

# Subjektive Repräsentation der Zusammenhänge zwischen Organisationsstruktur, soziomoralischer Atmosphäre und prosozialem Arbeitshandeln in demokratischen Unternehmen – eine Kreuzvalidierung

Wolfgang G. Weber, Christine Unterrainer, Stefan Fesl (Innsbruck)

## Theoretischer Hintergrund und Fragestellung

Bei der Erforschung der individuellen moralischen Urteilskompetenz wurde zunehmend die Frage verfolgt, more about welche organisationalen Merkmale, buy Interaktionspraktiken und Interventionen in Institutionen sich fördernd bzw. hemmend auf die Genese von Kompetenzen und Handlungsorientierungen, die ethisch angemessenem Handeln zugrunde liegen, auswirken (z.B. Lempert, 2009; Oser & Althof, 2001; Power, Higgins, & Kohlberg, 1989). Dabei wurden, vornehmlich in Bildungsinstitutionen, in der erziehungswissenschaftlichen sowie pädagogisch-psychologischen Forschung Wirkfaktoren im Zusammenhang mit Organisationsklima, Führung und Partizipation Faktoren identifiziert, die auch aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive einigen Einfluss auf die Regulation von ethisch angemessenem Verhalten und prosozialem Arbeitshandeln haben (siehe die Forschungsüberblicke von Ardichvili & Jondle, 2009; Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010). Verbindet man die beiden Forschungsstränge, so ergibt sich die Frage, welche externen Ressourcen zur Förderung soziomoralischer Kompetenzen strukturell und prozessual in Wirtschaftsunternehmen eingebaut werden können. Im Folgenden werden die Ergebnisse eines von unserer Seite hierzu durchgeführten Forschungsprojekts beschrieben.

Im vorliegenden Artikel wird eine Kreuzvalidierungsstudie in Form eines Vergleichs zweier unterschiedlicher Erhebungsmethoden (problemzentriertes Interview vs. standardisierter Fragebogen) vorgestellt, die im Rahmen des von uns durchgeführten Forschungsprojekts ODEM realisiert wurde und als empirischer Beitrag zu diesem Diskurs angesehen werden kann. Im Zentrum des ODEM-Projekts steht die Frage, inwieweit demokratische Organisationsstrukturen in Verbindung mit bestimmten Merkmalen des Organisationsklimas Sozialisationspotentiale für die (Weiter-)Entwicklung prosozialer und demokratieförderlicher individueller Handlungsbereitschaften (Einstellungen, Wertorientierungen und Handlungsweisen) sowie für affektives und normatives Commitment gegenüber dem jeweiligen Unternehmen beinhalten.

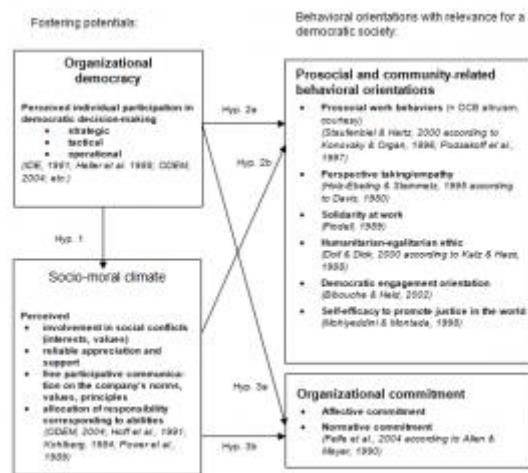


Abbildung 1. Hypostasiertes, konzeptuelles Rahmenmodell ODEM (aus Weber, Unterrainer, & Schmid 2009).

Das vorgeschlagene konzeptuelle Rahmenmodell resultierte aus dem Versuch, Konzepte und empirische Befunde aus Forschungen zum organisationalen Verhalten (Partizipation, Commitment) und aus Forschungen zum prosozialem Handeln sowie zur moralischen Sozialisation zusammenzuführen. Abbildung 1 veranschaulicht die angenommenen Zusammenhänge und die einzelnen Hypothesen des Rahmenmodells. Auf diese Forschungen kann im Rahmen dieses empirisch orientierten Beitrags jeweils nur verwiesen werden. Ausführlichere Darstellungen finden sich bei Weber, Unterrainer und Höge (2008), Weber, Unterrainer und Schmid (2009) sowie Pircher Verdorfer (2010).

Der Begriff *organisationaler Demokratie* bezieht sich auf direkte (z. B. Plenum) und repräsentative Formen (z. B. paritätisch besetzter Wirtschaftsausschuss) einer strukturell verankerten Partizipation der Beschäftigten (siehe Heller, Pusic, Strauss, & Wilpert, 1998; Vilmar & Weber, 2004; Wegge et al. in press). Organisationale Demokratie umfasst dabei eine andauernde und

institutionalisierte Beteiligung der Beschäftigten an substantziellen betrieblichen Entscheidungen, die nicht fallweise vom Management gewährt oder widerrufen werden kann. Der organisationale Demokratiegrad wird über die Ausprägung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Unternehmensmitglieder anhand wiederholt vorkommender Entscheidungen im betrieblichen Geschehen ermittelt. Solche Entscheidungen betreffen sowohl operative (d. h. kurzfristige, arbeitsplatznahe) als auch taktische (mittelfristige, organisationsstrukturierende) und strategische (langfristige, unternehmerische) Bereiche.

Neben diesen partizipationsbezogenen Merkmalen der Organisationsstruktur wird als zweiter Einflussbereich, welcher prosoziale und demokratieförderliche Handlungsbereitschaften von Arbeitenden im Unternehmen fördern kann, die *soziomoralische Atmosphäre* (Synonym: Klima) angesehen. Dieses Konstrukt repräsentiert spezifische organisationale Prinzipien und Praktiken insbesondere der Kommunikation, Zusammenarbeit, des kollektiven Problemlösens, der Entscheidungsfindung sowie des Führungsverhaltens. Diese bilden ein Sozialisationsfeld für prosoziale, demokratische und moralische Handlungsorientierungen, wie einige Längsschnittstudien es nahelegen (Lempert, 1993; Lempert, 2009; Oser & Althof, 2001; Power et al., 1989). Eine hoch ausgeprägte soziomoralische Atmosphäre umfasst gemäß der gerade genannten Autorinnen bzw. Autoren<sup>2</sup> in einem jeweiligen Unternehmen die folgenden, zusammenwirkenden Anregungspotentiale für prosoziale und moralische Orientierungen:

1. eine offene Auseinandersetzung mit sozialen Problemen, Widersprüchlichkeiten und Konflikten innerhalb und zwischen den im Unternehmen vertretenen Interessen, Werten, Regeln, Normen (bei hinreichend konvergenten Grundüberzeugungen);
2. eine zuverlässig gewährte Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, inklusive eine Berücksichtigung und Anerkennung der individuellen Persönlichkeit und der Vertrauenswürdigkeit der Unternehmensmitglieder;
3. Gelegenheiten zur offenen, zwanglosen Kommunikation, auch über die Legitimität von Regeln, Normen, Prinzipien und kulturellen Werten, die im Unternehmen gelten;
4. eine partizipative Kooperation der Organisationsmitglieder, auch bezüglich der Entwicklung von Regeln, Normen, Prinzipien und kulturellen Werten, die im Unternehmen gelten soll(t)en sowie
5. eine vertrauensvolle Zuweisung von Verantwortung und Zurechnung entsprechender Handlungen für das eigene sowie das Wohlbefinden Anderer innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, entsprechend den individuellen Fähigkeiten und dem persönlichem Entwicklungsstand.

Im konzeptuellen Rahmenmodell wird angenommen, dass strukturell verankerte demokratische Mitwirkung und Mitentscheidung in Unternehmen zum Entstehen einer soziomoralischen Atmosphäre beitragen (Hypothese 1<sup>3</sup>). 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, Vorschläge formulieren oder (mit-/)entscheiden können. Es ist wahrscheinlich, dass in solchen Foren auch gemeinsam Probleme diskutiert und Entscheidungen vorbereitet werden, welche soziale und moralische Kompetenz auf hohem Niveau erfordern bzw. anregen (z. B. Arbeitszeitverkürzung oder gar Entlassungen im Falle einer anhaltenden Krise des Unternehmens).

