

Psychologische Auswirkungen von demokratischen Praktiken in Organisationen

Stimmen für Demokratie in der Arbeitswelt

Christine Unterrainer

*Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den Zusammenhängen zwischen partizipativen Praktiken in Organisationen und den prosozialen, moralischen und gemeinwesenbezogenen Handlungsbereitschaften ihrer Mitarbeiter*innen. Die Ergebnisse mehrerer durchgeführter Studien an der Universität Innsbruck zeigen, dass sowohl demokratische Organisationsstrukturen als auch die individuell wahrgenommene Mitbestimmung der Mitarbeiter*innen sowie ein wertschätzendes Betriebsklima positiv mit den genannten demokratischen Kompetenzen der Beschäftigten in Verbindung stehen. Aufgrund der politischen Wirksamkeit, welche die Mitarbeiter*innen durch die partizipativen Praktiken erfahren, können sie ermutigt werden, gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, sowohl innerhalb als auch außerhalb ihres Arbeitskontextes.*

Um eine gesunde und demokratische Gesellschaft aufrechtzuerhalten, ist es unerlässlich, die moralischen, prosozialen und demokratischen Kompetenzen aller Bürger*innen zu fördern (Dollard 2015). Im Bereich der Erwerbsarbeit wies Pateman (1970) auf das erzieherische Potenzial von Unternehmen für eine gesunde und demokratische Gesellschaft hin. Ihre Spill-Over-Hypothese besagt, dass *demokratische Praktiken* in Organisationen die (Weiter-)Entwicklung von prosozialen und bürgerlichen Einstellungen oder Verhaltensweisen der Mitarbeiter*innen fördern, welche im weiteren Verlauf auch im Alltag der Mitarbeiter*innen außerhalb des Arbeitsbereichs Anwendung finden können. Im ODEM¹-Projekt (Pircher Verdorfer et al. 2013, Unterrainer et al. 2011, Weber / Unterrainer 2013, Weber et al. 2009, Weber et al. 2008), in einer Metanalyse (Weber et al. 2020)

1 Das ODEM-Forschungsprogramm wurde aus Mitteln des damaligen österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Research Programme NODE – New Orientations for Democracy in Europe), vom Tiroler Wissenschaftsfonds und vom österreichischen Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (Impactförderung NODE) gefördert.

und in mehreren Masterarbeiten (Hulm 2019, Schraffl 2019, Eibach 2019, Fuchs 2019) untersuchten wir den Zusammenhang von solchen demokratischen Praktiken mit prosozialen, moralischen und gemeinwesenbezogenen Handlungsorientierungen und Verhalten der Mitarbeiter*innen in Betrieben. Der vorliegende Beitrag dokumentiert zusammenfassend die theoretischen Konzepte und die Ergebnisse dieser Studien, welche auf der 12. Armutskonferenz „Stimmen gegen Armut“ im Forum „Stimmen für Demokratie in der Arbeitswelt“ vorgestellt wurden. Die ausführlichen Beschreibungen können in den Originalpublikationen nachgelesen werden.

Organisationale Demokratie

Die Organisationale Demokratie ist das zentrale Element demokratischer Praktiken. Nach Wegge et al. (2010) wird Organisationale Demokratie folgendermaßen definiert:

- a) Die Mitbestimmung der Beschäftigten ist im Unternehmen **strukturell verankert** (sie ist nicht reversibel und wird nicht nur von Fall zu Fall gewährt).
- b) Die Mitbestimmung der Beschäftigten bezieht sich hauptsächlich auf *taktische und strategische Entscheidungen auf der Abteilungs- und / oder Unternehmensebene* und nicht nur auf *operative* (d.h. auf den eigenen Arbeitsplatz bezogene) Entscheidungen.
- c) Die Mitbestimmung kann **direkt** (im Rahmen von Versammlungen oder Hauptversammlungen) **oder repräsentativ** (gewählte Vertreter*innen) sein.
- d) Beschäftigte sind häufig **Miteigentümer*innen** („Employee Ownership“). Miteigentümer*innenschaft stellt aber keine zwingende Voraussetzung, sondern ein optionales Kriterium dar.

