Bettina Hollstein

Was bedeutet Demokratie als Lebensform für Unternehmen?

Pragmatistische Überlegungen

1. Einleitung

Seit den 2000er Jahren erleben die Krisendiagnosen in Bezug auf die Demokratie einen Höhepunkt, wie Wolfgang Merkel unter Bezugnahme auf eine Vielzahl anerkannter Autoren (u. a. Colin Crouch, Jacques Rancière, Wolfgang Streeck, Ingolfur Blühdorn) bereits im Jahr 2016 feststellte (vgl. Merkel 2016: 4). In seinem Fazit hält Merkel fest:

> »Die geschilderten Entwicklungen *[neoliberale Globalisierung der Finanzmärkte, Supranationalisierung politischer Entscheidungen, wachsende sozioökonomische Ungleichheit, Niedergang der Volksparteien und Machtverlust der Parlamente]* sind zentrale Herausforderungen, die auch die etablierten Demokratien bisher nicht gelöst haben. Sie werden unsere Demokratien weiter verändern. Es gibt allerdings wenig Hinweise, dass sich diese Probleme so verdichten, dass sie die Demokratie in eine existenzielle Krise führen werden. Wahrscheinlicher ist vielmehr, dass die (aktiven) Bürger unserer Demokratie erstaunlich gut mit sozioökonomischen und politischen Ungleichheiten leben können. Die Folge ist die Zweidritteldemokratie, in der die gebildeten Mittelschichten für sich selbst weitere Beteiligungsmöglichkeiten suchen, die allerdings meist untauglich sind, die unteren Schichten in die Politik zurückzuholen, weil sie kognitiv wie motivational zu voraussetzungsvoll sind. Fast tragisch erscheint es da, dass sich die Mitte-Links-Parteien und die kosmopolitischen Mittelschichten um die Abgehängten in unserer Gesellschaft wenig kümmern. Sie genügen sich zunehmend selbst in moralischen Diskursen einer kulturell und kognitiv abgekoppelten Zivilgesellschaft. Die Rechtspopulisten konnten so in einen frei gewordenen politischen Raum einrücken und mobilisieren zunehmend jene Bürger, die sich von den etablierten Parteien, Institutionen und Diskursen nicht mehr repräsentiert fühlen. Sie tun dies mit chauvinistischen und fremdenfeindlichen Parolen – mit zunehmendem Erfolg, wie die Wahlergebnisse in Europa im zurückliegenden Jahrzehnt zeigen. Güte und Stabilität unserer Demokratie werden nicht zuletzt davon abhängen, wie die demokratischen Kräfte diesen Raum wieder erobern und ihre moralisch-kosmopolitischen Diskurse stärker mit sozial-kommunitären Forderungen verbinden, die auch die unteren Schichten erreichen« (ebd.: 11).

Diese Diagnose des Erfolgs von Rechtspopulisten hat sich in den letzten Jahren mit Blick auf die Wahlergebnisse in Deutschland bestätigt. Insbesondere die Herausforderungen durch die Globalisierung der Märkte und die zunehmende sozioökonomische Ungleichheit stellen Probleme dar, die die »eingebettete Demokratie« (Merkel 2004) nicht ausreichend berücksichtigt hat und sie zunehmend unter Druck setzt.

Die von Merkel benannten Aspekte der ›Einbettung‹ der Demokratie sowie die Bedeutung von moralischen und sozial-kommunitären Forderungen erinnern

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

an Forderungen, die bereits vor fast 100 Jahren John Dewey formulierte.[1] Seine Konzeption einer Demokratie als eine Form des Zusammenlebens soll daher im Folgenden (2.) genauer betrachtet werden, um daraus bestimmte systematische Aspekte zu erarbeiten, die auch heute für reife Demokratien von Bedeutung sein könnten.

Unter den Herausforderungen, die Merkel benennt, sind die Globalisierung der Märkte und die zunehmende ökonomische Ungleichheit besonders hervorzuheben. Diese Aspekte können mit dem Steigerungszwang speziell in der Wirtschaft erläutert werden und betreffen in besonderer Weise Unternehmen, die zentrale Akteure im Wirtschaftsleben sind. Daher sollen in Abschnitt 3. die sich daraus ergebenden Herausforderungen und Dilemmata für Unternehmen in Bezug auf die Demokratie als Lebensform beschrieben werden. Schließlich soll im letzten Abschnitt 4. versucht werden, einige Schlussfolgerungen aus den systematischen Erkenntnissen eines pragmatistischen Demokratieverständnisses für Unternehmen in Demokratien zu ziehen.

2. John Deweys Konzept einer Demokratie als Lebensform

Demokratie wird häufig als eine Herrschafts- oder Regierungsform betrachtet, also als eine Art, die Gewaltenteilung und politische Herrschaftsweise in einem bestimmten Gebiet zu ordnen und zu organisieren. Im Unterschied dazu hat John Dewey, einer der bedeutendsten Begründer des amerikanischen Pragmatismus (einer Sozialphilosophie, die Ende des 19. Jahrhunderts entstanden ist), in seinem Buch ›Demokratie und Erziehung‹, das im Jahr 1916 erschienen ist, eine andere Definition von Demokratie vorgelegt, die im Folgenden näher analysiert werden soll:

> »Die Demokratie ist mehr als eine Regierungsform; sie ist in erster Linie eine Form des Zusammenlebens, der gemeinsamen und miteinander geteilten Erfahrung. Die Vermehrung der Individuen, die an einer bestimmten Angelegenheit so interessiert sind, daß jeder sein Handeln zu dem der anderen in Beziehung zu setzen und umgekehrt das Handeln der anderen für sein Tun in Rechnung zu stellen hat, und die Vergrößerung des Raumes, über den sie verteilt sind, bedeutet den Niederbruch jener Schranken zwischen Klassen, Rassen und nationalen Gebieten, die es den Menschen unmöglich machten, die volle Tragweite ihrer Handlungen zu erkennen« (Dewey 1993 [1916]: 121).

Was sind die entscheidenden Merkmale dieser Definition? Zunächst einmal geht es um eine Form des Zusammenlebens, um eine Lebensform, die durch gemein-

1 So wandte sich Dewey angesichts der Weltwirtschaftskrise von 1929 und ihrer sozialen Folgen vom ungezügelten Kapitalismus seiner Zeit ab und forderte soziale Reformen zur Unterstützung der sozial schwächeren Mitglieder der Gesellschaft (vgl. Festl 2018: VIII).

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

same und geteilte Erfahrungen bestimmt ist.[2] Dabei sind *alle Menschen* in der jeweiligen Gesellschaft Teil der Demokratie, nicht nur die Teile einer politischen Elite (›die da oben‹), die an politischen Entscheidungen aktiv beteiligt sind (vgl. Hollstein 2024a: 59). *Geteilte Erfahrungen* beziehen sich auf eine gemeinsam wahrgenommene Situation. Sie sind immer räumlich und zeitlich bestimmt. Damit es sich auch um geteilte Erfahrungen handelt, müssen die Wahrnehmungen der Situation geteilt bzw. mitgeteilt werden; es ist eine Verständigung über die Situation erforderlich.

