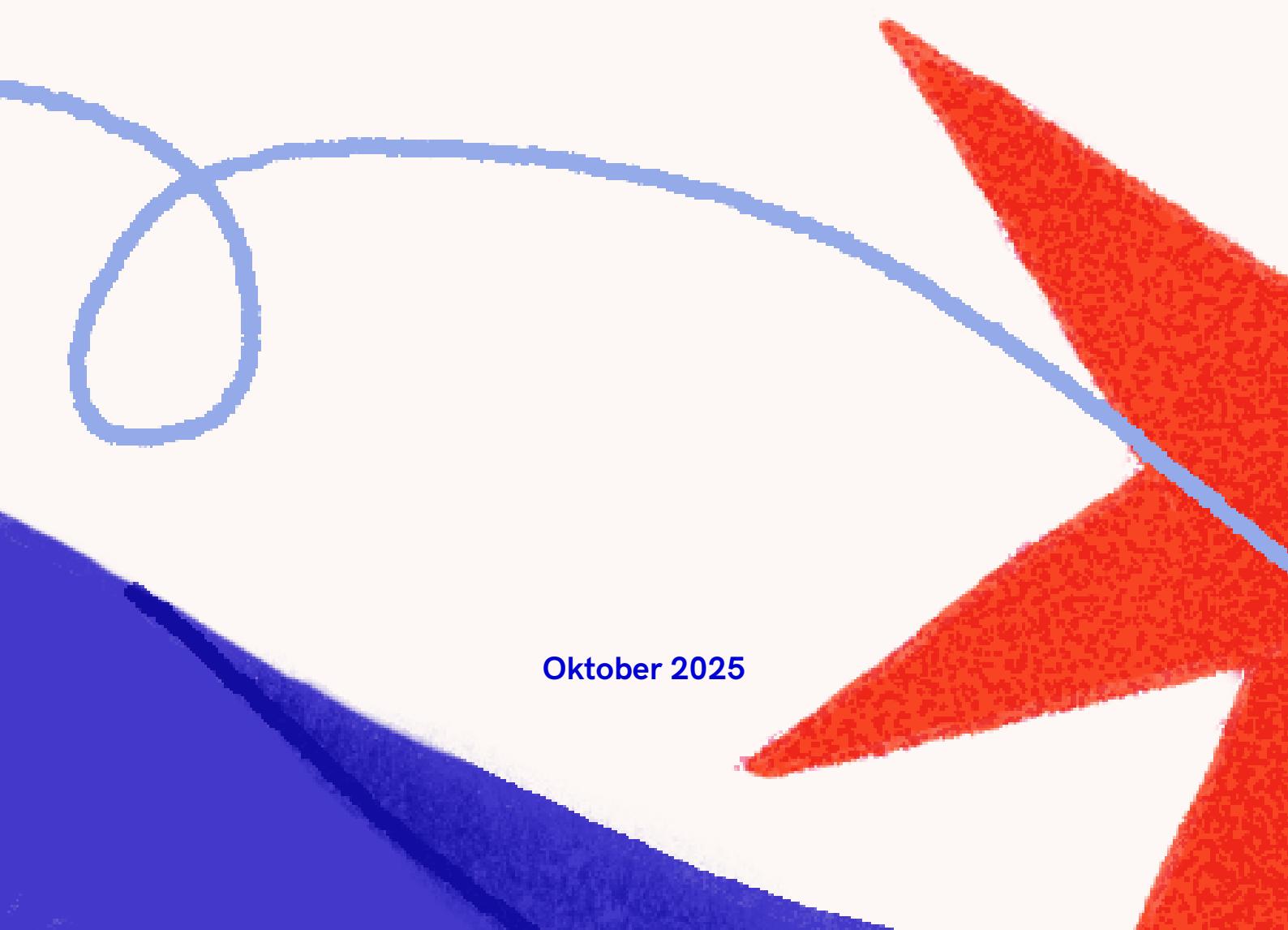


# Aktivismus von innen



Oktober 2025



# Einleitung

**Im Arbeitsalltag von NGOs und gemeinnützigen Organisationen liegt der Fokus auf der gesellschaftlichen Wirkung:** den Projekten, Kampagnen und Initiativen, die wir nach außen tragen, um die Welt zu verändern. **Doch was oft auf der Strecke bleibt, ist der Blick nach innen.** Dabei ist dieser Blick fundamental. Wenn wir wirklich ernst meinen, was wir nach außen proklamieren, müssen wir das auch innerhalb der Organisation leben. Wir müssen nicht nur nach außen, sondern auch nach innen aktivistisch sein.

