

Unternehmen in der Demokratie: besorgt, willens, gefordert

Matthias Diermeier, Rebekka Vollmer, Knut Bergmann,
Dominik Hierlemann, Thomas Beschorner, Michelle Meggle



Eine Studie der Bertelsmann Stiftung umgesetzt mit



Impressum

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Juli 2026

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Rebekka Vollmer
Project Manager
Demokratie und Zusammenhalt
rebekka.vollmer@bertelsmann-stiftung.de

Autor:innen

Matthias Diermeier, Rebekka Vollmer,
Knut Bergmann, Dominik Hierlemann,
Thomas Beschorner, Michelle Meggle

Lektorat

Gesine Bonnet

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildrechte

Seite 1 © Gabriele Dünwald, KI-generiert
Seite 75 Matthias Diermeier: © Institut der deutschen Wirtschaft
Rebekka Vollmer: © Ansichtssache_Britta Schröder
Knut Bergmann: © IW Medien
Dominik Hierlemann: © Ansichtssache_Britta Schröder
Thomas Beschorner: © Nikolaus Urban
Michelle Meggle: © Matphoto Wien

Zitationshinweis

Diermeier, M., Vollmer, R., Bergmann, K., Hierlemann, D.,
Beschorner, T., Meggle, M. (2026). Unternehmen in der Demokratie:
besorgt, willens, gefordert. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh.

KI-assistierter Text (ChatGPT)

DOI 10.11586/2026085

Unternehmen in der Demokratie: besorgt, willens, gefordert

Matthias Diermeier, Rebekka Vollmer, Knut Bergmann,
Dominik Hierlemann, Thomas Beschorner, Michelle Meggle

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung umgesetzt mit



Universität St.Gallen
Institut für Wirtschaftsethik



| BertelsmannStiftung

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	6
Einleitung	9
1 Unternehmen warnen: Unsere Demokratie ist gefährdet	11
Demokratieförderung als strategisches Element der Corporate Citizenship:	
Lufthansa Technik	12
Verrohung im digitalen Debattenraum	14
Staatsmodernisierung und Wirtschaftsreformen als Desiderat	15
Geopolitische Risiken wiegen schwerer als das Erstarken der Ränder in Deutschland	15
2 Demokratie ist klarer Standortvorteil	17
Demokratie schützt Freiheit – auch die unternehmerische	18
Ökonomische Wettbewerbsfähigkeit in Demokratien kein Selbstläufer	19
3 Spannungen machen vor Werkstor nicht halt	20
Unternehmen als sicherer Hafen in einer polarisierten Gesellschaft	21
Betriebsfrieden unter Druck?	22
Demokratieförderung durch Stärkung von Gegenrede: Stadtwerke München	24
4 Mehr Tempo, nicht weniger Demokratie	26
Unternehmen stehen zu zentralen Prinzipien der Demokratie	28
Kleine und mittlere Unternehmen beklagen zu geringen politischen Einfluss	29
5 Mehr als nur Gewinnstreben: Unternehmen in demokratischer Verantwortung	30
Funktionalistisches Rollenverständnis: Verantwortung beschränkt auf Unternehmensführung	31
Normativ-kulturelles Rollenverständnis: Verantwortung für Demokratie aus Überzeugung	31
Demokratieförderung durch öffentliches Haltungzeigen: Christoph Miethke GmbH & Co. KG	34

6 Verbreitetes Engagement, begrenzte Sichtbarkeit	36
Nach innen gerichtetes Engagement am stärksten verbreitet	37
Demokratieförderung in der Ausbildung: Das Programm der Siemens AG	38
Glaubwürdigkeit statt Symbolpolitik gefragt	40
Demokratieförderung durch Corporate Volunteering: Die Wirtschaftskanzlei GvW Graf von Westphalen und der Verein GrundGesetzVerstehen	42
7 Warum Unternehmen zögern: Ressourcen, Rollenverständnis und Wirkungsfragen	44
Knappe Ressourcen als zentrales Hindernis für unternehmerisches Engagement	45
Rollenambivalenz: Zwischen wirtschaftlicher Zielorientierung und demokratischem Engagement	45
Zweifel an der Wirksamkeit demokratischen Engagements	47
8 Engagement unter Druck: Mehrheit hält Kurs	49
US-Administration wirkt auf unternehmerisches Handeln – auch in Deutschland	50
Engagement trotz Sanktionen – aber nicht um jeden Preis	51
CEO-Aktivismus zur Förderung von Demokratie: Evonik und Christian Kullmann	52
9 Was jetzt nötig ist: Weniger Appell, mehr Infrastruktur	56
Politik: Handlungsfähigkeit stärken und demokratisches Engagement von Unternehmen ermöglichen	56
Unternehmen: Demokratische Verantwortung im eigenen Einflussbereich verankern	57
Unternehmen als Lernort für Demokratie: Vaude	58
Zivilgesellschaft: Konkrete Unterstützung für demokratisches Unternehmensengagement bereitstellen	60
Gemeinsame Aufgabe: Vertrauen aufbauen und Verantwortung teilen	60
Demokratieförderung durch Kooperation: BASF und die „LUnited Agentur für Engagement“	62
Literaturverzeichnis	64
Anhang	68
A Forschungsdesign und methodisches Vorgehen	68
B Zitate von Interviewten der Fallstudien	73
Die Autor:innen der Studie	78

Executive Summary

Unternehmen sehen Demokratie unter Druck – und halten klar zu ihr

Die große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland steht trotz gegenwärtiger ökonomischer und politischer Krisen bemerkenswert klar zur Demokratie. Aus Sicht vieler Unternehmen ist sie weit mehr als eine Staatsform: Sie schafft Rechtsstaatlichkeit, unternehmerische Freiheit, Planungssicherheit, offene Diskurse und Schutz vor Willkür. Damit ist die Demokratie für sie ein zentraler Standortvorteil: **93 Prozent** der für die Studie befragten Unternehmen bewerten Demokratie als sehr oder eher wichtig für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Gleichzeitig nehmen Unternehmen die Demokratie als erheblich unter Druck wahr. Besonders schwer wiegt aus ihrer Sicht der Vertrauensverlust in demokratische Institutionen: **Mehr als 90 Prozent** der Befragten sehen darin eine Gefahr für die Demokratie. Auch gesellschaftliche Polarisierung und wirtschaftliche Schwäche werden von der großen Mehrheit als Risiken wahrgenommen.

Engagement aus Überzeugung, aber nach innen gerichtet

Die klare Haltung vieler Unternehmen zeigt sich auch darin, wie sie ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. **Mehr als 60 Prozent** der befragten Geschäftsleiter:innen sind der Auffassung, Unter-

nehmen sollten eine starke Rolle bei der Stabilisierung der Demokratie übernehmen. **Fast 60 Prozent** befürworten ein Engagement für Demokratie sogar dann, wenn es mit wirtschaftlichen Nachteilen verbunden sein sollte. Das spricht für ein Rollenverständnis, das über rein funktionale Argumente hinausgeht: Viele Unternehmen schätzen Demokratie nicht nur, weil sie verlässliche Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln schafft, sondern unterstützen sie auch als Wert an sich. Sie sehen sich als Teil einer demokratischen Ordnung, zu deren Erhalt sie beitragen möchten.

Diese Haltung schlägt sich auch in einem konkreten Engagement für die Demokratie nieder: **Rund 80 Prozent** der Unternehmen haben sich in den vergangenen drei Jahren in mindestens einer Form für die Demokratie engagiert. Am weitesten verbreitet sind dabei jedoch nach innen gerichtete und kollektiv getragene Maßnahmen: Bei **53 Prozent** enthält das Unternehmensleitbild demokratische Werte, fast die Hälfte engagiert sich über Verbände, Kammern oder Netzwerke und etwas mehr als ein Drittel nutzt interne Statements für die Demokratie. Zugleich zeigt sich eine Übersetzungslücke zwischen Haltung und Praxis: Die Zustimmung zur Demokratie und zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist hoch; das Unternehmensengagement bleibt demgegenüber jedoch häufig noch zurückhaltend. Insbesondere öffentlich sichtbare Positionierungen sind selten und zum Teil umstritten.

Was bremst: Ressourcen und Wirkungsfragen

Konflikte mit Kund:innen, Lieferant:innen oder der eigenen Belegschaft sowie öffentliche Kritik spielen zwar besonders für kleinere Unternehmen eine Rolle, sind aber insgesamt nicht die entscheidenden Hemmnisse. Deutlich schwerer wiegen knappe Ressourcen und offene Fragen zur Wirkung. **61 Prozent** der Unternehmen, insbesondere kleinere und mittlere, geben an, nicht über genügend finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen für (mehr) Engagement zu verfügen. Hinzu kommt die Wirkungsfrage: Negative Auswirkungen des Demokratieengagements werden kaum wahrgenommen. Allerdings wissen auch knapp **50 Prozent** der Unternehmen, die sich bereits engagiert haben, nicht, welche positiven Wirkungen ihr Engagement auf Arbeitgebermarke oder öffentliches Ansehen hat. Die Zurückhaltung vieler Unternehmen ist daher weniger Ausdruck von Angst als von Pragmatismus: Entscheidend ist für die Unternehmen, was machbar ist und was tatsächlich etwas bewegt.

Mehr Tempo, nicht weniger Demokratie

Die Wirkungsfrage prägt auch den Blick der Unternehmen auf das politische System insgesamt. Unternehmen stehen deutlich hinter demokratischen Prinzipien. Sie erwarten aber von der Demokratie, dass sie handlungsfähig bleibt und die großen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen sichtbar bearbeitet. **Mehr als 90 Prozent** der Befragten finden, demokratische Entscheidungsprozesse dauerten oft zu lange. Diese Kritik bedeutet jedoch keine Abkehr von demokratischen Kernelementen: Fast ebenso viele Befragte befürworten, dass Regierungshandeln durch Opposition und Medien kritisch hinterfragt wird. **Rund 70 Prozent** halten zudem eine breite Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen an politischen Entscheidungen für wichtig. Unternehmen wünschen sich also mehr Geschwindigkeit, weniger Bürokratie und mehr Umsetzungs-

kraft – nicht aber den Abbau demokratischer Kontrolle, Beteiligung und Aushandlung.

Was jetzt nötig ist: Weniger Appell, mehr Infrastruktur

Die Befunde der Studie sprechen für einen realistischen Blick auf demokratisches Engagement von Unternehmen. Weder die Politik, noch die Zivilgesellschaft, noch die Unternehmen können die Demokratie allein stabilisieren. Statt die Erwartungen an einzelne Akteur:innen immer weiter zu erhöhen, sollten daher die Voraussetzungen verbessert werden, unter denen demokratisches Engagement glaubwürdig, praktikabel und wirksam werden kann. Die meisten Unternehmen stehen klar zur Demokratie, sehen sie als zentralen Standortvorteil und sind grundsätzlich bereit, Verantwortung zu übernehmen. Zugleich bleibt ihr Engagement häufig intern, punktuell und wenig strategisch verankert. Der Engpass liegt nicht in fehlender Haltung, sondern in konkreter Handlungsfähigkeit und strategischer Weitsicht.

Für die Politik bedeuten die Befunde:

- Demokratie kann nicht nur normativ verteidigt werden; staatliche Handlungsfähigkeit ist eine zentrale demokratiepolitische Aufgabe. Reformfähigkeit, Verwaltungsmodernisierung, Bürokratieabbau und sichtbare Problemlösungskompetenz sind demokratiestabilisierende Faktoren und sollten als solche gestärkt werden.
- Es braucht Rahmenbedingungen, die unternehmerisches Demokratieengagement ermöglichen, absichern und anerkennen. Dafür sollten intermediäre Akteure wie Verbände, Kammern, Innungen und zivilgesellschaftliche Organisationen gezielt gestärkt werden. Ziel muss es sein, Unternehmen Orientierung, Austauschformate und praxisnahe Hilfen zu bieten. Besonderes

Augenmerk sollte auf der Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen liegen.

Für Unternehmen lässt sich ableiten:

- Demokratisches Engagement beginnt im eigenen Einflussbereich. Nicht jedes Unternehmen muss öffentlich Position beziehen. Aber jedes Unternehmen kann klären, wie es für demokratische Werte gegenüber Beschäftigten, Kund:innen, Lieferant:innen, in der Region und der eigenen Branche glaubwürdig eintritt. Der Unternehmensleitung kommt dabei eine besondere Rolle zu: Sie setzt den Ton, definiert Grenzen und prägt Glaubwürdigkeit. Entscheidend ist, politische Haltung nicht zu erzwingen, sondern Räume zu eröffnen.
- Größere Unternehmen sollten das Demokratieengagement strategisch verankern. Kleinere Unternehmen brauchen leicht umsetzbare Konzepte: Für sie kann es vorteilhaft sein, regionale Strukturen zu nutzen oder gute Praxisbeispiele zu adaptieren. Entscheidend ist ein realistischer Wirkungsbegriff: Demokratieengagement muss nicht perfekt messbar sein, sollte aber anhand konkreter Ziele reflektiert und weiterentwickelt werden.

Für die Zivilgesellschaft folgt daraus:

- Unternehmen sollten als Zielgruppe verstärkt im Blick sein und durch konkrete Angebote unterstützt werden: Zivilgesellschaftliche Akteur:innen können mit Praxisleitfäden, Workshopformaten, Argumentationshilfen und Beispielen guter Praxis Orientierung schaffen und klare Wege des Handelns aufzeigen.

- Zivilgesellschaftliche Akteur:innen sollten Unternehmen Rückhalt geben, wenn diese wegen ihres demokratischen Engagements unter Druck geraten. Dazu können regionale Unterstützungs- und Solidaritätsnetzwerke Beratung im Krisenfall und die Vermittlung verlässlicher Partner beitragen.

Ein realistischer Ansatz setzt auf geteilte Verantwortung zwischen diesen drei Akteursgruppen. Demokratische Resilienz entsteht durch belastbare Arbeitsbeziehungen, gegenseitiges Vertrauen und konkrete Handlungsfähigkeit. Entscheidend ist weniger symbolische Erwartung als der praktische Aufbau von Strukturen, die gemeinsames Handeln für eine starke Demokratie möglich machen.

Einleitung

Unternehmen in Deutschland agieren derzeit unter den Bedingungen einer doppelten Krise. Auf der einen Seite leidet das Land unter einer langjährigen wirtschaftlichen Schwächephase. Aufkeimende Hoffnungen auf wirtschaftliche Entspannung wurden zuletzt aufgrund neuer geopolitischer Unsicherheiten, gestiegener Energiepreise und einer anhaltend fragilen konjunkturellen Lage erneut deutlich gedämpft (BMWE, 2026). Auf der anderen Seite gerät die liberale Demokratie selbst mehr und mehr unter Druck. Politische Akteur:innen, die Polarisierung gezielt verstärken, sowie ein sinkendes Vertrauen in die Handlungsfähigkeit des demokratischen Systems stellen den lange Zeit als selbstverständlich erachteten Rahmen wirtschaftlichen Handelns infrage (Boehnke et al., 2024; Franke et al., 2026; Mauk und Stroppe, 2024; Vehrkamp und Koß, 2026; Vorländer et al., 2025).

Diese doppelte Krise betrifft Unternehmen in zweifacher Hinsicht. Als wirtschaftliche Organisationen sind sie unmittelbar auf einen verlässlichen demokratischen Rahmen angewiesen. Zugleich werden sie zunehmend selbst als Akteur:innen adressiert, die zur Stabilisierung eben dieses Rahmens beitragen sollen. Im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung haben sich gesellschaftliche Macht-, Kommunikations- und Entscheidungsräume entgrenzt (Scherer und Palazzo, 2011): Politische Orientierung, Vertrauen und Erwartung richten sich nicht mehr ausschließlich auf klassische politische Institutionen, Parteien oder staatliche Akteur:innen. Zugleich sind private Akteur:innen, insbesondere wirtschaftliche Organisationen, sichtbarer und einflussreicher geworden.

Unternehmen geraten angesichts dessen zunehmend in den Fokus gesellschaftlicher und politischer Erwartungen, die Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, den Umgang mit gesellschaftlicher Polarisierung, Vielfalt und Antidiskriminierung betreffen (Getachew, 2024; Kroll und Edinger-Schons, 2022, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, 2026). Diese Erwartungen knüpfen auch an die weitreichende gesellschaftliche Bedeutung von Unternehmen an: Diese prägen Arbeitsmärkte, organisieren soziale Teilhabe über Beschäftigung und wirken mittel- oder unmittelbar auf gesellschaftliche Debatten ein. Nicht zuletzt treffen auch innerhalb der Unternehmen unterschiedliche gesellschaftspolitische Perspektiven aufeinander, sogar häufiger als im privaten Umfeld (Swigart et al., 2020). Damit sind Unternehmen Orte, an denen gesellschaftliche Konfliktlinien sichtbar und potenziell bearbeitungsbedürftig werden. Verdichten sich politische Divergenzen zwischen Beschäftigten, Führungsebenen oder Unternehmensleitungen, kann dies Betriebsfrieden, Organisationskultur und wirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigen (Fos et al., 2022).

Unternehmen sind folglich nicht nur Adressaten politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen, sondern selbst Teil der Auseinandersetzung darüber, wie der demokratische Rahmen, in dem sie agieren, erhalten und gestärkt werden kann. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, welche Rolle Unternehmen in und für die Demokratie spielen wollen und können.

Daran schließen sich weitere Fragen an: etwa, ob die gestiegenen Erwartungen zu einem veränderten unternehmerischen Selbstverständnis und zu neuen Formen demokratiebezogenen Handelns führen. Oder, wie belastbar unternehmerisches Engagement ist, wenn der wirtschaftliche Druck zunimmt oder sich politische Differenzen in der Gesellschaft verhärteten.

Diese Frage stellt sich insbesondere dort, wo demokratische Grundwerte selbst zum Gegenstand politischer Auseinandersetzung werden. Das Erstarken der politischen Ränder erhöht den Druck auf Unternehmen, ihre Haltung zu Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und gesellschaftlicher Offenheit zu klären. Die jüngsten Entwicklungen in den USA und Europa zeigen diese Dynamik deutlich: Nachdem sich in den USA zahlreiche Unternehmer offen hinter Präsident Trump gestellt oder sich mit diesem zumindest arrangiert hatten, entspannt sich eine intensive Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und wirtschaftlichen Eliten (Eisen und Katz, 2025). Auch in Teilen Europas lassen sich Annäherungen führender Wirtschaftsakteur:innen an Parteien des extremen oder populistischen Spektrums beobachten (Feldmann und Morgan, 2023). In Deutschland ist seit Bekanntwerden des „Potsdamer Geheimtreffens“ eine gegenläufige Dynamik wahrzunehmen: Einige Unternehmen geben ihre traditionelle parteipolitische Zurückhaltung auf und positionieren sich öffentlich für Toleranz, Vielfalt und Demokratie (Bergmann et al., 2024a; Beschorner, 2024a; Beschorner, 2024b; Scholz, 2025; Schubert und Kuhn, 2025). Dieses Engagement reicht von persönlichen Stellungnahmen von CEOs über die Anpassung von Unternehmensleitbildern bis hin zu strukturierten Maßnahmen wie internen Schulungen, Dialogformaten oder der Beteiligung an Netzwerken.

Während verschiedene Studien und Medienberichte diese veränderten Positionierungen von Unternehmen behandeln, fehlt bislang eine systematische, empirisch fundierte Analyse von Unternehmen als

Akteuren der Demokratie. Die vorliegende Studie setzt hier an, analysiert Einstellungen und macht anhand konkreter Beispiele sichtbar, wie Unternehmen diese Rolle in der Praxis interpretieren und ausfüllen.

Die Untersuchung verfolgt drei zentrale Fragestellungen:

- Wie nehmen Unternehmen den aktuellen Zustand der Demokratie in Deutschland wahr? Welche Bedeutung messen sie der Demokratie bei und welche Erwartungen haben sie?
- Wie sieht das Selbstverständnis aus, das Unternehmen in der Demokratie für sich entwickeln?
- In welcher Form engagieren sich Unternehmen für demokratische Werte, wie schätzen sie die Wirkung dieses Engagements ein und welche Hemmnisse stehen einem (weitergehenden) Engagement entgegen?

Die Studie stützt sich auf ein mehrdimensionales empirisches Design. Den Ausgangspunkt bildet eine vom Institut der deutschen Wirtschaft im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführte Unternehmensbefragung. Es handelt sich hierbei um die bislang umfassendste Erhebung zum Themenfeld Demokratie im Unternehmenskontext in Deutschland. Vertieft wurden die Befunde durch qualitative Interviews mit Unternehmensvertreter:innen. Fallstudien ergänzen die Analyse um Beispiele guter Praxis unternehmerischen Demokratieengagements. Ausführliche Erläuterungen zur Methodik finden sich in Anhang A. Die empirischen Befunde wurden in der Gesamtschau aller methodischen Teile der Studie ausgewertet und schließlich in Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft übersetzt, die einen praktischen Weg nach vorn weisen.