Solche *Verständigungsprozesse* sind nicht trivial. Die Situation kann aus verschiedenen Perspektiven sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Befinden wir uns in einer ökologischen Krise? Ist die Inflation akzeptabel oder nicht? Sind die bürokratischen Hürden für Unternehmen zu hoch oder notwendig? Sind die ökonomische Ungleichheit der Eigentumsverhältnisse und die Einkommensunterschiede zwischen ›Superreichen‹ und ›Normalverdienenden‹, zwischen ›Normalverdienenden‹ und ›Geringverdienenden‹, zwischen ›Bürgergeldempfangenden‹ und ›Geringverdienenden‹ zu groß oder zu gering? Auch wenn man nicht zu einer einhelligen Meinung bezüglich dieser Fragen kommen wird, betont die Deweysche Definition, dass es einen Austausch über die jeweiligen Erfahrungen und die Beschreibungen der Situation geben muss. Dieser Austausch entzündet sich dabei stets an als problematisch wahrgenommenen Situationen, die überhaupt erst eine Unterbrechung der üblichen Handlungsroutinen veranlassen.

Die *Beschreibung der Situation* basiert dabei nicht nur auf Fakten (Grad der Erderwärmung, Inflationsrate, Bruttoinlandsprodukt, Gini-Koeffizient o. ä.), über die in der Regel eine Verständigung leichter möglich ist. Allerdings scheint auch dies in Zeiten von *fake-news* und zunehmenden Zweifeln an wissenschaftlichen Aussagen immer schwieriger zu werden. Darüber hinaus spielen für die Artikulation und Beschreibung der Situation auch die Anliegen, Interessen, Normen, Werte und Vorstellungen des guten Lebens der Betroffenen eine Rolle. Denn alle diese Aspekte bestimmen das Handeln der jeweiligen Personen.[3] In der ökonomischen Theorie wird nur die Rolle der Interessen der jeweiligen Tauschpartner

2 Dewey greift dabei auch auf Überlegungen von Walt Whitman zurück, die dieser insbesondere in dem Band ›Democratic Vistas: Reflections on the Atlantic World‹ formuliert hat (vgl. Whitman 2005 [1871]), wie Till van Rahden und Johannes Völz zeigen (vgl. van Rahden/Völz 2024: 10). »Demokratie als Lebensform bedeutet, dass sie im alltäglichen Zusammenleben wurzelt« (ebd.: 11). Es geht dann um Fragen wie »Wie verbringen wir Zeit miteinander? Wie gehen wir miteinander um, wenn wir als Fremde, als Nachbarn aufeinandertreffen? Wie stellen wir uns Gesellschaft und Gemeinschaft vor? Welche Formen des Ausdrucks finden wir, um Freiheit und Gleichheit erfahrbar zu machen, und sei ihre Umsetzung noch so bruchstückhaft?« (ebd.).

3 Für eine ausführliche Darstellung der pragmatistischen Handlungstheorie, auf die ich mich hier stütze, vgl. Joas 1996 [1992]. Für einen ersten Versuch, diese Handlungstheorie für die Wirtschaftsethik fruchtbar zu machen vgl. Hollstein 2015.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

berücksichtigt, also etwa ihre Zahlungsbereitschaft für bestimmte Güter, die sie für nützlich erachten.

Deweys Verständnis der sozialen Handlungssituation geht weit darüber hinaus, denn auch die Gewohnheiten, die leibliche Befindlichkeit, die Werte und Ideale der Individuen sowie der Gruppen werden als Teil der sozialen Situation betrachtet und mitberücksichtigt. Dabei trifft der Pragmatismus die Annahme, dass die Trennung von Idealen und Praxis sowie andere Dichotomien nicht sinnvoll sind. Vielmehr geht er davon aus, dass Theorie und Praxis, Zwecke und Mittel im Handeln stets miteinander verwoben sind und kreativ an die Situation angepasst weiterentwickelt werden (vgl. Hollstein 2015: 220f.). Auch die jeweilige Geschichte sowie die Körperlichkeit der Akteure spielt bei der Beschreibung der Situation und der kreativen Handlungsanpassung darin eine Rolle, wodurch leibliche Wahrnehmungen und Emotionen mit in den Blick kommen (vgl. ebd.: 221).

Zentrale Kriterien für die Demokratie sind somit nach Dewey einerseits die wechselseitige Anerkennung von Interessen und Erfahrungen durch Kommunikation und Austausch. Hier geht es darum, im Sinne einer Gemeinwohlorientierung, eine gemeinsame Zielsetzung zu entwickeln und Gemeinsinn und Solidarität zu üben durch die Berücksichtigung der Erfahrungen der jeweils anderen. Andererseits betont Dewey die Vermehrung der betroffenen Individuen und die Vergrößerung des Raumes, um durch die Begegnung mit neuen Situationen und anderen Perspektiven alte soziale Gewohnheiten zu verändern (vgl. Waks 2017: 11). Hier geht es also um Veränderungsbereitschaft und Toleranz für Diversität (vgl. Hollstein 2024a: 59). Diese Art der Auseinandersetzung mit sozialen Situationen ist für Dewey stets ein Bildungsprozess, weshalb für ihn Demokratie und Bildung eng miteinander verbunden sind. David Hansen beschreibt das treffend in seinem Vorwort zum *Centennial Handbook to Dewey's Democracy and Education*: »to become educated, for Dewey, just is to become more open and engaged with the world, which is precisely his notion of what it is to become a democratic citizen« (Hansen 2017: XX).[4]

Die Auseinandersetzung mit anderen und mit der Welt erfolgt immer in konkreten Situationen, in denen ein gemeinsames Problem zu lösen ist, in konkreten ›Assoziationen‹, also Gruppen, die sich um ein gemeinsames Anliegen bilden. Die Rolle von Assoziationen und Staat in Bezug auf die Demokratie hat Dewey eingehend in seinem Werk ›Die Öffentlichkeit und ihre Probleme‹ diskutiert (Dewey 2001 [1927]). Unternehmen sind dabei besonders wichtige Assoziationen in einer Demokratie, da sie nicht nur Waren und Dienstleistungen bereitstellen, sondern indirekt auch die Gewohnheiten in einer Gesellschaft prägen.

> »Assoziiertes Verhalten, das auf Gegenstände gerichtet ist, die Bedürfnisse befriedigen, erzeugt nicht nur diese Gegenstände, sondern bringt auch Sitten und Institutionen hervor. Die indirekten und unvermuteten Folgen sind in der Regel wichtiger als die direkten« (Dewey 2001 [1927]: 97).

