

Arbeit als Demokratielabor

Den Spill-Over Effekt zur Demokratieentwicklung nutzen

*14. Loccumer Procedere Partizipations-Innovations-Camp,
26. März 2021*

Dr. Andreas Zeuch

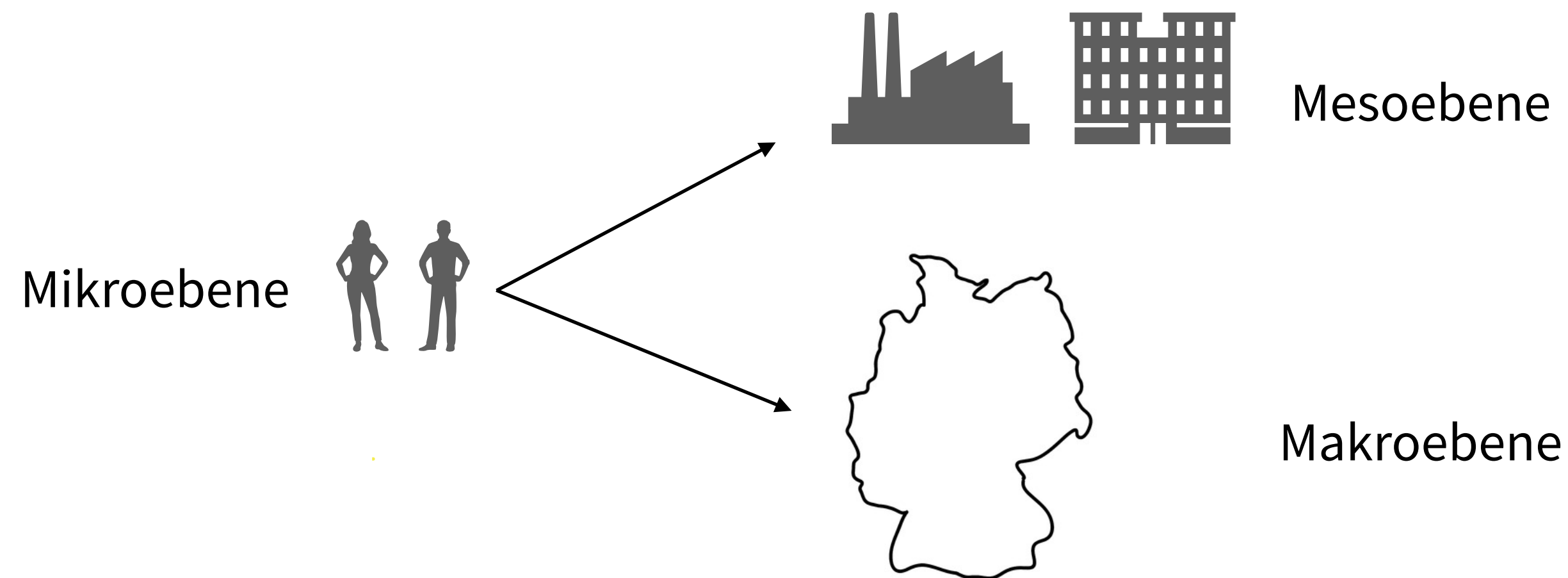
kontakt@unternehmensdemokraten.de
[unternehmensdemokraten.de](https://www.unternehmensdemokraten.de)

Ausgangspunkt

Wir leben in einer halbierten Demokratie.