1 | Unternehmen warnen: Unsere Demokratie ist gefährdet

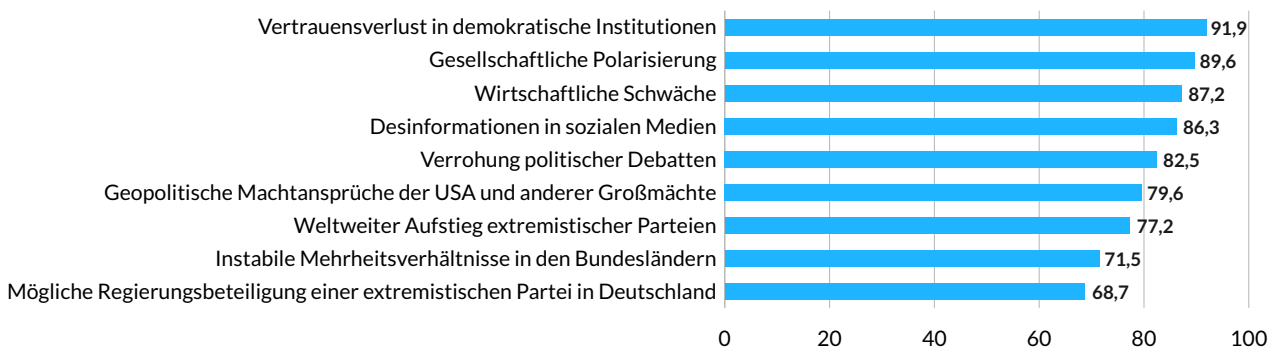
Unternehmen in Deutschland sehen die Demokratie in vielfacher Hinsicht unter Druck. Als größte Gefahr bewerten mehr als 90 Prozent der Befragten den Vertrauensverlust in demokratische Institutionen. Auch gesellschaftliche Polarisierung und wirtschaftliche Schwäche werden als zentrale Gefahren wahrgenommen. Geopolitische Risiken wiegen aus Sicht vieler Unternehmen schwerer als das Erstarken politischer Ränder in Deutschland. Trotz dieser multiplen Sorgen bewerten viele Unternehmen die Demokratie in Deutschland als insgesamt stabil und resilient.

Die Demokratie ist für die befragten Unternehmen in vielfacher Hinsicht gefährdet: Alle neun Items, die in dieser Studie zur Messung herangezogen wurden, haben mindestens zwei Drittel der Geschäftsleiter:innen bejaht (vgl. Abb. 1). Als wichtigstes Problemfeld wird in den Führungsetagen der Vertrauensverlust in demokratische Institutionen angesehen. Mehr als neun von zehn der Befragten sehen das als Risiko an. Allerdings äußern sie in den qualitativen Interviews, selbst ein breites Vertrauen in

demokratische Institutionen und ihre normativen Grundlagen zu haben. Konkret führt ein Wirtschaftsvertreter¹ aus: „Bei allen Missständen finde ich die Demokratie immer noch relativ stabil und

¹ In der Studie wird im Hinblick auf die anonymisierten qualitativen Interviews jeweils die männliche Singularform verwendet. Die jeweiligen Bezeichnungen schließen dabei auch weibliche Interviewte ein. Für die Interviews wurden insgesamt acht weibliche und 17 männliche Unternehmensvertreter:innen befragt.

Abbildung 1 | Gefahren für die Demokratie, in Prozent der Antworten „stimme zu“ und „stimme eher zu“



Frage im Wortlaut: „Sehen Sie in den folgenden Faktoren eine Gefahr für die Demokratie in Deutschland?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

Demokratieförderung als strategisches Element der Corporate Citizenship: Lufthansa Technik

- Branche: **Wartungs-, Reparatur- und Überholungsdienstleistungen für Flugzeuge**
- Mitarbeitende in Deutschland: **rund 13.000, weltweit etwa 23.000**

Die Lufthansa Technik AG möchte das Thema Demokratieförderung als festen Wirkungsbereich ihres gesellschaftlichen Engagements etablieren – insbesondere dort, wo entsprechende Kompetenzen notwendig sind: im Umgang mit Informationsblasen, Social Media und KI. Das Unternehmen setzt dabei auf Maßnahmen, die junge Menschen und Mitarbeitende befähigen, sich informiert und reflektiert an Diskursen zu beteiligen, eine eigene Meinung zu bilden und sich sicher im digitalen und öffentlichen Raum zu bewegen.

Ausgehend von der Frage „Was macht Corporate Citizenship für uns als Unternehmen eigentlich aus?“ hat sich die Lufthansa Technik AG in den letzten Jahren intensiv mit der eigenen gesellschaftlichen Rolle auseinandergesetzt. Dabei fiel die Entscheidung, das Thema Demokratieförderung neben zwei weiteren Wirkungsbereichen strategisch zu verfolgen und auszubauen. Das Eintreten für

eine offene, inklusive und demokratische Gesellschaft leitet sich für Lufthansa Technik aus der globalen und kooperativen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit ab und steht gleichzeitig im Einklang mit den lokalen Wurzeln des Unternehmens.

Diese strategische Ausrichtung zeigt sich heute in konkreten Formaten: Lufthansa Technik fördert das Projekt DemokratieTalente der Organisation „Common Purpose Deutschland“ finanziell. Damit ermöglicht das Unternehmen Workshops für Hamburger Schüler:innen zu Demokratie, Medienkompetenz und Meinungsbildung. Lufthansa Technik arbeitet dabei eng mit der von Mitarbeitenden des Konzerns gegründeten NGO „help alliance“ zusammen, die Expertise in der gemeinnützigen Projektarbeit einbringt und dabei einem klaren wirkungsorientierten Ansatz folgt.

„Der faire, offene Diskurs auf einer gemeinsamen Wertebasis hat eine freie Gesellschaft in einer stabilen Demokratie ermöglicht, in dem unser Unternehmen groß geworden ist.“

Dr. Jens Krüger, Leiter Unternehmenskommunikation, Marketing und Politische Beziehungen Lufthansa Technik

Die Mitarbeitenden von Lufthansa Technik wurden in die Entscheidungsfindung einbezogen: In einer internen Abstimmung hatten sie die Wahl zwischen drei Demokratieförderprojekten und entschieden sich für DemokratieTalente. Außerdem kooperiert Lufthansa Technik mit dem Unternehmensnetzwerk „Business Council for Democracy“, mit dessen Unterstützung die Belegschaft Medienkompetenzen ausbauen kann und im Umgang mit Desinformation und Hassrede geschult wird.

Lufthansa Technik sieht das eigene Engagement in einem sensiblen Spannungsfeld: Auf der einen Seite steht der Anspruch, als Unternehmensbürger verantwortungsvoll zu agieren – auf der anderen Seite die Frage, wie weit sich das Unternehmen inhaltlich jenseits der Bereiche, die seine wirtschaftlichen Interessen direkt betreffen (z. B. Luftfahrtpolitik), positionieren kann. Lufthansa Technik löst diese Herausforderung, indem bewusst grundlegende demokratische Kompetenzen durch Bildungsprojekte und Lernangebote gestärkt werden, ohne dabei spezifische Positionen zu unterstützen, die nicht das unternehmerische Handeln betreffen.

„Zum Erreichen des großen Ziels, Menschen zu befähigen, politische Teilhabe verantwortungsvoll ausüben zu können, werden wir kaum sichtbar beitragen können. Das ist nur ein Tropfen, den wir hineingeben können. Deswegen müssen wir die Zielerreichung an einem klar definierten, konkreten Projektziel messen, das genau gemonitort wird.“

Dr. Jens Krüger, Leiter Unternehmenskommunikation, Marketing und Politische Beziehungen Lufthansa Technik

Lufthansa Technik zeigt beispielhaft, dass Demokratieförderung systematisch im Unternehmen verankert werden kann – als strategischer Wirkungsbereich innerhalb des Corporate-Citizenship-Engagements und durch die Einbindung von Mitarbeitenden. Das Förderprojekt und die Lernangebote machen das Engagement konkret – getragen von einer klaren Wirkungslogik und gestärkt durch das Know-how externer wie interner Partner.

vergleichsweise in Ordnung. Das sind stabile Verhältnisse in Deutschland von denen andere Länder in Europa wirklich weit entfernt sind.“ Mit Blick auf die Gewaltenteilung ergänzt ein weiterer Interviewpartner: „Wir [haben] eine Judikative, die zwar überlastet ist, aber dennoch noch gut funktioniert. Die Legislative funktioniert auch ordentlich, auch wenn wir einiges vereinfachen müssen. Und dann die Exekutive: Es gibt zwar Kräfte im Bundestag, die schwierig sind, aber trotzdem ist auch die Exekutive weiterhin stark.“

Fast 90 Prozent der befragten Unternehmen sehen in einer Zunahme gesellschaftlicher Polarisierung eine Gefahr für das politische System. Damit gehört auch sie zu den besonders deutlich wahrgenommenen Demokratierisiken. Die qualitativen Interviews lassen erkennen, dass sich diese Sorge weniger auf die Existenz unterschiedlicher politischer Positionen bezieht, sondern auf die wahrgenommene zunehmende Verhärtung und emotionale Aufladung.

Unterschiedliche Interessen, Positionen und Wertvorstellungen gehören zu einer pluralen Demokratie. Kontroverse Auseinandersetzung kann Orientierung schaffen, Alternativen sichtbar machen und demokratische Willensbildung stärken. Problematisch wird Polarisierung jedoch dann, wenn politische Differenzen in affektive Polarisierung umschlagen: wenn sich Gruppen, die mit bestimmten Positionen verbunden werden, zunehmend emotional ablehnen, abwerten oder als Gegner eines gemeinsamen demokratischen Gemeinwesens betrachten.

Genau diese Dynamik beschreiben mehrere Interviewte als demokratiegefährdend. Sie skizzieren einen möglichen Teufelskreis: Wahrgenommene Ineffektivität politischer Prozesse schwächt das Vertrauen in demokratische Akteur:innen und Institutionen; sinkendes Vertrauen begünstigt Politikverdrossenheit und Polarisierung; wachsende Polarisierung wiederum erhöht den politischen Druck und erschwert konsensbasierte, tragfähige Lösungen. Das gefährdet nach Meinung der Unter-

nehmen staatliche Handlungsfähigkeit und gesellschaftlichen Zusammenhalt gleichermaßen. Einige Interviewte deuten diese Entwicklung auch als Ausdruck einer Schwäche der politischen Mitte, insbesondere der Regierungsparteien. „Die Parteien der Mitte liefern nicht genug, dass die Leute da sagen: Hey, diese ganzen aus der rechten und linken Ecke, die kriegen ja auch nichts gebacken.“ Die Sorge der Unternehmen richtet sich dabei nicht gegen demokratischen Streit an sich, sondern gegen eine Polarisierungsdynamik, die demokratische Aushandlung blockiert und Vertrauen in demokratische Problemlösung weiter schwächt.

Verrohung im digitalen Debattenraum

Aus Sicht der Befragten wirken sich zudem Desinformationen und Verschwörungserzählungen im digitalen Raum auf die Betriebe und das Betriebsklima aus. Die damit einhergehende Verrohung politischer Debatten sehen mehr als vier von fünf befragten Unternehmen als Gefahr für die Demokratie an. In den Interviews beschreibt ein Geschäftsleiter, wie „die Meinungsbildung zunehmend in Echokammern stattfindet“, in denen einfache Narrative komplexe Realitäten verdrängen. Falschinformationen würden gar nicht mehr oder nur unzureichend korrigiert. Parallel beobachteten die Unternehmen ein zunehmendes Misstrauen in traditionelle Medien. „Auch getrieben durch Social Media“ zeigten sich „eine Abnahme des Diskurses“ und eine „unheimliche Polarisierung“. In der Kombination entstünde eine Entwicklung, in der sich Polarisierung, Faktenverlust und Vertrauenserosion gegenseitig verstärkten. Umgekehrt heißt das aber auch, dass Unternehmen als Orte des sozialen Austauschs durch gezielte Interventionen und Fördermaßnahmen einen wichtigen Gegenpol zu diesen Entwicklungen bilden können (Bohnen, 2025; Diermeier et al., 2026).

Staatsmodernisierung und Wirtschaftsreformen als Desiderat

Mit 87 Prozent am dritthäufigsten konstatieren die Unternehmen die aktuelle wirtschaftliche Schwäche als Risiko für die Demokratie und blicken damit in ihren unmittelbaren ökonomischen Nahraum. Einerseits wird in den qualitativen Interviews betont, dass Demokratie eng mit dem Versprechen sozialer Mobilität und wirtschaftlichen Aufstiegs verknüpft ist. Dieses Versprechen sei aber gegenwärtig nicht eingelöst. So betont ein Geschäftsleiter, viele Beschäftigte schätzten ihre wirtschaftliche Position als unsicher oder bedroht ein, und: „wenn man an der unteren Mittelschicht Abstiegsängste schürt, ist das eine akute Gefahr für eine Demokratie“. Andererseits steht hinter dieser Risikowahrnehmung eine enorme Unzufriedenheit mit der mangelnden Leistungsfähigkeit des Staates. Das haben auch andere Untersuchungen schon gezeigt. So werden Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung in der Wirtschaft seit Jahren als Schlüssel staatlicher Performanz angesehen (Diermeier und Bergmann, 2026). Politische Entscheidungsprozesse gelten in dieser Studie Interviewten als langsam, bürokratisch und wenig ergebnisorientiert, politische Kompromisse als häufig nicht zielführend. Ein Wirtschaftsvertreter fasst die Gemengelage so zusammen: „Die Demokratie hat nicht die Kraft, ein Gesetz zu ändern, das keinen Sinn mehr macht“. Abstimmungsbedarfe zwischen föderalen Ebenen sowie divergierende Mehrheitsverhältnisse verstärkten diese Wahrnehmung zusätzlich. Der Vertrauensverlust in die staatliche Handlungsfähigkeit wirkt dabei bis in den betrieblichen Kontext hinein. So beobachteten Interviewte, dass sich Zweifel an der Problemlösungskompetenz des Staates in den Einstellungen von Mitarbeiter:innen widerspiegeln und sich diese stärker zu den politischen Rändern bewegen: „In der Politik hat man oftmals den Eindruck, dass da die Lösungskompetenz abhandengekommen ist. Warum lösen die das nicht? Die Sachen sind doch längst bekannt. Das treibt einige Leute dann vielleicht auch zu Randparteien, ob das jetzt die Linke oder die AfD ist“.

Geopolitische Risiken wiegen schwerer als das Erstarken der Ränder in Deutschland

Knapp acht von zehn Geschäftsleiter:innen sehen mit Hinblick auf die Demokratie die globalen Machtverschiebungen in der Politik als kritisch an. Damit werden sowohl die geopolitischen Machtansprüche von Großmächten wie den USA als auch der weltweite Aufstieg extremistischer Parteien häufiger als ein Risiko für die Demokratie angesehen als das Erstarken der Parteien der Ränder in Deutschland. Letzteres geht mit instabilen Mehrheitsverhältnissen in den Bundesländern und einer möglichen Regierungsbeteiligung extremistischer Parteien einher. Diese beiden Items haben die Befragten am seltensten als Gefahr für die Demokratie benannt, sie weisen mit Werten von rund 70 Prozent aber immer noch eine hohe Risikodeutung aus. In den Interviews wird diesbezüglich am häufigsten explizit auf die AfD rekurriert. Vereinzelt schließt die Sorge auch linke Politikakteur:innen ein. So betonen die Interviewten: „Also wenn jetzt eine Rechts-außen oder eine Links-außen-Partei in Berlin oder in der Bundesrepublik an die Macht käme und die dann auch in der Wirtschaftspolitik in unseren Augen den falschen Weg gehen, dann würde das sicherlich Investitionsentscheidungen Richtung Deutschland beeinflussen.“

Aufgrund des Erstarkens insbesondere der Rechts-außen-Kräfte befürchten die Unternehmen einen Abbau demokratischer Rechte beim Schutz von Minderheiten sowie bei der Meinungs-, Presse- und Kunstfreiheit.

Eine mögliche Erklärung für die etwas höhere Gewichtung globaler Risiken gegenüber nationalen könnte zum einen darin liegen, dass die Interviewten der föderalen Struktur der Bundesrepublik – die zwar mit Blick auf die staatliche Handlungsfähigkeit als hinderlich empfunden wird – im Ringen mit den antidemokratischen Kräften eine stabilisierende Funktion zuschreiben. Zum anderen wer-

den im Land möglicherweise mehr Chancen für eine Verbesserung der Situation gesehen. So bewerten die Unternehmen die Entfremdung von der politischen Mitte nur als die Folge einer als unzureichend wahrgenommenen politischen Bearbeitung wirtschaftlicher Herausforderungen. Fände die politische Mitte Antworten auf die aktuell drängenden Probleme, schwächten sich auch die politischen Spannungen wieder ab: „Wenn die Mitte Parteien wieder beweisen, dass sie es können, werden auch die Ränder zurückgehen.“

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Wirtschaftsvertreter:innen die Demokratie in Deutschland zwar unter Druck sehen, sie aufgrund ihrer Resilienz und Verankerung aber als durchaus stabil einschätzen. So unterstreicht ein Unternehmensleiter, „dass es schon Bedrohungen der Demokratie gibt – von innen und von außen. Von außen durch internationale Player, die versuchen, die Demokratie zu zersetzen. Aber durchaus auch von Kräften von innen. [...] Aber ich halte die Demokratie in Deutschland trotzdem gegenwärtig für eher stabil.“

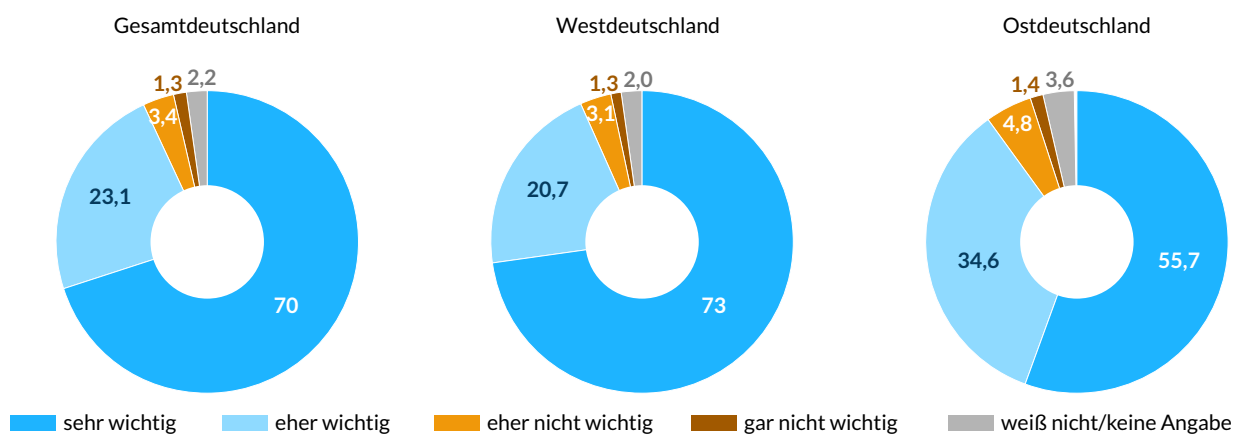
2 | Demokratie ist klarer Standortvorteil

Für die große Mehrheit der Unternehmen ist Demokratie ein bedeutender Standortvorteil. Mehr als neun von zehn Befragte messen ihr eine hohe Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland bei, insbesondere aufgrund von Rechtsstaatlichkeit, Planungssicherheit und dem Schutz vor willkürlichen Eingriffen. Diese Einschätzung wird mit nur leichten Abstrichen auch von ostdeutschen Unternehmen geteilt. Gerade im Vergleich mit autoritären Regimen zeigt sich: Wirtschaftlicher Erfolg ist zwar auch unter anderen politischen Bedingungen möglich. Verlässliche Rahmenbedingungen und unternehmerische Freiheit können hier jedoch deutlich weniger erwartet werden. Aus Sicht der Wirtschaft ist Demokratie damit nicht nur ein normativer Bezugspunkt, sondern eine zentrale Voraussetzung für langfristig stabiles und erfolgreiches Wirtschaften.

93 Prozent der Befragten schätzen die Demokratie als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ für den Wirtschaftsstandort Deutschland ein. Ein Unternehmens-

leiter betitelt die Demokratie sogar als „die Basis, auf der wirtschaftliches Handeln funktioniert“.

Abbildung 2 | **Einschätzung der Bedeutung von Demokratie für den Wirtschaftsstandort Deutschland, in Prozent**



Frage im Wortlaut: „Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Demokratie für den Wirtschaftsstandort Deutschland?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

Die hohe Bedeutungszumessung der Demokratie für den Wirtschaftsstandort steht im Einklang mit aktuellen Befunden der Europäischen Bewegung Deutschland, die demokratische Stabilität ebenfalls als zentrale Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs hervorheben (Europäische Bewegung Deutschland, 2026).

