

# Demokratisierung von Organisationen und Leistungssteigerung

Von Clausjohann Lindner

Es wird das Problem aufgegriffen, ob eine Demokratisierung von Organisationen zu einer Steigerung oder Verschlechterung ihrer Leistungen führt. Auf der Grundlage vorliegender sozialwissenschaftlicher Literatur zum Partizipationsproblem werden Bedingungen für eine Leistungssteigerung bei der Demokratisierung von Organisationen formuliert; sodann wird untersucht, ob diese Bedingungen vorliegen könnten.

Es bedarf keiner wissenschaftlichen Beweisführung, um von der Richtigkeit der Behauptung überzeugt zu werden, daß die Forderung nach Demokratisierung der Gesellschaft ein Grundtatbestand der politischen Auseinandersetzung unserer Tage ist — die Primärerfahrung des politisch interessierten Zeitgenossen genügt. Diese Forderung entsteht einestheils wohl daraus, daß demokratische Ideale immer stärker andere Legitimationsgrundlagen für jede Art sozialer Organisation verdrängen, andererseits aber auch aus einem zunehmenden Gefühl von Einflußlosigkeit, welches häufig mit „Entfremdung“ umschrieben wird. In westlichen Demokratien resultiert es vor allem aus Tatbeständen wie der Machtzunahme politischer Zentralen auf Kosten lokaler Instanzen und dem Wachsen hierarchischer Großorganisationen, in denen ein immer größerer Teil der Bevölkerung den größten Teil des aktiven Lebens verbringt. Dementsprechend zielt die Forderung nach Demokratisierung vor allem auf zwei Bereiche: den traditionell politischen Bereich, dessen Willensbildung wieder stärker an die politische Basis zurückgeschlossen werden soll, und den traditionell außerpolitischen Bereich zweckrationaler Organisationen — *Greiffenhagen* nennt z. B. Wirtschaftsunternehmen, Schulen, Hochschulen, Streitkräfte, Theater und Kirchen<sup>1</sup> —, wo demokratische Entscheidungsprinzipien zum großen Teil erst eingeführt werden müßten. Vor allem in diesem Bereich ist aber eine Demokratisierung auch stark umstritten.

Überwiegend von konservativer Seite wird nämlich eingewandt<sup>2, 3</sup>, daß die Existenzberechtigung dieser Organisationen in der Bereitstel-

<sup>1</sup> *Greiffenhagen* (1973).

<sup>2</sup> *Luhmann* (1969). In diesem Aufsatz vertritt Luhmann die Position, daß Demokratie als Volksherrschaft oder Entscheidungsbeteiligung des Volkes zu irrationalen Entscheidungen führen müßte. Obwohl er diese Aussage zu-

lung spezialisierter Leistungen für die Gesellschaftsmitglieder läge; diese Leistungen würden aber bei einer Demokratisierung stark beeinträchtigt. Wenn man bedenkt, daß die Gesamtheit dieser Leistungen den größten Teil dessen ausmachen, was „Lebensstandard“ genannt wird, so werden auch prinzipielle Verfechter einer solchen Demokratisierung diesen Einwand kaum vernachlässigen können<sup>4</sup>: Setzt man nämlich voraus, daß die Masse der Bevölkerung auch weiter an einer Verbesserung oder mindestens Erhaltung ihres gegenwärtigen Lebensstandards interessiert ist, so ist die Antwort auf die Frage, ob solch eine Demokratisierung zu erheblichen Leistungsminderungen führt, auch eine Antwort darauf, ob die Demokratisierung Bestand haben könnte; ohne Zweifel wäre dies ausgeschlossen, wenn sie vom Großteil der Bevölkerung wegen eines Rückgangs ihres Lebensstandards abgelehnt würde.

Indessen ist diesem Einwand von anderen Autoren widersprochen worden. Dabei wurde der Standpunkt vertreten, daß solch eine Demokratisierung nicht nur eine Erhaltung der bisherigen Leistungen, sondern sogar ihre Steigerung bringe<sup>5</sup>. Sofern dieser Standpunkt Gültigkeit für sich beanspruchen könnte, wäre nicht nur nichts für den dauerhaften Bestand der Demokratisierung zu befürchten, diese könnte sich auch der aktiven Förderung all derer erfreuen, die — wie z. B. Unternehmer, die ihre Chancen am Markt verbessern wollen — eine Steigerung der jeweiligen Leistungen als Zweck in sich erstreben oder die diese Leistungen als Voraussetzungen für die Verwirklichung anderer gesellschaftspolitischer Ziele erhöhen möchten.

nächst nur für das politische System der Gesamtgesellschaft machen möchte (314), enthält seine Argumentation keine systematischen Gesichtspunkte, die die Anahme rechtfertigen könnten, Luhmann könne von einer Demokratisierung von Organisationen unter Bedingungen hoher Komplexität bessere Entscheidungen erwarten.

<sup>3</sup> *Kielmannsegg* (1972); *Hennis* (1973), 57; *Schelsky* (1973); *Löwenthal* (1974). Kielmannsegg wendet sich dagegen, demokratische Entscheidungsregeln auf gesellschaftliche Teilkollektive zu übertragen, weil gerade auch unter dem Gesichtspunkt demokratischer Ideale „funktionale Effizienz für solche Institutionen das oberste Gebot“ sei (24). Daß eine solche Übertragung zur Steigerung dieser Effizienz beitragen könnte, wird zwar nicht explizit ausgeschlossen, tatsächlich aber überhaupt nicht in Betracht gezogen.

<sup>4</sup> In der Weise etwa, daß man den hier zugrundegelegten Leistungsbegriff, welcher den Grad der Zielerreichung der Organisation zu den dafür aufgewandten Mitteln in Beziehung setzt, als „zu eng“ ablehnt. Natürlich steht es frei, die Leistung von Organisationen auch so zu definieren, daß sich deren Leistungsfähigkeit erhöht, wenn unter den Organisationsmitgliedern Autoritarismus abgebaut wird (vgl. z. B. *Vilmar* (1973 a), Bd. 1, 333), aber man muß im Auge behalten, daß solch ein Leistungsbegriff von dem abweicht, nach welchem z. B. Wirtschaftsunternehmen — und nicht nur diese — beurteilt werden, wenn zur Debatte steht, ob sie beibehalten, verändert oder abgeschafft werden sollen.

<sup>5</sup> *Naschold* (1968), (1969 a und b); *Hillmann* (1970); *Hondrich* (1972); *Grone-meyer* (1973); *Vilmar* (1973), Bd. 1, 332 f.

Verfolgt man die Debatte um dieses nach wie vor aktuelle Problem im einzelnen, so erscheint vor allem zweierlei kritisierenswert:

1. Bis auf wenige Ausnahmen bleiben die Bestimmungen dessen, was Demokratisierung von Organisationen sein soll, nur allgemein und nehmen keinen Bezug auf konkrete Modelle demokratisierter Organisationen; es erscheint aber sehr wahrscheinlich, daß die Frage nach den Wirkungen einer Demokratisierung von Organisationen auf ihre Leistungsfähigkeit je nach gewähltem Demokratisierungsmodell unterschiedlich beantwortet werden muß.
2. Die Argumente, welche den jeweiligen Standpunkt begründen, eine Demokratisierung von Organisationen führe zu Leistungssteigerungen oder -minderungen, erscheinen im Lichte von z. T. schon lange vorliegendem sozialwissenschaftlichen Wissen unzulänglich.

Der vorliegende Beitrag versucht, die Debatte um den vermuteten Zusammenhang von Organisationsdemokratisierung und Leistungssteigerung unter dem Gesichtspunkt dieser Kritik weiterzuführen. Wegen der allseits anerkannten zentralen Bedeutung der Demokratisierung des Industriebetriebs für jede gesamtgesellschaftliche Demokratisierung und wegen des für diesen Bereich vorliegenden reichhaltigen Materials soll die These von der leistungssteigernden Wirkung einer Demokratisierung von Organisationen zunächst anhand einer Betrachtung des Industriebetriebs geprüft werden. Darauf aufbauend können sodann einige allgemeine Aussagen zur Wirkung einer Demokratisierung von Organisationen auf deren Leistung formuliert werden.

## **I. Demokratisierung des Industriebetriebs und Leistungssteigerung**

Zur Beantwortung der Frage nach dem Zusammenhang einer Demokratisierung des Industriebetriebs und dessen Leistungsfähigkeit ist es zunächst erforderlich zu bestimmen, was konkrete Modelle einer Demokratisierung des Industriebetriebs sein könnten, sodann kann für jedes dieser Modelle untersucht werden, ob ihre Einführung mit Leistungssteigerung verbunden ist.

### **1. Demokratisierung der Betriebsorganisation**

Beim Versuch der Bestimmung von konkreten Modellen der Demokratisierung des Industriebetriebs empfiehlt es sich, zunächst eine grundsätzliche Klärung des Begriffs Demokratisierung vorzunehmen, und sodann zu prüfen, welche auf die betriebliche Organisation bezogenen Demokratisierungsmodelle dieser Festlegung entsprechen könnten.

Untersucht man die grundsätzlichen Bestimmungen des Begriffs Demokratisierung, wie sie von den genannten Autoren gegeben werden, so ergeben sich auf dieser Ebene kaum sichtbare Unterschiede. *Hondrich* z. B. spricht von Demokratisierung, wenn sich innerhalb eines sozialen Systems Macht und Entscheidungsbefugnisse auf immer mehr Einheiten ausdehnen<sup>6</sup>, *Vilmar*, wenn „Herrschaftskontrolle von unten“, „gesellschaftliche Mitbestimmung“, „Kooperation“ und „wo immer möglich — ... freie Selbstbestimmung“ eingeführt werden<sup>7</sup>, *Schelsky*, wenn in immer mehr Lebensbereichen nach demokratischen Verfahren entschieden wird, Repräsentanten des Volkswillens vermehrt werden, und die ganze Bevölkerung sich am demokratischen Prozeß dauernd beteiligt<sup>8</sup>.

Nichtsdestoweniger ist es offensichtlich, daß diese Bestimmungen von Demokratisierung noch der Verdeutlichung bedürfen. Leitbild dieser Verdeutlichung müssen die klassischen demokratischen Ideale sein, deren Wiederbelebung von den Verfechtern einer Demokratisierung gerade auch als Mittel zur Überwindung der Entfremdung gefordert wird. Hierbei empfiehlt es sich, auf den Begriff der Partizipation zurückzugreifen: Ein Sozialgebilde gelte als demokratisiert, wenn alle seine Mitglieder Chancen zur Partizipation an seinen Entscheidungen haben, wobei die größere oder geringere Gleichheit dieser Chancen eine größere oder geringere Annäherung an das demokratische Ideal bedeutet. Allerdings muß der hier verwendete Partizipationsbegriff noch näher geklärt werden. Dies erfolgt durch vier Bestimmungen, die an der Vorstellung möglichst weitgehender Selbstbestimmung orientiert sind.

1. Von Partizipation soll nur dann gesprochen werden können, wenn eine institutionell garantierte *Mindestchance bei der Bestimmung der vom Kollektiv durchzuführenden Entscheidungsalternativen* gegeben ist; Rechte zur Teilhabe an den vorgelagerten Phasen des Entscheidungsprozesses wie an der der Feststellung eines Entscheidungsproblems und an der der Suche nach möglichen Problemlösungsalternativen samt ihren Konsequenzen mögen hinzukommen, aber beim Vorliegen dieser Rechte allein — z. B. dann, wenn ein demokratischer Führungsstil institutionalisiert worden ist — kann allenfalls von „Pseudopartizipation“ gesprochen werden<sup>9</sup>.
2. Von Partizipation soll nur dann gesprochen werden können, wenn das Individuum an Entscheidungen in für ihn *wichtigen Bereichen* teilnehmen kann; die Möglichkeit zur Teilnahme an von ihm als

<sup>6</sup> Vgl. *Hondrich* (1972), 24 f.

