



Arbeitsleben
inklusiv • WHITE PAPER



Breaking Organizational Silence – Wie Inklusion von Menschen mit Behinderung Wandel ermöglicht und hilft, Krisen zu bewältigen

Ulrich Hermann

Breaking Organizational Silence – Wie Inklusion von Menschen mit Behinderung Wandel ermöglicht und hilft, Krisen zu bewältigen

Ulrich Hermann

Köln, 25.4.2025

Abstract

Die aktuelle Debatte um Inklusion und Vielfalt in Organisationen spitzt sich zu: Während DEI-Programme (Diversity, Equity & Inclusion) in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren zum Standard wurden, stehen sie heute zunehmend unter politischem und wirtschaftlichem Druck – insbesondere im Zuge konservativer politischer Entwicklungen. Diese Rückentwicklung ist jedoch nicht nur politisch motiviert, sondern verweist auch auf konzeptionelle Schwächen vieler Programme, die nicht selten normativ überfrachtet und organisatorisch unzureichend verankert waren. Diversität kann ihre Wirkung nur entfalten, wenn sie als systemisch gedachte, fähigkeitsorientierte Führungspraxis verstanden wird – nicht als ideologisch motiviertes Zusatzprojekt. Diversität allein erhöht weder Innovationskraft noch Resilienz; erst eine inklusive Führung macht Unterschiedlichkeit produktiv. Fehlt diese, entstehen Zielkonflikte und hohe Kosten durch eine ineffektive Organisation.

Wichtiger Indikator für eine inklusive Führungskultur ist der wertschöpfende Einsatz von Menschen mit Behinderung. Dabei sind 86 Prozent der Behinderungen nicht sichtbar.¹ Rund 75 Prozent der Beschäftigten mit nicht-sichtbaren Einschränkungen verzichten aber auf eine Offenlegung ihrer Behinderung – aus Sorge vor negativen Konsequenzen, fehlender Wirksamkeit oder organisationaler Ignoranz.² Anstatt bestehende Zustände offen anzusprechen und Verbesserungsvorschläge zu machen, nehmen diese Mitarbeiter letztlich Barrieren auf Kosten ihrer Produktivität und Leistungsfähigkeit in Kauf.

Dieses in der Literatur als Organisationales Schweigen³ bekannte Phänomen ist nicht das Resultat individueller Kommunikationsmuster, sondern Ausdruck von Machtverhältnissen, Normdruck und fehlender psychologischer Sicherheit. Schweigen wird dort zur Regel, wo Offenheit negative Sanktionen nach sich ziehen könnte oder als folgenlos erlebt wird – eine Dynamik, die sich auch auf Ebene der Führung selbst zeigt. Wenn Unternehmen vermeiden, öffentlich zu sensiblen Themen Stellung zu beziehen, um Imageschäden, politische Vereinnahmung oder komplexe Debatten zu umgehen, verstärkt sich organisationales Schweigen sogar. Die mangelnde Auseinandersetzung mit dem Thema Behinderung etwa, beruht z.B. im Bereich der Barrierefreiheit auf

¹ (Handelsblatt Research Institute, 2022)

² (Santuzzi, 2014)

³ (Milliken, 2003)

hartnäckigen Fehlannahmen - etwa, dass Inklusion vor allem teure bauliche Maßnahmen erfordere. Tatsächlich sind nur etwa 5 Prozent der Menschen mit Behinderungen auf solche baulichen Anpassungen angewiesen.⁴

Wenn selbst Führungskräfte heikle Themen nicht ansprechen, entsteht bei Mitarbeitenden der Eindruck, nur erwünschte Inhalte seien offen kommunizierbar. Das begünstigt organisationales Schweigen – mit hohen Folgekosten durch fehlende Informationen, mangelndes Feedback und verzerrte Wahrnehmungen in der Führung.

Der volkswirtschaftliche Schaden ist erheblich, aber schwer messbar, da Produktivität, Innovationsfähigkeit und Resilienz betroffen sind – Faktoren, die betriebswirtschaftlich kaum erfasst werden. Im konkreten Fall der nicht gemeldeten Behinderungen entstehen Unternehmen, vor allem KMU, direkte Kosten durch die Ausgleichsabgabe: Rund 900 Millionen Euro jährlich fließen so ab – Mittel, die für Investitionen fehlen.

Inklusion muss daher nicht nur als ethisches Ziel, sondern als strukturierendes Prinzip organisationaler Entwicklung verstanden werden.⁵ Sie erfordert die bewusste Gestaltung von Rahmenbedingungen, in denen Zugehörigkeit, Authentizität, Perspektivenvielfalt und Chancengleichheit (die vier zentralen Dimensionen von Inklusion) nicht nur behauptet, sondern auch gelebt werden - ohne normative Überfrachtung (in Botschaften, z.B. „Our Values“), aber mit struktureller Konsequenz (z.B. in Zielvereinbarungen). Entscheidend ist nicht die individuelle Offenlegung, sondern die Frage, ob Organisationen Räume schaffen, in denen das Gespräch und nicht das Schweigen zur Überlebensstrategie wird.

Das Siegel „Gerne inklusiv“ bietet hierfür einen praxisnahen und systemisch wirksamen Ansatz: Als Instrument inklusiver Führung will es das organisationale Schweigen durchbrechen, positioniert Inklusion nicht als isoliertes Programm, sondern als kontinuierlichen Organisationsentwicklungsprozess. Durch einen begleiteten Maßnahmenpfad entlang der vier zentralen Inklusionsdimensionen sowie ein fundiertes Kommunikationspaket ermöglicht es Organisationen, nach innen wirksam zu werden und nach außen glaubwürdig aufzutreten - gerade in Bereichen, die bisher aus Unsicherheit gemieden wurden.

In einem zunehmend polarisierenden Umfeld um das Thema DEI bietet das Siegel damit einen sachlich fundierten, anschlussfähigen Rahmen, um Inklusion als Bestandteil einer widerstandsfähigen, partizipativen und zukunftsorientierten Organisationskultur zu etablieren.