Der Blick auf Ost- und Westdeutschland zeigt in der Gesamtschau nur geringe Differenzen (90 Prozent versus 94 Prozent „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“). Die nähere Betrachtung offenbart dennoch Unterschiede: Während 73 Prozent der westdeutschen Unternehmen die Demokratie als „sehr wichtig“ einstufen, liegt der Anteil unter ostdeutschen Befragten nur bei 56 Prozent. Die Ursachen dafür lassen sich auf Basis der vorliegenden Daten nicht abschließend klären. Sie bieten jedoch Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen, etwa im Hinblick auf die um sieben Prozentpunkte niedrigere Akzeptanz und um sogar 30 Prozentpunkte niedrigere Zufriedenheit mit dem Funktionieren der Demokratie in der ostdeutschen Bevölkerung (Mauk und Stroppe, 2024). Ein Unternehmensleiter erläutert: „Die Unzufriedenheit merkt man überall: In der Belegschaft, im Freundeskreis. Gerade hier in Ostdeutschland sind wir eine Art Brennglas aus historischen Gründen. Man ist mit der Lage nicht mehr zufrieden. Was der Staat ausgibt, stagniert. Es wird zu wenig in die Bildung investiert, es wird zu wenig in die Infrastruktur investiert, die Straßen sind schlecht, die Telekommunikationsverbindungen. Hier im Ort hat man angefangen, Glasfaser zu verlegen. Vor anderthalb Jahren, dann stoppte das. Jetzt gucken überall die Enden raus.“

Demokratie schützt Freiheit – auch die unternehmerische

In den Interviews heben die Unternehmen abermals die Bedeutung der Demokratie für ihr unmittelbares geschäftliches Wirken hervor: Das politische System sei die Grundlage für wirtschaftliche Entfaltung und unternehmerische Freiheit. Ein Wirtschaftsvertreter betont: „Für alle, die im Bereich des Publizistischen arbeiten, glaube ich, (...) ist die Demokratie die einzige Form, in der man in Freiheit seine Meinung sagen kann“. Demokratie wird als System beschrieben, das individuelle Initiative, Vielfalt und Innovationsfähigkeit strukturell begünstigt. Sie biete „die besten Voraussetzungen, sich mit seiner Kreativität und seinen Ideen einbringen zu können“. Gleichzeitig weisen die Interviewten darauf hin, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht ausschließlich in demokratischen Systemen möglich ist. Jedoch müssten sich Unternehmen in autoritären Systemen immer wieder an politische Machtstrukturen anpassen. Tatsächlich sind diese durch Klientelismus, Vetternwirtschaft, Patronage und sprunghafte politische Leitlinien geprägt (Scholz, 2025).

Einzig die Demokratie biete Schutz vor willkürlichen Eingriffen und damit nachhaltige Planungssicherheit. Dies sei „elementar wichtig für ein Unternehmen“. In autoritären Kontexten hingegen habe man „natürlich auch kein Recht und auch keinen Kanal, um irgendwelche Dinge mit zu verändern“. Vielmehr müsse man „sich dann als Unternehmen genau anpassen an die Regeln“. Gemeint sind zumeist Einschränkungen der unternehmerischen Freiheit, Rechtsunsicherheit und Korruption. Über die funktionalistischen Argumente hinaus, wird auch der normative Wert des demokratischen Systems ins Feld geführt: „Ohne Demokratie ist mein Unternehmen vielleicht nicht finanziell wertlos, aber wertlos im buchstäblichen Sinn.“

Ökonomische Wettbewerbsfähigkeit in Demokratien kein Selbstläufer

Aus Sicht der Interviewten biete die Demokratie die günstigsten Ausgangsbedingungen für einen stabilen Wirtschaftsstandort. Aber auch autoritäre Systeme hätten zuletzt erfolgreiche Wirtschaftssysteme hervorgebracht. Einen systemimmanenten Vorteil wähnt ein Unternehmensleiter in der höheren Geschwindigkeit der politischen Entscheidungsfindung: „Demokratie wird teilweise obsolet. Wir sind zu langsam. Die Diktatoren überrollen uns mit schnellen Entscheidungen.“

Gerade angesichts komplexer wirtschaftlicher Herausforderungen betonen die Interviewten jedoch zentrale Stärken demokratischer Verfahren: Offenheit, Diskursfähigkeit und Kompromissbereitschaft in ergebnisoffenen Aushandlungsprozessen. Der Einbezug unterschiedlicher Perspektiven, fachlicher Expertise sowie funktionierende Kommunikations- und Moderationsprozesse gelten als Voraussetzungen für informierte und tragfähige Entscheidungen. Demokratie wird damit nicht primär als schnelleres, sondern als potenziell stärker legitimierte und langfristig stabilere Entscheidungsmodell beschrieben. Vor diesem Hintergrund verweisen einige Interviewte trotz aller Schwierigkeiten auf die institutionelle Stabilität der Demokratie in Deutschland.

Auch die innerbetriebliche Mitbestimmung wird in diesem Zusammenhang als Ausdruck demokratischer Organisation hervorgehoben. Betriebsräte und Gewerkschaften können aus Sicht der Befragten zur Legitimation unternehmerischer Entscheidungen beitragen und so langfristige wirtschaftliche Stabilität und Erfolge fördern. Zugleich bleiben auch hier Ambivalenzen: Mitbestimmungsbasierte Entscheidungsprozesse erhöhen die Komplexität und können Investitionen verzögern. „Was das Mitbestimmungsgesetz teilweise für Auswüchse zeitigt, das ist auch ein Investitionshemmnis“, so ein Interviewpartner. Damit wird deutlich: Demokratische Verfahren sind aus Unternehmenssicht zugleich

Ressource und Herausforderung – ihr Wert hängt wesentlich davon ab, ob sie Legitimation, Beteiligung und Handlungsfähigkeit miteinander verbinden.

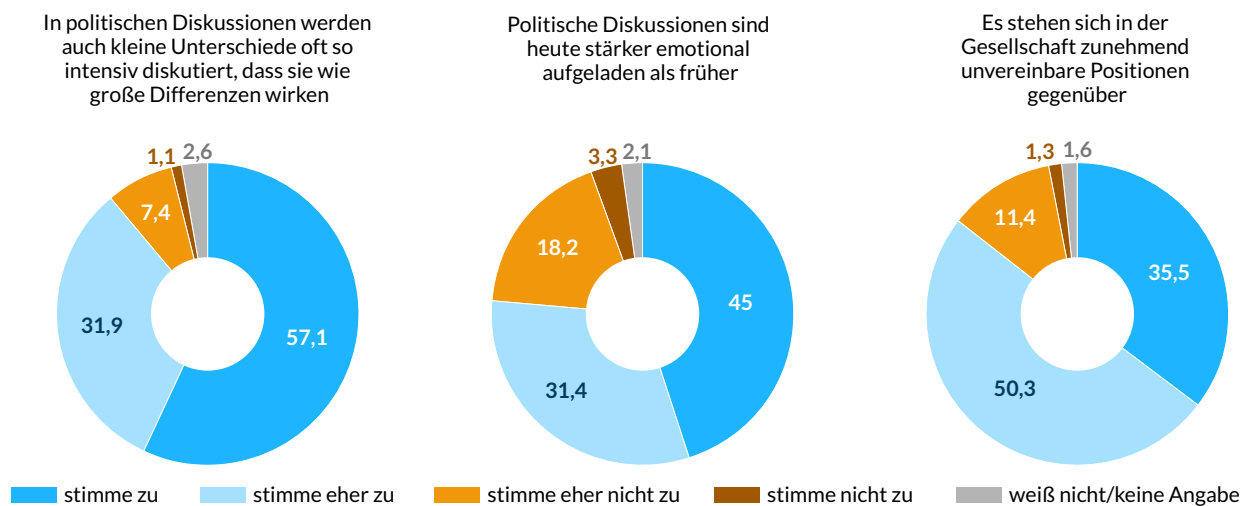
3 | Spannungen machen vor Werkstor nicht halt

Mehr als drei Viertel der Unternehmen nehmen eine zunehmende gesellschaftliche Polarisierung wahr. Knapp jede:r dritte Befragte berichtet von konkreten Belastungen des Betriebsklimas. Damit zeigen sich erste Spuren eines veränderten gesellschaftlichen Klimas auch im betrieblichen Alltag. Das überrascht kaum: Unternehmen sind zentrale Orte des Austauschs, die Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Perspektiven zusammenbringen. Zugleich machen die Befunde deutlich, dass viele Unternehmen die damit verbundenen Herausforderungen bislang noch als handhabbar einschätzen.

Aus Sicht der Unternehmensleiter:innen ist die Gesellschaft zunehmend polarisiert und unversöhnlich. In unserer Studie haben wir zur Erhebung dafür drei Items genutzt (vgl. Abb. 3).

Alle drei Fragen werden von mehr als drei Viertel der befragten Wirtschaftsvertreter:innen bejaht. Damit nimmt die überwiegende Mehrheit die gesellschaftliche Polarisierung als ausgeprägt und wachsend wahr. Die Befunde fügen sich in die breit diskutierte

Abbildung 3 | **Wahrgenommene Polarisierung der Gesellschaft, in Prozent**

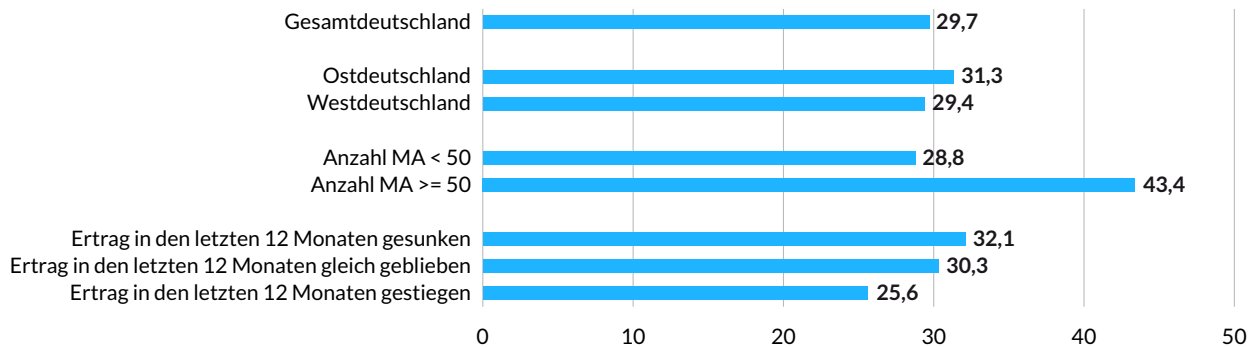


Frage im Wortlaut: „Wie erleben Sie Diskussionen über politische Themen?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

Abbildung 4 | **Wahrgenommene Belastung des Betriebsklimas**, in Prozent der Antworten „ja, sehr“ und „ja, etwas“



Frage im Wortlaut: „Belastet die gesellschaftliche Polarisierung das Betriebsklima Ihres Unternehmens?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

Diagnose ein, dass verhärtete gesellschaftliche Konflikte zu einer zentralen Bruchlinie gegenwärtiger Demokratien geworden sind (Hierlemann, Vollmer, Roch und Jain, 2025). Besonders kritisch bewerten die Befragten die Art und Weise, wie politische Diskussionen in Deutschland geführt werden: Fast neun von zehn sagen, im politischen Diskurs würden regelmäßig aus kleinen Unterschieden große Differenzen herbeistilisiert. Diese Wahrnehmung wird in den qualitativen Interviews bestätigt, von einem Unternehmensleiter aber gleich mit einer Handlungsaufforderung versehen: „Wir müssen unterschiedliche Meinungen auch wieder mehr tolerieren.“ Die Schwierigkeiten, die vielerorts aus der zunehmenden Intoleranz im gesellschaftlichen Diskurs erwachsen, werden von den Wirtschaftsvertreter:innen dabei immer wieder auf das Rechts-außen-Erstarken zurückgeführt: „Es ist eine Herausforderung: Wir haben eine demokratiefeindliche Partei, die aber nicht verboten, sondern wählbar ist.“

Unternehmen als sicherer Hafen in einer polarisierten Gesellschaft

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung deuten darauf hin, dass einige Geschäftsleiter:innen ihr Unternehmen als einen Ort für die Mitarbeiter:innen betrachten, der vor gesellschaftlichen Spannungen schützen kann. Zwar werden diese Spannungen als äußerst ausgeprägt wahrgenommen und es zeigt sich, dass diese Polarisierung auch in die Betriebe hineinwirkt. Allerdings geht das bislang nur bei etwas weniger als einem Drittel der Unternehmen mit einer realen Belastung des Betriebsklimas einher. Die qualitativen Interviews deuten an, warum Polarisierung (noch) nicht als übermäßige Belastung wahrgenommen wird: Viele Unternehmensvertreter:innen nehmen die Herausforderungen als (noch) handhabbar wahr und fühlen sich handlungsfähig.

Ein ähnliches Phänomen konnte jüngst für die Gewerkschaften beobachtet werden. Bei den Betriebswahlen im Jahr 2026 haben sich die etablierten Kräfte entgegen der Erwartungen in der Breite gegen Rechts-außen-Listen behauptet. Obwohl Gewerkschaftler:innen und Arbeiter:innen bei Landtags-

und Bundestagswahlen überproportional der AfD zuneigten, entschieden sich dieselben Personen im eigenen Betrieb häufig für die altbewährten DGB-Gewerkschaften (Hoff, 2026). Womöglich dient auch das dazu, den sicheren betrieblichen Hafen zu wahren – wohingegen politische Wahlen als vermeintlich niedrigrschwelligeres Ventil für den eigenen Unmut genutzt werden.

Dass gesellschaftliche Spannungen vor den Betrieben haltmachen, war nicht zu erwarten. Belegschaften vereinen eine Vielzahl von Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen und politischen Präferenzen: „In unserem Betrieb ist von Antifa bis AfD alles vertreten“, führt ein Unternehmensleiter aus. Im ureigenen Interesse eines Unternehmens ist es, dass Mitarbeiter:innen trotz möglicher politischer Differenzen produktiv zusammenarbeiten. Sehen es Unternehmen als ihre Verantwortung an, sich für die Stärkung der Demokratie einzusetzen, müssen entsprechende Maßnahmen mit betrieblichen Interessen vereinbar bleiben. Ein Geschäftsführer betont etwa: „Ich will Harmonie im Betrieb haben und dass Leute gern ihre Arbeit machen,“ merkt aber gleichzeitig an, dass ein Unterbinden von einmal von rechts angestoßenen Diskussionen nicht ohne weiteres möglich ist. Denn: „Es gibt verschiedene Lager und nicht alle sind dieser Meinung.“

Immer wieder nehmen die Interviewten auf den Betriebsfrieden Bezug. Mehrfach bewerten sie das eigene Arbeitsumfeld als sicheren Hafen: „Ich würde fast sagen, dass der Betrieb mittlerweile ein Ort der Sicherheit geworden ist in diesen unsicheren Zeiten.“ In einem weiteren Fall wird konkretisiert: „Wir haben Zuschriften von Kolleginnen und Kollegen bekommen, auch aus Teilen des Landes, wo sie gesagt haben: Ich fühle mich erst sicher, wenn ich bei euch auf der Arbeit angekommen bin.“ Wird die betriebliche Sicherheitsmembran angegriffen, ist die Geschäftsführung bereit, Sanktionen anzusetzen, etwa in Form von „Abmahnungen wegen Störung des Betriebsfriedens“. In einigen Fällen scheint auch ohne Eingriff durch die Führungsebene eine Selbstregu-

lierung zu greifen, sodass aus Perspektive des Unternehmenschefs gar keine dienstrechtlichen Maßnahmen notwendig werden: „Wir haben einen Mitarbeiter, von dem ich weiß, dass er früher in einer rechtsextremen Partei aktiv war. Der verhält sich aber absolut tadellos und deswegen ist das für mich okay.“

Betriebsfrieden unter Druck?

Fraglich bleibt, ob der Betriebsfrieden auch hält, wenn gesellschaftliche Spannungen vermehrt in die Unternehmen hineingetragen werden. Nicht zuletzt Personalverantwortliche wie Beschäftigte teilen den Befund, dass die Betriebe zwangsläufig Aushandlungsort der vielfältigen Konfliktherde werden. Gerade die schwierige wirtschaftliche Lage spitzt mögliche Frontstellungen sowohl in einzelnen Belegschaften als auch zwischen den Sozialpartnern weiter zu (Diermeier et al., 2026).

Tatsächlich geben Unternehmen, denen es im laufenden Jahr wirtschaftlich schlechter ging, in der Befragung etwas häufiger an, dass die gesellschaftliche Polarisierung ihr Betriebsklima belastet. Wo der wirtschaftliche Druck spürbar wird, steigt also auch in der Arbeitnehmerschaft die Gereiztheit. Interessanterweise bestehen nur geringe Unterschiede zwischen den Antworten ost- und westdeutscher Unternehmen. Deutlicher sind die Differenzen nach Belegschaftsgröße: Auswirkungen auf das Betriebsklima sehen 43 Prozent der Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter:innen, während es bei den Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten nur 29 Prozent sind. Eine Erklärung dafür könnte im Schwinden der sozialen Kontrolle mit zunehmender Unternehmensgröße liegen. So betont bereits der Geschäftsführer eines mittelgroßen Unternehmens in einem qualitativen Interview: „Nicht alle Konflikte kommen bis zu mir nach oben in die Geschäftsführungsebene“. Auch unterstreichen die Interviewten, dass Diskurse eher verrohnen, wenn sich Mitarbeiter:innen anonymer fühlen. In kleineren Familienunternehmen gelingt es demgegenüber leichter, Konflikte

aus dem Weg zu räumen. Die persönliche Ebene und der häufigere alltägliche Kontakt helfen, um auch zu schwierigen Themen ins Gespräch zu kommen. Dies gilt etwa bei Fragen der Steuergerechtigkeit: „Wir haben ein enges Verhältnis, sodass hier auch eine gewisse Nähe da ist. Ich sehe uns als Geschäftsführung in der Verantwortung, durchaus auch Dinge aufzuklären. Es gab zum Beispiel bei uns kürzlich auch eine Mitarbeiterin, die in der Mittagspause gemeint hat: ‚Es ist kein Wunder, dass sich bei uns alle ins Ausland begeben, weil wir haben ja mit Abstand den höchsten Spitzensteuersatz.‘ Und dann stelle ich mich halt schon dagegen und sage meine Meinung dazu.“ Oder bei der virulenten Diskussion um das Impfen während der COVID-19-Pandemie: „Bei uns im Betrieb gab es viele Debatten zum Impfen. Wir haben das dann direkt mit den Mitarbeitenden besprochen und geklärt. Wir haben aktiv eine Impfung angeboten und versucht, das darzustellen. Aber wir haben daraus keinen Druck gemacht.“

Größere Unternehmen verfügten wiederum häufiger über institutionalisierte Feedback- und Austauschformate und teilweise über speziell geschultes Personal für den Umgang mit konflikthafte Themen. Als problematisch erwiesen sich mitunter anonymisierte Kommunikationskanäle, die zweckentfremdet wurden und Unmut förderten – wie ein Interviewter berichtet: „[Wir] konnten Feedbackkanäle nicht weiter so führen, da diese ebenfalls zu Beleidigungen führten.“ Das lässt erkennen, dass größere Unternehmen die stärkeren persönlichen Verbindungen, die in kleineren Betrieben von der Werkshalle bis in die Chefetage bestehen, nicht ohne weiteres wettmachen können. Dass gesellschaftspolitische Diskussionen in kleineren Belegschaften weniger stark auf das Betriebsklima und die Zusammenarbeit durchschlagen, darauf verweisen auch bestehende empirische Analysen (Diermeier et al. 2026).

Quer zu den Betriebsgrößen berichten viele Wirtschaftsvertreter:innen von konkreten Polarisierungsmomenten im Unternehmen, werten diese aber als moderierbare Einzelfälle. Nur im Extrem-

fall mussten – auch wenn dies, „arbeitsrechtlich schwierig“ war – Kündigungen durchgesetzt werden, beispielsweise bei konkreter Gewaltandrohung oder rassistischen Äußerungen. Die Coronapandemie wird als Triggererfahrung für Konflikte dieser Art angeführt, durch die „die Zusammenarbeit ernsthaft erschwert“ wurde.

Mehrere Interviewte stellen zudem fest, dass die Diskursfähigkeit durch den verengten Debattenraum und politische Polarisierung abnehme. So beobachtet eine interviewte Person „eine stärkere Aggressivität anderen Meinungen gegenüber. Das geht rein bis in die Arbeitswelt: Anfeindungen am Arbeitsplatz.“ Die Auswirkungen auf Unternehmen und Betriebsklima würden somit konkret spürbar. In einem weiteren Gespräch wird betont, man müsse sich „mit zunehmender Demokratiefeindlichkeit auseinandersetzen, auch arbeitsrechtlich“. Zwar haben die Konflikte das Betriebsgelände längst erreicht, bislang sehen sich die Geschäftsleiter:innen jedoch weiterstehend in der Lage, die aufkommenden Frontstellungen mithilfe der vorhandenen Interventions- und Steuerungsmöglichkeiten zu bewältigen. Mit den Worten eines Befragten: „Na ja, wir hatten Kollegen, die auf LinkedIn Russland für diesen Angriffskrieg gefeiert haben. Auch aus Geschäftsleitungen, aus Auslandsgesellschaften. Und dort haben wir gesagt: Das geht so nicht. Wir haben es mit einem völkerrechtswidrigen Angriff zu tun und das möchten wir nicht. Dann hat der Kollege den Post runtergenommen.“

Demokratieförderung durch Stärkung von Gegenrede: Stadtwerke München

- Branche: **Kommunale Versorgungs- und Infrastrukturwirtschaft**
- Mitarbeitende: **rund 11.500**

Polarisierte gesellschaftliche Debatten und die zunehmende Sichtbarkeit rechtsextremer, fremdenfeindlicher und sexistischer Äußerungen belasten das demokratische Miteinander: Diese Entwicklung macht auch vor Unternehmen nicht halt – innerhalb der Belegschaft sowie im Kontakt mit Kund:innen. Die Stadtwerke München wollen das nicht tatenlos hinnehmen: Deswegen stärken sie ihre Mitarbeitenden darin, Position zu beziehen. Sie lernen in Schulungen, fremdenfeindliche, rassistische oder andere Formen der Diskriminierung und Anfeindung zu erkennen, offen anzusprechen und ihnen entgegenzutreten („Counter Speech“).

