Prozess einer organisationalen Demokratisierung von der Spitze des Unternehmens her selbstkritisch (mit ihm als Spitze). Er gibt zahlreiche Beispiele für die zahllosen Konsequenzen, die sich daraus für alle betrieblichen Gestaltungsdimensionen ergeben, und für die daraus resultierenden mentalen und strukturellen Abstimmungsprobleme, die den Prozess zum Scheitern bringen können. Er beschreibt die Ängste, Zögerlichkeiten und Widerstände der Beschäftigten und ihre Lernprozesse, die den koevolutarischen Zirkel sich erweiternder Möglichkeiten und Forderungen demokratischer Selbstbestimmung in Gang halten – stets prekär freilich. Bemerkenswert ist dieses Buch nicht nur in seiner Konkretheit, sondern auch, weil es grundsätzlich zeigt, dass sich Eigentumsrecht und Bürgerrechte, Kapitalismus und Demokratie in einem wesentlich weiteren Raum der Möglichkeiten aufeinander beziehen können, als dies gemeinhin für denkbar gehalten wird – was wiederum als Entschuldigung für mangelnde Phantasie und Kleinmütigkeit herhalten muss.

Die Frauenbewegung hat sich schließlich auch nicht auf Dauer einreden lassen, das Geschlechterverhältnis könne sich erst nach Abschaffung des Systemwiderspruchs grundsätzlich verbessern. In allen von uns untersuchten Unternehmen fanden zweifellos Lernprozesse statt – nur eben oft auch solche, bei denen die Lernenden zum Schluss kamen, ihre Beteiligungsaktivitäten instrumentell regulieren und notfalls einstellen zu müssen. Wir haben das nicht zuletzt an uns selbst erfahren, in den typischen selbstausbeuterischen Strukturen selbstverwalteter Sozialforschung. Unsere Erfahrungen wie auch die in den „subjektivierenden“ Unternehmen zeigten aber auch, wie sehr das Ausmaß des Gelingens und des Scheiterns von der Fähigkeit der Akteursgruppen abhing, geeignete institutionelle Formen des Interessenausgleichs und der Konfliktregulierung zu finden. Letzteres ist auch in den demokratischsten Organisationen nötig, und es ist Basis ihrer Existenzberechtigung. George Strauss (2006: 788), einer der international profiliertesten Partizipationsforscher, zieht folgendes Fazit in einem

Forschungsüberblick: „Collective bargaining, in my opinion, represents the most effective form of representative participation there is.“

Worauf wir nicht hoffen können ist, dass weitere Forschung letztlich doch ein Set von „best practices“ herausarbeiten wird, welches dann den genannten Spillover von demokratischem Lernen in Unternehmen auf den Rest der Gesellschaft sicherstellt (und damit den Kontext schafft, auch den „Rest“ der Unternehmen zu demokratisieren). An solchen Hoffnungen scheiterte die Sozialforschung regelmäßig in vielen anderen Fällen, sei es die Gruppen-, Innovations- oder die Managementforschung. Damit plädieren wir keineswegs dafür, die Partizipationsforschung einzustellen, sondern sie etwas anders zu verstehen, zu betreiben und gegebenenfalls in bereits vorliegenden Studien auch nach anderen Befunden zu suchen.

Es gibt insgesamt ohnehin nicht sehr viele empirische Untersuchungen, die sich systematisch der Frage widmen, welche Formen direkter demokratischer Mitentscheidung unter welchen Kontextbedingungen längerfristig solche Kompetenzen, Einstellungen und Wertorientierungen fördern, die für den Erhalt und die Weiterentwicklung eines sozialen und demokratischen Gesellschaftssystems bedeutsam sind. Das gilt speziell für demokratisch verfasste Unternehmen. Freilich gibt es eine enorm umfangreiche Literatur skandinavischer und angelsächsischer Aktionsforschung, die aber großteils sehr deskriptiv ist und wenig theoretische Rückbindung ihrer Befunde in den unterschiedlichsten Organisationstypen leistet.<sup>6</sup> Immerhin existiert eine Reihe von Studien, unter anderem aus der Hochphase der Experimente zur Humanisierung des Arbeitslebens, die man aus institutionalistischer Perspektive neu rezipieren kann. Einige Beispiele seien hier angeführt:

Bertil Gardell (1983) etwa berichtet in einer Interventionsstudie über Auswirkungen der 1976 und 1977 erfolgten Einführung von direkter Demokratie in Form von selbstregulierten Arbeitsgruppen (sechzig Arbeitende in acht Gruppen) in der schwedischen Firma ALMEX. Bei diesem Unternehmen handelte es sich um ein demokratisches Reformunternehmen (Typ 4, siehe oben), da dort neben der selbstregulierten Gruppenarbeit auch eine (von der Gewerkschaft mitgetragene) paritätische Mitentscheidung von BeschäftigtenvertreterInnen im Vorstand, Finanzausschuss und Gesundheits- und Sicherheitsausschuss praktiziert wurde. Nach ungefähr einem Jahr Erfahrung mit der direkten Mitentscheidung zeigte jeweils ein deutlich

höherer Anteil der Mitglieder der selbstregulierten Gruppen im Vergleich zu Arbeitenden in konventionell geführten Abteilungen

- ein stärker ausgeprägtes Selbstbewusstsein,
- eine höhere intrinsische Arbeitsmotivation,
- Interesse an gewerkschaftlicher Politik,
- ein starkes Bedürfnis nach direkter Beteiligung
- und den Wunsch, dass die Interessenvertretung mehr Einfluss auf strategische Entscheidungen im Unternehmen haben solle.

Da die Entscheidung, sich einer selbstregulierten Gruppe anzuschließen, freiwillig erfolgte, können Selbstselektionseffekte anstelle reiner Sozialisations-effekte nicht ausgeschlossen werden. Ähnliche Befunde präsentierte Max Elden (1980), ein Vertreter des „soziotechnischen Ansatzes“. Wie viele Studien dieser Zeit beschränkte sich diese aber weitgehend auf die Shopfloor-Ebene und dort auf die Einführung selbstregulierter Gruppenarbeit.

Zusammenhänge zwischen der direkten Beteiligung und prosozialen Orientierungen untersuchte Hans-Peter Goletz (2001) in einer deutschen Querschnittstudie (205 Belegschaftsmitglieder in elf Outdoorläden und in zwanzig Fahrradgeschäften, die dem Verband selbstverwalteter Fahrradläden angehörten). Eine Befragung der Beschäftigten zeigte, dass die Entscheidungsbeteiligung im jeweiligen Unternehmen einen moderaten statistischen Effekt auf Faktoren wie Hilfsbereitschaft, Eigeninitiative zugunsten des Betriebs, Gewissenhaftigkeit im Umgang mit Zeitressourcen und die Bereitschaft, kleinere Unbill zu akzeptieren (*Organizational Citizenship Behavior* gemäß Staufenbiel/Hartz 2000) hatte.

In dieselbe Richtung wirkte sich auch die erlebte Entscheidungsqualität (beispielsweise Umsetzungswillen, fehlende Konfliktbehaftetheit) im Unternehmen aus. Stärker war der Effekt auf die gefühlsmäßige und normative Bindung an das eigene Unternehmen (affective and normative commitment). Natürlich können auch hier die statistischen „Effekte“ einen kausalen sozialisatorischen Einfluss demokratischer Beteiligung nicht im engeren Sinn „beweisen“.

Weil zum Sozialisations-effekt von kollektiver Entscheidungsfindung in demokratischen Unternehmensstrukturen auf Handlungsorientierungen der Arbeitenden kaum zeitliche Verlaufsstudien vorliegen, lohnt sich ein kurzer Blick auf solche Untersuchungen, in welchen der Einfluss individueller Entscheidungsautonomie auf demokratieförderliche Orientierungen

untersucht wurde. Hierzu liegen zwei umfangreiche Längsschnittstudien vor (Karasek 2004; Schooler/Mulatu 2004). Beide Studien waren einflussreich. Die Wirkung von Entscheidungsbeteiligung auf demokratieförderliche Handlungsorientierungen war den Forschern jedoch weniger wichtig als andere Wirkungsdimensionen (Gesundheit, Persönlichkeitsmerkmale). Immerhin zeigte sich in der Studie von Karasek (2004; im Original 1978 erschienen), dass Beschäftigte mit größerer Entscheidungsbeteiligung arbeitspolitisch und auch in ihrer Freizeit deutlich aktiver sind (zum Beispiel in Form von Studienzirkeln, Theaterbesuch). Auch hier kann man gegen das übliche Kausaldenken der quantitativen Sozialforschung einwenden, dass der Prozess auch bzw. zusätzlich umgekehrt verlaufen kann: Aktivere Persönlichkeiten suchen sich Positionen mit mehr „Entscheidungsspielraum“ (Selektionshypothese bzw. Reziprozitätsthese). Nur wenige Studien haben im Bewusstsein dieses Problems methodologisch elaboriertere Untersuchungen durchgeführt und wie Karasek (2004) und Schooler/Mulatu (2004) über ein cross-lagged Design beide Wirkrichtungen überprüft und wechselseitige Effekte belegt. In der US-Längsschnittstudie von Schooler und Mulatu (2004; drei Befragungszeitpunkte zwischen 1964 und 1995, 244 Arbeitende) zeigten sich Wechselwirkungen zwischen dem Grad der Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und individuellen Handlungsorientierungen, die sich durch persönliche, moralbetonte Verantwortungsbereitschaft und Ablehnung autoritärer Gesinnungen auszeichneten.