Aron, R. (1981/2016): Über die Freiheiten. S. Fischer

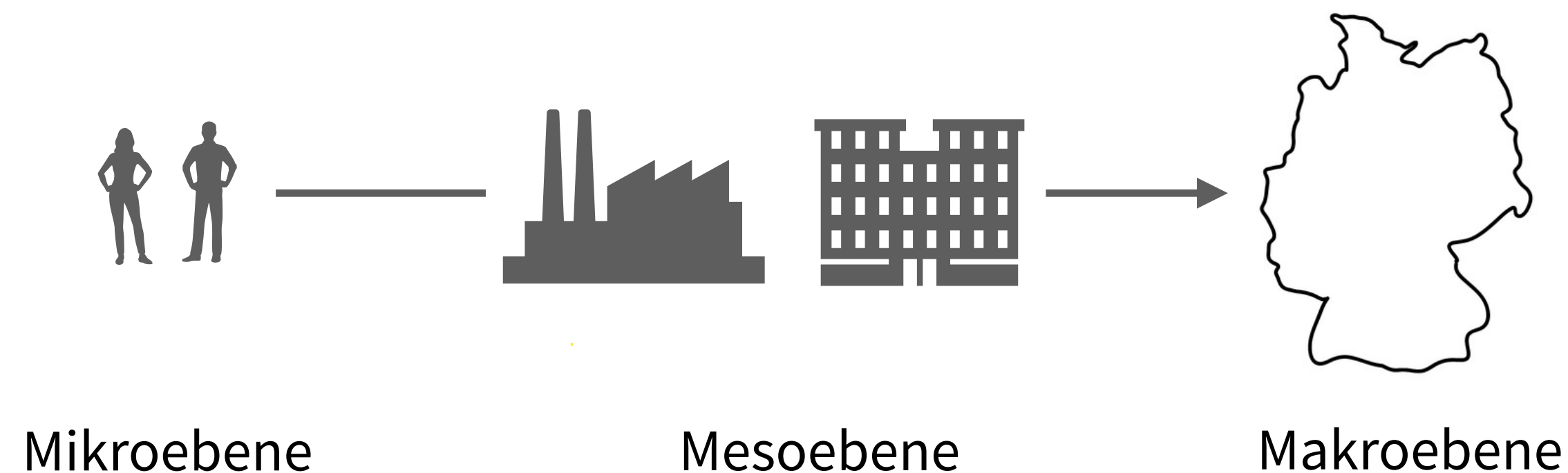
Organisation als demokratiefreie Zone



Zur Zeit leben wir in zwei Welten: Unseren Arbeitsalltag verbringen wir in sozialen Systemen, die meist weder demokratische Strukturen noch Kulturen aufweisen. Denn dort wird uns im Allgemeinen die Kompetenz abgesprochen, unternehmerisch relevante Entscheidungen zu treffen. „Unternehmen sind keine demokratische Veranstaltung!“

Als Bürger*innen wird von uns indes erstens erwartet, dass wir „gute“ Bürger*innen sind und uns regelmäßig zumindest an Wahlprozessen beteiligen. Zweitens wird uns somit zugetraut, dass wir die Kompetenz haben, überhaupt beurteilen zu können, welche der Wahloptionen aus unserer subjektiven Sicht dazu führen, die adressierten Herausforderungen zu meistern. Und das, obwohl die Probleme dort deutlich komplexer sind. Interessant.

Organisation als Vermittler



Arbeit als Demokratielabor meint: Wir könnten und sollten unsere Organisationen demokratisieren. Denn erstens hat dies mehrere positive Effekte für die Organisationen (höhere Anpassungsfähigkeit, höhere positive Identifikation der Mitarbeitenden, Reduktion von Krankenfehltagen und Fluktuation etc.).

Und ganz nebenbei gibt es einen wertvollen **Kollateralnutzen**: Den **Spill-Over Effekt**. Seit den 1980ern konnte die empirische Organisationsforschung diesen Effekt immer wieder zeigen (dazu später mehr). Die Arbeit in eher demokratisch organisierten Organisationen hat einen positiven Nutzen für die zivilgesellschaftliche Demokratie. Wir lernen und üben Demokratie im täglichen Handeln während unserer Arbeit.