<sup>7</sup> Vgl. *Vilmar* (1973 a), Bd. I, 21.

<sup>8</sup> Vgl. *Schelsky* (1973), 52.

<sup>9</sup> *Verba* (1961), 220 f.; vgl. auch *Hondrich* (1972), 27 f.

irrelevant eingeschätzten Entscheidungen wäre keine Annäherung an den Zustand der Selbstbestimmung.

3. Von Partizipation soll nur dann gesprochen werden können, wenn die Entscheidungen, an denen das Individuum partizipieren kann, einen nennenswerten *Spielraum* haben und damit überhaupt erst nennenswerte Veränderungen hervorbringen können. Dies ist nur dann der Fall, wenn übergeordnete Instanzen den Zuständigkeitsbereich der Gruppe, an deren Entscheidungen man partizipieren kann, nicht übermäßig beschnitten haben.
4. Von Partizipation soll nur dann gesprochen werden können, wenn dafür gesorgt ist, daß die Individuen bei ihrer Teilnahme Möglichkeiten zur *spezifischen Einflußnahme* auf die Lösung des anstehenden Entscheidungsproblems im Sinne ihrer persönlichen Interessen haben. Dies bedeutet, daß die Individuen in dem Entscheidungsbe- reich, welcher ihrer Teilnahme offensteht, nicht die Wahl zwischen persönlich bedeutungslosen Alternativen haben dürfen, sondern daß garantiert sein muß, daß über Entscheidungsvorschläge abgestimmt wird, die die vitalen Interessen der Beteiligten berühren. Dies ist z. B. dann gesichert, wenn allen Beteiligten das Recht zusteht, für die Lösung von Entscheidungsproblemen eigene Vorschläge zu machen.

Unterstellt man diese Bestimmungen von Demokratisierung, so fragt es sich, welches auf Industriebetriebe bezogene Demokratisierungsmodell ihnen entsprechen könnte. Offensichtlich gibt es eine Vielzahl solcher Modelle. Es zeigt sich jedoch, daß die meisten deutschen Autoren — seien sie nun Befürworter oder Gegner der These von der leistungsfördernden Wirkung einer Demokratisierung — in ihrer Argumentation entweder überhaupt keinen Bezug auf solch ein Modell nehmen oder — wie z. B. F. Naschold oder R. Gronemeyer Modelle vorschlagen, die diesen Bestimmungen ganz offensichtlich nicht entsprechen<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> In seinem bekannt gewordenen Buch „Organisation und Demokratie“ schlägt Naschold ein Modell demokratisierter Organisationen vor, das unterschiedliche Formen der Partizipation der Organisationsmitglieder an unterschiedlichen Typen von Organisationsentscheidungen vorsieht. Die beiden wichtigsten Klassen von Organisationsentscheidungen sind hierbei ohne Zweifel „Innovationsentscheidungen“ und „Routine- und Zweckentscheidungen“: erstere legen Ziele und Organisationsstruktur bei sich wandelnder Umwelt fest, letztere gelten der Lösung alltäglicher Probleme bei gleich bleibender Umwelt. Die Demokratisierung von Innovationsentscheidungen soll in der Weise vorgenommen werden, daß die Organisationsmitglieder dazu veranlaßt werden, gemeinsam Fakten zu sammeln, zu analysieren und eine dem gegebenen Anspruchsniveau entsprechende Lösungsalternative auszuwählen, was „über ein kompliziertes, tief gestaffeltes und in sich verschachteltes System der Meinungs- und Willensbildung erreicht werden“ soll ((1969),

Nichtsdestoweniger bereitet es keine Mühe, Formen der Betriebsorganisation zu finden, die beanspruchen können, den Demokratisierungspostulaten zu entsprechen, zumal solche Formen z. T. schon praktiziert werden. *Emery* und *Thorsrud* (1969) z. B. unterscheiden zwei Grundmodelle demokratisierter Betriebsorganisation: Diejenigen Modelle, welche eine Partizipation der Betriebsmitglieder an den Unternehmensentscheidungen durch Wahl von Repräsentanten in die Unternehmensspitze ermöglichen, und diejenigen Modelle, die solch eine Partizipation durch Teilhabe an den Entscheidungen der betrieblichen Arbeitsgruppen vorsehen. Untersucht man das Demokratisierungsmodell mit gewählten Belegschaftsrepräsentanten im Hinblick auf seine Vereinbarkeit mit den vorausgesetzten vier Kriterien demokratischer Partizipation, so ergeben sich keine Bedenken: Die in diesem Modell mögliche Partizipation bietet eine rechtlich gesicherte Mindestchance zur Beeinflussung der Unternehmensentscheidungen, ohne Zweifel betrifft die Teilnahme an den Entscheidungen der Unternehmensspitze einen zentral wichtigen Entscheidungsbereich, die Entscheidungen dieses Bereichs dürften zumindest in einer Marktwirtschaft einen beträchtlichen Spielraum aufweisen, und sofern davon ausgegangen werden

---

75). Hingegen sollen Routine- und Zweckentscheidungen durch drei Bündel von Maßnahmen demokratisiert werden: (1) hierarchische Einzelanweisungen sind durch standardisierte Entscheidungsprogramme zu ersetzen, die den Handelnden einen gewissen Spielraum lassen; (2) innerhalb der Organisationen sind funktionale Subsysteme zu bilden, die im Rahmen gegebener Sollwerte weitgehend autonom entscheiden können; (3) in der Organisation ist ein demokratischer Führungsstil zu praktizieren, die Organisationsmitglieder sind zur Internalisierung der Organisationsziele zu veranlassen, und es sind miteinander verbundene Kleingruppen zu bilden, die die Organisationsziele unterstützen. Bei diesem Modell bleibt jedoch ganz undeutlich, ob es die Anforderungen einer Demokratisierung erfüllt. So wird bei der vorgesehenen Beteiligung der Organisationsmitglieder an den Innovationsentscheidungen nicht klar, ob das dafür vorgeschlagene „komplizierte, tief gestaffelte und in sich verschachtelte System der Meinungs- und Willensbildung“ für jedes Organisationsmitglied eine institutionell garantierte Chance zur Einflußnahme enthält, und wie diese Einflußnahme aussehen könnte. Die gleichen Fragen stellen sich auch bei einer Betrachtung der vorgeschlagenen Maßnahmen zur Demokratisierung von Routine- und Zweckentscheidungen: die Einführung von Entscheidungsprogrammen mit individuellen Handlungsspielräumen kann ja wohl kaum als Einräumung von Chancen zur Partizipation an den betrieblichen Entscheidungen angesehen werden, deren Gehalt im Entscheidungsprogramm schon festliegt; betriebliche Dezentralisierung allein ist nicht identisch mit allgemeiner Partizipation der Betriebsmitglieder, und ein „demokratischer Führungsstil“ ist allenfalls mit „Pseudopartizipation“ verbunden, da die Position des durch nicht-demokratische Verfahren bestellten Führers intakt bleibt, vgl. auch *Obernörfer* (1971). — Auch *Gronemeyer* (1973), 56 f., sieht in einer durch neuere Managementtheorien propagierten Organisationsform, die „participative management“ genannt wird, eine Möglichkeit der Demokratisierung. Tatsächlich hat aber die Masse der Organisationsmitglieder auch hier keine institutionell garantierte Chance zur Einflußnahme auf die Organisationsentscheidungen, weswegen lediglich Pseudopartizipation ermöglicht wird.

kann, daß die Partizipierenden eigene Vorschläge für Belegschaftsrepräsentanten machen können, ist es ausgeschlossen, daß die Partizipierenden lediglich vor der Wahl zwischen persönlich bedeutungslosen Alternativen stehen. Hingegen muß bei Verwendung dieser Maßstäbe dem Demokratisierungsmodell mit selbststeuernden Arbeitsgruppen bescheinigt werden, daß es nicht weit genug geht: Es sieht lediglich eine Beteiligung an der Gestaltung der Ausführung der Unternehmensentscheidungen vor, die für die Masse der Arbeitnehmer sicher von erheblicher subjektiver Wichtigkeit sein kann, nichtsdestoweniger aber auf lange Sicht wohl kaum ein Gefühl wirklicher Beteiligung erzeugt, da die Unternehmensspitze über Produktions-, Investitions- und Lohnentscheidungen Inhalt und Rahmensbedingungen der Aufgaben der Arbeitsgruppe auch gegen deren Interessen bestimmen kann. So kann dieses Modell wohl nur dann den Ansprüchen einer effektiven Demokratisierung genügen, wenn es durch Möglichkeiten der Partizipation an den Entscheidungen der Unternehmensspitze ergänzt wird, z. B. durch die im ersten Modell gebotenen Partizipationsgelegenheiten<sup>11</sup>. Deswegen sei im weiteren Verlauf der Untersuchung, ob eine Demokratisierung des Betriebes zu einer Leistungssteigerung führt, das erstgenannte Modell (Modell I) und das zweitgenannte mit dieser Ergänzung (Modell II) unterstellt.

## **2. Demokratisierung der Betriebsorganisation und Leistungssteigerung**

Nach der Präzisierung des Begriffs der Demokratisierung und der Bestimmung von zwei Demokratisierungsmodellen für den Industriebetrieb ist nun die Frage zu stellen, ob die Einführung dieser Modelle eine Leistungssteigerung hervorruft. Diese Frage soll in zwei Schritten beantwortet werden: zuerst durch die Feststellung von Bedingungen, unter welchen die Einführung von Partizipationsmodellen Leistungssteigerungen hervorruft, sodann durch die Prüfung der Frage, ob diese Bedingungen bei Einführung der beiden Demokratisierungsmodelle vorliegen.

### *2.1. Partizipation und Leistungssteigerung*

Wenn man die bisherige Partizipationsforschung unter dem Gesichtspunkt prüft, wann die Einführung von Partizipationsmöglichkeiten an den Entscheidungen einer Gruppe die Leistungen dieser Gruppe verbessert, so können zwei fundamentale Bedingungen festgestellt werden:

1. Das Partizipationsmodell muß grundsätzlich leistungssteigernde Partizipationseffekte auslösen.

---

<sup>11</sup> Vgl. z. B. Pateman (1970), 97 und 109; Vilmar (1973 b); Bolweg (1976), 87 f.

2. Das Partizipationsmodell darf kein Modell der Gruppenorganisation ablösen, das die Gruppenleistung gleich günstig oder noch günstiger beeinflusst hat als das Partizipationsmodell.

Unter welchen Bedingungen löst nun die Einführung von Partizipationsmodellen grundsätzlich Leistungssteigerungen aus? Für diese Frage sind vor allem Partizipationsexperimente von Bedeutung, welche aufweisen, daß sich unter dem Einfluß von Partizipation zwei grundlegende Determinanten der Gruppenleistung — die Qualität der Gruppenentscheidungen und die Qualität der Durchführung dieser Entscheidungen — verbessern können. Es lassen sich zwei Bedingungen für diese leistungssteigernden Partizipationseffekte unterscheiden:

1. Die mit der Einführung des Partizipationsmodells verbundenen Partizipationschancen müssen von den Gruppenmitgliedern tatsächlich auch genutzt werden.
2. Es müssen gewisse Zusatzbedingungen vorhanden sein.