⁴ (Handelsblatt Research Institute, 2022)

⁵ (Shore, 2011)

Inhalt

Abstract.....	2
2. Unsichtbar und ungehört – Inklusion unter Druck und dennoch alternativlos	5
3. Organisational Silence – Das Schweigen in der Struktur	7
3.1 Angst vor negativen Konsequenzen.....	7
3.2 Wahrnehmung von Wirkungslosigkeit	7
3.3 Defensive Routinen – Organisationale Vermeidung unangenehmer Wahrheiten ...	8
4. Inklusion als systemische Antwort auf Schweigen	8
4.1 Begriffsklärung: Inklusion im organisationalen Kontext.....	9
4.2 Vier Dimensionen inklusiver Organisationskultur	9
4.2.1. Zugehörigkeit („Belonging“)	9
4.2.2. Authentizität	9
4.2.3. Perspektivenvielfalt („Diversity of Thought“).....	10
4.2.4. Chancengleichheit	10
5. Stimmen ermöglichen – Praktiken, die Inklusion und Offenheit fördern.....	10
6. Was Organisationen gewinnen, wenn Schweigen gebrochen wird	13
7. Inklusion gestalten mit „Gerne Inklusiv“ – Schritt für Schritt	13
8. Fazit: Inklusion als Katalysator für Entwicklung.....	18

2. Unsichtbar und ungehört – Inklusion unter Druck und dennoch alternativlos

Die Debatte um Inklusion und Vielfalt in Organisationen erlebt gegenwärtig eine paradoxe Zuspitzung: Auf der einen Seite haben sich DEI-Programme (Diversity, Equity & Inclusion) in den vergangenen Jahren in vielen Unternehmen – insbesondere in den USA – als Standard etabliert. Auf der anderen Seite geraten eben diese Programme aktuell unter politischen und öffentlichen Druck.⁶ Mit der Rückkehr einer konservativen Administration unter Donald Trump zeichnet sich eine systematische Rückabwicklung vieler progressiver Maßnahmen ab, die sich auf Minderheitenschutz, Gendergerechtigkeit und LGBTQ+-Inklusion bezogen. Zahlreiche US-amerikanische Unternehmen haben infolgedessen ihre DEI-Abteilungen verkleinert oder ganz abgeschafft – aus Sorge vor politischen Repressionen, Investorenreaktionen oder einem als „ideologisch“ diskreditierten Image.⁷

Diese Rückentwicklung ist jedoch nicht bloß eine politische Reaktion, sondern auch Ausdruck einer Übertreibung: In Teilen wurden DEI-Maßnahmen mit stark normativem Überbau eingeführt – verbunden mit Vorgaben, Quoten, verpflichtenden Kommunikationsstandards oder externen Auflagen bei Förderung und Finanzierung. In einigen Fällen führte dies zu Unschärfen zwischen strategischer Organisationsentwicklung und moralisch aufgeladenem Aktivismus. Wo DEI-Initiativen weniger auf strukturellen Wandel als auf symbolische Konformität abzielten, entstanden Zielkonflikte und Widerstände.

Vor allem aber trafen die häufig top down eingeführten DEI-Programme auf unvorbereitete Organisationen und Führungsstrukturen. Der verbreitete (neo-)klassische Führungsansatz zielt im Wesentlichen auf die Optimierung und Harmonisierung der Organisation und nicht auf deren systemische Entwicklung. Führung ist heute immer noch primär darauf ausgerichtet, Schwächen auszumerzen und Andersartigkeit zu eliminieren. Diversität bietet zwar neue Sichtweisen auf etablierte Lösungsansätze mit enormen Entwicklungspotenzialen für Innovationskraft, Wandlungsfähigkeit und Resilienz, erfordert aber eine kompetenzorientierte und inklusive Führung.

Inklusion ist Teil eines Führungskonzepts, das Menschen mit ihren besonderen Fähigkeiten und Stärken in den Kontext des zu lösenden Problems einbezieht. Ohne Inklusion verursachen DEI-Programme hohe Kosten, stehen im Widerspruch zu einer auf Harmonisierung und Beseitigung der Schwächen der Organisation ausgerichteten

⁶ (Zheng, 2025)

⁷ (Peck, 2024)

Führung und sind nur im Kontext eines politischen „Trends“ zu rechtfertigen. Sobald der politische Wind aus einer anderen Richtung weht, werden diese Programme aus Kostengründen eingestellt und Störfaktoren und Andersartigkeit gezielt eliminiert („damit die Maschine wieder rund läuft“). Damit verlieren die Organisationen aber die Fähigkeit, Neues zu entdecken, Bewährtes in Frage zu stellen und Veränderungen zu meistern.

Charakteristisch für eine auf Harmonisierung und Schwachstellenbeseitigung ausgerichtete Führung und im Sinne des weit verbreiteten Ansatzes des Krisenmanagements ist das organisationale Schweigen. Aus Angst vor negativen Konsequenzen werden Fehler zwar bemerkt, aber nicht gemeldet, zumal nur über selektiv Erwünschtes berichtet wird. Damit wirkt dieser weit verbreitete und etablierte Führungsansatz gerade in Krisen oder dynamischen Zeiten, in denen Reorganisation, Veränderung, Kostensenkung und Lösungsfindung auf der Tagesordnung stehen, den eigenen Zielen im Wesentlichen entgegen.

Ein wichtiger Ansatz des inklusiven Managements, um das organisationale Schweigen zu durchbrechen, ist der Umgang mit nicht sichtbaren Behinderungen in Organisationen. Studien zeigen, dass 86 Prozent der Behinderungen nicht sichtbar sind⁸, und dass drei von vier Betroffenen ihre Behinderung nicht gegenüber ihrem Arbeitgeber offenlegen⁹. Diese Form des Schweigens basiert auf den oben beschriebenen Grundlagen und kann durch eine reflektierte und strukturell verankerte Inklusionspraxis durchbrochen werden.

Inklusive Führung schafft genau den Kontext, in dem sich Menschen mit unsichtbaren Behinderungen zunehmend gegenüber der Unternehmensführung öffnen, mit dem Ziel, Barrieren für produktives Arbeiten abzubauen. Wenn es der Führung gelingt, inklusiv mit Menschen mit Behinderungen umzugehen, liegt es auf der Hand, dass auch die für eine resiliente, wandlungsfähige und innovative Organisation so wichtige Gesprächskultur Teil der alltäglichen Praxis wird.