Zur Untersuchung von Organisationaler Demokratie werden im vorliegenden Beitrag zwei unterschiedliche Perspektiven eingenommen, welchen zwei Indikatoren entsprechen: a) Perspektive der Organisationsstruktur mit dem Indikator „*Strukturell verankerte Mitbestimmung der Mitarbeiter*innen*“ und b) die Perspektive der tatsächlichen Beteiligung einzelner Mitarbeiter*innen mit dem Indikator „*Individuell wahrgenommene Mitentscheidung*“.

a) Strukturell verankerte Mitbestimmung (SAEP)

Die strukturell verankerte Mitbestimmung zeichnet sich durch das Vorhandensein quasi objektiver Bedingungen der Organisation und der Arbeit aus, die festlegen, wie Mitarbeiter*innen gemäß demokratischer Prinzipien an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Zu den demokratischen Organisationsmerkmalen zählen:

- das Niveau der Mitbestimmung (z.B. Anhörung oder Mitwirkung der abhängig Beschäftigten, paritätische Mitbestimmung in Gremien oder basisdemokratische Selbstbestimmung),

- die Direktheit der Mitbestimmung (direkt versus repräsentativ),
- die Reichweite der Entscheidungsbeteiligung (Beteiligung an taktischen – mittelfristigen – und / oder strategischen – langfristigen und weitreichenden – Unternehmensentscheidungen) sowie
- die Miteigentümer*innenschaft der Mitarbeiter*innen (Gewinnbeteiligung, Kapitalbeteiligung, Prozentsatz der Arbeitenden, die am Gesamtkapital beteiligt sind, Prozentsatz des Kapitals, an dem die Mitarbeiter*innen beteiligt sind).

Es handelt sich daher um verbindliche, nicht bloß fallweise gewährte Kompetenzen der direkten oder indirekten Mitwirkung, Mitbestimmung oder Selbstbestimmung der Arbeitenden. Der Demokratiegrad kann variieren. Er ist umso höher, je höher das Niveau der Mitbestimmung ist, je direkter sie organisiert ist, je weitreichender die Entscheidungsbeteiligung in einem Betrieb strukturell verankert ist und je mehr Mitarbeiter*innen am Großteil des Gesamtkapitals beteiligt sind. Daher gibt es auch eine Vielzahl an demokratischen Betrieben, die sich in ihrem Demokratiegrad unterscheiden. Diese unterschiedlichen Typen haben wir in einer empirisch belegten Typologie dokumentiert (Weber et al. 2008, Unterrainer et al. 2011). Die zehnstufige Typologie reicht von hierarchisch-strukturierten Betrieben (Unternehmenstyp 1) über konventionell geführte Belegschaftsunternehmen bzw. Produktivgenossenschaften (Unternehmenstyp 6) bis hin zu selbstverwalteten Unternehmen in Belegschaftsbesitz bzw. selbstverwalteten Produktivgenossenschaften (Unternehmenstyp 10). Der Demokratiegrad nimmt dabei kontinuierlich von U-Typ 1 bis U-Typ 10 zu. Beispiele für demokratisch strukturierte Betriebe sind das Gerätewerk Matrei (Produktivgenossenschaft – U-Typ 6), GEA Waldviertler Schuhwerkstätten (Partnerschaftsunternehmen U-Typ – 7), Tele-Haase Steuergeräte GmbH, Stasto KG (Demokratische Reformunternehmen – U-Typ 8), Sprachschule Alpha Beta (Demokratisch strukturierte Produktivgenossenschaft – U-Typ 9), Café Ruffini GmbH, Hermes Fahrradbot*innen (Selbstverwaltete Unternehmen in Belegschaftsbesitz).

b) Individuell wahrgenommene Mitentscheidung

Bei der individuell wahrgenommenen Mitentscheidung geht es um die direkte, tatsächliche, von den Mitarbeiter*innen wahrgenommene Mitbestimmung auf Individualebene. Hierfür beurteilen Mitarbeiter*innen ihre Beteiligung an taktischen und strategischen Entscheidungen. Taktische Entscheidungen betreffen mittelfristige Entscheidungen wie z. B. das Lohnsystem, die Einstellung und Entlassung von Kolleg*innen oder die Wahl oder Abwahl von Vorgesetzten. Strategische Entscheidungen beziehen sich auf langfristige, das gesamte Unternehmen betreffende Entscheidungen wie z. B. umfassende Kapitalinvestitionen, Wahl der Geschäftsleitung oder des Vorstands oder Unternehmensrestrukturierungen. Anhand des Influence Power Continuums (IDE 1981) kann der Beteiligungsgrad der Mitarbeiter*innen an den taktischen und strategischen Entscheidungen beurteilt werden. Dieses Kontinuum ist fünfstufig und reicht von keiner Beteiligung (1)

über Information (2), Anhörung (3), Mitwirkung (4) bis hin zu Mitbestimmung/-entscheidung (5).