Tatsächliche Nutzung der bei Einführung des Partizipationsmodells gebotenen Partizipationschancen bedeutet immer zweierlei: Einesteils müssen die Beteiligten einen Interessenstandpunkt zu den anstehenden Problemen bilden, andererseits Handlungen zu seiner Durchsetzung in den Gruppenentscheidungen unternehmen. Daß die allgemeine Nutzung dieser Partizipationschancen alles andere als selbstverständlich ist, wird aus den einschlägigen Partizipationsexperimenten, wo diese Nutzung durch die Versuchsanordnung garantiert ist, nicht ersichtlich, wohl aber aus der Demokratietheorie, die sich schon seit langem mit dem Apathieproblem beschäftigt. Wann es nun zur allgemeinen Nutzung der eingeräumten Partizipationschancen kommt, soll mit Hilfe der fundamentalen Annahme der Wert-Erwartungstheorie menschlichen Handelns beantwortet werden<sup>12</sup>. Danach ist eine Partizipationshandlung dann zu erwarten, wenn die durch sie erwarteten Belohnungen die durch sie erwarteten Kosten übertreffen, wobei erwartete Belohnungen als Produkt aus dem Betrag der Belohnungen und der Höhe der subjektiven Wahrscheinlichkeit, mit der sie erwartet werden, und erwartete Kosten als das entsprechende Produkt definiert werden. Die wichtigsten durch Partizipationshandlungen zu erlangenden Belohnungen sind solche aus dabei befriedigten Interessen, daneben aber auch solche aus einem befriedigten Pflichtgefühl und solche aus den Sanktionen anderer; die wichtigsten bei Partizipationshandlungen entstehenden Kosten sind solche aus der dafür aufzuwendenden Zeit und Energie, Kosten aus Verstößen gegen subjektive Werthaltungen und aus negativen Sanktionen anderer mögen hinzukommen. Demgemäß ist die Partizi-

---

<sup>12</sup> *Atkinson* (1964); *Atkinson / Birch* (1970); vgl. auch *Downs* (1968), 255 f.



pation der großen Zahl aller Berechtigten dann zu erwarten, wenn sie mit einem Überschuß erwarteter Belohnungen über die erwarteten Kosten rechnet<sup>13</sup>.

Welche Zusatzbedingungen müssen nun — wenn mit der allgemeinen Nutzung der angebotenen Partizipationsmöglichkeiten gerechnet werden kann — erfüllt sein, damit die Einführung dieser Partizipationsmöglichkeiten Leistungssteigerungen auslösen, d. h. die Qualität der Gruppenentscheidungen und der Durchführung dieser Entscheidungen steigern kann? Diese Frage kann nur dadurch beantwortet werden, daß man im einzelnen prüft, welche leistungssteigernden Partizipationseffekte auftreten können und an welche Bedingungen jeder dieser Effekte gebunden ist.

Einer der am besten belegten leistungssteigernden Partizipationseffekte ist die *Verbesserung der Qualität der Gruppenentscheidungen*. Vor allem zwei Forschungseinrichtungen haben Hinweise auf diesen Effekt erbracht: die zahlreichen Experimente zum Vergleich der Problemlösungsfähigkeit von einzelnen und von Gruppen<sup>14</sup> und die Experimente von Bavelas, Leavitt und ihren Nachfolgern zum Vergleich der Leistungsfähigkeit zentralisierter und dezentralisierter Kommunikationsnetze<sup>15</sup>. Diese Experimente zeigen, daß Gruppen bessere Entscheidungen treffen als ein einzelner, weil Gruppen mehr Problemlösungsalternativen mobilisieren als einzelne<sup>16</sup> und gegebene Problemlösungsalternativen auch besser beurteilen als einzelne<sup>17</sup>. Allerdings sind nur dann bessere Entscheidungen von partizipatorischen Gruppen zu erwarten, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind: (1) die Gruppen sind klein, (2) die Entscheidungsprobleme sind komplex<sup>18</sup>, (3) die Sachbefähigung und Motivation der Mitglieder der partizipatorischen Gruppe unterscheiden sich nicht von denen der mit ihr verglichenen Einzelperson<sup>19</sup>.

Ebenso gut belegt wie die durch Partizipation erzeugte Verbesserung der Qualität der Gruppenentscheidungen ist die durch Partizipation hervorgerufene Verbesserung der Durchführung dieser Entscheidungen<sup>20</sup>. Diese Verbesserung wird durch vier Partizipationseffekte erklärt, von denen sich drei auf die Erhöhung der Motivation und einer auf die Verbesserung des Informationsstands der Partizipierenden beziehen.

---

<sup>13</sup> Vgl. auch Lindner (1978), 175 f.

<sup>14</sup> Vgl. Lorge u. a. (1958).

<sup>15</sup> Leavitt (1951); Shaw (1954).

<sup>16</sup> Taylor u. a. (1958); Durnette u. a. (1963).

<sup>17</sup> Hall u. a. (1963); Vroom u. a. (1963).

<sup>18</sup> Shaw (1954).

<sup>19</sup> Lorge u. a. (1958), 341 f.

<sup>20</sup> Bass / Leavitt (1963); Patchen (1970), 56 f.

Der erste zu einer besseren Durchführung der Gruppenentscheidungen führende Partizipationseffekt ist der *Abbau von Widerständen* gegen die Durchführung der Gruppenaufgabe, welche durch Frustrationen bedingt sind, die aus nichtpartizipatorischen Gruppenentscheidungsverfahren hervorgehen. Drei solcher widerstandserzeugenden Frustrationen, welche durch Partizipation beseitigt werden, werden in der Literatur genannt: (1) Frustrationen aus verletzten Interessen der Gruppenmitglieder bei der jeweils gewählten Form der Aufgabendurchführung — solche Frustrationen scheinen z. B. die Ursachen der Widerstände gegen organisatorischen Wandel am Arbeitsplatz gewesen zu sein, welche im bekannten Experiment von Coch und French durch Partizipation beseitigt worden sind<sup>21</sup>, (2) Frustrationen aus verletztem Würdegefühl der Gruppenmitglieder — solche Frustrationen scheinen besonders dann zu entstehen, wenn allein partizipatorische Entscheidungsverfahren als legitim angesehen werden<sup>22</sup>, (3) Frustrationen aus mangelnder Attraktivität der Aufgabe — aus der Arbeitszufriedenheitsforschung ist bekannt, daß mangelnde Attraktivität der Arbeitsaufgabe sehr häufig auf mangelnde Autonomie bei ihrer Gestaltung zurückgeht<sup>23</sup> und daß die Gewährung von Partizipationsmöglichkeiten fast immer zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit<sup>24</sup> und damit zum Abbau der mit mangelnder Arbeitszufriedenheit verbundenen Leistungszurückhaltungen wie Krankfeiern, Produktion von Ausschuß, Streiks und sogar Sabotage führt. Es muß jedoch damit gerechnet werden, daß Partizipation nicht in jedem Fall, sondern nur beim Vorliegen folgender Zusatzbedingungen zum Abbau dieser Widerstände führt:

1. Frustrationen wegen mangelnder Interessenberücksichtigung und die daraus resultierenden Widerstände können nur dann durch Partizipation abgebaut werden, wenn die unterschiedlichen Interessen bei der Aufgabendurchführung auch zur Deckung gebracht werden können, was vor allem davon abhängen dürfte, daß die beteiligten Interessen nicht „antagonistisch“, d. h. nicht zu weit voneinander entfernt sind, und daß die partizipierenden Mitglieder durch einen Fundus gemeinsamer Ziele verbunden sind. Diese Bedingungen dürften auch dafür gelten, daß durch Partizipation Widerstände wegen verletzten Würdegefühls abgebaut werden.
2. Frustrationen wegen mangelnder Arbeitszufriedenheit und daraus resultierende Widerstände dürften nur dann durch Partizipation ab-

<sup>21</sup> Coch / French (1948).

<sup>22</sup> French / Israel / As (1960); vgl. auch Lewin / White (1962); White / Lippitt (1968).

<sup>23</sup> Herzberg u. a. (1957); Ross / Zander (1957); Blauner (1960), 346 f.; Argyris (1964), 82.

<sup>24</sup> Blumberg (1968), 70 f.

gebaut werden, wenn die Partizipation realen Einfluß auf die Gestaltung der Aufgabendurchführung zuläßt: dies dürfte dann der Fall sein, wenn die oben genannten Bedingungen vorliegen und die Partizipation in kleinen Gruppen erfolgt.

Der zweite der zu besserer Durchführung der Gruppenentscheidung führende Partizipationseffekte ist die *Erzeugung von „Ich-Betroffenheit“* (ego-involvement). Illustriert wird dieser Tatbestand z. B. dadurch, daß die an der Gestaltung ihrer Aufgabe partizipierenden Arbeiter des bekannten Harwood-Experiments diese nach einiger Zeit „unseren job“ nannten<sup>25</sup>. Solch eine Einstellung wird insofern als leistungsfördernd angesehen, als die beteiligten Individuen die Durchführung der von ihnen mitbestimmten Lösung des Gruppenproblems als Test ihrer Persönlichkeit betrachten, der bei geglückter Durchführung zu Gefühlen des Stolzes und bei Mißlingen zu Selbstzweifeln führt; um diesen Test erfolgreich zu bestehen, wird Energie zur adäquaten Durchführung des Gruppenbeschlusses mobilisiert<sup>26</sup>. Im Lichte dieser Annahme wird man aber nicht voraussetzen können, daß Partizipation in jedem Fall zu dieser Art von Ich-Betroffenheit bei der Aufgabendurchführung führt, sondern lediglich bei Vorliegen zweier spezieller Bedingungen: (1) Die Individuen konnten sich bei ihrer Partizipation realen Einfluß auf die Art der getroffenen Entscheidung zurechnen, was — sofern überhaupt Konsensus in Sachfragen erreicht werden konnte — nur in kleinen Gruppen möglich sein dürfte<sup>27</sup>; (2) bei der Lösung des Gruppenproblems müssen bei den mitentscheidenden Individuen Qualitäten zur Probe bestellt werden, die diese — wie z. B. das fachliche Können — als „ego-zentral“, d. h. als wichtigen Teil ihrer Identität ansehen.

Der dritte zu besserer Durchführung der Gruppenentscheidung führende Partizipationseffekt ist mit der Erzeugung von Ich-Betroffenheit eng verbunden: die *Mobilisierung von Gruppendruck*. Dieser resultiert aus dem Tatbestand, daß sie gemeinsam getroffene Entscheidung zur Gruppennorm wird, deren Einhaltung die Gruppe mehr oder weniger stark sanktioniert<sup>28</sup>. Man wird allerdings festhalten müssen, daß dieser Gruppendruck vor allem in kleinen Gruppen wirksam wird: hauptsächlich deswegen, weil hier der Wille zur Sanktionierung der Gruppennorm stärker sein wird als in großen Gruppen, da — wie geschildert — nur in der kleinen Gruppe auf breiter Basis das aus „Ich-Betroffenheit“ hervorgehende besondere Engagement für die adäquate Durchführung des Gruppenbeschlusses entstehen kann, zum anderen aber auch des-

<sup>25</sup> Coch / French (1948).

<sup>26</sup> Vroom (1962); Strauss (1963), 64 f.

<sup>27</sup> Strauss (1963), 66.

<sup>28</sup> Coch / French (1948); Strauss (1963), 66 f.

wegen, weil die kleine Gruppe oft besser in der Lage ist, die adäquate Durchführung von Gruppenbeschlüssen zu sanktionieren: wie das Beispiel betrieblicher Arbeitsgruppen zeigt, verfügt die kleine Gruppe einesteils häufig über ein großes Sanktionspotential, weil jedes Gruppenmitglied auf die Mitarbeit der anderen angewiesen ist und in dauerndem Kontakt mit ihnen steht, kann dieses Potential andererseits aber auch sehr gezielt einsetzen, weil jedes Gruppenmitglied bekannt ist und dauernd beobachtet wird<sup>29</sup>.

