

# **UNTER STROM**

Wie **polarisierte  
Diskurse**  
Organisationen  
zu **Konfliktfeldern**  
machen

Metaplan®

## **Autor:innen**

Julian Blanz, Finn-Rasmus Bull, Lars Gaede,  
Wiebke Gronemeyer, Alexander Heindl, Jens Kapitzky,  
Lena Marbacher, Judith Muster, Antonia Nooke,  
Kristina Willjes

# Inhalt

**Einleitung** 5

**Sieben Handlungsfelder für den  
Umgang mit polarisierten Diskursen** 21

**1 Auf polarisierte  
Diskurse  
reagieren**  
21

**5 Geeignete  
Spielregeln  
aufstellen**  
55

**2 Die Anfälligkeit der  
eigenen Organisation  
überprüfen**  
27

**6 Orientierung über  
Zuständigkeiten  
schaffen**  
63

**3 Die Schauseite  
und ihre ambivalente  
Wirkung managen**  
37

**7 Diskurse  
durchdacht  
führen**  
73

**4 Für Führung  
sorgen**  
45

**Fazit** 81

**Was tun?** 84

**Zum Weiterdenken und tiefer Einsteigen** 93

**Quellenverzeichnis** 95



# EINLEITUNG

**Die Gesellschaft der Gegenwart ist mit multiplen und simultanen Krisenphänomenen konfrontiert.** In Unternehmen nimmt ein erheblicher Teil der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag eine Art Krisenstimmung wahr. Führungskräfte bemerken diese Atmosphäre stärker.<sup>1</sup> Polarisierende Diskurse treten also vermehrt in Organisationen auf und zeigen sich dort als Spannungsfelder. Eskalieren sie, werden die Abläufe in Organisationen massiv gestört. Das wirft mehrere Fragen auf: **Können Unternehmen gesellschaftliche Krisen lösen und damit – groß gedacht – die Welt verändern?** Auch, wenn das nicht ihre originäre Aufgabe ist? Oder müssen sie das in Krisenzeiten vielleicht sogar, weil gesellschaftliche Zustände in die Organisation hinein wirken, aber auch aus der Organisation in die Gesellschaft zurück? Den Antworten auf diese Fragen nähert sich diese Studie aus einem bestimmten Blickwinkel: Wie gehen Organisationen mit den Folgen polarisierter Diskurse um? Welche Herausforderungen stellen sich konkret?  
Und: **Was hilft?**

Die gegenwärtigen Krisenphänomene, mit denen sich Gesellschaften konfrontiert sehen, werfen grundsätzliche Fragen über unser Zusammenleben auf: Wie wollen wir unsere Gesellschaft gestalten und strukturieren, um Krisen sinnvoll bearbeiten zu können und für möglichst alle ein gutes Leben zu ermöglichen? Im Ringen um gesellschaftliche Antworten

<sup>1</sup> Vgl. Starker, Vera / Katharina Roso / Felix Aguntius: In ungewissen Zeiten: Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext, 2024, [https://nextworkinnovation.com/wp-content/uploads/2024/07/Studie\\_Zuversicht\\_Unternehmen\\_Fuehrung\\_in\\_ungewissen\\_Zeiten-09072024.pdf](https://nextworkinnovation.com/wp-content/uploads/2024/07/Studie_Zuversicht_Unternehmen_Fuehrung_in_ungewissen_Zeiten-09072024.pdf)

zeigen sich dabei vielfältige, oft sehr intensive soziale Konflikte.<sup>2</sup> Grundsätzlich sind genau sie für demokratisch verfasste Gesellschaften von großer Wichtigkeit. Sie sind sozusagen Treibstoff, der gesellschaftliche Entwicklung auf Basis demokratischer Entscheidungen ermöglicht. Denn wären wir immer einer Meinung, bräuchte es keine Demokratie. In nicht demokratischen Gesellschaften sind aufkommende Meinungsverschiedenheiten nur durch normative und physische Gewalt zu homogenisieren. In Demokratien hingegen bildet die Pluralität an Perspektiven die produktive Basis für demokratische Entscheidungen.

Demokratien leben von der Wahl zwischen echten Gestaltungsalternativen und zumeist eben auch konfliktträchtigem Ringen um eine mehrheitsfähige Lösung: »[...] ohne Dissens und Konflikt keine Demokratie«. <sup>3</sup> **Soziale Konflikte werden erst dann problematisch, wenn sie demokratisch nicht mehr produktiv bearbeitet werden können**, da sich die Konfliktparteien unversöhnlich, nicht kompromissbereit oder – schlimmstenfalls – gewaltbereit und feindlich gegenüberstehen.<sup>4</sup> Sprechen sich die Konfliktparteien wechselseitig die Legitimität ihrer Positionen ab, hat dies problematische Konsequenzen: Produktives Ringen, Kompromisse und Austausch werden schwierig bis unmöglich.

<sup>2</sup> Vgl. Marchart, Oliver: Das unmögliche Objekt. Eine postfundamentalistische Theorie der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2013, S. 31–33.

<sup>3</sup> Flügel-Martinsen, Oliver: Radikale Demokratietheorien zur Einführung. Hamburg: Junius Verlag, 2020, S. 109.

<sup>4</sup> Vgl. Mouffe, Chantal. Agonistik: Die Welt politisch denken. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2014.

Gegenwärtig wird diese Problematik als gesellschaftliche Spaltung bzw. Polarisierung verhandelt. Mit Blick auf den öffentlichen Laiendiskurs findet sich eine Vielzahl an Diagnosen, die argumentieren, dass sich unsere Gesellschaft in zwei Lager spaltet und die kompromissbereite Mitte erodiert. Es entsteht das Gefühl harter, unversöhnlicher Debatten, an denen sich Freundeskreise oder Familien aufreißen und auseinanderdriften. Für Betroffene von Diskriminierung ist der Umgang mit verhärteten, gegensätzlichen Positionen und übergriffigem Verhalten auch in Organisationen sicherlich alles andere als neu. Der Dramatisierung in Medien und Öffentlichkeit darf man deshalb auch mit Vorsicht begegnen.

Folgt man den Soziologen Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westheuser, findet sich für eine so verstandene stark polarisierte Gesamtgesellschaft keine empirische Evidenz.<sup>5</sup> **Im Gegensatz zu den USA gibt es mit Blick auf die deutsche Gesellschaft kaum überzeugende Nachweise, dass sich zwei binäre Gesinnungslager auf-täten** und sich die Gesellschaft in zwei Teile spalte: »Große Mehrheiten selbst unter denen, die sich ganz links oder ganz rechts verorten, sprechen sich für Offenheit gegenüber Andersdenkenden aus und ziehen politische Kompromissbereitschaft dem Durchsetzen eigener Interessen vor.«<sup>6</sup> Ist Polarisierung dann doch kein Problem?

<sup>5</sup> Vgl. Mau, Steffen / Thomas Lux / Linus Westheuser: Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2023.

<sup>6</sup> Mau et al., 2023, S. 19.

Obwohl die These von der binär polarisierten deutschen Gesamtgesellschaft nicht haltbar ist, erkennen Mau et al. durchaus, dass in der deutschen Gesellschaft aktuell in vielfältigen Konfliktarenen teils unversöhnlich, polarisierend und antagonistisch gestritten wird. Sie sprechen von einer eher schwachen bis moderaten Polarisierung<sup>7</sup>: »Statt einer Frontstellung zweier Großgruppen oder einer gerade gezogenen Spaltungslinie verweisen unsere Befunde auf eine zerklüftete Konfliktlandschaft mit unterschiedlich verlaufenden Gräben.«<sup>8</sup> Intensive und kompromisslose Konflikte entfalten sich dabei vornehmlich an bestimmten kontroversen Themen, sogenannten Triggerpunkten.<sup>9</sup> **Medial verstärkte öffentliche Diskurse – etwa zum Thema Gendern oder Migration – rufen starke emotionale Reaktionen hervor, drängen zu binären Positionierungen (dafür / dagegen) und triggern so polarisierte Konflikte.**

Politische Protagonist:innen nutzen diese Aufregung für die Platzierung ihrer Botschaften und verstärken dadurch wiederum den medialen Diskurs. Wir sind also mit einer Pluralität an polarisierten Diskursen konfrontiert, die durchaus zu unversöhnlichen Frontstellungen und zu einem starken Gegeneinander führen.

Solche polarisierenden Diskurse entfalten ihre Wirkung in unterschiedlichsten Kontexten: auf Familienfeiern, am Nachbarzaun, in der Supermarktschlange und auch am Arbeitsplatz. Und der liegt bekanntermaßen häufig in Organisationen.

**Als Teil der Gesellschaft sind Organisationen immer von sozialen Dynamiken betroffen.** Diskriminierungen kommen in Organisationen z. B. besonders leicht zustande, weil Organisationen im Gegensatz zur Gesamtgesellschaft

<sup>7</sup> Mau et al., 2023, S. 245.

<sup>8</sup> Mau et al., 2023, S. 30.

<sup>9</sup> Vgl. Mau et al., 2023, S. 26f.

auf Exklusion setzen und über Mitgliedschaft Zugänge oder über Hierarchien Aufstiegschancen verteilen. **Zugleich wirkt das, was im Inneren von Organisationen geschieht, in die Gesellschaft zurück.** Konfrontiert mit den Folgen dieser Dynamiken sind viele Organisationen vermehrt auf der Suche nach einem klugen Umgang mit ihnen. Auch weil Mitglieder und externe Interessengruppen zunehmend erwarten, dass sie sich dazu verhalten. Doch welchen Beitrag können Organisationen zur produktiven Bearbeitung polarisierender Diskurse überhaupt leisten? Können sie die Gesellschaft verändern und wenn ja, wie?

Wenn es um große gesellschaftliche Herausforderungen geht, sind Organisationen schnell als Ursache ausgemacht. Unternehmen werden als Treiber der Klimakrise beschuldigt, wenn der Hambacher Forst wirtschaftlichen Interessen weichen muss oder die nachhaltige Mobilitätswende durch große Automobilkonzerne gebremst wird. Verwaltungen werden als Verhinderer zentraler Zukunftsentwicklungen benannt, wenn es etwa um Digitalisierung geht.

Diese Kritik an Organisationen ist oft berechtigt. Doch paradoxerweise stimmt auch das Gegenteil. **Organisationen bergen das Potenzial, gesellschaftliche Entwicklungen positiv zu beeinflussen.** Sie sind nicht nur Ursache von Problemen, sondern können und müssen auch deren Lösung sein. Denn sie sind ein zentrales Mittel, um Wandel voranzutreiben.

Der genaue – oder auch soziologische Blick – zeigt: **Organisationen sind der mächtigste und einflussreichste Mechanismus unserer modernen Gesellschaft.** Ihr Potenzial ist größer als jedes veränderte Verhalten eines Individuums. Ob Einzelpersonen ab morgen nie wieder »Fast Fashion« kaufen oder ob »Fast Fashion«-Produzenten ab morgen 100 Prozent ihrer Waren auf regenerative Produktion umstellen, macht einen gewaltigen Unterschied. Dadurch haben Organisationen einen signifikanten Einfluss auf das gesellschaftliche Zusammenleben.

Was für Parteien als Organisationen nachvollziehbar klingt, gilt eben auch für Unternehmen. Betrachten wir das Verhältnis von Gesellschaft und Organisationen anhand von zwei theoriegeleiteten Argumenten, wird verständlich, warum.

## **ORGANISATIONEN SIND PER ENTSCHEIDUNG VERÄNDERBAR**

Während Organisationen Adressen und damit Adressaten haben – also Verantwortliche, Vorstände oder Eigentümer:innen –, lässt sich die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit nicht adressieren. **An eine Organisation kann man einen Brief schreiben, an die Gesellschaft nicht.** Eine Bundeskanzlerin kann »Wir schaffen das!« verkünden, aber ob sich die Gesellschaft dieser Zuversicht anschließt, ist vollkommen offen. Gesellschaftsmitglieder sind in ihren Identitäten und Handlungsmöglichkeiten zwar grundlegend von Sozialstrukturen geprägt, jedoch loser miteinander gekoppelt und weniger direkt zu steuern (etwa durch Politik) als die Mitglieder spezifischer Organisationen. Das merkt man auch daran,

dass man aus der Gesellschaft niemanden einfach so ausschließen kann. Denn Organisationen haben einen zentralen Mechanismus zur Verfügung, welcher Gesellschaften so nicht zur Verfügung steht: **Sie können Erwartungen an ihre Mitglieder formalisieren und an die Mitgliedschaftsbedingungen knüpfen.**<sup>10</sup> Wenn Mitglieder einer Organisation beitreten – sei es eine Verwaltungsbehörde, ein Theater oder ein Unternehmen –, geschieht das unter Akzeptanz der organisationalen Bedingungen. Wer sie nicht erfüllt, riskiert den Rauswurf.

Das führt zu einem hohen Konformitätsdruck und erklärt, warum es in Organisationen selten offene Revolten oder hauseigene Protestbewegungen gibt. Auch, weil die Akzeptanz formaler Erwartungen Mitgliedschaftsbedingung bleibt, wenn sich die Erwartungen selbst ändern. **So kann die Organisation davon ausgehen, dass das Schaffen neuer Verhältnisse auch zu neuem Verhalten führt** – selbst dann, wenn man eigentlich unter anderen Bedingungen einen Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Organisationen können auf diese Art direkten Einfluss auf ihre Mitglieder ausüben und Veränderungen – zumindest in der Tendenz – leichter steuern.

Im Gegensatz zur Gesellschaft können sie sich also im Prinzip einfach so neu organisieren. Sie können ihre Kommunikationswege umgestalten, neue Regeln aufsetzen, ihre Abteilungen verändern und neue Produkte anbieten. Das funktioniert zwar nicht perfekt: Für manche geht es nicht schnell genug, und für andere geht es zu schnell, aber immerhin – es funktioniert.

<sup>10</sup> Vgl. Luhmann, Niklas: Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot Verlag, 1964, S. 36ff.

Die Möglichkeit, Mitgliedschaftsbedingungen zu formalisieren, unterscheidet das soziale System Organisation von anderen: von der Gesellschaft, aber auch von Protestbewegungen oder Familien. Wenn Organisationen sich heute entscheiden, dass sie morgen eine neue strategische Richtung einschlagen, neue Regeln und Prozesse einführen oder andere abschaffen, müssen sie dafür nicht erst demokratische Mehrheiten oder einen Scheidungsanwalt für sich gewinnen. Kurz gesagt: **Organisationen haben die Macht, über ihre eigene Verfasstheit zu verfügen.** Sie können als einziges soziales System Veränderung einfach entscheiden.<sup>11</sup>

## **Organisationen sind der wichtigste Kopplungsmechanismus der Gesellschaft**

Das Politik- und das Wirtschaftssystem, das Rechts- und das Erziehungssystem funktionieren jeweils nach ganz unterschiedlichen Logiken. Sie koexistieren und müssen sich im Grunde nicht aufeinander einstellen. Nur Organisationen innerhalb dieser Systeme sind in der Lage, die unterschiedlichen Logiken konkret zu verhandeln und miteinander in Beziehung zu setzen.<sup>12</sup> Unternehmen wie die Deutsche Bahn koppeln beispielsweise politische Rahmenbedingungen mit wirtschaftlichen Interessen. **Die Art und Weise, wie sie das tun, gestaltet Gesellschaft.** Das klingt banal, ist es aber nicht: Denn mit jedem Wandel, den Organisationen vorantreiben, verändern sie ganz konkret die Lebensrealitäten für hunderte, tausende oder hunderttausende Menschen,

<sup>11</sup> Vgl. Kühl, Stefan: Organisationen.

Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS, 2011.

<sup>12</sup> Vgl. Drepper, Thomas: Organisationen in der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003.

die in ihnen arbeiten. Aber nicht nur für die: Mit der Aus-  
handlung von politischen Rahmenbedingungen für die Umset-  
zung der Digitalisierung der Schiene verändert die Bahn, um  
bei diesem Beispiel zu bleiben, auch die Lebensrealität für die  
rund 1,8 Milliarden Reisenden pro Jahr, mit dem Ziel, diese  
Zahl massiv zu erhöhen.<sup>13</sup> Die stärkere Auslastung der Schiene  
schafft auch neue Bedingungen für andere Branchen: etwa für  
die Automobilindustrie, die Logistik und für Fluggesellschaf-  
ten. **Organisationen wirken damit mächtig in die Gesell-  
schaft hinein.**

**Ist es dann nicht folgerichtig, dass Organisationen  
die Gesellschaft »retten« müssen?** Haben sie einen Beitrag  
zur Lösung von gesellschaftlichen Problemkonstellationen  
zu leisten? Für Parteien, politische Organisationen und so  
manche NGO kann man diese Frage sicher schnell beantworten.  
Sie sind vorrangig am Funktionssystem Politik ausgerichtet  
und zielen damit auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme.  
Andere Organisationen orientieren sich vor allem an anderen  
gesellschaftlichen Funktionssystemen: Universitäten am  
Erziehungssystem, Theater an der Kunst, Polizei und Gerichte  
an der Judikative. Und Unternehmen? Sie dienen primär dem  
Funktionssystem der Wirtschaft. Dennoch müssen sie sich an  
rechtliche Vorgaben und politische Rahmenbedingungen halten.  
Sie agieren damit also auch im politischen System und im  
Rechtssystem und koppeln (genau wie andere Organisations-  
typen) die unterschiedlichen Funktionssysteme miteinander.<sup>14</sup>

**13** Vgl. Statista: Anzahl der Reisenden im Schienenpersonenverkehr der Deutsche Bahn AG bis 2023, in: Statista, 18.07.2024, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13626/umfrage/reisende-im-schienenpersonenverkehr-der-db-ag/>

**14** Vgl. Lieckweg, Tania / Christoph Wehrsig: Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen »über« Organisationen, in: *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie*, 7(2), 2001, S. 267–289.

