

Phänomenologie der organisatorischen Erschöpfung: Eine tiefenanalytische Untersuchung der abnehmenden Handlungsfähigkeit in deutschen Sektoren

Einleitung: Die Systemkrise der organisatorischen Handlungsfähigkeit und ihre gesellschaftlichen Wurzeln

Die in der vorliegenden Untersuchung zu prüfende These formuliert eine fundamentale Beobachtung zur aktuellen Verfasstheit westlicher, und im Speziellen deutscher, institutioneller Strukturen: Die Organisationsfähigkeit der Menschen und der von ihnen gebildeten Systeme – seien es Bundesbehörden, kommunale Verwaltungen, politische Parteien oder privatwirtschaftliche Unternehmen – nimmt spürbar ab. Organisationsstrukturen erweisen sich in der empirischen Praxis immer häufiger als dysfunktional oder in ihrer funktionalen Reichweite stark eingeschränkt. Diese institutionsübergreifende Natur des Problems legt zwingend den Schluss nahe, dass es sich hierbei nicht um isolierte, branchenspezifische Managementfehler handelt. Vielmehr manifestiert sich hier eine systemische Krise, die durch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, psychologische Paradigmenwechsel und tiefe soziokulturelle Transformationen getrieben wird.

Die Fähigkeit zur Organisation definiert sich im soziologischen und systemtheoretischen Sinne als die Kapazität eines sozialen Gebildes, Komplexität zu reduzieren, Ressourcen effizient auf ein gemeinsames Ziel hin zu bündeln, interne Kohäsion (Zusammenhalt) zu wahren und sich adaptiv an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Wenn diese Fähigkeit schwindet, äußert sich dies in erstarrten Prozessen, einer Unfähigkeit zur Kompromissfindung, massiven Effizienzverlusten und einem schleichenden Legitimitätsverlust der jeweiligen Institutionen. Die eingangs formulierte Hypothese identifiziert als mögliche treibende Kräfte dieser Dysfunktionalität drei zentrale gesellschaftliche Strömungen: Erstens einen zunehmenden Hang zum Autoritären in der Gesellschaft und Politik, zweitens eine tiefe politische Spaltung beziehungsweise affektive Polarisierung, und drittens einen fundamentalen Wandel der politischen und institutionellen Kultur, in der die expressive Zurschaustellung von moralischer "Haltung" zunehmend das pragmatische, zielgerichtete Handeln ("Handlung") substituiert. Diese Haltungskultur dient primär der Befriedigung von Identifikationsbedürfnissen, verliert jedoch die lösungsorientierte Funktionalität aus den Augen.

Die vorliegende Untersuchung wird diese These umfassend prüfen. Im ersten Teil wird anhand einer detaillierten Analyse aktueller Studien und Datensätze belegt, dass die Organisationsfähigkeit in Deutschland tatsächlich branchenübergreifend erodiert. Der zweite und dritte Teil widmen sich der tiefenanalytischen Untersuchung der Ursachen, um die postulierten gesellschaftlichen Entwicklungen – Verrechtlichung, Polarisierung, Gesinnungsethik

und Autoritarismus – in ihren komplexen Wechselwirkungen zu dekonstruieren und ihre Toxizität für funktionale Organisationsstrukturen nachzuweisen.

Teil I: Empirische Indikatoren des organisatorischen Funktionsverlusts

Die Dysfunktionalität von Organisationen lässt sich nicht nur anekdotisch, sondern in großem Maßstab empirisch an den drei zentralen Säulen der Gesellschaft ablesen: dem staatlichen Verwaltungsapparat, der freien Wirtschaft und dem System der politischen Repräsentation.

1.1 Die Überforderung des staatlichen Apparats und der öffentlichen Verwaltung

Der öffentliche Sektor in Deutschland befindet sich in einer historischen Überlastungskrise. Staatliche Institutionen, von der Ministeriumsebene des Bundes bis in die kommunalen Ausländer- und Bauämter, sind zunehmend außerstande, ihre Kernaufgaben in der rechtlich gebotenen Geschwindigkeit und Qualität zu erfüllen. Dieser Befund wird sowohl durch die Binnenperspektive der Verwaltungsmitarbeiter als auch durch die Außenwahrnehmung der Bürger und Wirtschaftssubjekte schonungslos bestätigt.

Eine wegweisende Studie der renommierten Hertie School aus dem Frühjahr 2025, die Behördenleitungen, Verwaltungsmitarbeiter sowie externe Verwaltungsexperten befragte, zeichnet ein alarmierendes Bild der inneren Verfasstheit deutscher Ämter. Die Ergebnisse belegen eine tiefgreifende Resignation innerhalb des Apparats: Rund 60 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter stimmen der Aussage zu, dass der Staat mit seinen Aufgaben und Problemen schlichtweg "überfordert" ist. Unter den externen Verwaltungsexperten aus Wirtschaft und Wissenschaft, die tagtäglich mit den Schnittstellen der Bürokratie konfrontiert sind, liegt dieser Wert sogar bei 81 Prozent.

| Zielgruppe der Hertie School Studie (2025) | Zustimmung zur Aussage: "Der Staat ist überfordert" | Unzufriedenheit mit digitalem Fortschritt |
|---|---|---|
| Externe Verwaltungsexperten (Wirtschaft/Wissenschaft) | 81 % | Keine spezifischen Daten (implizit sehr hoch) |
| Verwaltungsmitarbeiter (Binnenperspektive) | 60 % | 92 % (Nur 8 % sind zufrieden) |

Datenbasis: Studie der Hertie School Berlin zu Deutschlands Behörden.

Die gravierendsten internen Herausforderungen werden in der schleppenden und hochgradig dysfunktionalen Umsetzung der Digitalisierung gesehen. Bezeichnenderweise sind lediglich 8 Prozent der Befragten aus der Verwaltung mit dem digitalen Fortschritt der letzten Legislaturperiode zufrieden. Ein Kernproblem ist hierbei die mangelnde ressortübergreifende Zusammenarbeit, die als fundamentales Merkmal moderner, agiler Organisationsfähigkeit gilt. Behörden agieren in strikt getrennten informationellen Silos. Dies wird besonders bei der Registermodernisierung deutlich: Fast 60 Prozent der vom Statistischen Bundesamt identifizierten Register auf Bundesebene weisen eine große Streuung der fachlichen Zuständigkeiten über unterschiedlichste Ressorts auf, was die Einführung effizienter Konzepte wie dem "Once-Only-Prinzip" (bei dem Bürger Daten nur einmalig angeben müssen) drastisch erschwert. Der Nationale Normenkontrollrat (NKR) mahnt in diesem Kontext seit Jahren eine praxistaugliche Gesetzgebung an, scheitert jedoch oft an der organisatorischen Trägheit der

Ministerien.