Der vierte der zu besserer Durchführung der Gruppenentscheidungen führende Partizipationseffekt ist die *Erhöhung des Informationsstands* der Gruppenmitglieder, der diese zu adäquateren Durchführungsentscheidungen befähigen kann. Z. B. schildern *Babchuck* und *Goode*, wie nach der Einführung einer partizipatorischen Entscheidungsstruktur in einer Kaufhausabteilung anfallende Aufgaben nicht nur deshalb besser ausgeführt werden, weil jeder Verkäufer gewillt ist, den anderen bei der Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe zu helfen, sondern auch deswegen, weil er wegen der gemeinsamen Planung dieser Aufgaben auch besser weiß, wie im Einzelfall geholfen werden muß<sup>30</sup>. Ebenso wird nach der Umstellung betrieblicher Arbeitsgruppen auf das Prinzip der Selbststeuerung eine größere Flexibilität bei der Erfüllung der gemeinsamen Sachaufgabe aufgrund eines verbesserten Informationsstands und eines dadurch erhöhten Verständnisses der Gruppenaufgabe gemeldet<sup>31</sup>. Allerdings kommt es zu solch einer verbesserten Entscheidungsdurchführung aufgrund eines verbesserten Informationsstands nur dann, wenn mindestens drei Voraussetzungen gegeben sind: (1) der Gruppenbeschuß darf die Art seiner Durchführung nicht völlig festlegen, sondern muß den ausführenden Gruppenmitgliedern einen gewissen Spielraum lassen, (2) die Gruppenmitglieder müssen ein starkes Interesse an für die Aufgabendurchführung wichtigen Informationen haben, was immer dann der Fall sein dürfte, wenn die Gruppenmitglieder an den Resultaten der gemeinsamen Entscheidungen stark interessiert sind und zudem — was sich vor allem bei Partizipation im kleinen Kreise zeigen dürfte — starken persönlichen Einfluß auf die Gestaltung dieser Entscheidungen zu haben glauben<sup>32</sup>, und (3) die Partizipation muß von einer alle Gruppenmitglieder umfassenden ausführlichen Diskussion des Entscheidungsproblems begleitet gewesen sein, da einseitige Instruktionen, selbst wenn sie ausführlich sind, offensichtlich häufig nicht ver-

<sup>29</sup> "... the small group can be an effective disciplinary agent. At this ultimate level, there is no escape from surveillance, and one's fellow workers cannot be easily fooled ... everyone is his brothers keeper"; *Babchuck / Goode* (1951), 685.

<sup>30</sup> *Babchuck / Goode* (1951).

<sup>31</sup> Vgl. *Bihl* (1973), 27 f., und 42 f.

<sup>32</sup> *Downs* (1968), 210.

standen werden<sup>33</sup>; solch eine Diskussion ist aber nur in kleinen Gruppen durchführbar.

Die zweite fundamentale Bedingung für die Erzeugung von Leistungssteigerungen durch die Einführung partizipatorischer Gruppenentscheidungsverfahren waren — neben den genannten Bedingungen für die Auslösung leistungssteigernder Partizipationseffekte — Merkmale des vor der Einführung des Demokratisierungsmodells praktizierten Modells der Gruppenorganisation: dieses durfte nicht in gleichem oder stärkerem Maße diejenigen der genannten leistungssteigernden Effekte von Partizipation hervorrufen, welche unter den gegebenen Umständen von partizipatorischen Gruppenentscheidungsverfahren ausgelöst werden. Daß es solche funktionalen Äquivalente zu partizipatorischen Gruppenentscheidungsverfahren gibt, lassen sowohl die bekannten Iowa-Experimente von *Lewin* und seinen Schülern<sup>34</sup>, wie auch das Experiment von *Morse* und *Reimer* (1956) erkennen, wo sich zeigte, daß sich die Produktivität autoritär geführter Gruppen von der demokratischer Gruppen entweder nicht unterschied oder diese sogar übertraf. Allerdings muß bei jeder konkreten Feststellung funktionaler Alternativen für ein bestimmtes Demokratisierungsmodell immer zuerst geprüft werden, welche leistungssteigernden Partizipationseffekte dieses in der gegebenen Situation auszulösen vermag, und sodann, ob die gleichen Effekte auch vom betrachteten Alternativmodell erwartet werden können. Es sei behauptet, daß solche funktionalen Alternativen dann nicht vorliegen, wenn sie nicht bekannt oder die Bedingungen ihrer Verwirklichung nicht gegeben waren.

## 2.2. Demokratisierungsmodelle und Leistungssteigerung

Nach der Erarbeitung allgemeiner Bedingungen einer Leistungssteigerung bei Einführung partizipatorischer Gruppenentscheidungsverfahren kann nun das Problem erörtert werden, ob die Einführung der beiden vorausgesetzten Demokratisierungsmodelle des Industriebetriebs zu Leistungssteigerungen führt: Für jedes Modell ist die Frage zu stellen, ob bei seiner heutigen Einführung die Bedingungen vorliegen, welche Leistungssteigerungen bei Partizipation auslösen. Diese Frage kann an dieser Stelle nur global beantwortet werden; es muß immer bedacht sein, daß eine zureichende Antwort die gesonderte Untersuchung jedes einzelnen Unternehmens mit seinen je spezifischen Verhältnissen erfordern würde, und daß erst die Gesamtheit solcher Einzeluntersuchungen ein gesichertes Gesamturteil rechtfertigen könnte.

<sup>33</sup> Vgl. z. B. *Bass / Leavitt* (1963), 585.

<sup>34</sup> *Lewin / Lippitt* (1962); *White / Lippitt* (1968).

*Modell I*

Würde zu erwarten sein, daß bei allgemeiner Einführung des Demokratisierungsmodells mit gewählten Arbeitnehmerpräsidenten in der Unternehmensspitze Leistungssteigerungen hervorgerufen werden? Bevor diese Frage beantwortet werden kann, muß geklärt werden, auf welchen Wegen solche Leistungssteigerungen überhaupt erzielt werden können: Es sei behauptet, daß prinzipiell auf zwei Leistungssteigerungen erzielt werden können:

1. Auf dem Weg einer Verbesserung der Qualität der Entscheidungen der Unternehmensspitze und einer Verbesserung der Durchführung dieser Entscheidungen durch die Mitglieder der Unternehmensspitze — dieser Effekt könnte deswegen erzielt werden, weil die Einführung dieses Unternehmensmodells in jedem Fall auch mit einer partizipatorischen Beschlußfassung in der Unternehmensspitze einhergehen muß, wodurch die beschriebenen Vorteile kollektiver Beschlußfassung erzielt werden können.
2. Auf dem Weg einer Verbesserung der Durchführung der Entscheidungen durch die Arbeitnehmer wegen Ausräumung interessenbedingten Widerstands — allein dieser leistungssteigernde Partizipationseffekt kann bei Einführung dieses Modells bei den Arbeitnehmern ausgelöst werden, weil alle anderen leistungssteigernden Partizipationseffekte an Partizipation in kleinen Gruppen gebunden waren<sup>35</sup>.

Von höchster Wichtigkeit für die Beantwortung der Frage, ob bei Einführung des betrachteten Demokratisierungsmodells diese beiden Leistungssteigerungen erzeugt werden, sind nun die Erfahrungen mit der deutschen Mitbestimmung. Folgt man den beiden wichtigsten Untersuchungen zur Mitbestimmung, so scheint dies nicht der Fall zu sein, da beide Untersuchungen lediglich zu dem Resultat gelangen, die Mitbestimmung hätte der Leistungsfähigkeit der Unternehmen nicht ge-

---

<sup>35</sup> Dieser Effekt wird in den meisten Arbeiten zur Mitbestimmung anerkannt, z. B. von Scheuch, der die Mitbestimmung als Ombudsmannsystem und allgemeines Informationssystem kennzeichnet, das Friktionen und Unzufriedenheiten abbauen kann; vgl. *Scheuch* (1968), 182. — Hingegen glaubt *Fritz Voigt* (1962), 158, in seiner Untersuchung zur deutschen Mitbestimmung festgestellt zu haben, daß diese bei den Arbeitern wegen der Wahrnehmung, die unternehmerischen Entscheidungen mitgestaltet zu haben, eine größere Arbeitsfreude erzeugt habe. Wäre dies tatsächlich der Fall, könnte die Mitbestimmung bei Vorliegen der genannten Bedingungen auch auf diesem Wege Leistungssteigerungen hervorrufen. Tatsache ist jedoch, daß *Voigt* seine These kaum belegt und diese im Lichte des Befunds anderer einschlägiger Untersuchungen, daß viele Arbeiter den aktuellen Mitbestimmungsregeln nicht einmal den Namen Mitbestimmung zugestehen möchten; vgl. *Popitz* u. a. (1957), 122 f. und *Dahrendorf* (1963), 20 f., auch unglauwürdig ist.

schadet<sup>36</sup>. Auch die Evidenz zum Vorliegen der Voraussetzungen der Erzeugung beider Leistungssteigerungen spricht gegen eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit.

Untersucht man, ob die Bedingungen für das Finden besserer Entscheidungen in der Unternehmensspitze und für eine bessere Entscheidungsführung durch deren Mitglieder vorgelegen haben, so kann man zwar davon ausgehen, daß die erste Gruppe dieser Bedingungen für die prinzipielle Auslösung dieser beiden Partizipationseffekte gegeben waren: Weder mangelte es — wie anderswo durchaus nicht ungewöhnlich<sup>37</sup> — den gewählten Arbeitnehmerrepräsentanten an ausreichender Teilnahmemotivation für die Arbeit in der Unternehmensspitze noch kann in Zweifel gestellt werden, daß sowohl die erforderlichen Zusatzbedingungen für das Finden besserer Entscheidungen — nämlich komplexe Entscheidungen in der gewählten Unternehmensspitze, konforme Motivation und gleichwertige Qualifikation der gewählten Arbeitnehmervertreter<sup>38</sup> — wie auch die erforderlichen Zusatzbedingungen für eine verbesserte Durchführung dieser Entscheidungen — nämlich ausgleichsfähige Interessenpositionen, wahrgenommener Einfluß auf die Entscheidungen, Egozentralität der auszuführenden Tätigkeiten, Informationsaustausch in der Gruppe und Spielraum bei der Entscheidungsdurchführung — realisiert waren. Es muß jedoch bezweifelt werden, daß die zweite Bedingung für diese partizipationsbedingte Leistungssteigerung gegeben war — das Nichtvorhandensein einer funktionalen Alternative in Form eines Entscheidungsverfahrens in der Unternehmensspitze, welches die Vorteile partizipatorischer Beschlußfassung auch ohne formale Partizipationsrechte ermöglichte. Solch eine funktionale Alternative könnte folgendes Aussehen haben: In der Unternehmensspitze, die aus einer kleinen Zahl gleich befähigter und gleich

---

<sup>36</sup> Voigt (1962), Mitbestimmung im Unternehmen (1970). Es muß allerdings berücksichtigt werden, daß in diesen Untersuchungen nur Meinungen informierter Unternehmensangehöriger erfaßt worden sind und nicht die relevanten Sachzusammenhänge selbst, deren Feststellung zudem noch dadurch erschwert ist, daß die Organisationsform eines Unternehmens ja nur eine von vielen Determinanten seines Erfolgs ist und Partizipation selbst bei günstigen Voraussetzungen im Vergleich zu anderen Leistungsanreizen wahrscheinlich nur relativ schwache Leistungssteigerungen auslöst (Argyle u. a. (1958); Psychology Today (1980), Bd. 13, Nr. 12, 16).