4 Für eine ausführlichere Darstellung des Zusammenhangs von Demokratie und Bildung im Bereich der Ökonomie (vgl. Hollstein 2024b).

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

Unternehmen sind also Organisationen, in denen Menschen sich in konkreten Situationen über anstehende Probleme verständigen und austauschen und zugleich auch mit anderen Stakeholdern, die von den Handlungen des Unternehmens betroffen sind, in Kommunikation treten.[5] Sie tragen also eine Verantwortung nicht nur für die direkten Folgen ihres Handelns (etwa im Sinne von Produkthaftung usw.), sondern auch für die indirekten Folgen, etwa die Auswirkungen eines autoritären Führungsstils im Unternehmen für die Akzeptanz von Autorität bei Beschäftigten. Bereits 1927 stellte Dewey fest, dass die Organisationen, die durch die industrielle Revolution entstanden seien, heute das Denken, Wollen und Tun aller durchdringen (vgl. ebd.: 97). Die mit dem Siegeszug der kapitalistischen Wirtschaftsform verbundene Effizienzorientierung hat allerdings auch negative Folgen, die im kommenden Abschnitt näher betrachtet werden. Um eine Verbundenheit in Assoziationen herzustellen, braucht es eine ruhige Beständigkeit, die durch zunehmende Beschleunigung zerstört wird (vgl. ebd.: 123). Auch auf diesen Aspekt komme ich im nächsten Abschnitt zurück.

Bezüglich der direkten Handlungsfolgen unternehmerischen Handelns kann der Austausch unter den Betroffenen stattfinden, aber bezüglich der indirekten Folgen ist auch der *Staat* gefragt, der die indirekt Betroffenen, die Öffentlichkeit, repräsentiert (vgl. ebd.: 44).

> »Der Staat ist die Organisation der Öffentlichkeit, die durch Amtspersonen zum Schutz der von ihren Mitgliedern geteilten Interessen bewerkstelligt wird« (ebd.: 42).

Als eine Bedingung für die Demokratie benennt Dewey, dass die *Individuen* einen verantwortlichen Beitrag zu den Tätigkeiten und den Werten der Gruppe, der sie angehören, leisten können (vgl. ebd.: 128). Daraus folgt, dass in Unternehmen die Möglichkeit für die Beschäftigten bestehen muss, sich selbst als verantwortlich Tätige im Unternehmen wahrzunehmen und als Personen, die das gemeinsame Anliegen, das von allen für gut befunden werden kann, mitprägen (vgl. ebd.: 129). Sie sind nicht passive Instrumente im Getriebe der Organisation, sondern verantwortungsvolle Beitragende. Hierfür sind entsprechende organisationale Strukturen, Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine Kommunikations- und Anerkennungskultur erforderlich, die die Rolle der Beschäftigten entsprechend wahrnehmbar und gestaltbar machen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die freie und bereichernde Kommunikation, um einen »tatsächlichen Sinn dafür zu entwickeln, ein individuell unterschiedenes Mitglied einer Gemeinschaft zu sein« (ebd.: 133).

Da *Gewohnheit* die Hauptquelle menschlichen Handelns ist, müssen kommunikative Gewohnheiten gebildet werden, die nicht das Denken und Kommunizieren ersetzen, sondern dieses in bestimmte Bahnen lenken (vgl. ebd.: 136f.). Welche konkreten Formen von Kommunikationsstrukturen und -kulturen in den Unternehmen hierfür entwickelt werden, ist situativ abhängig und unterscheidet sich

5 Zur Verbindung von Pragmatismus und Stakeholder-Theorie in der Wirtschaftsethik vgl. Hollstein 2023a.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

entsprechend der jeweiligen Kontexte. Ein mittelständiger Handwerksbetrieb wird andere Kommunikationsweisen für die Kommunikation und Mitbestimmung der Beschäftigten entwickeln als ein internationaler Großkonzern. Dabei ist die Rolle von lokalen Gemeinschaften auch innerhalb von Großkonzernen nicht zu unterschätzen. Denn:

> »Lebendig und feste Bindungen werden nur in der Vertrautheit eines wechselseitigen Verkehrs erzeugt, dessen Reichweite zwangsläufig begrenzt sein muss« (ebd.: 176).

Die persönliche Interaktion von Angesicht zu Angesicht, der ›Dialog‹ (ebd.: 180), ist somit ein wesentliches Merkmal von gelingenden Kommunikationskulturen und muss entsprechend durch geeignete Maßnahmen und Strukturen in den jeweiligen Unternehmensbereichen unterstützt werden.

Für alle Betriebe und Abteilungen ist demnach im Sinne der Gestaltung demokratischer Lebensformen in der Wirtschaft die Entwicklung einer Kommunikationskultur erforderlich, die es den Beschäftigten ermöglicht, einen verantwortlichen Beitrag zur Tätigkeit und den Werten des Unternehmens zu leisten, sich in persönlichen Interaktionen einzubringen und entsprechend wahrgenommen zu werden.

Ein Problem für die Demokratie in einer Gesellschaft sieht Dewey nicht darin, dass ›die Gesellschaft‹ gegenüber dem Individuum eine Vormachtstellung eingenommen habe, sondern dass bestimmte Assoziationsformen (z. B. der Clan, die Kirche oder Wirtschaftsunternehmen) die Herrschaft über andere ausübten (ebd.: 162). Angesichts des massiven Machtzuwachses der Wirtschaftsunternehmen in modernen Gesellschaften, zeigt sich hier eine Herausforderung, die in der heutigen Zeit noch viel drängender geworden ist, als sie zur Zeit von Dewey war. Die Situation von Unternehmen in der heutigen Zeit soll daher im folgenden Abschnitt betrachtet werden.

3. Unternehmen und Steigerungsdilemmata

Die westliche Welt ist seit dem 18. Jahrhundert durch einen Prozess der Dynamisierung gekennzeichnet, der die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die technisch vermittelten Stoffwechselprozesse mit der Natur, die Anzahl und Bewegung von Fahrzeugen aller Art sowie den Ausstoß von Gift- und Schadstoffen in erheblichem Maße hat ansteigen lassen (vgl. Rosa 2005). Seit Beginn der industriellen Revolution prägen Menschen mehr und mehr die Entwicklung des Ökosystems Erde, weshalb der Begriff ›Anthropozän‹ für das gegenwärtige Erdzeitalter vorgeschlagen wurde (vgl. Crutzen 2002). Denn durch menschliches Handeln hat sich die Nutzung natürlicher Ressourcen wie Wasser und Rohstoffe vervielfältigt, verbunden mit einer Zunahme an Produktion von Abfall und Emissionen, die vom Ökosystem aufgenommen werden müssen und unter anderem zum Klimawandel beitragen. Seit den 1950er Jahren hat sich diese Entwicklung nochmals stark beschleunigt. Dies wird unter dem Begriff der ›great acceleration‹

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

gefasst, einer großen Beschleunigung, die sozio-ökonomische Trends einerseits und Erdsystemtrends andererseits gegenüberstellt und eine starke Zunahme unterschiedlichster Indikatoren (u. a. Bruttoinlandsprodukt, Nutzung von Primärenergie, Transport) aufzeigt (vgl. Herweg et al. 2021).