Soziomoralisches Klima

Neben der Organisationalen Demokratie kann auch das soziomoralische Klima (Hoff et al. 1991, Kohlberg et al. 1978) zu den demokratischen und partizipativen Praktiken in der Unternehmensgestaltung gezählt werden. Das soziomoralische Klima stellt einen Teilbereich des Organisationsklimas dar und bezieht sich auf die gemeinsame Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen von organisationalen Strukturen, Prinzipien, Führungsverhalten, Interaktions- und Kommunikationspraktiken, Teamarbeit sowie Entscheidungsfindung (Weber et al. 2008, Pircher Verdorfer et al. 2013). In einem soziomoralischen Klima werden Mitarbeiter*innen ermutigt, gemeinsam über betriebliche Angelegenheiten zu kommunizieren und sich an deren Planung und Problemlösung zu beteiligen. Entsprechend kann das soziomoralische Klima als ein unterstützendes und wertschätzendes partizipatives Organisationsklima betrachtet werden, das die (Weiter-)Entwicklung von prosozialen, demokratischen und moralischen Orientierungen der Mitarbeiter*innen fördert. Es werden fünf Komponenten postuliert, die ein soziomoralisches Klima konstituieren (Pircher Verdorfer et al. 2013, Weber et al. 2008): 1) offener Umgang mit Konflikten, 2) zuverlässig bzw. konstant gewährte Wertschätzung und Unterstützung, 3) Gelegenheit zur freien, zwanglosen Kommunikation und partizipativen Kooperation, 4) angemessene Zuweisung von Verantwortung für sich und andere und 5) organisationale Rücksichtnahme auf den*die Einzelne*n.

Demokratische Kompetenzen

Soziale, demokratieförderliche Wertorientierungen und Handlungsbereitschaften und deren entsprechenden Verhaltensweisen können als demokratische Kompetenzen betrachtet werden, welche das Fundament einer Zivilgesellschaft bilden und dem Erhalt demokratischer Gesellschaften dienen (Feierabend / Klicperova-Baker 2015, Habermas 1990). Schutz der Menschenwürde, Toleranz gegenüber anderen Meinungen und Lebensweisen, Kompromiss-, Legitimations- und Reflexionsbereitschaft, Zivilcourage oder gleiche Rechte für alle sind nur einige solcher Kompetenzen, die in der Tradition der demokratischen Grundwerte „Freiheit, Gleichheit und Geschwisterlichkeit“ stehen. Basierend auf dem Gedanken der Spillover-Hypothese (Pateman 1970) klassifizierten wir in unseren Projekten die demokratieförderlichen Handlungsbereitschaften in zwei Bereiche²: Der erste Bereich bezieht sich auf *arbeitsbezogene* prosoziale Handlungsbereitschaften wie Hilfeverhalten am Arbeitsplatz, Perspektivenü-

2 Diese Konzepte können in Weber et al. (2009) sowie in Fuchs (2019) detailliert nachgelesen werden.

ber-nahme / Einfühlungsvermögen, Solidarität am Arbeitsplatz und moralische Selbstwirksamkeit. Der zweite Bereich umfasst gemeinwesenbezogene Handlungsbereitschaften, die sich *nicht auf den Arbeitsplatz beschränken*, sondern die Mitarbeiter*innen auch in anderen sozialen Settings (Familie, Freund*innen, öffentliches Verhalten) anwenden. Dazu zählen unter anderem eine humanistische Ethikeinstellung, demokratisches und gesellschaftliches Engagement, die Selbstwirksamkeit hinsichtlich der Bewahrung einer gerechten Welt sowie moralisches Verhalten.