<sup>37</sup> So beschreibt etwa Kelly, wie in den Sitzungen der Repräsentativorgane der englischen Glacier Metal Company meistens der Direktor dominiert, weil die Arbeitnehmervertreter an den zentralen Fragen der Unternehmenspolitik kein Interesse zeigen (Kelly (1968), 242 f.). Der gleiche Tatbestand zeigt sich in der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung (Kolaja (1965), 20 f. u. 45 f.).

<sup>38</sup> So bejahten die gewählten Arbeitnehmervertreter das Rentabilitätsprinzip (Mitbestimmung (1970), 73) und waren gerade dort, wie sie am unmittelbarsten an der Entscheidungsbildung beteiligt waren, nämlich in der Position des Arbeitsdirektors, auch in ihrer fachlichen Qualifikation gleichwertig (Mitbestimmung (1970), 88).

motivierter Mitarbeiter besteht, trifft der Vorsitzende seine Entscheidungen erst nach einer extensiven Diskussion einschlägiger Alternativen mit seinen Mitarbeitern. Da es sich dieser Vorsitzende kaum leisten könnte, häufig gegen das Urteil seiner gleich kompetenten und gleich motivierten Mitarbeiter zu entscheiden, könnte auf diese Weise in der Unternehmensspitze auch ohne demokratische Entscheidungsfindung die überlegene Problemlösungskapazität der Gruppe mobilisiert werden. Es spricht vieles dafür, daß diese funktionale Alternative heute zumindestens in einem großen Teil der Industriebetriebe verwirklicht ist. Ohne Zweifel ist es in heutigen Großbetrieben kaum noch möglich, daß ein einzelner in der Unternehmensspitze — wie auch in anderen Abteilungen — alle Entscheidungen allein trifft, weil sein Wissen dafür nicht ausreicht<sup>39</sup>. Deswegen dürfte auch in der Unternehmensspitze eine gewisse Arbeitsteilung unumgänglich sein, die den einzelnen Mitarbeitern so viel Gewicht verleiht, daß sie zur Diskussion von Entscheidungsalternativen und ihrer Bewertung mit herangezogen werden müssen. Es dürfte auch kein Problem sein, Mitarbeiter zu gewinnen, die genügend Sachbefähigung aufweisen, ebensowenig dürfte es Schwierigkeiten bereiten, sie auch ohne Einräumung genuiner Partizipationsrechte für ihre Aufgabe genügend stark zu motivieren.

Untersucht man des weiteren, ob die Bedingungen für die zweite Möglichkeit einer Leistungssteigerung gegeben waren — jener Leistungssteigerung also, welche auf dem Abbau interessenbedingten Widerstands gegen die Durchführung der Unternehmensentscheidungen bei der Belegschaft beruhte — so muß man auch hier feststellen, daß dies nicht der Fall war. Allgemeinste Bedingung für solch eine Leistungssteigerung ist ja zunächst einmal das Vorliegen dieses Widerstands. Nimmt man jedoch die Streikbereitschaft als wichtigste, wenn auch nicht einzige Manifestation dieses Widerstands, so zeigt sich an der allgemein sehr geringen Streikbereitschaft in der gesamten Wirtschaft nach dem Kriege<sup>40</sup>, daß solch ein Widerstand nur in einem sehr geringen Ausmaß vorhanden war. Daß jedoch auch eine zentrale Bedingung für den Abbau dieses Widerstands nicht realisiert war, wird daran sichtbar, daß es den Vertretern der Mitbestimmung selbst dort, wo interessenbedingter Widerstand gegen die Durchführung betrieblicher Entscheidungen vorhanden war, z. B. bei den spontanen Septemberstreiks in der Stahlindustrie von 1969, sehr oft nicht gelungen ist, diesen Widerstand abzubauen. Dies kann dadurch erklärt werden, daß es an ausreichender Partizipation der Arbeitnehmer fehlte, welche ja Voraussetzung dafür ist, daß die widerstandserzeugenden Interessen vorgebracht und — von allen wahrgenommen — befriedigt werden

---

<sup>39</sup> Bährdt (1958).

<sup>40</sup> Voigt (1962), 474 f.



können. Bei der Partizipation der Arbeitnehmer mangelte es weniger an ausreichender formaler Partizipation an den Betriebsratswahlen — diese war allgemein recht hoch —, sondern an ausreichender individueller Interessenbestimmung zu den anstehenden Entscheidungsproblemen: Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, daß die „Hauptprobleme, die der Mitbestimmung gestellt sind, über den Horizont der Arbeitnehmer hinausgehen“<sup>41</sup>. Offensichtlich wurden die zu erwartenden Kosten einer Interessenbestimmung zu den anstehenden Problemen von den zu erwartenden Belohnungen bei weitem nicht aufgewogen. Da die Arbeitnehmer aber nicht zu solch einer Interessenbestimmung gelangten, mußte diese von den gewählten Arbeitnehmervertretern autonom vorgenommen werden. Dies aber hat bei vielen Arbeitern offenbar dazu geführt, daß sie aus der Mitbestimmung resultierende Verbesserungen vor allem im sozialen Bereich und bei der Arbeitsplatzsicherheit nicht wahrgenommen haben:  $\frac{2}{3}$  aller Arbeitnehmer waren der Meinung, persönlich nicht von der Mitbestimmung profitiert zu haben<sup>42</sup> und ein großer Teil von ihnen betrachtete ihre gewählten Vertreter sogar mit starkem Mißtrauen<sup>43</sup>. Dies bedeutet aber auch, daß diesen Repräsentanten in bestimmten Konfliktfällen auch nicht zuge- traut wurde, Konfliktlösungen auszuhandeln, die die Interessen der Arbeitnehmer befriedigen konnten.

Natürlich läßt sich fragen, ob der Befund, daß die Mitbestimmung zu keiner Leistungssteigerung geführt hat, auch die Behauptung rechtfertigen könnte, eine heute erfolgende Ausweitung der Mitbestimmung auf die übrigen Bereiche der Wirtschaft führe zum gleichen Resultat. Dies ist sicher nicht der Fall. Jedoch läßt sich aus zwei Gründen bezweifeln, daß solch eine Ausweitung zu einer Leistungssteigerung führen würde: einesteils dürfte zumindest in größeren Betrieben die Qualität der Entscheidungen der Unternehmensspitze wie auch die Qualität ihrer Durchführung durch deren Mitglieder durch Mitbestimmung nicht verbessert werden, weil hier ohnehin in größerem Maße denn je zuvor Prinzipien kollektiver Entscheidungsfindung institutionalisiert sein dürften; andererseits ist zu vermuten, daß auch die Qualität der Durchführung dieser Entscheidung durch die Belegschaft wegen Ausräumung von Widerständen aufgrund vernachlässigter Interessen nicht ansteigt: selbst wenn man annimmt, daß dieser Widerstand heute generell größer ist als in der Zeit nach dem Kriege<sup>44</sup>, bleibt doch zu bedenken, daß dieser

<sup>41</sup> Voigt (1962), 16.

<sup>42</sup> Dahrendorf (1963), 38; Institut . . . (1966), 40.

<sup>43</sup> Dahrendorf (1963), 43. Fürstenberg vertritt die These, „daß es Entfremdungserscheinungen in allen Bereichen gibt, wo Interessen nur rein repräsentativ vertreten werden.“ (1973), 175.

<sup>44</sup> Nach Jenkins ist folgendes für Amerika charakteristisch: „Früher wurden Arbeitnehmer, die durch Organisation entpersönlicht wurden, nur ein-

Widerstand heute wahrscheinlich durch eine funktionale Alternative zur Mitbestimmung abgebaut werden kann: Nach Einschätzung vieler Autoren ist die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen auch in vielen Betrieben ohne Mitbestimmung Bestandteil des betrieblichen Zielsystems<sup>45</sup>.

### *Modell II*

Ist zu erwarten, daß bei allgemeiner Einführung des Demokratisierungsmodells II betriebliche Leistungssteigerungen ausgelöst werden? Da dieses Modell sowohl die in Modell I gebotenen Möglichkeiten zur Partizipation an den Entscheidungen der Unternehmensspitze wie auch Selbststeuerung in den Arbeitsgruppen vorsieht, Partizipation an den Entscheidungen der Unternehmensspitze jedoch — wie geschildert — leistungsneutral zu sein scheint, reicht es zur Beantwortung dieser Frage aus, wenn man prüft, ob die Umwandlung der betrieblichen Arbeitsgruppen in selbststeuernde Arbeitsgruppen leistungssteigernd wirken könnte. Da Partizipation in kleinen Gruppen vorliegt, können prinzipiell alle der genannten leistungssteigernden Partizipationseffekte ausgelöst werden. Es sei nacheinander untersucht, ob die Bedingungen für Leistungssteigerungen durch eine Verbesserung der Qualität der Gruppenentscheidungen und der Qualität ihrer Durchführung erzielt werden können.

Nicht zu erwarten ist, daß sich bei genereller Umstellung aller Arbeitsgruppen auf das Prinzip der Selbststeuerung die *Qualität der Gruppenentscheidungen* erhöht, weil sowohl mit der mangelhaften Verwirklichung wichtiger Bedingungen für die Auslösung dieses Partizipationseffekts wie auch mit dem Vorhandensein funktionaler, d. h. die gleichen Effekte erzielender Alternativen zur Selbststeuerung gerechnet werden muß.

Was die Bedingungen für bessere Gruppenentscheidungen anbelangt, so kann zwar — anders als bei der Mitbestimmung — mit starker Nutzung der in den selbststeuernden Arbeitsgruppen gebotenen Partizipationsmöglichkeiten gerechnet werden: Die erwarteten Partizipationsbelohnungen sind hoch, weil in der Regel sowohl das Interesse an den Gruppenentscheidungen<sup>46</sup> wie auch — wegen der geringen Zahl der

---

fach apathisch, lehnten sich aber im Großen und Ganzen nicht auf ... Bei den heutigen Arbeitnehmern muß man viel eher damit rechnen, daß sie, wenn sie durch die Organisation entfremdet werden, diese aktiv herausfordern oder angreifen“; (1975), 228.

<sup>45</sup> Voigt (1962), 170; Mitbestimmung im Unternehmen (1970), 81, 95; *Albach* (1976).