Vornehmlich dienen Unternehmen dennoch dem Funktionssystem der Wirtschaft und nicht der Gesamtgesellschaft.<sup>15</sup> Die Lösung gesellschaftlicher Probleme ist deshalb nicht ihre originäre Aufgabe. Und damit ist es auch nicht ihre originäre Aufgabe, die Herausforderung polarisierender Diskurse und der damit verbundenen unversöhnlichen politischen Konflikte zu meistern. Trotzdem zeigt ein nüchterner Blick auf Organisationen: Sie tun es doch! **Organisationen suchen zunehmend Arten des Umgangs mit den Folgeproblemen polarisierender Diskurse.** Die Gründe sind vielfältig: Politische Konflikte sorgen intern für organisationale Schmerzen (etwa weil Arbeitszusammenhänge zerrüttet werden), der Druck externer Interessengruppen steigt, Mitglieder fordern Maßnahmen oder der Vorstand handelt aus politisch-moralischen Überzeugungen heraus.

Angesichts der Folgeprobleme von polarisierenden Diskursen, die zunehmend auch in Organisationen ihre Wirkung entfalten, haben wir uns in dieser Studie gefragt, welche Rolle die betroffenen Organisationen überhaupt bei der Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme und Spannungen spielen. Inwiefern sind Organisationen von polarisierenden Diskursen betroffen, welche Herausforderungen stellen sich und welche Gestaltungsmittel stehen ihnen im Umgang mit politischen Konflikten zur Verfügung? Denn **Organisationen vermögen dann einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten, wenn sie genau und gut organisiert sind.** So können organisationale Verhältnisse geschaffen werden, die gewünschtes Verhalten wahrscheinlicher machen.

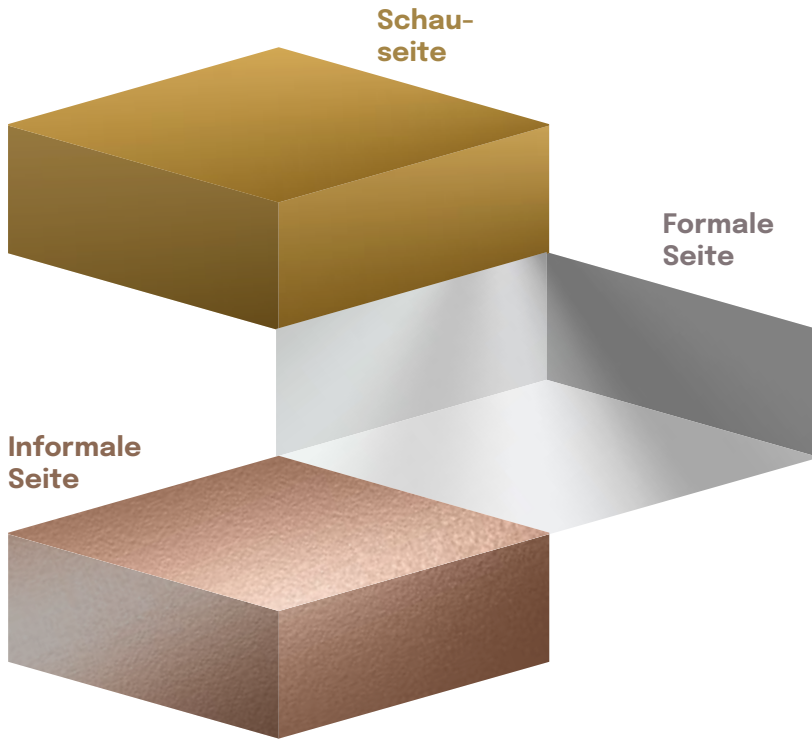
<sup>15</sup> Vgl. Luhmann, Niklas: Organisationen im Wirtschaftssystem, in: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Hrsg. Niklas Luhmann. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1981, S. 390–414.

Ob sie wollen oder nicht, wirken diese in die Gesellschaft zurück. Selbst wenn Organisationen rein auf sich selbst fokussieren und die Gesellschaft gar nicht aktiv mitgestalten wollen, entfalten sie gesellschaftliche Wirkung, wenn sie die Folgeprobleme polarisierter Diskurse managen. **Auf dem Wege guten Organisierens wirken Organisationen intentional wie nicht intentional in die Gesellschaft hinein** und leisten einen gesamtgesellschaftlichen Beitrag zur produktiven Bearbeitung politischer Konfliktlinien.

## Vorgehen

Um zu erfahren, wie Organisationen mit polarisierten Diskursen umgehen, haben wir **60 Interviews mit Vertreter:innen unterschiedlicher Organisationstypen** geführt – von Unternehmen und Verwaltungen bis hin zu Theatern. Bei der Erhebung und Auswertung der Daten dient uns eine systemtheoretische Unterscheidung als analytische Perspektive, und zwar die Unterscheidung von **drei Seiten der Organisation: die Schauseite, die formale Seite und die informale Seite.**<sup>16</sup> Die Unterscheidung hilft, analytisch zu trennen, wann polarisierte Diskurse Effekte auf der Schauseite haben, z. B. über normatives Management, wann die Formalstruktur der Organisation tangiert wird und welche Rolle informale Verhaltensweisen spielen.

<sup>16</sup> Vgl. Kühl, 2011.



**Die Schauseite ist die offizielle Außendarstellung** und wirkt auch innen, z. B. zwischen den Abteilungen. **Sie ist häufig auf der Ebene von konsensfähigen Werten formuliert** und entsprechend abstrakt. Durch den Grad an Abstraktion ermöglicht sie, dass sich unterschiedliche und gar widersprüchliche Erwartungen vereinen lassen. Man kann so beispielsweise eine hohe Qualität und eine schnelle Lieferung versprechen, wohl wissend, dass sich diese beiden Werte im Arbeitsalltag nicht immer vereinbaren lassen. **Mit Blick auf das konkrete Handeln geben diese Werte jedoch nur einen sehr groben Rahmen vor, was genau zu tun ist.** Offen bleibt zumeist auch, was genau unter einem Wert zu verstehen ist, also wann, um bei dem Beispiel zu bleiben, Schnelligkeit und hohe Qualität überhaupt erreicht sind.

Dafür braucht es, auf der spezifischeren **formalen Seite**, eine Übersetzung in konkrete **Handlungsanweisungen**, bei welchem Arbeitsschritt beispielsweise welches Werkzeug genutzt werden muss. Oder es braucht eine Konkretisierung der Werte in Zwecke, deren Erreichung z.B. mit Kennzahlen und Befristungen hinterlegt wird und messbar ist. Denn die formalen Erwartungen einer Organisation sind an die Mitgliedschaft gebunden: Bei einem Verstoß kann die Mitgliedschaft infrage stehen, etwa wenn man den Anweisungen der formalen Vorgesetzten nicht folgt oder gar die formale Hierarchie ganz ablehnt. **Entsprechend eindeutig müssen die formalen Erwartungen formuliert sein – sie müssen die Unterscheidung von richtigem und falschem Verhalten ermöglichen.** Gleichwohl sind formale Strukturen nicht deterministisch. Es gehört zu den Grundeinsichten der Organisationssoziologie, dass Organisationen sich weniger an ihre eigenen Regeln halten, als sie das planen.

Verstößt man gegen formalisierte Erwartungen, kann die Mitgliedschaft zwar infrage stehen, in der Regel ignorieren oder akzeptieren Organisationen diesen Umstand jedoch in einem gewissen Rahmen. Denn formale Erwartungen bilden nie in Gänze das ab, was erforderlich ist, um den Zweck der Organisation zu erfüllen. Würden Mitarbeitende nur Dienst nach Vorschrift machen, wären die meisten Organisationen schnell am Ende. **Wollen die Mitglieder ihre Arbeit gut machen, braucht es also zusätzliches, ergänzendes oder abweichendes Handeln.** Als Reaktion auf die Formalstruktur entstehen so **informale Erwartungen**, die relativ stabil als Struktur wirksam werden. Man kann sie sich wie Trampelpfade in einem Park vorstellen: Anstatt die Wege um eine Wiese herum zu nehmen, gehen die Fußgänger diagonal über die Fläche, um Zeit zu sparen.

Offiziell gibt es die informalen Strukturen nicht, weil über sie nicht formal entschieden wurde. Auch wenn der Trampelpfad im Park im Laufe der Zeit genauso breit geworden ist wie die offiziellen Wege, wird er in den Plänen des Grünflächenamts nicht verzeichnet sein. Deswegen lassen sich informale Strukturen auch nur indirekt – über die formale Seite – beeinflussen. In unserem Beispiel kann das Grünflächenamt Zäune ziehen oder entscheiden, den Trampelpfad zu einem offiziellen, formalen Weg zu machen. **In Organisationen springen informale Lösungen für Herausforderungen in der täglichen Arbeit in die Lücken der formalen Struktur.** Sie erleichtern z.B. Entscheidungen oder beschleunigen Beschaffungen.

Die drei Seiten von Organisationen (**Schauseite, formale Seite und informale Seite**) sind meist nur lose miteinander gekoppelt. Die Organisation kann so auf widersprüchliche Anforderungen reagieren, indem sie beispielsweise auf der Schauseite die Zusammenarbeit auf Augenhöhe darstellt, dann aber trotzdem regelmäßig top-down durchregiert, wenn es ihr notwendig erscheint. Organisationen bilden also formale Erwartungen aus, die sie als Mitgliedschaftsbedingungen formulieren, und halten sich zugleich notwendige Handlungsspielräume offen.

Weil die Zunahme polarisierter Diskurse und politischer Konflikte für Unternehmen neue, bisher unbekannte Spannungsfelder eröffnet, haben sie auf der formalen Seite meist auch keine Zuständigkeiten für ihre Bearbeitung organisiert. Die Interviews unserer Studie haben deshalb meist auf **Vorstands- oder Geschäftsführungsebene** stattgefunden. Von dort sind wir teilweise an **Personalbereiche** oder **Beauftragte für Corporate Responsibility** weiterverwiesen worden. Manche Gespräche haben wir mit **Betriebs- oder Personalrät:innen** geführt, einige Gespräche auch mit **Mitarbeitenden** oder dem **Mittelmanagement**.

Was direkt auffiel: Die Frage, wie Organisationen mit polarisierenden Diskursen umgehen können, wie man sich als Vorständin, Führungskraft oder Betriebsrat positioniert und was ganz konkret getan werden kann, treibt die große Mehrheit von Organisationen um. **Aus den Interviews haben sich sieben Handlungsfelder entwickelt**, die beschreiben, wie gesellschaftliche Spannungen konkret in Organisationen aufschlagen, welche Fragen sie aufwerfen, welche Herausforderungen damit einhergehen und welche Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Das letzte Kapitel dieser Studie skizziert im Rahmen einer kleinen, offenen Handreichung **praktische Vorschläge** für den organisationalen Umgang mit polarisierten Diskursen.

**WESSEN  
STIMMEN  
WERDEN  
NICHT  
(MEHR)  
GEHÖRT?**

# Handlungsfeld 1

## Auf polarisierte Diskurse reagieren

**Keine Organisation existiert im luftleeren Raum. Vielmehr ist jede Organisation – und so auch ihre Mitglieder – in einem gesellschaftlichen Zusammenhang verortet.** Organisationen haben unterschiedliche Umwelten, die für sie relevant sind. Abhängig von der jeweiligen Organisation und ihrem Zweck sind das beispielsweise Lieferant:innen, Kund:innen, Kapitalgebende, Behörden oder Verbände. Gesellschaftliche Entwicklungen wie steigende Energiepreise, veränderte Gesetzeslagen oder neue gesellschaftliche Erwartungen hinterlassen Spuren in Organisationen, weil sie mit Blick auf den eigenen Erfolg einem gewissen **Anpassungsdruck** unterliegen.

Polarisierende Diskurse sind damit eine von vielen Entwicklungen, die Organisationen beachten müssen. Gesellschaftliche Erwartungen werden durch relevante Umwelten und Mitglieder an sie herangetragen. In den Interviews wurde deutlich: Das war zwar schon immer so – hat sich aber deutlich verstärkt. **Der Eindruck, dass intern in zunehmendem Maße politisch konnotierte Konflikte aufbrechen, ist verbreitet.**<sup>17</sup> Auch wenn sie für von Diskriminierung Betroffene nicht neu sind, spüren auch sie, dass die Konflikte sich über ihre individuelle Betroffenheit hinaus ausbreiten. Insgesamt wurde von einem rauer werdenden Ton berichtet, von aufbrechenden Konflikten um politische Themen wie Migration, Gendern, Klimaschutz oder den Nahostkonflikt.

<sup>17</sup> Vgl. Starker et al., 2024.

Uns wurde von eskalierenden Diskussionen im Social Intranet berichtet, von Bedrohungen für queere Personen durch Gruppen extrem-konservativer Akteur:innen innerhalb der Organisation, von zerstrittenen Betriebsratsgremien, die die Mitbestimmung erschweren, rechtsradikalen Facebook-Profilen von Kundenberater:innen, die Reaktionen der Geschäftsführung verlangen, von steigendem Aggressionspotenzial oder gar Gewaltausbrüchen auf dem Firmensparkplatz.

**Polarisierte Diskurse treffen mit Organisationen auf ein Gebilde, das mehr oder weniger darin geübt ist, interne Spannungen auszuhandeln und auszuhalten.**

Das ist schon allein darin begründet, dass Organisationen ab einer gewissen Größe darauf angewiesen sind, Arbeit zu teilen, um ihre Zwecke effizient zu verfolgen. Arbeitsteilung legt Zuständigkeiten von Abteilungen, Bereichen und Teams fest. Es ist klar, dass sich z.B. die Forschungs- und Entwicklungsabteilung um die Schaffung neuer Produkte, nicht aber um deren Vertrieb kümmern muss. Im Ergebnis verfolgt jede Funktion, jede Abteilung und sogar jedes Team mit Blick auf den Zweck der Gesamtorganisation spezifische (Unter-)Zwecke. Der Vertrieb soll verkaufen, die Entwicklung entwickeln, das Marketing die Schauseite polieren. Diese spezifischen Zwecke sind handlungsleitend für die jeweiligen Mitglieder – und eben nicht die übergeordneten Zwecke der Gesamtorganisation. Auch wenn die Organisation das schauseitig gern so hätte.

Die Soziologen Richard Cyert und James March haben zur Beschreibung dieses Verhaltens den Begriff »**lokale Rationalität**« geprägt.<sup>18</sup> **Demnach handeln Organisationsmitglieder dann lokal rational, wenn sie ihr Handeln dem Zweck des eigenen Bereichs, der eigenen Abteilung oder ihrer Funktion entsprechend ausrichten.**

Anderen Notwendigkeiten gegenüber setzen sie »Scheuklappen« auf, die ebenfalls funktional für die Organisation sind. So entstehen **Spannungen**, die sich nicht statisch und abschließend zu einer Seite hin auflösen lassen. Wer wollte schon dauerhaft entscheiden, dass man immer nur schnell liefert, dafür aber auf Qualität verzichtet – zumal sich auch hier die Erwartungen an die Organisation von außen in stetigem Wandel befinden. Vielmehr bedarf es einer **konstanten Aushandlung zwischen den an Funktionen orientierten Positionen**. Im besten Falle schaffen Organisationen Arenen, in denen ein **produktives Ringen** möglich ist, sodass die Spannungen mal zu der einen und mal zu der anderen Seite hin aufgelöst werden.

In das in Organisationen ohnehin immer herrschende wilde Leben, das zudem von mikropolitischen Interessen der Akteur:innen befeuert wird, treten nun zunehmend auch polarisierende Diskurse. Sie werden als zusätzlich und mitunter querstehend zu den ohnehin vorhandenen organisationalen Spannungen beobachtet. Problematisch werden solche Diskurse für die Organisation, wenn die eigentliche Zweckerfüllung und die dafür notwendige Zusammenarbeit gestört wird. **In der Wahrnehmung unserer Interviewpartner:innen sind ebensolche polarisierenden Diskurse, die zu antagonistischen Gegenüberstellungen führen, aktuell im Aufwind.**

<sup>18</sup> Vgl. Cyert, Richard M. / James G. March: A Behavioral Theory of the Firm. Cambridge: Blackwell, 1992, S. 165.