**In unserer Serie Aktivismus von innen teilen wir Erfahrungen, Herausforderungen und Tools, wie wir unsere gesellschaftlichen Forderungen intern umsetzen.**

Wir widmen uns Themen wie Macht, Entscheidungen und Konflikte und beschreiben, wie wir damit strukturell umgehen. Wir beschreiben kleine Schritte und konkrete Maßnahmen im Arbeitsalltag. Wir möchten damit andere Vereine, NGOs und Aktivist:innen ermutigen, einen Blick nach innen zu werfen und ihre Erfahrungen zu teilen.

**Organisationsentwicklung ist nie abgeschlossen, und wir haben noch viel Luft nach oben. Aber es lohnt sich, auch unfertige, imperfekte Dinge zu teilen, um ein Gespräch zu eröffnen und gemeinsam zu wachsen.**

Denn so, wie wir die Welt zu einem besseren Ort machen wollen, möchten wir auch täglich an uns selbst arbeiten.

*Die Serie wird von unserer Organisationsentwicklerin Sonja Fischbauer verfasst. Meldet euch bei uns für Feedback oder Fragen, wir freuen uns auf den Austausch. Schreibt dazu gern eine [Mail an Sonja](#).*

## Inhalt

Teil 1: Entscheidungsstrukturen entwickeln - Wie wir unsere Zusammenarbeit organisieren

Teil 2: Machtstrukturen aufdecken – Eine Übung, um über Macht zu sprechen

Teil 3: Konflikte bearbeiten – Eine Anleitung, um Spannungen im Team routiniert zu lösen

# Teil 1

## Entscheidungsstrukturen entwickeln - Wie wir unsere Zusammenarbeit organisieren



## In diesem Artikel zeigen wir, wie wir uns intern organisieren. Wir beschreiben unsere Strukturen, mit denen wir Mitbestimmung fördern und Macht verteilen.

In unserer inhaltlichen Arbeit streben wir nach einer demokratischen, nachhaltigen und resilienten Zukunft, die auf Offenheit, Teilhabe und Transparenz basiert. Damit wir dem Anspruch auch innerhalb unserer Organisation gerecht werden, müssen wir unsere interne Zusammenarbeit gut organisieren: Wir brauchen ein solides Governance-Modell.

Ein Governance-Modell ist ein Plan dafür, wie Menschen in einer Gruppe Entscheidungen treffen. Es regelt Fragen wie: *Wer darf was entscheiden? Wer ist wofür verantwortlich?*

Unser Governance-Modell soll unsere Werte ausdrücken und zu unseren komplexen Strukturen passen.



Bild: Das aktuelle Governance-Modell der OKF (2025)

## Struktur: Verein, Team, Projekte & Communities

**Mitgliederversammlung** und **Vorstand (Board)** sind unsere satzungsgemäßen Vereinsorgane nach deutschem Recht. Die Mitgliederversammlung tagt einmal jährlich. Unser ehrenamtlicher Vorstand berät zur Strategie, gibt inhaltliche Impulse, kontrolliert und unterstützt die Geschäftsführung.

Der **Bereich der Geschäftsführung** besteht aus der **Geschäftsführerin** und einem kleinen Team, das sich um organisationsweite Finanzen, Personal, technische Infrastruktur und Organisationsentwicklung kümmert. Darüber hinaus arbeitet das Geschäftsführungs-Policy Team an Open Data und demokratischer Digitalpolitik, z. B. mit anderen Organisationen im Bündnis F5. Sie stellen regelmäßig inhaltliche Forderungen an die Politik und veröffentlichen u. a. Positionspapiere. Der Bereich der Geschäftsführung führt Erkenntnisse und Erfahrungen aus allen Projekten zusammen und leitet strategische und operative Maßnahmen ab. Hier laufen die Fäden zusammen, und neue werden gestrickt. Der überwiegende Teil der Kolleg:innen arbeitet bei unseren großen Projekten **FragDenStaat**, **Jugend hackt** und **Prototype Fund**. Diese Bereiche sind eigenständig unterwegs: Sie haben eine starke Identität, eigene Communities, beschaffen ihre Gelder selbst, setzen sich strategische Ziele und entscheiden über ihr Personal. Wie sich die Entscheidungsbefugnisse zwischen Geschäftsführung und Projektleitung abgrenzen, haben wir in einem Leitfaden verschriftlicht. Die großen Projekte sind teilweise wie Organisationen-in-der-Organisation. Zusätzlich gibt es auch **kleinere Projekte**, z. B. zu Offener Bildung und Hardware, und das Netzwerk **Code for Germany**.