Die von Kohlberg (1996) beschriebenen postkonventionellen Stufen der moralischen Urteilskompetenz lassen sich eng auf Phänomene beziehen, welche gemäß einem von uns vorgelegten konzeptuellen Vorschlag als prosoziale und gemeinwesenbezogene Handlungsbereitschaften kategorisierbar sind (siehe ausführlich hierzu: Weber et al., 2008). Dabei wird angenommen, dass sich solche Handlungsbereitschaften im Verlauf über die Lebensspanne hinweg entwickeln. Dies geschieht ausgehend von der Entwicklung von Empathie und prosozialem Verhalten in direkten Interaktionen in Kindheit und Jugend hin zu mehr kosmopolitisch-humanistischen Handlungsbereitschaften sowie Organizational Citizenship Behavior in Adoleszenz und Erwachsenenalter (siehe z. B. Eisenberg, 1989; Hoffman, 1989; Keller & Malti, 2008; Lind, 2000, 2002; Organ & Paine, 1999). Entsprechend wurde in unserem Forschungsvorhaben hypostasiert, dass eine substantziell ausgeprägte soziomoralische Atmosphäre sowie anspruchsvolle Gelegenheiten, demokratische Verantwortung im Unternehmen wahrzunehmen, sich positiv auf die weitere Entwicklung prosozialer und gemeinwesenbezogener Handlungsbereitschaften auswirken. Dabei wird ?nur? angenommen, dass beide Faktoren einen relevanten *zusätzlichensozialisatorischen Effekt* (gegenüber den Einflüssen von primären und sekundären Sozialisationsinstanzen) auf solche Handlungsbereitschaften haben (siehe hierzu vorliegende Studien von Elden, 1981; Rothschild, 2009; Schooler & Mulatu, 2004).

Die in diesem Artikel vorgestellte Kreuzvalidierungsstudie bezieht sich, im Gegensatz zur Gesamtstudie (Weber et al., 2009; Weber & Unterrainer, in press), nur auf einen Teil dieser demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften. Fokussiert wurde das arbeitsplatznahe, *prosoziale Arbeitsverhalten*, nämlich vorrangig die Bereitschaft der Unternehmensmitglieder, sich gegenseitig zu unterstützen, zu helfen, Rücksicht aufeinander zu nehmen und gut zusammen zu arbeiten (siehe Brief & Motowidlo, 1986; Nerdinger, 1998; Organ & Paine, 1999; Staufenberg & Hartz, 2000).

Schließlich ergab sich während der im Ergebnisteil dieses Beitrags dargestellten inhaltsanalytischen Auswertung der Interviewstudie auch ein Bezug zu einem weiteren Konzept des ODEM-Rahmenmodells, nämlich zum *organisationalen Commitment*, d. h. der Bindung der Arbeitenden an ihren Betrieb. In der vorliegenden Forschungsliteratur finden sich Hinweise darauf, wie demokratische Partizipation und bestimmte Merkmale, die in Zusammenhang mit der soziomoralischen

Atmosphäre stehen, die gefühlsmäßige und normative Bindung der Beschäftigten an ihr Unternehmen positiv beeinflussen (Forschungsüberblicke: Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Höge, 2006; Kruse, 2002; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnitsky, 2002).

Das hypothetische Rahmenmodell wurde in einer Fragebogenuntersuchung untersucht, aus welcher mit Hilfe von Structural Equation Modelling (SEM) ein entsprechendes AMOS-Modell gebildet, überprüft und modifiziert wurde (siehe Weber et al., 2009 sowie im Abschnitt *Ergebnisse*, Abbildung 3). Vor dem Hintergrund prinzipieller methodischer Grenzen von Studien, welche auf standardisierten Self-Report-Merkmalsskalen beruhen, wurde mittels der hier vorgestellten qualitativen Interviewstudie auf Basis problemzentrierter Interviews mit 12 Beschäftigten aus drei Unternehmen, die bereits an der Fragebogenstudie teilgenommen hatten, der Versuch einer ansatzweisen und ? aufgrund der aus Kapazitätsgründen kleinen Stichprobe ? methodisch eingeschränkten Kreuzvalidierung unternommen. Die parallele Untersuchung einiger durch das ODEM-Rahmenmodell hypostasierter Zusammenhänge mit Hilfe einer quantitativen und einer qualitativen Methode der Datenerhebung (standardisierter Fragebogen vs. problemzentriertes Interview) sowie der Datenauswertung (SEM vs. qualitative Inhaltsanalyse) kann als Strategie der ?methodologischen Triangulation? zwischen verschiedenen Erhebungsmethoden im Sinne von Denzin (1989, nach Flick, 2004, S. 330ff.) verstanden werden.

In der qualitativen Untersuchung wurden die potentiellen Zusammenhänge zwischen drei zentralen Konstrukten des ODEM-Modells, nämlich der *organisationalen Demokratie*, den *arbeitsbezogenen prosozialen Handlungsbereitschaften* (speziell dem spezifischen Indikator Prosoziales Arbeitshandeln) und der *soziomoralischen Atmosphäre* in den Fokus der Betrachtung gestellt. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob bzw. inwieweit sich die im Modell angenommenen hypothetischen Zusammenhänge in den subjektiven Repräsentationen, welche Beschäftigte von ihrem Unternehmen haben, wiederfinden.

*Fragestellung 1:* Es interessiert somit, ob die befragten Personen selbst, ausgehend von ihrer jeweiligen Organisationsstruktur, überhaupt Zusammenhänge herstellen, wenn im Rahmen eines problemzentrierten Interviews (offene Fragetechnik) die genannten Konstrukte (demokratische Entscheidungsstruktur, prosoziales Verhalten, soziales Arbeitsklima) nur relativ kurz und in separaten Fragen vom Interviewer thematisiert werden.

*Fragestellung 2:* Die zweite Fragestellung konzentrierte sich darauf, zu untersuchen, ob und welche Beziehungen die Interviewpartner jeweils von der erlebten demokratischen Mitwirkung, der Beschaffenheit der soziomoralischen Atmosphäre und dem wahrgenommenen prosozialen Arbeitshandeln ausgehend zu weiteren Phänomenen thematisieren. Die dabei angesprochenen Phänomene können beispielsweise in einer ursächlichen Beziehung zu den drei Zielkonstrukten der Interviewstudie stehen (als Einflussfaktor oder als Folgewirkung) oder in einem rein assoziativen Verhältnis (z. B. ein Analogum).

Auch den inhaltsanalytischen Befunden, die aus Fragestellung 2 resultieren, kommt erhebliche Bedeutung für die Kreuzvalidierung des ODEM-Konzeptrahmens zu: Falls in der Interviewstudie viele weitere Bezüge thematisiert würden, welche im konzeptuellen Modell nicht repräsentiert sind, legt dies, trotz der kleinen Stichprobe dieser qualitativen Untersuchung, ein Überdenken (Revision oder Erweiterung) des ODEM-Modells und möglicherweise weitere Untersuchungen zur Überprüfung eines modifizierten Modells nahe.

## **Methoden**

### **Stichprobe**

Der Fragestellung gemäß repräsentiert die untersuchte Fallgruppe demokratisch strukturierte Unternehmen, die in einer großen europäischen Wirtschaftsregion angesiedelt sind (Österreich, Süddeutschland und die autonome Provinz Südtirol in Norditalien). Entsprechend dem Ziel der Kreuzvalidierungsstudie entschieden wir uns für eine Vorab-Festlegung der Samplestruktur gemäß der von Flick (2004, S.98) vorgeschlagenen Prozedur. Adäquat zum konzeptuellen Rahmenmodell des Projekts ODEM, in welchem die durch die Organisationsmitglieder wahrgenommene Struktur organisationaler Demokratie eine zentrale Bedingungsvariable (als exogene latente Variable im entwickelten AMOS-Modell) bildet, wurden aus den 24 in der vorangegangenen quantifizierenden Studie untersuchten partizipativen/demokratischen Unternehmen drei ausgewählt, die sich hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer demokratischen Struktur und weiterer Unternehmensmerkmale (z. B. Branche, Größe) stark voneinander unterscheiden. Dabei konnte auf eine empirisch validierte Typisierung von partizipativen Unternehmensstrukturen (siehe Weber et al., 2008) zurückgegriffen werden. Aus drei der dort enthaltenen Typen wurde je ein Unternehmen ausgewählt:

- Konventionell geführte Produktivgenossenschaft (mit gesetzlich vorgesehener Mitentscheidung der Genossenschaftsmitglieder auf der Generalversammlung),
- Demokratisches Reformunternehmen mit erweiterter direkter (z.B. in Arbeitsgruppen) und indirekter Mitentscheidung (Repräsentativorgan) und
- Selbstverwaltetes Unternehmen in Belegschaftsbesitz (mit direkter Mitentscheidung der Beschäftigten über strategische Angelegenheiten in einem häufigen Plenum).