Diese behördliche Binnenperspektive korrespondiert nahtlos mit dem massiven Vertrauensverlust aufseiten der Bevölkerung. Die repräsentative Bürgerbefragung des öffentlichen Dienstes, durchgeführt vom Meinungsforschungsinstitut forsa im Auftrag des dbb beamtenbund und tarifunion im Juli 2025, belegt, dass das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit des Staates das fünfte Jahr in Folge signifikant sinkt. Aktuell halten 73 Prozent der Deutschen den Staat angesichts seiner zahlreichen Baustellen für dysfunktional und überfordert. Noch im Vorjahr lag dieser ohnehin alarmierende Wert bei 70 Prozent.

| Indikator (dbb Bürgerbefragung durch forsa) | 2024 | 2025 |
|---|------|------|
| Staat ist mit seinen Aufgaben überfordert | 70 % | 73 % |
| Keine Hoffnung auf Besserung durch aktuelle Regierung | - | 70 % |
| AfD-Wähler, die den Staat für überfordert halten | 90 % | - |
| FDP-Wähler, die den Staat für überfordert halten | 85 % | - |
| Ostdeutsche, die den Staat für überfordert halten | 77 % | - |

Datenbasis: dbb Bürgerbefragung öffentlicher Dienst.

Die Skepsis zieht sich quer durch alle gesellschaftlichen Schichten und politischen Lager, was belegt, dass es sich nicht um eine bloße parteipolitische Unzufriedenheit handelt, sondern um ein tief sitzendes Misstrauen in die systemische Organisationsfähigkeit. Die Überforderung wird primär in den komplexen Schnittstellenthemen verortet: Asyl- und Flüchtlingspolitik, soziale Sicherungssysteme, Schul- und Bildungspolitik sowie Innere Sicherheit. In diesen Bereichen greifen klassische, linear strukturierte Verwaltungsakte nicht mehr; sie erfordern adaptive, vernetzte Organisationsstrukturen, die im deutschen Föderalismus de facto nicht (mehr) existieren.

Erschwert wird die Situation durch eine regulatorische Hypertrophie. Die deutsche Verwaltung und Wirtschaft stecken in einem Dickicht von rund 15.000 Gesetzen und unfassbaren 200.000 Verwaltungsvorschriften in Bund und Ländern fest. Die öffentliche Hand muss ein Portfolio von schätzungsweise 7.500 gesetzlichen und freiwilligen Einzelleistungen erbringen. Wenn nun, wie von Kritikern bemängelt, lediglich der Versuch unternommen wird, diese analogen, ineffizienten und hochkomplexen Prozesse ohne vorherige Entschlackung eins zu eins zu digitalisieren, entsteht sogenannter "digitaler Zement". Die Bürokratie wird elektronisch in Code gegossen, was künftige organisatorische Reformen noch teurer, langwieriger und unflexibler macht.

1.2 Wirtschaft und Unternehmen: Die Krise der emotionalen Bindung und der "Dienst nach Vorschrift"

Während man der freien Wirtschaft traditionell eine höhere Anpassungsfähigkeit und organisatorische Resilienz zuschreibt als dem Staatsapparat, mehren sich auch hier die untrüglichen Anzeichen für eine nachlassende Organisationsfähigkeit. Diese äußert sich primär in einer erodierenden Bindung der Mitarbeiter an das organisationale Ziel und in einer Zunahme lähmender, reaktiver Verhaltensmuster.

Der Gallup Engagement Index für Deutschland (2024/2025) dokumentiert einen bedenklichen

Zustand der innerbetrieblichen Kohäsion. Die Untersuchung zeigt, dass emotionale Bindung – die psychologische Voraussetzung für extra-produktives Verhalten (Organizational Citizenship Behavior) – drastisch abgenommen hat. So weisen mittlerweile 13 Prozent der Beschäftigten gar keine emotionale Bindung mehr zu ihrem Arbeitgeber auf, was dem kritischen Zustand der "inneren Kündigung" entspricht. Der volkswirtschaftliche Produktivitätsverlust, der allein durch diese innere Kündigung und den damit verbundenen Rückgang an Innovationskraft und Leistungsbereitschaft entsteht, wird für das Jahr 2025 auf eine immense Summe zwischen 119,2 und 142,3 Milliarden Euro beziffert.

Ein signifikant großer Teil der Belegschaften flüchtet sich in den "Dienst nach Vorschrift" – ein Verhalten, das rein im Pflichterfüllungsmodus verharrt. In diesem Modus tun Mitarbeiter exakt das, was arbeitsrechtlich gefordert ist, verweigern sich jedoch jeglicher kreativen Problemlösung oder Verantwortungsübernahme, die bei unvorhergesehenen Krisen unerlässlich wäre. Diese mangelnde Identifikation korreliert messbar mit einem schwindenden Vertrauen in die Führungskräfte und in die Zukunftsperspektive der Organisation. Das Vertrauen in die finanzielle Zukunft des eigenen Arbeitgebers ist laut Gallup-Daten auf den tiefsten Stand seit der globalen Banken- und Finanzkrise von 2008 gesunken.

| Dimension des Mitarbeiter-Engagements (Gallup 2024/2025) | Beschreibung des Arbeitsverhaltens | Anteil der Fehltage pro Mitarbeiter/Jahr |
|--|--|--|
| Hohe emotionale Bindung | Proaktiv: Mit Hand, Herz und Verstand bei der Sache, hohe Innovationskraft. | 5,7 Tage |
| Geringe emotionale Bindung | Reaktiv: Im Pflichtmodus. Machen nur das Nötigste ("Dienst nach Vorschrift"). | 7,6 Tage |
| Keine emotionale Bindung | Destruktiv: Innere Kündigung. Mit angezogener Bremse, gedanklich auf dem Absprung. | 9,7 Tage |

Datenbasis: Gallup Engagement Index Deutschland.

Parallel dazu leiden Unternehmen unter einer massiven von außen induzierten Überbürokratisierung. Komplexe nationale und europäische Vorgaben, wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), weitreichende ESG-Berichtspflichten (Environmental, Social, Governance) und kleinteilige Dokumentationsanforderungen binden enorme personelle und kognitive Kapazitäten, die der eigentlichen Wertschöpfung entzogen werden. Etwa 80 Prozent der nationalen Gesetzgebung, die bei den Unternehmen als Erfüllungsaufwand aufschlägt, resultieren aus Vorgaben der Europäischen Union. Der Fokus der Unternehmensorganisation verschiebt sich infolgedessen zwingend von der marktgerichteten Innovation hin zur defensiven Regelkonformität (Compliance). Eine Organisation, die primär damit beschäftigt ist, ihre eigene Rechtschaffenheit zu dokumentieren, verliert zwangsläufig an Agilität und Wettbewerbsfähigkeit.

1.3 Die Implosion der politischen Repräsentationssysteme

Die Sphäre der politischen Repräsentation in Deutschland offenbart einen ebenso gravierenden Schwund an organisatorischer Bindungskraft. Die klassischen "Volksparteien", die historisch die existenzielle Funktion innehatten, divergierende gesellschaftliche Interessen zu aggregieren, auszugleichen und in mehrheitsfähiges, pragmatisches Regierungshandeln zu übersetzen,

befinden sich in einem Zustand fortschreitender struktureller Schwäche. Dies zeigt sich phänotypisch an einem beispiellosen Mitgliederschwund. So hat die Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) seit den frühen 1990er Jahren, als sie noch über eine Million Mitglieder zählte, rund die Hälfte ihrer Basis eingebüßt. Ähnliche Erosionserscheinungen verzeichnen die Unionsparteien CDU und CSU. Ursächlich hierfür ist das historische Wegbrechen traditioneller Bindungsmilieus. Die enge Verflechtung von Konfession und Parteipräferenz (das katholische Milieu der Union) sowie das gewerkschaftlich-sozialdemokratische Arbeitermilieu haben durch Säkularisierung, Individualisierung und den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft ihre Bindungskraft weitgehend verloren. Dementsprechend setzt sich auch der Mitgliederschwund bei den Gewerkschaften rasant fort; Prognosen gehen davon aus, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Deutschland bis zum Jahr 2028 erstmals die kritische Marke von zehn Prozent unterschreiten wird.