In unseren diversen **Communities** gibt es viele Menschen, die nicht Teil unserer Organisation, aber integraler Teil unseres Alltags sind: langjährige Projektpartner:innen, engagierte Ehrenamtliche, Unterstützer:innen, nationale und internationale Netzwerke.

## Instrumente zur Mitbestimmung

Um Mitgestaltung auf allen Ebenen zu ermöglichen, Projekte zu stärken und die Geschäftsführung zu entlasten, haben wir projektübergreifende Gremien eingerichtet.

Der **Personalentwicklungsring** behandelt Anliegen zu Zusammenarbeit im Büro, Organisationsklima, Teamaktivitäten, Fortbildungen und Arbeitnehmer:innen-Leistun-

gen. Im **Kommunikationszirkel** tauschen sich Kommunikationsverantwortliche aller Projekte regelmäßig zu Kampagnen, Öffentlichkeitsarbeit und Tools aus. Jeder Zirkel hat rund sechs freiwillige Mitglieder (alle großen Projekte und der Bereich der Geschäftsführung sind vertreten) und trifft sich rund alle zwei Wochen für eine Stunde im Büro oder online. Die Zirkel haben das Mandat, kleine Entscheidungen selbst zu treffen, z. B. Regeln zur Zusammenarbeit im Büro aufzustellen. Für größere Themen und Entscheidungen mit finanzieller Auswirkung bereitet der Zirkel eine Entscheidungsgrundlage vor. Die Zirkel-Mitglieder bündeln Anfragen und Wünsche aus dem Team, erarbeiten Vorschläge und leiten sie an die zuständigen Stellen weiter, beispielsweise an die Geschäftsführung oder das Entscheidungsforum (mehr dazu siehe unten).

In unserer Erfahrung funktionieren die Zirkel gut als Peer-to-Peer Lernraum, Austauschraum zwischen Projekten, Innovationstool und Kriseninstrument. Die Zirkel eignen sich aber nicht, um laufende, kritische Infrastruktur zu betreuen oder große konzeptionelle Arbeiten zu tragen. Dafür braucht es dedizierte Stellen, die bei uns im Team der Geschäftsführung angesiedelt sind.

Das **Entscheidungsforum** trifft organisationsübergreifende Entscheidungen, die über den direkten Zuständigkeitsbereich der Geschäftsführung hinausgehen, etwa zu Vorschlägen aus Zirkeln oder zu großen Projektanbahnungen. Es besteht aus leitenden Vertreter:innen aller Bereiche und der Geschäftsführung. Das Gremium kann asynchron schriftlich abstimmen oder sich zu einem Call treffen.

## Anleitungen und Austausch

Wir haben eine Reihe von **Policies** und Richtlinien. Dazu gehört unser **Verhaltenskodex** (Code of Conduct) und unsere **Whistleblowing-Policy**.

In unserem internen **Handbuch** und dazugehörigen Anleitungen halten wir so viel Informationen wie möglich schriftlich fest: vom Kontakt unseres Hausmeisters über Best-Practices für Förderanträge bis hin zur Übersicht über unser Gehaltsmodell. Das Team der Geschäftsführung pflegt das Handbuch, aber jedes Teammitglied kann darauf zugreifen, Fehler ausbessern und ergänzen (und gleich bei Bedarf den Hausmeister verständigen, wenn z. B. eine Deckenlampe im Konferenzraum kaputt ist). Damit entlasten wir unser kleines administratives Team, machen Wissen personenunabhängiger und helfen neuen Kolleg:innen, sich schneller zurechtzufinden.