Innerhalb dieser Unternehmen unterscheiden sich die jeweils vier befragten Personen in den Merkmalen ?mit/ohne Gesellschafterstatus? (oder andere Form der Anteilseignerschaft), ?Geschlecht?, ?Dauer der Betriebszugehörigkeit? und ?Mitgliedschaft in einem betrieblichen Entscheidungsgremium?, von denen wir annehmen, dass sie einen relevanten Einfluss auf das Erleben des Unternehmens durch die in ihm Beschäftigten haben.

Die 12 Interviews fanden im August 2005 in den betreffenden Firmen statt. Der Zeitraum, der zwischen der Durchführung der vorangegangenen Fragebogenstudie und der Interviewstudie verstrichen war, betrug mindestens ein halbes Jahr, um Erinnerungseffekte auszuschließen. Im Folgenden werden die einbezogenen Firmen kurz charakterisiert:

1. *Konventionell geführte Produktivgenossenschaft*: Die in der Holzmöbelfertigung tätige Genossenschaft A ist in einer Südtiroler Talschaft angesiedelt und wurde 1966 gegründet. Das Unternehmen beschäftigt zum Untersuchungszeitpunkt ca. 30 qualifizierte und im Hause ausgebildete Mitarbeiter in Produktion, Verkauf und Verwaltung (2 Frauen und 28 Männer). Neun Mitarbeiter sind Genossenschafter und somit Eigentümer des Unternehmens. Als oberstes Entscheidungsgremium fungiert die jährliche Vollversammlung der Genossenschafter, auf der auch die wichtigsten strategischen Entscheidungen getroffen werden und der Obmann als Vorsitzender ernannt wird. Der vierköpfige Verwaltungsrat, in den auch Nicht-Genossenschafter berufen werden können, übt die Geschäftsführung aus, die operative, taktische und bestimmte strategische Entscheidungen fällt.

2. *Demokratisches Reformunternehmen*: Die Firma B GmbH, ein im deutschen Bundesland Hessen in der Nähe einer größeren Stadt angesiedeltes Unternehmen der Solartechnik, wurde 1979 von neun in der Ökologie- und Anti-Atomkraftbewegung engagierten Studenten gegründet. Zum Untersuchungszeitpunkt sind etwa 150 Personen (ca. 50 Frauen und 100 Männer) im Unternehmen beschäftigt. Gesellschafter und somit Eigentümer des Unternehmens sind 2005 ca. 50 Personen. Zentrales Entscheidungsorgan ist die viermal im Jahr tagende Hauptversammlung der Gesellschafter, in welcher die weit reichenden strategischen Entscheidungen getroffen werden. Der mindestens einmal im Monat zusammentretende Firmenrat umfasst 15 Personen mit Gesellschafterstatus, von denen sieben (drei Geschäftsführer, vier Fachvertreter) von der Gesellschafterversammlung und acht von allen Mitarbeitern (unabhängig davon, ob sie Gesellschafterstatus besitzen oder nicht) der einzelnen Abteilungen des Unternehmens gewählt werden. Der Firmenrat ist für viele unternehmenstaktische, aber auch für einige strategische Entscheidungen zuständig bzw. er bereitet deren Entscheidung, die in der Gesellschafterversammlung getroffen wird, vor und unterbreitet Voten.

3. *Selbstverwaltetes Unternehmen in Belegschaftsbesitz*: Das Café C GmbH wurde 1978 von acht ?Gastro-Idealisten?, die ihr kooperatives Konzept des ?Arbeiten ohne Chef? verwirklichten, in einer bayrischen Großstadt gegründet. Das Café C definiert sich im Stil einer italienischen ?Cantina? (Weinkeller und -ausschank), welche sich abends zum Restaurant wandelt. Zusätzlich existiert ein angeschlossener Feinkostladen mitsamt Bäckerei. Zum Untersuchungszeitpunkt hat der Betrieb 25 Mitglieder (15 Frauen und 10 Männer), welche allesamt Gesellschafterstatus besitzen. Auch in diesem Unternehmen stellt die vierteljährliche Vollversammlung das zentrale Entscheidungsgremium dar, auf der alle Gesellschafter auch strategische Entscheidungen treffen können. Daneben gibt es bereichsspezifische Sitzungen, um die Belange der einzelnen Bereiche, wie z.B. Bar, Bäckerei dezentral zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen.

## Erhebungsmethode

Entsprechend der im ersten Abschnitt dargelegten Fragestellung wurde eine Erhebungsmethode gewählt, welche die subjektive Sichtweise der an der Untersuchung beteiligten Personen ins Zentrum der Betrachtung stellt. Die für die qualitative Studie in Frage kommende Methode sollte im Zuge der Datenerhebung sowohl explorativen und eher non-direktiven Charakter besitzen und darüber hinaus auf die interessierenden Zusammenhänge hin fokussieren können, ohne dabei durch zu direktes Vorgehen Gefahr zu laufen, Artefakte zu erzeugen. Damit verknüpft sollte die daran anschließende Auswertungsmethodik auch offen für neue und unerwartete Aspekte, die die Fragestellung tangieren, sein. Sie sollte zum einen gewährleisten, dass Interviewpassagen, welche sich auf die Beziehungen zwischen den drei *Zielkonstrukten* (organisationale Demokratie, soziomoralische Atmosphäre, prosoziales Arbeitshandeln) untereinander beziehen (Fragestellung 1), zuverlässig erfasst und kategorisiert werden können. Daneben sollten aber Äußerungen der Interviewpartner über weitere Assoziationen, welche die im Interview-Leitfaden thematisierten Zielkonstrukte auslösen, nicht unbeachtet bleiben (Fragestellung 2). Im Gegensatz zur geschlossenen Fragetechnik des standardisierten Fragebogens ermöglicht es die explorierende, eher non-direktive Ausrichtung des *problemzentrierten Interviews* (Witzel, 1985), welches wir als Erhebungstechnik wählten, den Interviewten, beliebige Bezüge von den drei Zielkonstrukten zu anderen Phänomenen im jeweiligen Unternehmen herzustellen. Diesen Anforderungen entspricht ein deduktiv-induktives Wechselspiel in der Datenauswertung.

Alle 12 Interviews wurden von demselben Mitglied des Forschungsteams geführt und auf Tonband aufgezeichnet. Der verwendete *Interviewleitfaden* diente dem Interviewer als Gedächtnisstütze für das Interview. In ihm sind, ausgehend von der Einleitungsfrage, alle zentralen Fragen vermerkt, um auszuschließen, dass wichtige Aspekte ausgelassen werden und um die Vergleichbarkeit der Interviews zu sichern. Der in Abbildung 2 in Kurzform dargestellte *Interviewleitfaden* wurde in einer Art Trichterform entworfen, um das Gespräch von der Organisationsstruktur über das prosoziale Arbeitshandeln zur soziomoralischen Atmosphäre hin zu ?verengen?. Zunächst ausgehend von der demokratischen Organisationsstruktur wurde dabei die Frage gestellt, auf was sich diese auswirke. Dabei sollte vom Interviewer nur dann von einem der drei Zielkonstrukte zum nächsten übergeleitet werden, wenn der Interviewte dies nicht von sich aus tat, d. h., wenn er keinen Zusammenhang

herstellte oder, nachdem er einen Zusammenhang zu einem anderen Phänomen jenseits der durch die drei Zielkonstrukte umfassten Phänomene beschrieben hatte.