<sup>46</sup> Dieser Tatbestand wird durch mehrere Studien zu dem Problem belegt, auf welche Entscheidungsprobleme Arbeitnehmer bevorzugt Einfluß zu nehmen wünschen. Ganz konsistent zeigt sich hier, daß man weniger an einer Partizipation an den eigentlichen Entscheidungsproblemen des Managements

Mitentscheidenden — die subjektive Wahrscheinlichkeit, die Gruppenentscheidungen beeinflussen zu können, groß ist; die erwarteten Partizipationskosten sind gering, weil das vorhandene Wissen meistens erlaubt, ohne allzu große Mühe einen subjektiven Interessenstandpunkt zu den anstehenden Entscheidungen zu bestimmen und weil die Handlungen zur Durchsetzung des Interessenstandpunkts Teil des normalen Arbeitsvollzugs sind. Desgleichen kann davon ausgegangen werden, daß es die selbststeuernden Gruppen — besonders wenn sie einen bedeutenden Kompetenzbereich erhalten haben, also z. B. Fragen der Arbeitsorganisation, Aufgabenverteilung oder Neueinstellung von Mitgliedern zu entscheiden haben — mit komplexen Entscheidungsproblemen zu tun haben. Bezweifelt werden muß hingegen, daß in allen Arbeitsgruppen bei allen ihren Mitgliedern die Motivation zur Durchführung der Aufgaben der des ehemaligen Vorgesetzten angeglichen und daß insbesondere sein Qualifikationsniveau erreicht werden kann, vor allem dann, wenn dieser Vorgesetzte aufgrund einer überlegenen formalen Ausbildung oder aufgrund langer Erfahrung einen großen Wissensvorsprung besitzt. Dieser Behauptung scheint entgegenzustehen, daß bei Experimenten mit selbststeuernden Arbeitsgruppen in Skandinavien und anderswo zweifelsohne Produktivitätssteigerungen erzielt worden sind<sup>47</sup>, was ja nicht möglich gewesen wäre, wenn sich die Qualität der Gruppenentscheidungen unter dem Einfluß von Selbststeuerung drastisch verschlechtert hätte<sup>48</sup>. Es muß jedoch festgestellt werden, daß z. B. mehr als ein Drittel aller norwegischen Experimente abgebrochen worden sind, wobei man über die Gründe des Abbruchs nur sehr wenig erfährt<sup>49</sup>, daß die Ablösung des Meisters zuzeiten durchaus Schwierigkeiten bereitet hat<sup>50</sup>, und daß die Mitglieder der untersuchten selbst-

— der Art der gewünschten Produktion, Investition, Beschaffung etc. — interessiert ist, sondern vielmehr an Partizipation im Bereich der eigenen Arbeit und der Arbeitsbedingungen (vgl. *Blücher* (1966), 70 a u. b u. 131/132; *Fürstenberg* (1969), 92 f.; *Holter* (1965), 301; *Bolweg* (1976), 117).

<sup>47</sup> Vgl. z. B. *Bihl* (1973), *Work in America* (1973); *Bolweg* (1976); *Steinmann* u. a. (1976).

<sup>48</sup> Es ist allerdings nicht immer klar, ob diese Produktivitätssteigerungen auf die Einführung der Selbststeuerung, d. h. auf Partizipation zurückgehen, da sehr oft gleichzeitig die technologische Ausstattung und die beruflichen Fertigkeiten der Gruppenmitglieder verbessert worden sind und job rotation Programme zur Durchführung kamen.

<sup>49</sup> *Bolweg* (1976).

<sup>50</sup> Zum Beispiel wird über eines der zweifelsohne eindrucksvollsten Experimente mit selbststeuernden Arbeitsgruppen, das Experiment im schwedischen Arvika, berichtet, daß die Integration des ehemaligen Vorarbeiters in den aus gewählten Repräsentanten bestehenden Lenkungsausschuß der Gruppe Schwierigkeiten bereitete: der Vorarbeiter war offensichtlich wegen seiner besonderen Kenntnisse als ständiges Mitglied in diesen Lenkungsausschuß berufen worden; dort bestand aber die Tendenz, ihn entweder gemäß seiner alten Funktion weiterhin als Vorgesetzten zu behandeln oder ihn ganz zu übergehen, was „gelegentlich zu Ausfällen in der Produktion (führte)“ (*Steinmann* u. a. (1976), 65).

steuernden Gruppen in der Regel freiwillig an diesem Experiment teilgenommen haben, wodurch ein ungewöhnliches Maß an Motivation gesichert war, welches seinerseits Voraussetzung dafür gewesen sein dürfte, daß sich diese Mitglieder den geforderten umfangreichen Fortbildungskursen zur Erlangung der nötigen Qualifikationen unterzogen haben.

Aber nicht nur wegen des Nichtvorliegens wichtiger Bedingungen für die Erzeugung besserer Gruppenentscheidungen bei allgemeiner Partizipation muß erwartet werden, daß bei allgemeiner Umstellung der betrieblichen Arbeitsgruppen auf das Prinzip der Selbststeuerung bessere Gruppenentscheidungen nicht gefunden werden, sondern auch deswegen, weil es Anzeichen dafür gibt, daß heute in vielen betrieblichen Arbeitsgruppen Prinzipien institutionalisiert sind, welche die Vorteile kollektiven Problemlösens auch ohne die Verwirklichung genuiner Partizipationsrechte zu erreichen gestatten. Folgt man z. B. *Rensis Likert* (1961), so wird heute in den erfolgreichsten amerikanischen Unternehmen ein Betriebsmodell praktiziert, welches die Position des Vorgesetzten der betrieblichen Arbeitsgruppen zwar grundsätzlich unangetastet läßt, ihm aber einen Führungsstil vorschreibt, der u. a. vorsieht, daß die Gruppenentscheidungen unter weitestgehender Einbeziehung des Wissens aller Gruppenmitglieder, d. h. über eine Gruppendiskussion, festgelegt werden. Daß dieses Modell auch in der Bundesrepublik Anklang gefunden hat, könnte aus einer Studie von *Albach* (1976) hervorgehen, bei der die Analyse von Führungsgrundsätzen einer Gruppe von 36 Unternehmen ergab, daß sich deren große Mehrheit für einen kooperativen oder partizipativen Führungsstil entschieden hatte.

Ebenfalls nicht zu erwarten ist, daß sich bei genereller Umstellung aller betrieblichen Arbeitsgruppen auf das Prinzip der Selbststeuerung die *Durchführung der Gruppenentscheidungen* verbessert.

Zwar bestehen keine Bedenken hinsichtlich des Vorliegens der Bedingungen für die Auslösung der eine bessere Entscheidungsdurchführung hervorrufenden Partizipationseffekte von Widerstandsabbau, Erzeugung von Ich-Betroffenheit und Gruppendruck und Verbesserung des Informationsstands, da — wie schon geschildert — mit der allgemeinen Nutzung der gebotenen Partizipationschancen gerechnet werden kann und auch nichts dagegen spricht, daß die geforderten Zusatzbedingungen kompromißfähiger Interessen, Perzeption persönlichen Einflusses, ego-zentraler Gruppenentscheidungen und für alle verständlicher Diskussionen in den betrieblichen Arbeitsgruppen vorliegen könnten, bezweifelt werden muß jedoch, daß die genannten Effekte nicht auch durch schon vorhandene funktionale Alternativen ausgelöst werden können.

Betrachtet man z. B. das schon erwähnte Betriebsmodell von Likert, so könnte der nach diesem Modell vom Gruppenführer zu praktizierende Führungsstil die gleichen Effekte erzielen. Dieser Führungsstil beruht auf der Respektierung der Persönlichkeit der Mitarbeiter und gemeinsamem Problemlösen und zielt auf die Herstellung effektiver, d. h. in sich harmonischer und die Unternehmensziele bejahender Arbeitsgruppen. Sofern es tatsächlich gelingt, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß ihre Persönlichkeit respektiert wird, können wahrscheinlich alle genannten Formen von Widerstand gegen die Aufgabe ausgeräumt werden. Sofern es zudem gelingt, die Mitarbeiter zur Bejahung der Unternehmensziele zu bringen, könnten sowohl positive aus Ich-Betroffenheit resultierende Anreize wie auch Gruppendruck geweckt werden. Da gemeinsames Problemlösen in aller Regel auch eine für alle verständliche Gruppendiskussion voraussetzt, könnte auch auf diese Weise für einen besseren Informationsstand der Gruppenmitglieder gesorgt werden. Bedenkt man des weiteren, daß dem Vorgesetzten nach wie vor ein starkes Potential an Sanktionen zur Verfügung steht, das er wahrscheinlich gezielter zur adäquaten Durchführung der Gruppenentscheidungen einsetzen kann als die selbststeuernde Gruppe, wobei — wie sich gezeigt hat<sup>51</sup> — die Wirksamkeit dieser Sanktionen die der entsprechenden Partizipationseffekte übertrifft, so ist kaum daran zu zweifeln, daß durch dieses Modell gleich starke, wenn nicht noch stärkere Leistungsanreize ausgelöst werden wie durch das Modell selbststeuernder Arbeitsgruppen.

Insgesamt ist also festzuhalten, daß die generelle Umstellung der betrieblichen Arbeitsgruppen auf das Prinzip der Selbststeuerung die Qualität der Gruppenentscheidungen in den meisten Arbeitsgruppen wegen des Qualifikationsgefälles zwischen der Masse der Gruppenmitglieder und ihrem ehemaligen Vorgesetzten wahrscheinlich vermindert, während die Qualität der Durchführung dieser Entscheidungen in den meisten Arbeitsgruppen entweder steigen oder gleichbleiben könnte. Da jedoch eine besonders engagierte und akkurate Durchführung verfehlter Entscheidungen das Gesamtergebnis einer Fehlleistung nicht zu verändern vermag, ist zu folgern, daß die generelle Einführung selbststeuernder Arbeitsgruppen wahrscheinlich nicht leistungssteigernd, nicht leistungsneutral, sondern leistungsmindernd wirkt.

Ergibt sich somit, daß die allgemeine Einführung beider Demokratisierungsmodelle wahrscheinlich nicht zu einer Leistungssteigerung führt, so ist anschließend noch kurz zu prüfen, was dieser Befund für das allgemeine Problem des Zusammenhangs von angestrebter Demo-

---

<sup>51</sup> *Argyle* u. a. (1958).

kratisierung des Industriebetriebs und seiner Leistungsfähigkeit bedeutet. Dies soll anhand der Beantwortung zweier Fragen geschehen.

1. Bedeutet dieses Ergebnis, daß unter den heutigen Umständen alle Demokratisierungsmodelle generell nicht zu einer Leistungssteigerung führen? Diese Frage muß verneint werden, weil dieses Ergebnis nur auf der Prüfung zweier Demokratisierungsmodelle beruht und man grundsätzlich eine Vielzahl von Betriebsmodellen konstruieren kann, die den genannten Anforderungen für demokratische Partizipation genügen<sup>52</sup>. Trotzdem muß im Lichte der bisher verwandten Argumente stark bezweifelt werden, daß andere Demokratisierungsmodelle zu betrieblichen Leistungssteigerungen führen würden. Vorausgesetzt worden war ja, daß eine Demokratisierung auf zweierlei Wegen zu einer Leistungssteigerung führen könne: auf dem der Verbesserung der Qualität der betrieblichen Entscheidungen durch Mobilisierung der überlegenen kognitiven Fähigkeiten der Gruppe und auf dem der Verbesserung der Entscheidungsdurchführung durch Erzeugung besserer Motivation und Information bei den Beteiligten. Diese Effekte waren aber einesteiis an das Vorliegen ganz spezieller und nicht leicht realisierbarer Bedingungen gebunden und andererseits auch durch nicht-partizipatorische Organisationsformen zu erzielen. Gerade solche Organisationsformen werden jedoch — wie geschildert — etwa in Form neuer Führungsmodelle zunehmend diskutiert und praktiziert. Wenn dies aber der Fall ist, wäre ein Spielraum für mögliche partizipationsbedingte Leistungssteigerungen selbst unter günstigsten Voraussetzungen kaum noch vorhanden.