Die soziologische Erklärung der zunehmenden Beschleunigung lautet, dass moderne kapitalistische Gesellschaften dadurch gekennzeichnet sind, dass sie sich nur dynamisch zu stabilisieren vermögen (vgl. Rosa 2005; 2007; 2013; 2016: 671–690). Sie sind also strukturell auf die Realisierung von Wachstum und Beschleunigung angewiesen, um sich institutionell zu erhalten (vgl. Rosa 2016: 634). Dies entspricht dem Argument der Sachzwanglogik, dass Unternehmen, die sich nicht durch ständige Verbesserung und Effizienzsteigerung im Wettbewerb durchsetzen können, vom Markt verschwinden. Unternehmen sind also in wettbewerblich organisierten Gesellschaften strukturell zu einer ständigen Steigerung ihrer ökonomischen Aktivitäten gezwungen, sei es in Form von Effizienzgewinnen, Beschleunigung oder Wachstum, was zu erheblichen Wohlfahrtsgewinnen für viele Menschen geführt hat.[6]

Zugleich sehen sich Unternehmen heute mit vielfältigen weiteren Anforderungen konfrontiert. Einerseits sollen sie für Produkte und Dienstleistungen sorgen, die immer besser den Wünschen der Konsumierenden entsprechen, also kostengünstiger und/oder von immer besserer Qualität sind und dabei auch Arbeitsplätze sichern. Andererseits sollen sie als *Corporate Citizens* verantwortliche Akteure in Demokratien sein, die nicht nur ihren Unternehmenszweck verfolgen (mit dem sie Gewinne erzielen und auch Arbeitsplätze sichern), sondern außerdem eine Unternehmensidentität mit Werten und Haltungen ausbilden, die sie nach innen und nach außen glaubwürdig vertreten. Dabei ist der Bezugsrahmen eine universalistische Wertevorstellung, die Menschenrechte, Nachhaltigkeit und Demokratie inkludiert. Die EU hat in diesem Sinn im Jahr 2024 eine Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit verabschiedet, die die Verantwortung von Unternehmen in all ihren Tätigkeiten und Wertschöpfungsketten für den Schutz der Menschenrechte und der Umwelt zum Gegenstand hat (vgl. EU 2024). Explizit bezieht sich der Text auf folgende Wertgrundlagen:

> »Nach Artikel 2 des Vertrags über die Europäische Union (EUV) gründet sich die Union auf die Werte der Achtung der Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit und der Wahrung der Menschenrechte, wie sie in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union (im Folgenden »Charta«) verankert sind. Diese grundlegenden Werte der Union, die für ihre eigene Entstehung maßgebend waren, sowie die universelle Gültigkeit und Unteilbarkeit der Menschenrechte und Grundfreiheiten und die Achtung der Grundsätze der Charta der Vereinten Nationen und des Völkerrechts sollten das Handeln der Union auf internationaler Ebene leiten. Zu einem solchen Handeln

6 Zu den Folgen sozialer Beschleunigung für Unternehmen mit einer detaillierteren Unterscheidung unterschiedlicher Formen von Beschleunigung und Konflikten zwischen den unterschiedlichen Zeitmustern in Organisationen und den Zeitrhythmen von Menschen vgl. ausführlicher Hollstein/Rosa 2023.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

> gehört auch die Förderung einer nachhaltigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung der Entwicklungsländer« (EU 2024: 1/58).

Demokratie ist somit neben weiteren Grundsätzen ein zentraler Wert, der die Sorgfaltspflichten der Unternehmen bestimmen soll. Demokratie ist dabei insbesondere als Referenzpunkt in Bezug auf die Kommunikation mit externen Stakeholdern (Politik, Betroffene, Lobby-Verbände) wie auch mit internen Stakeholdern (Beschäftigte) zu beachten. Die Verantwortung von Unternehmen ist somit in diesem Kontext deutlich ausgeweitet worden, insbesondere in Bezug auf die Lieferketten durch Zulieferer.

Die Gültigkeit dieser Werte wird in der Regel nicht bestritten, vielmehr sind sie überwiegend auch in der Wirtschaft konsensfähig – umstritten ist allerdings, ob beispielsweise mit zunehmenden Berichtspflichten die Verantwortungsübernahme für diese Werte realisiert werden kann und ob diese Pflichten als extrinsische Kontrollfaktoren nicht die intrinsische Bereitschaft zur Achtung dieser Werte verdrängen könnten. An dieser Stelle könnte der bekannte Effekt des *Crowding-Out* von intrinsischer Motivation durch extrinsische Kontrolle entstehen, der in anderen Kontexten beschrieben wurde (vgl. Osterloh/Frey 2000; Hollstein 2023b: 111f.). Schließlich wird auch in Frage gestellt, ob durch die damit verbundene Bürokratie die Erreichung des Unternehmenszwecks so stark beeinträchtigt wird, dass sich nur diejenigen am Markt durchsetzen, die es mit den Werten und Normen nicht so genau nehmen, womit das Gegenteil der intendierten Policy durch die Richtlinie erreicht würde.

Die Logik der Steigerung betrifft aber nicht nur die Unternehmen als ganze Organisation, sondern auch ihre individuellen Beschäftigten, die einem Zwang der Selbstoptimierung folgen, immer effizienter und produktiver arbeiten zu müssen, damit sie selbst im Unternehmen erfolgreich sind und sich das Unternehmen am Markt behaupten kann. Durch Investitionen in neue Technik und Arbeitsprozesse befördert das Unternehmen im Gegenzug auch die Produktivität der Beschäftigten, so dass alle an diesem Steigerungsprozess partizipieren (vgl. Hollstein/Rosa 2022: 71).

Aus Sicht der Konsumierenden könnte man diesen Zwang zur ständigen Steigerung positiv sehen, da er dazu führt, dass Güter und Dienstleistungen immer preisgünstiger in höherer Qualität bereitgestellt werden, was zu Wohlfahrtsgewinnen führen kann. Allerdings zeigt sich, dass aufgrund planetarer Grenzen dieser Steigerungsprozess sich nicht endlos fortsetzen lässt, sondern unerwünschte Effekte auftreten, die die menschlichen Lebensgrundlagen zerstören. Auch ist ein großer Teil der Konsumsteigerung nicht mehr besseren Gütern und Dienstleistungen zuzuschreiben, sondern basiert nur auf repräsentativen Konsum, der sich aus dem Wunsch ergibt, Distinktionsgewinne zu erzielen oder es anderen gleich zu tun. Diese Entwicklung wurde bereits von Thorstein Veblen, einem Zeitgenossen von Dewey, beschrieben (vgl. Veblen 1918 [1899]).

