Reflexionsworkshop

DEMOKRATISCHE ORGANISATIONEN

Zusammenarbeit gemeinsam gestalten!

INHALT

1 Vorwort

2 Das Vier-Quadranten Modell

3 Ablauf

4 Reflexionsbogen I

5 Reflexionsbogen II

6 Quellen

VORWORT

Wenn wir über Demokratie sprechen, dann beschreiben wir in der Regel eine Herrschaftsform. Eine Art und Weise, wie ein politisches System organisiert ist, wie in diesem Macht verteilt und kontrolliert wird und wie Menschenrechte rechtsstaatlichen geschützt werden. Als Minimaldefinition der Demokratie gilt für die Politikwissenschaft, dass es freie und faire Wahlen gibt und die Machthabenden abwählbar sind.[1] Mit dieser und vielen weiteren Definitionen beschränkt sich der politikwissenschaftliche Demokratiebegriff in der Regel auf die staatliche Sphäre.

Wollen wir die Idee der Demokratie auf eine privatwirtschaftliche Organisation übertragen, so müssen wir sie allerdings aus einer anderen Perspektive betrachten. Denn ihrer Demokratisierung geht es schließlich nicht darum, dass die Organisationsmitglieder Entscheidungsträger*innen regelmäßig neu wählen und sich unumstößliche demokratischen Grundgesetzen unterwerfen. Oder etwa doch?

Forderungen, dass sich der Demokratiebegriff nicht auf die Sphäre des Staates beschränken, sondern auf die Wirtschaft ausgeweitet werden sollte, existieren durchaus. Denn, so argumentieren die Befürworter*innen einer solchen Ausweitung, auch wirtschaftliche Akteur*innen haben großen Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess und das Gemeinwohl. Während allerdings mit der Demokratie gleiche Staatsbürger*innenrechte sowie das Ziel der Verwirklichung des Gemeinwohls einhergehen, beruhen die Strukturen unseres Wirtschaftssystems auf ungleich verteilte Eigentumsrechte sowie der Umsetzung von Partikularinteressen. Es stehen sich in unserer Gesellschaft also die politische Gleichheit der Demokratie und die soziale Ungleichheit des Kapitalismus gegenüber. Beide Bereiche werden formal voneinander getrennt.[2]

Doch in unseren Gesetzestexten lassen sich Formulierungen wie “Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.”[3] und “Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl.”[4] finden. Sollten für privatwirtschaftliche Organisationen daher nicht auch die Regeln unserer Demokratie gelten? Sollten sich ihre Entscheidungsträger*innen regelmäßig zur Wahl stellen lassen? Und sollte ihr Handeln dem Gemeinwohl dienen?

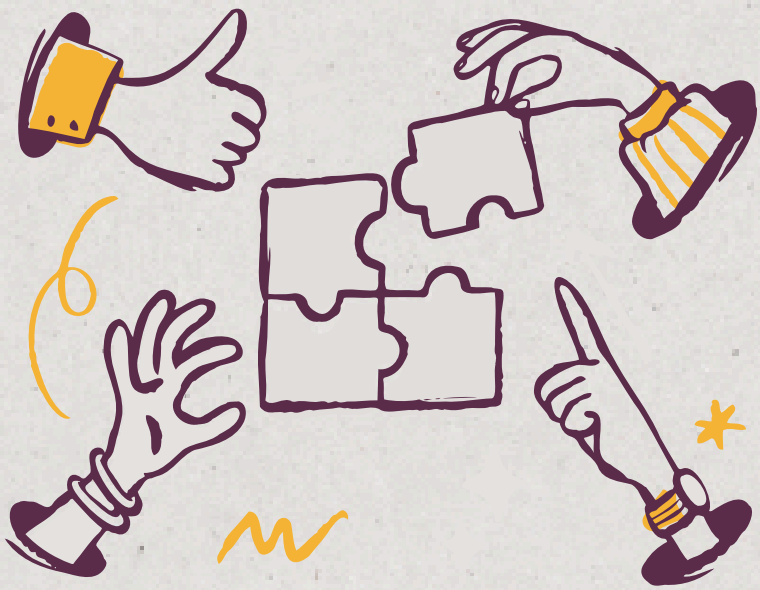
[1] Vgl. Bernauer et al., 2013, S. 126.
[2] Vgl. Rieger, 2017, S.103-105.
[3] Art. 14 Abs. 2 GG.
[4] Art. 151 Abs. 1 BV.

Oder geht es bei der Demokratisierung einer Organisation ‚nur" darum, dass intern demokratische Werte an erster Stelle stehen und gelebt werden und das demokratische Entscheidungsprozesse die Tagesordnung bestimmen? Und was sind überhaupt demokratische Werte und Entscheidungsprozesse?