Den Anlass lieferten konkrete Vorfälle im Arbeitsalltag: Abfällige, menschenverachtende Kommentare im Intranet, während der Ausbildung und in Fachbereichen mit direktem Kundenkontakt. Die Stadtwerke München verfolgen darüber hinaus eine präventive Perspektive: Die Schulungen sollen langfristig zu einer offeneren und konstruktiveren Debat-

tenkultur in dem kommunalen Unternehmen beitragen. Dafür orientieren sich die Stadtwerke an einer konzernweiten Betriebsvereinbarung. Sie setzt Rahmenbedingungen für den Umgang mit Diskriminierung und verpflichtet dazu, nationalistischen sowie antidemokratischen Tendenzen aktiv entgegenzuwirken.

Die Schulungen setzen dort an, wo demokratische Haltung im Arbeitsalltag konkret gefordert ist und richten sich deswegen insbesondere an Führungskräfte, Ausbilder:innen sowie Mitarbeitende an zentralen Schnittstellen – sei es im Recruiting und Personalwesen oder im Kundenkontakt etwa des Verkehrsbetriebs. In rund dreistündigen Schulungen erfahren sie, wie sie in Situationen von Diskriminierung, Rassismus oder Grenzüberschreitung nicht sprachlos bleiben, sondern sicherer re-

„Hürden sind, dass die Leute oft denken: Das hat nichts mit mir zu tun, das brauche ich nicht. Deswegen versuchen wir, mit ganz konkreten Fallbeispielen zu arbeiten und gerade auch den Führungskräften zu verdeutlichen, welche Vorbildrolle sie haben.“

Georgina Layritz, Head of Diversity, Stadtwerke München

agieren zu können. Die Seminare arbeiten mit realitätsnahen Beispielen und Entscheidungsbäumen, erläutert Georgina Layritz, Head of Diversity der Stadtwerke: „Bin ich selbst betroffen oder ist jemand anders betroffen? Sage ich in der Situation etwas oder danach? Wie kann ich es formulieren?“ Unterstützt wird das Unternehmen in der Umsetzung vom Business Council for Democracy und der Landeshauptstadt München.

Eine zentrale Herausforderung liegt aus Sicht der Projektverantwortlichen darin, dass viele Personen zunächst glauben, Diskriminierung und Diffamierung würde sie nicht betreffen. Um diese Distanz gar nicht erst aufkommen zu lassen, werden die Inhalte möglichst in bestehende Schulungsformate eingebettet. So rückt das Thema als Teil von Führungskräfte- trainings näher an operative Themen heran und wird zugleich mit der Vorbildrolle von Führungskräften verknüpft. Eine wichtige Rolle spielen auch festgelegte Unternehmenswerte und Verhaltenskodizes: In Konfliktsituationen kann auf diese gemeinsamen Standards verwiesen werden, um zu deeskalieren.

Die Schulungen der Stadtwerke München zeigen, dass Unternehmen eine aktive Rolle dabei einnehmen können, Diskriminierung und Hate Speech entgegenzutreten und das demokratische Miteinander zu fördern. Entscheidend ist es, das Thema nicht abstrakt zu behandeln, sondern eng an konkrete Arbeitssituationen zu knüpfen, bestehende Strukturen niedrigschwellig zu nutzen und Führungskräfte einzubeziehen.

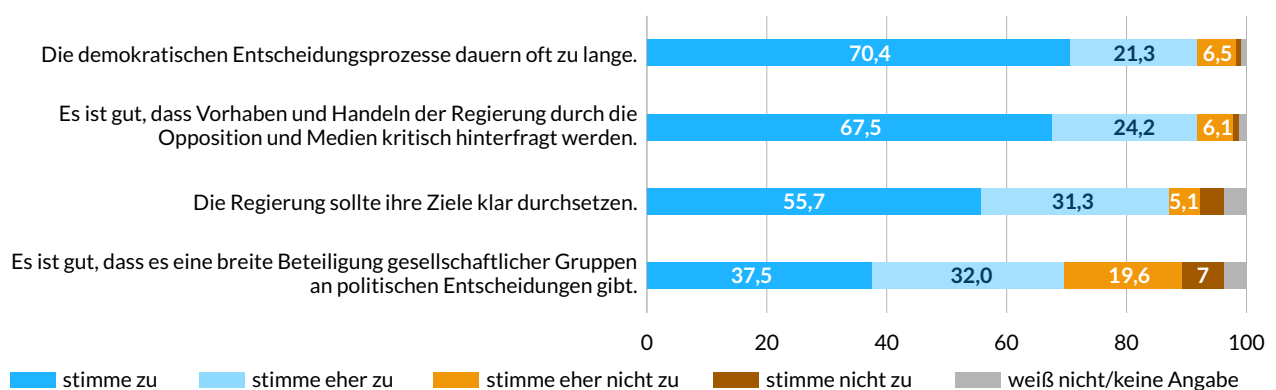
4 | Mehr Tempo, nicht weniger Demokratie

Mehr als neun von zehn befragten Unternehmen kritisieren die Trägheit demokratischer Entscheidungsprozesse und sehen in der mangelnden Reformgeschwindigkeit ein Problem für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Der Ruf nach mehr Tempo richtet sich jedoch nicht gegen die Demokratie als solche, sondern gegen ihre als unzureichend empfundene Problemlösungsfähigkeit. Die Zustimmung zu grundlegenden demokratischen Prinzipien bleibt hoch: Breite Beteiligung sowie Kontrolle durch Opposition und Medien werden klar befürwortet, trotz der damit verbundenen Zeit- und Abstimmungsaufwände. Das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Partizipation erscheint damit nicht als Widerspruch zur Demokratie, sondern als zentrale Gestaltungsaufgabe moderner Demokratien.

Ein Großteil der befragten Unternehmensvertreter:innen bemängelt das langsame Entscheidungstempo der Demokratie: Über 90 Prozent stimmen der Aussage zu, demokratische Prozesse beanspruchten zu viel Zeit. Nur geringfügig kleiner fällt die Zustimmung zur Aussage aus, „die Regierung

sollte ihre Ziele klar durchsetzen“. Diese Einstellungen bringen das zentrale Störgefühl der Wirtschaft mit dem derzeitigen Funktionieren der Demokratie in Deutschland zum Ausdruck: Geschwindigkeit und politische Herangehensweise an die profunden Umbrüche und Herausforderungen unserer Zeit er-

Abbildung 5a | Bewertung demokratischer Kernaspekte, in Prozent

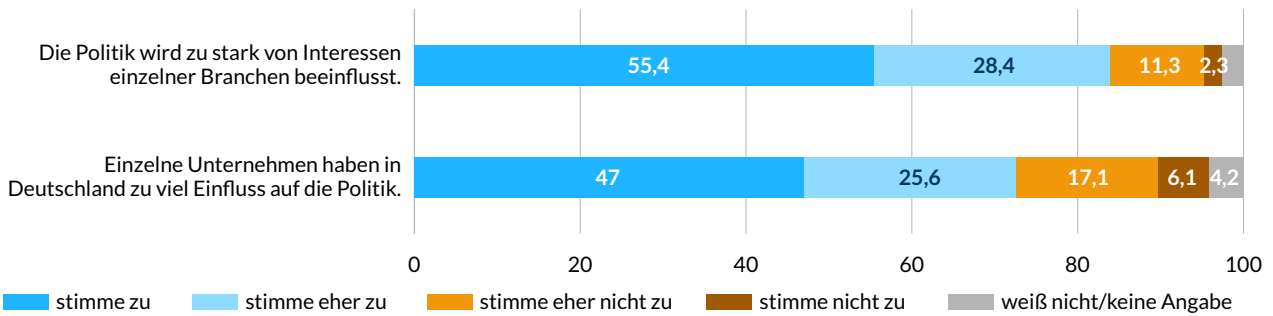


Frage im Wortlaut: „Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen zu demokratischen Entscheidungen und Regierungshandeln?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

Abbildung 5b | Bewertung des Einflusses von Wirtschaftsakteuren auf die Politik, in Prozent

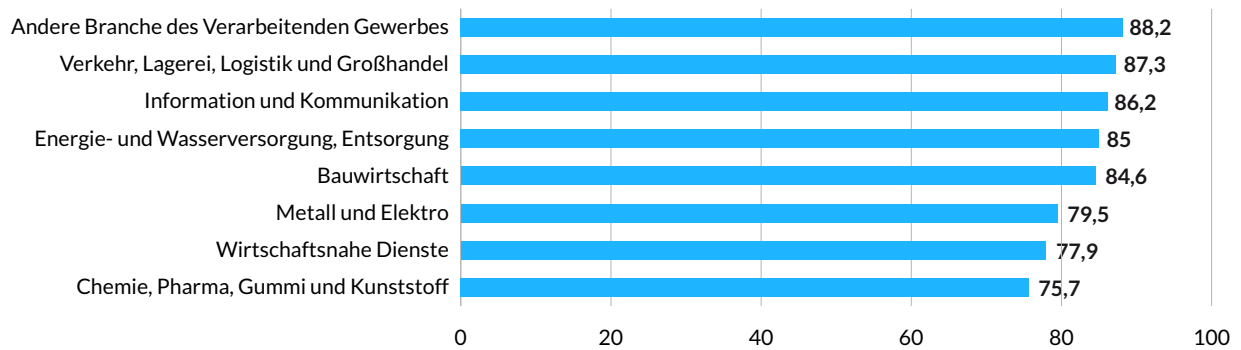


Frage im Wortlaut: „Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen zu demokratischen Entscheidungen und Regierungshandeln?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

BertelsmannStiftung

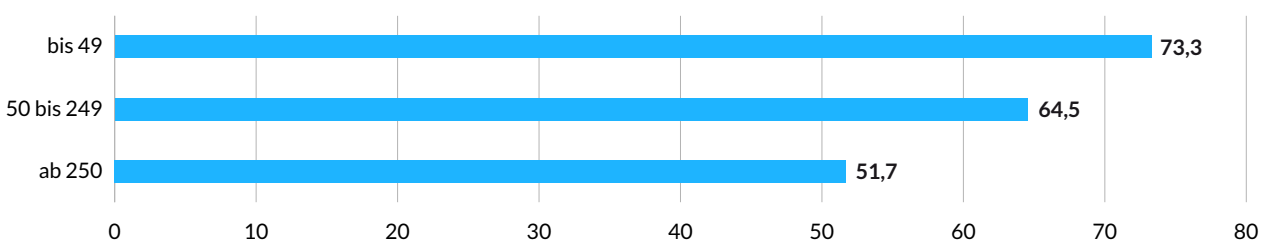
Abbildung 5c | Wahrnehmung eines zu starken Einflusses einzelner Branchen auf die Politik nach Branche der Befragten – Anteil der Antworten „stimme sehr zu“ und „stimme eher zu“, in Prozent



Quelle: eigene Darstellung

BertelsmannStiftung

Abbildung 5d | Wahrnehmung eines zu starken Einflusses einzelner Unternehmen auf die Politik nach Mitarbeiterzahl – Anteil der Antworten „stimme zu“ und „stimme eher zu“, in Prozent



Quelle: eigene Darstellung

BertelsmannStiftung

scheinen den Unternehmen unzureichend. Gerade im Vergleich mit ihren betriebswirtschaftlichen Arbeitslogiken ist der häufig wahrgenommene Stillstand in der Politik aus Perspektive der Führungsetagen nur schwer nachzuvollziehen.

Auch in den qualitativen Interviews wird die fehlende Reformfähigkeit kritisiert. Ein Wirtschaftsvertreter führt das Verschleppen des herbeigesehnten Befreiungsschlages auf die komplexen Mehrheitsverhältnisse im deutschen Mehrebenensystem zurück: „Wir haben ein Riesenproblem mit Demokratie, weil unser System die Demokratie aushebelt. [...] Wir haben eine Koalition im Bundestag und einen Bundesrat mit anderen Koalitionskonstellationen. Wie sollen wir denn da Gesetze machen?“ Andere sehen einen mangelnden Entscheidungswillen sowie die langwierige Suche nach einer korrekten und bestmöglichen, aber auch bestabgesicherten Lösung als Problem: „Wir versuchen in unserer Gesellschaft immer, dass die Person mit der größten Fähigkeit für die jeweilige Entscheidung zuständig ist, auch weil niemand allein entscheiden will. Also es widerstrebt mir persönlich und ich sehe dort eine große Lähmung der Demokratie.“

Damit kommen die Unternehmen zu ähnlichen Einschätzungen wie die Gesellschaft insgesamt, wie der Demokratiemonitor der Bertelsmann Stiftung belegt: Danach gibt es auch in der Bevölkerung einerseits eine hohe normative Zustimmung zur Demokratie und andererseits Kritik an ihrer praktischen Leistungsfähigkeit (Vehrkamp und Koß, 2026). Demokratische Werte werden in Deutschland somit von einer breiten Mehrheit getragen, während das Funktionieren demokratischer Prozesse problematisiert wird. Bürger:innen wünschen sich eine Demokratie, die Beteiligung, Transparenz und Problemlösung besser miteinander verbindet: also mehr demokratische Handlungsfähigkeit, nicht weniger Demokratie (Fröhlich, Berner und Bochert 2026).

Die aktuelle Bundesregierung als vermeintlich „letzte Patrone der Demokratie“ (Söder in: Die Zeit,

2025) hatte bei ihrem Antritt in Wirtschaft und Gesellschaft Hoffnung geweckt, die Dinge würden sich nach dem verfahrenen Dauerstreit der Ampeljahre zum Besseren wenden. Die dargelegten Unzufriedenheiten dürften daher nicht zuletzt auf die abermals enttäuschten Erwartungen der politischen Mitte zurückgehen. Symptomatisch dafür steht der vom Bundeskanzler angekündigte, aber nicht eingehaltene „Herbst der Reformen“ im Jahr 2025 (Merz in: Bundesregierung, 2025).

Unternehmen stehen zu zentralen Prinzipien der Demokratie

Auch wenn die Enttäuschung über das Verschleppen von Wirtschafts- und Staatsreformen unter den Wirtschaftsvertreter:innen klar artikuliert wird, wenden sich die Unternehmen nicht von der Demokratie ab. Ganz im Gegenteil: Es besteht eine überwältigende Zustimmung zu zentralen demokratischen Prinzipien. Über 90 Prozent der Befragten befürworten ein kritisches Hinterfragen politischer Entscheidungen durch Opposition und Medien. Rund sieben von zehn der befragten Geschäftsleiter:innen halten eine breite Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen an politischen Entscheidungsprozessen für wichtig.

Die Kritik an der wahrgenommenen demokratischen Trägheit richtet sich damit nicht gegen die Demokratie als solche. Vielmehr überrascht eingedenk der häufigen Einsprüche von Umweltschutzgruppen und Bürgerinitiativen in Planungsprozesse und der auch deswegen langen Planungsverfahren die hohe Zustimmung zu einer breiten Einbeziehung gesellschaftlicher Gruppen. Die Kombination der Anliegen – höhere Geschwindigkeit und effiziente Entscheidungsfindung einerseits und deliberative Aushandlung, breite Partizipation und demokratische Kontrolle andererseits – bildet dabei ein Spannungsfeld. Nicht zuletzt ist auch das komplexe föderale System mit seinen zahlreichen Rückkopplungsschleifen Ausdruck einer Demokratie, die auf Deliberation,

Machtteilung und Kompromissbildung angelegt ist. Diese Struktur erschwert schnelle, zentralisierte Entscheidungen, wie sie präsidentiale oder stärker exekutiv geprägte Systeme begünstigen. Zugleich liegt gerade darin ein großer demokratischer Vorteil: Entscheidungen werden breiter abgestimmt, unterschiedliche Interessen und Perspektiven intensiver einbezogen und politische Macht wird wirksam begrenzt. Föderale Komplexität ist damit nicht nur eine Herausforderung für die Effizienz von Entscheidungsprozessen, sondern auch eine Ressource für Legitimation, Kontrolle und gesellschaftliche Stabilität.

In den qualitativen Interviews wird aus der wahrgenommenen Effizienzproblematik heraus gerade in größeren Unternehmen ein Handlungsimpuls abgeleitet. Unternehmen sehen es etwa als Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung an, der regulatorischen Trägheit aktiv entgegenzutreten. Insgesamt schreiben die interviewten Geschäftsleiter:innen dabei kollektiven Einflusskanälen, etwa über Verbände oder andere Organisationen, eine höhere Legitimität zu als der direkten Einflussnahme einzelner Unternehmen. Konkret wird unmittelbares Lobbying nicht als „moralisch ideal“ bezeichnet, indirektes Engagement jedoch als legitimer „demokratische[r] Einsatz“. Ein Geschäftsleiter führt aus, er „finde es schon wichtig, dass Wirtschaftsinteressen nicht im Hinterzimmer vertreten werden. Von daher werbe ich für den Weg über die Verbände.“ Diese organisierte Form der Interessenvertretung wird als reguläres Element demokratischer Aushandlungsprozesse angesehen und trage zu einer höheren Qualität politischer Entscheidungen bei.

Kleine und mittlere Unternehmen beklagen zu geringen politischen Einfluss

Hingegen blickt die breite Mehrheit der befragten Unternehmen durchaus kritisch auf die politische Wirkmacht einzelner Wirtschaftsakteur:innen. Insgesamt bemängeln über 70 Prozent der Geschäfts-

leiter:innen einen zu großen Einfluss von einzelnen Unternehmen auf die Politik. Je weniger Beschäftigte ein Unternehmen hat, desto größer ist die artikulierte Unzufriedenheit. Der Geschäftsleiter eines mittelgroßen Unternehmens bemerkt: „Der Mittelstand, das sind ein paar 100.000 Unternehmen, die sind denkbar schlecht lobbyiert. Wir haben halt eben keine Lobby“. In ähnlichen Wortbeiträgen wird darauf verwiesen, dass die Mittel für eine professionelle Interessenvertretung nicht immer vorhanden sind: „Dafür müssen auch Kapazitäten da sein.“ Kleine und mittlere Unternehmen erleben ihren politischen Einfluss als strukturell begrenzt und empfinden dies als Schwäche des Systems. Ein noch größerer Anteil, knapp 75 Prozent der Wirtschaftsvertreter:innen, teilt zudem die Ansicht, einzelne Branchen hätten zu viel Einfluss auf die Politik. Dieser Befund ist über die Grenzen verschiedener Branchen hinweg stabil. Zur Akzeptanz von Einflussnahme auf die Politik wird in den qualitativen Interviews eine klare normative Grenze gezogen: Einflussnahme gilt nur dann als legitim, wenn sie transparent, faktenbasiert und sachpolitisch ausgerichtet ist und nicht Partikularinteressen dient. Einflussnahme auf den parteipolitischen Wettbewerb wird von den Interviewten durchweg abgelehnt. Als Unternehmen solle man sich „politisch äußern, aber nicht parteipolitisch“ und man solle „keine Wahl beeinflussen“ wollen. Innerhalb dieser Spielregeln und insbesondere über die etablierten Institutionen sei es hingegen legitim und notwendig, sich für die eigenen Interessen einzusetzen. Dass es diese Möglichkeit überhaupt gibt und Politiker:innen der Wirtschaft zuhören, sei ein wichtiger Wettbewerbsvorteil der Demokratie. Die Komplexität des politischen Systems und die daraus resultierende Trägheit wird dafür in Kauf genommen. Ein Geschäftsleiter fasst zusammen: „Obwohl es mich als Unternehmer manchmal stört, wie lange Dinge brauchen und wie schwierig es sein kann, Kompromisse zu finden, bin ich seit einigen Jahren froh um unseren Föderalismus und die Gewaltenteilung.“

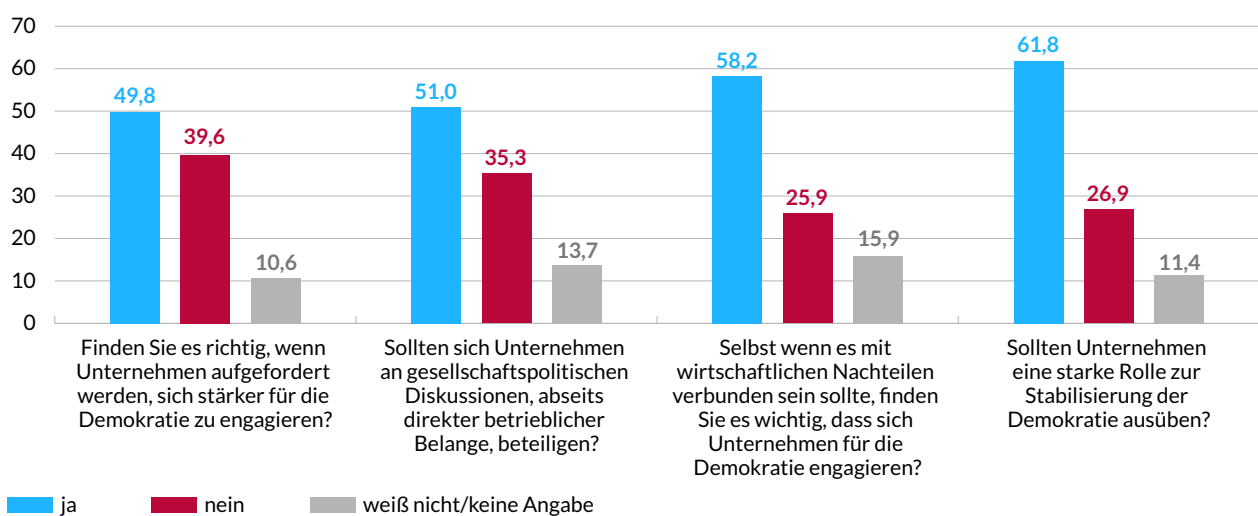
5 | Mehr als nur Gewinnstreben: Unternehmen in demokratischer Verantwortung

Unternehmen zeigen ein differenziertes Bild ihrer demokratischen Verantwortung. Mehr als 60 Prozent schreiben sich selbst eine aktive Rolle bei der Stabilisierung der Demokratie zu. Ein Viertel lehnt eine solche Rolle ab. Sechs von zehn Geschäftsleiter:innen signalisieren die Bereitschaft, sich trotz möglicher wirtschaftlicher Nachteile für demokratische Werte einzusetzen. Nur jedes vierte Unternehmen würde sein Engagement bei Gewinneinbußen zurückfahren. Die Mehrzahl versteht sich damit nicht allein als gewinnorientierter wirtschaftlicher Akteur, sondern als Teil einer demokratischen Ordnung, für deren Stabilität es eine Mitverantwortung gibt – aus Eigeninteresse, aber auch aus demokratischer Überzeugung.