Die junge Generation zeichnet sich keineswegs durch politische Apathie aus, entzieht sich jedoch den klassischen parteipolitischen Organisationsformen. Sie kanalisiert ihre kreativen, zeitlichen und organisatorischen Ressourcen zunehmend an den etablierten Parteien vorbei in Richtung von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie Amnesty International, Human Rights Watch, ökologischen Aktionsbündnissen oder basisdemokratischen Kollektiven. Diese NGOs zeichnen sich durch einen "Single-Issue-Fokus" (Ein-Themen-Ausrichtung) aus, was in der Aufmerksamkeitsökonomie sozialer Medien kurzfristig hochgradig mobilisierend wirkt, da es eindeutige moralische Positionierungen erlaubt. Gleichzeitig fehlt diesen Bewegungen jedoch institutionell die Notwendigkeit und oft auch die Fähigkeit zum komplexen, schmerzhaften gesamtgesellschaftlichen Kompromiss, der für die funktionale Steuerung eines Staates unerlässlich ist.

Der Verlust der Integrationskraft der Volksparteien führt zu einer massiven Fragmentierung des Parteiensystems. Die Bildung stabiler, handlungsfähiger Regierungsmehrheiten wird auf Bundes- wie Landesebene extrem erschwert. Zunehmend müssen lagerübergreifende Bündnisse aus drei oder mehr Parteien geschmiedet werden, die von permanenten internen Koalitionsquerelen geprägt sind. Um überhaupt noch regierungsfähig zu bleiben, werden vermehrt Minderheitsregierungen oder wechselnde Tolerierungsbündnisse diskutiert, was in Deutschland traditionell keinen Stabilitätsanker darstellt. Die Schwäche der Volksparteien zwingt sie in Koalitionen, in denen sie ihre eigenen inhaltlichen Profile bis zur Unkenntlichkeit abschleifen müssen, was wiederum den Wählerverdruss anheizt und das Bild eines handlungsunfähigen "Establishments" verfestigt.

Teil II: Strukturelle und bürokratische Paralysen als Systemversagen

Die empirisch nachgewiesene Dysfunktionalität in Verwaltungen, Unternehmen und Parteien ist kein Zufall, sondern das Resultat tiefgreifender struktureller Verkrustungen und demografischer Zäsuren. Um die gesellschaftlichen Ursachen (Teil III) zu verstehen, muss zunächst die Mechanik dieses Systemversagens betrachtet werden.

2.1 Legalistische Verwaltungstradition, Angstkultur und das Ende des Pragmatismus

Ein maßgeblicher Grund für das Versagen von Organisationsstrukturen liegt in der spezifisch deutschen Verwaltungskultur, deren Logik längst auch auf Konzernstrukturen (Corporate Bureaucracy) übergegriffen hat. Diese Tradition ist extrem legalistisch geprägt: Rechtssicherheit, Formstrenge und Rechtsstaatlichkeit sind die unumstößlichen, dominanten Leitmotive jeglichen Handelns. Anstatt die vom Gesetzgeber bewusst eingebauten Ermessensspielräume pragmatisch im Sinne einer Lösungsfindung für den Bürger oder Kunden zu nutzen, wird in der Vollzugsverwaltung und in den Rechtsabteilungen der Unternehmen zunehmend restriktiv, formalistisch und extrem risikoscheu agiert. Aus der Furcht vor individuellen Fehlern und den damit einhergehenden potenziellen rechtlichen, disziplinarischen oder medialen Sanktionen hat sich eine tiefgreifende Absicherungsmentalität (die sogenannte "Cover-your-ass"-Mentalität) flächendeckend etabliert. Akteure in diesen Organisationen neigen dazu, jede noch so kleine Entscheidung durch eine Vielzahl zusätzlicher juristischer Gutachten, überbordende Dokumentationspflichten, redundante Prüfschleifen und Gremienvorbehalte abzusichern. In diesem pervertierten System gilt die Ablehnung eines Antrags oder die bewusste Nicht-Entscheidung paradoxerweise oft als die "sicherste" Handlungsalternative, da sie das geringste persönliche Risiko birgt. Die zunehmend restriktive Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte sowie die harten Prüfmaßstäbe der Rechnungshöfe befeuern diese Tendenz zur Überbürokratisierung fortwährend. Die Folgen für die Organisationsfähigkeit sind fatal: Das Personal wird in endlosen Koordinations- und Absicherungsschleifen gebunden, ohne operativen Mehrwert zu generieren. Bei der Formulierung neuer Regeln und Gesetze wird von vornherein ein abstruser Wert auf juristische Perfektion statt auf Praxisbezug, Vollzugstauglichkeit und Pragmatismus gelegt. Dieses Verhalten führt zu dem, was in der Organisationssoziologie als "brauchbare Illegalität" bezeichnet wird: Systeme werden so überreguliert, dass ein striktes Befolgen aller Regeln ("Dienst nach Vorschrift") die Organisation augenblicklich zum Erliegen bringen würde. Um überhaupt noch handlungsfähig zu bleiben, müssen Mitarbeiter gezwungenermaßen Regeln informell umgehen, was wiederum ständige Rechtsunsicherheit erzeugt. Diese "Angstkultur" lähmt nicht nur den öffentlichen Dienst, sondern stranguliert auch die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft. Die moderne Organisationspsychologie belegt zweifelsfrei, dass psychologische Sicherheit ("Psychological Safety") und eine konstruktive, transparente Fehlerkultur die absoluten Grundvoraussetzungen für agile, anpassungsfähige und lernende Organisationen sind. Die Realität in deutschen Chefetagen sieht jedoch dramatisch anders aus. Eine Studie der Unternehmensberatung Ernst & Young (EY) zur Fehlerkultur in deutschen Unternehmen aus dem Jahr 2023 deckt eine toxische Doppelmoral auf: Einerseits geben 50 Prozent der befragten Führungskräfte korrekt an, dass eine mangelhafte Fehlerkultur die Innovationsfähigkeit des Unternehmens massiv reduziert. Andererseits räumen in exakt derselben Studie 64 Prozent der Führungskräfte unumwunden ein, dass sie eigene Fehler aus Angst vor einem Karriereknick oder Gesichtsverlust nicht zugeben oder gar versuchen, diese zu vertuschen. Wenn Fehler im System primär als individuelle Makel sanktioniert und nicht als notwendige strukturelle Lernmöglichkeit begriffen werden, verfällt die gesamte Organisation in Schockstarre.