Dieser Workshop dient als Einstiegsmethode für Organisationsmitglieder, die sich mit diesen Fragen auseinandersetzten und herausfinden wollen, was eine Demokratisierung in ihrem Arbeitskontext bedeuten kann und soll. Vor dem Hintergrund, dass es zahlreiche unterschiedliche Verständnisse von Demokratie und Demokratisierung gibt, sollen die Teilnehmenden ein gemeinsames Verständnis dafür entwickeln, was genau sie als Team an ihrer Organisation demokratisieren möchten. Hierbei wird auf die Selbstreflexion der Teilnehmenden als Individuum und als Team gesetzt.

Die Teilnehmenden tauschen sich darüber aus, was für sie wichtige demokratische Einstellungen und Haltungen sind, welche demokratischen Strukturen und Prozesse es gibt und in welchem Verhältnis das Handeln ihrer Organisation zum Gemeinwohl stehen soll. So einigen sie sich im Laufe des Workshops auf ein gemeinsames Verständnis einer demokratischen Organisation.

Der Workshop richtet sich sowohl an privatwirtschaftliche Unternehmen als auch öffentliche Institutionen. Wobei bei Letzteren aufgrund gesetzlicher Vorgaben oftmals eingeschränkte Gestaltungsspielräume bestehen und die Gemeinwohlorientierung zumindest formell bereits gegeben sein sollte.



DAS VIER-QUADRANTEN MODELL

Damit die Teilnehmenden ein gemeinsames Demokratieverständniss erarbeiten können, das möglichst ganzheitlich ist, wird es anhand des Vier-Quadranten Modells von Ken Wilbers aus vier verschiedenen Perspektiven betrachtet. Die vier Quadranten beschreiben jeweils eine andere Perspektive von und auf Wirklichkeit. Sie zeichnen sich durch eine Innen- bzw. Außensicht sowie eine individuelle bzw. kollektive Erfahrung aus.

Individuelle Einstellungen & Haltung Absichten, Gefühle, Wahrnehmungen, Vorstellungen, Normen und Werte	**Individuelles Verhalten & Fähigkeiten** objektive Außenperspektive individueller Ereignisse, Kompetenzen, Leistungen
Innen-Ich	**Außen-Ich**
Innen-Wir	**Außen-Wir**
Kollektive Werte 6 Kultur Muster im kollektiven Bewusstsein, intersubjektive Wertemuster, geteilte Weltansichten, kollektive Werte, Moral und Tradition	**Strukturen & Prozesse** äußere Rahmenbedingungen, Prozesse, Geschäftsmodelle, Infrastruktur, rechtliche und wirtschaftliche Zielvorgaben, Klima

Wilber möchte mit diesem Modell verdeutlichen, dass Organisationsentwicklungsprozesse imme alle vier Perspektiven in den Blick nehmen müssen, um wirkungsvoll zu sein. Diese Annahme wird für den Workshop auf die Demokratisierung einer Organisation übertragen.

[5] Vgl. Rieck, 2022, S. 112-115.

ABLAUF

Im Verlauf des Workshops machen sich die Teilnehmenden bewusst, welche demokratischen Haltungen und Strukturen sie in den vier Quadranten für erstrebenswert und umsetzbar halten. Anschließend beobachten sie in ihrem Arbeitsalltag, ob sie den gewünschten Haltungen und Strukturen bereits gerecht werden. So können Handlungsfelder identifiziert werden, in denen die Teilnehmenden die Demokratisierung ihrer Organisation zukünftig individuell und im Team voranbringen wollen.

Der Workshop ist so konzipiert, dass keine externe Workshopleitung benötigt wird und von den Mitgliedern der Organisation selbst durchgeführt werden kann. Es sollte allerdings eine*n Moderator*in oder ein Moderator*innenteam geben, das sich mit den Inhalten und dem Ablauf vertraut gemacht hat und den Workshop durchführt.