Politische Wirksamkeit

Die Organisationale Demokratie und das soziomoralische Klima als demokratische Praktiken ermöglichen den Mitarbeiter*innen, betriebliche Angelegenheiten gemeinsam planen und darüber auch gemeinsam entscheiden zu können. Wenn Mitarbeiter*innen an anspruchsvollen Entscheidungen mitwirken, müssen sie sich an Diskussionen beteiligen, Informationen teilen, andere Perspektiven einnehmen, eigene Meinungen reflektieren und möglicherweise konträre Meinungen akzeptieren. Die gemeinsame Planung und Entscheidungsfindung stärkt das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz. Dadurch erfahren die Mitarbeiter*innen eine politische Wirksamkeit, die im Laufe der Zeit die (Weiter-)Entwicklung ihrer prosozialen und staatsbürgerlichen Einstellungen oder Verhaltensweisen fördern kann. Das Konzept der politischen Wirksamkeit von Pateman (1970) impliziert, dass sich der*die Einzelne bei der Ausführung seiner*ihrer eigenen Handlungen kompetent fühlt sowie dass diese Handlungen einen Einfluss auf globale politische Prozesse haben können. Dieses „Gefühl der politischen Kompetenz“ kann Individuen ermutigen, ihre staatsbürgerlichen Pflichten über den Arbeitskontext hinaus zu erfüllen (Pateman 1970: 46). Somit bieten demokratische Betriebe Gelegenheiten, moralische Kompetenzen, Hilfsbereitschaft, bürgerschaftliche und demokratische Werte zu entwickeln und sich für das Wohl ihrer Gesellschaft einzusetzen. Banduras (2001) sozial-kognitive Theorie inklusive des Konzepts der Selbstwirksamkeit ergänzen diese Argumentationslinie. Die sozial-kognitive Theorie geht davon aus, dass sozio-strukturelle Faktoren (z. B. organisatorisch-strukturelle Faktoren) das menschliche Verhalten weitgehend durch selbstregulierende Prozesse – wie etwa Selbstwirksamkeitserwartungen – beeinflussen (Bandura 2001). Selbstwirksamkeit wird definiert als der subjektive Glaube einer Person an die eigene Fähigkeit, eine Aufgabe erfolgreich erfüllen zu können (Bandura 1977). Daher kann die Selbstwirksamkeit als vermittelndes Bindeglied zwischen strukturellen Faktoren (wie demokratischen Praktiken) und dem konkreten Verhalten der Mitarbeiter*innen (wie prosoziales, zivilgesellschaftliches oder moralisches Verhalten) dienen.

Ergebnisse und Diskussion der Studien

Zur Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge wurden im ODEM-Projekt (Pircher Verdorfer et al. 2013, Unterrainer et al. 2011, Weber / Unterrainer 2013, Weber et al. 2009, Weber et al. 2008) und bei den Masterarbeiten (Hulm 2019, Schrafl 2019, Eibach 2019, Fuchs 2019) semi-strukturierte Interviews, Dokumentenanalysen und standardisierte Selbstauskunfts-Verfahren mit hinreichender Reliabilität und Validität zur Datenerhebung verwendet. Die Metaanalyse (Weber et al. 2020) basiert auf einer statistischen Auswertung von Ergebnissen aus insgesamt 60 Publikationen, welche zwischen 1970 und 2017 veröffentlicht wurden.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass demokratische Organisationsstrukturen, die tatsächliche, substanzielle Beteiligung der Mitarbeiter*innen an taktischen und strategischen Entscheidungen sowie ein wertschätzendes Betriebsklima positiv mit den demokratischen Kompetenzen der Arbeitenden in Verbindung stehen. Dies steht in Einklang mit Patemans (1970) Spillover-Hypothese, da diese Zusammenhänge nicht nur für die arbeitsplatzbezogenen, prosozialen Handlungsbereitschaften vorliegen, sondern auch für die gemeinwesenbezogenen, demokratischen Handlungsbereitschaften jenseits des Arbeitsfeldes. Vermutlich werden die prosozialen Handlungsbereitschaften zuerst am Arbeitsplatz gefördert und (weiter-)entwickelt und erst im Laufe der Zeit von den Mitarbeiter*innen außerhalb des Arbeitskontextes im gesellschaftlichen Bereich angewandt (Weber et al. 2020). Diesen mediierenden Effekt der arbeitsplatzbezogenen Handlungsbereitschaften konnten wir bislang mit unseren Querschnittstudien nicht belegen, er müsste in zukünftigen Längsschnittuntersuchungen überprüft werden, um den Sozialisierungseffekt und die kausale Richtung begründen zu können.

Unsere Studien legen als weiteres zentrales Ergebnis nahe, dass die individuell wahrgenommene Mitentscheidung stärker auf die demokratischen Kompetenzen wirkt als die in der Organisationsstruktur verankerten Mitbestimmungsrechte. In Abbildung 1 sind die vergleichenden Zusammenhänge dargestellt.³

3 Die abgebildeten Korrelationen sind ein Maß für die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen und können zwischen 0 und 1 variieren.