Wir haben spezielle Austauschformate, um unsere Organisationskultur zu pflegen, zu diskutieren und Stimmungsbilder einzuholen: Wir lernen voneinander beim Know-Lunch, besprechen komplexe Fragestellungen in einem Diskussionsforum, und fahren gemeinsam ins Grüne auf dem jährlichen OKF Team-Retreat.

Unsere inneren Strukturen sind nie fertig, sie entwickeln sich mit uns weiter. Wir müssen uns kontinuierlich reflektieren und anpassen. Wenn dieser Artikel fertig ist, sind wir vielleicht schon daran, etwas Neues auszuprobieren.

## Warum das alles?

### **Ein gutes Governance-Modell...**

**... bildet unsere Komplexität ab.** Wir haben autarke Projektteams, viele Netzwerke, Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen und diverse Communities. Die einzelnen Elemente in unserem Governance-Modell helfen uns, alles zu koordinieren und die Organisation als Ganzes zusammenzuhalten.

**... verteilt Macht.** Das Modell verteilt Entscheidungsmacht, verringert Abhängigkeiten von Einzelpersonen und erlaubt Entscheidungen auf breiter Wissensbasis.

**... ist resilient.** Vielfältige Instrumente helfen uns, schnell auf Veränderungen wie neue Projekte, Krisen oder Vertrauensfragen zu reagieren.

**... entwickelt sich weiter.** Governance ist ein Werkzeug, das wir immer wieder hinterfragen, evaluieren und anpassen. Es ist ein lebendiger Rahmen, der sich mit uns bewegt, statt uns festzuhalten.

**... schont Ressourcen.** Das Modell spart Zeit und Energie, weil wir nicht jede Entscheidungsfindung neu verhandeln müssen, sondern auf bestehende Strukturen und Abläufe zurückgreifen können.

# Teil 2

**Machtstrukturen aufdecken – Eine  
Übung, um über Macht zu sprechen**



## In diesem Artikel teilen wir die Anleitung zu einer Übung, mit der wir Gespräche über Machtstrukturen in unserer Organisation führen.

Für eine demokratische, nachhaltige und resiliente Zukunft fordern wir von der Politik Transparenz, Teilhabe und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Diese Werte versuchen wir in unserer Organisation nicht nur nach außen zu vertreten, sondern auch nach innen zu leben.

Über Machtstrukturen offen und entspannt zu sprechen ist wichtig, damit wir unsere Ansprüche an Transparenz und Gerechtigkeit auch intern einlösen. Das ist ein ehrenhafter Ansatz, der in der Praxis oft schwierig umzusetzen ist. Auch wenn wir flache, transparente Hierarchien haben, bilden sich unausgesprochene Machtverhältnisse und Routinen außerhalb der offiziellen Wege. Je weniger sie angesprochen werden, desto stärker verfestigen sie sich. Formelle Strukturen müssen wir darauf überprüfen, ob sie genug Gegengewichte und Kontrollmechanismen haben. Informelle Macht müssen wir erkennen und benennen, damit sie sich nicht ungerecht verteilt.

Wir haben eine kleine Übung entwickelt, mit der sich Machtstrukturen innerhalb eines Teams sichtbar machen lassen. Diese Übung haben wir wiederholt auf unserem jährlichen Team-Retreat durchgeführt. Wir schaffen damit ein gemeinsames Verständnis über aktuelle Strukturen. Mit der Übung lassen sich Machtverhältnisse ansprechen, die sonst oft ein Tabu sind.

Macht ist nicht automatisch schlecht: Macht bedeutet, dass man etwas bewegen kann. Jede Organisation braucht Machtzentren, damit Entscheidungen funktionieren. Diese Zentren der Macht müssen jedoch möglichst transparent und offen sein, damit niemand ausgeschlossen wird.

### Anleitung zum Gespräch über Machtstrukturen

Das Ziel der Übung ist, herauszufinden, welche Machtstrukturen, Machtinstrumente und andere Faktoren in Bezug auf Macht in der Organisation vorhanden sind. Es geht darum, ein Gespräch darüber zu führen. Wir müssen keine Lösung finden, und es gibt in dieser Übung keinen Anspruch, dass etwas verändert wird. Der Wert liegt im Sichtbarmachen und im Ansprechen.

