

Der blinde Fleck der Demokratie

Hans Rusinek

Geboren 1989 in Düsseldorf, Altstipendiat der Konrad-Adenauer-Stiftung, Arbeits- und Organisationsforscher sowie Berater für Transformation und Kulturentwicklung. Er lehrt an der Universität St. Gallen zur Zukunft der Arbeit und ist Visiting Lecturer für AI & Organisational Transformation an der European School of Management and Technology (ESMT) Berlin. Zudem ist er Fellow im Club of Rome und preisgekrönter Bestseller-Autor („Work-Survive-Balance“).

Wie wir von Arbeitern zu Bürgern werden

Vor einiger Zeit wurde in deutschen Innenstädten medienwirksam für die Demokratie demonstriert. War dies ein starkes Signal oder nur ein flüchtiger Moment gesellschaftlicher Selbstvergewisserung?

Als die Plätze leerer wurden, waren die strukturellen Herausforderungen geblieben. Und heute zeigt sich, dass demokratische Stabilität bei Weitem nicht allein durch temporäre Mobilisierung entsteht. Weltweit geraten demokratische Systeme unter Druck, und auch in Deutschland wächst der Zuspruch für Kräfte, die demokratische Institutionen delegitimieren. Demokratie gerät selten spektakulär ins Wanken. Meist beginnt ihre Erosion leise: durch schwindendes Vertrauen, fehlende Teilhabeerfahrungen und das Gefühl, keinen Einfluss zu haben.

Klar bleibt jedoch, dass Demokratie und Rechtsstaatlichkeit verteidigt werden müssen. Es muss gezeigt werden, in welche autoritäre Lebenswelt die Entwicklung sonst geht. In eine Welt willkürlicher Befehle, wo wir unter dauernder Aufsicht stehen. Wo die kleinsten Details

unseres Verhaltens dokumentiert werden. Wo sich unsere Überwacher nur nach oben verantworten müssen und dorthin regelmäßig Berichte weiterleiten, auf deren Basis unsere Abweichung bestraft wird.

Sie denken nun an einen Film wie *Das Leben der Anderen*? Weit gefehlt, denn dieses Szenario beschreibt einen typischen modernen Arbeitsplatz inklusive der gern auch „Bossware“ genannten Software zum Überwachen von Mitarbeitenden. All das ist heute schon Alltag. Inmitten der Demokratien. Der Erfolg populistischer Bewegungen speist sich nicht nur aus Ideologie, sondern aus Erfahrung. Wer täglich Ohnmacht erlebt, verliert Vertrauen in Verfahren. Wer sich nicht gehört fühlt, zweifelt an Öffentlichkeit. Wer Anerkennung vermisst, ist empfänglich für einfache Deutungen. Demokratie und Rechtsstaatlichkeit müssen nicht nur verteidigt, sondern erfahrbar gehalten werden.

Wir üben Autokratie im Büro

Wundert es uns denn wirklich, dass die Demokratie in Gefahr ist, wenn wir einen großen Teil unserer Zeit in Strukturen verbringen, die wir mit politischer Brille nur als Autokratien bezeichnen können? „Die Macht der Chefs über ihre Angestellten, dieses so heikle und deswegen selten öffentlich diskutierte Thema, erleben Menschen viel unmittelbarer als die Macht des Staates“, so die Wirtschaftsethikerin Lisa Herzog. Der Staat ist weit weg, seine Mechanismen sind im Hintergrund und vor allem: demokratisch legitimiert. „Was dagegen unsere Chefs von uns verlangen, wie sie den Ton prägen, der am Arbeitsplatz vorherrscht, beeinflusst uns unmittelbar und täglich“, so Herzog.

Natürlich gibt es sie: betriebliche Mitbestimmung, Betriebsräte, Arbeitnehmervertretungen. Errungenschaften, die geschützt werden müssen. Doch hier geht es um etwas anderes. Nicht um die formale *Governance*-Ebene, sondern um die gelebte Praxis. Wie wird entschieden? Wer darf widersprechen? Wird Vertrauen geschenkt – oder Kontrolle perfektioniert? Werden Menschen als mitdenkende Subjekte adressiert oder als auszuführende Funktionen? Demokratie ist mehr als ein institutionelles Arrangement. Sie ist eine tägliche Übung. Institutionen können bestehen – und dennoch kann der Alltag von Ohnmacht geprägt sein. Demokratie wird nicht nur geregelt. Sie wird praktiziert.