2.2 Die demografische Zäsur: Der unausweichliche Kollaps der Ressourcen

Die bürokratische Überfrachtung trifft nun auf eine historische demografische Zäsur, die der Organisationsfähigkeit endgültig die ressourcentechnische Basis entzieht. Die viel zitierte

"Pensionierungswelle" beziehungsweise der Eintritt der Babyboomer-Generation in den Ruhestand stellt Organisationen vor ein schier unlösbares mathematisches Problem. Im öffentlichen Dienst Deutschlands, der bereits jetzt unter einem eklatanten Fachkräftemangel leidet und in dem Schätzungen zufolge aktuell rund 500.000 Stellen vakant sind, werden bis zum Jahr 2028 weitere 575.000 Beschäftigte in den Ruhestand treten. Bis 2032 folgen noch einmal 750.000 Abgänge. Insgesamt werden in den kommenden zehn Jahren 1,38 Millionen Kolleginnen und Kollegen (was etwa 26,9 Prozent des aktuellen Personalbestands entspricht) altersbedingt ausscheiden. Besonders dramatisch trifft dieser Aderlass die Landesbehörden und Kommunen.

Die Handlungsfähigkeit einer Verwaltung oder eines Unternehmens wird durch das Verhältnis von verfügbarem qualifiziertem Personal zu den zu bewältigenden Aufgaben bestimmt. Experten der Initiative "BürokratEASY" rechnen vor, dass dieser Verlust von fast 25 Prozent der Personalkapazitäten zwingend durch einen kongruenten Abbau von Erfüllungsaufwand kompensiert werden muss. Konkret bedeutet dies: Um einen totalen Kollaps der Staatsverwaltung zu verhindern, müssten rund 50.000 zeitraubende, redundante und ineffiziente Vorschriften in Bund und Ländern restlos gestrichen werden (etwa 25 Prozent der Regulierungsmasse).

Geschieht dies nicht – und die aktuellen politischen Bemühungen zur Entbürokratisierung wie die "Bürokratiebremse" von 2014 gelten als weitgehend wirkungslos –, drohen eine massive Arbeitsverdichtung für das verbleibende Personal, eskalierende Bearbeitungs- und Wartezeiten für Bürger und Wirtschaft sowie eine unkontrollierbare Zunahme von Überstunden, die unweigerlich zu höheren Krankenständen und Burnout-Raten führt. Der Versuch, diesen Mangel lediglich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und Digitalisierung zu kompensieren, greift zu kurz, solange die analogen Prozesse nicht radikal vereinfacht werden. Die Digitalisierung hochkomplexer, in sich widersprüchlicher Verwaltungsvorschriften erzeugt lediglich den oben beschriebenen "digitalen Zement", der den administrativen Irrsinn auf Code-Ebene perpetuiert und jede Agilität im Keim erstickt.

Teil III: Die toxische Trias der gesellschaftlichen Ursachen

Die vom Verfasser der ursprünglichen These identifizierten gesellschaftlichen Entwicklungen – der Trend zur Gesinnungsethik ("Haltung vor Handlung"), die politische Polarisierung und der autoritäre Sog – bilden eine toxische Trias, die tief in die Binnenstrukturen von Organisationen eindringt und deren Funktionalität von innen heraus zersetzt.

3.1 "Haltung vor Handlung": Die Renaissance der absoluten Gesinnungsethik

Die wohl treffendste Beobachtung der Eingangsthese ist der Befund, dass in modernen Organisationen und im politischen Diskurs "Haltung vor Handlung gestellt wird" und diese Haltung allein ausreicht, um das "Identifikationsgefühl der Menschen zu bedienen". Diese Entwicklung lässt sich soziologisch und philosophiehistorisch hervorragend mit den prägenden Kategorien von Max Weber dekonstruieren, der in seinem berühmten Vortrag "Politik als Beruf" (1919) trennscharf zwischen *Gesinnungsethik* und *Verantwortungsethik* unterschied. Der klassische Verantwortungsethiker beurteilt eine Handlung primär nach ihren

vorhersehbaren, realen Konsequenzen in der physischen und sozialen Wirklichkeit. Er rechnet mit den Unzulänglichkeiten der Menschen, sucht nach pragmatischen Lösungen und ist bereit, für das erreichbare gute Resultat auch ethisch unsaubere Kompromisse einzugehen ("Wirklichkeitssinn"). Demgegenüber orientiert sich der Gesinnungsethiker an der absoluten moralischen Reinheit und Unbedingtheit seiner Überzeugungen und Prinzipien, vollkommen unabhängig von den faktischen, teils katastrophalen Folgen seines Tuns. Weber formulierte dies pointiert: „Der Christ tut recht und stellt den Erfolg Gott anheim“.

Wir beobachten in der modernen westlichen Gesellschaft, insbesondere in Deutschland, einen massiven zivilisatorischen Pendelschlag weg von der pragmatischen Verantwortungsethik hin zu einer radikalisierten Gesinnungsethik. Dieser "Gesinnungsabsolutismus" (Weber) strebt in seiner inneren Logik stets zum Absoluten und birgt die ständige, historische erwiesene Gefahr, in eine rigorose, moralisch aufgeladene Intoleranz gegenüber Andersdenkenden umzuschlagen. Wenn in der Politik und in Institutionen nicht mehr der rationale Interessenausgleich gesucht wird, sondern allein das intellektuelle, performative Pochen auf die eigene "Haltung" Legitimation stiftet, mutiert der notwendige demokratische Streit zur existenziellen Feinderklärung. Es entstehen auf allen Ebenen "Veto-Spieler", die funktionale, dringend benötigte Lösungen blockieren, weil jeder noch so kleine pragmatische Kompromiss sofort als moralischer Verrat an der eigenen Identität oder der "guten Sache" gewertet und medial sanktioniert wird. Sichtbar wurde dies exemplarisch in den Diskursen um Migration, wo gesinnungsethische Postulate absoluter Menschenrechte kompromisslos gegen verantwortungsethische Fragen der staatlichen Integrationskapazität in Stellung gebracht wurden.

Dieser Trend zur Performanz hat die Unternehmens- und Behördenwelt mit voller Wucht erreicht. Getrieben von einem aktivistischen Zeitgeist, internen Netzwerken, externen NGOs und der skandalisierenden Dynamik sozialer Medien wird von Organisationen und ihren Führungskräften heute ultimativ verlangt, sich zu komplexen gesellschaftspolitischen Konflikten (Klimaschutz, Migration, Diversität, Gender-Debatten, geopolitische Ereignisse) eindeutig zu positionieren – sie müssen zwingend "Haltung zeigen".

Während Initiativen im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) und Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) ethisch und oft auch ökonomisch gut begründbar sind, entfalten sie auf organisatorischer Ebene immense destruktive Wirkungen, wenn sie dogmatisch und als reine "Symbolpolitik" exekutiert werden. Die Moralisierung der Unternehmenskommunikation birgt erhebliche Spaltpotenziale. Die Organisation verliert ihren Charakter als zweckgerichteter, neutraler Raum der kooperativen Leistungserbringung und wird zur emotional aufgeladenen Arena politischer und weltanschaulicher Auseinandersetzungen.

Wenn Führungskräfte die richtige "Haltung" zur primären Währung befördern und fachliche "Handlung" (Leistung, Pragmatismus, Effizienz) in den Hintergrund rückt, erzeugen sie ein Klima massiven Konformitätsdrucks. Mitarbeiter wagen es nicht mehr, berechnete sachliche Kritik an dysfunktionalen Prozessen oder Projekten zu äußern, aus tiefsitzender Angst, als moralisch defizitär, reaktionär oder "unsolidarisch" stigmatisiert zu werden. Diese moralische Überhöhung des Arbeitsplatzes befriedigt zwar das narzisstische Identifikationsgefühl bestimmter Milieus, erstickt jedoch die für die Organisationsfähigkeit essenzielle Fehler-, Diskurs- und Innovationskultur im Keim.