Es ist eine verbreitete Vorstellung, dass sich Unternehmen vor allem dann für soziale, ökologische oder politische Anliegen engagieren, wenn sich dies einzelwirtschaftlich rechnet. Dieser „Business Case“ für Unternehmensverantwortung scheint in Teilen

der vorliegenden Analyse auf, reicht aber nicht aus, um das Selbstverständnis der Mehrheit der Unternehmen zu beschreiben. Die Befunde sprechen nicht gegen die Bedeutung unternehmerischer Eigeninteressen. Sie zeigen vielmehr, dass diese Interessen

Abbildung 6 | Rollenzuschreibung von Unternehmen in der Demokratie, in Prozent



Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

das demokratiebezogene Selbstverständnis vieler Unternehmen nicht vollständig erfassen. Prägender ist ein normativ-kulturelles Verständnis, das Demokratie als eigenständigen Wert begreift.

Funktionalistisches Rollenverständnis: Verantwortung beschränkt auf Unternehmensführung

In den Interviews findet sich in Teilen zunächst auch ein funktionalistisches Rollenverständnis, das demokratische Verantwortung vor allem über eine erfolgreiche Unternehmensführung definiert. Diese Perspektive spiegelt sich in Aussagen wie „ich habe die Verantwortung, dass mein Unternehmen läuft“ oder „dadurch, dass es uns gibt und dass wir funktionieren, nehmen wir unsere demokratische Verantwortung wahr“. Sie korrespondiert mit einer Sichtweise, die Politik und wirtschaftliche Tätigkeit möglichst klar voneinander trennt. Mehrere Interviewte lehnen es ab, Einfluss auf die politischen Präferenzen von Mitarbeitenden zu nehmen. Politische Einstellungen seien Privatangelegenheit, hätten im Betrieb nichts verloren und sollten von Führungskräften nicht beeinflusst werden. Ein Geschäftsleiter stellt fest: „Wenn du dieses Unternehmen repräsentierst, dann ist deine politische Gesinnung privat und hier ist deine Aufgabe, dafür wirst du bezahlt“. Ein anderer betont, man müsse die Politik aus dem Betrieb so gut wie möglich raushalten; schließlich „muss genug Zeit bleiben, um tatsächlich zu arbeiten und Geld zu verdienen“.

In der klassischen Lesart im Geiste des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Milton Friedman beschränkt sich gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Kern darauf, innerhalb der geltenden Regeln Gewinne zu erwirtschaften (Friedman, 1962). Auch diese Perspektive setzt jedoch einen funktionierenden freiheitlichen Ordnungsrahmen voraus. Gewinnstreben ist bei Friedman nicht voraussetzungslos, sondern an eine freie Gesellschaft und einen offenen Wettbewerbsrahmen

gebunden. Damit liegt auch aus einer funktionalistischen Perspektive demokratische Stabilität im wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen. Wirtschaftliches Handeln ist auf einen verlässlichen institutionellen Rahmen angewiesen. Walter Eucken (1952) formulierte unter der Chiffre der „Interdependenz der Ordnungen“, dass Staatsverfassung, Wirtschaftsverfassung und Gesellschaftsordnung in gegenseitiger Abhängigkeit voneinander stehen. Demokratie erscheint in dieser Perspektive nicht als entkoppeltes Handlungsfeld unternehmerischen Engagements, sondern als notwendige ordnungspolitische Bedingung, innerhalb derer wirtschaftliches Handeln langfristig erfolgreich sein kann. Werden politische Freiheiten eingeschränkt, geraten auch die wirtschaftlichen Grundlagen unternehmerischen Handelns unter Druck (vgl. Beschorner und Scholz, 2024).

Normativ-kulturelles Rollenverständnis: Verantwortung für Demokratie aus Überzeugung

Gerade in einer Demokratie, die durch das Erstarken politischer Ränder unter Druck steht, gewinnt dieser Zusammenhang an Bedeutung. Unternehmen haben ein eindeutiges Interesse daran, radikale Forderungen abzuwenden, die die Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft, internationaler Verflechtung und demokratischer Institutionen infrage stellen. Die Befunde der Studie zeigen jedoch, dass dieses Eigeninteresse allein das demokratiebezogene Rollenverständnis vieler Unternehmen nicht hinreichend erklärt. Fast 60 Prozent der Befragten erachten ein Engagement für die Demokratie auch dann als wichtig, wenn damit wirtschaftliche Einbußen verbunden sind (Abb. 6). Zudem stimmt mehr als jede:r zweite Befragte der Aussage zu, Unternehmen sollten sich auch abseits direkter betrieblicher Belange an gesellschaftspolitischen Diskussionen beteiligen. Damit reicht die Zustimmung zu demokratiebezogenem Engagement deutlich über eine enge einzelwirtschaftliche Nutzenlogik hinaus.

Diese Studienergebnisse deuten darauf hin, dass in der Mehrheit der Unternehmen ein normativ-kulturelles Rollenverständnis verbreitet ist: Unternehmen betrachten Demokratie nicht nur als Rahmenbedingung wirtschaftlichen Handelns, sondern als eigenständigen gesellschaftlichen Wert, zu dessen Erhalt sie selbst beitragen wollen. In diesem Verständnis ist Demokratie zu schützen, weil sie – etwa im Kantischen Sinne – „an sich [...] und durch sich selbst betrachtet“ (Kant, 1785: 3) gut und erstrebenswert ist und nicht primär aus einem (wirtschaftlichen) Nutzen heraus. Wenn Demokratie als Zweck an sich und nicht lediglich als Mittel betrachtet wird, entspricht dies dem, was Kant als moralisches Handeln versteht. Unternehmen nehmen dann – als „Corporate Citizen“ – die Verantwortung für stabile demokratische Strukturen auch um der Demokratie selbst willen wahr. Soziales, ökologisches und politisches Engagement erscheint dann nicht als Zusatz zur eigentlichen Unternehmenstätigkeit, sondern als Bestandteil unternehmerischer Verantwortung (Hüther et al., 2015).

Dieses Rollenverständnis ist in Deutschland mit seiner stark regional ausbalancierten und mittelstandsgeprägten Unternehmenslandschaft auch historisch und institutionell verankert. Mittelständische, häufig familiengeführte Unternehmen stehen vielfach in engem Austausch mit ihren Beschäftigten sowie mit Kommunen und lokalen Akteur:innen der Zivilgesellschaft. Daraus ergibt sich ein Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung, das in stärker kapitalmarktorientierten Unternehmenslandschaften, etwa in den USA, weniger ausgeprägt ist (Hüther, 2015).

In der Literatur zu Corporate Citizenship, Political CSR und Corporate Political Responsibility werden Unternehmen ebenfalls nicht allein als wirtschaftliche Akteure verstanden, die von stabilen demokratischen Rahmenbedingungen profitieren. Vielmehr sind sie immer schon Teil eines politischen und gesellschaftlichen Gefüges, aus dem sich eigenständige Verantwortung ergibt (Matten und Crane, 2005). Die

politische CSR-Perspektive betont darüber hinaus, dass Unternehmen insbesondere unter Bedingungen begrenzter staatlicher Handlungsfähigkeit gesellschaftliche und politische Verantwortung übernehmen (Scherer und Palazzo, 2011). In der Debatte um Corporate Political Responsibility wird dieser Gedanke für den demokratiepolitischen Kontext weitergeführt: Unternehmen tragen demnach Verantwortung dafür, die demokratischen Rahmenbedingungen ihres eigenen wirtschaftlichen Handelns zu schützen und zu stärken (Bohnen und Hennies, 2022; Scholz, 2025).

Verschiedentlich greifen auch die interviewten Wirtschaftsvertreter:innen auf ein solches Verständnis zurück. So wird betont, Unternehmen trügen eine „Verantwortung für das Funktionieren dieser Demokratie. So wie die Politik und jedes gesellschaftliche Element das tut“. Fragen der unmittelbaren ökonomischen Rationalität stehen hier nicht im Vordergrund.

Auffällig ist zudem, dass viele betonen, diese Verantwortung resultiere nicht primär aus externem Druck, sondern sei eine Frage eigener Werte und Überzeugungen. So lehnen 40 Prozent der Geschäftsführer:innen Aufforderungen zu etwaigem Engagement von außen ab; in den Interviews wird dies unter anderem als Unbehagen gegenüber einem „Vorschriftendenken“ beschrieben. Demokratisches Engagement erscheint damit keineswegs als Erfüllung äußerer Erwartungen, sondern als Ausdruck einer selbst zugeschriebenen Verantwortung.

Insgesamt erweitern die Befunde das gesellschafts-politische Rollenverständnis von Unternehmen, das im Ersten Engagementbericht der Bundesregierung herausgearbeitet wurde. Dort wurde unternehmerisches Engagement als Ergebnis von Ressourcen, institutioneller Einbindung und Rollenverständnissen beschrieben (Hüther et al., 2012). Ein bemerkenswertes Ergebnis der vorliegenden Studie ist die starke Verbreitung eines normativ-kulturellen Rollenverständnisses unter den befragten Unter-

nehmen. Die Analysen zeigen, dass der Business Case als alleiniger Maßstab zu kurz greift (Meggle und Beschorner, 2025). Vielmehr wird deutlich: Unternehmen handeln nicht jenseits wirtschaftlicher Interessen, aber auch nicht ausschließlich aus ihnen heraus. Für eine Mehrheit ist Demokratie nicht nur Voraussetzung wirtschaftlichen Erfolgs, sondern zugleich eine Ordnung, für deren Stabilität sie mit Überzeugung eintreten wollen.

Demokratieförderung durch öffentliches Haltungzeigen: Christoph Miethke GmbH & Co. KG

- Branche: **Medizintechnik**
- Standort und Mitarbeitende:
rund 260 am Standort Potsdam

Die Christoph Miethke GmbH & Co. KG bekennt sich nicht nur intern, sondern öffentlich hör- und sichtbar zur Demokratie und zeigt damit Haltung. Für das Unternehmen beginnt Demokratieengagement mit Artikel 1 des Grundgesetzes: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ Dieses Grundprinzip ist für CEO Christoph Miethke seit der Gründung seines Unternehmens handlungsleitend. Für ihn steht fest: „Wenn ein wirtschaftlicher Erfolg nur möglich ist, indem man die Würde des Menschen antastet, dann verzichte ich auf den wirtschaftlichen Erfolg“.

Durch verschiedene Aktivitäten und Kooperationen trägt das Unternehmen diese Haltung nach außen: Der CEO ist Mitgründer und Vorsitzender des Vereins „Neues Potsdamer Toleranzedikt“, der Dialogformate organisiert, Konflikte moderiert und die Stadtgesellschaft zusammenbringt: Veranstaltungen wie das Potsdamer Toleranzfest oder Kampagnen wie „Brandenburg zeigt Haltung“ schaffen Räume für Austausch und transportieren eine deut-

liche pro-demokratische Nachricht. Auch das Unternehmen selbst bringt sich ein – es unterstützt die Vereinsinitiativen organisatorisch, finanziell und kommunikativ. Darüber hinaus nutzt es eigene Kommunikationskanäle, um Positionen zu beziehen: Anlässe liefern Kooperationen mit Sportvereinen oder Aktionen rund um den Jahrestag des Grundgesetzes.

Gleichzeitig ist es der Unternehmensleitung wichtig, Engagement nicht top-down zu steuern. Miethke beschreibt das so: „Wir als Unternehmen geben eine klare Richtung vor, lassen aber bewusst Raum, dass Mitarbeitende sich aus eigener Überzeugung einbringen können, aber nicht müssen.“ So gehen viele öffentlichkeitswirksame Initiativen bei MIETHKE direkt aus der Belegschaft hervor. Das Unternehmen

„Wir haben natürlich Leute, die sind deswegen bei uns, weil unsere Haltung ist wie sie ist und wir die Werte benennen, die uns wichtig sind. Übrigens nehmen die Leute teilweise auch darauf Bezug und sagen: ‚Ich will das unterstützen. In so einem Unternehmen will ich gerne arbeiten.‘“

Christoph Miethke, CEO, Christoph Miethke GmbH & Co. KG

stellt dafür nach Bedarf Räumlichkeiten oder finanzielle Mittel zur Verfügung.

Dass öffentliches Haltungzeigen nicht konfliktfrei ist, zeigt sich im Alltag. Unterschiedliche politische Haltungen treffen auch im Unternehmen aufeinander. Diese sollen nicht ignoriert, sondern angesprochen und in respektvollen Aushandlungsprozessen diskutiert werden. Schwierig wird es jedoch insbesondere, wenn demokratische Grundwerte infrage stehen. In der Vergangenheit wurde in einem solchen Fall die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter sogar beendet.

Die Christoph Miethke GmbH & Co. KG macht deutlich, dass Demokratie sich gerade in Krisenzeiten ihrer Wertebasis vergewissern muss und dass diese zwar von der Führung vorgelebt, aber eigeninitiativ und freiwillig von der Belegschaft getragen werden sollte. Ein wirksames Zeigen von Haltung kommt vor allem über konkrete, wiederholte Praktiken zum Tragen: durch Beteiligung an bestehenden Initiativen, Nutzung verschiedener Sichtbarkeitsformate und die Einbindung in lokale Netzwerke. Dieses Demokratieengagement, benötigt jedoch auch ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit und eine offene Diskussions- und Widerspruchskultur im Unternehmen.

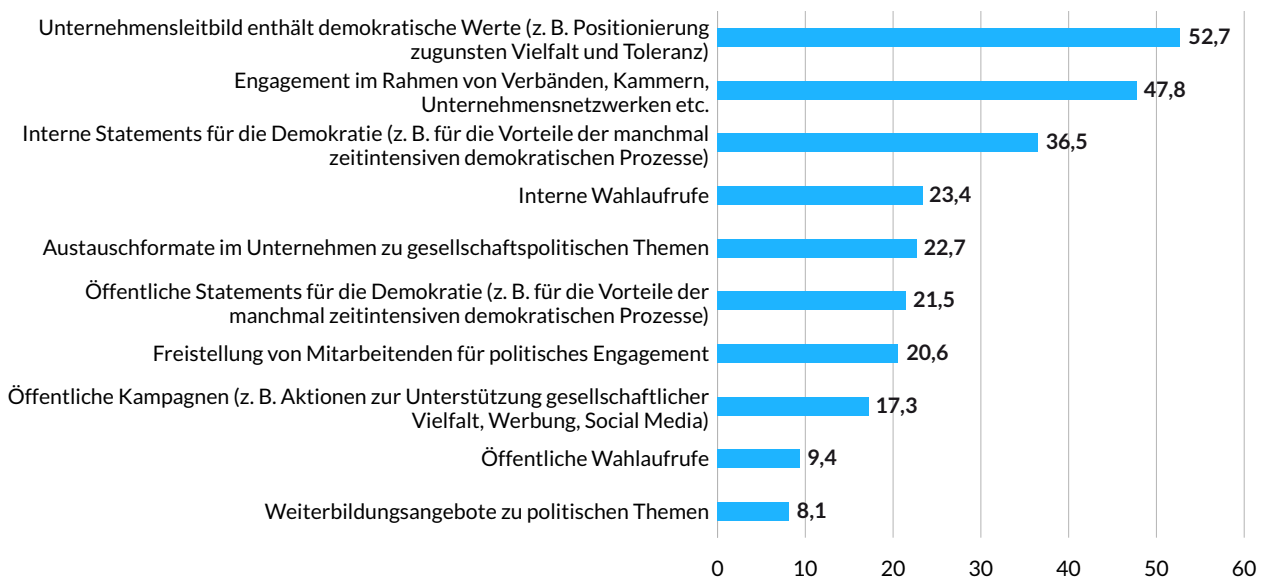
„Ich bin weder angefeindet worden, noch wurden hier Scheiben eingeworfen. Ich habe da nichts Negatives erlebt. Das mag auch daran liegen, dass wir hier nicht in einer Region sind, wo Rechtsradikale die große Mehrheit darstellen. Potsdam ist eine relativ liberale Stadt.“

Christoph Miethke, CEO, Christoph Miethke GmbH & Co. KG

6 | Verbreitetes Engagement, begrenzte Sichtbarkeit

Demokratisches Engagement ist in deutschen Unternehmen verbreitet, bewegt sich aber überwiegend in vertrauten Bahnen. Acht von zehn Unternehmen geben an, sich in mindestens einer Form für die Demokratie zu engagieren. Im Vordergrund stehen nach innen gerichtete und kollektiv getragene Maßnahmen, etwa demokratische Werte im Unternehmensleitbild, interne Kommunikation oder Engagement über Verbände, Kammern und Netzwerke. Öffentlich sichtbare Positionierungen bleiben dagegen die Ausnahme und werden besonders von kleineren Unternehmen kritisch gesehen. Damit zeigt sich ein überwiegend pragmatisch organisiertes Engagement, das an bestehende Strukturen und Handlungsspielräume anknüpft, gegenwärtig aber auch hinter der formulierten Haltung von Unternehmen zurückbleibt.

Abbildung 7 | Formen des Unternehmensengagements, in Prozent der Antworten „ja“



Frage im Wortlaut: „Hat sich Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren auf folgende Weise für die Demokratie engagiert?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, sich für die Demokratie einzusetzen. Die Engagementformen reichen von der Verankerung demokratischer Werte in internen Handlungsleitlinien oder Kodizes bis hin zur öffentlich sichtbaren parteipolitischen Positionierung. Einen wichtigen Überblick über mögliche Handlungsoptionen bietet die „Landkarte des Handels“ (Beschorner und Taubken 2024).

Zur Vermessung der Engagementintensität in deutschen Unternehmen wurden den Geschäftsleiter:innen zehn verschiedene Engagementformen vorgelegt (Abb. 7). Rund 80 Prozent der Befragten sagen, ihr Unternehmen setze sich in Form von mindestens einer der vorgeschlagenen Optionen für die Demokratie ein. Unternehmerisches Engagement für die liberale Demokratie hat besonders an Sichtbarkeit gewonnen, seit sich intensive Debatten um die ökonomischen Konsequenzen des AfD-Erstarkens in Deutschland und die Rolle der Wirtschaft in diesem Zusammenhang entsponnen haben (Bergmann et al. 2024a; Bergmann et al., 2024b; Beschorner et al., 2025; Kapteina et al., 2025).

Gerade einmal jede:r fünfte Befragte gibt an, das Engagement des eigenen Unternehmens habe sich intensiviert. In sieben von zehn Fällen wird der Einsatz für die Demokratie als unverändert bewertet. Zurückgefahren haben ihre Anstrengungen mit weniger als fünf Prozent die wenigsten Unternehmen. Jedoch ist auffällig, dass in Ostdeutschland, wo die politischen und ökonomischen Kosten einer klaren Positionierung womöglich höher sind, der Anteil der weniger engagierten Betriebe mit neun Prozent etwas höher ausfällt.