Ebenso ergeben sich unintendierte Folgen des Beschleunigungsdrucks auf Beschäftigte in Form von arbeitsbedingtem Stress, insbesondere Technostress,

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

Gesundheitsproblemen und Entgrenzungsproblematiken (im Sinne einer Vermischung von Arbeits- und Privatsphäre), auf die Unternehmen zunehmend reagieren müssen (vgl. Hollstein/Rosa 2022: 72–74 mit weiteren Verweisen). Da Menschen nicht nur Güter und Dienstleistungen konsumieren, sondern zugleich als biologische Lebewesen auf ökologischen Lebensgrundlagen und Ökodienstleistungen des Planeten angewiesen sind und in ihrer Rolle als Beschäftigte zunehmend durch den Beschleunigungsdruck mit gesundheitlichen Problemen konfrontiert sind, entstehen Dilemmata nicht nur auf der organisationalen Ebene, sondern auch auf der Ebene der Individuen. Darüber hinaus sind diese in ihrer Rolle als Bürgerinnen und Bürger mit wertbezogenen Forderungen von anderen und Ansprüchen an sich selbst konfrontiert, die sie ebenso wie die Organisationen in Dilemmata bringen, wenn die situationalen Handlungsmöglichkeiten nicht mit den Vorstellungen für ein gutes Leben in Einklang zu bringen sind – etwa weil es am Wohnort keinen passenden öffentlichen Nahverkehr gibt und man weiter ein ›Verbrenner-Auto‹ benutzen muss.

In Bezug auf die Demokratie ist festzuhalten, dass die meisten Menschen die Demokratie zwar weiterhin schätzen, sich aber trotzdem ›von der Politik allein gelassen‹ fühlen. »68 Prozent fühlen sich – auch angesichts aller Hilfsmaßnahmen – ›von der Politik in dieser Krise alleingelassen‹« (Krause/Gagné 2023: 16). Es fehlt ein Selbstwirksamkeitsgefühl, dass man selbst, die Politik oder die Gesellschaft die unterschiedlichen Probleme in den Griff bekommen könne. Eine tragende Säule der Demokratie, nämlich das Vertrauen in sie, erscheint somit wackelig.

In der Summe kann man mehrere Dilemmasituationen bzw. Probleme auf unterschiedlichen Ebenen festhalten:

- Der ökonomische Steigerungszwang von Unternehmen zerstört die ökologischen Lebensgrundlagen.
- Der Steigerungszwang im Unternehmen führt zu zunehmenden Stress und Gesundheitsproblemen für Beschäftigte.
- Wertbezogene Rahmenvorgaben (Sorgfaltspflichten) für Unternehmen erhöhen den Effizienzdruck.
- Extrinsische Kontrollmechanismen verdrängen intrinsische Motivationen der Organisationen.
- Individuen tragen durch gesteigerten Konsumismus zur Zerstörung der Lebensgrundlagen bei.
- Vorstellungen des guten Lebens und wahrgenommene Handlungsmöglichkeiten werden individuell nicht als zusammenpassend erfahren.
- Individuelle Selbstwirksamkeitserfahrungen fehlen und führen zu Frustration bezüglich der Demokratie.

Insgesamt finden sich Organisationen als Ganze sowie die in ihnen Beschäftigen in dilemmatischen Situationen, in denen unterschiedliche Anforderungen und Ansprüche in Bezug auf demokratische Werte nicht miteinander kompati-

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

bel erscheinen und auf diese Weise Handlungsmöglichkeiten als demokratische Akteure unklar sind. Vielfach verbleiben dann Organisationen wie Individuen bei gewohnten Routinen, die sich aber im Kontext des Steigerungszwangs als kontraproduktiv erweisen.

4. Pragmatistische Schlussfolgerungen für Unternehmen in Demokratien

Welche Schlussfolgerungen kann man nun aus den vorgenannten Überlegungen ziehen? Zunächst einmal muss festgehalten werden, dass es entsprechend der pragmatistischen Theorie keine einfache Lösung für alles gibt, sondern jeweils in konkreten Situationen die dort vorfindlichen Probleme wahrgenommen, artikuliert und kreative Handlungsanpassungen entwickelt werden müssen. Die folgenden Überlegungen sollen aber den Blick öffnen für eine veränderte Herangehensweise, damit Unternehmen und ihre Mitarbeitenden in Demokratien Handlungsfähigkeit entwickeln können.

Hierzu möchte ich in drei Schritten vorgehen: Zunächst werden die Erkenntnisse aus den Überlegungen zu Deweys Konzept der Demokratie als Lebensform auf systematische Punkte verdichtet (1). Dann werden die Dilemmata auf konkrete Handlungsebenen bezogen und entsprechend einsortiert (2) und schließlich sollen die systematischen pragmatistischen Erkenntnisse zu Empfehlungen für die jeweiligen Handlungsebenen weiterentwickelt werden (3).

(1) Wer sind die im Deweyschen Konzept relevanten *Akteure*? Für unsere Zwecke sollen drei Akteure unterschieden werden, nämlich erstens die Unternehmen als wichtige Assoziationen, in denen Menschen untereinander und mit Stakeholdern interagieren, zweitens die Individuen innerhalb dieser Organisationen und drittens der Staat als Repräsentant der Öffentlichkeit, die durch die Unternehmen indirekt betroffen ist. Alle drei Akteure werden von Dewey an unterschiedlichen Stellen angesprochen und haben jeweils eigene Handlungsoptionen. Alle handeln entsprechend eingeübter Routinen, haben aber die Möglichkeit, im Rahmen von problematischen Situationen Reflexionsprozesse anzustoßen, um eine kreative Handlungsanpassung vorzunehmen.