1. „Wie sind Sie eigentlich zur Firma XY gekommen?“
2. „Wie sehen Sie die **Strukturen** (z.B. Organisationsprinzipien, Entscheidungsregeln, -prinzipien, -praktiken, Führungspraktiken) in Ihrem Unternehmen? Wie empfinden Sie die Strukturen in Ihrem Unternehmen?
  - 2.1. „Wie auf was wirken sich diese Strukturen in Ihrem Unternehmen aus?“
3. „Wie sieht es in Ihrem Unternehmen eigentlich mit der **gegenseitigen Unterstützung/Hilfe/Zusammenarbeit** aus? Können Sie ein paar Beispiele für gute oder schlechte Unterstützung/Hilfe/Zusammenarbeit beschreiben?
  - 3.1. „Woher kommt diese gegenseitige Unterstützung?“
  - 3.2. „Wirkt sich diese (gute/nicht so gute) gegenseitige Unterstützung auf andere Dinge aus? Können Sie da Beispiele nennen?“
4. „Wie würden Sie das **Betriebsklima/die Arbeitsatmosphäre** in Ihrem Unternehmen beschreiben?
  - 4.1. „Können Sie ein paar Beispiele für gutes/weniger gutes Betriebsklima beschreiben?“
  - 4.2. „Woher kommt dieses Betriebsklima/diese Arbeitsatmosphäre?“
  - 4.3. „Wirkt sich die (gute/nicht so gute) Arbeitsatmosphäre auf andere Dinge aus? Können Sie mir Beispiele dafür geben?“
5. „Gibt es Ihrer Meinung nach **Zusammenhänge** zwischen demokratischen Strukturen, gegenseitiger Unterstützung/Zusammenarbeit und dem Betriebsklima oder gibt es sie eher nicht?“
  - 5.1. „Wodurch/Weshalb entstehen diese Zusammenhänge?“

Abbildung 2. Interviewleitfaden (Kurzbeschreibung)

Als Einleitungsfrage wurde eine globale Frage gewählt: „Wie sind Sie eigentlich zur Firma (Name des Unternehmens) gekommen?“ Mittels dieser Frage sollte sowohl das Eis gebrochen werden, als auch die Motivation der Person, bei der jeweiligen Firma zu arbeiten, erkundet werden, woraus sich auch Hinweise über beim Eintritt bereits bestehende persönliche Wertorientierungen ergeben konnten. Sofern der jeweilige Befragte dies nicht ausgelöst durch die Einleitungsfrage selbst tat, wurde dann zur Schilderung der Organisationsstruktur übergeleitet: Bei jeder Frage wurde solange vorsichtig nachgehakt, bis der Befragte meinte, dass er keine weiteren Auswirkungen erkenne. In dem Fall, dass der Befragte einen Zusammenhang zu einem der jeweils anderen beiden Zielkonstrukte hergestellt hatte, wurde dies aufgegriffen, um das Gespräch weiterzuführen. War dies nicht der Fall gewesen, wurde mit der nächsten Frage fortgefahren. Am Ende des Interviews wurde dann in Frage 5 die Fragestellung unserer Studie, welche dem Befragten bis dahin nicht erläutert worden war, offengelegt. Dies geschah, um die Vergleichbarkeit der Interviews zu sichern, auch, wenn der Befragte im Interview bereits den kompletten hypothetischen Zusammenhang hergestellt hatte, oder einen Teil davon.

### Auswertungsmethode

Nachdem alle 12 Interviews (mit einer zeitlichen Länge zwischen 45 bis 75 Minuten) geführt und via Tonband aufgezeichnet waren, wurden sie transkribiert. Als *Textanalysemethode* wurde die *Qualitative Inhaltsanalyse* nach Mayring (2003) gewählt. Ihre methodologische Konzeption ist einer Kreuzvalidierungsstudie zu einem existierenden und auf Basis einer anderen Methode bereits empirisch untersuchten konzeptuellen Rahmenmodell angemessen, indem sie, im Vergleich zu anderen inhaltsanalytischen Methoden (z. B. Grounded Theory sowie sequenzanalytischen Verfahren) eine stärker deduktiv orientierte Durchführung erlaubt. Hinzu kommt ihre flexible Einsetzbarkeit: Mayring (2003) unterscheidet drei inhaltsanalytische Grundformen. Mayring selbst merkt an, dass natürlich auch die verschiedensten Mischformen dieser [Grundformen der] Analysearten denkbar [sind] (Mayring, 2003, S. 58). Im vorliegenden Fall wurde eine Mischform zwischen den Grundformen der Zusammenfassung und der inhaltlichen Strukturierung gewählt. Um die von uns modifizierte Analyseprozedur zu charakterisieren, soll, in Anlehnung an diese beiden inhaltsanalytischen Techniken, der Begriff der „zusammenfassend-relationalen Strukturierung“ benutzt werden.

Die inhaltsanalytische Grundform der *inhaltlichen Strukturierung* bedeutet, dass das für die Fragestellung relevante Textmaterial anhand eines aus der Theorie abgeleiteten Kategoriensystems bestimmt, in dessen Strukturierungsdimensionen (Kategorien) eingeordnet und analysiert wird. Für die Prozedur der vorliegenden Studie modifizierten wir die Technik der inhaltlichen Strukturierung insofern, als nicht die drei vorrangig einbezogenen Konstrukte (organisationale Demokratie, soziomoralische Atmosphäre und prosoziales Arbeitshandeln) die Dimensionen der inhaltlichen Strukturierung bilden, sondern verschiedene Arten von *Relationen zwischen* diesen Konstrukten (siehe Fragestellung 1) sowie eventuelle Zusammenhänge, welche die Interviewten zwischen einem Zielkonstrukt und weiteren, nicht deduktiv vorbestimmten Konstrukten herstellen (siehe Fragestellung 2).

Im Folgenden werden, in Anlehnung an Mayring's (2003) Ablaufmodelle der zusammenfassenden bzw. der strukturierenden Inhaltsanalyse, kurz einige wichtige Merkmale der durchgeführten Prozedur dargestellt (ausführliche Beschreibung: Siehe Fesl, 2006 sowie im Abschnitt *Ergebnisse* die Abbildung 3).

**Bestimmung der Analyseeinheiten (1. Schritt bei Mayring, 2003).** Als *Auswertungseinheit* wurde die jeweilige Sinnlichkeit bezüglich der Strukturierungsdimensionen (durch die Interviewten berichtete Zusammenhänge zwischen den drei

Zielkonstrukten untereinander sowie zu weiteren Phänomenen) bestimmt. Konkret reichen diese Sinneinheiten von Teilsätzen bis zu ganzen Textabsätzen innerhalb der transkribierten Interviews. Die minimale *Kodiereinheit* (als kleinster Textbestandteil, der ausgewertet werden darf und somit unter eine Kategorie fallen kann), ist ein einzelnes Wort. Die meisten Kodierungen umfassen jedoch mindestens ein paar aufeinander folgende Worte. Die maximale *Kontexteinheit* bilden alle Textpassagen des jeweiligen Interviews, die sich auf mindestens eine der Strukturierungsdimensionen beziehen lassen, um die gemachten Aussagen mit Bezug auf die Fragestellung möglichst gut interpretieren zu können.

**Paraphrasierung, Angabe des Abstraktionsniveaus und Reduktion (2. bis 5. Schritt bei Mayring, 2003).** Wie Mayring (2003, S.61) erläutert, kann die Paraphrasierung, die Bestimmung des Abstraktionsniveaus sowie die erste und zweite Reduktion des Textmaterials in einem Schritt vollzogen werden. Dies ist in der vorliegenden Studie insofern geschehen, als die einzelnen Sinnaussagen generalisiert, auf ein festgelegtes Abstraktionsniveau angehoben und, wenn nötig, auch reduziert wurden. Zeitgleich wurden auch die Wirkrichtungen der berichteten Zusammenhänge zwischen den Zielkonstrukten berücksichtigt, indem Kodes mit Wirkrichtung markiert wurden. Beispiel: Der erlebte Einfluss, den die soziomoralische Atmosphäre auf das prosoziale Arbeitshandeln hat, wurde  $pA \leftarrow SmA$  kodiert, wenn er vom Interviewten bereits im Kontext von Frage 3, die sich auf prosoziales Arbeitshandeln bezieht, thematisiert wurde. Falls er erst in Folge von Frage 4, welche sich auf die soziomoralische Atmosphäre bezieht, geäußert wurde, wurde er äquivalent  $SmA \rightarrow pA$  kodiert.

**Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem (6. Schritt bei Mayring, 2003).** So ergab sich am Ende des ersten Auswertungsschrittes, welcher sich auf die Fragen des Leitfadens bezog, ein Grundgerüst für ein Kategoriensystem, welches auf der inhaltsanalytischen Bearbeitung von Zitaten beruht, die sich auf 268 Kodes (d. h. inhaltsanalytische Kategorien) verteilen. Die hohe Anzahl an Kodes kommt unter anderem durch die Trichterfragetechnik und durch das Interesse an einer Häufigkeitsauswertung zustande. Beides erforderte eine sehr differenzierte Verschachtelung von Ober- und Unterkategorien. Im weiteren Verlauf der Auswertung wurden nur die Motivation zum Unternehmenseintritt, die durch die Interviewten frei hergestellten Zusammenhänge und die gezielt nachgefragten Zusammenhänge zwischen den Zielkonstrukten berücksichtigt.