Hoff, Lempert und Lappe (1991) konnten anhand einer Längsschnittstudie über einen Zeitraum von zehn Jahren ebenfalls Wechselwirkungen belegen, zwischen vorberuflicher Sozialisation (Erziehungsstil, Schule und Berufsausbildung), Selbstselektion und dem sozialisatorischen Einfluss von Entscheidungsbeteiligung am Arbeitsplatz. Personen, die (unter anderem) aufgrund ihrer vorangegangenen Erziehungseinflüsse bereits eine Selbstbestimmung und Verantwortung betonende Orientierung entwickelt hatten, neigten stärker als andere dazu, sich Ausbildungsplätze bzw. Arbeitstätigkeiten zu suchen, in denen größere Möglichkeiten der Selbstbestimmung zu erwarten waren. Allerdings wirken zahlreiche Faktoren einer selbstbestimmten Stellensuche, zum Beispiel strukturelle Arbeitslosigkeit oder regionale Bindungen, der Selbstselektion entgegen. Bedeutsam für die Sozialisationsthese mit Blick auf organisationale Demokratie ist, dass Hoff, Lempert und Lappe (1991) auch einen Einfluss partizipativ-wertschätzender Führung

auf das Niveau moralischer Urteilsfähigkeit bei den Arbeitenden belegen konnten. Dieser Befund beruht auf einer sehr aufwändigen Kombination qualitativer Untersuchungsmethoden (Arbeitsbeobachtungen, teilstandardisierte Interviews, Dokumentenanalysen), in welcher die moralische Kompetenz weitaus tiefer gehend erhoben wurde als etwa in der Studie von Schooler und Mulatu (2004), nämlich mit Hilfe des (adaptierten) Moral-Judgement-Interviews (Kohlberg 1981). Das Kohlberg'sche Ebenenmodell moralischer Urteilskompetenz teilt seinerseits demokratiethoretische Annahmen des Sozialisationsmodells partizipatorischer Demokratie von Pateman (1970). Nahtlos schließen sich hier auch die Studien von Georg Lind (2003) über Bildung zur Demokratiefähigkeit durch Bearbeitung moralischer Dilemmata an.

Aufbauend auf den genannten Erkenntnissen haben wir im Projekt ODEM dreißig kleine und mittelgroße Unternehmen aus vier Ländern des deutschsprachigen Raums untersucht (Querschnittstudie, 542 befragte Arbeitende, standardisierte Fragebögen, ExpertInneninterviews und Dokumentenanalysen). Die multivariaten Varianzanalysen bezogen sich auf Zusammenhänge zwischen Partizipationsgrad (das heißt, dem Typ des Unternehmens gemäß Abschnitt 2) und soziomoralischem Organisationsklima (definiert als „soziomoralische Atmosphäre“, aufbauend auf Power et al. 1989 sowie Hoff et al. 1991, zur Soziogenese moralischen Denkens) sowie sozialen Einstellungen und gesellschaftsbezogenen Wertorientierungen. Die Ergebnisse belegen Folgendes: Entscheidungsbeteiligung der Beschäftigten und die soziomoralische Atmosphäre hängen positiv zusammen mit arbeitsbezogener Solidarität und Hilfsbereitschaft, humanistischen Orientierungen und der Bereitschaft, sich für demokratische und soziale Anliegen in der Gesellschaft zu engagieren. Gleiches gilt für das affektive und normative Commitment der Beschäftigten gegenüber ihrem Unternehmen (ausführlich dazu Weber et al. 2008). Besonders ausgeprägt sind solche gemeinwesenbezogenen, demokratischen Orientierungen bei Beschäftigten in selbstverwalteten, basisdemokratisch organisierten Betrieben in Belegschaftsbesitz sowie in demokratischen Reformunternehmen, während die Arbeitenden in hierarchisch geführten Unternehmen durchschnittlich betrachtet solche Orientierungen in geringerer Stärke vertreten. Die Ausprägung von gemeinwesenbezogenen Orientierungen der Arbeitenden in sozialen Partnerschaftsunternehmen sowie in eher hierarchisch geführten Beleg-