3.2 Affektive Polarisierung: Die Sprengung des organisationalen Zusammenhalts

Eine komplexe Organisation – sei es ein Ministerium, ein DAX-Konzern oder eine politische Partei – funktioniert nur dann reibungslos, wenn ihre Mitglieder prinzipiell in der Lage und willens sind, trotz fundamentaler persönlicher, weltanschaulicher oder politischer Differenzen kooperativ auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel hinzuarbeiten. Genau diese fundamentale Voraussetzung wird derzeit durch eine affektive, emotionale Polarisierung der Gesellschaft untergraben, die ungebremst in die Arbeitswelt schwappt.

Wirtschaftswissenschaftliche und soziologische Studien aus den Jahren 2025 und 2026 belegen diese Entwicklung schonungslos. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln) stellt in seinem aktuellen Report (14/2026) fest, dass gesellschaftspolitische Diskussionen in deutschen Unternehmen allgegenwärtig sind. Acht von zehn Arbeitnehmern (80 Prozent) erleben solche Debatten regelmäßig an ihrem Arbeitsplatz. Während das IW Köln noch relativierend aufzeigt, dass diese Diskussionen nicht zwangsläufig das Betriebsklima zerstören müssen, sofern sie konstruktiv und respektvoll geführt werden, belegen andere, auf das persönliche Erleben fokussierte Untersuchungen eine deutlich konfrontativere und toxischere Dynamik.

Eine Studie der renommierten Managementberatung United Minds aus dem März 2025 zeichnet ein dramatisches Bild der betrieblichen Spaltung ("Stille Krise"). Rund 66 Prozent der Befragten nehmen eine massive Zunahme politischer Diskussionen am Arbeitsplatz wahr. Für 45 Prozent aller Befragten stellen diese polarisierenden Gespräche über Politik, Gesundheit, Klima oder gesellschaftliche Werte mittlerweile einen regelmäßigen, mindestens wöchentlich auftretenden Konfliktfaktor am Arbeitsplatz dar.

Die Bruchlinien verlaufen dabei regional und demografisch unterschiedlich. Besonders in den ostdeutschen Bundesländern (wie Sachsen, Thüringen, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern) ist die Lage extrem angespannt: Hier berichten 56 Prozent der Beschäftigten, dass politische Diskussionen – dominiert von Themen wie Migration und der Spaltung der Parteienlandschaft – aktiv zu handfesten Konflikten führen. In den westdeutschen Bundesländern, wo eher klimapolitische Debatten im Vordergrund stehen, liegt dieser Wert bei 43 Prozent.

Die weitreichendste und gefährlichste Auswirkung dieser affektiven Polarisierung auf die Organisationsfähigkeit ist die zunehmende, offene Verweigerung von Kooperation über ideologische Lagergrenzen hinweg. Die United Minds-Studie offenbart das erschreckende Ausmaß dieser Tribalismus-Tendenz: 42 Prozent der Beschäftigten, die bei Wahlen mit der AfD sympathisieren, lehnen eine Zusammenarbeit mit potenziellen Wählerinnen und Wählern linksliberaler Parteien innerhalb ihres eigenen Unternehmens kategorisch ab. Wenn die politische Identität den Vorrang vor der professionellen Rolle im Betrieb erhält, erodieren die funktionalen Grundlagen moderner Arbeitsstrukturen. Matrixorganisationen, agile Projektteams und interdisziplinäre Arbeitsgruppen brechen zusammen, weil die Kommunikation durch Misstrauen und Feindseligkeit blockiert ist.

Führungskräfte sind auf diese Wucht der Politisierung weitgehend unzureichend vorbereitet. Rund die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie sich im Umgang mit polarisierenden Debatten im Büro alleingelassen und schlecht gerüstet fühlen. Zwar erkennen Manager und Führungskräfte diese Konflikte deutlich häufiger als Mitarbeiter ohne Personalverantwortung (55 Prozent gegenüber 35 Prozent), sie agieren jedoch oft unbeholfen und tragen mitunter selbst durch unbedachte Äußerungen oder überzogene Positionierungen zur weiteren Polarisierung bei. Jeder vierte Befragte gibt an, dass eine Unternehmenskommunikation, die von oben herab eine konkrete politische Haltung diktiert, die Spaltung innerhalb der Belegschaft nicht heilt, sondern aktiv weiter fördert. Gleichzeitig steigen die Erwartungen der Belegschaft an das Management massiv: Insbesondere jüngere Arbeitnehmer fordern signifikant häufiger ein

hartes, ordnendes Eingreifen der Führungskräfte zur Schlichtung solcher Konflikte ein (etwa 26 Prozent der Jüngeren fordern dies, doppelt so viele wie bei den älteren Kollegen). Wenn ein soziales System wie ein Unternehmen gezwungen ist, einen stetig wachsenden Anteil seiner zeitlichen, emotionalen und finanziellen Ressourcen auf interne Befriedung, Moderation und Konfliktprävention zu verwenden, sinkt unweigerlich die nach außen gerichtete Leistungs- und Problemlösungsfähigkeit.

3.3 Der autoritäre Sog als psychologische Fluchtreaktion

Die Eingangsthese formuliert treffend die Frage nach einem "zunehmenden Hang zum Autoritären", der in der Politik der westlichen Staaten zu spüren sei, und ordnet diesen als mögliche Ursache für die abnehmende Organisationsfähigkeit ein. Dies berührt den tiefsten soziopsychologischen Nerv der aktuellen Krise. Wenn komplexe soziale Systeme – seien es Nationalstaaten, internationale Bündnisse oder globale Lieferketten – in eine Periode der Dysfunktionalität eintreten und Krisen nicht mehr souverän und geräuschlos bewältigen können, entsteht in der Bevölkerung und in den Belegschaften ein tiefgreifendes Gefühl des Kontrollverlusts, der Ohnmacht und der existenziellen Unsicherheit.

Der renommierte Soziologe Armin Nassehi hat dieses Phänomen in seiner Theorie der "überforderten Gesellschaft" präzise analysiert. Die moderne, hochgradig ausdifferenzierte und global vernetzte Weltgesellschaft sieht sich heute permanent mit sogenannten Polykrisen konfrontiert: weltweite Pandemien, der anthropogene Klimawandel, geopolitische Verwerfungen und Kriege, disruptive Technologiesprünge (Künstliche Intelligenz) sowie massive Migrationsbewegungen. Diese Krisen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich nicht mehr in die historisch eingeübten, institutionalisierten Reaktionsroutinen von Organisationen einordnen lassen. Sie durchbrechen radikal die Gewöhnung und den Alltag. Unter Bedingungen radikaler Unwissenheit werden die politischen und institutionellen Steuerungsdefizite – wie in der COVID-19-Pandemie exemplarisch sichtbar – schonungslos vor den Augen der Öffentlichkeit offengelegt.