Sie Übung dauert 60 bis 90 Minuten, je nachdem, wie viele Leute ihr seid und wie viel Zeit ihr euch für den Austausch nehmen wollt.

Als Material braucht ihr eine Fläche, die ihr in vier Quadranten teilt (das könnt ihr mit Stiften auf einem Whiteboard machen, mit Kreide auf dem Boden oder mit Klebeband auf einem Tisch, alles ist möglich), Karten oder große Klebezettel, Stifte und optional Klebepunkte sowie Klebeband, Pins oder Magneten, um die Karten zu befestigen.

Ihr teilt die Fläche in vier Quadranten, indem ihr zwei Achsen aufzeichnet. Eine Achse verläuft von informell (nicht festgeschrieben) bis formell (offiziell vereinbart), die andere Achse verläuft von innen (wie es intern abläuft) bis außen (was man von außen sieht).

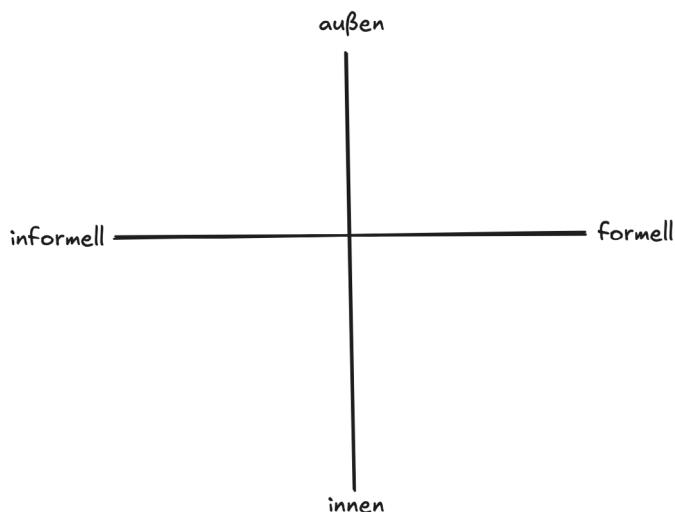


Illustration von vier Achsen: außen-innen, informell-formell

Nach der Einführung teilt ihr euch in Kleingruppen von bis zu vier Personen. Ihr schreibt auf die Karten, welche Strukturen, Instrumente und andere Faktoren uns einfallen, die in eurer Organisation Macht verleihen. Ihr haltet Beobachtungen fest, möglichst wertneutral.

Nach etwa 30 Minuten kommen alle wieder zusammen und verteilen die Karten auf den Quadranten. Es ist nicht immer eindeutig, wo eine Karte hinpasst. Beispielsweise Community-Mitglieder in Machtposition lassen sich entweder innen oder außen verteilen, je nachdem, wie nahe die Community in eure Organisation eingebunden ist. Ihr könnt in dem Fall die Karte duplizieren oder euch für ein Feld entscheiden. Es muss nicht perfekt sein, Unschärfe ist okay.

Ein paar Beispiele:

### **Innen, informell**

- Freundschaften/Beziehungen im Team; Projektgründer:innen (wenn damit kein formeller Titel verbunden ist), Sitzplatznähe und damit kurzer Draht zur Chefin;

### **Innen, formell**

- Finanzierungsstruktur; freie Mittel vs. Projektgelder mit Auflagen; interne Gremien, in denen Entscheidungen fallen;

### **Außen, informell**

- eine starke Community, deren Meinung die Entscheidungsträger:innen im Team beeinflusst; ein:e Kolleg:in, die öffentlich sehr bekannt ist;

### **Außen, formell**

- klassische Rollen und Governance-Organe wie Board, Geschäftsführung, Mitgliederversammlung, Bereichs-, Programm- und Projektleitungen;

Macht durch gesellschaftliche Privilegien wie *weiß-sein*, Herkunft, Gender etc. haben wir als informelle Macht verortet, an der Grenze zwischen innen und außen.



Foto: Team- und Boardmitglieder machen die Übung zu Machtstrukturen auf unserem Retreat.

Wenn alle Karten verortet sind, schaut ihr euch das Gesamtbild an: Gibt es Quadranten, in denen besonders viele Karten sind, während in anderen sehr wenige sind?

