Immer von oben? Veränderungen gestalten und damit demokratische Prozesse erleben

Denise Gramß, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Emmanuel Bernhardt, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Demokratische Prozesse wirken oft abstrakt, ihre Funktionsweise kann aber auch im Kleinen erfahrbar werden. Welche Rolle kann das Erleben von Partizipation im Arbeitskontext in einem solchen Zusammenhang spielen und wie kann das niedrigschwellig gestaltet werden?

Die Stärkung des Erlebens von Handlungsfähigkeit und Gestaltungsspielräumen in alltäglichen Arbeitsumgebungen kann Einfluss auf demokratiebezogene Einstellungen haben (KIES/WESSER-SAALFRANK ET AL. 2023, 51; KIES / SCHMIDT 2025). Mitarbeitende, die in ihrem Unternehmen Prozesse – auch abseits formaler Mitbestimmung – mitgestalten können, erleben demokratische Prozesse „in a nutshell", was eine demokratieförderliche Wirkung haben kann. Wiederholt ist auf eine „demokratische Dividende" JIRJAHN (2024, 10) und die allgemein positive Wirkung hingewiesen worden, z.B. im Hinblick auf „ein Gefühl demokratischer Selbstwirksamkeit", das im Rahmen von einem solchen „Demokratieerfahrungsraum" entstehen kann (KIES/DILLING 2025).

Unternehmen können somit die Funktion solcher Erlebnisräume übernehmen, denn hier werden demokratische Prozesse oft erprobt, wenn z.B. Führungskräfte und Mitarbeitende Veränderungen gemeinsam denken. Oft wird aber Erfahrungswissen von Mitarbeitenden nicht mit einbezogen, wenn es um Entscheidungen geht, die sie selbst betreffen, was zu erlebter Handlungsunfähigkeit führen und Demokratieverdrossenheit befördern kann (DECKER ET AL. 2019). Eine moderne Unternehmenskultur ist geprägt von Feedbackprozessen und Mitwirkungsmöglichkeiten. Dies leistet einen Beitrag, um mit Veränderungen und neuen Anforderungen umzugehen.

Das Projekt Zukunftszentrum Brandenburg[1] begleitet u.a. solche partizipativen Prozesse in Brandenburger KMU. Da es in dieser Zielgruppe i.d.R. keine formalen Mitbestimmungsstrukturen gibt, werden in der Beratungspraxis Methoden und Formate eingesetzt, die dennoch die Mitgestaltung durch Beschäftigte aufzeigen und ermöglichen. Das stärkt die Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz in einer immer komplexeren Arbeitswelt, was einem Narrativ von Hilflosigkeit und Überforderung mit konkreter Unterstützung und Begleitung entgegengewirkt.

In einem 60-minütigen, interaktiven Workshop-Format sollen praktische Einblicke und Erfahrungen zur Ausgestaltung aus der diesbezüglichen Beratungspraxis geteilt werden. Es werden Methoden, die Zusammenarbeit und Kommunikation von und mit Mitarbeitenden akzentuieren, praktisch erprobt und damit der partizipatorische Prozess im Unternehmen exemplarisch und erlebnisorientiert aufgezeigt.

[1] Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg" wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und gesellschaftlichen Zusammenhalt des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

Literatur

DECKER, Frank, BEST, Volker, FISCHER, Sandra, & KÜPPERS, Anne (2019). Vertrauen in Demokratie: Wie zufrieden sind die Menschen in Deutschland mit Regierung, Staat und Politik?. http://collections.fes.de/publikationen/454136

JIRJAHN, Uwe. (2024). Gibt es eine demokratische Dividende betrieblicher Mitbestimmung? Research Papers in Economics. https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/VWL/EWF/Research_Papers/2024-06.pdf

KIESS, Johannes, & DILLING, Mario (2025). *Gute Arbeitsbedingungen sichern die Demokratie*. https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/Publikationen/Besch%C3%A4ftigtenbefragung/Sonderauswertung_Besch%C3%A4ftigtenbefragung_2025_Langfassung.pdf

KIESS, Johannes, & SCHMIDT, Andre. (2025). Schützt demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb gegen Rechtsextremismus ? *WSI-Mitteilungen*, *78*(4), 253–262. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2025-4-253

KIESS, Johannes., WESSER-SAALFRANK, Alina, BOSE, Sophie, SCHMIDT, Andre, BRÄHLER, Elmar, & DECKER, Oliver. (2023). *Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland*. *OBS-Arbeitspapier*. https://archiv.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AP64_IC_Ostdeutschland_WEB.pdf