2. Bedeutet dieses Ergebnis, daß es keine Modelle der Demokratisierung des Betriebes geben kann, bei deren Realisierung es, wenn schon nicht zu einer Leistungssteigerung, so doch wenigstens zu einer dem Bestand dieser Modelle förderlichen Erhaltung der bisherigen Leistungen kommen kann? Auch diese Frage ist zu verneinen. Wie geschildert, existiert ja solch ein Modell der Demokratisierung durchaus — das der deutschen Mitbestimmung. Es erscheint auch möglich, Demokratisierungsmodelle zu institutionalisieren, die — ohne eine betriebliche Lei-

---

<sup>52</sup> Ein besonders weitgehendes Modell einer demokratisierten Betriebsorganisation hat *Walter Girschner* (1978) vorgelegt. Es baut auf weitgehend dezentralisiert entscheidenden Arbeitsgruppen mit bis zu 50 Mitgliedern auf; die das Gesamtunternehmen betreffenden Entscheidungen werden durch die Unternehmensvollversammlung, den Arbeitsgruppenrat, welcher aus je einem Delegierten aller Arbeitsgruppen besteht, und den vom Arbeitsgruppenrat gewählten zentralen Steuerungsausschuß getroffen. Girschner scheint jedoch selbst zu bezweifeln, daß dieses Modell die Leistungsfähigkeit überkommener hierarchischer Betriebsmodelle erreicht, geschweige denn erhöht. Die Gründe für diesen Zweifel liegen allerdings weniger im Konstatieren des Fehlens der hier unterstellten Determinanten der Gruppenleistung, sondern in der angenommenen Schwerfälligkeit des Entscheidungsprozesses.

stungsminderung nach sich zu ziehen — für die Masse der Betriebsmitglieder eine wesentlich größere Annäherung an den Zustand der Selbstbestimmung bringen als das in dieser Hinsicht äußerst begrenzte Mitbestimmungsmodell. Hierbei wäre weniger an Modelle mit vergrößerten Einflußchancen der Arbeitnehmer auf die Entscheidungen der Unternehmensspitze zu denken — Modelle etwa, die Referenden der Belegschaft oder eine Verpflichtung ihrer Vertreter auf spezifische Aufträge vorsehen —, weil sich hier der bei der Masse der Arbeitnehmer vorhandene Mangel an erforderlichen Sachkenntnissen durchaus leistungsmindernd auswirken könnte, ohne daß im übrigen zumindest in Betrieben mit zahlreicher Belegschaft das Maß an individuell erlebter Selbstbestimmung erheblich erhöht würde. Aber auch wenn man einer radikalen Umstellung der Unternehmen auf das Prinzip selbststeuernder Arbeitsgruppen mit Skepsis gegenübersteht, wird man doch nicht übersehen können, daß im Bereich der betrieblichen Arbeitsgruppen Unterschiede in der Sachbefähigung der Mitglieder häufig weniger gravierend sind, während hier wegen der begrenzten Zahl der Mitentscheidenden und der subjektiven Wichtigkeit dieses Entscheidungsbereichs ein Zugewinn an garantierten Einflußchancen in der persönlichen Gesamtbilanz erlebten Einflusses sehr stark zu Buche schlagen könnte. Diese Einflußchancen könnten — der Forderung von *Argyris*<sup>53</sup> entsprechend, verschiedene Entscheidungen durch verschiedene Entscheidungsverfahren zu gestalten — bei verschiedenen Klassen von Entscheidungen und der dabei zu erwartenden Verteilung von dafür benötigten Kenntnissen durchaus variiert werden, um leistungsmindernde Fehlentscheidungen zu vermeiden.

## II. Demokratisierung von Organisationen und Leistungssteigerung

Nach der Erörterung der Frage, ob eine Demokratisierung von Industriebetrieben zur Erhöhung ihrer Leistungsfähigkeit führt, sollen zum Abschluß noch einige Bemerkungen zum Zusammenhang der Demokratisierung von Organisationen schlechthin und ihrer Leistungsfähigkeit gemacht werden. Selbstverständlich ist es nicht möglich, die obigen Resultate zum Zusammenhang der Demokratisierung des Industriebetriebs und seiner Leistungsfähigkeit einfach auf andere Organisationen wie Armeen, Schulen, Kirchen, Krankenhäuser, Universitäten, Parteien usw. zu übertragen, sondern es muß im einzelnen geprüft werden, in welchen Arten von Organisationen Demokratisierungen zu Leistungssteigerungen führen und in welchen nicht. Trotzdem soll behauptet werden, daß die Diskussion um die Demokratisierung des In-

<sup>53</sup> *Argyris* (1964), 211 f.

dustriebetriebs und seine Leistungsfähigkeit in zweierlei Hinsicht von Bedeutung für die Untersuchung der Wirkungen der Demokratisierung anderer Organisationen ist.

Zum ersten erscheint es angemessen, die Frage danach, ob sich die Leistungsfähigkeit einer Organisation nach ihrer Demokratisierung erhöht, mit Hilfe des verwandten Katalogs von Teilfragen zu beantworten:

1. Welches konkrete Demokratisierungsmodell wird ins Auge gefaßt?
2. Unter welchen Bedingungen führt dieses Modell zu Leistungssteigerungen?
3. Liegen diese Bedingungen in der betrachteten Situation vor?

Zum zweiten erscheint es angemessen, die angegebenen Bedingungen für eine Leistungssteigerung bei der Demokratisierung von Wirtschaftsunternehmen nicht nur für diese Organisationen, sondern für alle Organisationen gelten zu lassen. Gerechtfertigt wird die Erweiterung des Geltungsbereichs dieser Bedingungen dadurch, daß nicht nur in Wirtschaftsunternehmen, sondern in allen Organisationen die Organisationsleistung durch das Verhältnis des Grads der Verwirklichung des Organisationsziels zum Betrag der dafür eingesetzten Mittel bestimmt werden kann. Ob aber eine Organisation in diesem Sinne gute Leistungen erbringt, hängt davon ab, ob die Organisationsmitglieder entsprechende gemeinsame Handlungen unternehmen. Dies ist dann der Fall, wenn in der Organisation adäquate Entscheidungen über die Einleitung solcher Handlungen getroffen werden, und wenn diese Entscheidungen adäquat durchgeführt werden. Die Fähigkeit zum Treffen adäquater Entscheidungen wie auch zu ihrer adäquaten Durchführung und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation überhaupt können aber unter bestimmten Bedingungen durch die Gewährung von Partizipationsmöglichkeiten verbessert werden. Diese Bedingungen sind mit denjenigen identisch, welche als Voraussetzungen einer Leistungssteigerung bei der Demokratisierung von Wirtschaftsunternehmen genannt worden sind:

1. Das Demokratisierungsmodell löst leistungssteigernde Partizipationseffekte aus, d. h. wirkt günstig auf die Qualität der Organisationsentscheidungen und ihrer Durchführung, was wiederum davon abhing, daß
  - (a) die im Demokratisierungsmodell gebotenen Partizipationschancen genutzt werden und
  - (b) die genannten organisatorischen, motivationalen und kognitiven Zusatzbedingungen für die Auslösung der einzelnen Effekte realisiert sind.



2. Das Demokratisierungsmodell löst kein Organisationsmodell ab, welches die Qualität der Organisationsentscheidungen und ihrer Durchführung gleich günstig oder noch günstiger beeinflußt hat.

Unter Verwendung dieser Gesichtspunkte lassen sich einige Hinweise zur Beantwortung der Frage gewinnen, in welchen Organisationen Demokratisierungen zu Leistungssteigerungen führen könnten und in welchen nicht<sup>54</sup>.

Untersucht man z. B., in welchen Organisationen das oben als Basismodell einer Demokratisierung beschriebene Modell I Leistungssteigerungen hervorzubringen vermag und in welchen nicht, wobei zu bedenken ist, daß das Resultat solch einer Untersuchung auch insofern für die Beurteilung der Leistungsrelevanz anderer Demokratisierungsmodelle bedeutsam wäre, als in Organisationen, wo die Einführung von Modell I eine starke Leistungsverschlechterung hervorruft, wahrscheinlich andere Demokratisierungsmodelle, die ja nur Erweiterungen von Modell I sein können, keine Leistungssteigerungen hervorbringen können, so lassen sich unter Berücksichtigung der Tatsache, daß bei diesem Modell grundsätzlich zwei leistungssteigernde Effekte ausgelöst werden können — die Verbesserung von Entscheidungen und Entscheidungsdurchführung in der Organisationsspitze und die Verbesserung der Entscheidungsdurchführung bei der Masse der Organisationsmitglieder — und daß diese Effekte an die genannten Bedingungen geknüpft sind, bestimmte Arten von Organisationen aussondern, in denen Demokratisierungen wahrscheinlich keine Leistungssteigerungen hervorrufen.

Unter dem Gesichtspunkt, daß beide Effekte nur erzielt werden können, wenn die in Modell I angebotenen Partizipationschancen weitgehend genutzt werden, und daß diese Nutzung von einer bei der Masse der Organisationsmitglieder vorhandenen positiven Differenz zwischen erwarteten Partizipationsbelohnungen und -kosten abhängt, wäre zu erwarten, daß die Einführung des betrachteten Demokratisierungsmodells in solchen Organisationen keine Leistungssteigerungen hervorzurufen vermag, wo einesteiils die Organisationsziele nicht mit besonders wichtigen persönlichen Zielen der Organisationsmitglieder verbunden sind oder die Teilnahme an den Organisationsveranstaltungen nicht ethisch normiert ist, wo aber andererseits diese Teilnahme immer noch mit einem nennenswerten Aufwand verbunden ist, z. B.

---

<sup>54</sup> Es muß darauf hingewiesen werden, daß die genannten Bedingungen einer Leistungssteigerung bei der Demokratisierung von Organisationen *ceteris paribus* gelten. Z. B. würde man trotz Vorliegens der genannten Bedingungen bei der Demokratisierung solcher Organisationen keine Leistungssteigerung erwarten können, bei denen — wie z. B. beim Militär unter Kriegsbedingungen — sehr schnelles und geschlossenes Handeln und Geheimhaltung der Beschlüsse Bedingungen erfolgreichen Handelns sind.

deswegen, weil man die zu entscheidenden Probleme nicht ohne weiteres überblicken kann. Beispiele für solche Organisationen wären etwa Heimat- oder Wohltätigkeitsvereine — Gegenbeispiele religiöse Gruppen oder Weltanschauungsparteien.

Unter dem Gesichtspunkt, daß es wahrscheinlich nicht zu einer Verbesserung, sondern zu einer Verschlechterung der Qualität von Entscheidungen und Entscheidungsdurchführung in der Organisationsspitze kommt, wenn die Masse der Organisationsmitglieder und deswegen wohl auch die von ihnen gewählten Repräsentanten die Organisationsziele nicht bejahen, sondern ablehnen, und daß der gleiche Tatbestand wahrscheinlich auch verhindert, daß bei der Masse der Organisationsmitglieder bestehende interessenbedingte Widerstände gegen die Durchführung der ihnen zugewiesenen Aufgaben im Prozeß der Partizipation abgebaut werden können, ist zu erwarten, daß in Organisationen mit solch einem Konflikt die Einführung des betrachteten Demokratisierungsmodells nicht Leistungsverbesserungen, sondern Leistungsverschlechterungen im Gefolge haben dürfte. Exemplarisch für solche Organisationen sind Zwangsorganisationen im Sinne von *Etzioni*<sup>55</sup>, wozu das Militär, geschlossene psychiatrische Anstalten, Gefängnisse usw. zu rechnen sind.

Unter dem Gesichtspunkt schließlich, daß es gleichermaßen nicht zu einer Verbesserung, sondern zu einer Verschlechterung der Qualität der Entscheidungen der Organisationsspitze kommt, wenn die Masse der Organisationsmitglieder und deswegen wohl auch die von ihnen gewählten Repräsentanten für die Entscheidungsprobleme der Organisation nur ungenügend qualifiziert sind, ist zu erwarten, daß in Organisationen, in denen ein sehr starkes Kompetenzgefälle zwischen Organisationsspitze und Masse der Organisationsmitglieder besteht, eine Demokratisierung nach dem betrachteten Modell nicht zu einer Leistungsverbesserung, sondern Leistungsverschlechterung führt. Am stärksten ist dieses Kompetenzgefälle vielleicht in jenen Organisationen vorzufinden, deren Ziel darin besteht, bestimmte Gruppen von Organisationsmitgliedern auszubilden oder zu erziehen, also Schulen, Universitäten, Kirchen usw. Typischerweise kennen solche Organisationen zwei scharf voneinander geschiedene Mitgliedergruppen mit unterschiedlichen Rechten, weisen also keine demokratische Autoritätsstruktur auf<sup>56</sup>.