In unserer Erfahrung haben wir stets mehr zu informeller Macht gesammelt als zu formellen Strukturen. Wir haben nach außen sehr flache Hierarchien, sind aber innen recht komplex organisiert, mit vielen Stakeholder:innen in großen Netzwerken.

Informelle Macht ist spannend zu erkunden, weil wir darüber seltener sprechen, weil sie noch nicht explizit ist. So eine Übung ist vielleicht der erste Zeitpunkt, an dem etwas offiziell ausgesprochen wird, das sonst nur in Zweiergesprächen oder im Flurkunf geäußert wird. An dieser Stelle ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten an wertneutrale Äußerungen halten, und die Atmosphäre relativ entspannt sein kann. Die Übung eignet sich also nicht als Maßnahme in einer akuten Konfliktsituation, sondern dient eher der regelmäßigen Vorsorge und Pflege der Zusammenarbeit.

Für eine Reflexion im gesamten Team markieren wir Karten (z. B. mit Klebepunkten), die wir hervorheben wollen. Leitfragen dafür können sein: Hat mich etwas überrascht? Macht mich etwas unruhig? Was sollten wir im Auge behalten? Danach sprechen wir über die Beobachtungen in einer Diskussion, die von einer oder zwei Personen (aus dem Team) moderiert wird. Wir halten die Ergebnisse fest, indem wir die Karten auf den Quadranten fotografieren, und in kurzen Sätzen die Beobachtungen aufschreiben, die in der Diskussion gefallen sind.

Auch wenn es bei der Übung keinen konkreten Outcome gibt: Der Wert liegt allein schon darin, dass wir über Macht sprechen. Wenn wir offen über Macht sprechen, schaffen wir ein Klima, in dem Kritik besser möglich ist. Es zahlt sich aus, so eine Reflexion regelmäßig zu machen. Machtverhältnisse verändern sich, während sich die Organisation, das Team, die Gesellschaft, unsere Communities, die Förderlandschaft sich verändert. Wir müssen also regelmäßig einchecken und über eigene Strukturen reflektieren, auch wenn gerade kein besonderes Problem ansteht. So schaffen wir eine Gesprächsbasis, die uns hilft, in einer nächsten Konfliktsituation besser zu reagieren. Mit regelmäßigen Reflexionen über Machtverhältnisse lassen sich auch die Ergebnisse über die Zeit vergleichen, und vielleicht auch Erfolge und Verbesserungen erkennen, die es zu feiern lohnt.

**PDF Download: Ihr könnt die Übung Machtstrukturen aufdecken als PDF herunterladen.**

Die Lizenz dafür ist CC-BY SA 4.0, d. h., ihr dürft sie verwenden und remixen, aber müsst uns als Urheberin nennen. Wir freuen uns auf eure Rückmeldungen, wenn ihr es einsetzt, auf eure Erfahrungsberichte und Verbesserungsvorschläge.

## Warum das alles?

**Wir decken Machtstrukturen auf...**

... damit wir unsere Ansprüche an **Transparenz und Gerechtigkeit** auch intern einlösen.

... um zu prüfen, ob Macht bei uns tatsächlich so **fair verteilt** ist, wie wir uns das theoretisch wünschen.

... um ein Klima zu schaffen, in dem **Kritik möglich und okay** ist.

... weil Macht, wenn sie gut verteilt und richtig eingesetzt ist, **viel Gutes bewirken** kann.

# Teil 3

Konflikte bearbeiten – Eine Anleitung, um Spannungen im Team routiniert zu lösen



## **In diesem Artikel teilen wir unsere erste Version einer Konfliktroutine: eine Anleitung, wie man vorgeht, wenn man sich in einem Konflikt befindet.**

Es ist leicht, alle teilhaben zu lassen, wenn alles rund läuft. Schwieriger wird es, wenn Spannungen entstehen. Genau dann zeigt sich, ob unsere Werte im Alltag bestehen. Wenn wir uns für eine demokratische, nachhaltige und resiliente Zukunft einsetzen, müssen wir auch intern Räume schaffen, in denen Konflikte angesprochen, ausgehalten und bearbeitet werden können. Konflikte können eine Chance für persönliches Wachstum, bessere Zusammenarbeit und strukturelle Entwicklung sein.