Diskriminierendes Verhalten bedroht Arbeitszusammenhänge, politisch motivierte Gewalt verunmöglicht die Zusammenarbeit, rassistische Haltungen verschärfen mitunter den Fachkräftemangel, politische Differenzen sorgen intern für unproduktive Spannungen. Mit der wahrgenommenen Zunahme polarisierter Diskurse – innerhalb und außerhalb von Organisationen – steigen auch die Erwartungen, die an Organisationen herangetragen werden. Medien diskutieren die Frage nach dem Für und Wider organisationaler Positionierungen – etwa im Nachgang der Correctiv-Recherche<sup>19</sup> oder des Sylt-Vorfalles<sup>20</sup>. Mitarbeitende sowie Kund:innen verlangen eine klare Positionierung – oder lehnen sie gerade ab.

Zusammengenommen werden Organisationen zunehmend als **Arenen gesellschaftlicher Konflikte** wahrgenommen und genutzt. Sie kommen also zu den üblichen, oftmals auch produktiven und fachlichen Konflikten hinzu, sodass auch hier ein organisationaler Umgang notwendig wird. Der Großteil der interviewten Organisationen sieht hier einen deutlichen Handlungsbedarf – nicht zuletzt, um weiterhin einigermaßen ungestört ihren eigentlichen Zweck verfolgen zu können. Dabei kommt es darauf an, dass die Suche nach

<sup>19</sup> Vgl. Bornmann, Maximilian: Geheimplan gegen Deutschland, in: correctiv.org, 21.03.2024, <https://correctiv.org/aktuelles/neue-rechte/2024/01/10/geheimplan-remigration-vertreibung-afd-rechtsextreme-november-treffen/>

<sup>20</sup> Vgl. Rydlink, Katherine: Sylter Barbetreiber über rechtsextreme Parolen. Wir haben fünf Namen an die Polizei übergeben, in: *DER SPIEGEL*, 25.05.2024, und vgl. Lipinski, Gregory: Sylt-Video: Durfte die Serviceplan-Gruppe ihrem Mitarbeiter fristlos kündigen?, in: *MEEDIA*, 16.07.2024, <https://www.meedia.de/news/beitrag/14577-sylt-video-durfte-die-serviceplan-gruppe-ihrem-mitarbeiter-fristlos-kuendigen.html>, oder vgl. Sieben, Peter: Kündigung nach Sylt-Video? »Was der Arbeitnehmer in seiner Freizeit macht, ist seine Privatsache«, in: *Frankfurter Rundschau*, 01.06.2024, <https://www.fr.de/panorama/pony-sylt-video-kampen-parolen-gigi-dagostino-kuendigung-arbeitsrecht-zr-93095657.html>

geeigneten Lösungen deutlich durch die faktisch auftretenden Probleme informiert ist: **Da organisationale Schmerzen vorliegen, muss gehandelt werden.** Die Kommunikation einer passenden Schauseite, die Gestaltung geeigneter Strukturen und das Anlegen einer klugen Diskursführung sind dabei Ansatzpunkte, die Organisationen bereits verfolgen oder zumindest für sich zu nutzen beginnen.

### **Für die eigene Organisation lohnt es sich zu fragen:**

**Welche (neuen) Diskurse lassen sich beobachten?**

**Welche polarisierenden Argumente werden vorgebracht?**

**Welche neuen Arenen werden dadurch geschaffen?**

**Wer spricht?**

**Wessen Stimmen werden nicht (mehr) gehört?**

**Wie gelingt es, polarisierende Themen produktiv besprechbar zu machen?**

**WAS SIND  
BISHER  
TYPISCHE  
EINFLUG-  
SCHNEISEN  
UND KANÄLE  
FÜR POLARI-  
SIERENDE  
DISKURSE?**

## Handlungsfeld 2

### Die Anfälligkeit der eigenen Organisation überprüfen

**Polarisierende Diskurse werden in vielen Organisationen spürbar und erzeugen organisationale Schmerzen.** Allerdings sind Organisationen unterschiedlich anfällig für sie. Die Gründe liegen meist in den Organisationen selbst. **Dabei lassen sich unterschiedliche Katalysatoren beobachten, die polarisierende Diskurse fördern oder beschleunigen können. Diese Katalysatoren sind strukturell angelegt.** Im Rahmen unserer Interviews konnten wir – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – **vier Bedingungen** identifizieren, die polarisierende Diskurse begünstigen.

### Das Maß an Heterogenität

Polarisierende Diskurse lassen sich eher in Organisationen beobachten, die eine **hohe Mitgliederzahl** haben oder in denen es eine **hohe Varianz an Tätigkeiten** gibt (z.B. Produktion, Sachbearbeitung, Bereichsleitung, Vorstand usw.). Beides hat zur Folge, dass die Belegschaft eher **heterogen** ist. Große Organisationen, mit einer großen Varianz an Tätigkeiten und unterschiedlichen Bildungshintergründen, kommen einem **»Abbild der Gesellschaft«** am nächsten.

Genau so nimmt sich ein großes Maschinenbauunternehmen wahr: Durch die große Unterschiedlichkeit an Bereichen und Mitarbeitenden werden viele solcher Konflikte beobachtet, die auch in der Breite der Gesellschaft sichtbar sind. Gleiches gilt für Branchen mit deutlichem Mangel an Fachkräften, die sich diversifizieren müssen: durch die Anstellung von Menschen aus dem Ausland, von Frauen, von Menschen aus nicht akademisierten Familien, von alten Menschen oder Menschen mit Behinderung. Auch hier werden **typische gesellschaftliche Konfliktlinien** reproduziert, etwa Generationenkonflikte zum Auslöser von Führungsproblemen erklärt.

Durch diese Zunahme von Diversität entsteht in der Gesellschaft nach Soziologe Aladin El-Mafalaani ein **Integrationsparadox**. Das lässt sich insbesondere auf Organisationen übertragen, die die Vielfalt der Gesellschaft abbilden. Die zunehmende Integration von Menschen, die früher kaum in Organisationen zu finden waren, erst recht nicht in Entscheidungspositionen, führt »mindestens übergangsweise, wahrscheinlich aber dauerhaft« zu mehr Konflikten.<sup>21</sup> Historisch betrachtet sind Erwerbsarbeit und ihre Organisationen Orte männlicher Vorherrschaft. Mit der Zeit kamen Frauen hinzu, die insbesondere in bestimmten Bereichen arbeiteten, was heute noch an der Geschlechterverteilung in HR, in Kreativbereichen und im Bereich sozialer Arbeit zu erkennen ist. Es folgten Menschen mit internationaler Biografie, People of Color, Ostdeutsche, Menschen mit Behinderung und offen queere Menschen. Unter ihnen viele Aufsteiger:innen, also Menschen aus nicht akademisierten Familien, die als

**21** El-Mafalaani, Aladin: Das Integrationsparadox, Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 2023, S. 249.

Erste ein Studium absolvierten.<sup>22</sup> »Die Bildungsexpansion, also die Ausweitung von höherer Bildung, die sich seit den 1960ern bis heute vollzieht, hat enorm vielen Menschen den Zugang zur Teilhabe ermöglicht.«<sup>23</sup> Ist mehr unterschiedlichen Menschen Teilhabe möglich, müssen vorhandene Ressourcen unter einer nun größeren Gruppe verteilt werden.

**Die bisherige soziale Ordnung wird wahrscheinlicher infrage gestellt, die Deutungshoheit liegt nicht mehr allein bei den bisher etablierten Akteur:innen.** Und wie eben diese auf die neue Situation reagieren, ist sehr unterschiedlich. »Es entsteht [...] eine neue Konfliktlinie, in der es um Kultur und Identität, um Zugehörigkeit, um Offenheit und Geschlossenheit geht, ohne dass die Verteilungskonflikte überwunden wären.«<sup>24</sup>

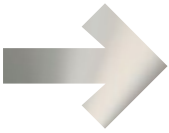
Übertragen auf Organisationen, die Gesellschaft abbilden, also heterogen sind, gibt es folglich eine **größere Vielfalt an sozialen Erwartungen, an Habitus und politischen Einstellungen**, die tendenziell einen größeren Raum für politische Konflikte eröffnen. Hat also, wer unter sich bleibt, weniger Probleme? Nein. **Homogene Organisationen** zeigen wiederum ein **Zerrbild der Gesellschaft**. Ihr Zweck und ihre Branche ziehen bestimmte Gesellschaftsmitglieder an, sodass eine homogene Belegschaft entsteht. Viele Kunstorganisationen, aber auch manche Medienhäuser verstehen sich als politisch Mitte-links bis links. Eine Kunstorganisation, mit der wir sprachen, versteht sich dezidiert als linkes Haus. Wer zu dieser Einsicht konträr steht, so der Vorstand, ist in der Organisation nicht gut aufgehoben. Ähnliches hörten wir aus einem Verlag: Hier ist man sich weitgehend politisch einig.

<sup>22</sup> El-Mafalaani, 2023, S. 247.

<sup>23</sup> El-Mafalaani, 2023, S. 247.

<sup>24</sup> El-Mafalaani, 2023, S. 247.

Das heißt aber nicht, dass polarisierte Diskurse keinen Einfluss haben. Denn obwohl man sich politisch einig ist, streitet man sich um die Frage, wie das (strategisch) sinnvollste Verhalten im Kontext dieser Diskurse aussieht. Homogenität bedeutet also nicht zwangsläufig das Ausbleiben von Konflikten, doch die Auseinandersetzungen ringen eher um ein gemeinsames Wie und sind weniger verhärtet.



**Ergo: Je nach Heterogenität bzw. Homogenität der Belegschaft ist die Einflugschneise für polarisierende Diskurse unterschiedlich.**

## **Veränderungen und Erwartungsunsicherheit**

**Organisationsstrukturen schaffen Erwartungssicherheit.** Wenn Wandel auf Organisationen trifft, wenn reorganisiert wird, wenn neue Geschäftsmodelle alte ablösen, wenn digitale analoge Prozesse ersetzen oder ein Strategiewechsel ansteht, verlässt man gewohnte Pfade. Dadurch entsteht zunächst Erwartungsunsicherheit, die das Aufkommen polarisierter Konflikte triggern können. In mehreren Gesprächen erfuhren wir, dass im Kontext von **Reorganisationen** genau das passierte. Ein besonders deutliches Beispiel hierfür ist eine transnationale Restrukturierung eines Technologieunternehmens, die in Video-Calls erklärt und dann mit Posts diskriminierender Chatnachrichten begleitet wurde.

Unsere Gesprächspartner:innen vermuteten hier einen umgeleiteten Konflikt: Die Personen beziehungsweise Personengruppen waren gegen die Restrukturierung oder die Veränderung des eigenen Arbeitsplatzes, zeigten das aber nicht in Form von konstruktiver Kritik oder Besorgnis-äußerungen. Ihr Protest wurde vielmehr über Bande gespielt: Man griff auf existierende polarisierte Diskurse zurück und bezog hier harte Positionen, die sich im Zusammenhang mit der transnationalen Restrukturierung rassistisch äußerten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Selbstverständlichkeit, mit der außerorganisationale Diskursfiguren in die Organisation getragen werden. In unserer Studie zeigte sich, dass dies insbesondere in Situationen mit **struktureller Erwartungsunsicherheit** vermehrt passiert.



Ergo: **Organisationale Konfliktfelder werden zum Nährboden gesellschaftlicher Konflikte und umgekehrt.**

## **Die organisationale Umwelt macht einen Unterschied**

Je nach Charakteristika des organisationalen Feldes sind Organisationen mehr oder weniger anfällig für polarisierende Diskurse. Ist das gesellschaftliche Umfeld besonders konfliktträchtig, kann das als wesentlicher Katalysator für politische Konflikte dienen. In Gesprächen mit international agierenden Organisationen wurde deutlich: **Organisationen, die in eher konsensualen Gesellschaften verortet sind** (z. B. der Schweiz), **haben weniger Probleme mit polarisierten Diskursen als Organisationen, die in eher polarisier-**

**ten Gesellschaften (USA) verortet sind.** Entsprechend wichtiger sind hier Strukturen für den Umgang mit polarisierten Diskursen wie z.B. klare Regelungen zu Themen im Intranet oder moderierte Diskursräume zu eskalierten Themen. Im Gespräch mit einem Industrieunternehmen aus einem ostdeutschen Bundesland wurde berichtet, dass die schmerzhafteste Geschichte der Unternehmensübernahme während der Wende in der Organisation sehr präsent ist. Dieses historische Erlebnis wird bis heute als **strukturelle Benachteiligung** erlebt und macht die Organisation anfälliger für polarisierende Diskurse.



Ergo: **Das organisationale Feld hat Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, mit der sich organisationale Diskurse polarisieren. Da ihr Umfeld von der Organisation nur begrenzt beeinflusst werden kann, gilt es, die Diskurse entsprechend zu moderieren.**

## **Werden Mitglieder als ganzer Mensch adressiert, ist die Organisation anfälliger für polarisierende Diskurse**

Auch aktuelle **Managementtrends und Buzzwords wie New Work haben einen Einfluss darauf, wie sich polarisierte Diskurse in Organisationen bemerkbar machen.** Der Kaizen-Ansatz, der beim Autohersteller Toyota aus der Not heraus entwickelt wurde, organisierte die Mitarbeitenden in der Produktion nicht mehr um das Produkt, sondern die Produktion um die Mitarbeitenden am Band. Statt Lagerbestände zu schaffen, wurde nur noch on-demand produziert.

Der Lean-Management-Ansatz und auch der Design-Thinking-Ansatz bauten später darauf auf. User- und Human Centricity setzten sich in der Folge als Vorbilder durch. **Mit der Idee, Arbeit als Ort der Sinnstiftung zu etablieren**, die u.a. vom ehemaligen McKinsey-Berater Frederic Laloux vorangetrieben wurde, **wollen Organisationen** auf der einen Seite **die emotionale Bindung zwischen Mitgliedern und Unternehmen erhöhen**.

Auf der anderen Seite nehmen dadurch – zum Teil intendiert, aber auch nicht intendiert – **interpersonelle Konflikte** zwangsläufig zu. Persönliches Befinden findet routiniert in morgendlichen Jour-fixe-Meetings Platz, die eigene politische Einstellung wird zum Thema der Organisation.

Je stärker die Grenzen zwischen Mensch und Mitglied der Organisation verschwimmen, desto wahrscheinlicher wird es also, dass gesellschaftspolitische Spannungen in Organisationen wirksam werden, denn: **Wenn der ganze Mensch adressiert wird, findet auch der ganze Mensch statt**. Mit ganz eigenen Folgeproblemen: Nicht die häufig auf Werteebene geforderte Augenhöhe stellt sich wie von Zauberhand ein, sondern im firmeneigenen Intranet werden beispielsweise ohne Scheu und mit Klarnamen extreme Positionen vertreten. Auch sehen sich viele Vorstände, da sie besorgt über die gesellschaftliche Entwicklung sind, aus persönlichen moralisch-politischen Überlegungen in der Verantwortung, eine politische Haltung zu zeigen und sich konkret zu positionieren.

**Unternehmen, die zwar den ganzen Menschen, aber nicht seine Konflikte wollen, müssen sich besonders gut organisieren, damit Diskurse produktiv bleiben.**

Das gelingt am ehesten über **formale Regeln**, die anzeigen, welche Aspekte des Persönlichen im Unternehmen Platz haben dürfen. Ihre Durchsetzung dürfte dennoch eine Vielzahl an Aushandlungsprozessen nach sich ziehen.



Ergo: **Verschwimmt im Kontext aktueller Trends die Grenze zwischen Mitglied und Organisation, findet vermehrt auch der »politische Mensch« in Organisationen statt.**

## **Für die eigene Organisation lohnt es sich zu fragen:**

**Welche organisationalen Rahmenbedingungen  
bieten Nährboden für polarisierende Diskurse?  
Und (wie) lassen sich diese anpassen?**

**Was sind bisher typische Einflugschneisen  
und Kanäle für polarisierende Diskurse?**

**Welche will man schließen, welche will man  
(stattdessen) schaffen?**

**Wie kann man die Diskurse produktiv  
moderieren und was braucht es dafür?**

**FÜR WELCHE  
WERTE  
MÖCHTE DIE  
ORGANISATION  
STEHEN?**

## Handlungsfeld 3

### Die Schauseite und ihre ambivalente Wirkung managen

**Aktuell sind vermehrt schauseitige, politische Positionierungen von Organisationen zu beobachten, die von der Organisationsspitze ausgehen.** Man bezieht öffentlich Stellung zu politischen Themen, schließt sich Bewegungen an, in denen sich mehrere Organisationen engagieren, oder tätigt Spenden. **Es wird also meist zunächst damit begonnen, sich eine geeignete Schauseite aufzubauen,** um sich im weitesten Sinne gegen einen beobachteten Rechtsruck und für Demokratie oder Diversität außendarstellungswirksam zu positionieren.