Zahlreiche Unternehmen stehen nun entschlossen auf und wollen auf die gesellschaftlichen Verwerfungen einwirken: Wirtschaftsethiker wie Markus Scholz und Thomas Beschorner arbeiten glasklar heraus, wie Unternehmenslenker etwa mit Aufklärungs- und Bildungskampagnen, Wirtschaftsbündnissen und der Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Initiativen auf die Gesellschaft wirken können – und warum sie es sollen. Doch sind die Unternehmen auch Gesellschaft und

müssen deshalb gleichfalls nach innen blicken. Dabei gilt, was der Reformpädagoge Hartmut von Hentig bereits vor vielen Jahren sagte: „Es reicht nicht, in einer Demokratie zu leben. Es kommt darauf an, demokratisch zu leben“ – und demokratisch zu arbeiten, möchte man hinzufügen.

Demokratie ist dabei mehr als nur ein alle vier Jahre stattfindender Urnengang. Mehr als die zwanzig, vielleicht auch nur zehn Kreuzchen, die ein Mensch in einem Leben macht. Demokratie – folgen wir dem Sozialphilosophen Axel Honneth – bedeutet, im Austausch mit anderen Menschen wohlgeformte Meinungen über gemeinschaftliche Fragen so zusammenzubringen, dass wir zu einem kollektiven, reflektierten Urteil kommen. Demokratie ist Austausch, Kommunikation und Öffentlichkeit. An diesen Prozessen hängt die Demokratie. Nur so werden wir unserer Rolle als Souverän gerecht. Es sind hohe Ansprüche, die dieses Verständnis an uns stellt. Vor allem deshalb, weil wir im Gegensatz zur Antike ein obendrein arbeitender Souverän sind, wie Honneth unterstreicht.

In der Antike arbeiteten Bürger nicht, und Arbeitende – oder besser: Sklaven – waren keine Bürger. Heute sind wir beides zugleich: Bürger und Angestellte, politische Subjekte und ökonomische Rolleninhaber. Eine heikle Mischung. Vielleicht hat die Antike darin sogar eine Warnung für unsere Gegenwart versteckt: Unser Demokratieideal stammt aus einer Zeit, in der Arbeit von Menschen verrichtet wurde, die keine Stimme hatten. Die Demokratie wurde von Menschen gemacht, die nicht arbeiten mussten. Entweder Bürger oder Arbeiter – nie beides zugleich.

Wollen wir als arbeitende Souveräne die Demokratie wirklich stärken, können wir uns nicht auf Wochenendproteste verlassen. Wir müssen dahin gehen, wo wir die restliche Woche verbringen. Auf die Arbeit.

Notizen zu einem „Citizen Experience Design“

Dies heißt nicht, aus der Arbeitswelt ein basisdemokratisches Versuchslabor zu machen. Arbeit kann und soll die Demokratie nicht ersetzen. Ein wichtiges Element des repräsentativen Modells ist ja *gerade* die Entlastung des Souveräns. Arbeit muss sich aber ihrer Rolle als Vorhof der Demokratie bewusst werden, aus deren Prozessen sie sich eben nicht heraushalten kann. Wenn Demokratie mehr sein soll als ein Wahlakt, dann braucht sie Erfahrungsräume. Und der größte Erfahrungsraum erwachsener Bürgerinnen und Bürger ist die Arbeitswelt. Wer Demokratie stärken will, darf sie nicht nur verteidigen – er muss sie gestalten. Und zwar dort, wo Menschen täglich Macht, Ohnmacht, Anerkennung und Mitsprache erleben.

In der Arbeitswelt beschäftigen sich Personalstrategen mit dem „Employee Experience Design“ – also mit den Erfahrungspunkten einer funktionierenden Organisationskultur. Um in der Arbeitswelt Demokratie erlebbar zu machen, brauchen wir nun ein „Citizen Experience Design“. Mit der Arbeitsforscherin Antoinette Weibel und erneut Axel Honneth lassen sich hier vier Hebel identifizieren.

1. Arbeit als Vertrauensfundament. Wir werden uns über die Gestaltung des Gemeinwesens nur Gedanken machen, wenn wir Grund zur Hoffnung haben. Nur wenn unsere Arbeit angemessen bezahlt ist, wir das Gefühl haben, dass wir eine echte Wahl (sic!) auf dem Arbeitsmarkt hatten und wir mit den Früchten der Arbeit in Würde (vielleicht sogar in einer teuren Stadt, vielleicht sogar mit Kindern) leben können, werden wir Vertrauen auf eine gesicherte Zukunft haben – und uns für diese dann eben auch einsetzen. Ein „Citizen Experience Design“ muss deshalb beispielsweise die Lücken zwischen Management und „Frontline Worker“ als Problem begreifen und mehr Mobilität innerhalb von Organisationen ermöglichen.