Nach innen gerichtetes Engagement am stärksten verbreitet

Der Blick auf die konkreten Formen des Engagements differenziert das Bild weiter. Demokratieengagement ist zwar insgesamt verbreitet, konzentriert sich aber auf wenige, eher interne und vertraute

Formen. Viele einzelne Maßnahmen werden dabei nur von einer Minderheit der Unternehmen umgesetzt – ein Befund, der sich auch in vorangegangenen Erhebungen zeigt (Schubert und Kuhn, 2025). Am häufigsten nennen Geschäftsleiter:innen die Verankerung von demokratischen Werten in ihrem Unternehmensleitbild (53 Prozent). Betriebsinterne Maßnahmen sind beliebter als der Gang in die Öffentlichkeit: So veröffentlichen Unternehmen deutlich häufiger interne Statements für die Demokratie (37 Prozent) als öffentliche (22 Prozent) und sie rufen mehr als doppelt so häufig intern zum Wählen auf (23 Prozent) wie öffentlich (neun Prozent).

In den qualitativen Interviews wird diese Präferenz erläutert: „Wir machen es bewusst nicht öffentlich“; „Unternehmen sollten nach innen demokratische Werte leben und verteidigen, in der Hoffnung, dass dann auch demokratische Wahlergebnisse rauskommen“; „zu einer Demokratie gehört durch Vielfalt Konsens zu finden, auch im Unternehmen“. Etwas plakativer formuliert ein Geschäftsleiter: „Ich würde den Regenbogen nicht anbringen, aber ich würde jemanden als Wahlhelfer freistellen, wenn er das macht.“

Auch Fragen der Wirksamkeit spielen bei der Motivation des internen Engagements eine wichtige Rolle: Mit Blick auf das „unmittelbare Ökosystem“ ist man sich seines Einflusses bewusst. Grundsätzlich bestehen gerade bei den öffentlichen Engagementformen hinsichtlich der Unternehmensgröße erhebliche Differenzen im Umsetzungsgrad. Rund 30 Prozent der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden betätigen sich in Form von öffentlichen Kampagnen und Statements. Bei Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten liegt der Anteil nur bei 17 Prozent (öffentliche Statements) respektive 21 Prozent (öffentliche Kampagnen).

In den qualitativen Interviews wird die Engagementverantwortung vielfach von der Größe des Unternehmens abgeleitet: Aus der größeren „Strahlkraft“ erwachse eine „starke Verantwortung“. Das

Demokratieförderung in der Ausbildung: Das Programm der Siemens AG

- Branche: **Industrie- und Technologieunternehmen**
- Mitarbeitende in Deutschland: **86.000**

Bei der Siemens AG gehört das Thema Demokratie seit 2024 zum Lehrplan für Auszubildende. Dafür hat das Unternehmen an allen 18 Standorten mit Training-Centern das Programm Xplore gestartet. Mehr als 2.000 Azubis und duale Studierende pro Jahr nehmen daran teil. Demokratie soll den Jugendlichen nicht nur vermittelt werden, sondern sie sollen sich damit aktiv auseinandersetzen. In der Ausbildung wird deshalb Raum geschaffen, der dazu da ist, über demokratische Werte nachzudenken, diese zu reflektieren und im Austausch mit anderen zu diskutieren: „Es geht nicht darum Jugendliche zu belehren oder ihnen mitzuteilen, wie ist es richtig und wie ist es falsch, sondern es geht darum, wirklich zum Denken anzuregen“ so Mandy Wenzel, Ausbildungsleiterin Braunschweig.

Anlass für die Initiative waren die Ergebnisse der Europawahl 2024: Vor allem junge Menschen haben hier Parteien der politischen Ränder gewählt. Der Vorstand und die Ge-

samtbetriebsratsvorsitzende der Siemens AG beschlossen daraufhin, Demokratieförderung im eigenen Haus zu etablieren.

Xplore holt die Jugendlichen in ihren Lebenswelten ab, greift Themen wie Fake News und Mitbestimmung auf, aber auch geschichtliche Fragestellungen und Wertebildung spielen eine Rolle. Der Arbeitskreis Deutscher Bildungsstätten e.V. hat den Aufbau des Konzepts begleitet, um die nötige politische Bildungskompetenz von Beginn an miteinfließen zu lassen. Didaktisch basiert das Programm auf einem Baukastensystem aus Impulsen, Diskussionen und kreativen Formaten, so erstellen die Teilnehmenden auch Videos. Auch der Rahmen ist bewusst gewählt. Die Veranstaltungen finden außerhalb des normalen Ausbildungsumfelds statt. So entsteht Abstand zum Alltag und Raum für offene Gespräche. Zudem

„Es ist der Funke, den man setzt: dass man nicht sagt, wir gehen jetzt alle in diese Richtung, sondern man setzt den Funken, darüber nachzudenken, wie ist meine Meinung dazu, wie empfinde ich das und wie sind meine Werte.“

Mandy Wenzel, Ausbildungsleiterin
Braunschweig, Siemens AG

können die Gruppen politische Institutionen oder Gedenkstätten besuchen. Der informelle Austausch am Abend rundet das Konzept ab: „Hier entsteht ein ganz anderes Klima, um über solche Themen zu diskutieren und Meinungen wirklich auszutauschen“.

Eine Herausforderung bestand zu Beginn des Konzepts 2024 darin, dass politische Bildungsinhalte für einige Ausbilder:innen – insbesondere aus technischen Bereichen – ungewohnt waren und daher mit einem gewissen Respekt betrachtet wurden. Um auf diese Unsicherheit zu reagieren, hat das Unternehmen im Sommer 2024 systematisch „Train-the-Trainer“-Schulungen angeboten. Zudem war immer klar: Ob sie das Demokratieprogramm durchführen, ist den Ausbilder:innen freigestellt. Vor dem Hintergrund dessen sei es bemerkenswert gewesen, wie viele Trainer:innen und Ausbildungsleitende sich – oft allein oder zu zweit – aus eigener Überzeugung bereit erklärten, Demokratiethemata mit ihren Gruppen zu diskutieren. Das Baukastensystem erwies sich als hilfreich, Inhalte flexibel an die jeweiligen Gruppen anzupassen. So entstand kein starres Programm, sondern ein offener Lern-, Diskussions- und Reflexionsraum.

Das Programm Xplore zeigt beispielhaft, wie Unternehmen einen Bildungsauftrag über unternehmensspezifische Themen hinaus wahrnehmen können. Siemens will junge Menschen vor allem zur Reflexion und zum Austausch über Demokratie und ihre Werte anregen. Der externe Lernort, das flexible Baukastensystem, Train-the-Trainer-Schulungen sowie die kontinuierliche Einbindung der Sozialpartner:innen stellten sich dabei als zentrale Erfolgsfaktoren heraus.

„Zu beruflicher Handlungsfähigkeit gehört eben auch ein gewisses Demokratieverständnis. Es ist auch die Voraussetzung dafür, dass man sich engagiert, sei es im Betrieb, sei es in anderen Rollen – insofern passt es zu einer ganzheitlichen Berufsausbildung.“

Barbara Ofstad, Leiterin Siemens Professional Education Deutschland, Siemens AG

wird für das eigene Unternehmen gesehen: „Unser CEO sagt, dass er in der komfortablen Situation ist, dass er sich äußern kann, dass er Gehör bekommt. Daraus erwächst natürlich auch die Verantwortung, dass man sagt Ich beteilige mich. Und ich, ich teile auch diese Haltung, die nach innen wichtig ist nach außen.“ Es wird aber auch für größere Betriebe insgesamt festgehalten: „Ich finde es gut, wenn Chefs von großen Unternehmen sich klar positionieren, weil die natürlich viel mehr Reichweite haben“; „Wer eine starke Marke repräsentiert, hat natürlich auch eine Wirkung auf die Menschen.“ Grundsätzlicher betont ein Geschäftsleiter: „Für Unternehmen ist es sehr wichtig, einen demokratiefördernden Fußabdruck in den Medien zu hinterlassen.“

Empirische Erhebungen zeigen regelmäßig, dass das Vertrauen in Unternehmen gerade im Vergleich zum Vertrauen in politische Akteur:innen weiterhin stark ausgeprägt ist (Edelman, 2026). Tatsächlich besteht ein potenzieller Resonanzdraht gerade zwischen Unternehmen und denjenigen, die sich von den etablierten politischen Kräften entfremdet haben (Bergmann et al., 2026). Umstritten ist hingegen die Frage, ob dieser Kanal wirklich genutzt werden sollte. Die kritischen Stimmen, die aus dem bereits beschriebenen funktionalistischen Rollenverständnis heraus bezweifeln, dass die Reichweite eines Unternehmens politisch kapitalisiert werden sollte, sind jedoch in der Minderheit. Inhaltlich betonen diese Geschäftsführer:innen, die politische Meinungsbildung sei eine individuelle Angelegenheit und solle nicht durch unternehmerische Autoritäten beeinflusst werden. Unternehmen seien „zu strikter Neutralität aufgefordert“ und sollten sich überhaupt nicht demokratiepolitisch einmischen. Besonders skeptisch werden öffentliche Wahlauftrufe betrachtet, da diese politisch vereinnahmend wirken und als potenziell übergriffig eingeordnet werden – selbst wenn sie neutral formuliert seien. Ein Geschäftsführer formuliert in zugespitzter Form: „Wir sind nicht in der DDR, wo wir die Leute zur Wahlurne karren“.

Glaubwürdigkeit statt Symbolpolitik gefragt

Die Interviews zeigen eine klare Präferenz für Formen demokratischen Engagements, die als glaubwürdig, wirksam und legitim wahrgenommen werden: weniger plakativer öffentlicher Auftritt als betriebsinterne Verankerung und kollektive Interessenvertretung.

Das Gros der Interviewten zeigt sich entsprechend kritisch gegenüber einer öffentlichkeitswirksamen politischen Positionierung von Unternehmen. Die vorherrschende Sorge ist, dass öffentliche Aussagen eher ermüden oder keine nachhaltige Wirkung zeitigen: „Glaubwürdigkeit entsteht durch konsistentes Handeln, nicht durch symbolische Aussagen.“ Oder: „Also mir geht es einfach darum, dass ich schon auch Haltung zeige überall, wo ich bin. Das tun wir auch als Unternehmen. [...] Ich scheue mich davor, plakativ irgendwo einen Spruch zu machen, weil das viel zu kurz ist.“ Grundsätzlich treibt Unternehmen die Frage nach der Wirksamkeit um und begrenzt ihre Anstrengungen: Ein einzelner Befragter bezweifelt sogar zur Gänze die Wirkung des Widerstandes gegen eine extremistische Partei durch einen prominenten Unternehmensvertreter. Ein entsprechender Aufruf habe keine Auswirkungen auf das Wahlverhalten. Die Wahlergebnisse hätten sich kaum von denen vergleichbarer Nachbarregionen unterschieden.

Als glaubwürdiger gilt vielen Befragten ein betriebsinterner, partizipativer Zugang, um demokratische Werte zu fördern. Besonders im Blick ist dabei das alltägliche Arbeitsleben als soziales Gefüge, in dem Werte wie Offenheit, Vielfalt, Diskursfähigkeit und Zusammenhalt genauso zählen sollten wie in der Gesellschaft als ganzer. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung unterstreichen diesen Umstand. Neben der bereits angeführten niedrigschwelligen Integration demokratischer Werte in das Unternehmensleitbild und der internen Kommunikation von politischen Inhalten, organisiert immerhin jedes

fünfte Unternehmen interne Austauschformate zu gesellschaftspolitischen Themen. Wie bereits dargestellt, sehen Interviewte ihre Unternehmen in einer polarisierten Gesellschaft als sichere Häfen, in denen ein respektvoller Umgang und klare Normen Orientierung bieten. Ebenfalls jedes fünfte Unternehmen ermöglicht Freistellungen von Beschäftigten für politisches Engagement. Genannt werden der Einsatz als Wahlhelfer:in oder ehrenamtliche Tätigkeiten (THW, Feuerwehr etc.).

Allerdings bleibt die partizipative Logik in der Praxis ambivalent. Einerseits wird betont, dass demokratische Positionierung nicht allein von der Geschäftsführung ausgehen sollte. Ein Unternehmensleiter erklärt, er würde sich gerne stärker für die Demokratie einsetzen, aber eine solche Positionierung müsse „aus der Mitte kommen, zum Beispiel vom Betriebsrat oder Kollegen“. Nur dann könne man tatsächlich von einer Position des Unternehmens und nicht nur von der Meinung eines oder einer Geschäftsleiter:in sprechen. Sollte diese Haltung verbreitet sein, bleibt offen, weshalb nicht noch mehr Unternehmen Formate zur betriebsübergreifenden Willensbildung betreiben. Diejenigen, die das für wichtig erachten, betonen die Wichtigkeit einer Einbeziehung der Belegschaft: So sei der Betriebsrat „ernst zu nehmen“ und käme es darauf an, „durch Vielfalt Konsens [zu] finden“ und „betriebliche Entscheidungen möglichst transparent zu machen“. Unternehmen fungierten damit als soziale Verstärker demokratischer Prinzipien, ihre Mitarbeitenden würden zu Multiplikatoren einer gemeinsamen Wertebasis weit über das Betriebsgelände hinaus.

Andere Unternehmensvertreter:innen, die ein eher funktionalistisches Rollenverständnis teilen, setzen der Partizipation Grenzen. Die Verantwortung für das Unternehmen läge letztlich bei der Geschäftsleitung. Dies sei ihre „unternehmerische Freiheit und die sollte auch ganz wichtig sein, weil wir den Staat finanziell am Laufen halten“.

Neben der internen Verankerung sind kollektive Strukturen ein zweiter akzeptierter Kanal demokratischen Engagements.: Fast jedes zweite Unternehmen ist in Verbänden, Kammern oder anderen Netzwerken aktiv und bringt sich dort auch zu demokratiespezifischen Fragen ein. Ein Geschäftsleiter führt aus: „Ich glaube es ist hilfreicher, über entsprechende Verbände Akzente zu setzen. [...] Über die Verbandsarbeit mit einem größeren Multiplikator gibt es eher die Möglichkeit politisch tätig zu werden.“ Die weite Verbreitung dieses Engagements unterstreicht die Wahrnehmung dieser Kollektivstrukturen als legitimer Kanäle politischer Einflussnahme. Dieser Befund deckt sich mit den Befragungsergebnissen zur Rolle von Interessenvertretungen als parteipolitisches Sprachrohr von Unternehmen. So sieht mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen eine politische Positionierung gegen die AfD als Aufgabe von Verbänden, Innungen oder Kammern an (Bergmann und Diermeier, 2024).

Demokratieförderung durch Corporate Volunteering: Die Wirtschaftskanzlei GvW Graf von Westphalen und der Verein GrundGesetzVerstehen

- Branche: **Rechtsberatung/ Wirtschaftskanzlei**
- Mitarbeitende in Deutschland: **rund 550**

Die Wirtschaftskanzlei GvW Graf von Westphalen engagiert sich für demokratische Bildung an Schulen. Anwält:innen gestalten dabei ehrenamtlich Unterrichtseinheiten und bringen ihre Expertise zu Demokratie und Rechtsstaat in den Austausch mit Jugendlichen ein.

Der Strauß an möglichen Corporate-Volunteering-Maßnahmen zur Förderung von Demokratie ist vielfältig. Die Wirtschaftskanzlei hat sich dabei für eine Kooperation mit dem gemeinnützigen Verein GrundGesetzVerstehen e. V. entschieden. Dort entwickeln Jurist:innen gemeinsam mit Pädagog:innen Unterrichtsmaterialien für verschiedene Altersgruppen. Inhaltlich geht es unter anderem um Grund- und EU-Rechte, Meinungs-, Religions- und Pressefreiheit sowie Fragen von Gleichheit und Antidiskriminierung. Stets sind es engagierte Jurist:innen, die als Bildungscoaches

Schüler:innen das demokratierelevante Wissen vermitteln und zum Reflektieren anregen.

Zu Beginn wurden gemeinsam mit dem Verein die Schwerpunkte der Zusammenarbeit ausgelotet. Anspruch dabei war es, „einen Hebel zu finden, wie man die Fähigkeiten des Unternehmens [...] mit Wirkung verbinden kann“ so Annika Bleier, Head of ESG. Für diese Verknüpfung von unternehmensinternen Kompetenzen mit gesellschaftlichem Engagement für Demokratie fanden sich zwei zentrale Ansatzpunkte: die benötigte verlässliche finanzielle Unterstützung des Vereins und die Einbindung der eigenen Belegschaft.

Für die Umsetzung der Initiative und die Schaffung von Akzeptanz im Unternehmen war vor allem die enge Abstimmung mit der

„Dieses gemeinsame Ziel, einen starken Rechtsstaat und eine starke Demokratie zu haben, verbindet die Partnerschaft, das Management der Kanzlei und die Mitarbeitenden. Keiner stellt das in Frage.“

Annika Bleier, Head of ESG, GvW Graf von Westphalen

Geschäftsführung entscheidend. Gleichzeitig stellte sich die Frage, wie sich das Engagement in den Arbeitsalltag integrieren lässt – etwa im Hinblick auf Abläufe und die Erfassung von Arbeitszeiten. Ziel war es, die Teilnahme möglichst niedrigschwellig zu gestalten, um ein freiwilliges Engagement für Anwält:innen zu erleichtern.

Dabei zeigte sich, dass interne Unterstützung – insbesondere durch die Führungsebene – eine zentrale Voraussetzung ist, aber auch eine Herausforderung darstellt. Gerade im Dienstleistungsbereich, der Arbeitszeit eng mit wirtschaftlicher Leistung verknüpft, ist es entscheidend, dass Engagement wertgeschätzt wird und nicht als Konkurrenz zur eigentlichen Arbeit erscheint. Dann ist es auch für die beteiligten Jurist:innen eine Bereicherung: Im Austausch mit Schüler:innen treffen sie auf unterschiedliche Perspektiven und Lebensrealitäten und vertiefen so ihr eigenes Verständnis für verschiedene Sichtweisen.

Das Fallbeispiel zeigt, dass Volunteering-Programme für Demokratie besonders dann tragfähig sind, wenn sie an bestehende unternehmensinterne Kompetenzen anknüpfen und einen demokratieorientierten Bedarf adressieren – wie hier durch die Kooperation mit einem etablierten zivilgesellschaftlichen Verein. Ebenso entscheidend sind organisationale Rahmenbedingungen: Erst wenn internes Commitment und organisationale Strukturen vorhanden sind, entsteht ein niedrigschwelliger Zugang, der Mitarbeitende zur Teilnahme motiviert.

„Es gibt Partnerinnen und Partner, die sind der Ansicht, dass es zu unserem Selbstverständnis als Anwält:innen und als Kanzlei gehört, dass wir uns für die Gesellschaft engagieren. Aber es gibt auch Partnerinnen und Partner, die zwar Engagement fördern und unterstützen, aber die Frage stellen, inwiefern es nicht eher die Aufgabe jedes und jeder Einzelnen ist, sich etwa in einem Verein ehrenamtlich zu engagieren, oder inwiefern sich das Unternehmen als Ganzes engagieren sollte. Eine spannende Frage zur Rolle der Wirtschaft in unserer Gesellschaft.“

Annika Bleier, Head of ESG, GvW Graf von Westphalen

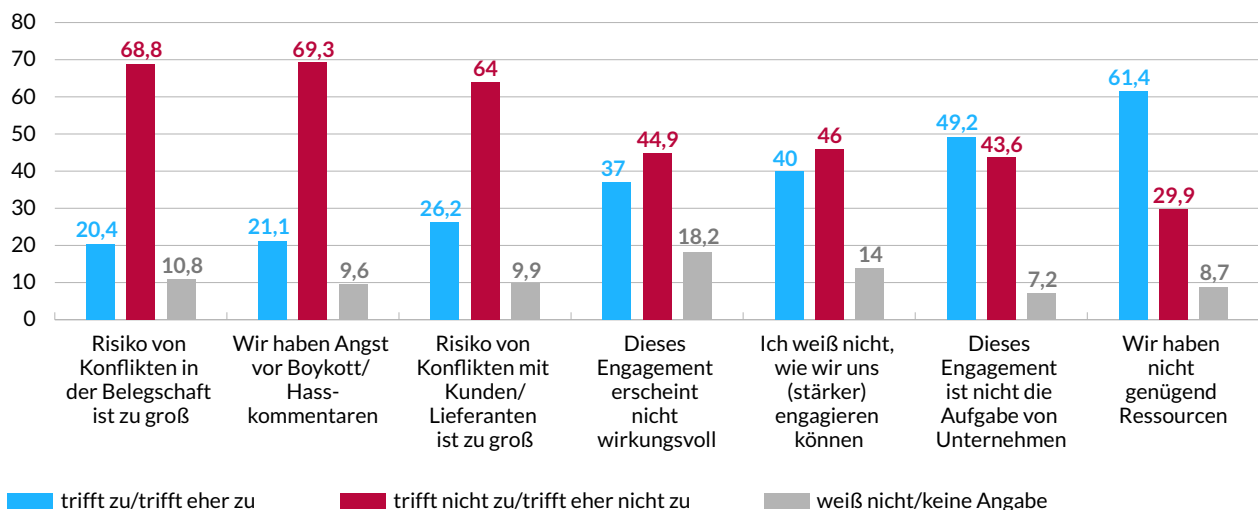
7 | Warum Unternehmen zögern: Ressourcen, Rollenverständnis und Wirkungsfragen

Zurückhaltend sind Unternehmen beim Demokratieengagement vor allem aus drei Gründen: Mehr als 60 Prozent der Befragten nennen fehlende Ressourcen als zentrales Hemmnis. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen stoßen bei finanziellen Mitteln, Zeit, Personal oder Kompetenzen schnell an ihre Grenzen. Zweitens erschwert ein uneinheitliches Rollenverständnis die Orientierung: Zwischen wirtschaftlichem Kernauftrag und gesellschaftlicher Verantwortung bleibt zuweilen unklar, wie weit Engagement genau reichen sollte. Schließlich bezweifeln rund vier von zehn Unternehmen die Wirksamkeit ihres Engagements – ein Befund, der die Zurückhaltung gegenüber öffentlich sichtbaren Maßnahmen erklärt.