Diese permanente systemische Überforderung erzeugt ein tiefes kulturelles Unbehagen. In historischen wie aktuellen Phasen derartiger radikaler Verunsicherung sucht die menschliche Psyche reflexartig nach Komplexitätsreduktion. Dies äußert sich in einer Renaissance des binären Schwarz-Weiß-Denkens, in der Flucht in die oben beschriebene unhinterfragbare Gesinnungsethik und eben in einem "autoritären Sog".

Autoritarismus meint in diesem soziopsychologischen Kontext nicht primär den direkten politischen Ruf nach der Abschaffung der Demokratie, sondern beschreibt, angelehnt an die Studien von Theodor W. Adorno und Max Horkheimer zum "autoritären Charakter", eine psychologische Neigung zur Rigidität. Er beinhaltet die bereitwillige Unterwerfung unter Personen, Institutionen oder Ideologien, die als "stark" und unerschütterlich wahrgenommen werden, die strikte, oft aggressive Einhaltung starrer Konventionen und die Abwertung jener Personen, die diese Konventionen infrage stellen (Out-Group-Derogation). Gehorsam, Unterordnung, Zucht und die verzweifelte Suche nach Eindeutigkeit in einer uneindeutigen Welt ersetzen den mühsamen, toleranzbasierten demokratischen und sachlichen Diskurs. Übertragen auf die Binnenwelt von Organisationen entfaltet dieser autoritäre Reflex verheerende Wirkungen. Anstatt auf Komplexität mit erhöhter Dezentralisierung, Agilität und dem Vertrauen in die Schwarmintelligenz der Mitarbeiter zu reagieren, ziehen sich verunsicherte Organisationen auf harte formale Hierarchien und rigide, engmaschige Regelwerke ("Micro-Management") zurück. Führungskräfte, die selbst durch Unsicherheit, wirtschaftlichen Druck und Compliance-Anforderungen massiv belastet sind, delegieren keine echte

Verantwortung mehr, sondern zentralisieren alle Entscheidungen. Dies führt zu einer faktischen Entmündigung der Mitarbeiterbasis. Unter dem scheinbar modernen und ethisch edlen Vorwand, "Eigenverantwortung" und "Selbstführung" einzufordern, wird in der Praxis oft lediglich das Risiko des Scheiterns zynisch auf das Individuum abgewälzt. Das Resultat ist exakt das bereits beschriebene Klima der Angstkultur, in dem der "Dienst nach Vorschrift" als Form des passiven, schützenden Gehorsams floriert und jegliche Innovation im Keim erstickt wird. Die in Krisenzeiten oft lauter werdende Forderung nach "starker Führung" und "Durchgreifen" in dysfunktionalen Strukturen ist somit in Wahrheit ein Krankheitssymptom der überforderten Organisation. Als vermeintliche Therapie hemmt diese autoritäre Verengung die funktionale, kreative Anpassungsfähigkeit des Systems an komplexe Umwelten nur noch weiter.

Teil IV: Synthese der Systemdynamik

Die tiefenanalytische Betrachtung der Faktenlage zeigt auf, dass die empirisch beobachtbare, abnehmende Organisationsfähigkeit kein monokausales Phänomen ist, das sich durch einfache Managementeingriffe beheben ließe. Sie ist vielmehr das toxische Resultat einer sich selbst verstärkenden Abwärtsspirale (Feedback Loop), in der sich strukturelle, bürokratische und soziopsychologische Faktoren gegenseitig potenzieren. Die Systemdynamik dieser Erschöpfung lässt sich wie folgt synthetisieren:

1. **Strukturelle Verkrustung trifft auf exogene Komplexität:** Der deutsche Verwaltungs- und Unternehmensapparat, historisch geprägt von Legalismus, Absicherungsmentalität und dem Streben nach juristischer Perfektion, ist auf Stabilität und Vorhersehbarkeit optimiert. Tritt nun eine unabsehbare multiple Krisenlage ein (Demografie, Geopolitik, digitaler Wandel), versagt das System zwangsläufig, da es nicht agil handeln kann. Anstatt Regeln pragmatisch auszusetzen, versucht das System, sich durch immer neue, noch detailliertere Vorschriften abzusichern.
2. **Vertrauensverlust und kognitive Überlastung:** Die offensichtliche Handlungsunfähigkeit des Staates (73 Prozent Überforderungs-Wahrnehmung) und der erdrückende, sinnstiftungsferne Bürokratieaufwand in Unternehmen führen zu kollektiver Frustration. Mitarbeiter flüchten als Schutzmechanismus in die innere Kündigung und den Dienst nach Vorschrift, wodurch die Leistungsfähigkeit der Organisation weiter sinkt.
3. **Moralisierung und affektive Spaltung:** Dieser Vertrauensverlust entzieht dem pragmatischen Konsens die Grundlage. Da funktionale Lösungen ausbleiben, tritt an die Stelle des rationalen, verantwortungsethischen Diskurses über den besten Weg der unerbittliche, gesinnungsethische Kampf um die "richtige" Identität und Haltung. Die politische Spaltung erreicht den Arbeitsplatz, polarisiert die Belegschaften und paralyisiert die interpersonelle Zusammenarbeit.
4. **Flucht in den Autoritarismus:** Um die wachsenden inneren Spannungen, die Ineffizienz und die ständige Unsicherheit vermeintlich zu beherrschen, rufen Akteure nach mehr Kontrolle, verschärften Vorgaben oder starker Führung. Dies vergrößert die bürokratische Last und die Angstkultur, wodurch der Teufelskreis geschlossen wird und die tatsächliche, kreative Problemlösungskompetenz weiter degeneriert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass insbesondere die zunehmende Verwischung der Grenzen zwischen der professionellen Rolle eines Individuums in einer Organisation und seiner privaten, politischen oder moralischen Identität toxisch für die Organisationsfähigkeit wirkt. Die soziologische Systemtheorie nach Niklas Luhmann würde hier argumentieren, dass