2. Arbeit als Ressourcenschoner. Die Ansprüche der Demokratie an ihren (arbeitenden) Souverän sind hoch. Nur wenn wir Ressourcen in Form von Zeit und Energie haben, können wir uns nach der Arbeit informieren und im demokratischen Sinne einbringen. Statt der Entgrenzung der Arbeit durch permanente digitale Erreichbarkeit oder wenn Menschen mehr als *einen* Job brauchen, um ihre Rechnungen zu bezahlen, muss ein „Citizen Experience Design“ demokratische Freiräume lassen, vielleicht diese sogar bewusst schaffen, etwa durch „Corporate Volunteering“. Demokratie scheitert nicht an Wahlen – sondern am Alltag.

3. Arbeit als Anerkennungsquelle. Als Menschen sind wir auf Anerkennung angewiesen – erhalten wir diese nicht, glauben wir selbst auch nicht an uns. Die Arbeit ist der Ort, wo wir Dinge herstellen, sie anderen geben und dann auf (nicht nur finanzielle) Anerkennung hoffen. Deswegen ist Arbeitslosigkeit auch eine existenzielle und nicht nur eine rein ökonomische Krise. Eine Arbeitswelt, die bestimmten Berufsgruppen Anerkennung verwehrt, höchstens ein Klatschen auf dem Altbaubalkon übrig hat, verwehrt diesen Gruppen auch die Selbstachtung und das Selbstwertgefühl, um weiterhin selbstbestimmt entscheiden zu wollen und um seinem eigenen Urteil zu trauen. Das bringt den Populisten Zulauf, die den Souverän aus der Verantwortung befreien, weil „eh alles ein falsches Spiel“ ist. Ein „Citizen Experience Design“ muss sich fragen, wie gerecht Anerkennung verteilt ist und mit welchen ökonomischen, organisationskulturellen und strukturellen Hebeln sich eine Anerkennungskultur schaffen lässt.

4. *Arbeit als demokratischer Verkehrsübungsplatz.* Wo können wir lernen und einüben, wie wir uns mit anderen absprechen, andere Perspektiven anerkennen, Kompromisse finden? Nur wenn Arbeit aufhört, Menschen kleinzuhalten, funktional stupide zu lassen und ihnen ihren Antrieb zum gemeinsamen Handeln „abzuerziehen“, sind wir in der Lage, zu tatkräftigen Bürgern einer Demokratie zu werden. Ein „Citizen Experience Design“ muss sich deshalb die Worte von Laszlo Bock, dem ehemaligen Personalchef von Google, zu Herzen nehmen: „Gib den Menschen etwas mehr Vertrauen, Freiheit und Autorität, als es sich gut anfühlt. Wenn du nicht nervös wirst, war es nicht genug.“

Demokratie wieder zum Adjektiv machen

Viel reden wir von Substantiven: „die Politik“, „die Demokratie“, „die Gesellschaft“. Die Wortart des Substantivs bezeichnet festgelegte Sachverhalte. Damit machen wir die genannten Begriffe zu Institutionen, die von unserem Handeln entfernt sind. Wir haben in den letzten Jahrzehnten unsere freiheitliche Ordnung als etwas betrachtet, um das sich die Politik, die Demokratie, die Gesellschaft schon kümmert. Der Gedanke, dass *wir* die Gesellschaft sind, dass die Demokratie nicht nur eine Sache der Politiker ist, sondern auch der Bürger, scheint immer mehr auf dem Rückzug zu sein, diagnostizierte der israelische Psychologe Carlo Strenger.

Ich möchte mehr von Adjektiven sprechen: Die Wortart des Adjektivs modifiziert Substantive. Als Adjektiv beschreiben die Begriffe „politisch“, „gesellschaftlich“ oder „demokratisch“ die Eigenschaft von Momenten: Es gibt Begegnungen, Kampagnen, Produkte, Meetings, die „demokratisch“ sind, weil sie eine Beziehung zu der Welt und zu anderen herstellen, die jenseits einer Verwertungslogik ist. „Politisch“ ist, was neue Handlungsräume ermöglicht, neue Wahrnehmungsweisen ins Spiel bringt, was zu einem Besser statt zu einem Mehr führt. „Gesellschaftlich“ ist, was Gemeinschaftlichkeit hervorruft. Ein schweres Versäumnis ist, dass wir heute nur von „der Politik“ sprechen und damit von einem eigenständigen Bereich, der nur bedingt Intensität, Sinn und Gemeinschaftlichkeit schafft. „Die Politik“ ist eine separierte Sphäre, die die tatsächliche Welt von politischen Fragen befreit. Das ist letztlich nicht besonders politisch. Die Krise unserer Demokratie ist weniger eine Krise der Institutionen – als eine Krise ihrer Erfahrbarkeit. Wenn Demokratie nur noch Substantiv bleibt, wird sie Verwaltung. Wenn sie wieder Adjektiv wird, wird sie Praxis. Die Arbeitswelt entscheidet mit, welche dieser beiden Richtungen wir einschlagen.