Die Unternehmensbefragung zeigt: Zwar engagieren sich insgesamt viele Unternehmen in mindestens einer Form, die meisten einzelnen Maßnahmen

zur Stabilisierung der Demokratie werden jedoch nur von einer Minderheit der Unternehmen umgesetzt.

Abbildung 8 | Hemmnisse für Unternehmensengagement, in Prozent



Frage im Wortlaut: „Stellen folgende Punkte für Ihr Unternehmen Hemmnisse dar, sich (stärker) für Demokratie zu engagieren?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

Im Folgenden wenden wir uns den zentralen Hemmnissen zu, aufgrund derer sich die Betriebe nicht (stärker) für die Demokratie einsetzen (Abb. 8).

Knappe Ressourcen als zentrales Hindernis für unternehmerisches Engagement

An erster Stelle der Engagementhemmnisse nennen die Befragten fehlende Mittel. Mehr als sechs von zehn der Unternehmen geben an, nicht mehr für die Demokratie zu tun, weil ihnen nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stünden. In den qualitativen Interviews wird ausgeführt, gerade öffentlichkeitswirksame Kampagnen müsse man sich leisten können. Deutlich wird zudem, dass nicht allein die finanziellen Mittel knapp sind, sondern auch die Zeitbudgets begrenzt: „Größtes Hindernis ist die Zeit. Ja was soll ich noch alles machen?“, fragt ein Geschäftsleiter. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen verweisen auf ihre begrenzten Kapazitäten.

Von Bedeutung ist auch, ob Unternehmen über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um in einem politisch sensiblen und teils stark emotionalisierten Umfeld handlungsfähig zu sein. Sie sind in der Regel keine spezialisierten Akteur:innen politischer Kommunikation. Auf der anderen Seite fordert jedes systematisch angegangene Engagement im Vorfeld die Beantwortung einiger Fragen: welche Themen demokratierelevant sind, welche Form der Positionierung zum eigenen Unternehmen passt und wie eine Haltung formuliert werden kann, ohne parteipolitisch vereinnahmt zu werden oder unbeabsichtigt zur weiteren Polarisierung beizutragen. Gerade dort, wo das gesellschaftliche Umfeld als aufgeheizt wahrgenommen wird, kann Unsicherheit darüber, wie ein Engagement ausgestaltet und kommuniziert werden sollte, selbst zu einem Hemmnis werden. Mit den Worten eines Befragten: „Ich habe Sorge vor einem Shitstorm auf LinkedIn, wenn ich mich dazu politisch äußere. Ich als Einzelunternehmer stehe da

ja sofort im Rampenlicht allein. Ich habe aber letztes von einem Online-Tool gelesen, das erklärt, wie man solchen rechten Anfeindungen begegnen könnte, das fände ich spannend, darüber was zu lernen und mich da weiterzubilden.“

Die Ressourcenfrage umfasst damit auch fachliche Kompetenzen, etwa die Fähigkeit zur politischen Einordnung, zur strategischen Kommunikation, zur Risikoabschätzung und zum Umgang mit möglichen Konflikten. Unternehmen müssen nicht nur Botschaften entwickeln, sondern auch interne Aushandlungsprozesse führen, unterschiedliche Perspektiven in der Belegschaft berücksichtigen und mit Kritik oder Gegenreaktionen umgehen können. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen verfügen hierfür häufig nur über begrenzte Strukturen, Routinen und Erfahrungswerte. Größere Unternehmen haben demgegenüber eher die Möglichkeit, entsprechende Kompetenzen organisatorisch zu verankern, etwa in Kommunikations-, Public Affairs- oder Nachhaltigkeits-Abteilungen.

Fehlende Ressourcen bedeuten somit nicht allein, dass finanzielle Mittel, Personal oder Zeit knapp sind. Sie verweisen auch auf begrenzte fachliche, kommunikative und organisationale Voraussetzungen, um demokratisches Engagement sicher, glaubwürdig und wirksam umzusetzen. Ressourcenmangel ist in diesem Sinne nicht nur ein quantitatives, sondern auch ein qualitatives Hemmnis: Unternehmen brauchen entsprechende Kapazitäten, aber sie müssen auch wissen, wie sie diese in einem politisch aufgeladenen Umfeld angemessen einsetzen können.

Rollenambivalenz: Zwischen wirtschaftlicher Zielorientierung und demokratischem Engagement

Ein Geschäftsleiter berichtet, Engagement müsste so ausgerichtet werden, dass es den wirtschaftlichen Unternehmenszielen dient. Kernaufgabe des Unternehmens sei schließlich „Umsatz machen“ insbe-

sondere in „wirtschaftlich eher kritischen Zeiten“. Dieses Zitat steht beispielhaft für das zweithäufigste Hemmnis für ein stärkeres Engagement: das Rollenverständnis der Unternehmen. Ein Befragter benennt die Grenzen seines Engagements sehr klar: „Die Belegschaft beim Mittagessen zur Wahl aufzufordern, soweit würde ich nicht gehen, weil ich nicht agitatorisch tätig bin. Und warum sollte ich das? Ich bin ja Unternehmer.“ Ein anderer betont: „Ich möchte keine Wahl beeinflussen [...]. Demokratie lebt von dem, dass der Mensch sein eigenes Bild machen muss. Ist nicht meine Aufgabe.“ Einige Unternehmensvertreter:innen glauben, sie ergriffen bereits ausreichend Maßnahmen, andere schrecken aus einem funktionalistischen Rollenverständnis grundsätzlich vor einem Demokratieengagement zurück.

Dabei ist durchaus denkbar, dass Engagement für Unternehmen einen Business Case darstellt und eine Unternehmenspositionierung als Investition in die Marke genutzt wird. In unseren Interviews spekuliert allerdings nur ein einziger Geschäftsleiter darüber, politisches Engagement zum Bewerben von Produkten zu nutzen: „Wenn wir da eine Verknüpfung finden zu einem politischen Thema, dann auch gerne mal das, aber es muss halt passen.“ Zunehmend wird von Unternehmen eine entsprechende Positionierung erwartet oder gefordert (Bergmann et al. 2026, Conradi-Freundschuh et al., 2024). Konzepte wie „Shared Value“ „Brand Activism“ oder „Cultural Branding“ legen nahe, dass öffentlichkeitswirksames Engagement einen ökonomischen Nutzen nach sich ziehen kann (Brink, 2025). Gerade für Unternehmen mit einem funktionalistischen Rollenverständnis ist dieser Aspekt bedeutsam. Wenn politische Positionierung wirtschaftlichem Erfolg den Weg bereitet, wäre es nur folgerichtig, dass solche Unternehmen sich ungeachtet des Zustandes der Demokratie sehr wohl öffentlich politisch positionieren.

Negative Effekte, die eine öffentliche Positionierung womöglich nach sich zieht, spielen als Engagementhemmnis eine untergeordnete Rolle (siehe generell zu den möglichen Dilemmata von Unternehmensengagement: Bergmann und Alberg-Seberich, 2015). Zwar betont ein Geschäftsleiter: „Werte erkennt man daran, wenn es wehtut, sie zu leben. Wenn es nicht wehtut, haben wir alle die tollsten Werte.“ Allerdings gibt in der Unternehmensbefragung nur jede:r Vierte an, sich aus Sorge um Konflikte mit Kund:innen und Lieferant:innen nicht (stärker) zu engagieren. Gerade einmal jedes fünfte Unternehmen schreckt aufgrund des Risikos um Boykotte oder Hasskommentare sowie aus der Sorge um Konflikte in der Belegschaft vor einem Engagement zurück. Die quantitativen Ergebnisse unterstreichen die geringe Gefahr einer negativen Wirkung von Engagement nach innen: In weniger als einem Prozent der Fälle berichten Unternehmensvertreter:innen von einer ausschließlich negativen Belastung des Betriebsklimas aufgrund ihrer demokratiepolitischen Bemühungen. Ein Unternehmensvertreter berichtet davon, eine öffentliche Positionierung durchzuhalten trotz Sorge vor negativen Reaktionen: „So oft habe ich auch über Shitstorms gelesen und hatte durchaus eine Furcht, dass mich das einmal trifft. Ich habe mich trotzdem dafür entschieden und beschlossen, dass ich mich damit auseinandersetze, sollte es passieren. Jetzt muss ich einfach Rückgrat zeigen und mache das eben.“ Der Vertreter eines kleineren Betriebs berichtet von positiven Erfahrungen: „Wenn wir uns mit politischen Positionierungen an die Öffentlichkeit wenden, haben wir eher positiven Zuspruch. Ich glaube, wir sind ein zu kleines Licht, als dass sich Hater auf uns einschließen würden.“ Größere Unternehmen betonen in den Interviews, Widerstand mit einem dezidierten Ressourceneinsatz für politische Kommunikation und Reputationsmanagement besser abfedern zu können als kleine und mittlere Unternehmen. Aus einer starken Marktposition heraus ließe sich auch eine ausgeprägtere Resilienz zum Durchhalten von umstrittenen politischen Positionen aufbauen. So führt ein Geschäftsleiter aus dem Einzelhandel mit Blick auf

in Ostdeutschland zu streitbaren politischen Positionen, die das Unternehmen vertritt, aus: „Der Osten hat gar nicht mehr so eine gute Abdeckung von Geschäften. Also da sind wirklich nur noch die großen Ketten unterwegs und wir sind teilweise Nahversorger. Also auch eine AfD kann sich das nicht leisten, dort uns irgendwie Grenzen aufzuerlegen, weil dann die Menschen einfach nicht gut genug versorgt werden.“

Andere Unternehmen lassen sich durchaus beeindrucken. Ein Geschäftsführer berichtet: „Wir halten uns da mit politischen Statements nach außen hin zurück. Vielleicht auch aus Vorsicht oder Furcht, um jetzt nicht irgendwie zwischen Fronten geraten.“ Ganz grundsätzlich bereitet die Polarisierung gerade im digitalen Raum Sorge und lässt einen interviewten Unternehmensleiter doppelt nachdenken, sich zu exponieren: „Ich habe es schon im Hinterkopf. Ich möchte jetzt nicht in so einen Shitstorm geraten, weil ich halt vielleicht zu irgendwas ein Statement abgegeben habe.“

Tatsächlich berichten einige Geschäftsleiter:innen von heftigem Widerspruch, den sie erfahren haben. So hat ein Einzelhandelsunternehmen infolge seiner öffentlichen Positionierung gegen eine extremistische Partei zahlreiche Boykottaufrufe erhalten. Wirtschaftlich ausgewirkt habe sich der Vorfall jedoch kaum, sagt der Vertreter: „Wir werden immer wieder gefragt, ob es einen Einfluss hat auf die Umsätze. Hat es bei uns nicht. Also dann schreiben uns Menschen, die komplett nie wieder bei uns einkaufen gehen wollen, und man sieht es am Ende des Tages nicht. Bis Leute ihr Einkaufsverhalten wechseln, dauert es.“ Ein weiterer Unternehmensvertreter berichtet in Folge einer sehr klaren Positionierung gegen Rechts-außen von „Kunden, die zurückgeschrieben haben: Ich kaufe nicht mehr bei euch. Bis zu Kunden, die geschrieben haben: Jetzt kaufe ich erst recht bei euch. Und da wir an den Umsätzen nicht ablesen konnten, dass sich irgendwas grundsätzlich verändert hätte, gehe ich davon aus, dass sich das die Waage gehalten hat.“

Nur vereinzelt rekurrieren Interviewte auf den Abbruch von Geschäftsbeziehungen mit Kund:innen oder Lieferant:innen. Selten kommt es zu größeren Verwerfungen. Zu dieser Einschätzung kam auch Reinhold Würth, der den wirtschaftlichen Schaden für sein Unternehmen aufgrund seiner verbrieften Warnung vor der AfD auf einen Umsatzausfall von etwa 1,5 Millionen Euro taxierte. Dabei rechnete er im Saldo nicht mit größeren Verlusten für sein Unternehmen (Matthes und Buchenau 2024). Zu seiner öffentlichen Positionierung lässt der Unternehmensgründer durchblicken, diese aus einer gesellschaftlichen Verantwortung heraus zur Not auch gegen wirtschaftliche Widerstände durchzusetzen. In eine ähnliche Richtung argumentiert eine interviewte Verlegerin: „Ich würde einen noch so vielversprechenden Autor, der sich in der Zusammenarbeit demokratiefeindlich oder für mich nicht tragbar entwickelt den Vertrag kündigen und das ist auch entgangener Gewinn.“

Zweifel an der Wirksamkeit demokratischen Engagements

Wesentlich bedeutsamer als die Frage nach den potenziellen negativen Implikationen von Engagement ist die Unsicherheit, inwieweit eine konkrete Maßnahme überhaupt eine Wirkung zeigt. Diese Unsicherheit ist dabei nicht nur unternehmensspezifisch, sondern verweist auf ein strukturelles Problem: Auch in der Forschung zum Engagement in der Zivilgesellschaft zeigt sich, dass trotz vielfältiger Strategien gegen demokratiefeindliche Entwicklungen die wissenschaftliche Evidenz zu deren Wirksamkeit weiterhin begrenzt bleibt (Jänicke et al. 2025).

In unserer Studie zeigt sich: Rund die Hälfte der Befragten weiß nicht, welche Auswirkungen ihr Engagement auf Arbeitgebermarke oder öffentliches Ansehen hat. Rund 40 Prozent bezweifeln zudem die Wirksamkeit demokratischen Engagements – nahezu ebenso viele, wie es für wirkungsvoll halten. Sicherlich liegt dies in Teilen daran, dass die Wir-

kung gerade von öffentlichem Engagement eines Unternehmens nur schwer messbar ist. Ein Geschäftsleiter eines größeren demokratieengagierten Unternehmens führt aus: „Ich glaube, die Wirkung eines Wahlaufufes gegen bestimmte Parteien ist begrenzt: Weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wissen das sehr wohl einzuschätzen, dass sie machen können, was sie wollen. Und wenn Sie sich die tatsächlichen Wahlergebnisse um unsere großen Standorte anschauen, dann unterscheiden die sich nullkommanull von den Wahlergebnissen, die Sie einen Landkreis weiter sehen.“ Zweifel an der Wirkung treiben die Unternehmen gerade mit Blick auf öffentliche Engagementformen um: „Ich weiß auch nicht, ob es so überhaupt wirksam ist oder ob es nicht irgendwie weiße Salbe ist oder so. Also da wäre ich mir sehr unsicher. Jetzt können wir natürlich was spenden. Oder für eine Initiative sein, die dann vielleicht irgendeine Kampagne macht. Aber da sehe ich jetzt nicht so eine Wirksamkeit.“ Auch das Unterzeichnen von Demokratieinitiativen oder gemeinsamen öffentlichen Statements werten die Befragten als eher symbolisch. Ein Unternehmensvertreter führt ganz konkret seine Enttäuschung darüber aus, dass einer Unternehmensinitiative zur Stabilisierung der Demokratie nach ihrem medienwirksamen Zusammenschluss keine sichtbaren Aktivitäten oder Wirkungen gefolgt seien. So könne Engagement sogar gegenteilig wirken.

Gleichwohl ist in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an unternehmens- und verbandsgetragenen Initiativen zur Stärkung der Demokratie öffentlich in Erscheinung getreten. Unternehmen wie Würth, Evonik, Nomos Glashütte oder Jenoptik haben mit entsprechenden Positionierungen – teils auch explizit gegenüber der AfD – erhebliche Aufmerksamkeit erzielt. Dennoch geben irund 40 Prozent der Befragten an, nicht zu wissen, in welcher Form sie sich (stärker) engagieren könnten. Systematische und gut rezipierbare Aufbereitungen bestehender Handlungsoptionen, etwa die „Landkarte des Handelns“ (Beschorner und Taubken 2024) ebenso wie die in der vorliegenden Studie versammelten Fallstudien können hier Orientierung bieten und praktische Anknüpfungspunkte liefern.

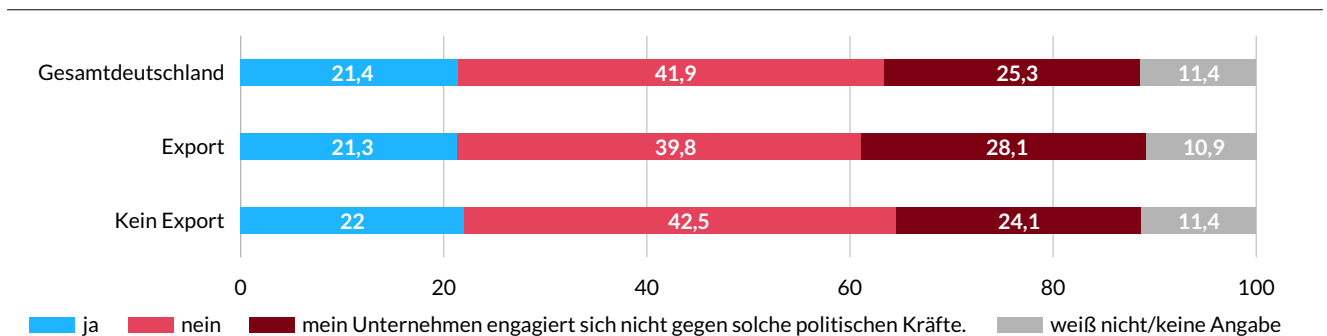
8 | Engagement unter Druck: Mehrheit hält Kurs

Unter wachsendem politischem Druck gerät unternehmerisches Engagement zunehmend auf den Prüfstand – sei es im Kontext geopolitischer Spannungen etwa durch die USA oder im möglichen Falle von Regierungsbeteiligungen einer Rechts-außen-Partei in Deutschland. Dabei rechnet ein Teil der Unternehmen selbst ohne direkte Geschäftsbeziehungen zu den USA mit potenziellen Nachteilen durch eine entsprechende Administration. Gleichwohl zeigt sich eine hohe Bereitschaft zur Standhaftigkeit: Eine klare Mehrheit der Unternehmen gibt an, auch unter widrigen Bedingungen an ihrem Engagement festhalten zu wollen. Gleichzeitig reflektieren die Unternehmen unter Druck ihre Handlungsspielräume zunehmend im Lichte möglicher politischer und ökonomischer Risiken.

Mit den globalen politischen Machtverschiebungen infolge der zweiten Trump-Administration werden die demokratischen Ordnungen auch traditioneller Partner wie Deutschland und anderer europäischer Staaten auf neue Weise herausgefordert. Ein deutliches Signal setzte US-Vizepräsident Vance mit sei-

ner Rede auf der Münchner Sicherheitskonferenz 2025. Darin benannte er vermeintliche Einschränkungen von Demokratie und Meinungsfreiheit in Europa und betonte, Regierungen dürften keine Angst vor ihrer Wählerschaft haben (Munich Security Conference, 2025). Konkretisiert wird das in der

Abbildung 9 | Einschätzung möglicher Nachteile bei Engagement gegen Trump-nahe politische Kräfte in Deutschland, in Prozent

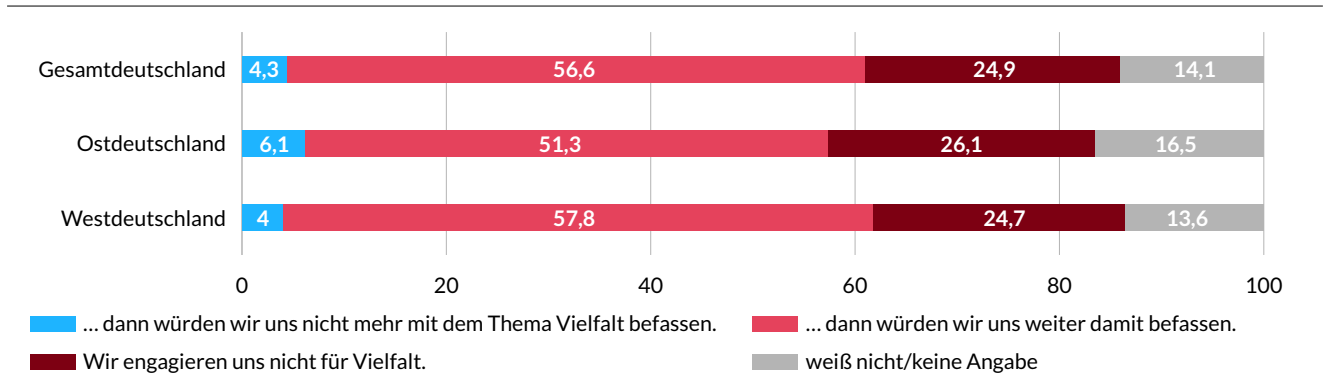


Frage im Wortlaut: „Die Trump-Administration hat angekündigt, sich möglicherweise in die deutsche Politik einzumischen, weil sie die Meinungsfreiheit in Deutschland bedroht sieht. Würden Sie daher Nachteile erwarten, falls Ihr Unternehmen sich gegen politische Kräfte in Deutschland engagierte, die der Trump-Administration nahestehen?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

| BertelsmannStiftung

Abbildung 10 | Angegebene Reaktion auf einen möglichen Ausschluss von öffentlichen Aufträgen wegen Engagements für gesellschaftliche Vielfalt, in Prozent



Frage im Wortlaut: „Wenn eine Regierung in Deutschland ankündigen würde, keine Aufträge mehr an Unternehmen zu vergeben, die sich für gesellschaftliche Vielfalt engagieren, ...?“

Quelle: eigene Darstellung, IW-Zukunftspanel (w53), N = 903

BertelsmannStiftung

ebenfalls 2025 veröffentlichten Nationalen Sicherheitsstrategie der USA. Darin heißt es, die USA sollten Europa helfen, den aktuellen Kurs zu korrigieren – etwa bei der Migrationspolitik, vermeintlicher Zensur und der „Unterdrückung politischer Opposition“ (The White House, 2025). Damit positioniert sich die Trump-Administration politisch an der Seite europäischer Rechts-außen-Akteur:innen. Diese Feinseligkeit gilt vielen als Zäsur in den transatlantischen Beziehungen. Bundeskanzler Merz wies die Einflussnahme aus den USA auf der Münchner Sicherheitskonferenz 2026 als „Kulturkampf der MAGA-Bewegung“ zurück (Bundesregierung, 2026).