Welche sind die für die Demokratie wichtigen *Handlungsweisen*? An erster Stelle steht hier die Kommunikation, also das Teilen gemeinsamer Erfahrungen und der Beschreibungen der Situation in all ihren Facetten. Als nächstes gilt es einen gemeinsamen Sinn für die Situation – einen Gemeinsinn – und geteilte Zielvorstellungen zu entwickeln auf der Grundlage der wechselseitigen Anerkennung von unterschiedlichen Perspektiven und von Solidarität. Hier kommt die Begegnung mit anderen Perspektiven ins Spiel, die Veränderungsbereitschaft und Toleranz für Diversität erfordert und zugleich Lernprozesse und Bildung impliziert. Schließlich geht es darum, dass jeder und jede einen verantwortlichen Beitrag leisten und so partizipierend Selbstwirksamkeitserfahrungen machen kann.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

Wie sollen diese Handlungsweisen gestaltet werden, damit Demokratie als Lebensform *gelingen* kann? Deweys Demokratiebegriff fordert inklusive Handlungsweisen, die alle Menschen in allen Assoziationen einbeziehen und keine Individuen ausschließen. Die Kommunikation soll umfassend sein, also sich nicht auf Einzelaspekte wie die Interessen reduzieren, sondern die Vielfalt menschlicher Erfahrungen in den jeweiligen Situationen, inklusive der damit verbundenen Interessen, Werte, Geschichten und Emotionen, einschließen. Statt einer immer weiter beschleunigten Handlungsweise wird von Dewey ruhige Beständigkeit gefordert, da demokratische Prozesse der Willensbildung und Entscheidungsfindung zeitaufwändig sind. Hartmut Rosa weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es sich hierbei um einen »responsiven Prozess der abwägenden, argumentierenden und austauschenden Begegnung« (Rosa 2016: 376) handele. »Je pluralistischer aber die Gesellschaft wird, je weitläufiger ihre Interaktionsketten und je komplexer die zu verhandelnden Materien sind, umso zeitaufwändiger wird jener Prozess« (ebd.). Ruhige Beständigkeit impliziert also sich Zeit zu nehmen. Weiterhin betont Dewey die persönliche Interaktion. Für ihn waren Videokonferenzen und Online-Chats noch nicht vorstellbar, dennoch hat gerade die Corona-Pandemie gezeigt, dass trotz der Erleichterungen, die mit diesen technischen Hilfsmitteln möglich sind, sich die Qualität der Begegnung unterscheidet, wenn man tatsächlich persönlich miteinander interagiert und mit allen Sinnen aufeinander reagieren kann. Schließlich sollen die Handlungsweisen Gewohnheiten verändern, so dass neue Gewohnheiten entstehen, die der problematischen Situation besser angemessen sind. Veränderungsbereitschaft ist also eine notwendige Bedingung für eine gelingende Demokratie als Lebensform.

(2) Systematisiert man nun die oben beschriebenen Dilemmata, so kann man auch hier drei *Akteure* unterscheiden, nämlich die Unternehmen, die Individuen und den Staat, wobei alle einerseits unter den Zwängen der jeweiligen Situation stehen, die sich ihnen bietet (zum Beispiel wettbewerblicher Markt, begrenzte Ressourcen und planetare Grenzen für Unternehmen oder die menschliche Konstitution, eingeübte Gewohnheiten und Konsumpraktiken sowie Vorstellungen des guten Lebens für Individuen oder institutionelle Verfasstheit, geopolitische Rahmenbedingungen und Geschichte für den Staat, um nur einige zu nennen). Andererseits haben alle Akteure aufgrund der Kontingenz menschlichen Lebens kreative Handlungsspielräume, die sie nutzen können, um sich und/oder die Situation anzupassen.

Die *Handlungsbegrenzungen* und *Handlungsoptionen* beziehen sich bei den Unternehmen auf die Gestaltung der Produktionsprozesse in der Unternehmensorganisation einerseits und auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für diese andererseits, insbesondere durch Lobbyarbeit zur Gestaltung des Ordnungsrahmens für die Wirtschaft. Dabei wird von Ökonomen in der Regel davon ausgegangen, dass die Marktwirtschaft an sich moralisch gerechtfertigt sei, da sie durch Effizienzsteigerung zu Wohlfahrtsgewinnen führt (vgl. beispielhaft Homann 2015: 29f.). Entscheidend sei daher die Gestaltung eines Ordnungsrahmens, der negative

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

externe Effekte (z. B. bei Trittbrettfahrerverhalten, Gemeinschaftsgütern, Ausbeutung, Marktversagen, Marktmacht oder ungleicher Ausgangsverteilung) beseitigt oder korrigiert. Die Überlegung, dass der wettbewerblich induzierte Steigerungszwang an sich nicht eingehegt werden kann (im ökologischen Bereich etwa aufgrund von Rebound-Effekten, vgl. Hollstein/Rosa 2023: 713) und sich darum ab einer bestimmten Grenze die positiven Wirkungen des Wettbewerbs in das Gegenteil verkehren, wird in der Mainstream-Ökonomie nicht artikuliert.[7] Dieses Dilemma wird daher in diesem wirtschaftswissenschaftlichen Kontext nicht erkannt.

Vielmehr kommt hier der Staat als weiterer Akteur ins Spiel, der für eine Rahmenordnung sorgen muss, die die beschriebenen negativen externen Effekte beseitigen kann. Der Staat[8] hat als Handlungsoption die Gestaltung des Ordnungsrahmens durch die Schaffung von Gesetzen und Richtlinien, die das Handeln der Organisationen und Individuen beeinflussen. Dabei muss der Staat insbesondere die Interessen der am Markt schwächeren Akteure schützen, z. B. durch Arbeitsschutzgesetze, Kartellrecht, Umweltschutzrecht usw. Die Problematik, dass der Staat durch zunehmende Regulierungen zur Verschärfung der Probleme beiträgt und nur kosmetische Verbesserungen statt grundlegender Neuorientierungen erreicht, wird häufig durch die Steigerungszwänge im politischen Bereich (mehr Einfluss, mehr Stimmen, mehr Personal) verdeckt.

Die Individuen schließlich agieren als Konsumierende und Beschäftigte in diesem Umfeld und haben als Einzelne eine eher geringe Marktmacht. Diese kann durch die Schaffung neuer Assoziationen bzw. Stakeholder-Gruppen (z. B. Gewerkschaften, NGOs usw.) etwas vergrößert werden. Zugleich können die Individuen als Wählende die Politik beeinflussen, um bestimmte Rahmenordnungen gestalten zu lassen. Allerdings stellen sich auch hier die eingeübten Gewohnheiten des Konsumismus, das Streben nach Anerkennung durch Selbstoptimierung und die Trägheit als Hindernisse für kreative Handlungsanpassungen dar. Mangelnde Selbstwirksamkeitserfahrungen lassen darüber hinaus die Zuversicht schwinden, dass man selbst durch sein Handeln etwas bewirken könne.

(3) Welche Empfehlungen kann man nun aus der Perspektive einer pragmatistischen Wirtschaftsethik für die Gestaltung der Demokratie als Lebensform für Unternehmen entwickeln?

Auf der Ebene der *Unternehmen* spielt bei der Gestaltung der Produktionsprozesse und der Aktivitäten zur Gestaltung des Ordnungsrahmens die Kommunikation eine entscheidende Rolle. Im Unternehmen müssen Kommunikationsmöglichkeiten gegeben werden durch entsprechend institutionalisierte Kommunikati-

7 Vielmehr wird in der Regel darauf vertraut, dass durch eine entsprechende Gestaltung des Marktes alle Probleme lösbar sind, etwa auch die Schaffung von Solidarität (vgl. Pies 2015).