ausdifferenzierte Funktionssysteme (wie die Wirtschaft, das Recht oder die Politik) nur dann effizient operieren können, wenn sie ihre spezifischen, binären Kommunikationscodes strikt anwenden (z. B. Wirtschaftlichkeit/Unwirtschaftlichkeit in Unternehmen, Rechtmäßig/Unrechtmäßig in Behörden). Dringt nun der Code der Moral (Gut/Böse) übermäßig und dogmatisch in diese Funktionssysteme ein, kommt es zur "Entdifferenzierung". Wenn ein fachlicher Vorgang in einer Kommunalbehörde oder eine strategische Personalentscheidung in einem Technologiekonzern nicht mehr in erster Linie danach bewertet wird, ob sie *funktional* und sachgerecht ist, sondern danach, ob sie von Personen der "richtigen" politischen und moralischen Gesinnung getroffen wurde, kollabiert die Organisationstauglichkeit in Gänze. Dies ist exakt der fatale Mechanismus, der sich hinter der These "Haltung vor Handlung" verbirgt.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Die in der Ausgangsthese formulierte Vermutung lässt sich auf Basis der vorliegenden empirischen Daten, sozialwissenschaftlichen Studien und systemtheoretischen Analysen vollumfänglich und unmissverständlich bestätigen: Die Organisationsfähigkeit der Menschen und ihrer institutionellen Gebilde in Deutschland nimmt über alle gesellschaftlichen Sektoren hinweg dramatisch ab. Die Strukturen in Bundes- und Kommunalbehörden, politischen Parteien und Wirtschaftsunternehmen erweisen sich unter dem Druck der Gegenwart immer häufiger als fundamental dysfunktional, reaktiv und in ihrer Handlungsfähigkeit stark eingeschränkt. Die Untersuchung hat zweifelsfrei gezeigt, dass die Gründe hierfür systemischer Natur sind und unmittelbar mit den postulierten gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen korrelieren. Erstens lähmt eine tief verwurzelte, durch unerbittliche Verrechtlichung und Angstkultur getriebene Absicherungsmentalität jegliche pragmatische Problemlösung. Sie erzeugt ein erdrückendes Maß an bürokratischem Erfüllungsaufwand, der durch den massiven demografischen Aderlass der kommenden Jahre nicht mehr zu bewältigen sein wird. Zweitens zerstört die in den Arbeitsalltag hineinwirkende affektive Polarisierung der Gesellschaft den zwingend notwendigen internen Zusammenhalt von Organisationen. Wenn politische Identität den Vorrang vor professioneller Kooperation erhält, fragmentieren Teams in unversöhnliche Stammesgruppen. Drittens führt der kulturelle Paradigmenwechsel hin zu einer dominanten Gesinnungsethik dazu, dass die performative Zurschaustellung von moralischer "Haltung" Vorrang vor effektivem Handeln, sachlichem Kompromiss und einer offenen Fehlerkultur erhält. Die Organisation degeneriert zur Arena von Symbolpolitik. Viertens beantwortet eine von unlösbar scheinenden Polykrisen zutiefst überforderte Gesellschaft ihren empfundenen Kontrollverlust mit einem autoritären Sog. Die Sehnsucht nach Rigidität, Eindeutigkeit und Gehorsam führt zu toxischem Micro-Management und entmündigt die Basis, was die dringend benötigte Agilität sozialer Systeme endgültig untergräbt. Um diese Abwärtsspirale zu durchbrechen und den drohenden organisatorischen Kollaps – insbesondere im Hinblick auf den nahenden demografischen Wandel – abzuwenden, bedarf es mehr als nur oberflächlicher Digitalisierungsinitiativen, die lediglich "digitalen Zement" produzieren. Es erfordert einen radikalen kulturellen Wandel. Organisationen müssen sich zwingend auf ihre funktionale Kernaufgabe zurückbesinnen und wieder Räume werden, in denen fachliche Kompetenz, pragmatische Verantwortungsethik und eine angstfreie Fehlerkultur im Zentrum stehen. Die Überladung von Arbeits- und Verwaltungsstrukturen mit moralischen Absolutheitsansprüchen und politischer Gesinnungsprüfung muss gestoppt werden, wenn die Gesellschaft ihre Handlungs- und Zukunftsfähigkeit in einer hochkomplexen

Welt zurückgewinnen will.

Quellenangaben

1. Studie: Deutschlands Behörden sind überfordert | Staatsanzeiger BW, <https://www.staatsanzeiger.de/beruf-und-karriere/studie-deutschlands-behoerden-sind-ueberfordert/> 2. Hertie School Archive | Staatsanzeiger BW, <https://www.staatsanzeiger.de/tag/hertie-school/> 3. Mehr Leistung für Bürger und Unternehmen: Verwaltung digitalisieren. Register modernisieren. - Nationale Normenkontrollrat, https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Gutachten/2017-nkr-gutachten-registermodernisierung.pdf?__blob=publicationFile&v=2 4. Deutschland muss einfacher werden. - Nationale Normenkontrollrat, https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Positionspapier/2025-02-nkr-strategiepapier-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=4 5. dbb Bürgerbefragung öffentlicher Dienst 2025 | dbb.de - dbb beamtenbund und tarifunion, <https://www.dbb.de/artikel/einfacher-schneller-digitaler-das-erwarten-die-deutschen-vom-staat.html> 6. dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst, https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2025/250903_Buergerbefragung_oeffentlicher_Dienst_Hauptbefragung_aktuell_.pdf 7. 70 Prozent halten den Staat für überfordert – Politik muss endlich umsteuern | dbb mecklenburg-vorpommern, <https://www.dbb-mv.de/aktuelles/news/70-prozent-halten-den-staat-fuer-ueberfordert-politik-muss-endlich-umsteuern/> 8. Wie viel Bürokratie können wir uns noch leisten? - eGovernment, <https://www.egovernment.de/wie-viel-buerokratie-koennen-wir-uns-noch-leisten-a-c45f82401e3777eb137acdd747016873/> 9. Gallup Engagement Index 2025: Was Recruiter jetzt tun müssen, <https://recruiting.xing.com/de/blog/gallup-engagement-index-2025-studie/> 10. Bericht zum Gallup Engagement Index Deutschland 2025, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx> 11. Gallup Studie 2024 – Deutschland macht Dienst nach Vorschrift, <https://digitalneuordnung.de/blog/gallup-engagement-index> 12. Gallup Engagement Index Deutschland 2024, https://www.dhsn.de/fileadmin/mediamanager/005_glauchau/dokumente/vor_dem_studium/Engagement_Index_Deutschland_Bericht_2024.pdf 13. Analyse zur Bürokratiebelastung in Deutschland – Wie kann ein spürbarer Bürokratieabbau erreicht werden? - IfM Bonn, https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/externe_veroeffentlichungen/dokumente/IfM_Bonn_INSM_B%C3%BCrokratie_2023.pdf 14. Bürokratie-Studie: Vier von fünf Unternehmen belastet der, <https://arbeits-abc.de/buerokratie-unternehmen-deutschland-iw-studie/> 15. Wie reagieren Parteien auf den Mitgliederschwund? - Konrad-Adenauer-Stiftung, <https://www.kas.de/de/einzeltitel/-/content/wie-reagieren-parteien-auf-den-mitgliederschwund-16> 16. Krise (und Ende?) der Volksparteien | Zustand der Demokratie | bpb.de, <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/zustand-der-demokratie-2021/335443/krise-und-ende-der-volksparteien/> 17. Parteien in der Krise - Deutschlandfunk, <https://www.deutschlandfunk.de/parteien-in-der-krise-100.html> 18. Warum schrumpfen Mitgliederparteien? - an der Universität Duisburg-Essen, https://www.uni-due.de/imperia/md/content/politik/aktuelles/dose__2012__mitgliederschwund_aus_gwp3_2012.pdf 19. MITBESTIM MUNG 2035 - Hans-Böckler-Stiftung, https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006156/p_mbf_mitbestimmung_2035_06156.pdf 20. Politische Aktivierung und das widerständige Potenzial des Performativen Master of Arts,