01

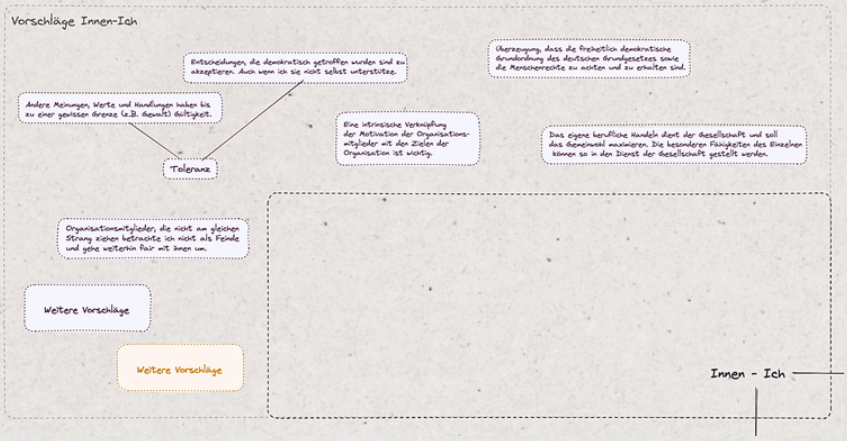
Einstieg

Als Einstieg in den Workshop stellt die Moderation den Teilnehmenden die Aufgabe in Stichworten oder kurzen Sätzen aufzuschreiben, was eine Demokratie für sie ausmacht. Die Antworten sollen spontan gefunden und nicht im Internet recherchiert werden. Anschließend können einige Antworten vorgelesen werden.

02

Ein “ideales”, demokratisches Ich

Im nächsten Schritt erarbeiten die Teilnehmenden ein gemeinsames Verständnis davon, wie ein Mitglied einer demokratischen Organisation im Idealfall denken und handeln würde.
Hierfür steht auf dem Online-Whiteboard Excalidraw eine Vorlage zur Verfügung, die von den Teilnehmenden gemeinsam bearbeitet werden kann. Die im Workshopmaterial enthaltene Datei kann auf **excalidraw.com** geöffnet werden.



Auf dem Whiteboard befinden sich die vier Quadranten sowie zahlreiche Kärtchen, welche außerhalb angeordnet sind. Auf diesen Kärtchen befinden sich Vorschläge für ein gemeinsames Demokratieverständnis. Sie stützen sich auf verschiedene Demokratietheorien und Erfahrungen von Berater*innen demokratischer Organisationen. Lila Kärtchen enthalten demokratische Werte und Haltungen, während orangene Kärtchen demokratische Strukturen und Prozesse beschreiben.
Die Moderation stellt zunächst das Vier-Quadranten Modell vor und erklärt wofür die einzelnen Quadranten stehen. Anschließend werden die Kärtchen, die sich im Feld der Vorschläge des Quadranten “Innen-Ich” befinden vorgestellt und gemeinsam besprochen.
Nun ziehen die Teilnehmenden alle Vorschläge, welche für ihr Verständis zu einem demokratischen Innen-Ich gehören in den ersten Quadranten. Zudem können sie eigene Kärtchen verfassen. Hierzu können beispielsweise die Antworten auf die Einstiegsfrage verwendet werden. Es kann gut sein, dass sich am Ende dieser Phase alle Vorschläge im Innen-Ich Quadranten befinden.
Damit sichergestellt werden kann, dass alle Teilnehmenden mit der gemeinsamen Beschreibung des demokratischen Innen-Ichs einverstanden sind, kommt es anschließend zur Widerstandsabfrage. Die Teilnehmenden können jeden Vorschlag mit einem großen oder kleinen Widerstand versehen. Dafür ziehen sie einen großen oder kleinen schwarzen Kreis, auf das Kärtchen, gegen das sie den Widerstand empfinden. Die Kreise befinden sich auf der linken und rechten Seite der Quadranten.
Daraufhin werden die Vorschläge, die entweder mindestens einen großen oder zwei kleine Widerstände auf sich vereinen wieder aus dem ersten Quadranten entfernt. Diese Regel kann natürlich von jedem Team nach Belieben angepasst werden. Die im Quadranten verbleibenden Vorschläge können nun als Beschreibung des gemeinsamen Verständnisses des demokratischen Innen-Ichs gesehen werden. Das ganze Prozedere wird anschließend für das Außen-Ich wiederholt.

03 Reflektion des demokratischen Ichs

Im Anschluss bekommen alle Teilnehmenden einen Reflektionsbogen, der dazu dient abzugleichen, inwiefern die eigenen Haltungen und Handlungen dem “idealen” demokratischen Ich entsprechen. Hierfür beobachten die Teilnehmenden sich für eine Woche selbst und halten ihre Beobachtungen auf einem Reflektionsbogen fest. Dieser wird nicht geteilt und dient ausschließlich der Selbstreflektion. Zur Erstellung des Reflektionsbogens können die Inhalte der Kärtchen von dem Online-Whiteboard kopiert werden und in den Reflektionsbogen I eingefügt werden.

04

Individuelle Handlungsfelder

Anhand der Beobachtungen notieren sich die Teilnehmenden Handlungsfelder, in denen ihre Handlungen und Haltungen noch nicht dem “idealen” demokratischen Ich entsprechen. Sie haben zudem die Möglichkeit diese anonym zu teilen, indem sie das Whiteboard aufrufen und sie in dem Feld “Individuelle Handlungsfelder” festhalten. Die Moderation sortiert die Antworten. So können anschließend Workshops nach Bedarf organisiert werden.