Natürlich soll mit diesen Hinweisen nicht behauptet werden, daß sich diese globalen Einschätzungen ganzer Typen von Organisationen bei der Analyse bestimmter Einzelfälle nicht als korrekturbedürftig

---

<sup>55</sup> *Etzioni* (1961), 12 f.

<sup>56</sup> *Mayntz* (1963), 59 f.

erweisen können, noch kann behauptet werden, daß die Einführung dieses Demokratisierungsmodells in allen Organisationen, die diese Merkmale nicht aufweisen, von Leistungssteigerungen begleitet sind, da sich die Erwartung solcher Leistungssteigerungen auf das Vorliegen sämtlicher dafür genannter Bedingungen gründet, insbesondere auch auf die des Nichtvorliegens funktionaler Alternativen.

### Zusammenfassung

Ausgangspunkt dieses Aufsatzes war die Auseinandersetzung mit dem Problem, ob eine Demokratisierung von Organisationen deren Leistungsfähigkeit erhöhe oder vermindere. Nach einer Präzisierung des Begriffs „Demokratisierung von Organisationen“ ist zunächst untersucht worden, ob eine Demokratisierung des Industriebetriebes zu Leistungssteigerungen führen könnte. Zur Beantwortung dieser Frage war anhand der vorliegenden soziologischen Literatur zu prüfen, unter welchen Bedingungen Partizipation an Gruppenentscheidungen Leistungssteigerungen auslöst, sodann, ob diese Bedingungen bei Einführung von Demokratisierungsmodellen des Industriebetriebes vorliegen könnten. Diese Frage ist verneint worden. Abschließend ist die These vertreten worden, daß die genannten Bedingungen für eine Leistungssteigerung des Industriebetriebes bei Partizipation nicht nur für den Industriebetrieb, sondern für alle Arten von Organisationen Geltung beanspruchen können.

### Summary

The present paper was caused by the debate over the problem, whether the democratization of organizations leads to an improvement of their performance or not. After having defined exactly what could mean “democratization of organizations” it was first investigated, whether the democratization of industrial enterprises could lead to higher productivity. To answer this question a) conditions for better productivity on participation were formulated on the basis of available sociological knowledge and b) it was investigated whether those conditions could be realized when introducing models of democratization into industrial enterprises. The answer was negative. Finally, it was maintained that those conditions for an improvement of productivity after democratization would be valid not only for industrial enterprises but for other organizations as well.

### Literatur

- Albach, H.* (1976), Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu?, in: H. Albach / D. Sadowski (Hrsg.), Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen im Unternehmen. Berlin.
- Argyle, M., G. Gardner and F. Cioffi* (1958), Supervisory methods related to productivity, absenteeism, and labour turnover. *Human Relations* 111, 23 - 60.
- Argyris, C.* (1964), Integrating the individual and the organization. New York.

- Atkinson, J. W.* (1964), *An introduction to motivation*. Princeton.
- and *D. Birch* (1964), *The dynamics of action*. New York.
- Babchuck, N.* and *W. J. Goode* (1951), *Work incentives in a self-determined group*. *American Sociological Review* 16, 679- 687.
- Bahrdt, H.-P.* (1958), *Industriebürokratie*. Stuttgart.
- Bass, B. M.* and *H. J. Leavitt* (1963), *Some experiments in planning and operating*. *Management Science* 9, 574 - 585.
- Bihl, G.* (1973), *Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung*. München.
- Blauner, R.* (1960), *Work satisfaction and industrial trends in modern society*, in: *W. Galenson / S. M. Lipset* (eds.), *Labor and trade unionism*. New York.
- Blücher, V. Graf* (1966), *Integration und Mitbestimmung*. Sennestadt.
- Blumberg, O.* (1968), *Industrial democracy*. London.
- Bolweg, J. F.* (1976), *Job design and industrial democracy*. Leiden.
- Coch, L.* and *J. R. P. French Jr.* (1948), *Overcoming resistance to change*. *Human Relations* 1, 512 - 532.
- Dahrendorf, R.* (1963), *Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung*. Tübingen.
- Downs, A.* (1968), *Ökonomische Theorie der Demokratie*. Tübingen.
- Dunnette, M. D., J. P. Campbell* and *K. Jaastad* (1963), *The effect of group participation on brainstorming effectiveness for two industrial samples*. *Journal of Applied Psychology* 47, 30 - 77.
- Emery, F. E.* and *E. Thorsrud* (1964), *Form and content in industrial democracy*. London.
- Etzioni, A.* (1961), *A comparative analysis of complex organizations*. New York.
- French, J. R. P., J. Israel* and *D. Ås* (1960), *An experiment on participation in a Norwegian factory*. *Human Relations* 13, 3 - 19.
- Fürstenberg, F u. a.* (1969), *Die Soziallage der Chemiarbeiter*. Neuwied.
- (1973), *Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie*, in: *F. Vilmar* (Hrsg.), *Menschenwürde im Betrieb*. Reinbek.
- Greiffenhagen, M.* (Hrsg.) (1973), *Demokratisierung in Staat und Gesellschaft*. München.
- Gronemeyer, R.* (1973), *Integration durch Partizipation?* Frankfurt.
- Hall, E. J., J. S. Mouton* and *R. R. Blake* (1963), *Group problem solving effectiveness under conditions of pooling versus interaction* *Journal of Social Psychology*, 147 - 157.
- Hennis, W.* (1973), *Demokratisierung. Zur Problematik eines Begriffs*, in: *M. Greiffenhagen* (Hrsg.), *Demokratisierung in Staat und Gesellschaft*. München.
- Herzberg, F., B. Mausner, R. O. Peterson* and *D. F. Capwell* (1957), *Job attitudes: Review of research and opinion* Pittsburgh.
- Hillmann, G.* (1970), *Befreiung der Arbeit*, Reinbek.

- Holter, H.* (1965), Attitudes towards employees participation in company decision-making process. *Human Relations* 18 297 - 321.
- Hondrich, K.-O.* (1972), Demokratisierung und Leistungsgesellschaft. Stuttgart.
- Institut für Selbsthilfe und Sozialforschung (1966), Die Einstellung der Arbeitnehmer zur Mitbestimmung in Großbetrieben der IG Chemie-Papier-Keramik, Bd. I u. II. Hannover.
- Jenkins, D.* (1975), Job power. Reinbek.
- Kelly, J.* (1968), Is scientific management possible? London.
- Kielmannsegg, P. Graf* (1972), Demokratisierung und Leistungsprinzip. Civitas, 9 f.
- Kolaja, J.* (1965), Workers councils: The Yugoslav experience. London.
- Leavitt, H. J.* (1951), Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46, 38 - 50.
- Lewin, K. and R. Lippitt* (1962), An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note, in: P. Hare / E. F. Borgatta / R. F. Bales (eds.), *Small groups*, New York.
- Likert, R.* (1961), New patterns of management, New York.
- Lindner, C.* (1978), Kritik der Theorie der partizipatorischen Demokratie. Unveröffentl. Habilitationsschrift. Nürnberg.
- Löwenthal, R.* (1974), Demokratie und Leistung, in: R. Löwenthal, *Sozialismus und aktive Demokratie*. Frankfurt/M.
- Lorge, I., D. Fox, J. Davitz and M. Brenner* (1958) A survey of studies contrasting the quality of group performance and individual performance: 1930 - 1957. *Psychological Bulletin* 55, 337 - 372.
- Luhmann, N.* (1969), Komplexität und Demokratie. *Politische Vierteljahresschrift* 10, 314 - 325.
- Mayntz, R.* (1963), *Soziologie der Organisation*. Reinbek.
- Mitbestimmung im Unternehmen (1970), Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.
- Morse, N. C. and E. Reimer* (1956), The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 52, 120 - 129.
- Naschold, F.* (1968), Demokratie und Komplexität. *Politische Vierteljahresschrift* 9, 494 - 518.
- (1969 a), *Organisation und Demokratie*. Stuttgart.
- (1969 b), Demokratie wegen Komplexität. *Politische Vierteljahresschrift* 10, 326 - 327.
- Oberndörfer, D.* (1971), Demokratisierung von Organisationen? Eine kritische Auseinandersetzung mit Frieder Nascholds „Organisation und Demokratie“, in: D. Oberndörfer (Hrsg.), *Systemtheorie, Systemanalyse und Entwicklungsländerforschung*. Berlin.
- Patchen, M.* (1970), Participation, achievement and involvement on the job. Englewood Cliffs.

- Pateman, C.* (1970), *Participation and democratic theory*. Cambridge.
- Popitz, H., H. P. Bahrdt, E. A. Jüres und H. Kesting* (1957), *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters*. Tübingen:
- Psychology Today* (1980), 13, Nr. 12.
- Ross, I. C. and A. Zander* (1957), *Need satisfaction and employee turnover*. *Personnel Psychology* 10, 327 - 338.
- Schelsky, H.* (1973), *Mehr Demokratie oder mehr Freiheit?*, in: H. Schelsky, *Systemüberwindung, Demokratisierung, Gewaltenteilung*. München.
- Scheuch, E. K.* (1968), *Soziologische Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung*, in: A. Rauscher (Hrsg.), *Mitbestimmung*. Köln.
- Shaw, M. E.* (1954), *Some effects of problem solving complexity upon problem solution efficiency in different communication nets*. *Journal of Experimental Psychology* 48, 211 - 217.
- Steinmann, H., M. Heinrich und G. Schreyögg* (1976), *Theorie und Praxis selbststeuernder Gruppen*. Köln.
- Strauss, G.* (1963), *Some notes on power equalization*, in: H. J. Leavitt, *The social science of organizations*. Englewood Cliffs.
- Taylor, P. W., P. C. Berry and C. H. Block* (1958), *Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking?* *Administrative Science Quarterly* 3, 23 - 47.
- Verba, S.* (1961), *Small groups and political behavior*. Princeton.
- Vilmar, F.* (1973 a), *Strategien der Demokratisierung*, Bd. I u. II. Darmstadt u. Neuwied.
- (1973 b), *Mitbestimmung als Element einer Strategie der Wirtschaftsdemokratie*, in: F. Vilmar (Hrsg.), *Menschenwürde im Betrieb*. Reinbek.
- Voigt, F.* (1962), *Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmen*, in: W. Weddigen (Hrsg.), *Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung*. Berlin.
- Vroom, V. H.* (1959), *Some personality determinants of the effects of participation*. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59, 322 - 327.
- (1962), *Ego-involvement, job satisfaction, and job performance*. *Personnel Psychology* 15, 159 - 177.
- (1964), *Work and motivation*. New York.
- (1969), *Industrial social psychology*, in: G. Lindzey / E. Aronson (eds.), *Handbook of social psychology*, sec. ed. Reading, Bd. 5.
- *L. D. Grant and T. S. Cotton* (1969), *The consequences of interaction in group problem solving*. *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 77 - 95.
- White, R. and R. Lippitt* (1968), *Leader behavior and member reaction in three social climates*, in: D. Cartwright / A. Zander, *Group dynamics*. New York.
- Work in America* (1973), *Report of a special force to the secretary of health, education and welfare. Prepared under the auspices of the W. E. Upjohn Institute for Employment Research*. Cambridge.