Aus Gründen knapper Kapazitäten wurde keine Interkoder-Übereinstimmung bestimmt. Dies schränkt die Güte der vorliegenden Studie, je nach methodologischem Standpunkt des Rezipienten, mehr oder weniger ein. Von den meisten Repräsentanten der qualitativen Sozialforschung wird diesbezüglich die Einschätzung begründet, dass herkömmliche Konzepte der Reliabilität wenig geeignet seien, die Verlässlichkeit einer qualitativen Erhebungs- oder Auswertemethode zu bestimmen (siehe z. B. Flick, 2004; Lamnek, 1995). Allerdings bot das verwendete Softwaretool ATLAS/ti (Version 5.0; Muhr, 2004) eine effiziente Möglichkeit, die *semantische Gültigkeit* (sensu Mayring, 2003) der relationalen Strukturierung zu kontrollieren. Nachdem alle Interview-Transkripte kategorisiert worden waren, wurden pro Merkmal (Kategorie) über alle Fälle hinweg alle zugeordneten Fundstellen nacheinander aufgelistet. Auf diese Weise konnte die semantische Homogenität der jeweiligen Kategorie überprüft und verbessert werden, indem solche Interview-Passagen identifiziert und umkodiert wurden, die einer Kategorie fälschlicherweise zugeordnet worden waren. Schließlich erlaubte es dieses Vorgehen auch, Kategorien, die sich stark überschneiden, zusammenzulegen. Somit vertreten wir insgesamt die Einschätzung, dass eine akzeptable Zuverlässigkeit der Erhebungs- und Auswertungsmethode vorliegt.

## **Ergebnisse**

### **Qualitative Inhaltsanalyse**

Zunächst werden die Auswertungsergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse für Fragestellung 1 im Überblick dargestellt, nämlich, ob die 12 Befragten aus drei unterschiedlichen Typen demokratischer Unternehmen die durch unser konzeptuelles Rahmenmodell behaupteten positiv ausgeprägten Zusammenhänge zwischen den drei Zielkonstrukten organisationale Demokratie, soziomoralische Atmosphäre und prosoziales Arbeitshandeln erleben oder nicht. Im vorliegenden Artikel werden die Antworten, die auf die letzte Trichterfrage gegeben wurden, welche explizit nach diesen Zusammenhängen fragt, nicht berücksichtigt. Dies geschieht deshalb nicht, weil im vergleichsweise non-direktiven Hauptteil des problemzentrierten Interviews die Befragten bereits so viele Zusammenhänge selbst herstellten, dass ihre wenigen zusätzlichen Angaben bezüglich der abrundenden Trichterfrage kaum mehr ins Gewicht fielen.

	Demokratisches Reformunternehmen Solar-technologie	Selbst-erwartetes Basisdemokrat. Unternehmen Café	Produktiv- genossenschaft Tüchlerri	Gesamt
1. OD → SmA	14 (vs.2)	16	7	37
SmA ← OD	7	1	3	11
Summe:	21 (vs.2)	17	10	48
				(vs.2)
2. pA ← OD	3	0	2	5
OD → pA	3	5	2	10
Summe:	6	5	4	15
3. pA → SmA	5	7	2	14
pA ← SmA	6	4	9	19
SmA ← pA	0	2	6	8
Summe:	11	9	17	37
Gesamt:	39 (vs.2)	31	30	100

OD = Organisatorische Demokratie; SmA = Soziomoralische Atmosphäre; pA = prosoziales Arbeitshandeln

Tabelle 1. Ergebnisse der Interviewstudie  
(qualitative Inhaltsanalyse von 12 Interviews aus 3 Unternehmen)

Von den 252 (aufgrund der Kodeverschachtelung häufig mehrfach) kodierten Sinnaussagen entfallen genau 100 kodierte Zitate, d. h. ca. 39,5 %, auf positive Beziehungen *zwischen* den genannten drei Zielkonstrukten. Die anderen 152 kodierten Sinnaussagen stellen jeweils Bezüge zwischen einem der Zielkonstrukte und *anderen* Phänomenen her (siehe im Ergebnisteil, Abschnitt Vergleich mit den *Ergebnissen der quantitativen Fragebogenuntersuchung [Kreuzvalidierung]*). Aus der Sicht der Befragten hat die im jeweiligen Unternehmen gebotene *organisatorische Demokratie* einen positiven Einfluss auf Komponenten der *soziomoralischen Atmosphäre*. Tabelle 1 belegt dies mit 48 Zitaten (dies entspricht 19 % der 252 kodierten Sinnaussagen), die sich auf alle 12 Befragten verteilen. Lediglich ein Interviewteilnehmer benannte ? neben positiven ? zusätzlich auch zwei negative Wirkungen hoch ausgeprägter demokratischer Strukturen auf die soziomoralische Atmosphäre (Gefahr, dass zuwenig Feedback oder Anerkennung gegeben wird).

In deutlich geringerem Ausmaß stellen die Interviewpartner einen positiven Zusammenhang zwischen der von ihnen erlebten *organisatorischen Demokratie* und dem Auftreten von *prosozialem Arbeitshandeln* in ihrem Unternehmen her. In 15 Äußerungen wurde von 10 der 12 Befragten ein solcher Zusammenhang hervorgehoben (dies entspricht ca. 6 % der kodierten Aussagen). Die Wirkrichtung in allen diesen Fällen geht von der organisationalen Demokratie aus.

In hingegen noch beträchtlichem Umfang ziehen alle 12 Befragten eine positiv ausgeprägte Verbindung zwischen einer vorhandenen soziomoralischen Atmosphäre und dem Auftreten von prosozialem Arbeitshandeln in ihrem Betrieb, wie der dritte Zeilenblock von Tabelle 1 zeigt. 37 Äußerungen (14,5 % der der kodierten Aussagen) liegen hierzu vor. Allerdings sind sich die Interviewpartner nicht über die Wirkrichtung zwischen den beiden Phänomenen einig. Ungefähr die Hälfte teilt die Annahme, dass eine ausgeprägte soziomoralische Atmosphäre prosoziales Handeln der Unternehmensmitglieder fördert, während die andere Hälfte der Befragten von der umgekehrten Wirkrichtung ausgeht.

Ein weiterer Blick auf die Spalten von Tabelle 1 veranschaulicht unternehmensspezifische Unterschiede darin, welche Zusammenhänge zwischen den drei Zielkonstrukten die Mitglieder der drei Unternehmen besonders hervorheben. Während die Arbeitenden aus dem selbstverwalteten basisdemokratischen Café und diejenigen aus dem demokratischen Reformunternehmen eine positive Beziehung zwischen der organisationalen Demokratie und der soziomoralischen Atmosphäre stark betonen, dominiert in der Sichtweise der Mitglieder der vergleichsweise weniger partizipativen Produktivgenossenschaft eine positive Beziehung zwischen der soziomoralischen Atmosphäre und dem prosozialem Arbeitshandeln. Die drei Unternehmen unterscheiden sich schließlich kaum voneinander, inwieweit ihre Mitglieder einen Zusammenhang zwischen organisationaler Demokratie und prosozialem Arbeitshandeln erleben.

Die Tabelle 2 gibt die Resultate unserer inhaltsanalytischen zusammenfassend-relationalen Strukturierung am Beispiel der Beziehungen zwischen organisationaler Demokratie und der soziomoralischen Atmosphäre in detaillierter Form wieder. Der Leser kann sich mit Hilfe dieser auszugsweisen Ergebnisdarstellung selbst ein Bild machen, inwieweit die in Generalisierungen (jeweils linke Tabellenspalte) übertragenen Antworten der Interviewpartner sich auf die Inhalte der Zielkonstrukte, die im ersten Abschnitt dieses Beitrags beschrieben wurden, sowie auf die im konzeptuellen Rahmenmodell behaupteten Zusammenhänge und ihre Wirkrichtungen beziehen.

	1. Einflüsse Strukturierung	2. Einflüsse Strukturierung	3. Einflüsse Strukturierung
OD A B	Einweisung Arbeitszeiten (1) Feedback (1) Offene Kommunikation (2) Freier Zugang zu Kollegen (1) Kooperationsfähigkeit (2) Hilfsbereitschaft (2) Kommunikation (2) Offener Kommunikations Kanäle (1) Partizipationsmöglichkeiten (2) Führungskräfte, die ihre Arbeitsaufträge (1)	OD → Offene Kommunikation und Kooperationsfähigkeit + Kompetenz nach (1) OD → Teilweise Kommunikation und Kooperationsfähigkeit + Kompetenz nach (2) OD → Offener Zugang nach (1)	OD → nach (1) OD → nach (1)
OD A C	Teilweise Feedback (1) Teilweise Anerkennung (1) Offene Kommunikation (2) Eine andere Art Mitarbeiter (1) Eine Veränderung (1) Engpasserfüllung (1) Struktur (Lage) Mitarbeiter (1)	OD → Veränderung von Teamarbeit nach (1) OD → Veränderung von Teamarbeit nach (1)	
OD A D	Eigenverantwortliches Handeln (1) Subjektives Handeln (1) Verantwortung (1)	OD → Veränderung von Teamarbeit nach (1)	
OD A E	Mitarbeiter geben (1) Fleiß (1) Geringe Fehlzeiten (1) Geringe Fehlzeiten (1) Transparenz (1)	nach (1) nach (1) nach (1)	nach (1)

Legende: OD = ohne organisatorische Demokratie; nach = nicht untersuchte Annahme; + = positiver Einfluss; - = negativer Einfluss; Die Häufigkeit der Zitate ist jeweils in Klammern angegeben.