05

Ein “ideales”, demokratisches Wir

Die herausgearbeiteten Handlungsbedarfe werden kurz besprochen und die Möglichkeit von Anschlussworkshops wird diskutiert. Anschließend erabeiten die Teilnehmenden ein gemeinsames Verständnis davon, wie sie als Team einer demokratischen Organisation im Idealfall denken und handeln würden. Das Vorgehen gleicht Punkt 02, nur das dieses mal das Innen-Wir und das Außen-Wir bearbeitet werden.

06

Reflektion des demokratischen Wirs

Wiederum bekommen alle Teilnehmenden einen Reflektionsbogen, der dazu dient abzugleichen, inwiefern Haltungen und Handlungen der Organisationsmitglieder als Team dem “idealen” demokratischen Wir entsprechen. Hierfür beobachten die Teilnehmenden die Zusammenarbeit in der Organisation eine Woche lang und halten ihre Beobachtungen auf dem Reflektionsbogen fest.

07

Kollektive Handlungsfelder

Alle Teilnehmenden notieren sich Handlungsfelder, in denen sie Handlungsbedarfe für das Team sehen. Sie teilen ihre Ergebnisse anschließend anonym auf Excalidraw. Dazu rufen sie das Whiteboard auf und notieren ihren Handlungsbedarf im Kasten “Kollektive Handlungsfelder”. Die Moderation clustert die Antworten anschließend. Auch hier können bei Bedarf Anschlussworkshops zu den einzelnen Handlungsfeldern organisiert werden.

08

Abschluss

Abschließend sollte allen Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben werden sich über den Workshop auszutauschen. Die Handlungsfelder können priorisiert und Zuständigkeiten für die Organisation von Anschlussworkshops festgelegt werden.

NUTZUNGSHINWEISE FÜR DIE REFLEKTIONSBÖGEN

INNEN-ICH

Hier ist Platz für die einzelnen Kärtchen aus den Quadranten vom Whiteboard. z.B. “Andere Meinungen und Handlungen haben für mich bis zu einer gewissen Grenze (z.B. Gewalt) Gültigkeit.

Der Inhalt der Kärtchen kann vom Online-Whiteboard durch Kopieren und Einfügen dem PDF hinzugefügt werden. Wird das PDF im Adobe Reader geöffnet, kann der Text über die Optionen “Ausfüllen und Signieren” und “Text eingeben” eingefügt werden.

Trifft nie zu. X Trifft immer zu.

Hier ist Platz für eine detaillierte Einschätzung, Beobachtungen oder Zielsetzungen der Teilnehmenden.

REFLEXIONSBOGEN I

INNEN-ICH

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

REFLEXIONSBOGEN I

AUSSEN-ICH

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

REFLEXIONSBOGEN II

INNEN-WIR

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

REFLEXIONSBOGEN II

AUSSEN-WIR

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

Trifft nie zu. Trifft immer zu.

QUELLEN

Literatur Workshopanleitung:

Bernauer, Thomas et al.: Einführung in die Politikwissenschaft, 2. Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2013.

Rieck, Louise Ina Hannah: Das Potenzial von Marketing für eine ressourcen-orientierte Transformation des Konsumsystems. Eine systemische Erkundung von Möglichkeitsräumen, Wiesbaden: Springer Gabler GmbH, 2022.

Rieger, Sascha: Den Staat aus der Gesellschaft denken. Ein kritischer Ansatz der Politischen Bildung, Bielefeld: transcript Verlag, 2023.

Literatur Online-Whiteboard:

Bernauer, Thomas et al.: Einführung in die Politikwissenschaft, 2. Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2013.

Deutsche Gesellschaft für Demokatiepädagogoik e.V.: ABC der Demokratie-pädagogik. Initiativen, Konzepte, Programme und Aktivitäten, 3. Auflage, Berlin/Jena, 2018.

Dewey, John: Demokratie und Erziehung, 2. Auflage, Braunschweig: Georg Westermann Verlag, 1964.

Gebel, Carolin: Demokratie ist mehr als eine Methode. Kompetenzentwicklung für Demokratie im Arbeitsalltag, Das Progressive Zentrum e.V., 2020.

Kelsen, Hans: Vom Wesen und Wert der Demokratie, 2. Auflage, Tübingen: J.C.B. Mohr, 1929.

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg: Demokratische Werte, https://www.lpb-bw.de/demokratische-werte, zuletzt aufgerufen am 01.05.2024.

Ramadani, Demokrat et al. (Hrsg.): Demokratie zwischen wissenschaftlicher Theorie und experimenteller Praxis, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2023.