schaftsunternehmen liegt tendenziell zwischen den beiden zuerst genannten Partizipationstypen von Unternehmen.

Unsere Untersuchung materieller Beteiligung und „quasi-unternehmerischer Entgeltkonzepte“ (Moldaschl/Müller 2009) war hingegen von der These ausgegangen, die erweiterte Einbindung der Beschäftigten in unternehmerische Rationalisierungsentscheidungen würde für die Arbeitenden auf alle Fälle ambivalent sein, in der Wirkungsbilanz womöglich eher negativ. Die Ergebnisse der quantitativen und der qualitativen Erhebungen (Befragung von Führungskräften, betrieblichen ExpertInnen, Arbeitskräften und BetriebsrätInnen) waren zwar ambivalent, etwa im Hinblick auf zusätzlich zu tragende Einkommensrisiken oder auf Verluste an Zeitsouveränität, fielen in der Bilanz aber eher positiv aus – auch aus der Sicht der BetriebsrätInnen. Da wir als Kontrollgruppe auch solche aus Unternehmen ohne kombinierte materielle und erweiterte organisationale Beteiligung (standardisiert) befragt hatten, konnten die Urteile der BetriebsrätInnen mit und ohne derartige Beteiligungsverfahren verglichen werden. Jene in Betrieben ohne Beteiligungsverfahren sahen diese deutlich kritischer als BetriebsrätInnen mit entsprechenden Erfahrungen. Allerdings ist auch dieser Befund einzuschränken. Wie in fast allen Untersuchungen erweiterter Beteiligung (Gruppenarbeit, Hierarchieabbau etc.) befanden sich die untersuchten Fälle eher am „unteren Rand“ der Möglichkeiten. Damit blieben auch die Risiken begrenzt, die eine Einbindung der Beschäftigten in Rationalisierungsentscheidungen mit sich bringen. Die eher schwache Verknüpfung materieller mit organisationaler Beteiligung reduzierte somit die Risiken beider Seiten: Herrschaftsinteressen der Managementseite waren weniger gefährdet, wenn auch auf Kosten von Effizienzinteressen.

## 5. Fazit

Man kann den Lauf der Geschichte gelegentlich gut mit den schwungvollen Grafiken der mathematischen Chaostheorie ver-Sinn-Bild-lichen, etwa mit jenem, das das Umschlagen laminarer Strömungen in Turbulenz beschreibt. Spätestens seit dem Zusammenbruch der auf dem Bretton-Woods-Abkommen beruhenden Weltwirtschaftsordnung (die wiederum erheblich auf Vorschlägen von John Meynard Keynes aufbaute) Anfang der

1970er Jahre etablierte sich das „neoliberale Projekt“ des Keynes-Gegenspielers und Monetaristen Friedman als hegemoniale, „laminare“ Strömung. Sie sicherte sich ideologisch durch eine Reihe von Think-Tanks mit großem Einfluss in Wissenschaft und Politik ab (zu Letzterem vgl. etwa Walpen 2004). Seither hat eine ungeheure Entdemokratisierung auf nationaler wie globaler Ebene stattgefunden, etwa in Form von Privatisierungen öffentlicher Infrastruktur (z.B. von Wasserwerken, Krankenhäusern, Bildung), dem Abbau von Sozialsystemen als gesellschaftlich ausgehandelter Absicherung, aber vor allem in Gestalt eines entfesselten Finanzkapitalismus, der nationale Politik vielfach auf Standorttrimmung verengte (vgl. Huffs Schmid 2002; Demirovic 2007; Krätke 2009; Strauss 2006) und manchen Unternehmenslenker zum Untertanen junger „Hedgefonds-Schnösel“ und „Rating-Auguren“ machte.