Im Zentrum dieser Aktivitäten, das lässt sich schon mit Blick auf die üblichen Social-Media-Plattformen beobachten, steht die **Kommunikation von Werten** wie beispielsweise Antirassismus, Diversität, Nachhaltigkeit oder Demokratie. Werte sind hinreichend abstrakt, sodass sich mitunter sehr verschiedene Positionen darunter versammeln können. Das ließ sich beispielsweise im Kontext des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine gut beobachten: Der viel geforderte Frieden lässt sich als Wert kaum ablehnen. Entsprechend hoch sind die Zustimmungswerte. Fragt man aber genauer, was konkret zu tun sei, um Frieden zu erreichen, gehen die Meinungen stark auseinander. Während die einen ihn mit der Unterstützung durch Waffenlieferungen erreichen wollen, lehnen die anderen das Vorgehen kategorisch ab.

Für Organisationen birgt der hohe Grad an Abstraktion von Wertekommunikation eine nicht zu unterschätzende Chance, wenn es um ihre Schauseite geht. Denn an Organisationen werden heterogene, zum Teil **widersprüchliche Erwartungen** herangetragen, denen sie gerecht werden müssen. Kund:innen haben andere Erwartungen als Lieferant:innen, als Mitarbeitende, als die Politik usw. Wollen Organisationen erfolgreich ihren Zweck verfolgen, müssen sie all diese Erwartungen adressieren, wohl wissend, dass sie sich nicht zu jeder Zeit in vollem Umfang umsetzen lassen. Dabei stehen sie unter ständiger Beobachtung, denn »potenzielle Kunden suchen ein Produkt oder eine Dienstleistung und fragen sich, ob diese Organisation wirklich der richtige Anbieter für sie ist. Ein Bauamt bewegt sich mit seinen Entscheidungen unter den wachsamen Augen von Politik, Bürgerinnen und Bürgern und hat obendrein mit (aus Sicht des Bauamts) nervigen Kollegen aus dem Umweltamt zu tun, die neuerdings glauben, sie müssten bei jeder Entscheidung ihre Relevanz markieren«.<sup>25</sup> Ein gut angelegtes **Schauseitenmanagement** braucht dementsprechend ein hohes Maß an Aufmerksamkeit.

**Die Außendarstellungen**, so schreibt der Soziologe Niklas Luhmann, sind in Organisationen nicht einfach vorhanden, sondern **müssen konstituiert, ausgebaut, laufend gepflegt und verbessert werden**. Und dieser Prozess ist sehr voraussetzungsvoll und gleicht einer gelungenen Kuration in einer Galerie: **Informationen und Fakten müssen als verständliche Kommunikation aufbereitet und aufs Wesentliche reduziert werden**,

<sup>25</sup> Muster, Judith / Andreas Hermwille: Ohne Schauseiten geht es nicht, in: Lehren von Luhmann. Angewandte Systemtheorie: Pragmatische Lösungsansätze für Organisationen, Hrsg. Muster, Judith / Andreas Hermwille / Jens Kapitzky. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2023, S. 86–93, hier: S. 86.

**mögliche Fehlinterpretationen antizipiert und im Vorfeld aus dem Weg geräumt werden.** Ins Schaufenster der Organisation kommen also nur ausgewählte Werte, die aufeinander abgestimmt sind und sich gegenseitig ergänzen oder deren Widersprüche in der Gesamtheit nicht als widersprüchlich auffallen: Transparenz und Vertrauen klingen wünschenswert und leicht miteinander vereinbar – auch wenn sie es in der Praxis oft nicht sind. Es liegt also gerade auf der Schauseite nahe, auf Werte zurückzugreifen, die **breit anschlussfähig** sind, sodass man möglichst vielen, auch widersprüchlichen Erwartungen gerecht werden kann. Viele der Organisationen aus unseren Interviews sprechen sich auf Werteebene deshalb für Diversität aus, aber vermeiden parteipolitische Eindeutigkeit. Sie sagen daher »Nein zu Rassismus« statt »Nein zur AfD«.

Dieses Vorgehen gerät im Zusammenhang mit polarisierten Diskursen unter Druck: Klare Positionierungen zu kontroversen politischen Themen bergen das Risiko, Teile der relevanten Umwelt und damit eben auch die Mitarbeitenden selbst gegen die Organisation aufzubringen. Das gilt umso mehr, wenn die Positionierung nicht auf den eigentlichen organisationalen Zweck referiert, das heißt nicht einfach nachzuvollziehen ist, warum eine Organisation ihre Schauseite mit Blick auf polarisierende Diskurse ausbaut. Ein Hersteller von Platinen, der sich für Demokratie einsetzt, ist weniger einleuchtend als eine Politikberatung, die dasselbe tut. Im ersten Fall braucht es sehr viel mehr kommunikative Herleitung, um die Verzahnung mit dem eigentlichen Unternehmenszweck herzustellen. In beiden Fällen gilt: Positionierungen können auch zur Folge haben, dass die Organisation selbst zur Akteurin im Rahmen eines polarisierten Konflikts wird.

**Wann wagen Organisationen dieses Risiko?** In den Gesprächen wurde deutlich, dass das Risiko dann steuerbar erscheint, wenn zu einem Thema ein **gesellschaftlicher Konsens** herrscht, es sich also nicht im eigentlichen Sinn um einen polarisierten Konflikt handelt. Etwa pro Ukraine und pro »demokratische Grundordnung«. Organisationen gehen auch dann eher ein Wagnis ein, wenn der Isomorphiedruck hoch ist, wenn sich also Organisationen im Umfeld auch positionieren. Sich Bewegungen anzuschließen, die andere schon als vertrauenswürdig bewertet haben, ist für Organisationen vor allem deshalb funktional, weil sie mit wenig Ressourceneinsatz im Windschatten anderer Organisationen segeln können. Ein Finanzdienstleister erzählte im Gespräch, dass das Unternehmen sich öffentlich bestimmten Pro-Demokratie- und Diversitätsinitiativen angeschlossen hat. Das wird von manchen älteren Kund:innen kritisiert. Die These des Unternehmens lautet aber: Die Kritik dieses Segments wird dadurch wettgemacht, dass die jüngere Kundschaft die Positionierungen als sehr positiv aufnimmt. Das Unternehmen wettet also auf die Zukunft.

**In unseren Interviews wurde zudem deutlich, dass das Risiko schauseitiger Positionierungen angesichts konkreter interner Schmerzen in Kauf genommen wird.** Wenn etwa die Zweckverfolgung der Organisation durch die Effekte polarisierter Diskurse gestört wird und der Erwartungsdruck unter Mitarbeitenden und Führungskräften steigt. In Bezug auf den **Fachkräftemangel** gaben viele Organisationen an, dass sie auf internationales Fachpersonal angewiesen sind. Um als Arbeitgeber in diesem Arbeitnehmermarkt bestehen zu können, ist daher eine Organisation erforderlich, die **Diversität als Wert** gut vertritt. Ebenso braucht es im weiteren Sinne eine Gesellschaft, die für Menschen mit internationaler Biografie attraktiv ist. Auch dieser

Umstand gibt Organisationen zunehmend einen Anlass, um sich für Diversität und gegen jegliche Form von Diskriminierung zu positionieren und so zumindest ein Signal in Richtung potenzieller Arbeitskräfte zu senden.

**Zugleich dürfen Schauseite und faktische Erwartungen in der täglichen Arbeit nicht zu weit auseinanderfallen.**

Passiert das doch, droht Zynismus. Mitglieder werden mitunter hämisch, wenn beispielweise öffentlich die Fahne der Diversität geschwungen wird, sie aber beobachten, dass immer die gleichen Personentypen befördert werden. Oder wenn nach außen ökologische Nachhaltigkeit hervorgehoben wird, intern aber vorgeschrieben ist, Kurzstrecken mit dem Flugzeug zurückzulegen, um Arbeitszeit zu sparen. Auf Worte müssen also Taten folgen.

**Organisationen können sich mithilfe eines durchdachten Schauseitenmanagements eine Fassade bauen, hinter der sie in Ruhe arbeiten können** und gerade damit erst nichtschausensfähiges, aber notwendiges produktives Ringen möglich machen. Durch das selektive Verdecken offener Fragen, interner Unstimmigkeiten und ungelöster Probleme – die natürlich in jeder Organisation immer vorkommen – verhindert sie, dass das Vertrauen in sie und ihre Leistungen gefährdet wird. Wird die Positionierung hinreichend abstrakt formuliert, eben in Form von Werten, lässt sich die eigene Position konsistent darstellen, ohne direkt sagen zu müssen, dass es in der Umsetzung sicherlich zu Problemen kommen wird oder man sich noch einigen muss, wie man die formulierten Ziele genau erreichen will. Nach außen wie nach innen hat man damit eine **erste Orientierung** geschaffen. Die formulierten Werte bilden einen **Bezugspunkt**, auf den in der täglichen Arbeit referiert und an dem konkretes Handeln ausgerichtet werden kann.

Dass es sich dabei lediglich um einen **Orientierungsrahmen** handelt, den es weiter auszugestalten gilt, liegt auf der Hand: Denn der konkrete Umgang mit rassistischen oder anderweitig diskriminierenden Vorfällen im Organisationsinneren ist nicht damit geklärt, dass sich die Organisation gegen Rassismus oder für Diversität positioniert. Operative Führungskräfte haben auf Basis schauseitiger Positionierungen lediglich grobe Leitlinien, wie bestimmte Vorfälle bearbeitet werden sollen. Mitarbeitende haben keine hinreichenden Anhaltspunkte für Vorgehensweisen, wenn sie Verhalten beobachten, das sie selbst als unpassend beurteilen.

Kurz: **Es fehlt auf der Ebene konkreten Handelns an Operationalisierung.** Politische Positionierungen sind daher als eine Facette im Umgang mit polarisierten Diskursen zu betrachten. Sie gut zu managen benötigt Fingerspitzengefühl.

## **Für die eigene Organisation lohnt es sich zu fragen:**

**Für welche Werte steht die Organisation –  
implizit und explizit, intern und extern?**

**Für welche Werte möchte die Organisation stehen?**

**Gibt es formulierte Leitlinien – z. B. in Form  
eines Leitbildes oder eines Code of Conduct –  
die diese Werte handlungsleitend machen?**

**Welche Wirkung entfalten diese bisher und warum?**

**Welche neuen Leitlinien könnte es brauchen  
mit Blick auf welche Funktion: interne Kohäsion,  
Orientierung, schauseitige Positionierung?**

**Wem gegenüber will man in erster Linie  
Orientierung geben – Führungskräften,  
Mitarbeitenden, Kund:innen, Politik etc.?**

**Wer muss wie beteiligt werden, damit Kohäsion  
möglich wird und die Leitlinien von der Organisation  
getragen werden?**

**Sind die Inhalte und Werte des Leitbildes gut zu  
operationalisieren und damit in handlungsleitende  
Programme übersetzbar?**

**WER MUSS  
WO IN  
FÜHRUNG GEHEN,  
UM KONFLIK-  
TEN ZU  
BEGEGNEN?**

## Handlungsfeld 4

### Für Führung sorgen

**In Zeiten von Krisen wird häufig die Hierarchie strapaziert.** Das konnte man schon während der Coronapandemie beobachten, und das wurde uns auch in den Interviews zu dieser Studie immer wieder berichtet.<sup>26</sup> Man erwartet einerseits vom Topmanagement Orientierung – andererseits ist aber eben diese Orientierung besonders in Interaktionssituationen notwendig, in denen das Topmanagement nicht immer anwesend ist. In den meisten Organisationen herrscht Unsicherheit, wie mit polarisierten Diskursen intern umgegangen werden soll, und zwar vor allem auch dann, wenn sie Arbeitszusammenhänge stören. Bislang scheint es – darauf weisen die erhobenen Daten deutlich hin – nur wenige formale Strukturen zu geben, auf die man sich berufen kann. **Auf den zunehmenden gesellschaftlichen Anpassungs- und internen Reaktionsbedarf ist die Mehrheit der Organisationen, mit denen wir im Rahmen dieser Studie gesprochen haben, kaum vorbereitet.** Da passende Strukturen zur Bearbeitung der Folgeprobleme fehlen, kommt es in der täglichen Arbeit immer wieder zu Situationen, die Ad-hoc-Lösungen verlangen.

Auch Vera Starker und Team kommen auf einen ähnlichen Befund<sup>27</sup>: Auf die Krisenstimmung im Unternehmen reagieren Mitarbeitende und Führungskräfte unterschiedlich. Die Mehrheit der Befragten vertreten grundsätzlich die Haltung, Krisenzeiten bedürfen eher **autoritärer Führung**.

<sup>26</sup> Vgl. Muster, Judith et al.: The Next Normal. Perspektiven zur Zukunft des Organisierens. Quickborn / Freiburg: Metaplan / Haufe, 2020.

<sup>27</sup> Vgl. Starker et al., 2024.

Mitarbeitende und Führungskräfte wollen sich allerdings unterschiedliche Bedürfnisse erfüllen: Erstere haben den Bedarf nach Strukturklarheit und Regeln, Letztere nach autoritärer Führung selbst.

Der **reflexartige Blick nach oben** hat System: Schließlich bilden Organisationen bewusst Rollen aus, von denen Führungsentscheidungen erwartet werden (können). Mit Entscheidungen vom formalen Führungspersonal geht nämlich auch einher, dass den hier getroffenen Entscheidungen Richtigkeit unterstellt werden darf. Man muss und sollte gar nicht immer erst prüfen oder diskutieren müssen, wie eine Entscheidung durch die Vorgesetzten zustande gekommen ist.

**Dass nun aber die Hierarchie gerade im Zusammenhang mit polarisierten Diskursen keine umfassende Lösung sein kann, ist offensichtlich:** Etwa weil hierarchische Positionen situativ nicht anwesend sind, weil sie nicht die nötige Expertise haben, weil sie Teil des Problems sind, weil die Strukturen fehlen oder weil Appelle und schauseitige Positionierungen nicht ausreichen, um im Handeln der täglichen Arbeit aufschlussreich zu sein.

Um genau diese Fälle in den Blick zu nehmen, ist eine zugegebenermaßen kontraintuitive **Unterscheidung** hilfreich, und zwar die **zwischen Hierarchie und Führung**.

Durch die Formalisierung hierarchischer Rollen erheben Organisationen es zur Mitgliedschaftsbedingung, dass den Rolleninhaber:innen unter bestimmten Bedingungen gefolgt wird. Wer eine Führungsrolle innehat, kann nur von bestimmten, nicht aber von allen Mitgliedern Gefolgschaft erwarten. Und auch nicht bei allen Herausforderungen des Lebens, sondern nur in Bezug auf bestimmte Themen.

**Hierarchie ist eine Struktur – und Strukturen haben die Aufgabe, Unsicherheit in Organisationen zu reduzieren. Hierarchie stützt und exekutiert die bereits bestehende Ordnung des Systems.**

Da polarisierende Diskurse aber diese Ordnung durcheinanderbringen, machen sie **Führung** nötig. Denn **Führung wird immer dann notwendig, wenn die vorhandenen Strukturen keine Verhaltensorientierung bieten.** Wenn trotz Regeln, Strategien und festgelegten Kommunikationswegen Erwartungsunsicherheit entsteht. Dann braucht es Führung im elementaren Sinne, nämlich in der **direkten Interaktion**. Diese Führungssituationen landen, so unsere Interviewpartner:innen, zumeist nicht im Topmanagement – im Gegenteil. Sie tauchen im Meeting, an der Kaffeemaschine, in den Pausen eines Workshops auf. Sie können von Mitarbeitenden und Führungskräften gleichermaßen ausgelöst werden. Nicht selten wurde uns in den Interviews berichtet, dass einige Führungskräfte selbst Teil extremer politischer Organisationen sind. Sie wurden somit selbst zu beteiligten Konfliktparteien im Unternehmen und damit vollkommen ungeeignet, eben genau diese Konflikte zu lösen.

Situationen, in denen polarisierende Aussagen fallen, erzeugen das unangenehme Gefühl, dass »jemand eingreifen muss« und dass gleichzeitig unklar ist, auf welcher organisationalen Grundlage das geschieht. Sie bringen Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen in das Dilemma, auf unangemessene Sprüche, unangebrachte Witze oder diffamierende Argumentationen reagieren zu müssen.