Die These dieses White Papers lautet daher:

Inklusion – als systemische, organisationale Praxis und nicht als Identitätspolitik – ist ein zentrales Führungsinstrument, um organisationales Schweigen zu überwinden. Sie schafft Vertrauen, Teilhabe, kollektives Lernen und nachhaltige Entwicklung. Das Unternehmen wird nicht nur als Organisation verstanden, sondern als lebendiger Ausgangspunkt für Wandel, Innovationskraft und Resilienz – weit über ein optimiertes Gefüge aus Hierarchie, Aufgaben und Abläufen hinaus.

⁸ (Handelsblatt Research Institute, 2022)

⁹ (Edmondson, 1999)

3. Organisational Silence – Das Schweigen in der Struktur

Der Begriff des organisationalen Schweigens beschreibt ein Phänomen, bei dem Mitarbeitende systematisch davon absehen, relevante Informationen, insbesondere kritisches Feedback, Hinweise auf Probleme oder persönliche Bedürfnisse, in die Organisation einzubringen.¹⁰ Schweigen wird dabei nicht als individuelles Kommunikationsverhalten verstanden, sondern als kollektives, strukturell erzeugtes Muster, das Veränderungen hemmt und organisationales Lernen verhindert.

Milliken und Morrison identifizieren in ihrer Untersuchung zwei zentrale Ursachen für dieses Schweigen:

- (1) die Angst vor negativen Konsequenzen und
- (2) die Überzeugung, dass das Sprechen keinen Unterschied macht.

3.1 Angst vor negativen Konsequenzen

Ein wesentliches Motiv für das Schweigen besteht in der Sorge, dass die Offenlegung von Problemen, Kritik oder persönlichen Einschränkungen zu negativen Reaktionen führen könnte – etwa in Form von Karrierehemmnissen, sozialer Ausgrenzung oder als Infragestellung der eigenen Leistungsfähigkeit.¹¹

Im Kontext von Behinderung – insbesondere nicht-sichtbarer Behinderung – ist dieses Schweigen häufig besonders ausgeprägt. Laut aktuellen Studien machen etwa 86 Prozent aller Behinderungen keine äußeren Merkmale sichtbar¹², und rund 75 Prozent der Betroffenen entscheiden sich bewusst gegen eine Offenlegung gegenüber ihrem Arbeitgeber¹³. Diese Daten legen nahe, dass die Sorge vor negativen Reaktionen tief in organisationalen Strukturen und Kulturen verankert ist.

In solchen Kontexten fungiert das Schweigen als Selbstschutz. Es verhindert kurzfristig die Exposition gegenüber möglichen Vorurteilen, Reaktionen der Diskriminierung oder Stigmatisierung. Langfristig führt dieses Verhalten jedoch zu einer „internalisierten Barriere“, die Teilhabe einschränkt, psychologischen Druck erhöht und Entwicklungspotenziale ungenutzt lässt.

3.2 Wahrnehmung von Wirkungslosigkeit

Der zweite Mechanismus organisationalen Schweigens liegt in der verbreiteten Einschätzung, dass das Äußern von Kritik oder Bedürfnissen keine Wirkung hat. Diese „Erwartung der Wirkungslosigkeit“ ist häufig das Resultat früherer negativer Erfahrungen, bei denen Rückmeldungen ignoriert, relativiert oder folgenlos geblieben sind. Mitarbeitende, die etwa auf Barrieren hinweisen, sehen sich nicht selten mit

¹⁰ (Milliken, 2003)

¹¹ (Milliken, 2003), S. 1464 ff.

¹² (Handelsblatt Research Institute, 2022), S. 8

¹³ (Tillotson, 2023)

formalem Wohlwollen, aber praktischer Inaktivität konfrontiert. Dies begünstigt Zynismus, Rückzug und letztlich Resignation.

Auch im Hinblick auf die Offenlegung einer Behinderung ist dieses Muster nachweisbar: Erfahrungen fehlender Unterstützung oder bürokratischer Hürden führen dazu, dass Betroffene ihre Bedürfnisse künftig nicht mehr artikulieren – selbst wenn daraus unmittelbare Nachteile im Arbeitsalltag entstehen. Organisationales Schweigen wirkt hier als negative Rückkopplungsschleife: Je weniger gehört wird, desto weniger wird gesprochen – und desto geringer wird die Veränderungsbereitschaft der Organisation.

3.3 Defensive Routinen – Organisationale Vermeidung unangenehmer Wahrheiten

Chris Argyris¹⁴ beschreibt mit dem Konzept der „defensiven Routinen“ systematische, oft unbewusste Verhaltensmuster in Organisationen, die der Vermeidung unangenehmer Wahrheiten dienen. Organisationen entwickeln demnach institutionalisierte Mechanismen, um kognitive Dissonanzen, Konflikte oder kritische Selbstreflexion zu umgehen. Typische Merkmale solcher Routinen sind die Tabuisierung kritischer Themen, die Externalisierung von Problemen oder die Tendenz, individuelle Schwierigkeiten zu psychologisieren statt strukturell zu bearbeiten.

In Bezug auf nicht-sichtbare Behinderungen kann dies bedeuten, dass organisationale Diskurse um Inklusion formal geführt, aber praktisch vermieden werden. Die Abwesenheit von sichtbarer Behinderung wird fälschlich als Indikator für Barrierefreiheit gewertet, statt als Ausdruck von Unsichtbarkeit und Schweigen interpretiert zu werden. Die Organisation „hört“ nicht, weil sie nicht gelernt hat, zuzuhören – oder weil sie unbequeme Wahrheiten nicht wahrnehmen will. Diese Art der strukturellen Abwehr ist zentral für das Verständnis von organisationalem Schweigen.

Argyris beschreibt diesen Prozess als „self-sealing behavior“: Organisationen schützen sich durch ihr Verhalten selbst vor Veränderung, indem sie Rückmeldungen unterdrücken, interpretieren oder in bedeutungslose Handlungen überführen.¹⁵

4. Inklusion als systemische Antwort auf Schweigen

Die Überwindung organisationalen Schweigens erfordert keine Appelle an individuelle Offenheit, sondern eine strukturelle Transformation hin zu einer Kultur der Partizipation, Sicherheit und Anerkennung von Vielfalt. Inklusion – verstanden im Sinne gleichberechtigter Teilhabe aller Mitarbeitenden – stellt eine solche Transformation dar. Sie ist keine Ergänzung zur bestehenden Organisationsstruktur, sondern eine grundlegende Veränderung von Haltungen, Prozessen und Kommunikationsverhältnissen. Inklusion ermöglicht das Sprechen über bislang

¹⁴ (Argyris, 1990)

¹⁵ (Argyris, 1990), S. 94 ff

tabuisierte oder marginalisierte Themen – etwa über Behinderung im Arbeitskontext – und wirkt damit direkt gegen die Mechanismen des organisationalen Schweigens.

