

## Umgang mit Polarisierung in der Belegschaft

Das Thema der Polarisierung steht in einem natürlichen Spannungsverhältnis zum Thema der Vielfalt. Letzteres wollen wir, ersteres nicht. Vielfalt heißt auch: Meinungen jenseits der Mitte. Das müssen wir aushalten. Entscheidend ist die Grenzziehung. Wo hört eine gesunde Meinungsvielfalt auf, wo beginnt eine gefährliche Polarisierung?

Polarisierung ist dann gefährlich, wenn sie mit ihrer destruktiven Kraft das eigentlich Verbindende im Unternehmen überlagert. Besonders gefährlich ist sie dann, wenn die Konflikte nicht nur äußerlich sind, sondern auf eine immanente Problemlage in Unternehmen treffen.

Dabei sind Unternehmen Abziehbilder der Gesellschaft und der gesellschaftlichen Konfliktlinien. Unternehmen stehen damit potentiell unter demselben Druck der aktuellen Krisen und Konflikte wie auch andere gesellschaftliche Institutionen und Organisationen.

Wenn die Gesellschaft nicht mehr in der Lage ist, die Pole zu überbrücken, müssen auch Unternehmen daran scheitern. Unternehmen können nicht den Anspruch haben, alle gesellschaftlichen Konflikte zu lösen. Damit wären sie überfordert.

Allerdings müssen Unternehmen die Voraussetzungen für das Gelingen ihres Unternehmenszweck absichern. Eine Voraussetzung ist der innerbetriebliche Frieden, damit Zusammenarbeit gelingen kann. Innovationskraft, Leidenschaft und Kreativität benötigen als Nährboden angst- und konfliktarme Räume.

In normalen Zeiten gilt: Der gemeinsame Kit, der auch über Unternehmens- und Ländergrenzen zusammenhält, besteht aus dem gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolg, dem Purpose des Unternehmens, den gemeinsamen Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur.

Aber reicht das aus, wenn es um grundlegende, z.T. existenzielle Konflikte geht, die die Belegschaft in international aufgestellten Konzernen spaltet? Der Krieg gegen die Ukraine, der Gaza-Konflikt und der Angriff auf Israel am 7. Oktober, der Antisemitismus und die Muslimfeindlichkeit, die vielerorts gefühlte Überforderung im Zusammenhang mit der Zahl der Geflüchteten, die Entgrenzung in der politischen Auseinandersetzung bis zu Angriffen auf Mandatsträger, die zunehmend aggressive Auseinandersetzung über den richtigen Weg in der Klimaschutzdebatte.

Es gab auch früher große gesellschaftliche Debatten: Die Asyldebatte in den 90er Jahren, der NATO-Doppelbeschluss, Ozon-Loch und saurer Regen, das Auseinanderbrechen des Ostblocks. Aber mit dem Abschmelzen der gesellschaftlich-politischen Autoritäten und mit der meinungsprägenden Macht von Social Media in der Hand jedes einzelnen Mitarbeitenden veränderten sich auch die Qualität und die Wirkung dieser Konflikte in den Unternehmen.

Die Menschen nehmen die Konflikte heute mit ihren Handys in die Betriebe hinein. Sie sind dort vorhanden. Sie lassen sich nicht am Firmentor aufhalten. Und das gilt erst recht für die jungen Generationen, die für ihre Werte und Entwicklungsziele keine Chinese Wall zwischen Arbeit und Privat akzeptieren.

In der Zeit, als ich in die Kommunikation einstieg, galt der eiserne Grundsatz, dass Unternehmen unpolitisch sind; sie äußern sich nicht zu politischen Themen, erst recht nicht zu tagesaktuellen oder gar parteipolitischen Themen.

Heute erwarten die Menschen von den Unternehmen auch keine Wahlempfehlung, aber eine Haltung. Unternehmen gelten mehr denn je als wichtige und glaubwürdige Akteure in der Gesellschaft. Ihre Stimme hat Gewicht im Meinungsspektrum.

Aber welche Stimme hören wir, wenn wir die Haltung von Unternehmen einfordern? Die des CEO? Der Kommunikations- oder Politikabteilung? Der Eigentümer wie im Fall von Herrn Würth? Wo bildet sich die Haltung des Unternehmens? Und wer sind ihre Eliten und Meinungsbildner? Welche Vielfalt findet Berücksichtigung? Wodurch ist die Haltung legitimiert?

Und was, wenn die Haltung des Unternehmens Kunden verschreckt oder Mitarbeiter verärgert? Beispiel: Wie viel Verständnis entwickeln muslimische Mitarbeitende von METRO Türkei für eine pro-israelische Haltungskampagne der deutschen METRO AG im Gaza-Konflikt?

So wie Unternehmenskommunikation immer interessengeleitete Kommunikation ist, so muss auch die Haltung von Unternehmen immer von eigenen Interessen geleitet sein. Unternehmen sind keine demokratisch legitimierten Institutionen. Sie verfolgen wirtschaftliche Interessen und während sie das tun, dienen sie im besten Falle einem gesellschaftlichen Zweck. Es steht ihrer Glaubwürdigkeit gut an, immer wieder auf die Interessengelenktheit hinzuweisen.