8 Unter dem Begriff Staat wird hier nicht nur der Nationalstaat verstanden, sondern auch suprastaatliche Organisationen wie die EU.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

onsformen (Mitarbeitergespräche, Beschwerdestellen, Mitarbeitermitbestimmung, Stakeholder-Dialoge usw.), die auf Problemanzeigen tatsächlich reagieren können und nicht nur auf dem Papier existieren. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Kommunikationsformen inklusiv und umfassend sind im oben beschriebenen Sinn, so dass die internen wie externen Stakeholder mit ihren jeweiligen unterschiedlichen Perspektiven und Situationsbeschreibungen, ihrer Geschichte und ihren Befindlichkeiten Beachtung finden.

Ein weiterer Aspekt ist die Anerkennung dieser Perspektiven und die Erarbeitung einer gemeinsamen Zielsetzung (Gemeinsinn). Eine gemeinsame Vorstellung der zu erarbeitende Produkte und Dienstleistungen und der damit verbundenen Wertvorstellungen (Mission des Unternehmens) ist wichtig, um gemeinsames Handeln zu ermöglichen. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Sichtweisen verschiedener Stakeholder führt dabei zu Veränderungsdruck. Die bewusste Einbeziehung von unterschiedlichen Perspektiven und die Öffnung für neue Sichtweisen ist notwendig, um kreative Handlungsanpassungen zu ermöglichen, die im gewohnten Handlungskontext nicht sichtbar waren.

Schließlich sollten Unternehmen darauf achten, allen Beschäftigten und Stakeholdern die Möglichkeit zu bieten, Selbstwirksamkeitserfahrungen zu machen. Eine solche partizipative Strategie kann neue Kreativitätspotentiale bieten. Der sogenannte *business case* solcher Maßnahmen sollte aber nicht die Voraussetzung für die Akzeptanz der Selbsttätigkeit der Beschäftigten sein, sondern kann höchstens ein unintendierter Nebenzweck sein. Für alle Kommunikationsweisen gilt, dass persönliche Interaktionen ermöglicht werden sollten, um beispielsweise in Teams die Bildung von gegenseitigem Vertrauen zu unterstützen. Dafür sind möglicherweise kommunikative Gewohnheiten zu verändern. Wie können deliberative Prozesse bezüglich der Zielsetzung des Unternehmens gestaltet werden, die dazu beitragen, die Zielsetzung des Unternehmens als einen wichtigen *corporate citizen* in der Gesellschaft zu schärfen? Wichtig ist hierbei, dass sich CSR nicht einfach in Hochglanzbroschüren erschöpft, sondern sich als eine gelebte Kommunikationskultur im Unternehmen etabliert.

Auf der Ebene der *Individuen* sollte deutlich gemacht werden, dass Strategien der Selbstoptimierung, der zunehmenden Verfügbarmachung und der immer stärkeren Kontrolle nicht zum Erfolg führen (vgl. Hollstein/Rosa 2022: 75). Krisensituationen sollten als Reflexionsanlässe genutzt werden, um kreative Handlungsanpassungen vorzunehmen unter der Perspektive: Was trägt diese Tätigkeit zum guten Leben bei? Was ist der Beitrag des Unternehmens zum Gemeinwohl? Welchen Anteil leistet der Einzelne dazu und wie wird dieser anerkannt und gewürdigt? Bestimmte Tugenden, die man als eingeübte ethische Gewohnheiten betrachten könnte, sind dabei hilfreich, wie etwa die der Vorsorge, der Resilienz und Fehlerfreundlichkeit, der Mäßigung, die der ständigen Steigerungslogik entgegenwirkt, sowie der Solidarität, die sich mit Empathie verbindet (vgl. ausführlicher hierzu Hollstein/Rosa 2022: 77f.). Selbstwirksamkeitserfahrungen als Teil von Resonanzerfahrungen sind ein wichtiger Bestandteil gelingender Tätigkeiten

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

in Unternehmen (zur Rolle von Resonanzerfahrungen in Arbeitskontexten vgl. Hollstein/Rosa 2023: 718–720). Insgesamt bleibt wichtig, dass bei allen Gestaltungsmöglichkeiten berücksichtigt wird, dass letztlich diese kreativen Handlungsanpassungen stets unverfügbar bleiben und immer wieder neu an der Realität erprobt werden müssen (vgl. Hollstein/Rosa 2022: 78f.).

Auf der Ebene des *Staates* schließlich sind Bedingungen zu schaffen, die Kommunikationsprozesse erleichtern, direkte Interaktionen in Betroffenengruppen ermöglichen und ihnen im Sinne des Subsidiaritätsprinzips die Autonomie über ihre Handlungsanpassungen überlassen. Gerade angesichts immer komplexer werdender Situationen ist die Einsicht wichtig, dass nicht alle Eventualitäten reguliert werden können, sondern den Individuen auf der Handlungsebene Spielräume eröffnet werden müssen, um selbständig ihre Angelegenheiten zu regeln. Der Staat muss dabei für einen gewissen Machtausgleich sorgen und für die indirekt Betroffenen die Stimme erheben, die sonst in den Kommunikationsprozessen überhört werden, wie die Natur, die Anwohnenden, die schwächere Marktseite usw. Dabei dürfte es schwierig sein, das richtige Maß zu finden – so dass auch hier immer wieder Erprobungen in der Realität erforderlich sein werden. Daher sind fehlerfreundliche Strukturen, Politiken der kleinen Schritte und resiliente Bedingungen hilfreich, um solche Erprobungen zu ermöglichen. Im Sinne der Ermöglichung von Selbstwirksamkeitserfahrungen sollte den Unternehmen wie den Individuen die Möglichkeit gegeben werden, eigene Initiativen zu verfolgen, sofern keinem Dritten geschadet wird. Auch der Staat sollte sich um eine Kommunikationskultur bemühen, die im lokalen Bereich die direkte Interaktion auf Augenhöhe ermöglicht und so den Bürgerinnen und Bürgern die Erfahrung vermitteln kann, dass sie an den Projekten des demokratischen Staates einen entscheidenden Beitrag leisten, der über den Wahlakt hinausgeht. Solche Erfahrungen stärken die Demokratie und tragen zu ihrer Weiterentwicklung bei.

Die Demokratie als Lebensform lebt von der Kommunikation, der Anerkennung gemeinsamer Ziele, der Akzeptanz und Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven und der geteilten Erfahrung aller einen verantwortungsvollen Beitrag zur Gesellschaft leisten zu können. Dass alle Menschen diese Erfahrungen machen können, dazu können Unternehmen als Orte, in denen viele Menschen zusammenkommen und gemeinsam handeln, einen entscheidenden Beitrag leisten.