4.1 Begriffsklärung: Inklusion im organisationalen Kontext

Inklusion unterscheidet sich konzeptionell deutlich von Integration. Während Integration voraussetzt, dass sich das „abweichende“ Individuum an die bestehenden Strukturen anpasst, impliziert Inklusion eine systemische Verantwortung der Organisation, Bedingungen zu schaffen, in denen Unterschiedlichkeit nicht als Defizit, sondern als Teil der Normalität behandelt wird.¹⁶¹⁷

Im organisationalen Kontext bedeutet dies: Die Organisation muss sich so gestalten, dass alle Mitarbeitenden – unabhängig von körperlichen, psychischen oder sozialen Voraussetzungen – gleichberechtigt teilhaben, sich einbringen und weiterentwickeln können. Für Menschen mit nicht-sichtbaren Behinderungen ist dies besonders relevant, da ihre Teilhabe häufig nicht an physischen, sondern an kommunikativen, normativen und sozialen Barrieren scheitert. Inklusion adressiert somit genau jene blinden Flecken, die organisationales Schweigen begünstigen.

4.2 Vier Dimensionen inklusiver Organisationskultur

Ein praxisnaher Zugang zur Umsetzung von Inklusion in Organisationen liegt in der Betrachtung von vier zentralen Dimensionen¹⁸, die auch im Kontext von Behinderung und organisationalem Schweigen hoch relevant sind:

4.2.1. Zugehörigkeit („Belonging“)

Diese Dimension beschreibt das Gefühl, als vollwertiger Teil der Organisation anerkannt zu sein. Menschen mit Behinderung, insbesondere solchen, die nicht sichtbar sind, berichten häufig von impliziter Ausgrenzung, Überanpassung oder einer dauerhaften „Selbstverkleinerung“, um nicht negativ aufzufallen.¹⁹ Eine inklusive Organisation erkennt Zugehörigkeit als aktiven Prozess an, der durch Kommunikation, sichtbare Repräsentation und strukturelle Einbindung gefördert werden muss.

4.2.2. Authentizität

Mitarbeitende müssen in der Lage sein, sich am Arbeitsplatz in einer Weise zu zeigen, die ihrer Identität entspricht, ohne strategische Selbstzensur oder das Verbergen

¹⁶ (Booth, 2002)

¹⁷ (Hinz, 2002)

¹⁸ (Shore, 2011)

¹⁹ (Jones, 2014)

zentraler Aspekte ihrer Person. Für Menschen mit nicht-sichtbaren Behinderungen ist dies eine besonders sensible Herausforderung: Die Entscheidung zur Offenlegung ist stets mit der Frage verknüpft, ob die Organisation den nötigen Schutzraum und die erforderliche Akzeptanz bietet²⁰. Authentizität kann nur dort entstehen, wo eine Organisation aktiv psychologische Sicherheit herstellt.²¹

4.2.3. Perspektivenvielfalt („Diversity of Thought“)

Inklusive Organisationen nutzen die Vielfalt an Lebenserfahrungen, Denkweisen und Problemlösungsansätzen als strategisches Potenzial. Menschen mit Behinderung – auch solchen, die nicht sichtbar sind – bringen oftmals Perspektiven ein, die dominante Annahmen hinterfragen und neue Sichtweisen ermöglichen. Damit diese Perspektiven jedoch überhaupt geäußert werden, müssen sie im organisationalen Diskurs als legitim und erwünscht verankert sein. Dies steht im direkten Gegensatz zu den Mechanismen des organisationalen Schweigens, bei denen abweichende Wahrnehmungen oft marginalisiert oder ignoriert werden.

4.2.4. Chancengleichheit

Eine inklusive Organisation gewährleistet, dass alle Mitarbeitenden Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten, Entscheidungsprozessen und Karrierewegen haben – unabhängig von ihren individuellen Voraussetzungen. Dies erfordert die bewusste Überprüfung bestehender Strukturen auf Ausschlussmechanismen, etwa im Bereich der Leistungsbewertung, der Arbeitszeitgestaltung oder der internen Kommunikation. Für Mitarbeitende mit nicht-sichtbarer Behinderung bedeutet Chancengleichheit konkret: Ihre Bedürfnisse müssen nicht sichtbar oder wiederholt begründet werden müssen, um berücksichtigt zu werden – sondern sind implizit mitgedacht.

Die konsequente Umsetzung dieser vier Dimensionen stellt nicht nur eine Reaktion auf organisationales Schweigen dar, sondern eine präventive Strategie: Eine Organisation, die Zugehörigkeit, Authentizität, Perspektivenvielfalt und Chancengleichheit realisiert, schafft ein Klima, in dem Schweigen nicht notwendig ist – weil Sprechen ermöglicht, erwünscht und wirksam ist.

5. Stimmen ermöglichen – Praktiken, die Inklusion und Offenheit fördern

Inklusion kann nur dann gelingen, wenn sie nicht als isolierte Maßnahme, sondern als integrativer Bestandteil organisationaler Kultur und Steuerung verstanden wird. Dies gilt

²⁰ (Santuzzi, 2014)

²¹ (Edmondson, 1999)

insbesondere für die Förderung von Sprechräumen und Feedbackkulturen, die den Abbau von organisationalem Schweigen ermöglichen. Wie Kapitel 3 gezeigt hat, resultiert Schweigen häufig aus erlernten Erfahrungen von Sanktionierung oder Wirkungslosigkeit. Inklusives Organisationshandeln muss daher explizit auf die Schaffung von Vertrauen, Sicherheit und struktureller Responsivität ausgerichtet sein.