Nachdem nun dieses System des spekulativen Finanzkapitalismus samt seiner neoliberalen Rechtfertigung zusammengebrochen ist und sich selbst ehemalige ProtagonistInnen vom Rappaport'schen Shareholder-Ansatz, seiner unverschämtesten Form, absetzen,<sup>7</sup> befinden wir uns in einer Phase der Turbulenz und möglicherweise der „Bifurkation“, der Möglichkeit zu etwas Neuem.

Der Ausbruch aus bestimmten strukturellen und mentalen Pfadabhängigkeiten könnte nun bessere Chancen haben, etwa so wie der Benzinpreis des Jahres 2008 mehr als jedes ökologische Katastrophenszenario die Weiter-So-Mentalität erschüttert hat. Nach einer Abschaffung des Kapitalismus sieht es zwar nicht aus, und die deutsche CDU wird ihrem ehemaligen Generalsekretär Heiner Geißler<sup>8</sup> in dieser Forderung wohl nicht mit wehenden Fahnen folgen. Doch sind die Beispiele, die demokratische Unternehmen und andere Formen der Solidarischen Ökonomie geben, derzeit von viel größerer Bedeutung als nur ein Jahr zuvor. Insbesondere dann, wenn sie die Idee der Wirtschaftsdemokratie beleben und auf die dahingehend notwendige Umgestaltung des politisch-ökonomisch-kulturellen Kontexts verweisen, die eine Voraussetzung für eine Ausbreitung der bislang in Nischen blühenden Alternativen zur Exploitationsökonomie darstellt.

Dazu gehören auch die Schulen. Dass demokratische Selbstverwaltung der Beschäftigten als Möglichkeit des Erlernens einer demokratischen, solidarischen und toleranten Gesellschaft fungieren kann, hängt auch davon ab,

dass das in den Sozialisationsinstanzen zuvor nicht als jenseits des Möglichen und Denkbaren erfahren wird (vgl. Lind 2003; Power et al. 1989). In deutschen und österreichischen Medien, Schulen und Elternköpfen hat die „PISA“-Studie eine entsprechende Turbulenz erzeugt, auf der das Nachdenken über Alternativen gedeihen kann. Fehlerfolgen führen freilich oft nicht zum Lernen, und Bifurkationen sichern nicht die Abzweigung, wie etwa das Beispiel bayrischer Schulpolitik zeigt. Auf das schlechte Abschneiden deutscher SchülerInnen wusste man dort nicht intelligenter zu reagieren als durch mehr Prüfungen und schärfere Selektion. Ein typischer Fall von Weiter-So-Modernisierung auf der Basis mentaler Pfadabhängigkeit (also Lernresistenz).

Daraus ist wiederum zu folgern: Beispiele demokratischer Unternehmen und Solidarischer Ökonomie können nur dann überzeugende Beispiele abgeben, wenn man sich ernsthaft auch ihren immanenten Problemen widmet und sich mit ihrer Kontextabhängigkeit auseinandersetzt. Letzteres sollte geschehen, ohne „Kontext“ als System von „Determinanten“ zu verstehen, welche das Experimentieren mit Alternativen auf den „Jüngsten Tag“ der Utopie vertagt. Hier kommt künftiger Forschung eine bedeutende Aufgabe zu.

- 1 Mit Ausnahme der deutschen Montanmitbestimmung von 1951, die eine paritätische Mitbestimmung für die Montanindustrie vorsieht, die jedoch auf die Beteiligung im Aufsichtsrat beschränkt ist.
- 2 Es handelt sich dabei um die Ergebnisse der Forschungsprojekte „Organisationale Demokratie als Ressource sozialer, demokratischer Handlungsbereitschaften“ (ODEM, Leitung Wolfgang G. Weber) sowie „Unternehmerische Elemente in der neuen Entgeltpolitik“ (Leitung Manfred Moldaschl).
- 3 Unsere Breitenerhebung (Moldaschl et al. 2009) ergab, dass derzeit fast ein Drittel der privatwirtschaftlichen Betriebe ab 150 Mitarbeiter in irgendeiner Form ihre Beschäftigten am Erfolg bzw. Gewinn beteiligt.
- 4 Neben institutionalistischen Organisationstheorien betont das auch das Konzept der betrieblichen Sozialordnung (vgl. Kotthoff 2005); es zeigt, dass Beteiligungskulturen nicht unbedingt an den betrieblichen Formalstrukturen festzumachen sind (siehe auch Horsmann et al. 2007).
- 5 Bis hin zum Prinzip der Kontextsteuerung: „Macht, was ihr wollt, Hauptsache, ihr seid profitabel“ (Glißmann 2002: 242).
- 6 Da der Raum für Literaturangaben sehr begrenzt ist, verweisen wir hier lediglich auf das Online-Journal „Action Research International“, zugänglich zusammen mit vielen weiteren Quellen und Volltextdateien unter der Website <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/ari/arihomet.html>.