Literaturverzeichnis

Crutzen, P. J. (2002): Geology of Mankind: »The Anthropocene«, in: Nature, Vol. 415/No. 23. Link: https://doi.org/10.1038/415023a (zuletzt abgerufen am 13.03.2025).

Dewey, J. (1993 [1916]): Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik, aus dem Amerikanischen von Erich Hylla, hrsg. und mit einem Nachwort versehen von Jürgen Oelkers, Weinheim, Basel: Beltz.

Dewey, J. (2001 [1927]): Die Öffentlichkeit und ihre Probleme, hrsg. und mit einem Nachwort versehen von Hans-Peter Krüger, Berlin, Wien: Philo.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

EU (2024): RICHTLINIE (EU) 2024/1760 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 13. Juni 2024 über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zur Änderung der Richtlinie (EU) 2019/1937 und der Verordnung (EU) 2023/2859. Link: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:L_20 2401760 (zuletzt abgerufen am 13.03.2025).

Festl, M. G. (2018): Einleitung, in: ders. (Hrsg.): Handbuch Pragmatismus, Stuttgart: J.B. Metzler, VII–XI.

Hansen, D. T. (2017): Foreword, in: Waks, L. J./English, A. R. (Eds.): John Dewey's Democracy and Education. A Centennial Handbook, Cambridge: Cambridge University Press, XIX–XXII.

Herweg, K./Tribelhorn, T./Lewis A. L./Providoli, I./Trechsel, L. I./Steinböck, C. (2021): Transdisciplinary Learning for Sustainable Development – Sharing Experience in Course and Curriculum Design, Bern: Centre for Development and Environment (CDE), University of Bern, with Bern Open Publishing (BOP).

Hollstein, B. (2015): Die Resozialisierung der ökonomischen Rationalität mit Hilfe des neopragmatistischen Ansatzes von Hans Joas, in: Ökonomie und Gesellschaft, Marburg: Metropolis, Jahrbuch 26, Resozialisierung der ökonomischen Rationalität, 213–226.

Hollstein, B. (2023a): Pragmatism, in: Rendtorff, J. D./Bonnafous-Boucher, M. (Eds.): Encyclopedia of Stakeholder Management, Cheltenham: Edward Elgar, 273–278. Link: https://doi .org/10.4337/9781800374249.ch58 (zuletzt abgerufen am 23.05.2025).

Hollstein, B. (2023b): Woher kommen Werte für Führungskräfte? Eine pragmatistische Auseinandersetzung mit Karl Homann, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 24/H. 1, 99–114.

Hollstein, B. (2024a): Nachhaltigkeit und Demokratie als Gegenstand der Hochschulbildung, in: Hafez, K./Frank, S./Hollstein, B./Kimmich D./Tänzer, S.: Demokratie, Transformation und Nachhaltigkeit, Berlin: Frank & Timme, 57–72.

Hollstein, B. (2024b): The Economy and Democracy as a Way of Living: How to Create Democratic Attitudes within Economic Ethics, in: Festl, M. G. (Ed.): John Dewey and Contemporary Challenges to Democratic Education, New York: Routledge, 147–165.

Hollstein, B./Rosa, H. (2022): Perspektive – Betriebliche Verantwortung und Unverfügbarkeit, in: Badura, B./Ducki, A./Meyer, M./Schröder, H. (Hrsg.): Fehlzeiten – Report 2022. Verantwortung und Gesundheit, Berlin: Springer, 69–81.

Hollstein, B./Rosa, H. (2023): Social Acceleration: A Challenge for Companies? Insights for Business Ethics from Resonance Theory, in: Journal of Business Ethics, Vol. 188, 709–723. Link: https://doi.org/10.1007/s10551-023-05506-w (zuletzt abgerufen am 23.05.2025).

Homann, K. (2015): Ethik in der Wirtschaft – eine Frage der Ordnung und/oder der Moral? Freiburg i. Br.: Aktionskreis Freiburger Schule e. V. – Initiative für Ordnungspolitik. Link: https://www.eucken.de/app/uploads/sites/2/2018/03/Homann_2015_komplett_mr.pdf (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).

Joas, H. (1996 [1992]): Die Kreativität des Handelns, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Krause, L.-K./Gagné, J. (More in Common) (2023): Zukunft, Demokratie, Miteinander: Was die deutsche Gesellschaft nach einem Jahr Preiskrise umtreibt, Berlin: More in Common e. V. Link: https://www.moreincommon.de/krisengesellschaft/ (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).

*Merkel, W. (*2004): Embedded and Defective Democracy, in: Democratization, Vol. 11/No. 5, 33–58.

Merkel, W. (2016): Krise der Demokratie? Anmerkungen zu einem schwierigen Begriff, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 66/H. 40–42, 4–11.

Osterloh, M./Frey, B. S. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, in: Organizational Science, Vol. 11/No. 5, 538–550.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

Pies, I. (2015): Solidarität unter Fremden – Zur moralischen Leistungsfähigkeit des Marktes, in: Pies, I. (Hrsg.): Der Markt und seine moralischen Grundlagen – Diskussionsmaterial zu einem Aufsatz von Jeff R. Clark und Dwight R. Lee, Freiburg i. Br., München: Verlag Karl Alber, 111–122.

Rosa, H. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Rosa, H. (2007): Modernisierung als soziale Beschleunigung – kontinuierliche Steierungsdynamik und kulturelle Diskontinuität, in: Bonacker, T./Reckwitz, A. (Hrsg.): Kulturen der Moderne. Soziologische Perspektiven der Gegenwart, Frankfurt/Main: Campus, 140–173.

Rosa, H. (2013): Historischer Fortschritt oder leere Progression? Das Fortschreiten der Moderne als kulturelles Versprechen und als struktureller Zwang, in: Willems, U./Pollack, D./Basu, H./Gutmann, T./Spohn, U. (Hrsg.): Moderne und Religion. Kontroversen um Modernität und Säkularisierung, Bielefeld: transcript, 117–142.

Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin: Suhrkamp.

Van Rahden, Till/Völz, J. (2024): Horizonte der Demokratie: Eine Einleitung, in: dies. (Hrsg.): Horizonte der Demokratie. Offene Lebensformen nach Walt Whitman, Bielefeld: transcript, 7–26.

Veblen, T. (1918 [1899]): The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions, New York: B.W. Huebsch. Link: Link:https://oll.libertyfund.org/titles/veblen-the-theory-of-the-leisure-class-an-economic-study-of-institutions (zuletzt abgerufen am 05.09.2025).

Waks, L. J. (2017): Introduction to Part I, in: Waks, L. J./English, A. R. (Eds.): John Dewey's Democracy and Education. A Centennial Handbook, Cambridge: Cambridge University Press, 5–14.

Whitman, W. (2005 [1871]): Demokratische Ausblicke. Übersetzt von Martin Nissen, Freiburg i. Br.: Derk Janßen.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-73 https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -