

Wirkt sich die Veränderung des gesellschaftlichen Klimas auf Arbeitswelten aus?

Und wenn ja, wie?

Hypothese und Befragung

Das gesellschaftliche und politische Klima in Deutschland hat sich in der vergangenen Dekade erheblich verändert, hin zu einer zunehmenden Polarisierung der Gesellschaft mit teils hasserfüllten Auseinandersetzungen in Politik, sozialen Medien und zwischen Menschen, die bis in die persönlichen Beziehungen hineinwirken können.

Diese Situation hat auch uns, die wir aus der Arbeit in Mediation, Coaching, Beratung und empirischer Forschung kommen, schon länger beschäftigt. Dabei kam immer wieder eine Frage auf: Was passiert, wenn dieses Klima der gesellschaftlichen Polarisierung und des Gegeneinanders in das Arbeitsleben überschwappt?

Uns erschien diese Frage höchst relevant. Denn hierhin – an den Arbeitsplatz – werden ja all die Meinungen, Haltungen, Beobachtungen, Debatten, Unsicherheiten und Orientierungslosigkeiten mitgebracht. Sie sind als unsichtbarer Rucksack dabei. Was, wenn sie von außen verstärkt oder geführt werden oder auch ohne solches Zutun im Arbeitsalltag aufbrechen? Wie würde das das Miteinander am Arbeitsplatz, die Kultur in den Arbeitsstätten, die Leistungsfähigkeit und die Ergebnisse von Unternehmen und öffentlichen Arbeitgebern beeinflussen? Welche Herausforderungen ergäben sich daraus für Management und leitendes Personal? Andererseits: Wenn es kein solches Überschwappen gäbe: Was wäre der Grund für die Immunisierung der Arbeitswelt und was könnten wir daraus für das gesellschaftliche Miteinander lernen?

Da diese spezifischen Fragen in der öffentlichen Diskussion bisher kaum eine Rolle spielen, fanden wir auch kaum Material für Antworten. Wir entschlossen uns deshalb für eine kleine Eigenstudie und führten 20 qualitative Interviews mit Personen in Leitungsfunktionen in Unternehmen, öffentlichen Betrieben und der Verwaltung von Kommunen, von der Abteilungsleitung bis zum Vorstand. Wir wollten wissen, ob und wie sich das polarisierte gesellschaftliche Klima an den Arbeitsplätzen auswirkt, welche Folgen das hat und wie man damit umgeht.

Die Ergebnisse

- Unsere Forschungsfrage nach dem Impact des polarisierten gesellschaftlichen Klimas auf die Arbeitswelt galt unseren Gesprächspartnern als sehr relevant. Zentrales Thema der meisten Gespräche war aber nicht, dass sich Mitarbeitende anfeinden oder extreme politische Parteien und Gruppen in die Arbeitsstätten hinein mobilisieren. Vielmehr ging es vor allem um die zunehmende Komplexität, der man sich als Unternehmen, Verwaltung oder Institution gegenüber sieht.
 - Mit mehr Komplexität meinte man auf der einen Seite über die Jahre stetig zunehmende Anforderungen an die Arbeit im Betrieb,

die einzelnen Mitarbeitenden und die Ergebnisse. Teilweise habe das mit Anforderungen durch Regulierung oder Gesetze¹ zu tun, teilweise aber auch mit Erwartungen derer, die Adressaten oder Nutznießer (Kunden, Bürgerinnen und Bürger, andere juristische Personen) der Ergebnisse sind.