- 7 Wie jüngst „Neutronen-Jack“ Welch, der als ehemaliger CEO des hochprofitablen Unternehmens General Electric bekannt dafür war, wie eine Neutronenbombe Menschen kurssteigernd aus dem Unternehmen zu entfernen, ohne die materiellen Werte zu beeinträchtigen. Er, der den Shareholder-Value über alles gestellt und damit Abermillionen verdient hatte, erklärte der Financial Times auf dem Höhepunkt der Finanzkrise, es sei falsch, dass Manager und Investoren die stetige Aktienkurssteigerung als überragendes Ziel festsetzten. „Genau betrachtet ist Shareholder-Value die blödeste Idee der Welt“ (Financial Times Deutschland, 13.3.2009).
- 8 Dieser äußerte unter anderem folgende Aussagen: „Das gegenwärtige Wirtschaftssystem ist nicht konsensfähig und zutiefst undemokratisch, es muss ersetzt werden durch eine neue Wirtschaftsordnung.“ (Heiner Geißler am 31.5.2007 am Ende einer „Maybrit Illner“ Sendung im ZDF); „Solidarität statt Kapitalismus“ (Geißler am 14.7.2008 in der Süddeutschen Zeitung); „Der Kapitalismus ist genauso falsch wie der Kommunismus. Er kennt keine Werte jenseits von Angebot und Nachfrage. Die Kommunisten haben versucht, den uralten Konflikt zwischen Kapital und Arbeit zu lösen, indem sie Kapital und seine Eigner eliminierten. Der Kapitalismus liquidiert die Arbeit und die Arbeitnehmer. Wir brauchen einen neuen Weg“ (Geißler in Die ZEIT, Nr. 21, 2007, <http://zuender.zeit.de/2007/21/geissler-attac-interview>, 28.8.2009).

## Literatur

- Altwater, Elmar/Sekler, Nikola (Hg., 2006): *Solidarische Ökonomie*. Hamburg: VSA.
- Auinger, Markus (2005): *Demokratisierungsimpulse und Ansatzpunkte für eine Transformation des Arbeitsprozesses in Brasilien*. In: *Journal für Entwicklungspolitik* 21 (2), 45-63.
- Boyer, Miriam (2006): *Solidarische Vergesellschaftung indigener Gemeinden in Chiapas, Mexiko*. In: Altwater, Elmar/Sekler, Nikola (Hg.): *Solidarische Ökonomie*. Hamburg: VSA, 103-111.
- Bürgenmeier, Beat (1994): *Sozioökonomie. Für eine ethische Erweiterung der wirtschaftspolitischen Diskussion*. Marburg: Metropolis.
- Carter, Neil (2006): *Political participation and the workplace: The Spillover Thesis revisited*. In: *British Journal of Politics and International Relations* 8 (3), 410-426.
- Demirovic, Alex (2007): *Demokratie in der Wirtschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Elden, Max (1980): *Autonomy at work and participation in politics*. In: Cherns, Albert (ed.): *Quality of Working Life and the Kibbutz Experience*. Norwood, PA: Norwood, 230-256.
- Gardell, Bertil (1983): *Worker participation and autonomy: a multi-level approach to democracy at the work place*. In: Crouch, Colin/Heller, Frank A. (eds.): *Organizational Democracy and Political Processes*. International Yearbook of Organizational Democracy, Vol. 1. Chichester: Wiley, 353-387.