Tabelle 2. Von 12 Interviewten benannte Einflüsse von organisationaler Demokratie auf die soziomoralische Atmosphäre

**Vergleich mit den Ergebnissen der quantitativen Fragebogenuntersuchung (Kreuzvalidierung)**

Im Folgenden werden die Befunde der qualitativen Inhaltsanalyse den Ergebnissen der quantitativen Fragebogenstudie des Projekts ODEM gegenüber gestellt. Neben anderen Verfahren wurde das konzeptuelle ODEM-Modell (incl. der in ihm enthaltenen Hypothesen, siehe Abbildung 1) auch mit Hilfe von Structural Equation Modelling überprüft. Ein Vorteil von Structural Equation Modeling (abgek.: SEM) liegt darin, dass komplexe hypostasierte Zusammenhänge simultan getestet werden können. In diesem Zuge kann die Passung zwischen dem empirischen Datensatz einer untersuchten Stichprobe und dem theoretischen Modell  $\chi^2$  und somit dessen Güte  $\chi^2/df$  bewertet werden. Die verwendeten validierten Methoden der Datenerhebung (standardisierter Fragebogen mit vorgegebenen Antwortkategorien) sowie die Ergebnisse werden ausführlich von Weber et al., (2009) beschrieben. Der quantitativen Untersuchung liegt eine Stichprobe von 20 partizipativen Unternehmen (darunter auch die drei, die sich an der qualitativen Interviewstudie beteiligten) mit 306 Befragten in einer Euroregion, die sich auf Gebiete von Österreich, Norditalien und Süddeutschland erstreckt, zugrunde. Die untersuchten Firmen sind in den folgenden Wirtschaftsbereichen tätig: Dienstleistung, Handel, Industrie, Handwerk sowie Engineering.

Betrachtet man in den Befunden der quantitativen Überprüfung des ODEM-Modells (Fragebogenstudie) in Abbildung 3 den Pfadkoeffizienten von ,50, der von organisationaler Demokratie zur soziomoralischen Atmosphäre führt, wird ein deutlicher positiver (statistischer) Einfluss<sup>4</sup> der Ersteren sichtbar. Dies zeigte sich in der qualitativen Interviewstudie ebenso deutlich, dort konnten 48 kodierte Zitate, die sich auf alle 12 Befragten verteilen, identifiziert werden, die diesen Pfad unterstreichen (lediglich 2 Zitate eines Befragten stellen ihn infrage). Dies unterstützt Hypothese 1.

Ebenso belegen die Ergebnisse der quantitativen Fragebogenstudie sowie diejenigen der Interviewstudie einen positiven Zusammenhang zwischen der soziomoralischen Atmosphäre und dem prosozialem Arbeitshandeln. Dieser ist mit einem Pfadkoeffizienten von ,29 bzw. mit 37 Zitaten (verteilt auf alle 12 Interviewten) substantiell vorhanden. Allerdings sind sich die im Interview Befragten hinsichtlich der Wirkrichtung zwischen den beiden Konstrukten nicht einig, wie bereits berichtet. Dieser Befund unterstützt somit Hypothese 2a des SEM-Pfadmodells, jedoch mit gerade genannter Einschränkung.

Der Zusammenhang zwischen organisationaler Demokratie und prosozialem Arbeitshandeln wies im SEM-Test des ODEM-Modells einen ebenfalls substantiell ausgeprägten positiven Pfadkoeffizienten von ,28 auf. In der qualitativen Untersuchung konnten hinsichtlich dieses Zusammenhangs lediglich 15 Zitate identifiziert werden, die von 10 Interviewpartnern stammen. Allerdings stimmen alle Äußerungen dieser 10 Interviewpartner mit der Annahme des SEM-Modells überein, dass die Wirkrichtung von der organisationalen Demokratie hin zum prosozialem Arbeitshandeln verläuft. Insgesamt sprechen die Befunde der Fragebogenstudie stärker für eine Gültigkeit der Hypothese 2b, die durch die Ergebnisse der qualitativen Interviewstudie eher schwach unterstützt wird.





Abbildung 3. Resultate der Interviewstudie (qualitative Inhaltsanalyse) im Vergleich zur Fragebogenstudie (SEM)

Die Durchsicht bestätigt das bereits Berichtete: Es finden sich kaum Interviewzitate, die eine negativ ausgeprägte Beziehung zwischen den drei Zielkonstrukten behaupten. In der Mehrzahl der kodierten Interviewpassagen (nämlich in 80 von 102 berichteten Zusammenhängen) wird dieselbe Wirkrichtung zwischen jeweils zwei Konstrukten angenommen, wie sie auch unser konzeptuelles Rahmenmodell hypostasiert.

Abschließend soll noch auf die Befunde der qualitativen Studie hinsichtlich der Fragestellung 2 eingegangen werden, nämlich, welche sonstigen Phänomene die Befragten mit den drei Zielkonstrukten verbinden. Auf Basis der hierbei getätigten Äußerungen der Interviewten lässt sich die Interviewstudie auf zwei weitere Hypothesen der quantitativen Fragebogenstudie beziehen, nämlich die Wirkungen auf organisationales Commitment betreffend (siehe hierzu die Hypothesen 3a und 3b in Abbildung 1 sowie Weber et al., 2009).

Abbildung 3 zeigt, dass im SEM-Test ein moderat ausgeprägter, positiver Einfluss der organisationalen Demokratie auf das Commitment der Arbeitenden gegenüber ihrem Unternehmen (Pfadkoeffizient ,28) bestätigt werden konnte. Auch acht Äußerungen, die auf sechs der 12 Befragten entfallen, dokumentieren in der qualitativen Studie einen solchen Einfluss. Dies ist sicherlich kein starker Beleg für die Gültigkeit von Hypothese 3a. Allerdings wurde organisationale Bindung im problemzentrierten Interview nirgends erwähnt, womit aus diesem Befund eine mäßige Unterstützung für Hypothese 3a abgeleitet werden könnte. Im Gegensatz dazu spiegelt sich der mit einem Regressionspfad von ,52 recht starke Zusammenhang zwischen der soziomoralischen Atmosphäre und organisationalem Commitment in den Interviews nicht wider (entgegen Hypothese 3b).

Ebenfalls relevant für die Diskussion unseres konzeptuellen Rahmenmodells erwiesen sich dabei die weiteren Assoziationen, welche die Interviewpartner mit der erlebten Demokratie in ihrem Unternehmen verbanden. Dabei stehen (zusätzlich zu den bereits bezüglich Fragestellung 1 dargestellten 63 günstigen Wirkungen) 21 geäußerte positive Wirkungen von demokratischer Mitentscheidung 40 Nennungen von Folgeproblemen gegenüber. An positiven Folgen von organisationaler Demokratie wurden ? wie bereits berichtet ? eine jeweils hohe Identifikation mit bzw. Commitment gegenüber dem Unternehmen (8 Nennungen), hohe Motivation (5 Nennungen), hohe Arbeitszufriedenheit (5) sowie hohe quantitative oder qualitative Leistung (3) genannt; diese Nennungen verteilen sich auf sieben der 12 Befragten. Dem entgegen verbinden insgesamt acht Befragte mit demokratischen Entscheidungsstrukturen einen hohen zeitlichen oder persönlichen Kommunikationsaufwand (11 Nennungen) bzw. eine Trägheit des Unternehmens (5 Nennungen; z. B. lange Entscheidungsdauer und geringe Veränderungsgeschwindigkeit), einen hohen Entscheidungsaufwand (6) sowie eine fehlende formelle Hierarchie (14 Nennungen, z. B. jeweils fehlende Aufgabenabgrenzung, Weisungsbefugnis, Sanktionsmöglichkeiten sowie Verantwortungsdiffusion) oder eine Bildung von informellen Hierarchien (4 Nennungen). Zusätzlich zu den bereits in Hinsicht auf Fragestellung 1 berichteten beiden Fällen können die vier Äußerungen bezüglich informeller Hierarchien, die von drei Mitgliedern desselben demokratischen Reformunternehmens gemacht wurden, als Indiz gewertet werden, dass sich unter spezifischen Umständen demokratische Mitbestimmung auch negativ auf die soziomoralische Atmosphäre auswirken kann, nämlich durch Cliquenbildung und Klüngelvereinbarungen. Probleme wie die Genannten finden sich durchaus in weiteren empirischen Untersuchungen von demokratischen Unternehmen wieder (siehe z. B. Carter, 2006; Cornforth, 1983, 1995; Greenberg, Grunberg, & Daniel, 1996; Heller et al., 1998, Heller, 2003; Moldaschl & Weber, 2009; Nutzinger, 1989; Strauss, 2006).