Der deutsche CEO eines Nahrungsmittelkonzerns erzählte uns beispielsweise, dass er sich als zuständig für die Bearbeitung polarisierter politischer Diskurse sieht – insbesondere weil es bisher keine orientierenden Organisationsstrukturen gibt, die hier Beihilfe leisten können. Das mittlere Management und die operativen Führungskräfte scheuen sich daher noch, in Führung zu gehen. **Die Vorstandsebene als Zuständigkeitsbereich ist eine Übergangslösung, bis formale Strukturen greifen.** Vom Vorstand geht aktuell folglich eine Positionierung aus, die top-down kommuniziert wird. Auf Ebene der Abteilungen und Teams wird versucht, die Positionierung handlungsleitend zu spezifizieren. Um die so definierten Spielregeln zu etablieren, werden Verstöße von der Vorstandsebene sanktioniert. Nur so, so die Schlussfolgerung des CEOs, haben alle Mitarbeitenden geeignete Mittel in der Hand, um Führungsimpulse zu setzen.

## **Mit Führung ist hier dreierlei gemeint:**

**1. Eine erwartungsunsichere Situation**, in der die vorhandenen Organisationsstrukturen keine Anhaltspunkte bieten, um richtiges von falschem Verhalten zu unterscheiden und die eingespielten Normen und Verhaltenserwartungen nicht ausreichen, um ein gemeinsames Handeln der Mitglieder zu ermöglichen.<sup>28</sup>

**2. Ein konkreter Vorschlag oder eine klare Forderung, was geschehen soll** – unabhängig von der Position des vorschlagenden Mitglieds und im besten Fall flankiert mit Führungsmitteln wie besonderer Expertise.

**3. Gefolgschaft** mit Blick auf den Vorschlag, d.h., die anderen beteiligten Mitglieder folgen dem Vorschlag und setzen ihn gemeinsam um.

**Führung springt also in die Lücken, in denen ein Orientierungsvakuum besteht. Sie schafft Orientierung, wo unklar ist, wie man sich im Sinne der formalen Struktur richtig verhält, also wo die Organisationsstrukturen keine hinreichende Orientierung bieten.** Diese situativen Führungsimpulse bergen das Potenzial, akute Herausforderungen vorerst zu befrieden und zeigen sich in unterschiedlichen Formen, wie wir in unseren Interviews erfahren haben: Situativ Führende

<sup>28</sup> Vgl. Muster, Judith / Andreas Hermwille: Hierarchie und Führung unterscheiden, in: Lehren von Luhmann. Angewandte Systemtheorie: Pragmatische Lösungsansätze für Organisationen, Hrsg. Judith Muster / Andreas Hermwille / Jens Kapitzky. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2023, S. 16–25, hier S. 17f.

machen auf Unrecht in der Organisation aufmerksam, stehen Betroffenen bei, organisieren bilaterale Gespräche mit Beteiligten, setzen spontan Aushandlungsformate auf oder äußern sich organisationsöffentlich.

Eine Führungskraft (HR) eines führenden Bio-Tech-Unternehmens wurde auf eine interne, rechtsextreme Chatgruppe aufmerksam. Hier waren Mitarbeitende sowie eine Führungskraft involviert. Weil es keine gut durchdachten Vorgehensweisen gab, die an die Mitgliedschaftsbedingungen gebunden waren, konnten keine arbeitsrechtlichen Sanktionen erfolgen: »Man konnte praktisch nichts tun.« Die einzige Option: Die HR-Führungskraft ging dadurch in Führung, dass sie eine private Strafanzeige stellte. Damit zeigte sie, dass es doch Konsequenzen für entsprechende Verstöße gibt. Allerdings stellt dieses Vorgehen ein großes Risiko für die betroffene Person dar. Sie macht sich zur Zielscheibe und exponiert sich.

Das kann Folgeprobleme mit sich bringen, denn **das Improvisieren sichert der Organisation keinen langfristigen Umgang mit Polarisierung. Je weniger Formalisierung – wie etwa spezifische Regelwerke, Konfliktlösungsverfahren oder Zuständigkeiten – vorhanden ist, desto mehr ist die Organisation auf die Führungsimpulse Einzelner angewiesen.** Das heißt übersetzt: Man überlässt es dem Zufall bzw. der Initiative Einzelner, was wiederum ein hohes Maß an Unsicherheit mit sich bringt. Die initiative Person, die einen Führungsimpuls setzt, weiß nicht, ob ihr überhaupt gefolgt wird. Wenn das gelingt, wird das Ergebnis ihrer Initiative ihr als Person zugeschrieben, was – je nachdem – sowohl positive als auch negative Folgen haben kann.

Im Beispiel der privaten Strafanzeige hat die Sanktionierung eine wichtige Grenze für den Täter und Umstehende aufgezeigt, die die Organisation in dem Moment nicht imstande war zu ziehen. Der Impuls der initiativen Person war hier im Sinne der Organisation. Das kann aber auch genau andersherum sein. **Die Organisation kann situative Führung schlecht kontrollieren.** Sie weiß nicht, ob situativ im Sinne der Gesamtorganisation gehandelt wird oder eben nicht. Ob das Stellen der Strafanzeige für die initiativ Person noch private Nachteile mit sich bringt, wird sich erst zeigen.

Das heißt, **die Notwendigkeit von Führung kann zur Überlastung Einzelner führen:** Die Auseinandersetzung mit Konflikten braucht Reflexion und Zeit, die neben der üblichen Arbeit kaum vorhanden ist. Situativ Führende sind zudem eher selten zufällig auch Expert:innen in Polarisierungskonflikten. Oftmals fehlen die entsprechenden Kompetenzen, etwa hinsichtlich der Moderation konkreter politischer Konflikte. Sie müssen außerdem auch von der Organisation geschützt werden, damit sie sich nicht zwischen verhärteten Fronten aufreiben.

Wie das vorherige Beispiel (private Strafanzeige) zeigte: **Um in Führung zu gehen, braucht es Courage.** Das wurde auch von Mitgliedern eines international agierenden Chemieunternehmens bestätigt. Dort wurde situative Führung nötig, weil es im Kontext des Nahostkonflikts zu intensiven Diskussionen kam. Menschen fühlten sich persönlich angegriffen. Im allgemeinen MS-Teams-Kanal wurde zu Spenden für Gaza aufgerufen, mit dem Framing: Es gehe nicht um Politik, sondern um humanitäre Hilfe. Ein Aufschrei in der Belegschaft war die Folge. Jüdische Mitarbeitende wandten sich an die Geschäftsführung mit der Bitte, den Post zu löschen. Daraufhin kam es zu starken Einwänden von tune-

sischen Mitarbeitenden (das Unternehmen hat einen Standort in Tunesien). Daraufhin reagierte die Geschäftsführung mit einem Statement, das sowohl das Massaker der Hamas verurteilte als auch das Leid in Gaza. Zunächst kamen positive Reaktionen, dann wurde aber die Unausgewogenheit der Stellungnahme kritisiert. Die Wahrnehmung war, dass muslimisches Leben weniger wert sei als nichtmuslimisches Leben. Diese Kritik kam insbesondere aus Tunesien. Es erfolgte deshalb eine Aussprache mit dem tunesischen Team. Diskurse wie diese erfordern Courage, was sich lohnen kann: Das Unternehmen gewann Vertrauen in die eigene Diskurskultur und konnte den Konflikt beenden.

Es braucht also Führung, weil polarisierende Diskurse im Prinzip überall und zu jeder Zeit aufploppen können, und auch, weil sich die aktuellen Relevanzen und ihre Thematisierung beständig verschieben – von ökologischer Nachhaltigkeit zu Gendern bis hin zu Krieg und Frieden. **Daher ist es wichtig, vor allem die Hierarchie, aber auch die Mitglieder insgesamt mit geeigneten Führungsmitteln auszustatten wie etwa konkrete Sanktionsmöglichkeiten, Eskalationsverfahren, Tauschmittel oder die Möglichkeit, externe Unterstützung hinzuzuziehen.** So kann produktive Führung wahrscheinlicher gemacht werden.

## **Für die eigene Organisation lohnt es sich zu fragen:**

**Wer muss wo in Führung gehen,  
um Konflikten zu begegnen?**

**Sind dafür ausreichend Führungsmittel  
vorhanden (z. B. der Verweis auf Regeln,  
Sanktionen, moderierende Hierarchie)?**

**Was braucht es, damit Initiative von  
Mitarbeitenden, in Führung zu gehen,  
gefördert wird? Sind die nötigen  
moderativen Kompetenzen vorhanden?**

**Ist wirklich Führung notwendig oder kann  
man für strukturelle Orientierung sorgen?**

**Wo genau besteht ein fortwährender  
Bedarf an Führung, wo sind stattdessen  
Strukturlösungen vonnöten?**

**SIND  
ERWARTUNGEN  
AUSREICHEND  
KONKRET  
FORMULIERT?**

## Handlungsfeld 5

### Geeignete Spielregeln aufstellen

Konfrontiert mit polarisierten Diskursen, die organisationsintern zu politischen Reibungen führen, befinden sich Organisationen in einer Suchbewegung: **Welche formalen Spielregeln sind erforderlich, um polarisierte Diskurse einhegen zu können?**

Die formalen Programme einer Organisation sind – kurz gesagt – ihre Spielregeln. Als Teil der formalen Struktur gehören sie zu den Erwartungen, die Organisationen an ihre Mitglieder stellen, wie z.B. die Einhaltung von Arbeitsabläufen, Dienstvereinbarungen, Strategien, Vorschriften u.a. **Formale Programme müssen so formuliert sein, dass sich richtiges von falschem Verhalten eindeutig unterscheiden lässt**, denn wer dagegen verstößt, gefährdet potenziell die eigene Mitgliedschaft in der Organisation. Die Einhaltung formaler Programme ist Mitgliedschaftsbedingung. Als Teil der formalen Erwartungsstruktur geben sie Sicherheit, denn man weiß nicht nur, was von einem selbst erwartet wird, sondern eben auch, was von allen anderen erwartet wird.

**Der Clou liegt nun aber in der Wirksamkeit der Erwartungserwartungen**, die sich ergeben, weil alle Mitglieder beim Eintritt in die Organisation den Mitgliedschaftsbedingungen offiziell zustimmen – sonst könnten sie keine Mitglieder werden oder bleiben. So entsteht die Fiktion in der täglichen Arbeit, dass man erwartet, dass der andere erwartet, dass man sich an die Regeln hält und umgekehrt.

Auch wenn das faktisch natürlich nicht immer der Fall ist, bringen formalisierte Erwartungszusammenhänge auf diese Weise ein **hohes Maß an Stabilität der Strukturen** mit sich. Ein Umstand, der die relative Festigkeit von Organisationen erst ausmacht.

Der CHRO eines großen deutschen Industrieunternehmens wies mit Nachdruck darauf hin, dass sich polarisierende Diskurse dadurch verhindern lassen, dass man **klare Verhaltensregeln** im Rahmen einer Arbeitsordnung definiert. Was dort nicht definiert ist, ist Privatsache. Konfrontiert mit den Folgeproblemen polarisierter Diskurse, gibt es in dem Unternehmen zurzeit Überlegungen, die Arbeitsordnung anzupassen. Wichtig ist, differenziert darüber zu entscheiden, welche Erwartungen formalisiert werden können, ohne für Spannungen zu sorgen. Potenziell können sich vorhandene polarisierte Konflikte sonst sogar intensivieren. Deshalb hat das Unternehmen beim Thema Gendern nur Leitlinien veröffentlicht. Diskriminierungs- und Gewaltfreiheit sollen hingegen durchaus in der bindenden Arbeitsordnung stehen.

**Um ein hohes Maß an Erwartungssicherheit zu erreichen, liegt es daher nahe, auch mit Blick auf polarisierte Diskurse spezifische formale Programme zu formulieren.** Entsprechend lässt sich beobachten, dass Organisationen **Verhaltenskodizes** oder **Dienstvereinbarungen** formulieren. Ziel ist die Begrenzung der Folgeprobleme von polarisierten Diskursen und die Prävention solcher Diskurse durch die Schaffung von Erwartungs- und Handlungssicherheit.

Viele der Organisationen, mit denen wir gesprochen haben, arbeiten an solchen Regelwerken oder haben sie frisch aufgesetzt. Sie haben gemein, dass die Regelwerke konkrete Erwartungen formalisieren und sie zur Mitgliedschaftsbedingung machen. Damit wird Zuwiderhandlung sanktionierbar.

Eine kommunale Verwaltungseinheit hat insbesondere mit Blick auf diskriminierendes Verhalten eine Dienstvereinbarung abgeschlossen. Hier wurden konkrete Verhaltenserwartungen definiert. Einschließlich von Konfliktbearbeitungsverfahren, die Anwendung finden, wenn polarisierte Diskurse zu Problemen führen. Dazu wurde auch eine Konfliktberaterin eingestellt. Kommt es zu polarisierten Diskursen, nimmt sie das Thema an sich und versucht, im Diskurs zu Lösungen zu kommen. Verstöße gegen die Dienstvereinbarungen können zudem hart sanktioniert werden. Denn sie sind Teil der Arbeitsverträge und somit Mitgliedschaftsbedingung.

Bei der Formulierung von Programmen zum Umgang mit polarisierten Diskursen sind Organisationen mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Weil polarisierte Diskurse oft wertbasiert geführt werden, liegt es nahe, auf eben diese Wertformulierungen zurückzugreifen. Die Organisation spricht sich dann gegen Sexismus, Rassismus und weitere Diskriminierungen aus, wobei offenbleibt, was das im Einzelfall, also in der täglichen Arbeit, konkret bedeutet.

Zudem lässt sich beobachten, dass viele Organisationen bei der Formulierung geeigneter handlungsinstruktiver Programme die demokratische Grundordnung zum Ausgangspunkt nehmen. Durch eine organisationsspezifische Anpassung wird versucht, möglichst konkret zu werden. **Antidemokratische Positionen sollen delegitimiert werden, indem die demokratische Grundordnung an die Mitgliedschaftsbedingung geknüpft wird.**

Bei einem Konzern, mit dem wir sprachen, wurden bestimmte, politische Verhaltensregeln zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht und damit Teil der Arbeitsverträge. Diese Regeln gelten als eine Art »**Unternehmensverfassung**«. Als eine Bewerberin in einem Gespräch erwähnte, dass sie vormals bei RT DE gearbeitet hat (deutschsprachiger Arm des russischen Propagandasenders RT), wurde das Bewerbungsgespräch zwar freundlich zu Ende geführt. Intern war aber durch die Festlegungen in den Verhaltensregeln klar, dass eine Einstellung nicht infrage kommt, da RT Propaganda betreibt. Das Programm in Form der Verhaltensregeln diente der Organisation hier also auch zur Prävention von zu erwartenden Konfliktfeldern.

Dafür kann ein Rahmen definiert werden, innerhalb dessen Grenzen Pluralität akzeptiert wird. Was innerhalb dieses Rahmens geschieht, wird als akzeptabel gewertet. Grenzüberschreitungen gelten als inakzeptabel. Zusätzlich können konkrete Verfahren formuliert werden, die klarmachen, welche **Konsequenzen beim Zuwiderhandeln** erwartbar sind. Herausfordernd ist dabei die Konkretisierung selbst, denn sie muss eindeutig formuliert und hinterher auch eindeutig beobachtet werden können.

**Durch das Formulieren von Programmen werden gewünschte Verhaltensweisen explizit gemacht und andere ausgegrenzt.** Einige Verhaltensweisen und Meinungen werden dadurch sanktionierbar und gefährden im Ernstfall sogar die Mitgliedschaft.

Eine offene Frage bleibt: Inwiefern haben die formalen Programme arbeitsrechtlichen Bestand? Oft besteht hierzu Unsicherheit. Wollen Organisationen sich hier durchsetzen, müssen sie ins Risiko gehen.

Ziel ist natürlich zum einen, akzeptables Verhalten wahrscheinlicher zu machen. Zum anderen ist es wichtig, Sanktionen im Ernstfall auch anzuwenden, denn nur so geraten sie auch in der täglichen Arbeit nicht in Vergessenheit. **Nur Programme, die auch gelebt werden, können die gewünschte Relevanz entfalten.** Mitunter bewirken sie dann das Gegenteil: Wenn eine allseits bekannte Regel nicht angewendet wird, scheint sie wenig relevant zu sein. Im Falle polarisierter Diskurse wäre das besonders tragisch.

Die schon erwähnte kommunale Verwaltung ist sich dessen bewusst: Sie sanktioniert mit Abmahnungen und Kündigungen, auch wenn nicht immer klar ist, ob das rechtlich Bestand hat. Auf einer öffentlichen Veranstaltung polarisierte beispielsweise eine Führungskraft durch abwertende Aussagen gegenüber bestimmten Mitarbeitenden. In der Folge wurde diese Führungskraft ihrer Position enthoben. Obwohl nicht klar war, ob diese Entscheidung arbeitsrechtlich Bestand haben würde (hatte sie). Vergleichbare Aussagen haben wir von anderen Organisationen, die formale Programme mit Sanktionen durchsetzen. Der Tenor ist: Organisationen müssen zeigen, dass sie es trotz Unsicherheiten ernst meinen.