Wir wollen als Organisation lernen und haben den Anspruch, uns stetig zu verbessern. Im Sinne einer offenen Fehlerkultur teilen wir hier, woran wir arbeiten und freuen uns über Feedback, Erfahrungen und Impulse. In unserer Teamumfrage vom Juni 2025 gaben 42 % an, dass Konflikte in unserer Organisation voll oder überwiegend zufriedenstellend gelöst werden, weitere 42 % teilweise und 16 % eher nicht. Gleichzeitig beschrieb die Mehrheit des Kollegiums die Atmosphäre als freundlich, kollegial und hilfsbereit. Es lohnt sich für uns also, gezielt in unsere Konfliktkompetenz zu investieren. Wir denken, dass sich das für alle Organisationen lohnt.

Eine systemische Maßnahme, die wir dazu entwickelt haben, ist unsere Konfliktroutine. Sie soll helfen, Spannungen frühzeitig zu erkennen, konstruktiv und wertebasiert zu handeln und eine sichere Arbeitsatmosphäre zu fördern.

### **Einsatzbereich der Konfliktroutine**

Ein zentraler Gedanke der Routine ist: Konflikte sind nicht schön, aber normal - deswegen auch der Name „Routine“. Sie zielt nicht darauf, alle Konflikte wegzumoderieren. Sie hilft, Spannungen frühzeitig zu erkennen, Verantwortung zu klären und psychologische Sicherheit zu stärken. Die Routine ist ein Rahmen mit definierten Schritten und Rollen, an der man sich orientieren kann, was besonders in emotional aufgeladenen oder unübersichtlichen Situationen hilfreich ist. Wenn sich mindestens eine Konfliktpartei auf die Routine berufen möchte, kann sich die andere Partei einer konstruktiven Auseinandersetzung nicht verweigern. Bei schwerwiegendem Verhalten wie Diskriminierung, Belästigung oder Veruntreuung greifen andere Instrumente wie unser Code of Conduct oder unsere Whistleblowing Policy.

## Schritt 1: Konflikt erkennen und in Worte fassen

Der erste Schritt besteht darin, den Konflikt wahrzunehmen – sei es durch ein ungutes Gefühl, wiederkehrende Spannungen oder konkrete Vorfälle. Eine Vertrauensperson kann dabei helfen: Wir haben dedizierte Personen aus Team und im Vorstand, die als Unterstützung in Konfliktfällen zur Verfügung stehen. Eine Vertrauensperson hört zu, hilft beim Einordnen des Konflikts und unterstützt bei der Formulierung der Beobachtungen.

Es kann helfen, zu bestimmen: In welcher Art von Konflikt befindet sich mich?

- **Strukturelle Konflikte** betreffen Werte, Inhalte, Abläufe, Rollen oder Entscheidungsprozesse, z. B. Meinungsverschiedenheiten über Projektstrategien oder unklare Aufgabenverteilung.
- **Individuelle Konflikte** beruhen auf zwischenmenschlichen Spannungen, z. B. Kommunikationsstil, Machtverhältnissen oder Erwartungen.

Die Einordnung hilft dabei, Klarheit zu schaffen, auch wenn die Grenzen fließend sind und ein Konflikt oft mehrere Komponenten hat.

## Schritt 2: Konflikt ansprechen

Die direkt betroffene Person spricht die andere Partei an, ggf. mit Unterstützung der Vertrauensperson. Ziel ist ein respektvoller Austausch, in dem alle Beteiligten ihr Gesicht wahren und eine Lösung finden können.

Dies kann eine Aussprache sein oder die Einführung neuer Prozesse für Zusammenarbeit und Kommunikation sein. Dabei helfen Feedbackregeln: bei sich bleiben, Wirkung beschreiben, konkreten Wunsch formulieren. Wenn eine Lösung gelingt, ist der Prozess abgeschlossen.

## Schritt 3: Führungsebene beteiligen

Lässt sich der Konflikt nicht klären, wird die Führungsebene hinzugezogen. Sie ist verantwortlich für den Prozess, kann externe Moderation oder interne Gremien beteiligen, Formate vorschlagen und transparente Kommunikation anstoßen.