- Gay, Paul du (2000): In Praise of Bureaucracy: Weber – Organization – Ethics. London: Sage.
- Geiger, Margot (2006): Betriebsbesetzungen in Argentinien. In: Altvater, Elmar/ Sekler, Nikola (Hg.): Solidarische Ökonomie. Hamburg: VSA, 92-102.
- Gleißmann, Wilfried (2002): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum. Wie kann ich mein Interesse behaupten? In: Moldaschl, Manfred/Voß, Günther G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München: Hampp, 241-259.
- Goletz, Hans-Peter (2001): Partizipation in Kleinbetrieben: Korrelate, Moderatoren und Mediatoren. Diplomarbeit, Universität Marburg, FB Psychologie.
- Greenwood, Davydd J./Gonzalez Santos, José Luis (1992): Industrial Democracy as Process. Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns (2 Bde.). Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Heller, Frank (2003): Participation and Power: A Critical Assessment. In: Applied Psychology 52 (1), 144-163.
- Heller, Frank/Pusic, Eugen/Strauss, George/Wilpert, Bernhard (eds., 1998): Organizational Participation – Myth and Reality. Oxford: Oxford University Press.
- Hoff, Ernst/Lempert, Wolfgang/Lappe, Lothar (1991): Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien. Bern: Huber.
- Horsmann, Claes S./Pundt, Alexander/Martins, Erko/Nerdinger, Friedemann W. (2007): Beteiligungskultur als Kontextfaktor für das Ideenmanagement. In: Wirtschaftspsychologie 9 (2), 103-114.
- Huffschmid, Jörg (2002): Politische Ökonomie der Finanzmärkte. Hamburg: VSA.
- Karasek, Robert A. (2004): Job socialization: The carry-over effects of work on political and leisure activities. In: Bulletin of Science, Technology & Society 24 (4), 284-304.
- Kohlberg, Lawrence (1981): The Meaning and Measurement of Moral Development. Worcester, MA: Clark University Press.
- Kotthoff, Hermann (2005): „Call me Barney“. In: Faust, Michael/Funder, Maria/ Moldaschl, Manfred (Hg., 2005): Die „Organisation“ der Arbeit. München: Hampp, 73-110.
- Krätke, Michael R. (2009): New Deal, neues Bretton Woods und was dann? In: spw – Zeitschrift für Sozialistische Politik und Wirtschaft 169, 34-39.
- Kurz, Robert (2004): Blutige Vernunft. Essays zur emanzipatorischen Kritik der kapitalistischen Moderne und ihrer westlichen Werte. Unkel: Horlemann.
- Lind, Georg (2003): Moral ist lehrbar. Handbuch zur Theorie und Praxis moralischer und demokratischer Bildung. München: Oldenbourg.
- Lowitzsch, Jens (2009): Der Europäische Employee Stock Ownership Plan (ESOP). Initiativen zur Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auf Europäischer Ebene. In: Moldaschl, Manfred/Müller, Nadine (Hg.): Die Mitunternehmer. München: Hampp (im Erscheinen).

- Moldaschl, Manfred (2004): Partizipation und/als/statt Demokratie. Zum Entwicklungsverhältnis von gesellschaftlicher Demokratisierung und organisationaler Partizipation In: Weber, Wolfgang G./Pasqualoni, Pier-Paolo/Burtscher, Christian (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 216-245.
- Moldaschl, Manfred/Müller, Nadine (Hg., 2009): *Die Mitunternehmer. Neue Befunde zur materielle Mitarbeiterbeteiligung*. München: Hampp.
- Moldaschl, Manfred/Matiaske, Wenzel/Müller, Nadine/Tobsch, Verena (2009): *Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte. Formen und Wirkungen*. Chemnitz: Endbericht an die Hans-Böckler-Stiftung (im Erscheinen).
- Moldaschl, Manfred/Voß, Gerd G. (Hg., 2002): *Subjektivierung von Arbeit*. München: Hampp.
- Naphthali, Fritz (1966 [1928]): *Wirtschaftsdemokratie*. Frankfurt/M.: EVA.
- Pateman, Carole (1970): *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Poutsma, Erik/Kalmi, Panu/Pendleton, Andrew D. (2006): The relationship between financial participation and other forms of employee participation: New survey evidence from Europe. In: *Economic and Industrial Democracy* 27 (4), 637-667.
- Power, Clark, F./Higgins, Ann/Kohlberg, Lawrence (1989): *Lawrence Kohlberg's Approach to Moral Education*. New York: Columbia University Press.
- Schönberger, Klaus/Springer, Sabine (Hg., 2003): *Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt*. Frankfurt/M.: Campus.
- Schooler, Carmi/Mulatu, Mesfin Samuel (2004): Occupational self-direction, intellectual functioning, and self-directed orientation in older workers: Findings and implications for individuals and societies. In: *American Journal of Sociology* 110, 161-197.
- Semler, Ricardo (1988): *Virando a Própria Mesa*. São Paulo: Rocco (deutsch: *Das Semco-System*. München: Heyne 1995).
- Staufenbiel, Thomas/Hartz, Christopher (2000): *Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments*. In: *Diagnostica* 46 (2), 73-83.
- Strauss, George (2006): Worker participation – some under-considered issues. In *Industrial Relations* 45 (4), 778-803.
- Swedberg, Richard (2000): *Max Weber and the Idea of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Vilmar, Fritz/Weber, Wolfgang G. (2004): *Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit – ein Überblick*. In: Weber, Wolfgang G./Pasqualoni, Pier-Paolo/Burtscher, Christian (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 105-143.
- Walpen, Bernhard (2004): *Die offenen Feinde und ihre Gesellschaft. Eine hegemonie-theoretische Studie zur Mont Pèlerin Society*. Hamburg: VSA.