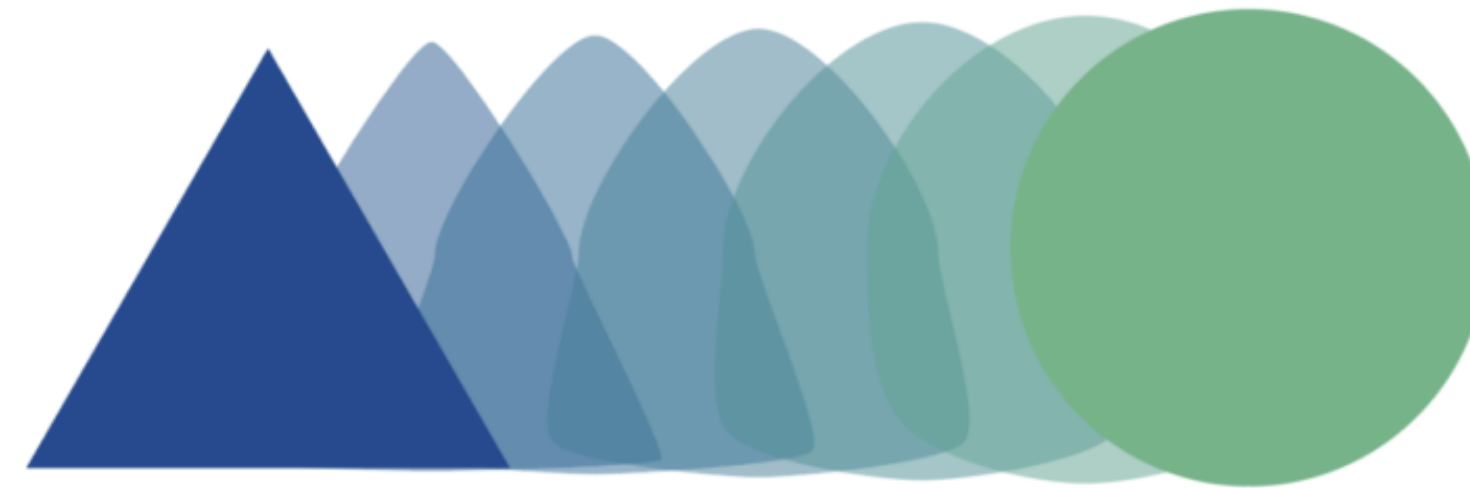
Der organisationale Archetyp



Dabei gibt es ein zentrales Problem: Wir alle sind von der Wiege bis zur Bahre die klassische Aufbauorganisation gewohnt. Sie lässt sich verdichtet als Pyramide skizzieren. Die Spitze ist die Geschäftsführung/Vorstand. Gefolgt von zunehmend breiteren hierarchischen Schichten Bereichs- und Abteilungsleitung, Teams, Gruppen bis hin zu den einzelnen Mitarbeitenden. Die *Leitdifferenz lautet dabei oben - unten*. Anweisungen fließen nach unten, Informationen im Sinne des Berichtswesens nach oben. Fast alle Organisationen (Kindergarten, Schule, Universitäten, Unternehmen...) sind so organisiert. Wir kennen kaum Ausnahmen.

Eine alternative Struktur lässt sich als Kreis symbolisieren. Hier ist die *Leitdifferenz innen - außen*. Die Entscheidungen werden möglichst dort getroffen, wo sie anfallen. Und nur dann hierarchisch nach oben gegeben, wenn sie vor Ort nicht gefällt werden können (Subsidiaritätsprinzip). Es gibt immer mehr Organisationen auch mit mehreren tausend Mitarbeitenden, die so strukturiert sind. Aber sie bilden immer noch die Ausnahmen, die den meisten von uns unbekannt sind. Um den Spill-Over Effekt zu erzeugen, brauchen wir aber genau diesen Organisationstyp.

Transformation: Re-Integration von Denken & Handeln



Wir brauchen also Transformationen: Wobei dieser Begriff fast nie klar definiert wird. Transformation ist meist nur das neue Change. Aber das ist Unfug, dafür brauchen wir keinen neuen Begriff. Wir [unternehmensdemokraten](#) meinen damit die Re-Integration von Denken & Handeln. Alles andere ist Change. Wir müssen wieder das zusammenbringen, was spätestens 1911 durch Taylors „Grundlagen der wissenschaftlichen Betriebsführung“ getrennt wurde. Der Manager denkt und plant am Reiskbrett, die Arbeiter*innen handeln und führen aus.