Gerade im Umgang mit nicht-sichtbaren Behinderungen erfordert dies ein besonderes Maß an Sensibilität: Die Unsichtbarkeit der Beeinträchtigung darf nicht mit Abwesenheit von Bedarf oder Diskriminierung verwechselt werden. Vielmehr ist die Organisation aufgefordert, Handlungs- und Kommunikationsräume zu gestalten, in denen Offenheit nicht nur möglich, sondern sinnvoll und wirksam erscheint.

Im Folgenden werden zentrale Gestaltungsansätze skizziert, die sich aus der Forschungslage und Good-Practice-Ansätzen ableiten lassen.

5.1 Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für Inklusion

Psychologische Sicherheit bezeichnet „die Überzeugung, dass das Team ein sicherer Ort für zwischenmenschliches Risiko ist“.²² Sie bildet die Grundlage dafür, dass Mitarbeitende ihre Meinungen, Fehler oder persönliche Anliegen ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern können. Organisationen, die psychologische Sicherheit kultivieren, fördern eine offene Kommunikationskultur und reduzieren systemisches Schweigen.

Für Mitarbeitende mit nicht-sichtbarer Behinderung ist psychologische Sicherheit eine zentrale Voraussetzung, um sich selbstbestimmt für oder gegen eine Offenlegung entscheiden zu können. Sie müssen darauf vertrauen können, dass Informationen vertraulich behandelt, nicht gegen sie verwendet und in strukturelle Verbesserungen überführt werden. Führungskräfte spielen hierbei eine Schlüsselrolle, indem sie Vertrauen sichtbar herstellen, etwa durch aktives Zuhören, Transparenz im Umgang mit Feedback und konsistentes Verhalten in Belastungssituationen.

5.2 Inklusive Feedbackprozesse

In vielen Organisationen wird Feedback in standardisierter, hierarchischer Form gegeben – zumeist top-down und im Rahmen von Leistungsbeurteilungen. Inklusion erfordert hingegen vielschichtige, bidirektionale und partizipative Feedbackformate, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Sichtweisen auch außerhalb formeller Bewertungsrahmen einzubringen.

Im Umgang mit Behinderung bedeutet dies konkret:

- Anonyme Rückmeldemechanismen, z. B. digitale Tools zur Barriere- oder Bedarfsmeldung

²² (Edmondson, 1999), S. 354

- Vertrauliche Ansprechstellen, z. B. Schwerbehindertenvertretungen oder Vertrauenspersonen außerhalb der Linie
- Einbindung in partizipative Formate, z. B. Fokusgruppen zur Arbeitsplatzausstattung oder -gestaltung
- Regelmäßige Befragungen, die Inklusion explizit abfragen und auswertbar machen

Ziel ist es, ein System zu schaffen, in dem nicht die individuelle Offenlegung vorausgesetzt wird, sondern die Organisation proaktiv Bedingungen schafft, unter denen Offenheit als sicher, sinnvoll und wirksam wahrgenommen wird.²³

5.3 Führung als Kulturhebel

Führungskräfte sind zentrale Multiplikatoren von Organisationskultur. Ihre Haltung und ihr Verhalten prägen maßgeblich, welche Themen sagbar sind, welches Verhalten als legitim gilt und wie mit Differenz umgegangen wird. Im Sinne einer inklusiven Führung bedeutet dies insbesondere:

- Erkennen eigener blinder Flecken: Viele Führungskräfte unterschätzen die Präsenz und Relevanz nicht-sichtbarer Behinderung – häufig, weil sie nie thematisiert wurde.
- Reflexiver Umgang mit Leistung und Normativität: Inklusion erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit leistungsbezogenen Erwartungen und impliziten Normalitätsannahmen.
- Vorbildrolle im Umgang mit Offenheit: Führungskräfte, die Unsicherheit, Lernprozesse oder auch eigene Begrenzungen kommunizieren, schaffen ein Klima, in dem andere dies ebenfalls tun können.²⁴

Trainings, kollegiale Fallberatung oder begleitete Reflexionsformate können dazu beitragen, Führungskräfte für die spezifischen Herausforderungen von Inklusion und Schweigen zu sensibilisieren.

5.4 Strukturelle Integration statt punktueller Intervention

Ein häufiger Fehler in der Umsetzung von Inklusionsstrategien liegt in der Fragmentierung: Einzelmaßnahmen, Schulungen oder Leitbilder werden isoliert eingeführt, ohne mit Kernprozessen der Organisation verknüpft zu sein. Inklusion muss jedoch strukturell eingebettet werden, zum Beispiel in:

- Personalentwicklung und Talentmanagement

²³ (Shore, 2011)

²⁴ (Detert & Burris, 2007)

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Kommunikation und Leitbildarbeit
- Arbeitsgestaltung und IT-Infrastruktur
- Berichtswesen und strategisches Controlling

Nur wenn Inklusion in den Steuerungsmechanismen der Organisation verankert ist, kann sie langfristig wirksam sein – und als Gegenkraft zu organisationalem Schweigen fungieren.

5.5 Barrieren aktiv identifizieren und abbauen

Ein inklusiver Zugang geht nicht davon aus, dass Barrieren nur dort existieren, wo sie benannt werden – sondern nimmt strukturell an, dass sie vorhanden sind, auch wenn sie (noch) nicht sichtbar sind. Für nicht-sichtbare Behinderungen bedeutet dies:

- Bewusste Auseinandersetzung mit kognitiven und kommunikativen Anforderungen
- Gestaltung von Arbeitsplätzen mit flexiblen Optionen (z. B. Reizreduktion, Softwareanpassung, Arbeitszeitmodelle)
- Vermeidung defizitorientierter Sprache und Bewertung
- Gestaltung von Kommunikation in einfacher, transparenter Sprache

Ein kontinuierlicher Prozess des Barrieremappings und der organisationsweiten Sensibilisierung ist dabei zentral.

Strukturell verankerte Inklusion kann das organisationale Schweigen aufbrechen, ohne dabei auf moralischen Druck oder normative Konformität zu setzen. Die Praxis inklusiver Organisationen zeigt: Wo Vertrauen, Beteiligung und strukturelle Responsivität gegeben sind, wird Schweigen überflüssig – und Vielfalt zu einer Ressource organisationaler Weiterentwicklung.

