



Bernd Oestereich

Das stille Gift der Harmonie

Wer schon einmal in einem Team saß, in dem alle nickten und hinterher im Flur das Gegenteil sagten, kennt das Phänomen. Harmoniebedürfnis ist eine der am meisten unterschätzten Kräfte in Organisationen. Es tarnt sich als Kollegialität, als Rücksichtnahme, als gute Zusammenarbeit. Tatsächlich aber ist es oft das genaue Gegenteil, nämlich ein kollektives Wegsehen und ein soziales Bremssystem, das Spannungen nicht löst, sondern nur verlagert – von der Oberfläche nach unten.

Selbstorganisierte Teams sind dafür anfällig

In selbstorganisierten Teams ist dieses Bremssystem besonders folgenreich. Denn hier gibt es keine Führungskraft, die notfalls eine Entscheidung durchsetzt oder einen Konflikt von oben „löst“. Die Gruppe trägt die Verantwortung für sich selbst und damit auch die Verantwortung dafür, unbequeme Dinge anzusprechen. Wenn das nicht gelingt, weil es alle nett halten wollen, dann verkommt kollegiale Selbstorganisation schnell zur organisierten Konfliktverdrängung.

Ein zu großes Harmoniebedürfnis, mangelnde Konfliktfähigkeit und eine überhöhte Höflichkeitskultur verhindern, dass Spannungen, Probleme und die damit verbundenen Lernchancen offen angesprochen und bearbeitet werden. Die Lernschleifen bleiben dann oberflächlich und das Entwicklungspotenzial bleibt ungenutzt.

Das ist kein Versagen einzelner Personen, sondern ganz menschlich. Wir alle haben gelernt, dass offener Widerspruch soziale Kosten hat. Wer widerspricht, riskiert Ablehnung, Ärger und das Bild einer schwierigen Person. Also schweigen wir oder formulieren Einwände so weich, dass sie niemanden treffen, aber auch nichts verändern. Die Scheineinigkeit ersetzt die echte Klärung.

Wenn zu einer komplexen Situation alle einer Meinung sind, haben wir möglicherweise aufgehört zu denken oder unsere Gedanken zu sagen. Das wird teuer.

Harmonie und KI: eine doppelte Herausforderung

KI ist kein Thema, das sich allein in einer Abteilung, einer Rolle oder einer Führungsebene bequem verankern lässt. Wer KI verantwortungsvoll in einer Organisation einsetzen will, braucht dafür viele Beteiligte: die, die Prozesse und Daten kennen; die, die Risiken einschätzen können; die, die mit den Werkzeugen täglich arbeiten; die, die rechtliche oder ethische Fragen überblicken. KI-Nutzung ist eine Querschnittsaufgabe. Sie macht an Team- und Bereichsgrenzen nicht halt, genauso wenig wie an Hierarchiestufen.

Für das klassische, von oben nach unten organisierte Führungsmodell ist dies schon ein Problem: Eine Führungskraft allein, egal auf welcher Ebene, kann diese Breite nicht sinnvoll überblicken, geschweige denn steuern. Solche Strukturen erzeugen Engpässe: Entscheidungen wandern nach oben, wo das Detailwissen fehlt. Umsetzungen wandern nach unten, wo das Warum und das größere Bild fehlt.

Was es stattdessen braucht, sind differenzierte, dezentrale Strukturen und Prozesse: Rollen, die Verantwortung tragen, Kreise, die kreisübergreifend koordinieren, Formate, die Wissen und Entscheidungsmacht zusammenbringen, wo sie hingehören, nah am Geschehen. Kurz: Es braucht kollegiale Führung und agile Organisationsentwicklung als strukturelle Antwort auf die echte Komplexität der KI-Nutzung.

Wenn kollegiale Führung und agile Organisationsentwicklung passende und wirksame Mittel für einen guten KI-Einsatz sind, diese aber durch Harmoniebedürfnisse ausgebremst werden, dann bremsen Harmoniebedürfnisse am Ende auch die KI-Nutzung.

Ein Team, in dem keine Spannungen ausgesprochen werden, entwickelt keine tragfähigen Rollen und keine belastbaren sozialen Beziehungen. Eine Organisation, die keine Spannungen und Einwände integriert, trifft keine tragfähigen Entscheidungen. Eine Führungskultur, die Dissens vermeidet, wird die notwendige Differenzierung nie entwickeln – weder für kollegiale Selbstorganisation noch für den verantwortungsvollen Umgang mit KI.

Das bestätigt nur, was an anderer Stelle bereits gilt: Wer die Kommunikationskultur nicht entwickelt, blockiert alles andere gleich mit.

Prozesse helfen, wo Haltung allein nicht reicht

Wer nun hofft, das Harmoniebedürfnis durch Appelle an Offenheit oder Mut zu überwinden, wird enttäuscht werden. Haltungen ändern sich nicht auf Zuruf. Der Versuch, hier Menschen ändern zu wollen, ist nicht hilfreich. Die Menschen verhalten sich nicht so, weil sie es nicht anders könnten, sondern weil es zum sozialen Kontext passt. Wer schon mal sowohl ein Fußballstadion als auch ein Theaterhaus besucht hat, kennt dies: An dem einen Ort sind wir laut, wild, direkt, an dem anderen zurückhaltend, höflich und ruhig. Die Menschen sind dieselben, ihr Verhalten anders.

Besser ist es deswegen, an den Strukturen und Prozessen einer Organisation zu arbeiten und sie zu verändern. Nicht sicher, aber sehr wahrscheinlich, resultieren daraus auch andere Verhaltensmuster.

Formate wie die kollegiale Einwandintegration, die Widerstandsabfrage oder das Rundenformat sind hilfreich, weil sie Harmoniebedürfnisse strukturell umgehen: Wer in einer moderierten Runde reihum an der Reihe ist, muss nicht selbst den Impuls aufbringen, als Erste zu widersprechen. Wenn alle

ihren Widerstand auf einer Skala anonym oder explizit sichtbar machen, muss ihn ein Einzelner nicht in einer Konfrontation artikulieren.

Menschen lernen, dass auf Gesagtes nicht immer gleich affektiv reagiert werden muss und dass verschiedene Perspektiven jenseits von Richtig und Falsch nebeneinander stehenbleiben dürfen. Das stützt mit der Zeit die Beziehungsebene und führt zu vertrauensvolleren und belastbareren Arbeitsbeziehungen.

Diese Formate senken die sozialen Kosten des Andersseins und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, dass echte Spannungen sichtbar werden, statt im Nirgendwo zu verschwinden. Das ist kein Trick und keine Manipulation, sondern Organisationsgestaltung. Es geht darum, die Wahrscheinlichkeit konstruktiver Kommunikation zu erhöhen, ohne auf den guten Willen Einzelner angewiesen zu sein.

Gerade beim KI-Einsatz, wo die Themen neu, die Unsicherheiten groß und die Bedenken oft still sind, ist das kein Luxus, sondern Voraussetzung.

Dies ist nur eine von vielen Herausforderungen und Lösungsansätzen bei der KI-sierung von Organisationen. Vormittags am 1. und 2. Juli 2026 veranstalten wir eine Online-Fortbildung zum Thema:
<https://kollegiale-fuehrung.de/produktpaket/kio/>

Bernd Oestereich