Abb. 1: Ergebnisse aus der Metaanalyse (Weber / Unterrainer / Höge 2020)

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

Die demokratischen Strukturen stellen eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das demokratieförderliche Potenzial der Mitbestimmung dar. Die Strukturen ermöglichen, dass Mitarbeiter*innen an betrieblichen Entscheidungen mitwirken können; aber nicht alle Mitarbeiter*innen in demokratischen Betrieben sind auch tatsächlich an den Entscheidungen beteiligt (z. B. in Produktivgenossenschaften sind meist nur die Genossenschafter*innen entscheidungsberechtigt, Nicht-Genossenschafter*innen jedoch nicht). Die tatsächliche Mitbestimmung und das soziomoralische Klima wirken insofern direkter, als sie den Mitarbeiter*innen konkrete, tagtägliche Gelegenheiten bieten, demokratische Kompetenzen üben zu können. Die erfolgreiche Bewältigung von herausfordernden, kollektiven Entscheidungen und die Vorbildwirkung von Führungskräften und Kolleg*innen in einem wertschätzenden Arbeitsumfeld bieten gute Voraussetzungen für die Entwicklung von Selbstwirksamkeit. Erst durch diese entwickelte Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen ist es nach Pateman (1970) und Bandura (2001) möglich, dass entsprechendes demokratisches Verhalten tatsächlich ausgeübt wird. Die Ergebnisse der Masterstudierenden liefern erste Hinweise, dass Mitarbeiter*innen durch die individuelle Beteiligung an taktischen und strategischen Unternehmensentscheidungen eine höhere moralische Selbstwirksamkeit wahrnehmen und diese im weiteren Verlauf mit dem moralischen Verhalten in Zusammenhang steht – auch in nicht demokratisch strukturierten Betrieben (in denen trotzdem manche Mitarbeiter*innen mitentscheiden können). In demokratisch strukturierten Betrieben dürften die Zusammenhänge noch stärker sein, was in künftigen Längsschnittstudien, idealerweise mit Verhaltensbeobachtungen, untersucht werden sollte.

Mitsprache, Anerkennung und Erfahrungen von Wirksamkeit am Arbeitsplatz scheinen die Mitarbeiter*innen tatsächlich demokratiefähiger zu machen. Indem demokratische Unternehmen bei ihren Mitarbeiter*innen Verständnis für gesellschaftliche Fragen und bürgerschaftliches Engagement entwickeln, können sie das gesellschaftliche Wohlergehen nachhaltig fördern und anti-demokratischen Tendenzen entgegenwirken. Gerade in Anbetracht der stärker auftretenden globalen Krisen, deren Ursachen vordergründig auch in Praktiken des kapitalistischen Wirtschaftssystems und in neoliberalen Politiken zu finden sind, zeigt sich immer mehr die Notwendigkeit einer sozial-ökologischen Transformation der Gesellschaft (Exner 2019). Konkrete Lösungsansätze, die zu einem solchen Wandel führen können, bieten globalisierungskritische Bewegungen wie die Gemeinwohlökonomie (Felber 2018) oder die Solidarische Ökonomie (Exner 2019). Beide Initiativen beschreiben alternative Wirtschaftskonzepte, bei denen demokratische Unternehmensstrukturen und die Mitbestimmung der Beschäftigten zentrale Aspekte darstellen. Die Solidarische Ökonomie hebt die Bedeutung der demokratischen Organisation explizit hervor (Exner 2019); die Gemeinwohlökonomie beurteilt in der Gemeinwohlbilanz die kollektiven Besitzverhältnisse und die tatsächliche Mitbestimmung der Mitarbeiter*innen. Als Conclusio des vorliegenden Beitrags und der Diskussionen auf der 12. Armutskonferenz kann festgehalten werden, dass die Bedeutsamkeit demokratischer Unternehmen, der Gemeinwohlökonomie und der Solidarischen Ökonomie sowie deren Wirkpotenzial in der Öffentlichkeit mehr Aufmerksamkeit und politische Unterstützung erfahren sollten.