- Webb, Beatrice/Webb, Sidney James (1987): *Industrial Democracy*. London/New York/Bombay: Longmans (deutsch: *Theorie und Praxis der englischen Gewerkvereine*. Stuttgart: Dietz, 1898).
- Weber, Wolfgang G./Unterrainer, Christine/Höge, Thomas (2008): Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. In: *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Human Resource Research* 22 (2), 171-194.
- Wegge, Jürgen (2004): Ergebnisse der Partizipationsforschung. In: Wegge, Jürgen (Hg.): *Gruppenarbeit und Führung*. Göttingen: Hogrefe, 204-260.
- Wiesmüller, Magdalena (2004): *Kapitalistische Entfremdung oder kollektive Integration? Inhaltsanalytische Fallstudie einer Kooperative im mexikanischen Bundesstaat Chiapas*. Wien: Südwind.
- Wilpert, Bernhard. (1998): A view from psychology. In: Heller, Frank/Pusic, Eugen/Strauss, George/Wilpert, Bernhard (eds.): *Organizational Participation – Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press, 40-64.

## Abstracts

Unser Beitrag thematisiert eine Frage, die in Diskursen zur Solidarischen Ökonomie und organisationalen Partizipation häufig als unreflektierte Prämisse zu finden ist und als solche nur selten diskutiert wird: nämlich dass betriebliche Mitbestimmung zur gesellschaftlichen Demokratisierung beitrage. Wir zeigen unter anderem anhand eigener empirischer Studien, dass man die Beziehung dieser beiden Prinzipien besser als Spannungsverhältnis begreift denn als wechselseitigen oder gar eindimensionalen Kausalzusammenhang (Demokratisierung *durch* Partizipation). Unsere Untersuchungen liefern auch Argumente gegen das – konträr zu unserer Zugangsweise verstandene – „Kausaldenken“, wonach Partizipation nur *nach* der Abschaffung oder dem Zusammenbruch des Kapitalismus im Interesse der Beschäftigten sein könne. Unser Fazit: Statt in kausalen „Effekten“ von Beteiligungsmaßnahmen zu denken, geht es um „Koevolution“, die in einem größeren Kontext zu betrachten ist. Und diesen Kontext, die institutionellen Einbettungen, formatiert nicht nur „der Kapitalismus“. Ob Partizipation zur Demokratisierung beiträgt, hängt ferner ab vom bewussten Umgang mit den „Nebenfolgen“ gut gemeinter Solidarökonomie.

In this paper we discuss assumptions that are taken for granted in discourses on solidarity economy and organizational participation. One is that organizational participation contributes to the democratization of society –independently from the context. Based on our own empirical results, we argue in contrast that the relation is better conceptualized as a tension instead of a determination. Our studies also support arguments against the opposing causal assumption that ‘real’ participation can only serve employees’ interests ‘after capitalism’. Our conclusion is that we should dispense with causal thinking in terms of ‘participation effects’. It’s all about ‘coevolution in context’. And the institutional context is not only shaped by capitalism. As our results furthermore indicate, whether organizational participation contributes to social democratization or not depends on how stakeholders deal with the (unintended) side-effects of good intentions in instances of solidarity economy.

Manfred F. Moldaschl  
Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges  
Ressourcenmanagement  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (BWL IX)  
Technische Universität Chemnitz  
Thüringer Weg 7, Raum 125  
D-09126 Chemnitz  
moldaschl@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Wolfgang G. Weber  
Institut für Psychologie, FG Angewandte Psychologie  
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck  
Bruno-Sander-Haus, Innrain 52  
A-6020 Innsbruck  
wolfgang.weber@uibk.ac.at