6. Was Organisationen gewinnen, wenn Schweigen gebrochen wird

Organisationen, die Schweigen zulassen – sei es bewusst oder unbewusst – riskieren nicht nur, wichtige Informationen und Perspektiven zu verlieren, sondern auch die Entfremdung und Demotivation ihrer Mitarbeitenden. Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt, ist organisationales Schweigen kein individuelles Defizit, sondern Ausdruck struktureller und kultureller Bedingungen. Es untergräbt kollektives Lernen, reduziert die Anpassungsfähigkeit und verhindert Innovationen.²⁵

²⁵ (Milliken, 2003)

Die Etablierung inklusiver Praktiken bietet hingegen nicht nur einen ethischen oder sozialpolitischen Mehrwert, sondern hat direkte strategische Vorteile. Insbesondere im Kontext nicht-sichtbarer Behinderungen wird deutlich, dass Offenheit, Partizipation und Anerkennung von Unterschiedlichkeit organisationale Ressourcen freisetzen können, die bislang ungenutzt blieben. Im Folgenden werden zentrale Nutzenaspekte systematisiert.

6.1 Mitarbeiterbindung und psychisches Wohlbefinden

Ein inklusives Arbeitsumfeld, das Offenheit ermöglicht und aktiv Barrieren abbaut, trägt nachweislich zur Mitarbeiterbindung bei. Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die sich zugehörig fühlen und ihre Bedürfnisse adressieren können, mit höherer Wahrscheinlichkeit im Unternehmen verbleiben und sich stärker mit ihren Aufgaben identifizieren.^{26 27}

Für Menschen mit nicht-sichtbarer Behinderung ist die Organisation oft ein ambivalenter Raum: Einerseits bietet sie strukturelle Stabilität, andererseits können unausgesprochene Belastungen zur dauerhaften Überforderung führen. Wo Offenheit ohne Sanktionierung möglich ist, sinkt das Risiko von Präsentismus, psychischer Erschöpfung und stiller Kündigung deutlich. Inklusion wirkt hier präventiv im Sinne des betrieblichen Gesundheitsmanagements und kann krankheitsbedingte Fehlzeiten oder Kündigungen reduzieren.²⁸

6.2 Innovations- und Lernfähigkeit

Organisationen, die systematisch auf Vielfalt und Inklusion setzen, zeigen eine höhere Innovationsfähigkeit – insbesondere durch das aktivierte Potenzial unterschiedlicher Perspektiven. Unterschiedliche Erfahrungswelten führen zu unterschiedlichen Problemlösungsansätzen, was in der Forschung unter dem Begriff der „perspectives diversity“ als zentrale Innovationsressource beschrieben wird.²⁹

Menschen mit Behinderung – insbesondere mit nicht-sichtbaren – bringen häufig komplexe Strategien der Selbstorganisation, hohe Anpassungsleistungen und differenzierte Wahrnehmung organisationaler Barrieren mit. Wird diesen Perspektiven Raum gegeben, entstehen Impulse für Veränderung, die anderenfalls ungenutzt blieben. Schweigen verhindert diese Impulse – Inklusion macht sie sichtbar und anschlussfähig.

6.3 Resilienz und Anpassungsfähigkeit

Organisationen in dynamischen, von Unsicherheit geprägten Umfeldern benötigen eine hohe Anpassungsfähigkeit (resilience). Diese basiert nicht allein auf strukturellen Ressourcen, sondern auf der Fähigkeit, frühzeitig auf interne Spannungen, Irritationen

²⁶ (Shore, 2011),

²⁷ (Nishii, 2013)

²⁸ (Santuzzi, 2014)

²⁹ (Page, 2007)

und Widersprüche zu reagieren. Inklusiv ausgerichtete Organisationen verfügen über Kommunikationswege, die frühzeitige Rückmeldungen ermöglichen, interne Widersprüche adressieren und konstruktive Konfliktbearbeitung fördern.^{30 31}

Wo Schweigen herrscht, wird organisationales Lernen verhindert – wo Inklusion gelebt wird, kann Lernen auch aus Abweichung und Irritation entstehen.

6.4 Reputation und Legitimität

In einer zunehmend werteorientierten Öffentlichkeit steigt der Druck auf Organisationen, sich als verantwortungsbewusste, faire und inklusive Arbeitgeber zu positionieren. Während symbolische Maßnahmen leicht identifizierbar sind, gewinnen glaubwürdige und nachweisbare Strukturen an Bedeutung – etwa in Form inklusiver Auditierungen, Siegel oder ESG-Berichterstattung.

Inklusion im Sinne organisationaler Praktiken, die differenziert auf Barrieren eingehen, wirkt dabei reputationsfördernd, ohne dem Risiko normativer Überfrachtung zu unterliegen. Sie basiert auf systemischer Anpassung und struktureller Wirksamkeit – nicht auf Symbolpolitik.

6.5 Zusammenfassung: Vom Schutzmechanismus zur strategischen Ressource

Organisationales Schweigen wirkt zunächst wie ein Schutz – es vermeidet Konflikte, unangenehme Wahrheiten und Reibung. Langfristig jedoch wird es zur Barriere für Vertrauen, Entwicklung und Lernen. Inklusion als systemisches Gegenmodell schafft Räume für Artikulation, Differenzen und Aushandlung – und stärkt die organisationale Widerstandsfähigkeit im Umgang mit Komplexität.

Die gezielte Förderung einer inklusiven, sprechfähigen Organisation ist somit kein „Sozialprojekt“, sondern eine strategische Investition in Zukunftsfähigkeit – gerade im Hinblick auf die Herausforderungen demografischen Wandels, Fachkräftesicherung und komplexer Transformationsprozesse.

7. Inklusion gestalten mit „Gerne Inklusiv“ – Schritt für Schritt

Die Entwicklung inklusiver Organisationen ist kein kurzfristiges Projekt, sondern ein langfristiger Veränderungsprozess, der an der Schnittstelle von Kultur, Struktur und Kommunikation ansetzt. Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt, lässt sich insbesondere das organisationale Schweigen von Mitarbeitenden mit nicht-sichtbaren Behinderungen nur dann wirksam überwinden, wenn Inklusion strukturell verankert und kommunikativ begleitet wird.