Haltung ist dann auch mehr als eine Meinung haben. Sie muss sich in Handlung ausdrücken. „Ist die METRO für Demokratie und Menschenrechte?“ – wurde ich kürzlich von Journalistenschülern gefragt. „Na klar“, habe ich gesagt. „Dann kann die METRO nicht weiter in Russland Geschäfte machen“, war die Antwort. So einfach ist die Welt. Und ist sie doch nicht.

Zur Erinnerung: METRO betreibt in Russland ein Geschäft mit 93 Märkten und 9.000 Mitarbeitenden und in der Ukraine ein Geschäft mit 26 Märkten und 3.400 Mitarbeitenden. Ich habe im Vorfeld dieser Veranstaltung mit dem Politikchef von METRO Russland gesprochen. Und mit der Kommunikationskollegin von METRO Ukraine. Für den russischen Kollegen – der den Krieg verurteilt – steht der Krieg in einem größeren politischen und strategischen Kontext. Für die ukrainische Kollegin ist der Krieg dagegen eine sehr persönliche Bedrohung von Leib und Leben, ein Angriff auf die eigene Freiheit und auf die Unabhängigkeit ihres Landes.

Auf internen Konferenzen von METRO gehen sich Russen und Ukrainer aus dem Weg. Die Ukrainer lehnen es ab, mit den Russen auch nur ein Wort zu sprechen. Bei unserem letzten internationalen Kommunikations-Workshop wurde an dem ersten Abend-Event Kiew bombardiert und die beiden ukrainischen Kollegen telefonierte unter Tränen mit ihren verängstigten Kindern, die sie in Kiew zurückgelassen hatten. Die drei russischen Kolleginnen saßen isoliert am Tisch.

Das ukrainische Management hat den Vorstand der METRO AG zu Beginn des Krieges in einem offenen Brief aufgefordert, das Geschäft in Russland zu beenden. Die FAZ hat als erste darüber berichtet, andere Medien folgten. Es gab in der Folge heftige Kritik auf den Social Media Kanälen, u.a. auch von MA aus der Ukraine und aus anderen Ländern. Natürlich hat der Vorstand jede Sympathiebekunden für diese kritischen Beiträge aus den eigenen Reihen genau beobachtet. „Können wir das unterbinden?“ – war die Frage. „Nein, das können und sollten wir nicht tun“, war die Antwort, die ich gegeben habe.

Unternehmen dürfen die Instrumente der Autokraten nicht kopieren. Auch das ist ein Ausdruck der eigenen Haltung. Unternehmen müssen in einer solchen Frage die Vielfalt der Meinungen aushalten, auch die der unternehmensinternen Opposition. Und gleichzeitig sollten sich Mitarbeitende, erst recht aber Führungskräfte bewusst machen, dass eine nach außen getragene Opposition Reputationsfolgen für das eigene Unternehmen haben und die innerbetriebliche Polarisierung verstärken kann.

Aus dem Umgang mit polarisierten Unternehmen ergibt sich eine Schlussfolgerung: Das gelernte Kommunikationsziel der One Voice Policy lässt sich nicht auf Konflikte übertragen, die die Unternehmen als politisch ausgetragene Konflikte erreichen.

Was bleibt also zu tun in Situationen, in denen die Belegschaften von Unternehmen in einer großen Frage polarisiert sind? Ich sehe 6 Punkte:

1. Das Unternehmen sollte klar machen, auf welcher Grundlage es steht und Entscheidungen trifft. Die Wertebasis muss transparent sein, ebenso die wirtschaftlichen Interessen und die rechtlichen Rahmenbedingungen.
2. Die Position sollte glaubwürdig sein. D.h., sie muss an den bekannten Unternehmenszwecken, -werten und -zielen ausgerichtet sein. Die Position darf abweichen von dem Mainstream politischer Überzeugungen.
3. Wenn das Unternehmen Position bezieht, dann sollte diese wohl geprüft und gut begründet werden. Die Position sollte – einmal getroffen – möglichst konsistent umgesetzt und auch durchgehalten werden.
4. Nur die eigene Haltung begründen, nicht die Haltungen anderer verächtlich machen. Überzeugen, nicht überreden. Keinen Druck aufbauen.
5. Gesprächsangebote machen. Gegenpositionen aushalten, sich damit auseinandersetzen. Und das auch zeigen.
6. Konsequenz vorgehen gegen Äußerungen und Taten, die die Betriebsordnung verletzen und den innerbetrieblichen Frieden massiv gefährden.

Ich habe die ukrainische Kollegin kürzlich gefragt, ob es in der ukrainischen Organisation nach wie vor heftige Debatten und Kritik gibt an der Haltung der METRO in Bezug auf das russische Geschäft. Sie sagte: „Nein. Wir haben akzeptiert, dass es sich um eine geschäftliche Entscheidung handelt, auch wenn wir sie nach wie vor nicht gut finden.“