***Christine Unterrainer** ist Universitätsassistentin am Institut für Psychologie der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Als Arbeits- und Organisationspsychologin forscht und lehrt sie seit Jahren zu betrieblichen Lernpotenzialen für die Persönlichkeitsförderlichkeit der Mitarbeiter*innen und für die Gesellschaft.*

Mögliche Quellenangabe

Unterrainer, Christine (2020): Psychologische Auswirkungen von demokratischen Praktiken in Organisationen. Stimmen für Demokratie in der Arbeitswelt. In: Die Armutskonferenz et al. (Hrsg.): Stimmen gegen Armut. BoD-Verlag, S. 131–140.

www.armutskonferenz.at/files/unterrainer_psychologische-auswirkungen-demokratische-praktiken_2020.pdf

Literatur

- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In: *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1, 4, S. 139–161.
- Bandura, A. (2001): Social cognitive theory: An agentic perspective. In: *Annual Review of Psychology*, 52, 1, S. 1–26.
- Dollard, M. (2015): The politics of research. The russian doll view of work, organisational and business psychology in society. Keynote at the 9th Conference of the Section Work-, Organizational, and Business Psychology of the German Psychological Society, Mainz.
- Eibach, C. (2019): Der Einfluss von Organisationaler Demokratie auf Prosoziales Verhalten. Individuell erlebtes Soziomoralisches Klima, Empathische Selbstwirksamkeit und Antihumanistische Werteeinstellungen als vermittelnde Variablen. Universität Innsbruck, Masterarbeit, (unveröffentlicht).
- Exner, A. (2019): Das solidarökonomische Paradigma: Eine gabetheoretische Grundlegung. In: *SWS-Rundschau*, 59, 4, S. 413–433.
- Felber, C. (2010): *Gemeinwohl-Ökonomie: Das Wirtschaftsmodell der Zukunft*. Wien: Deuticke.
- Feierabend, I. K., / Klicperová-Baker, M. (2015): Freedom and psychological proximity as preconditions of nonviolence: the social psychology of democratic practice. In: *South African Journal of Psychology*, 45, 5, S. 564–577.
- Fuchs, B. (2019): Wertschätzung und Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz. Eine Validierungsstudie. Universität Innsbruck, Masterarbeit (unveröffentlicht).
- Habermas, J. (1990): *Moral consciousness and communicative action*. Boston: MIT Press.
- Hoff, E. / Lempert, W. / Lappe, L. (1991): *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien*. Bern: Huber.
- Hulm, M. (2019): Organisationale Demokratie und Moralverhalten: Soziomoralisches Klima, moralische Selbstwirksamkeit und antihumanistische Werte als vermittelnde Variablen. Universität Innsbruck, Masterarbeit (unveröffentlicht).
- IDE International Research Group (1981): *Industrial democracy in Europe*. London: Oxford University Press.
- Kohlberg, L. / Wassermann, E. / Richardson, N. (1978): Die gerechte Schul-Kooperative. Ihre Theorie und das Experiment der Cambridge Cluster School. In: G. Portele (Hrsg.): *Sozialisation und Moral*. Weinheim: Beltz, S. 215–259.
- Pateman, C. (1970): *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge Press.
- Pircher Verdorfer, A. / Weber, W. G. / Unterrainer, C. / Seyr, S. (2013): The relationship between organisational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organisations. In: *Economic and Industrial Democracy*, 34, 3, S: 423–449.

- Schraffl, M. (2019): Der Einfluss von Organisationaler Demokratie auf Politisches Verhalten von ArbeitnehmerInnen: Individuell wahrgenommenes Soziomoralisches Klima, Politische Selbstwirksamkeit und Antihumanistische Werteeinstellungen als vermittelnde Variablen. Universität Innsbruck, Masterarbeit (unveröffentlicht).
- Unterrainer, C. / Palgi, M. / Weber, W. G. / Iwanowa, A. / Oesterreich, R. (2011): Structurally anchored organizational democracy: Does it reach the employee? In: *Journal of Personnel Psychology*, 10, 3, S. 118–132.
- Weber, W. G. / Unterrainer, C. (2013): Democratic Education Potentials in Business Organizations. In: Nowak, E. / Schrader, D. / Zizek, B. (Hrsg.), *Educating competencies for democracy*. Bern: Peter Lang, S. 249–263.
- 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. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 22, 2, S. 17–194.
- Weber, W. G. / Unterrainer, C. / Höge, T. (2020): Psychological research on organizational democracy: A meta-analysis of individual, organizational, and societal outcomes. In: *Applied Psychology: An International Review*, 69, 3 S. 1009–1071.
- Weber, W. G. / Unterrainer, C. / Schmid, B. E. (2009): The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. In: *Journal of Organizational Behavior*, 30, S. 1127–1149.
- Wegge, J. / Jeppesen, H. J. / Weber, W. G. / Pearce, C. L. / Silva, S. / Pundt, A. / Jønsson, T. / Wolf, S. / Wassenaar, C., / Unterrainer, C. / Piecha, A. (2010): Promoting work motivation in organizations. In: *Journal of Personnel Psychology*, 9, 4, S. 154–171.