³⁰(Edmondson, 1999)

³¹ (Sutcliffe, 2003)

Vor diesem Hintergrund wurde das Siegel „**Gerne inklusiv**“ entwickelt – als praxisnahes, anschlussfähiges und wissenschaftlich fundiertes Instrument zur organisationsweiten Förderung von Inklusion. Es richtet sich an Unternehmen, Verwaltungen und Institutionen, die Inklusion nicht als moralische Pflicht, sondern als strategisches Entwicklungsfeld verstehen. Im Zentrum stehen dabei vier Dimensionen: Zugehörigkeit, Authentizität, Perspektivenvielfalt und Chancengleichheit³² entlang derer eine inklusivere Organisationskultur konkret gestaltet werden kann.

7.1 Vom Anspruch zur Umsetzung – das Siegel als Prozessinstrument

Das Siegel „Gerne inklusiv“ dient nicht primär als Zertifizierung, sondern als systematischer Orientierungsrahmen, der Organisationen auf dem Weg zu mehr Inklusion methodisch begleitet. Es basiert auf folgenden Prinzipien:

- Entwicklung statt Statusprüfung: Das Siegel ist kein Nachweis bereits bestehender Inklusion, sondern Ausgangspunkt für einen strukturierten Lern- und Veränderungsprozess.
- Fokus auf nicht-sichtbare Behinderungen: Das Siegel rückt eine Dimension in den Mittelpunkt, die in klassischen Diversitätsstrategien oft vernachlässigt wird.
- Verbindung von Struktur und Kommunikation: Es verknüpft interne Veränderung mit externer Positionierung.

Die Prozesslogik des Siegels basiert auf vier Entwicklungsphasen, die sich an bewährten Change-Ansätzen (z.B. Kotter³³; Schein³⁴) orientieren:

- Erkennen – Analyse von Ausgangslage, Barrieren und Wahrnehmungen
- Verstehen – Sensibilisierung, Haltungsarbeit und Kompetenzaufbau
- Gestalten – Entwicklung konkreter Maßnahmen und struktureller Anpassungen
- Verankern & Kommunizieren – Verstetigung, Monitoring, Sichtbarkeit

7.2 Umsetzung entlang der vier Inklusionsdimensionen

Der strukturierende Kern des Siegels sind die vier Dimensionen inklusiver Organisationskultur. Sie dienen als Referenzrahmen für Maßnahmenplanung, Evaluation und Kommunikation:

1. Zugehörigkeit: Fühlen sich alle Mitarbeitenden als akzeptierter Teil der Organisation – unabhängig von Offenlegung?
2. Authentizität: Ist es möglich, mit Behinderung sichtbar zu sein, ohne Angst vor Konsequenzen?
3. Perspektivenvielfalt: Werden unterschiedliche Sichtweisen aktiv erfragt, integriert und berücksichtigt?

³² (Shore, 2011)

³³ (Kotter, 1996)

³⁴ (Schein, 2010)

4. Chancengleichheit: Haben alle – unabhängig von (nicht-)sichtbaren Behinderungen – Zugang zu Entwicklung und Karriere?

Diese Dimensionen lassen sich über konkrete Maßnahmen operationalisieren, etwa durch:

- Einführung inklusiver Feedback- und Beteiligungsformate
- Anpassung von HR-Prozessen und Leistungsbeurteilung
- Aufbau vertraulicher Anlaufstrukturen für Offenlegung und Beratung
- Reflexion von Normalitätsannahmen in Kommunikation, Technik und Führung

7.3 Kommunikationspaket – Inklusion sichtbar machen, ohne zu instrumentalisieren

Ein zentrales Element des Siegels ist das begleitende Kommunikationspaket, das Organisationen dabei unterstützt, den Inklusionsprozess intern und extern glaubwürdig zu begleiten. Ziel ist eine sensibel gestaltete Sichtbarkeit, die Menschen mit Behinderung nicht unter Rechtfertigungsdruck setzt, sondern strukturelle Entwicklung kommuniziert.

Elemente des Pakets:

- Textbausteine für interne Kommunikation (Intranet, Newsletter, Leitbildintegration)
- Kommunikationsleitfäden für Führungskräfte
- Workshop- und Impulsformate zur Sensibilisierung
- Visualisierungsmaterialien für interne Kampagnen
- Gestaltungsvorlagen für externe Kanäle (Karriereseiten, CSR-Berichte, Social Media)

Im Zentrum steht der Gedanke, dass Kommunikation nicht bloße Begleitmaßnahme, sondern aktives Steuerungsinstrument von Kulturwandel ist.

7.4 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung

Die Wirksamkeit des Siegels hängt von vier wesentlichen Gelingensbedingungen ab, die durch die Forschung zu inklusiven Organisationen gestützt werden.^{35 36}

1. Führungskompetenz und Commitment: Ohne die aktive Unterstützung von Top-Management oder vom Unternehmer sowie Führungskräften verliert Inklusion ihre Wirksamkeit.
2. Ressourcen und Zuständigkeiten: Inklusion braucht definierte Verantwortlichkeiten, Zeitbudgets und Steuerung.

³⁵ (Shore, 2011)

³⁶ (Nishii, 2013)

3. Datenbasierte Reflexion: Verbindliche Formate zur Evaluation sichern die Weiterentwicklung und machen Fortschritte sichtbar.
4. Prozesshafte Logik statt punktuelltem Aktionismus: Das Siegel ist eingebettet in einen kontinuierlichen Lernprozess – keine einmalige Auszeichnung.

7.5 Inklusion als strategische Organisationsentwicklung

Das Siegel „Gerne inklusiv“ bietet Organisationen die Möglichkeit, sich in einem politisch aufgeladenen Klima klar, aber differenziert zu positionieren – jenseits von Quoten, Symbolen oder identitätspolitischen Zuschreibungen. Es fokussiert auf die Kernfunktion von Inklusion: die Befähigung zur offenen Kommunikation, zur produktiven Nutzung von Unterschiedlichkeit und zur Förderung organisationaler Resilienz.

Organisationen, die sich auf diesen Weg begeben, investieren nicht in ein Image, sondern in die Zukunftsfähigkeit ihrer eigenen Struktur. Inklusion wird so zum Ausdruck einer reflektierten, lernorientierten und menschenzentrierten Organisationskultur – sichtbar gemacht durch das Siegel „Gerne inklusiv“.