https://opendata.uni-halle.de/bitstream/1981185920/117499/3/KuomLara_Politische%20Aktivierung%20und%20das%20widerst%C3%A4ndige%20Potenzial%20des%20Performativen.pdf 21. Neue Studie: Kulturelle Ursachen der Überbürokratisierung - AWV eV, <https://www.awv-net.de/aktuelles-veranstaltungen/aktuelles/news/kulturelle-ursachen-der-ueberbuerokratisierung> 22. Kulturelle Ursachen der Überbürokratisierung - EconStor, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/325327/1/1933188308.pdf> 23. Verwaltungssoziologie - FIS Universität Bamberg, <https://fis.uni-bamberg.de/bitstreams/dc03016a-5599-4e55-84d0-8eff6a9d1127/download> 24. Von der Angstkultur zur Fehlerkultur | springerprofessional.de, <https://www.springerprofessional.de/von-der-angstkultur-zur-fehlerkultur/26173250> 25. Was ist Angstkultur? | Anzeichen - YoungCapital DE, <https://www.youngcapital.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/angstkultur> 26. Tag der Fehler am 15. August: In Sachen Fehlerkultur herrscht in Deutschland Aufholbedarf, <https://idw-online.de/de/news819130> 27. STUDIE - Issue Lab, <https://www.issuelab.org/resources/15824/15824.pdf> 28. Zu wenig Führung und Fehlerkultur in deutschen Amtsstuben, <https://www.familienunternehmen.de/de/news/zu-wenig-fuehrung-und-fehlerkultur-in-deutschen-amtsstuben> 29. PERSONALREPORT ÖFFENTLICHER DIENST 2025 - Deutscher Gewerkschaftsbund | DGB, https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Studien/DGB_Personalreport_2025_Web.pdf 30. Der politische Funktionsträger und die politische Verantwortung - deposit Hagen, https://ub-deposit.fernuni-hagen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/mir_derivate_00000058/Diss_Steiner_politische_Verantwortung_Funktionstraeger_2003.pdf 31. Die Zähmung der Zweckrationalität in der deutschen Soziologie des 20. Jahrhunderts, <https://d-nb.info/972110429/34> 32. KJ Kritische Justiz - Forschungsnetzwerk Migration und Menschenrechte, <https://www.migrationundmenschenrechte.de/kontext/controllers/document.php/30.7/b/d17aa2.pdf> 33. Rede von Bundestagspräsident Dr. Wolfgang Schäuble anlässlich der Verleihung des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik 2018 durch das Institut der Deutschen Wirtschaft, <https://www.bundestag.de/parlament/praesidium/reden/023-592846> 34. Gesinnung oder Verantwortung. Zu einer Irreführenden Alternative in der Migrationsethik, https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/113640/Mandry_021.pdf 35. DEMOKRATISCHE BILDUNG ALS PROFESSION ZWISCHEN HALTUNG UND HANDLUNG - TU Dresden, https://tu-dresden.de/gsw/phil/powi/joddid/ressourcen/dateien/publikationen/Jugel_Breuer_2025_Demokratische-Bildung-als-Profession-zwischen-Haltung-und-Handlungn_JoDDiD.pdf 36. Female Futures: Die Unbequemen - Körber-Stiftung, <https://koerber-stiftung.de/en/media/female-futures-die-unbequemen/> 37. Keine Vielfalt, kein Vertrauen: Warum Unternehmen jetzt Haltung zeigen müssen, <https://unternehmer.de/personal/560120-warum-unternehmen-jetzt-haltung-zeigen-muessen> 38. Diversity & Demokratie: Warum Unternehmen jetzt Haltung zeigen müssen, <https://www.synergyconsult.de/2025/06/05/diversity-demokratie-warum-unternehmen-jetzt-haltung-zeigen-muessen/> 39. Wenn CEOs Haltung zeigen | springerprofessional.de, <https://www.springerprofessional.de/fuehrungsqualitaet/reputationsmanagement/wenn-ceos-haltung-zeigen/15823928> 40. Meinung schlägt Fakt – Wie Unternehmen im Diskurs standhalten - Notified, <https://www.notified.com/de-DE/ressourcen/meinung-schlagt-fakt-wie-unternehmen-im-diskurs-standhalten> 41. Unternehmenskultur verändern: Vom Werteplakat zum gelebten Alltag - k.brio,

<https://k-brio.de/unternehmenskultur-veraendern> 42. (PDF) Corporate Social Responsibility — Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive - ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/226173805_Corporate_Social_Responsibility_-_Zur_Moralisierung_von_Unternehmen_aus_sociologischer_Perspektive 43. vom Reputationsmanagement zum politischen Projekt Corporate Social Responsibility - PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, <https://www.prokla.de/index.php/PROKLA/article/download/9/7/13> 44. Gesellschaftspolitische Spannungen am Arbeitsplatz - Institut der ..., <https://www.iwkoeln.de/studien/matthias-diermeier-konrad-doliesen-andrea-hammermann-gesellschaftspolitische-spannungen-am-arbeitsplatz.html> 45. Gesellschaftspolitische Spannungen am Arbeitsplatz - EconStor, <https://www.econstor.eu/handle/10419/340025> 46. Unternehmen unterschätzen die Auswirkungen polarisierender ..., <https://cms.webershandwick.co.uk/de/news/studie-united-minds-polarisierende-diskussionen-am-arbeitsplatz/> 47. Polarisierende Diskussionen spalten die Belegschaft - PR-Journal, <https://www.pr-journal.de/lese-tipps/studien/33376-polarisierende-diskussionen-spalten-die-belegschaft.html> 48. Gesellschaftliche Spaltung hat negativen Effekt auf die Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen. - Weber Shandwick, https://cms.webershandwick.co.uk/de/wp-content/uploads/sites/5/2025/04/UnitedMinds_Report_Stille-Krise_GER.pdf 49. Appell zur Gewöhnung an die evolutionär vibrierende Gesellschaft - Soziopolis, <https://www.sozio.polis.de/appell-zur-gewoehnung-an-die-evolutionaer-vibrierende-gesellschaft.html> 50. Armin Nassehi (2021): Unbehagen - Friedrich-Ebert-Stiftung, <https://www.fes.de/asd/buch-essenz/armin-nassehi-2021-unbehagen-theorie-der-ueberforderten-gesellschaft> 51. Armin Nassehi (2021): Unbehagen. Theorie der überforderten Gesellschaft - YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=yXuW10WLQOs> 52. Gehorsam | socialnet Lexikon, <https://www.socialnet.de/lexikon/Gehorsam> 53. Autoritäre Tendenzen in der Sozialpolitik? | Weiterdenken | Heinrich-Böll-Stiftung Sachsen, <https://weiterdenken.de/de/2019/07/15/autoritaere-tendenzen-der-sozialpolitik> 54. Wenn Autorität zum Problem wird - Uni Freiburg, https://freidok.uni-freiburg.de/files/274937/3kWa8c7lg7Ry-VtZ/10.5771_9783748955382.pdf 55. Die Eigenverantwortlichkeit in der Individualpsychologie Alfred Adlers, untersucht für die Verantwortungsseelsorge des TS-Inst - CORE, <https://core.ac.uk/download/pdf/43166210.pdf> 56. Haltung vor Handlung – Souverän reagieren in herausfordernden Lehrsituationen, <https://www.dhvseminare.de/index.php?module=010700&event=291&viewId=1> 57. Lernkultur im Unternehmen fördern - 6 Hebel für Zukunftsfähigkeit, <https://zertifizierung.tuev-thueringen.de/blog/lernkultur-im-unternehmen-foerdern-sechs-hebel-fuer-die-zukunftsfahigkeit> 58. «Haltung vor Handlung» | Kanton Basel-Stadt, <https://www.bs.ch/news/2026-haltung-vor-handlung>