Ein sensibler Punkt ist die Balance zwischen Vertraulichkeit und Transparenz. Grundsätzlich gilt: Vertraulichkeit vor Transparenz. Aber manchmal ist Offenheit entlastend, besonders wenn das Team den Konflikt ohnehin mitbekommt. Eine Möglichkeit besteht darin, das Team darüber zu informieren, dass ein Konflikt bearbeitet wird, ohne

dabei alle Details zu nennen.

Führungspersonen tragen besondere Verantwortung: Sie sollen Konflikte früh erkennen, neutral moderieren und eine Kultur fördern, in der Kritik angstfrei geäußert werden kann. Sind sie selbst Teil des Konflikts, braucht es externe oder interne Moderation, um Machtasymmetrien auszugleichen.

#### **Schritt 4: Externe Unterstützung holen**

Bei komplexen, stark emotional aufgeladenen oder systemischen Konflikten sowie auf Wunsch einer Partei soll ein:e externe:r Mediator:in oder Coach hinzugezogen werden.

Das ist kein Zeichen des Scheiterns, sondern ein professioneller Umgang mit einer herausfordernden Situation.

Externen Support kann man auch früher anregen, etwa wenn die Beteiligten an ihre Grenzen kommen oder Neutralität nicht gewährleistet ist. In unserer Organisation stellen wir finanzielle Mittel für externe Unterstützung bereit, als Bestandteil der Konfliktinfrastruktur.

#### **Schritt 5: Konflikt beilegen oder eskalieren**

Ein Konflikt gilt als beigelegt, wenn alle Beteiligten zustimmen, dass er beigelegt ist. Gelingt das nicht, wird der Konflikt an die nächsthöhere Führungsebene eskaliert. Konflikte, die über mehrere Ebenen eskalieren, erfordern große Aufmerksamkeit von der Führungsebene und müssen sehr ernst genommen werden. Sie sind mittlerweile so groß, dass sie den Arbeitsalltag von vielen Leuten stark negativ beeinträchtigen. In solchen Fällen kann die externe Unterstützung die zuständigen Führungspersonen beraten. Manche Konflikte können nicht einvernehmlich gelöst werden. Die Routine hilft dann, solche Konflikte zu erkennen und verantwortungsvoll damit umzugehen.

#### **Schritt 6: Learnings ableiten**

Alle Beteiligten tragen Verantwortung für ihr Handeln in einem Konflikt. Führungskräfte tragen zusätzlich die Verantwortung für strukturelle Learnings. Was kann die Organisation aus dem Konflikt mitnehmen? Können wir etwas verbessern, damit er sich nicht wiederholt? Es kann sich lohnen, Konfliktfahrungen zu dokumentieren (in einer Form, die unabhängig von den beteiligten Personen ist), um für die Zukunft zu lernen.

## Warum das alles?

### Eine Konfliktroutine...

- ... **normalisiert Konflikte** als etwas, das zum Arbeitsalltag dazugehört.
- ... gibt **Orientierung**, klärt **Verantwortung** und stärkt **psychologische Sicherheit**.
- ... unterstützt ein Team dabei, nicht wegzusehen und **Konflikte frühzeitig anzusprechen**.
- ... sieht jeden Konflikt als **Chance, um sich weiterzuentwickeln**, als Mensch und als Organisation.

**PDF Download:** Ihr könnt eine Vorlage unserer Konfliktroutine als PDF herunterladen.

**Die Lizenz** dafür ist CC-BY SA 4.0, d. h., ihr dürft sie verwenden und remixen, aber müsst uns als Urheberin nennen. Gerade weil dieses Dokument noch ganz neu für uns ist, freuen wir uns besonders auf Rückmeldungen, wenn ihr sie einsetzt, auf eure Erfahrungsberichte und Verbesserungsvorschläge.

# Impressum



## Herausgeberin

Open Knowledge Foundation Deutschland e. V.  
Singerstr. 109  
10179 Berlin, Deutschland  
[info@okfn.de](mailto:info@okfn.de)  
[www.okfn.de](http://www.okfn.de)

## Autorin

Sonja Fischbauer

## Gestalterin

Yasemin Altınay

## Illustratorin

Anna Karetnikova

## Lizenz & Urheberrecht

CC-BY-SA 4.0

Oktober 2025