8. Fazit: Inklusion als Katalysator für Entwicklung

Organisationales Schweigen ist kein individuelles Versäumnis, sondern Ausdruck struktureller und kultureller Dynamiken in Organisationen. Wie gezeigt wurde, entsteht dieses Schweigen insbesondere im Kontext nicht-sichtbarer Behinderungen dort, wo Offenheit mit negativen Konsequenzen verbunden sein könnte oder keine Wirkung erwartet wird.³⁷ Das Schweigen betrifft dabei nicht nur Mitarbeitende, sondern auch die Organisation selbst – etwa wenn Arbeitgeber sich aus Angst vor Kritik oder Missverständnissen nicht öffentlich zu Themen wie Inklusion, Barrierefreiheit oder Behinderung äußern.

Gerade in diesem Spannungsfeld zeigt sich die Notwendigkeit, Inklusion nicht als symbolisches Projekt, sondern als systemisch verankerten Entwicklungsprozess zu gestalten. Es bedarf struktureller Voraussetzungen, die offene Kommunikation ermöglichen, Unterschiedlichkeit anerkennen und Teilhabe auf Augenhöhe sichern. Inklusion in diesem Sinne ist kein „nice to have“, sondern eine Grundvoraussetzung für organisationale Lernfähigkeit, Innovationskraft und Resilienz³⁸

Instrumente wie das Siegel „Gerne inklusiv“ bieten hierfür ein praxisnahes und zugleich strategisch anschlussfähiges Lösungsmuster. Sie wirken auf mehreren Ebenen zugleich:

- Strukturell, indem sie Organisationen systematisch dabei unterstützen, Barrieren zu identifizieren, Prozesse anzupassen und Inklusion entlang klarer Dimensionen

³⁷ (Milliken, 2003)

³⁸ (Edmondson, 1999)

(Zugehörigkeit, Authentizität, Perspektivenvielfalt, Chancengleichheit) zu operationalisieren;

- Kommunikativ, indem sie Unternehmen Orientierung und Sicherheit im Umgang mit sensiblen Themen bieten – etwa durch ein abgestimmtes Kommunikationspaket, das sowohl intern als auch extern genutzt werden kann;
- Kulturell, indem sie symbolisch, aber glaubwürdig sichtbar machen, dass das Unternehmen bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, auch dort, wo Sprache bislang fehlte.

Solche Instrumente sind besonders relevant in einem politischen Klima, in dem Themen wie DEI (Diversity, Equity & Inclusion) zunehmend unter Druck geraten. Sie bieten eine nicht-moralisierende, handlungsfähige Alternative, die Organisationen befähigt, Inklusion aus sich selbst heraus zu gestalten – und das Schweigen zu beenden, bevor es wirkt.

Wer organisationales Lernen ermöglichen will, muss Räume schaffen, in denen gesprochen werden darf. „Gerne inklusiv“ ist ein Werkzeug, um genau das zu tun: differenziert, glaubwürdig und wirksam.

Literaturverzeichnis

Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Booth, T. &. (2002). *Index for Inclusion*. . Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Gomez, P. &. (2001). *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Handelsblatt Research Institute. (2022). Von Aktion Mensch. Inklusionsbarometer Arbeit 2022. : <https://aktion-mensch.stylelabs.cloud/api/public/content/aktion-mensch-inklusionsbarometer-arbeit-2022.pdf> abgerufen

Hinz, A. (2002). Von der Integration zur Inklusion – terminologische, theoretische und didaktische Anmerkungen. . *Zeitschrift für Heilpädagogik* 53(12), 538–546.

Jones, K. P. (2014). Managing Concealable Stigmas at Work: A Review and Multilevel Model. *Journal of Management*, 40(5), 1466–1494.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Milliken, F. J. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for diverse groups. . *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. . Princeton University Press.
- Peck, E. (2024). The backlash is real": Behind DEI's rise and fall. *Axion*, <https://www.axios.com/2024/04/02/dei-backlash-diversity>.
- Santuzzi, A. M. (2014). Invisible Disabilities: Unique Challenges for Employees and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), , 204–219.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shore, L. M. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. . *Human Resource Management Review*, 21(4), 272–285.
- Sutcliffe, K. M. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K. S. et al. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. , San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tillotson, J. e. (4. april 2023). *How to Make Workplaces More Inclusive for People with Invisible Disabilities*. Von Harvard Business Review: <https://hbr.org/2023/04/how-to-make-workplaces-more-inclusive-for-people-with-invisible-disabilities>.
abgerufen
- Zheng, L. (2025). What Comes After DEI? *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2025/01/what-comes-after-dei>.

Autor: Prof. Dr. Ulrich Hermann

Prof. Dr. Ulrich Hermann ist Unternehmer, Strategieberater und Honorarprofessor mit ausgewiesener Expertise in digitaler Transformation und wissensbasierten Geschäftsmodellen. Als CEO und Vorstandsmitglied in verschiedenen Branchen verfügt er über eine starke Erfolgsbilanz in der organisationalen Erneuerung.



Bei der Heidelberger Druckmaschinen AG verantwortete er als Vorstand die digitale Transformation, den globalen Vertrieb sowie die Geschäftseinheiten Digitalgeschäft, Software und Services. Zuvor leitete er als CEO den Wandel von Wolters Kluwer Deutschland und Mitteleuropa zum Anbieter digitaler Informationslösungen. Seine berufliche Laufbahn begann mit Stationen bei der Bertelsmann AG und beim Süddeutschen Verlag.

Ulrich Hermann studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen und dem MIT, promovierte 1996 an der Universität St. Gallen in Betriebswirtschaftslehre und ist wissenschaftlich in Organisationslehre, Produktionssystematik und strategischem Management verankert. Geprägt wurde sein Denken durch die St. Galler Schule, insbesondere durch Hans Ulrich, Cuno Pümpin und Peter Gomez. Er ist Honorarprofessor an der Universität Allensbach und lehrt zur digitalen Unternehmenstransformation.

Urheberhinweis

*Bei der Erstellung dieses White Papers wurde punktuell ein KI-gestütztes Textassistenzsystem eingesetzt. Alle inhaltlichen Entscheidungen, fachlichen Bewertungen und konzeptionellen Schlussfolgerungen wurden vom Autor selbst getroffen. Der Einsatz der KI erfolgte ausschließlich als unterstützendes Werkzeug im redaktionellen Prozess. Die Verantwortung für Inhalt, Quellenlage und Schlussfolgerungen liegt vollständig bei den Urheber*innen dieses Dokuments.*