- Häufig entstünden Differenzen in Bereichen und/oder im Miteinander, die nichts mit den eigentlichen Sachaufgaben zu tun haben.
- Neben der Vielzahl der Anforderungen sei ein wesentliches weiteres Problem, dass sie teils widersprüchlich seien bzw. in Dilemmata führten, die weit jenseits dessen lägen, was man von jeher gewohnt sei und die nur schwer oder gar nicht aufzulösen seien. Dazu trügen gesetzliche Anforderungen bei, aber auch nicht gesetzliche, z. B. mit Blick auf die Gestaltung von Prozessen, Effizienz- und Leistungsvorgaben, richtiges oder falsches Verhalten, ethische Normen, den Umgang mit Externen (z. B. Kunden, Bürgerinnen und Bürgern), die Qualität von Ergebnissen etc.
- Diese Anforderungen führten immer öfter in Ziel- und Erwartungskonflikte, von denen viele bis auf die alltägliche Arbeitsebene durchschlugen. Häufig seien Anforderungen zudem interpretationsfähig, weil sie unscharf beschrieben, deshalb subjektiv unterschiedlich verstanden würden und im Zusammenspiel mit anderen Anforderungen nicht klar priorisiert seien.
- Für alle Mitarbeitenden sei diese Situation ein Problem. Das gelte für die Personen in Management und Leitungsfunktionen. Aber zunehmend sähen sich auch die Mitarbeitenden auf der Arbeitsebene damit konfrontiert und überfordert. Häufig führe das in eine Art Lähmung selbst auf den untersten Ebenen. Man habe den Eindruck, Entscheidungen nicht mehr klar und eindeutig fällen zu können. Das befördere die Angst vor Fehlentscheidungen und negativen Konsequenzen aus unterschiedlichsten Richtungen. Auf vielen Ebenen begegne man dem – durchaus verständlich – mit Ausweichen, Hinhalten, Vertagen, Diskutieren, schließlich dem Ruf nach einer Ansage von oben.
- Gerade wenn es um unscharfe, normativ aufgeladene, aber auch subjektiv interpretierbare Anforderungen gehe, bestehe dabei erhebliches Potenzial zu internen Konflikten zwischen Mitarbeitenden, aber auch mit Externen (z. B. Kunden, Bürgern und Bürgerinnen), da genau an diesen Punkten die Heterogenität der Werthaltungen, Meinungen und Erwartungen zum Tragen komme.
- Mehr Komplexität entstehe zudem, weil dieser Zustand auf eine über die letzten 10 Jahre² zunehmend polarisierte, emotionalisierte und instabile gesellschaftliche Situation träfen. Der Gereiztheitspegel sei deutlich gestiegen. Wie ein Teilnehmer es ausdrückte: „Die Lunte ist sehr kurz

¹ Wichtiger Vorwurf hier: Der Gesetzgeber mache Gesetze, ohne ausreichend darüber nachzudenken, was sie auf der Ebene ihrer Ausführung und für die Stakeholder der Gesetze konkret bedeuten. Er habe in den letzten 20 Jahren zunehmend den Kontakt mit der Wirklichkeit verloren, auf die Gesetze zwangsläufig stießen.

² Und von vielen angemerkt: gerade durch die Pandemie zusätzlich stark belastete

geworden.“ Wo Unternehmen, Institutionen und Verwaltungen auf Kunden oder Bürger und Bürgerinnen trafen, kämen viele zusätzliche und sehr heterogene Erwartungen von immer häufiger enttäuschten, emotionalisierten, wütenden und konfliktbereiten Menschen hinzu. Das wiederum übe zusätzlichen Druck auf alle die aus, die an den Schnittstellen zwischen Arbeitsstätten und Außenwelt tätig seien.