Andere Buzzwords für diese Veränderung sind #agil, #agilisierung, #purposedrivenorganization #teal... Diese Begriffe implizieren allerdings nicht den zivilgesellschaftlichen Kollateralnutzen, um den es uns hier geht. Dabei liegt es aus unserer Sicht auf der Hand, dass die halbierte Demokratie auf Dauer nicht funktionieren kann.

Spill-Over Effekte 1

- **Direkte Demokratie am Arbeitsplatz und in Arbeitsgruppen** stärkt gesellschaftliches und kulturelles Engagement (Elden 1980)
- **Kombination aus teilautonomer Gruppenarbeit und repräsentativer Mitbestimmung** fördert politische Selbstwirksamkeit, arbeitspolitisches Interesse und senkt das Stresserleben (Gardell 1983)
- **Direkte Mitentscheidung** fördert politisches Wirksamkeitserleben und Engagement (Greenberg et al. 1996)
- **Direkte Mitentscheidung, die in Form selbstbestimmter Arbeitskontrolle** umgesetzt wird, fördert politisches, kulturelles und gewerkschaftliches Engagement (Karasek 2004)
- **Länder mit einem höheren Maß an partizipativer Führung** weisen weniger Korruption und Unruhe auf als Länder mit geringerer Mitarbeiterpartizipation in Unternehmen (Spreitzer 2007)

Spill-Over Effekte 2

ODEM-Studie »Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften« (2007)

Studiendaten: 631 Arbeitnehmer*innen aus 24 demokratischen und 13 traditionellen Unternehmen. Auszug der Ergebnisse für den Spill-Over Effekt:

- höhere soziale Verantwortung
- höheres demokratisches und gesellschaftliches Engagement
- höhere Selbstwirksamkeitserwartung im Hinblick auf eine gerechte Welt
- stärkere humanistische Ethik

Literatur

- Elden, M. (1980): »Autonomy at work and participation in politics«. In: Cherns, A. (Hrsg.): Quality of Working Life and the Kibbutz Experience. Norwood, PA, S. 230–256
- Gardell, B. (1983): »Worker participation and autonomy: a multi-level approach to democracy at the work place«. In: Crouch, C.; Heller, F. A. (Hrsg.): Organizational Democracy and Political Processes. International Yearbook of Organizational Democracy. Bd. 1. Chichester: John Wiley & Sons, S. 353–387
- Goletz, H.-P. (2001): Partizipation in Kleinbetrieben: Korrelate, Moderatoren und Mediatoren. Marburg: Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Marburg, Fachbereich Psychologie
- Greenberg, E.; Grunberg, L.; Daniel, K. (1996): »Industrial Work and Political Participation: Beyond Simple Spillover«. In: Political Research Quarterly 49(2), S. 305–330
- Karasek, R. 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
- Rigotti, T.; Holstad, T.; Mohr, G.; Stempel, C. (2014): Rewarding and sustainable health-promoting leadership (Projekt Nr. F 2199). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund, Berlin, Dresden

Literatur

- Spreitzer, G. (2007): »Giving peace a chance. Organizational leadership, empowerment, and peace«. In: Journal of Organizational Behavior, 28(8), S. 1077–1095
- Weber, W.; Schmidt, B.; Unterrainer, C. (2007): »ODEM-Organisationale Demokratie – Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften«. Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur im Rahmen des Programms »new orientations for democracy in europe«
- Zeuch, A. (2021): [Arbeit als Demokratielabor](#). (Leicht überarbeitete Version des Kapitels aus Zeuch (2015)). Blog der unternehmensdemokraten
- Zeuch, A. (2015): [Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten](#). Murmann



Fester Einband mit
Schutzumschlag, 264 Seiten
Gebunden: € 25,- | Kindle: € 17,99
In Buchläden & bei [amazon](#)