Vergleicht man die drei Unternehmen, so häufen sich sowohl positive (12 Nennungen) als auch negative erlebte Folgen (25) von organisationaler Demokratie unter den befragten Mitgliedern des demokratischen Reformunternehmens. Nur in geringer Anzahl werden sie hingegen von den Mitgliedern der Produktivgenossenschaft angeführt (je 4 positive und negative Nennungen). Die Befragten des selbstverwalteten Cafés liegen in Hinblick auf die Häufigkeit ihrer positiven (5 Nennungen) und negativen (11) Assoziationen dazwischen.

## Diskussion und Ausblick

Mit der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse von problemzentrierten Interviews mit jeweils vier Beschäftigten in unterschiedlicher Position in drei verschiedenen Typen von demokratischen Unternehmen ist es ansatzweise gelungen, ergänzend zur quantitativen Hauptuntersuchung, Einblicke in die subjektiven Erlebenswelten von Mitarbeitern aus demokratisch organisierten Unternehmen zu bekommen. Unserer Einschätzung nach unterstützen die Ergebnisse der durchgeführten kleinen Kreuzvalidierungsstudie das ODEM-Rahmenmodell. Das heißt, dass sich die in der Fragebogenstudie untersuchten Zusammenhänge in den subjektiven Repräsentationen und Deutungen der Interviewpartner wiederfinden, ohne dass im Interview nach diesen Bezügen explizit gefragt worden wäre.

Die Fragestellung 1, nämlich, ob die Interviewpartner Zusammenhänge zwischen der organisationalen Demokratie, prosozialem Arbeitshandeln und der soziomoralischen Atmosphäre herstellen, konnte über alle drei untersuchten Unternehmen hinweg positiv beantwortet werden. Wie berichtet, wurde eine substanzielle Anzahl an Zusammenhängen identifiziert, wobei der Pfad von der organisationalen Demokratie zur soziomoralischen Atmosphäre am stärksten und der zum prosozialem Arbeitshandeln am schwächsten ausfällt. Bei der Einschätzung des letztgenannten Ergebnisses muss allerdings berücksichtigt werden, dass sich die betreffende Interviewfrage auf nur einen von sechs Indikatoren (nämlich prosoziales Arbeitshandeln), mit welchen in der Fragebogenstudie das weitaus breitere Konstrukt 'prosoziale und gemeinwesenorientierte Handlungsbereitschaften' erfasst wurde, konzentrierte. Die Interviewstudie war damit sozusagen 'im Nachteil' gegenüber der Fragebogenstudie, in der darüber hinaus auch Fragen zu gemeinnützigem und humanistisch-politischem Handeln jenseits des Arbeitslebens gestellt wurden. In Übereinstimmung mit dem konzeptuellen Modell benennen die interviewten Mitglieder der konventionell geführten Produktivgenossenschaft, die im Vergleich zu den anderen beiden Unternehmen einen geringeren Grad an strukturell verankerter organisationaler Demokratie aufweist, auch weniger häufig Bezüge zwischen den erlebten Mitbestimmungsmöglichkeiten und den anderen beiden Zielvariablen.

Eine entsprechende Überprüfung des SEM-Pfadmodells erbrachte den Beleg, dass die soziomoralische Atmosphäre die Beziehung zwischen organisationaler Demokratie und prosozialem Arbeitshandeln partiell mediiert (siehe Weber et al., 2009). Die bei der Inhaltsanalyse identifizierten unterschiedlichen Häufigkeiten, gemäß derer die Interviewpartner Verbindungen zwischen den drei Zielkonstrukten zogen, deuten darauf hin, dass eine solche Mediation eine gewisse Entsprechung auch im Erleben der Interviewten finden könnte.

Schließlich sind, entgegen der im konzeptuellen Rahmenmodell angenommenen Wirkrichtung, ungefähr die Hälfte der Interviewten der Auffassung, dass gegenseitige Unterstützung und Förderung, d.h. prosoziales Arbeitshandeln, zur Entwicklung einer niveaureichen soziomoralischen Atmosphäre beiträgt, während die andere Hälfte (hypothesengerecht) die Arbeitsatmosphäre als (Mit-)Ursache von prosozialem Arbeitshandeln ansieht. Im Rahmen einer Querschnittstudie lässt sich nicht entscheiden, welche dieser Annahmen der Realität besser entspricht oder ob sich beide Phänomene in Wechselwirkung miteinander konstituieren. Die Komponenten einer soziomoralischen Atmosphäre können sich nur in der Interaktion zwischen den Mitgliedern eines jeweiligen Unternehmens manifestieren. Deshalb tragen häufig vorkommende Beispiele prosozialer Handlungen, die von mehreren Unternehmensmitgliedern bemerkt werden, dazu bei, dass Letztere die zweite Komponente der soziomoralischen Atmosphäre, nämlich eine zuverlässig gewährte Wertschätzung, emotionale Zuwendung und Unterstützung, als realisiert erleben.

Hinsichtlich Fragestellung 2 konnten zusätzliche Einblicke in Zusammenhänge, welche von den drei Zielkonstrukten zu anderen Phänomenen ausgehen, die von den Beschäftigten thematisiert wurden, gewonnen werden. Zusammengefasst enthalten die kodierten Antworten hinsichtlich Fragestellung 1 und 2 mehr als doppelt so viele Nennungen von positiven Folgen einer demokratischen Unternehmensstruktur wie von deren Problemen. Trotzdem kommt den Letzteren mit 40 Nennungen eine Bedeutung zu. Die Beschäftigten, für die die positiven Wirkungen der organisationalen Demokratie überwiegen, sind sich durchaus bewusst, dass demokratische Planungs- und Entscheidungsstrukturen auch mit einigen 'Kosten' verbunden sind. Genannt wurden insbesondere hoher Kommunikations- und Entscheidungsaufwand, eingeschränkte Möglichkeiten der Personalführung durch die geringere oder fehlende Hierarchie sowie eine gewisse organisationale Trägheit gegenüber Veränderungen. Moldaschl und Weber (2009) trugen auf Basis vorliegender sowie eigener Studien weitere Probleme zusammen, mit denen sich die Mitglieder demokratischer Unternehmen, je nach konkretem Fall, auseinandersetzen müssen. Dazu zählen hoher Konkurrenzdruck und ungenügende Kapitalausstattung und infolge dessen 'Selbstausschöpfung' bzw. Arbeitsextensivierung (um die demokratischen Prozesse wahren zu können), erhöhtes kollektives Konfliktpotenzial, hoher Aufwand für Beteiligungsqualifizierung und Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Fachwissen, Rekrutierungsprobleme, Übernahme persönlicher finanzieller Risiken durch Mitunternehmertum, Konflikte um die Kapital- und Gewinnverwendung zwischen langjährigen und neuen Gesellschaftern, Realisierung eines konsensfähigen betrieblichen Vergütungssystems. Am häufigsten wurden Problempunkte, die in Zusammenhang mit organisationaler Demokratie gesehen wurden, von den befragten Mitgliedern des demokratischen Reformunternehmens geäußert. Da es sich beim demokratischen Reformunternehmen um das mit Abstand größte der drei Unternehmen handelt, könnten die Unternehmensgröße und Komplexität der Entscheidungsstruktur die benannten Probleme beeinflusst haben (vgl. Carter, 2006).

Es ist davon auszugehen, dass solche Probleme, falls sie gehäuft in einen jeweiligen Betrieb auftreten, die Ausbildung von organisationalem Commitment und auch die Tendenz der Arbeitenden, sich prosozial, d. h. kooperativ und hilfreich einander

gegenüber zu verhalten, beeinträchtigen. Möglicherweise spiegelt sich dies auch in den moderat (statt stark) ausgeprägten Regressionskoeffizienten, die bei der Überprüfung des konzeptuellen Rahmenmodells von organisationaler Demokratie zu diesen beiden Konstrukten führen, wider. In der Fragebogenstudie waren solche organisationalen Probleme der kollektiven Mitentscheidung nicht berücksichtigt worden.

Interessant wären weiterführende Untersuchungen, beispielsweise hinsichtlich der Rolle von Persönlichkeitsmerkmalen. In Beantwortung der Frage, wodurch gegenseitige Hilfe und Unterstützung entstehe, benannten immerhin neun Interviewpartner ? neben der Arbeitsatmosphäre und organisationalen Demokratie ? in insgesamt 13 kodierten Fällen gute persönliche Beziehungen sowie eine entsprechende Persönlichkeit der prosozial Handelnden. Eine Untersuchung, in welcher solche Merkmale im Längsschnittdesign erhoben würden, könnte Aufschluss über das Verhältnis von Selektion und Sozialisation geben bezüglich der Frage, ob Personen in demokratischen Organisationen arbeiten, weil sie bestimmte Eigenschaften besitzen oder ob sie bestimmte Eigenschaften besitzen, weil sie in demokratischen Organisationen arbeiten oder ob sowohl ein Selektions- wie auch ein Sozialisationseffekt vorliegt. Im Interview wurde diesbezüglich auch eine Frage nach der individuellen ?Motivation zum Unternehmenseintritt? gestellt. Drei Personen gaben hierfür weltanschauliche Gründe an, weitere vier bewarben sich selbstinitiativ oder aufgrund einer Stellenanzeige. Weitere zwei folgten einer Empfehlung aus dem Bekanntenkreis und drei traten in ihr Unternehmen ein, weil sie Gesellschafteranteile geerbt hatten. Somit scheint Selbstselektion in Form vorhandener demokratisch-humanistischer Überzeugungen in unserer kleinen Stichprobe durchaus eine Rolle zu spielen, jedoch keine ausschließliche.

### Literaturverzeichnis

- Ardichvili, A., & Jondle, D. (2009). Ethical business cultures: A literature review and implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 8(2), pp. 223-244.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 710-725.
- Carter, N. (2006). Political participation and the workplace: The spillover thesis revisited. *British Journal of Politics and International Relations*, 8, pp. 410-426.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, W. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-445.
- Cornforth, C. (1983). Some factors affecting the success and failure of worker co-operatives: *A review of empirical research in the UK. Economic and Industrial Democracy*, 4, pp. 163-90.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, pp. 487-523.
- Eisenberg, N. (1989). The development of prosocial values. In N. Eisenberg, J. Reykowski, & E. Staub (Hrsg.), *Social and moral values* (S. 87-103). Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.
- Elden, J. (1981). Political efficacy at work: The correlation between more autonomous forms of workplace organisation and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75, pp. 43-58.
- Fesl, S. (2006). *Deutungsmuster zu Zusammenhängen zwischen der Organisationsstruktur, prosozialem Arbeitshandeln und der Arbeitsatmosphäre in demokratisch organisierten Unternehmen (unveröff. Diplomarb.)*. Innsbruck: Leopold-Franzens-Universität.
- Flick, U. (2004). *Qualitative Sozialforschung (2.vollst. überarb. u. erw. Aufl.)*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Greenberg, E., Grunberg, L., & Daniel, K. (1996). Industrial work and political participation: beyond ?simple spillover?. *Political Research Quarterly*, 49(2), pp. 287-304.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (Hrsg.). (1998). *Organizational participation ? Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Heller, F. (2003). Participation and power: A critical assessment. *Applied Psychology*, 52(1), pp. 144-163.
- Hoffman, M. L. (1989). Empathy and prosocial activism. In N. Eisenberg, J. Reykowski, & E. Staub (Hrsg.), *Social and moral values* (S. 65-85). Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.
- Höge, T. (2006). Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Zum Stand der Forschung zu den psychologischen Effekten. *Arbeit ? Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 15(4), pp. 246-258.

- Keller, M., & Malti, T. (2008). Sozialisation sozio-moralischer Kompetenzen. In K. Hurrelmann, M. Grundmann, & S. Walper (Hrsg.), *Handbuch Sozialisationsforschung (7. vollst. überarb. Aufl.)* (S. 410-423). Weinheim: Beltz.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), pp. 1-31.
- Kohlberg, L. (1996). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kruse, D. L. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), pp. 65-90.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie (3., korr. Aufl.)*. Weinheim: Beltz.
- Lempert, W. (1993). Moralische Sozialisation im Beruf. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 2(1), pp. 2-35.
- Lempert, W. (2009). *Berufliche Sozialisation*. Hohengehren: Schneider.
- Lind, G. (2000). The importance of role-taking opportunities for self-sustaining moral development. *Journal of Research in Education*, 10, pp. 9-15.
- Lind, G. (2002). *Ist Moral lehrbar? (2. Aufl.)*. Berlin: Nomos.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. (8. Auflage)*. Weinheim: Beltz.
- 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, pp. 20-52.
- Moldaschl, M. F., & Weber, W. G. (2009). Trägt organisationale Partizipation zur gesellschaftlichen Demokratisierung bei? *Journal für Entwicklungspolitik*, 25(3), pp. 87-112.
- Muhr, T. (2004). *Atlas ti V5.0: User's Guide and Reference*. Berlin: Scientific Software Development.
- Nerdinger, F. W. (1998). Extra-Rollenverhalten in Organisationen. *Arbeit & Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 1(7), S. 21-38.
- Nutzinger, H. (1989). Funktionsprobleme selbstverwalteter Betriebe. In A. Heise (Hrsg.), *Arbeiterselbstverwaltung* (S. 165-172). München: AG SPAK.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*: Vol. 14 (S. 337-368). Chichester: Wiley.
- Oser, F., & Althof, W. (2001). *Moralische Selbstbestimmung. Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pircher Verdorfer, A. (2010). *Das soziomoralische Klima als Bestandteil des Organisationsklimas (unveröff. Diss.)*. Innsbruck: Leopold-Franzens-Universität, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft.
- Power, F. C., Higgins, A., & Kohlberg, L. (1989). *Lawrence Kohlberg's approach to moral education*. New York: Columbia University Press.
- Rothschild, J. (2009). Worker's cooperatives and social Enterprise: A forgotten route to social equity and democracy. *American Behavioral Scientist*, 52(7), pp. 1023-1041.
- 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, pp. 161-197.
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46 (2), pp. 73-83.
- Strauss, G. (2006). Worker participation ? some under-considered issues. *Industrial Relations*, 45(4), pp. 778-803.

Vilmar, F., & Weber, W. G. (2004). Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni, & C. Burtscher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S. 105-143). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Weber, W. G., & Unterrainer, C. (in press). Democratic education potentials in business organizations. In D. Schrader & E. Nowak (Hrsg.), *Educating Competencies for Democracy*. Bern: Peter Lang.

Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2008). Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Human Resource Research / Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), pp. 171-194.

Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 1127-1149.

Wegge, J., Jeppesen, H.J., Weber, W.G., Pearce, C.L., Silva, S., Pundt, A. et al. (in press). Promoting work motivation in organizations: Should employee engagement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologists' armory? *Journal of Personnel Psychology*, DOI: 10.1027/1866-5888/a000025.

Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 227-255). Weinheim: Beltz.

1. Die Forschungsprojektreihe ODEM (Organisationale Demokratie ? Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften), wurde zwischen 2004 bis 2010 mit Mitteln des damaligen österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur im Rahmen des Forschungsprogramms ?node? (New Orientations for Democracy in Europe) sowie mit Mitteln des Tiroler Wissenschaftsfonds (TWF) gefördert. ([context](#))
2. Im folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung nur das Maskulinum für Berufsbezeichnungen u.Ä. benutzt. Frauen sind im entsprechenden Fall jeweils ausdrücklich mitgemeint. ([context](#))
3. Hypothese 1 sowie die folgenden Hypothesen des Rahmenmodells liegen auch der quantitativen Fragebogenuntersuchung zugrunde, zu welcher die Befunde der hier dargestellten qualitativen Interviewstudie in Beziehung gesetzt werden. Siehe zur ausführlichen Hypothesenbegründung Weber et al. (2009). ([context](#))
4. Wir sind uns bewusst, dass hier, entsprechend den Gepflogenheiten bei der Anwendung von SEM in einer Querschnittstudie, Korrelationsbeziehungen lediglich aufgrund vorgängiger Forschung und Theoriebildung kausal *interpretiert*, jedoch nicht bewiesen werden können (siehe Weber et al., 2009). ([context](#))