- Und genau hier sahen viele unserer Befragten eines der großen Problempotenziale, das sich aus der polarisierten gesellschaftlichen Situation für das alltägliche Arbeitsleben entwickle. Denn in der Folge dieser Situation seien Mitarbeitende dem aus dieser Situation entstehenden Druck mit dem ihnen zur Verfügung stehenden professionellen Handwerkszeug nicht gewachsen. Sie verlangten in ihrer Not immer häufiger nach klaren Vorgaben, Anleitungen und Formeln, wie sie die entstehenden Dilemmata und Problemsituationen auflösen sollten. Das sei einerseits verständlich und verweise auf die Defizite wie die Hausaufgaben der Fach- und Personalverantwortlichen. Andererseits gehe damit auch laufend die Bereitschaft zurück, selbstständig Probleme zu lösen. Zudem seien auch viele Führungskräfte der daraus für sie entstehenden Situation nicht gewachsen. Sie reagierten nicht selten ähnlich – mit Aussitzen, Verdrängen oder erratischem Handeln.
- Die Folgen sieht man sehr negativ. Schaffe man es nicht, auf diese Situation adäquat zu reagieren, drohe der Verfall von innerer Kultur, operativer Handlungsfähigkeit und Akzeptanz der Leitungsebenen. Die Mitarbeitenden hätten den Eindruck, dass es keinen klaren Kurs mehr gebe, dass nicht konsequent reagiert und agiert werde. Sie verlieren nach und nach die Orientierung, Missmut häuft sich an, innere Kündigung nehme zu. Das aber untergrabe nicht nur die Compliance im Kleinen wie im Großen, es habe auch unmittelbare negative Auswirkungen auf Effizienz und Ergebnisse.
- Durch die Bank war man der Meinung, dass man die Situation nicht laufen lassen solle, sondern ganz im Gegenteil offensiv angehen müsse.
 - Die in den Befragungsergebnissen aufgeführten Themen wurden von den Interviewten ganz klar als Führungsaufgaben benannt.
 - Das betrifft zum einen die Diagnose, also „das Ohr an der Belegschaft haben“ als auch die daraus zu entwickelnden Handlungsansätze.
 - Notwendig sei mehr denn je das Anerkennen, dass es solche Situationen im eigenen Haus gibt, das Fördern von Hinwendung zu Problemen statt deren Negation, das gemeinsame Arbeiten an Lösungen, die Stärkung von gelebter Teamkultur auf jeder Ebene.
 - Das sei immer zwar schon wichtig gewesen, aber nun stelle sich diese Aufgabe unter neuen Vorzeichen und Bedingungen.
 - Das erreiche man aber keinesfalls durch autoritäres Verhalten. Vielmehr seien gerade Führungskräfte viel mehr als früher gefordert, die Situation in ihrem Zuständigkeitsbereich und auch darüber hinaus genau kennenzulernen und ihre eigene Sicht der Dinge infrage stellen zu lassen. Es gehe um Hinhören, Zuhören, das Anerkennen und Verstehen unterschiedlicher Sichtweisen. Das sei heute schwieriger als früher, weil die Spannbreite der Sichtweisen sich vergrößert habe. Das sei auch dann notwendig, wenn einem nicht gefällt, was man hört. Einfach zu sagen „das stimmt nicht“, sei keine Lösung. Man müsse sich die Mühe machen, zu verstehen, woher diese Wahrnehmung und Meinung

kommt, zu prüfen, ob und welches Stück relevante Wahrheit darin steckt, statt sie einfach nur abzutun. Denn nur aus diesem Verstehen der verschiedenen Seiten könnten die richtigen Lösungen entstehen.

- Das aber sei für leitendes Personal heute deutlich schwieriger als früher, als das Spektrum der Anforderungen noch nicht so breit und die Divergenzen über Richtig und Falsch noch nicht so groß waren. Das führe auch leitendes Personal sehr häufig an seine Grenzen.
- Essentiell sei es, als Führungskraft in seinen Normen und Werten für die Belegschaft klar erkennbar zu sein. Bereiche, in denen Führungskräfte durch authentisches, stringentes und nachvollziehbares Handeln und Tun erlebbar sind – sowohl sich selbst gegenüber als auch an Belegschaft und Kunden –, scheinen in deutlich geringerem Maße störanfällig zu sein.

Viele der von uns befragten Personen waren der Meinung, dass die daraus resultierende Aufgabe in ihrem Unternehmen nicht entschlossen genug angegangen werde bzw. dass häufig dem dafür zuständigen und leitenden Personal das Handwerkszeug oder das Erkennen des eigenen blinden Fleckes fehle. Es sei deshalb sehr wichtig, das zum einen zu erkennen und sich zum anderen externe beratende Unterstützung zu holen.

Fazit – was braucht es?

Polarisierung erkennen

Es ist wichtig, gesellschaftliche Spannungen und Wertekonflikte im eigenen Arbeitskontext sichtbar zu machen und strukturiert zu bearbeiten.

- Sichtbarmachung verdeckter Konfliktfelder („unsichtbare Rucksäcke“)
- Erhebung von Wahrnehmungen, Spannungen und Dilemmata in Teams und Führung
- Ableitung Handlungsoptionen

Führung in komplexen und polarisierten Zeiten bewusst leben

Auch Führungskräfte brauchen Stärkung um trotz Unsicherheit und wachsender Widersprüche handlungsfähig und orientierend zu bleiben.

- Reflexion eigener Führungsmuster bei Polarisierung
- Entwicklung einer klaren Haltung in unklaren Zeiten
- Prioritäten und Verantwortung
- Dilemma-Management

Teamresilienz stärken

Teams müssen befähigt werden, trotz Unsicherheit, Überforderung und Wertekonflikten arbeitsfähig und im Dialog zu bleiben.

- Teamentwicklung mit Fokus auf Kommunikation, Vertrauen und Umgang mit Unterschiedlichkeit
- Aufbau einer dialogfähigen Teamkultur und gemeinsamer Routinen für schwierige Situationen

Thomas Perry

Bernhard Böhm

Katharina Hitschfeld