Bei allen Herausforderungen mit Blick auf die Formalisierungsvorhaben: **Schon das bloße Vorhandensein der eben beschriebenen Programme prägt das Verhalten.** Als Mitglied darf man annehmen, dass alle anderen die formulierten Erwartungen teilen, denn sie sind – einmal formalisiert – als Mitgliedschaftsbedingung unabhängig von persönlichen Standpunkten. Die Mitglieder wissen also, dass sie bei einem Bruch der Vereinbarungen auch gegen die berechtigten Erwartungen der anderen Mitglieder verstoßen, sodass Programme in der Regel **ohne den Einsatz von Sanktionsmitteln** präventive Wirkung entfalten. Hält man sich nicht an die Regeln, muss man damit rechnen, dass das Kollegium darauf hinweist und möglicherweise die persönliche Anerkennung entzieht. Zugleich läuft man Gefahr, dass die eigene Mitgliedschaft infrage steht, weil man eine der Mitgliedschaftsbedingungen nicht erfüllt hat. Damit steht auch infrage, ob man sich an die anderen Bedingungen hält. Insofern lohnt es sich zu formalisieren, auch wenn im Einzelfall nicht immer eindeutig ist, ob es sich um einen Verstoß handelt oder nicht.

## **Für die eigene Organisation lohnt es sich zu fragen:**

**Wie überführt man öffentliche  
Positionierungen (Wertekommunikation)  
in strukturelle Orientierung?**

**Hat man die Erwartungen im Umgang  
mit polarisierten Diskursen detailliert genug  
formalisiert, um für ausreichend Orientierung  
zu sorgen (z. B. durch Checklisten für  
Führungskräfte?)**

**Sind Erwartungen ausreichend konkret  
formuliert, sodass Fehlverhalten klar iden-  
tifiziert und sanktioniert werden kann?**

**Sind Prozesse zur Bearbeitung, Einhegung,  
Deeskalation und ggf. Sanktionierung  
von polarisierendem Verhalten definiert?**

**SIND  
ZUSTÄNDIG-  
KEITEN FÜR DIE  
BEARBEITUNG  
VON KONFLIKTEN  
KLAR  
DEFINIERT?**

## Handlungsfeld 6

### Orientierung über Zuständigkeiten schaffen

**In Organisationen kommt es unweigerlich zu Arbeitsteilung. Wer jedoch in welcher Weise für die Bearbeitung interner politischer Konflikte und die Begrenzung polarisierter Diskurse zuständig ist, ist zumeist noch nicht entschieden.** Zugleich steigt der Erwartungsdruck: Polarisierende Diskurse bringen vermehrt Folgeprobleme mit sich, die es zu bearbeiten gilt, sodass die Frage drängt, wie Zuständigkeiten sinnvoll formalisiert werden können. Wohin wendet man sich als Organisationsmitglied, wenn man mit den Folgen polarisierter Diskurse konfrontiert ist?

In den Interviews wurde deutlich: Die Suche nach geeigneten **Zuständigkeiten** hat Fahrt aufgenommen. Man fragt sich, was für Adressen erforderlich sind, um der Komplexität von polarisierten Diskursen zu begegnen. Entsprechend lassen sich verschiedene Suchrichtungen beobachten: Funktional fragt man sich etwa, ob Human Resources (HR) oder Corporate Social Responsibility (CSR) besser geeignet sind, die Folgeprobleme zu bearbeiten oder gar präventiv vorzubeugen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass es derzeit zumeist die Personalabteilungen sind, die das Thema auffangen.

Geht die Suche mehr Richtung Aufbauorganisation, steht zur Diskussion, ob Zuständigkeiten **nur im Vorstand verankert oder womöglich alle Führungskräfte** zuständig sein sollten. Auch **präventive Arbeit** ist erforderlich. Je mehr präventiv verhindert werden kann, desto weniger muss sich die Organisation mit Folgeproblemen beschäftigen. Dafür muss beispielsweise die **aktuelle politische Gemengelage** beobachtet werden, um daraus Rückschlüsse für die Organisation zu ziehen. Aber wer ist wiederum dafür geeignet? Dieselbe Stelle, die auch die internen Folgeprobleme bearbeitet? Und wenn nicht, wie könnten die Schnittstellen hier aussehen? Die geführten Gespräche zeigen, dass man beim Definieren der richtigen organisationalen Adressen oft noch in der Testphase ist. Aus der bisherigen organisationssoziologisch fundierten Forschung wissen wir, dass die Entscheidung über Zuständigkeiten nicht trivial ist, vor allem dann nicht, wenn man neue Themen nachhaltig in der Organisation verankern will.

Die Herausforderungen, mit denen Organisationen es zu tun haben, wenn sie Themen bearbeiten müssen, die aufgrund ihrer Neuheit zunächst wenig anschlussfähig sind, lassen sich an zwei ganz unterschiedlichen Lösungstypen aufzeigen, die jeweils funktionale und dysfunktionale Aspekte aufweisen. Den Raum zwischen ihnen kann man auch als Kontinuum begreifen, deren Pole sich kurz unter der Überschrift **»offizielle Zuständigkeit vs. Selbstorganisation«** zusammenfassen lassen.

**Der erste Lösungstyp lässt sich vielfach beobachten und betrifft die Einrichtung von Stabs- beziehungsweise Referent:innenstellen oder Einheiten zu den jeweils entsprechenden Themen** wie Gleichstellungsbeauftragte, Stellen für Diversität oder, zumindest in ihren Anfängen, Digitalisierung.<sup>29</sup> Ihnen gemein ist in der Regel, dass es sich dabei um Querschnittsthemen handelt, die mehr oder weniger die gesamte Organisation betreffen. Typisch sind auch die Anforderungen, die an sie gestellt werden: Sie sollen eigenverantwortlich strategische Veränderungen in der Organisation vorantreiben und, mit kommunikativem Geschick ausgestattet, eine positive Schauseite aufbauen und interne wie externe Netzwerke knüpfen. Ein solches Vorgehen ist in hohem Maße funktional, weil die Bearbeitung des Themas damit einen Ort, eine eindeutige verantwortliche Zuständigkeit hat. Diese Stellen oder auch Einheiten können jenseits der etablierten Kommunikationswege runde Tische initiieren und Entscheider immer wieder an die Relevanz des Themas erinnern. Zudem erfüllen solche Stellen oder auch Einheiten die wichtige Funktion, der inner- sowie außerorganisationalen Öffentlichkeit die Relevanz des Themas zu signalisieren. **Organisationen knüpfen so sichtbar an gesellschaftliche Diskurse an und verschaffen sich damit Legitimation mit Blick auf die eigenen Entscheidungen.**

<sup>29</sup> Vgl. dazu auch den Artikel von Lukas Daubner, in dem er das Phänomen Stabsstellen näher beleuchtet. Daubner, Lukas: Die Stabsstelle: Allzweckwaffe oder Feigenblatt?, in: *Versus Magazin*, 12.10.2022, <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/stabsstellen-als-feigenblatt/>

Eine große Vermittlungsagentur, mit der wir sprachen, hat einen **Diversity-Rat** installiert. Er vereint Vertreter:innen unterschiedlicher Organisationseinheiten und bestimmter Interessengruppen. Ziel ist es, zu relevanten Themen Maßnahmen abzuleiten und in die Linie zu überführen. Zunächst war der Rat »nur« für das Thema Diversität zuständig. Nach den Correctiv-Recherchen kam »Demokratie« als Thema hinzu. Damit liegt hier auch die Zuständigkeit für den Umgang mit polarisierten Diskursen. Daran wird sichtbar: Die Themen können je nach Anlass erweitert werden. Der Rat ist auch zuständig für das Aufsetzen und das ständige Updaten von konkreten **Verhaltensregeln** (Code of Conduct) und für Schulungen der Organisationsmitglieder.

**Doch was auf der einen Seite hochfunktional ist, kann sich auf der anderen Seite auch als dysfunktional erweisen.** Der Soziologe Niklas Luhmann argumentiert, dass eine neue Stelle zunächst als ein elegantes Vorgehen gewertet werden kann, wie Organisationen auf die Erwartung der Gesellschaft reagieren können, ohne andere Strukturen ändern zu müssen.<sup>30</sup> Der Vorteil dabei sei, dass außer der neuen Stelle erst einmal nichts geändert werden muss: »Alles bleibt in den alten Bahnen; es wird lediglich eine neue Stelle [...] angegliedert und mit den Aufgaben betraut, die sich aus den neuen Bedürfnissen ergeben.«<sup>31</sup> Klaus Dammann spricht in diesem Zusammenhang von **Stabsstellen als »Feigenblättern«**.<sup>32</sup> Das gilt vor allem dann, wenn diese Stellen nicht mit der Möglichkeit ausgestattet sind, formale Strukturänderungen einzuleiten – und das ist häufig der Fall.

<sup>30</sup> Vgl. Daubner, 2022.

<sup>31</sup> Luhmann, 1964, S. 149.

<sup>32</sup> Dammann, Klaus: Stäbe, Intendantur- und Dacheinheiten. Köln: Carl Heymanns, 1969, S. 116.

In der Folge bedarf es besonderer Anstrengungen dieser Stellen, um ihren Zweck zu erfüllen. Denn warum sollten andere Bereiche, Abteilungen, Teams und Mitglieder, die mit ihrem je eigenen Unterzweck genug zu tun haben und zudem an der Erfüllung von ebendiesem gemessen werden, dem folgen, was erst einmal nur anderen Zwecken dient? Für sie bedeutet das im Zweifel nur mehr Arbeit und das Ende lieb gewonnener Routinen, sodass die Aktivitäten dieses Stellentyps nicht selten als unpassend wahrgenommen und abgelehnt werden. Sie werden als Eingriffe in das eigene Hoheitsgebiet erlebt. **Schlimmstenfalls führen die Aktivitäten hinsichtlich polarisierter Diskurse ihrerseits zu neuen Konfliktlinien**, was dem eigentlichen Ziel wenig zuträglich sein dürfte.

**Nimmt man den zweiten Lösungstyp in den Blick, ist die zunächst kontraintuitiv erscheinende soziologische Unterscheidung von Verantwortlichkeit und Verantwortung hilfreich<sup>33</sup>:** Im Arbeitsalltag fallen ständig Entscheidungsbedarfe an. Selten stehen aber alle Informationen zur Verfügung, um optimal zu entscheiden. Vielmehr sind Organisationsmitglieder darauf angewiesen, Entscheidungen zu fällen, die der amerikanische Sozialwissenschaftler Herbert A. Simon als »satisficing« bezeichnet.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Vgl. Luhmann, 1964.

<sup>34</sup> Simon, Herbert A.: A Behavioral Model of Rational Choice, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 1. Februar 1955, S. 99–118, doi:10.2307/1884852 (<https://corp.oup.com/>).

Man entscheidet so, dass es dem Zweck zuträglich ist, auch wenn man eben nicht alle Informationen vorliegen hat und sich dementsprechend der Richtigkeit nie ganz sicher sein kann. Soziologisch betrachtet nennt man das »**Entscheiden unter Unsicherheit**« und die damit einhergehende Darstellung von Sicherheit »**Übernahme von Verantwortung**«. In dem ersten Lösungstyp Stabsstelle ist die Übernahme von Verantwortung an die formale Rolle gebunden. Es ist klar, wen man adressiert, wenn polarisierende Diskurse in welcher Form auch immer relevant werden. Eine offizielle Zuständigkeit ist benannt, die üblicherweise mit Rechenschaftspflichten einhergeht. Die Sicherheit wird qua Zuständigkeit für Entscheidungen vermittelt, sie muss nicht zusätzlich geprüft werden. Kurz: **Ist die Verantwortlichkeit im Sinne einer offiziellen Zuständigkeit klar, ist auch eindeutig, wer für welche Entscheidungen Verantwortung trägt.**

**Anders verhält es sich im Rahmen des zweiten Lösungstyps, der tendenziell auf Selbstorganisation setzt.** In dieser Variante gibt es keine offiziellen Zuständigkeiten. Vielmehr sollen alle Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen (können), wobei unbestimmt bleibt, wer im konkreten Einzelfall die Entscheidung trifft. Es bleibt eben der Selbstorganisation überlassen.

In Zusammenhang mit polarisierten Diskursen ist das einerseits hochfunktional, denn es gibt viele Orte, an denen schnell und unkompliziert, ohne weitere Abstimmungsnotwendigkeiten entschieden werden kann, und zwar auch ad hoc in der Situation, in der es angezeigt ist. Weil es eben nicht den einen Ort gibt, sind im Prinzip alle zuständig. Man kann sich in Situationen, in denen polarisierte Diskurse relevant werden, eigentlich nicht zurücklehnen und davon ausgehen, dass sie schon an anderer, offiziell zuständiger Stelle bearbeitet werden.

Die zurückhaltenden Formulierungen zeigen bereits an, dass auch im Rahmen dieses Lösungstyps mit Folgeproblemen zu rechnen ist, die dysfunktional für die Organisation sein können. **Weil es keine offizielle Festlegung von Zuständigkeiten gibt, bleibt es situativ dem Einzelnen überlassen, die Verantwortung zu übernehmen** und eine Entscheidung über den angemessenen Umgang zu treffen – oder eben nicht. Denn Entscheidungen gehen immer mit Rechenschaftspflichten einher, d.h., man muss die eigene Entscheidung im Zweifel rechtfertigen können. Das erfordert wiederum persönliche Initiative, was für den oder die situative Entscheider:in ein Risiko mit sich bringt, weil Entscheidungen eben immer auch negative Folgen haben können – das wurde etwa mit Blick auf Führung schon ausführlich diskutiert.

Häufig lassen sich Ausweichbewegungen beobachten: Prozesse dauern länger, weil man sich erst absichern will, oder sie werden erst gar nicht angestoßen, weil sich niemand findet, der die Verantwortung im Sinne einer aktiven Entscheidung übernimmt. Gerade mit Blick auf polarisierte Diskurse bleibt oft nur ein ungutes Gefühl bei den Anwesenden, dass man doch etwas hätte tun müssen.

Zusammengenommen wird klar: **Es braucht ein stetiges Austarieren zwischen der Festlegung von Zuständigkeiten und der Erwartung, dass alle Mitarbeitenden situativ gefordert sind.** Die Lösung kann letztlich nur zwischen den beiden Polen »offizielle Zuständigkeiten vs. Selbstorganisation« liegen, denn die Zuständigen werden nicht in jeder Situation anwesend sein, in denen eine Reaktion auf polarisierte Diskurse angezeigt wäre. Insofern ist entscheidend, dass Mitarbeitende und Führungskräfte in einen produktiven Austausch kommen, dort bleiben und es einen regen Kontakt zu den offiziell Zuständigen gibt.

## **Für die eigene Organisation lohnt es sich zu fragen:**

**Sind Zuständigkeiten für die Bearbeitung von Konflikten klar definiert, mandatiert, qualifiziert und mit Durchgriffsrechten ausgestattet?**

**Verfügt die Organisation über geeignetes Personal mit passenden Kompetenzen (z. B. Konfliktmanagement, Diskursführung) für den Umgang mit polarisierten Diskursen?**

**Welche Art von Schnittstellen braucht es, um die Organisationsumwelt zu beobachten und das Aufkommen polarisierender Diskurse zu antizipieren?**

**WIE KANN  
MAN DISKURSE  
PRODUKTIV  
MODERIEREN?**

## Handlungsfeld 7

### Diskurse durchdacht führen

In Organisationen finden permanent Diskurse statt. Man verständigt sich darüber, wie genau man den aktuellen Veränderungsprozess gestalten will, ob die Digitalisierungsstrategie in die richtige Richtung geht oder ob der Kaffeeautomat noch den (verkündeten) Nachhaltigkeitsansprüchen genügt. Die Diskurse sind eigentlich an konkreten Fragen und Problemen innerhalb der Organisation ausgerichtet. Nun schwappen verstärkt gesellschaftliche Themen in organisationale Diskurse. **Nehmen polarisierte Konflikte zu, wird irgendwann nicht mehr miteinander, sondern gegen- und übereinander gesprochen.**

Wie gezeigt, finden politisch aufgeladene Diskurse sowohl im analogen Raum, etwa in informalen Gesprächen zwischen Mitarbeitenden und mit Vorgesetzten statt, als auch in digitalen Meetings oder in Social Intranets. **Insbesondere in anonymen und unmoderierten Settings kommt es teilweise zu extremen Positionierungen.** Anders als in analogen Kontexten zeigt sich hier der Social-Media-Effekt: Es stellen sich schneller und verhärteter Konfliktodynamiken ein.

In einem großen Medizintechnikunternehmen wurde z. B. im Rahmen eines großen Video-Calls den Mitarbeitenden eine bevorstehende Reorganisation erklärt. Anonyme Likes und Kommentare waren möglich. Im Zuge des Meetings kam es zu beleidigenden, rassistischen Aussagen u. a. gegen den neuen Chef. Der Video-Call wurde daraufhin abgebrochen. Als Folge darauf wurden spätere Calls und deren Chats aktiv moderiert.

Daraufhin kam der Vorwurf der Zensur von Mitarbeitenden auf: Man dürfe nicht mehr alles sagen.

**Wie in sozialen Netzwerken außerhalb der Organisation sind auch Intranets innerhalb von Organisationen Orte für eskalierende politische Diskussionen.**

Stehen Kommentarfunktionen zur Verfügung, entspinnen sich hier ebenfalls harte politische Diskussionen, teils anonym, teils mit Klarnamen. Oft werden diese Diskussionen nicht moderiert. Statt mit den Beteiligten in die Konfliktlösung zu gehen, berichten die Interviewpartner:innen, werden Kommentare im Hintergrund gelöscht. Für eine Aufarbeitung der Vorfälle nimmt man sich häufig keine Zeit, weil operative Dringlichkeiten Priorität haben – die Konflikte schwelen unmoderiert weiter, mögliche Betroffene werden sich selbst überlassen.

**Gerade weil es meist nur wenige formale Strukturen gibt, auf die man zurückgreifen könnte, ist es zentral, Diskurse aktiv zu führen:**

Soziologisch betrachtet sind Diskurse Interaktionszusammenhänge. Es sind Folgen von Gesprächen, die auch zeitversetzt noch aneinander anschließen und sich aufeinander beziehen. Ihre Struktur finden sie durch die jeweiligen Themen, die sich wiederholen und immer ähnliche Interaktionsdynamiken auslösen. Obwohl es die Eigenart von Interaktionen ist, dass sie nur ein geringes Maß an Komplexität verarbeiten können, verfestigen sich über die Zeit in den Diskursen bestimmte Erwartungen. Sie bekommen Strukturwert: Es wird erwartbar, dass diese oder jene Themen immer wieder zum Konflikt führen, dass diese oder jene Sprecher:innen die Redezeit immer wieder ausfüllen oder diese oder jene Themen gar nicht mehr besprechbar werden.

**In eskalierenden Diskursen wird das Interaktions-system zum Konfliktsystem**, in das alle Beteiligten hineingezogen werden und aus dem sie nicht ohne Weiteres aussteigen können. Konflikte haben eine eigentümliche Art, sich zu strukturieren. Jede und jeder, der oder die es schon einmal versucht hat, einen offenen Konflikt zu ignorieren und mit der Tagesordnung weiterzumachen, weiß: Das ist quasi unmöglich. Konflikte sind in hohem Maße wirkmächtig.

**Niklas Luhmann beschreibt Konflikte als parasitäre Systeme, die sich an ein Muttersystem andocken und es sogar übernehmen können.** Diese Muttersysteme können dabei vielfältig sein: eine Interaktion, eine Paarbeziehung, eine Organisation oder gar das Gesellschaftssystem. Sie entwickeln eigene Systemstrukturen, die auf Widerspruch ausgelegt sind: Ein Nein, das auf ein Nein folgt, konstituiert den Konflikt.<sup>35</sup>

Nun sind Konflikte grundsätzlich ein sehr häufiges Phänomen, das innerhalb und außerhalb von Organisationen regelmäßig stattfindet. Zumeist, ohne dass es dem Muttersystem dauerhaft schadet. Zuweilen entwickelt der Konflikt aber eine derartige Dynamik, dass er sozusagen in eine Vormachtstellung gerät. Dann wird der Konflikt zur Haupterwartungsstruktur, an der sich die Beteiligten ausrichten.

<sup>35</sup> Luhmann, Niklas: Konfliktpotentiale in sozialen Systemen, in: Der Mensch in den Konfliktfeldern der Gegenwart, Hrsg. Landeszentrale für politische Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen. Köln: Verlag für Wissenschaft und Politik, 1975, S. 65–75.

Wodurch sich eine solche Dynamik auszeichnet, lässt sich mit Heinz Messmer entlang von vier Stufen beschreiben, die je andere und in der Steigerung umfassendere Referenzpunkte des Konflikts anzeigen.<sup>36</sup>

Während auf Ebene einer einzelnen Konfliktepisode die Systembildung des Konflikts noch verpufft (jemand sagt Nein, und der andere sagt Okay), bilden sich ab dem zweiten Nein (oder Doch!) Konfliktsysteme aus. Diese sind zumeist zunächst **sachlicher Natur**. Man streitet um ein Thema, Meinungen, Ansichten und versucht, mit Argumenten die Gegenseite davon zu überzeugen, ihre Position aufzugeben.

Doch nicht immer enden Sachkonflikte mit Entscheidungen oder Kompromissen. Fronten können sich verhärten, der sprichwörtlich Klügere, der doch nachgeben sollte, ist auf Meilen nicht zu sehen. In solchen Fällen wechseln Sachkonflikte nicht selten die Referenz. Die Dynamik nimmt ihren Lauf, **es wird grundsätzlicher**. Neben sachlichen Argumenten betritt nun die **Sozialdimension** die Bühne: Es geht nicht mehr um Richtig oder Falsch – es geht um Schuld.

Ab hier wird es schon schwieriger, das Konfliktsystem zu verlassen. Wem einmal nicht nur ein schlechtes Argument, sondern auch noch falsches Verhalten vorgeworfen wird, dem wird es schwerfallen, es dabei zu belassen. Natürlich kann man den Konflikt auf Eis legen (sei es durch räumliche oder soziale Trennung der Kontrahent:innen), versuchen, ihn zu ignorieren, oder ihn durch andere schlichten lassen. Aber nicht immer gelingt das.

<sup>36</sup> Vgl. Messmer, Heinz: Der soziale Konflikt: kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2003.

Und dann? Dann zündet das Konfliktsystem die finale Stufe. Willkommen im **Machtkonflikt**. Hier wird es ernst, hier geht es um alles. Man wechselt in den Modus des Drohens. Es geht um Leib und Seele – oder zumindest Identität. Man wechselt von Verhandlung über Schuldzuweisen auf Zwang und versucht, sich angesichts der Unmöglichkeit der Einigung anderweitig durchzusetzen.

**Nun sind Organisationen per se Systeme, die Konflikten Nährboden bereiten.** Sobald die Ursünde der Arbeitsteilung begangen wurde, entstehen quasi entlang der Abteilungen und Teams unterschiedliche Interessenlagen. Was die Marketingabteilung für richtig hält, muss noch lange nicht die Forschung und Entwicklung gutheißen und umgekehrt. Wenn um Ressourcen gerungen wird, dann ist das zwar ein Konflikt, der aber höchst funktional für die Organisation ist. Schließlich kann man nicht unendlich Ressourcen verbrauchen, aber auch seine legitimen Interessen nicht einfach unter den Tisch fallen lassen. Es handelt sich dann um einen auf der Sachebene stattfindenden Konflikt, der sich über einen rationalen Diskurs entscheiden lässt. Dafür gibt es in der Organisation konfliktregulierende Einrichtungen wie z.B. Hierarchie. Spannungen sind in Organisationen angelegt, **schwierig wird es erst, wenn sich diese Spannungen nicht mehr modellieren lassen und sich als Beziehungs- oder Machtkonflikte manifestieren.** Während die Organisation etwas voranbringen will, hat der Konflikt Zeit.<sup>37</sup> Wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass Konflikte in Organisationen eskalieren, hängt davon ab, wie gut sie organisational kanalisiert werden können.

**37** Vgl. zur Zeitdimension von Konflikten auch Eidenschink, Klaus: Die Kunst des Konflikts: Konflikte schüren und beruhigen lernen. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 2023.

Denn Interaktionen sind natürlich auch die Räume, in denen Verständigung, Austausch und Verhandlungen zwischen Positionen stattfinden. Je polarisierter ein Diskurs ist, desto relevanter ist es eigentlich, dass er möglichst frühzeitig aktiv geführt wird, um die Distanz zwischen gegensätzlichen Positionen zu verringern, Verständigung zu ermöglichen und Gemeinsamkeiten zu finden. In den Interviews wurde deutlich: Meistens wird hinterher reagiert.

Mit Blick auf unsere Gesprächspartner:innen lassen sich verschiedene Strategien beobachten. Zunächst wird verstärkt auf moderierte Diskussionen geachtet. Bestehende Formate werden überdacht, damit sie möglichst wenig Platz für ungesteuerte Dynamiken lassen. Zudem wird sich darum bemüht, dass Eskalationen im Nachgang gezielt bearbeitet werden, indem beispielsweise die Hierarchie organisationsöffentlich Stellung zu ihnen bezieht.

**Die Etablierung und Sicherung geeigneter Diskursformate und -formen wird angesichts zunehmender Polarisierungstendenzen immer wichtiger. Geeignete Strukturen, wie Programme und Kommunikationswege, helfen dabei.** Gut geführte Diskurse können bestenfalls für mehr Verständigung sorgen, erzeugen Handlungsdruck und vermehren Führungschancen auf allen Hierarchieebenen, die in informierten Entscheidungen münden.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Kapitzky, Jens: Wir müssen mehr reden! Wozu Interaktionsformate doch gut sind, in: *Versus Magazin*, 28.03.2022, <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/wir-muessen-mehr-reden/>, und vgl. Muster, Judith: Du – ich glaube, wir reden zu viel, in: *Versus Magazin*, 10.08.2021, <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/du-ich-glaube-wir-reden-zu-viel/>

## **Für die eigene Organisation lohnt es sich zu fragen:**

**Wie kann man die Diskurse produktiv moderieren und was braucht es dafür?**

**Wie gelingt es, alle relevanten Stakeholder zu integrieren?**

**Wie gelingt es, dass alle gleichermaßen gehört werden?**

**Passen Diskursformate und -settings (z. B. analog/digital) zu Thema und organisationalem Kontext?**

**Gibt es Strukturen, die die Durchführung von Diskursen anleiten können (z. B. Programme oder Checklisten)?**



## FAZIT

# Organisationen verändern Gesellschaft

Im Französischen gibt es den Ausdruck *déformation professionnelle*. Er lässt sich sinngemäß als »berufliche Verformung« ins Deutsche übersetzen und beschreibt, dass uns unsere Arbeit und die Organisationen, in denen sie stattfindet, über unseren Feierabend hinaus maßgeblich prägen. Eine psychologische Meta-Analyse von 2023 gibt an, Arbeit prägt unsere Persönlichkeit sogar mehr als Liebe.<sup>39</sup> Wie wir Organisationen gestalten und führen, hat also einen erheblichen Einfluss auf die Menschen, die in ihnen arbeiten.

**Zeigen sich in der Gesellschaft tatsächliche oder empfundene Polarisierungstendenzen, werden diese auch in Organisationen sichtbar.** Je nachdem, wie homo- oder heterogen diese Organisationen sind, wie viel Sicherheit sie ihren Mitgliedern vermitteln können, welche organisationale Umwelt präsent ist und wie die Grenzen zwischen Mensch und Mitglied miteinander vermischt werden – zeigen sich die Diskurse stärker oder schwächer.

<sup>39</sup> Bühler, Janina Larissa et al.: Life Events and Personality Change: A Systematic Review and Meta-Analysis, in: *European Journal of Personality*, 38(3), S. 544–568, hier: S. 562f., 23.07.2023, doi:10.1177/08902070231190219.

Eine EU-weite Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) von 2024 hat untersucht, inwieweit Arbeitsbedingungen Einfluss auf das demokratische Klima haben. Sie stellt fest, dass Menschen, die »unzufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen sind, bei denen die Bezahlung nicht stimmt und die im Job wenig Mitsprachemöglichkeiten haben, überdurchschnittlich oft negative Einstellungen zur Demokratie in ihrem Land und zu Zugewanderten« haben.<sup>40</sup> Hingegen sind »Erwerbspersonen, die ihren Arbeitsalltag mitgestalten können und Mitspracherechte am Arbeitsplatz haben, [...] in allen untersuchten Staaten zufriedener mit der Demokratie [...]».

**Die Art und Weise, wie »mit den Jobsorgen der Erwerbstätigen umgegangen wird, hat angesichts der enormen Transformationsherausforderungen somit auch Konsequenzen für die Einstellungen zur Demokratie.** Berücksichtigt man die soziodemografische Verteilung dieser Sorgen, bekommt eine sozial gerechte und abgefederte Ausgestaltung der Transformation eine besondere Bedeutung«.<sup>41</sup> Der Zustand unserer Gesellschaft spiegelt sich in unseren Organisationen, aber eben auch andersherum. Eine Gesellschaft, die sich als gespalten empfindet, tut dies zum Teil auch aufgrund der Verhältnisse in unseren Organisationen.

<sup>40</sup> Kohlrausch, Bettina / Andreas Hövermann / Bart Meuleman: Demokratie braucht gute Arbeit, in: *Böckler Impuls*, 10/2024, S. 1. [https://www.boeckler.de/data/Boeckler\\_Impuls\\_2024\\_10\\_S1.pdf](https://www.boeckler.de/data/Boeckler_Impuls_2024_10_S1.pdf)

<sup>41</sup> Kohlrausch et al., 2024, S. 2.

Das Vorkommen polarisierter Diskurse im Organisationsinneren ist also nicht nur ein Umweltproblem, mit dem sich Organisationen jetzt leider herumschlagen müssen. Es ist auch ihr eigenes Problem. Der kluge Umgang mit polarisierten Diskursen dient deshalb nicht nur dem Ziel, endlich wieder Ruhe herzustellen, um die organisationalen Zwecke zu verfolgen.

Organisationen können tatsächlich Demokratie stärken. Auch wenn die »Rettung der Welt« nicht ihre originäre Aufgabe ist: **Gute Organisationen bieten Orientierung, stellen Sicherheit für ihre Mitglieder her, verhalten sich ihnen gegenüber nicht übergriffig, lassen sie an relevanten Entscheidungen teilhaben, kommunizieren klug und würdigen ihre Mitarbeit mit einem angemessenen Lohn.** Aus unseren Gesprächen wissen wir, dass die große Mehrheit der Organisationen daran arbeitet, Lösungen für ein gutes Miteinander zu finden, das sich auf Gemeinsamkeiten fokussiert statt darauf, was die Mitglieder voneinander trennt. Das ist nicht immer einfach, aber wichtig. **Demokratie braucht gute Arbeit – und wir erinnern an den Anfang: Organisationen haben als einziges soziales System die Möglichkeit, sich einfach dafür zu entscheiden.**

## WAS TUN?

Wer bis hierhin genau gelesen hat, dem ist vermutlich aufgefallen: Die Fragen, die durch polarisierende Diskurse aufgeworfen werden, sind im Prinzip ganz normale Fragen guten Organisierens. **Wie unter einem Brennglas zeigen sich die brüchigen Stellen einer Organisation immer dann, wenn krisenhaft neue Herausforderungen auf sie einprasseln.** Wenn es aber die Antworten auf die ganz normalen Fragen des Organisierens sind, die einen guten Umgang mit polarisierten Diskursen ermöglichen, dann stimmt auch hier, dass die Verhältnisse das Verhalten bestimmen. Sicher, es ist nicht möglich, die Köpfe der Organisationsmitglieder so zu bearbeiten, dass sie ihre politischen Meinungen ändern. Und vermutlich ist genau das auch nicht die Aufgabe von Organisationen.

Was aber ihre Aufgabe ist, ist, dafür zu sorgen, dass für alle miteinander gute Arbeit in guten Verhältnissen möglich ist.

Dazu stehen die Mittel der **Organisationsgestaltung** zur Verfügung. Mit ihrer Hilfe kann man polarisierte Diskurse:

**1** **Explizit besprechbar machen**  
86

**2** **Im Diskurs kanalisieren**  
87

**3** **Durch genaues Organisieren abfedern**  
89

Eins noch: Diese Studie kann nur einen kleinen Beitrag dazu leisten, die Effekte polarisierter Diskurse auf Organisationen genauer zu verstehen. Im Umgang mit polarisierten Diskursen muss das Rad jedoch nicht völlig neu erfunden werden. **Es gibt bereits Konzepte und Ideen, wie man in Organisationen mit polarisierten Diskursen umgehen kann.** Es gibt Organisationen, die schon Jahre an diesen Themen arbeiten. Auf eine Auswahl dieser Ansätze verweisen wir am Ende dieses Kapitels.

# 1 Explizit besprechbar machen

Will oder muss man als Organisation auf polarisierte Diskurse reagieren, braucht es zunächst eine **Standortbestimmung**, wie und wo genau die Diskurse spürbar werden, welche **Umgangsformen** sich etabliert haben und welche **Folgeprobleme** sich abzeichnen oder abzeichnen könnten. Erst wenn man versteht, wie genau die eigene Organisation von polarisierten Diskursen betroffen ist und das besprechbar machen kann, kann man auch geeignete Diskurse vordenken und strukturelle Lösungen finden.

## **Für Organisationsgestalter:innen sind hier folgende Suchanfragen hilfreich:**

**Welche (neuen) Diskurse lassen  
sich beobachten?**

**Welche polarisierenden Argumente  
werden vorgebracht?**

**Welche neuen Arenen werden  
dadurch geschaffen?**

**Wer spricht?**

**Wessen Stimmen werden nicht  
(mehr) gehört?**

**Wie gelingt es, polarisierende Themen  
produktiv besprechbar zu machen?**

## 2 Im Diskurs kanalisieren

Sich mit polarisierten Diskursen zu beschäftigen, ist nicht die Hauptaufgabe der allermeisten Organisationen. Wird es dennoch nötig, können **Leitbilder** helfen, einen **Rahmen** zu schaffen. Sie ermöglichen eine erste **Handlungsorientierung** und bieten die Möglichkeit, sich hinter gemeinsamen **Werten** zu versammeln. Ein Leitbild antwortet auf die Frage: »**Was macht uns aus, was hält uns zusammen?**« Das gelingt, wenn während der Leitbildarbeit bestehende Spannungen adressiert werden. Ein hinreichend breit und tief angelegter Diskurs kann dabei helfen.

### **Diese Suchanfragen helfen im Rahmen einer Diskursplanung:**

**Was sind bisher typische Einflugschneisen  
und Kanäle für polarisierende Diskurse?**

**Welche will man schließen, welche will man  
(stattdessen) schaffen?**

**Wie kann man die Diskurse produktiv  
moderieren und was braucht es dafür?**

**Wie gelingt es, alle relevanten Stakeholder  
zu integrieren?**

**Wie gelingt es, dass alle gleichermaßen  
gehört werden?**

**Passen Diskursformate und -settings  
zu Thema und organisationalem Kontext?**

**Gibt es Strukturen, die die Durchführung  
von Diskursen anleiten können (z. B. Pro-  
gramme oder Checklisten)?**

**Für welche Werte steht die Organisation –  
implizit und explizit, intern und extern –  
und für welche Werte möchte sie stehen?**

**Gibt es formulierte Leitlinien – z. B. in Form  
eines Leitbildes oder eines Code of Conduct –,  
die diese Werte handlungsleitend machen?**

**Welche Wirkung entfalten diese bisher  
und warum?**

**Welche neuen Leitlinien könnte es brauchen  
mit Blick auf welche Funktion: interne Kohäsion,  
Orientierung, schauseitige Positionierung?**

**Wem gegenüber will man in erster Linie  
Orientierung geben – Führungskräften,  
Mitarbeitenden, Kund:innen, Politik etc.?**

**Wer muss wie beteiligt werden, damit  
Kohäsion möglich wird und die Leitlinien  
von der Organisation getragen werden?**

**Sind die Inhalte und Werte des Leitbildes  
gut zu operationalisieren und damit in  
handlungsleitende Programme übersetzbar?**

### 3 Durch genaues Organisieren abfedern

Hat man verstanden, wie genau die eigene Organisation von polarisierten Diskursen betroffen ist, und wird Gestaltungsbedarf festgestellt, gilt es, den Blick auf gutes Organisieren zu richten. Ziel ist die Etablierung struktureller Verhältnisse, die im Umgang mit polarisierten Diskursen **Orientierung** stiften. Dabei unterscheiden wir zwischen **drei Strukturdimensionen**: Kommunikationswege, Programme, Personal.

**Kommunikationswege** definieren, wer für was zuständig ist, wer wem in der Organisation Aufgaben geben darf und wie über Entscheidungen entschieden wird. Die bestehenden Kommunikationswege lassen sich dabei am Organigramm erkennen. Das sechste Handlungsfeld beschäftigt sich im Rahmen dieser Strukturdimension mit der Suchbewegung nach den passenden Zuständigkeiten für polarisierte Diskurse.

**Programme** – die zweite Strukturdimension, die insbesondere im fünften Handlungsfeld thematisiert wird – bündeln Kriterien und Regeln, nach denen gehandelt und entschieden werden muss.

Die letzte Strukturdimension – **Personal** – regelt, welche Person mit welchen Kompetenzen und Fähigkeiten welche Rolle besetzen kann. Weil diese Strukturdimension in keinem der Handlungsfelder Erwähnung findet, sei hier ein Satz ergänzt: Mit Blick auf das Personal stellt sich die Frage nach dessen Eignung, nach den zentralen Kompetenzen und nötigen Schulungen, die es für das Management von Polarisierungstendenzen braucht.

Wer also Organisationen so gestalten will, dass sie dazu in der Lage sind, polarisierte Diskurse zu steuern, muss sich mit **organisationaler Komplexität** auseinandersetzen. Die drei Strukturdimensionen bieten Gestaltungsmittel, um sich in dieser Komplexität zurechtzufinden und den Umgang mit polarisierten Diskursen zu formalisieren.

### **Um angesichts polarisierter Diskurse gut zu organisieren, sind diese Suchfragen hilfreich:**

**Welche organisationalen Rahmenbedingungen bieten Nährboden für polarisierende Diskurse? Und (wie) lassen sich diese anpassen?**

**Wie überführt man öffentliche Positionierungen (Wertekommunikation) in strukturelle Orientierung?**

**Hat man die Erwartungen im Umgang mit polarisierten Diskursen detailliert genug formalisiert, um für ausreichend Orientierung zu sorgen (z. B. durch Checklisten für Führungskräfte)?**

**Sind Erwartungen ausreichend konkret formuliert, sodass Fehlverhalten klar identifiziert und sanktioniert werden kann?**

**Sind Prozesse zur Bearbeitung, Einhegung, Deeskalation und ggf. Sanktionierung von polarisierendem Verhalten definiert?**

**Sind Zuständigkeiten für die Bearbeitung von Konflikten klar definiert, mandatiert, qualifiziert und mit Durchgriffsrechten ausgestattet?**

**Verfügt die Organisation über geeignetes Personal mit passenden Kompetenzen (z. B. Konfliktmanagement, Diskursführung) für den Umgang mit polarisierten Diskursen?**

**Welche Art von Grenzstellen braucht es, um die Organisationsumwelt zu beobachten und das Aufkommen polarisierender Diskurse zu antizipieren?**

**Wer muss wo in Führung gehen, um Konflikten zu begegnen?**

**Sind dafür ausreichend Führungsmittel vorhanden (z. B. der Verweis auf Regeln, Sanktionen, moderierende Hierarchie)?**

**Was braucht es, damit Initiative von Mitarbeitenden, in Führung zu gehen, gefördert wird? Sind die nötigen moderativen Kompetenzen vorhanden?**

**Ist wirklich Führung notwendig oder kann man für strukturelle Orientierung sorgen?**

**Wo genau besteht ein fortwährender Bedarf an Führung, wo sind stattdessen Strukturlösungen vonnöten?**



## Zum Weiterdenken und tiefer Einsteigen

Auch andere haben sich natürlich schon vor uns und teilweise ausführlicher mit angrenzenden Themen befasst. Folgende Studien, Angebote und Hilfestellungen fanden wir besonders nützlich:

Die einflussreiche Initiative »**Charta der Vielfalt**« hat u. a. einen praxisorientierten Leitfaden für »Für Demokratie und Vielfalt am Arbeitsplatz« erstellt und eine Antirassismus-Toolbox veröffentlicht: ➔ [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

Das von der Robert Bosch Stiftung und der Bundeszentrale für politische Bildung geförderte Projekt »**Civic Scouts at Work**« bietet bedarfsorientierte, mehrmonatige Schulungen für Organisationsmitglieder an – der Fokus liegt auf gesellschaftspolitischen Themen wie Diversität oder Nachhaltigkeit: ➔ [thecivics.eu/civic-scouts-germany/](http://thecivics.eu/civic-scouts-germany/)

Das »**Business Council for Democracy**« bietet Schulungen zum organisationalen Umgang mit polarisierenden Diskursen an: ➔ [www.bc4d.org](http://www.bc4d.org)

Die Initiative »**Gesicht zeigen am Arbeitsplatz**« des Vereins »Gesicht zeigen!« unterstützt Organisationen dabei, Zeichen für Demokratie zu setzen. Dabei gibt es ein breites Spektrum an Beratungs-, Workshop- und Informationsangeboten: ➔ [www.gesichtzeigen.de/unternehmen-zeigen-gesicht/](http://www.gesichtzeigen.de/unternehmen-zeigen-gesicht/)

Der »**Paritätische Gesamtverband**« hat FAQ zu Rechtsextremismus am Arbeitsplatz veröffentlicht:  
→ [www.der-paritaetische.de/themen/bereichsuebergreifende-themen/vielfalt-ohne-alternative/faq-rechtsextremismus-am-arbeitsplatz/](http://www.der-paritaetische.de/themen/bereichsuebergreifende-themen/vielfalt-ohne-alternative/faq-rechtsextremismus-am-arbeitsplatz/)

Die **Antidiskriminierungsstelle des Bundes** stellt Materialien für Arbeitgebende hinsichtlich der Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zur Verfügung: → [www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/wir-beraten-sie/materialien-fuer-ratsuchende/arbeitgeber/pflichten-von-arbeitgebern.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/wir-beraten-sie/materialien-fuer-ratsuchende/arbeitgeber/pflichten-von-arbeitgebern.html)

Das Institut **ProDeMa** ist auf Deseskalationsmanagement spezialisiert und bietet Schulungen und Trainings an:  
→ [prodema-online.de/deeskalation](http://prodema-online.de/deeskalation)

Der Verein »**Aktion Zivilcourage**« bietet Trainings für Dialogformate und Moderationskompetenzen mit Fokus auf Verwaltungen an: → [www.aktion-zivilcourage.de/angebote/verwaltung](http://www.aktion-zivilcourage.de/angebote/verwaltung)

## Quellenverzeichnis

**Bornmann, Maximilian:** Geheimplan gegen Deutschland, in: correctiv.org, 21.03.2024, <https://correctiv.org/aktuelles/neue-rechte/2024/01/10/geheimplan-remigration-vertreibung-afd-rechtsextreme-november-treffen/>

**Bühler, Janina Larissa et al.:** Life Events and Personality Change: A Systematic Review and Meta-Analysis, in: *European Journal Of Personality*, 38(3), 2023, S.544–568, doi:10.1177/08902070231190219.

**Cyert, Richard M. / James G. March:** A Behavioral Theory of the Firm. Cambridge: Blackwell, 1992.

**Dammann, Klaus:** Stäbe, Intendantur- und Dacheinheiten. Köln: Carl Heymanns, 1969.

**Daubner, Lukas:** Die Stabsstelle: Allzweckwaffe oder Feigenblatt?, in: *Versus Magazin*, 12.10.2022, <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/stabsstellen-als-feigenblatt/>

**Drepper, Thomas:** Organisationen in der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003.

**Eidenschink, Klaus:** Die Kunst des Konflikts: Konflikte schüren und beruhigen lernen. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 2023.

**El-Mafalaani, Aladin:** Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Köln: Kiepenheuer&Witsch, 2023.

**Flügel-Martinsen, Oliver:** Radikale Demokratietheorien zur Einführung. Hamburg: Junius Verlag, 2020.

**Kapitzky, Jens:** Wir müssen mehr reden! Wozu Interaktionsformate doch gut sind, in: *Versus Magazin*, 28.03.2022, <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/wir-muessen-mehr-reden/>

**Kohlrausch, Bettina / Andreas Hövermann / Bart Meuleman:** Demokratie braucht gute Arbeit, in: *Böckler Impuls*, 10/2024, [https://www.boeckler.de/data/Boeckler\\_Impuls\\_2024\\_10\\_S1.pdf](https://www.boeckler.de/data/Boeckler_Impuls_2024_10_S1.pdf)

**Kühl, Stefan:** Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS, 2011.

**Lieckweg, Tania / Christoph Wehrsig:** Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen »über« Organisationen, in: *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie*, 7(2), 2001, S.267–289.

**Lipinski, Gregory:** Sylt-Video: Durfte die Serviceplan-Gruppe ihrem Mitarbeiter fristlos kündigen?, in: *MEEDIA*, 16.07.2024, <https://meedia.de/news/beitrag/14577-sylt-video-durfte-die-serviceplan-gruppe-ihrem-mitarbeiter-fristlos-kuendigen.html>

**Luhmann, Niklas:** Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot Verlag, 1964.

**Luhmann, Niklas:** Konfliktpotentiale in sozialen Systemen, in: *Der Mensch in den Konfliktfeldern der Gegenwart*, Hrsg. Landeszentrale für politische Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen. Köln: Verlag für Wissenschaft und Politik, 1975, S.65–75.

**Luhmann, Niklas:** Organisationen im Wirtschaftssystem, in *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*, Hrsg. Niklas Luhmann. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1981, S.390–414.

**Marchart, Oliver:** Das unmögliche Objekt. Eine postfundamentalistische Theorie der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2013.

**Mau, Steffen / Thomas Lux / Linus Westheuser:** Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2023.

**Messmer, Heinz:** Der soziale Konflikt: kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2003.

**Mouffe, Chantal:** Agonistik: Die Welt politisch denken. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2014.

**Muster, Judith / Andreas Hermwille:** Hierarchie und Führung unterscheiden, in: *Lehren von Luhmann. Angewandte Systemtheorie: Pragmatische Lösungsansätze für Organisationen*, Hrsg. Judith Muster/Andreas Hermwille/Jens Kapitzky. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2023, S.16–25.

**Muster, Judith / Andreas Hermwille:** Ohne Schauseiten geht es nicht, in: *Lehren von Luhmann. Angewandte Systemtheorie: Pragmatische Lösungsansätze für Organisationen*, Hrsg. Judith Muster / Andreas Hermwille / Jens Kapitzky. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2023, S.86–93.

**Muster, Judith:** Du – ich glaube, wir reden zu viel, in: *Versus Magazin*, 10.08.2021, <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/du-ich-glaube-wir-reden-zu-viel/>

**Muster, Judith et al.:** The Next Normal. Perspektiven zur Zukunft des Organisierens. Quickborn/Freiburg: Metaplan / Haufe, 2020.

**Rydlink, Katherine:** Sylter Barbetreiber über rechtsextreme Parolen. Wir haben fünf Namen an die Polizei übergeben, in: *DER SPIEGEL*, 25.05.2024, <https://www.spiegel.de/panorama/sylt-pony-bar-betreiber-ueber-nazi-parolen-fuenf-namen-an-polizei-gegeben-a-108a3071-8195-4a01-a933-23a14d69dcd5>

**Sieben, Peter:** Kündigung nach Sylt-Video? »Was der Arbeitnehmer in seiner Freizeit macht, ist seine Privatsache«, in: *Frankfurter Rundschau*, 01.06.2024, <https://www.fr.de/panorama/pony-sylt-video-kampen-parolen-gigi-dagostino-kuendigung-arbeitsrecht-zr-93095657.html>

**Simon, Herbert A.:** A Behavioral Model of Rational Choice, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 1. Februar 1955, S.99–118, doi:10.2307/1884852 (corp.oup.com/)

**Statista:** Anzahl der Reisenden im Schienenpersonenverkehr der Deutsche Bahn AG bis 2023, in: *Statista*, 18.07.2024, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13626/umfrage/reisende-im-schienenpersonenverkehr-der-db-ag/>

**Starker, Vera / Katharina Roso / Felix Aguntius:** In ungewissen Zeiten: Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext, 2024, [https://nextworkinnovation.com/wp-content/uploads/2024/07/Studie\\_Zuversicht\\_Unternehmen\\_Fuehrung\\_in\\_ungewissen\\_Zeiten-09072024.pdf](https://nextworkinnovation.com/wp-content/uploads/2024/07/Studie_Zuversicht_Unternehmen_Fuehrung_in_ungewissen_Zeiten-09072024.pdf)

Die Studie entstand unter Mitwirkung der Teilnehmenden des Seminars »**Kunden verstehen, Märkte explorieren**« des **Metaplan Professional Programms »Führen und Beraten im Diskurs«** 2024: Mechthild Alpers, Katharina Bock, Antje Busch, Armin Chodzinski, Heinrich Christen, Michel Eggebrecht, Falk Engelmann, Lorenz Freudenberg, Sebastian Friedrich, Matthias Funk, Simone Gehr, Tobias Grewe, Wolfgang Grimme, Hannes Gruber, Susanne Hählen, Danica Heller-Krippendorf, Gregor Klein, Shirin Lupp, Martin Schneider, Florian Schweizer, Ralf Uhlich, Ulrike Wolter, Angela Wyder, Marina Zelger. Danke für das gemeinsame Denken!



**[www.metaplan.de](http://www.metaplan.de)**