US-Administration wirkt auf unternehmerisches Handeln – auch in Deutschland

Für Unternehmen stellt sich die Frage, inwiefern der von der US-Administration forcierte „Kulturkampf“ für sie auch wirtschaftliche Konsequenzen hat. Einzelne Fälle deuten darauf hin, dass die politischen Signale aus den USA auch in Deutschland vorsorgliche Reaktionen auslösen: etwa bei der zeitweisen

Kündigung von Konten der „Roten Hilfe“ durch GLS Bank und Sparkasse Göttingen im Zusammenhang mit möglichen US-Sanktionsrisiken (Gabcke, 2026; GLS Bank, 2026; NDR, 2025) oder bei der Distanzierung der Deutschen Bank von einem Analystenbericht nach Kritik hochrangiger US-Regierungsvertreter (Steinmann, 2026). Deutsche Unternehmen mit erheblichem US-Geschäft, etwa SAP, haben auch auf die Kritik der Trump-Administration an Programmen zu Diversität, Gleichstellung und Inklusion („Diversity, Equity and Inclusion“, DEI) reagiert und Strukturen angepasst, um US-rechtlichen Anforderungen zu entsprechen (Bug, 2025).

Auch in unseren qualitativen Interviews schildern mehrere Unternehmen mit Standorten in den USA, dass sie ihre Vielfalts- und Inklusionsprogramme formal zurückgefahren haben. Begründet wird das damit, man müsse sich im rechtlichen Rahmen bewegen, wolle bestehende Werte intern aber weiterleben – auch wenn sie nicht mehr in gleicher Weise in Unternehmensdokumenten verankert werden könnten.

Ein international agierendes Unternehmen mit Produktionsstätten in den USA berichtet von der Dramatik der Situation für Teile seiner dortigen Belegschaft: „Menschen (...), die sind legal beschäftigt und trotzdem werden die von dieser ICE-Behörde aufgegriffen und zwangsabgeschoben.“ Nach diesen Erfahrungen habe man sich dazu entschieden, gefährdeten Mitarbeitenden die Zeit zu bezahlen, in der sie für „Stunden verschwinden müssen“, um einer Festnahme zu entgehen. Ein anderer Unternehmensleiter erwartet aufgrund seiner Positionierung Schwierigkeiten bei einer potenziellen Einreise in die USA und verzichtete deshalb sogar auf Geschäft: „Ich äußere mich ja hier und dort auch auf LinkedIn und wie sie alle heißen gegen die US-amerikanische Regierung. Und von dem her glaube ich nicht, dass ich unbeschadet einreisen könnte. Und da habe ich jetzt auch einen großen Auftrag abgelehnt.“ Ein weiterer mahnt, man müsse „jetzt schon aufpassen, mit welchen Firmen wir Geschäfte machen. Wenn die womöglich auf der schwarzen Liste der USA stehen.“ Er halte sich „aktuell nicht zu stark dran: Ich bin Unternehmer geworden, weil ich mir eigentlich nichts vorschreiben lassen möchte.“ Diese Auffassung steht ebenfalls exemplarisch für die Strategie, Werte nicht aufzugeben, wohl aber ihre öffentliche Sichtbarkeit zurückzunehmen – wenn die politischen oder juristischen Gegebenheiten es nicht anders erlauben.

Obwohl das Gros der Unternehmen in Deutschland keine Geschäftsbeziehungen mit den USA pflegt, schätzen auch hierzulande einige Unternehmen die Gefahr als real ein, aufgrund von in der Trump-Administration unbeliebten Geschäftspartner:innen oder zivilgesellschaftlichem Engagement in Ungnade zu fallen. In unserer Unternehmensbefragung sollten die Wirtschaftsvertreter:innen einschätzen, ob ihnen Nachteile entstünden, falls ihr Unternehmen sich hierzulande gegen politische Kräfte engagiert, die der Trump-Administration nahestehen (Abb. 9). Nur gerade einmal jedes fünfte Unternehmen stimmt dem zu und erwartet in diesem Fall tatsächliche Schwierigkeiten. Vier von zehn Befragten er-

warten keine Nachteile. 25 Prozent der Unternehmen entziehen sich einer Antwort, da sie sich nicht entsprechend engagieren.

Die Unterschiede zwischen exportorientierten und ausschließlich national tätigen Unternehmen fallen entgegen der Erwartung gering aus. Exportorientierte Unternehmen schätzen das Risiko nicht höher ein – trotz ihrer stärkeren Einbindung in internationale Märkte und der damit verbundenen potenziellen Abhängigkeiten. Damit zeigen international nicht tätige Unternehmen eine ähnlich ausgeprägte Sensibilität für geopolitische Risiken wie international eingebundene: Auch über ein Fünftel der rein national tätigen Unternehmen kann sich potenziell einen „langen Arm“ der US-Administration als Antwort auf unbeliebtes gesellschaftliches Engagement in Deutschland vorstellen. Zugleich bleibt offen, inwiefern Unternehmen tatsächlich davon ausgehen, dass eine US Regierung willens oder in der Lage wäre, entsprechenden Druck auszuüben und durchzusetzen. Für Unternehmen ohne Auslandsaktivitäten dürften solche politischen Signale daher nur eine begrenzte abschreckende Wirkung entfalten.

Die zentrale Wirkung liegt damit nicht in einem flächendeckenden Abschreckungseffekt, sondern in einer selektiven Verschiebung unternehmerischer Risikowahrnehmung: Dort, wo Unternehmen konkrete US-Bezüge haben oder entsprechende Risiken antizipieren, beeinflusst er bereits unternehmerische Entscheidungen und die öffentliche Sichtbarkeit gesellschaftspolitischer Haltung.

Engagement trotz Sanktionen – aber nicht um jeden Preis

Um Einschätzungen dazu zu bekommen, wie sich Unternehmen gegenüber einer möglichen kulturkämpferischen Regierung in Deutschland verhalten würden, wurde eine entsprechende Frage in der Unternehmensbefragung platziert. Konkret haben wir Unternehmensvertreter:innen nach ihrer Reaktion

CEO-Aktivismus zur Förderung von Demokratie: Evonik und Christian Kullmann

- Branche: **Spezialchemie**
- Mitarbeitende in Deutschland: **17.000**

Ende 2023 gehörte Christian Kullmann zu den ersten Stimmen der deutschen Wirtschaft, die öffentlich vor dem Erstarken rechtsextremer Kräfte warnten und sich deutlich gegen die AfD positionierten – ein früher Impuls, dem Anfang 2024 nach Veröffentlichung des Correctiv-Berichts zum Potsdamer Treffen zahlreiche Wirtschaftsvertreter:innen folgten.

Kullmanns öffentliche Positionierungen für Demokratie wurzeln in seinen persönlichen Überzeugungen, geprägt durch christlichen Glauben und die Philosophie Kants und Poppers. Hier sieht er Schnittmengen zu den Werten von Evonik: Ein multinationaler Konzern muss tolerant für Vielfalt sein. Zugleich leitet die Geschichte des Unternehmens dazu an, auch die Rolle der Wirtschaft beim Scheitern der Demokratie kritisch zu beleuchten: Die Tochter Degesch des Vorgängerunternehmens Degussa lieferte während der NS-Zeit Zyklon B an die Waffen-SS. Daraus leitet Kullmann sowohl als CEO von Evonik als auch als Mensch und Bürger eine besondere Verantwortung ab,

sich für Demokratie einzusetzen und gegenüber der AfD Stellung zu beziehen.

Vorstandsvorsitzenden kommt dabei eine besondere Rolle zu, denn „Relevanz hat die Stimme eines jeden Mitarbeiters und einer jeder Mitarbeiterin – Wirkmächtigkeit hat insbesondere die Aussage eines CEOs“, so Kullmann. Stellungnahmen sollten daher einfach, klar und eingängig formuliert werden, um Wirkung zu erzielen. Auch deshalb plädiert er für politische Positionierungen statt allgemeiner Phrasen: Konkrete demokratiegefährdende Situationen machten es erforder-

„Das Ziel ist, die Kernelemente unserer demokratischen Kultur zu stärken und lebendiger aufblühen zu lassen. Dieses liberale und tolerante Land, das im Wohlstand lebt und in den vergangenen Jahrzehnten von starkem wirtschaftlichem Wachstum profitierten durfte, hat ein Fundament: ein kulturelles, ein soziologisches Fundament. Dafür gibt es ein Substantiv, das nennt man Demokratie. Daran immer wieder zu erinnern und diese Zusammenhänge zu zeigen, ist sehr wichtig.“

Christian Kullmann, CEO, Evonik

lich, ebenso konkret zu benennen, wofür man steht und wovon man sich abgrenzt. Wie, wo und mit welcher Botschaft er sich äußert, wird in Abstimmung mit der Abteilung für politische Kommunikation des Unternehmens entschieden. Kullmanns Engagement ist so auch organisatorisch eine Mischung aus unternehmensinternen Strukturen und persönlicher Initiative.

Dass Kullmann seine politische Haltung öffentlich zum Ausdruck bringt, stieß auf große Resonanz – positive wie negative. Kritik kam dabei auch von Mitarbeiter:innen. Dazu sagt der CEO: „Wenn ich mich für Toleranz und Liberalität ausspreche, dann muss ich mir auch eine Pluralität der Meinungen wünschen.“ Damit signalisiert er, offen zu sein für den Austausch über abweichende Ansichten. Dieser Dialog wird vom Unternehmen gewünscht und gefördert, verändert jedoch nicht Kullmanns und die unternehmensweite Haltung. Die Einhaltung dieser Linie kann herausfordernd sein, insbesondere im möglichen Fall negativer wirtschaftlicher Sanktionen – etwa in den USA. Hier zieht Kullmann für sich persönlich eine Grenze: dass seine Haltung gegen die AfD das wichtige US-Geschäft und damit bis zu 6.000 Arbeitsplätze gefährdet, könne er in seiner Rolle als CEO nicht verantworten. Für Kullmann sind wirtschaftlicher Erfolg und Demokratie klar miteinander verbunden: Während wirtschaftliches Wachstum zur Stabilisierung der Demokratie beiträgt, bildet die demokratische Kultur zugleich eine Grundlage für den Wohlstand Deutschlands.

Der Fall Christian Kullmann und Evonik zeigt, wie die pro-demokratische Haltung eines CEOs mit den Werten des Unternehmens zusammenfallen und – gestützt durch organi-

„Demokratie bedeutet nicht, dass man den Marktplatz der Diskussion der Meinungen ausschließlich den Parteien überlässt. Demokratie bedeutet, dass alle die meinen, ein berechtigtes Anliegen zu haben, das eben dort vortragen können. Wir als Evonik, als großer multinational tätiger Chemiekonzern, sind hier in der Pflicht und auch in der Verantwortung, uns zu gesellschaftspolitischen Themen zu erklären.“

Christian Kullmann, CEO, Evonik

sationale Strukturen, demokratiefördernde Bildungsangebote sowie die besondere Sichtbarkeit der Rolle als Vorstandsvorsitzender – Wirkung entfalten kann. Es zeigt sich aber auch, dass es bei dieser Synergie kritische Konfliktbereiche geben kann – dort wo eine politische Haltung in erhöhtem Maße wirtschaftliche Interessen und Arbeitsplätze gefährdet und damit mit den Erwartungen an die Rolle des CEO kollidiert.

für den Fall befragt, dass eine Regierung in Deutschland keine Aufträge mehr an Unternehmen vergibt, die sich für gesellschaftliche Vielfalt engagieren (Abb. 10). Die Ergebnisse deuten auf einen erheblichen Widerstandswillen unter den Unternehmen hin. Der Anteil derer, die sich auch unter politischem Druck standhaft weiter mit dem Thema Vielfalt befassen will, ist mehr als 13-mal so groß wie die Gruppe derer, die dann ihre Programme anpassen würde. Insgesamt würde jedes zweite Unternehmen seine Aktivitäten zur gesellschaftlichen Vielfalt fortführen. Dies entspricht in etwa dem Anteil der Unternehmen, die befürworten, sich auch dann für die Demokratie zu engagieren, wenn daraus wirtschaftliche Nachteile entstünden (vgl. Abb. 6). Gerade einmal 4,3 Prozent der Befragten würden ihre Bemühungen für gesellschaftliche Vielfalt aufgeben, sollten sie sich deshalb nicht mehr für öffentliche Aufträge qualifizieren. Rund 14 Prozent machen keine klare Angabe; für rund ein Viertel stellt sich die Frage nicht, da sie sich nicht für Vielfalt engagieren. Der Anteil der Unternehmen, die sich politischen Sanktionen zum Trotz mit Vielfalt befassen würden, fällt dabei im innerdeutschen Vergleich im Westen höher aus.

Die qualitativen Interviews weisen auf die Beweggründe der unterschiedlichen Reaktionen hin. Eindeutlich formuliert ein Geschäftsleiter für die breite Mehrheit derer, die sich standhaft engagieren wollen: „Wenn ich mich aus vorauseilendem Gehorsam nicht für die Demokratie äußere, weil ich Angst habe, dass wenn die Antidemokraten an die Macht kommen, ich Repressionen erleiden muss. Da sind wir wieder in den Jahren zwischen 1933 und 1935. Das halte ich für falsch und illegitim.“ Gerade unter schwierigen Umständen dürfe man das wertegeleitete Handeln nicht aus den Augen verlieren. Ein anderer Wirtschaftsvertreter führt aus: „Dass man Nächstenliebe und Fürsorge für Ärmere und Schwächere an den Tag legt, ist ein hohes Gut in der Gesellschaft. Ich bin fest davon überzeugt, dass die Menschen den Wert davon auch irgendwann wieder erkennen.“ Eine Minderheit bilden die Unterneh-

men, die den Zugang zu öffentlichen Aufträgen höher gewichten als die eigene gesellschaftliche Verantwortung. Ein Geschäftsleiter kann sich zumindest vorstellen, von einem möglichen Engagement abzurücken: „Wenn in Fördermittelverträgen drinstünde, dass man sich so nicht äußern würde und wir dann das Projekt verlieren, oder uns gar nicht drauf bewerben könnten, müsste man das schon nochmal genau anschauen.“

Kritisch diskutiert wird mit Blick auf das hypothetische Szenario in Deutschland, inwiefern die bislang praktizierte Ausgrenzungsstrategie gegenüber einer AfD, die zur Regierungsverantwortung strebt, aufrechterhalten werden kann. Mehrere Unternehmen gehen davon aus, dass eine stärkere politische Einflussnahme die bisherigen Handlungsmuster verändern würde. Insbesondere wird erwartet, dass ein vollständiger Verzicht auf Austausch mit politischen Akteur:innen unter solchen Bedingungen kaum aufrechterhalten werden kann. Vielmehr müsse man abwägen, sich aus einer pragmatischen Notwendigkeit zu öffnen, um wirtschaftliche Interessen zu vertreten und die eigene Handlungsfähigkeit zu sichern. Ein solches Verhalten zeigte sich im Vorfeld der französischen Präsidentschaftswahl, als sich immer mehr Rechts-außen-kritische Wirtschaftsvertreter:innen mit Repräsentant:innen des Rassemblement National zu persönlichen Treffen verabredeten (Hofmann, 2026).

Ein Unternehmensvertreter betont die Bedeutung dieses Austauschs auch in Deutschland: „Wir müssen mit allen Parteien ins Gespräch gehen und sind auch in politischen Gremien aktiv. Wie es wird, sollten wir eine AfD-Regierung bekommen, weiß ich nicht. Auch wenn wir kritisiert werden, hat das keinen Einfluss darauf, dass wir uns weiterhin politisch engagieren und die Politik mit unseren Themen zu füttern.“ Die Interviews deuten damit auf ein Spannungsverhältnis zwischen normativer Abgrenzung und funktionaler Interessenvertretung hin, das sich im Falle veränderter politischer Mehrheiten weiter zuspitzen dürfte.

Zugleich zeigt sich, dass entsprechende Szenarien bereits heute in den Unternehmen antizipiert werden. Die qualitativen Interviews lassen dabei zwei unterschiedliche Reaktionsmuster erkennen. Zum einen besteht die Sorge, dass heutige deutliche demokratische Positionierungen dann zu einem Problem werden könnten. In diesem Sinne äußert ein Geschäftsführer: „Aber wenn sich ein Unternehmen jetzt gegen die AfD positioniert und irgendwann kommt die AfD an die Macht und erinnert sich daran, dass dieses Unternehmen gegen die AfD war, kann ich das schon verstehen, dass es vielleicht Auswirkungen auf dieses Unternehmen hat. Also das heißt, bestimmte Unternehmen haben gar kein Interesse daran, sich in eine bestimmte Richtung zu positionieren.“ Zum anderen wird die Möglichkeit einer strategischen Zurückhaltung oder Anpassung des eigenen Auftretens für den Fall politischer Veränderungen offen in Betracht gezogen: „Das kann ich mir schon durchaus vorstellen. Also wenn die richtigen Parteien am Drücker kommen, dass ich da wirklich durchaus vorsichtiger wäre.“

Deutlich wird auch, dass unter veränderten politischen Rahmenbedingungen gerade kleinere Unternehmen in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt wären: Die Exit-Option, die Verlagerung des Unternehmens, wird naheliegenderweise als weniger umsetzbare Perspektive gewertet als in einem Konzern mit einer Vielzahl an Standorten, wie ein mittelständischer Unternehmensvertreter argumentiert: „Freiheit ist für mich nicht nur persönlich, sondern auch ökonomisch wichtig. Wenn sie eingeschränkt würde, muss man sehen, wie man operiert. Aber ich würde mein Unternehmen nicht verlagern.“ Gleichzeitig gibt es Unternehmen, die derzeit ein zurückhaltendes politisches Engagement pflegen und für den Fall einer weiteren politischen Verschärfung eine aktivere Positionierung in Betracht ziehen: „Im Moment würde ich sagen unser Engagement passt. Das ist ja im Moment jetzt kein Grund, irgendwie da deutlicher nach außen zu treten. Wenn ich wirklich den Eindruck hätte, da wäre die Demokratie gefährdet. Dann würde ich mich vielleicht erstmal innerbe-

trieblich abstimmen. Wie sollte sich das Unternehmen äußern? Das kann ich mir schon gut vorstellen, dass man sowas mal diskutiert.“

9 | Was jetzt nötig ist: Weniger Appell, mehr Infrastruktur

Die Befunde der Studie sprechen für einen realistischen Blick auf demokratisches Engagement von Unternehmen. Realismus bedeutet dabei nicht, Verantwortung zu relativieren. Gemeint ist vielmehr eine am Bedarf und bestehenden Rahmenbedingungen orientierte Einschätzung dessen, was unterschiedliche Akteur:innen leisten können, unter welchen Bedingungen Engagement wirksam wird und wo politische, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Verantwortung ineinandergreifen müssen.

Unternehmen sind dabei weder Ersatz für staatliches Handeln noch bloße Beobachter gesellschaftlicher Entwicklungen. Ihr Beitrag liegt dort, wo sie als Arbeitgeber, Marktakteur und öffentliche Stimme demokratische Kultur im eigenen Einflussbereich stärken können. Entscheidend ist deshalb ein Zusammenspiel von Politik, Zivilgesellschaft und Unternehmen, das Verantwortung klar benennt, konkrete Handlungsmöglichkeiten eröffnet und weder in abstrakten Appellen noch in moralischer Überforderung stecken bleibt.

Große Unternehmen verfügen über größere Ressourcen, Sichtbarkeit und Einflussmöglichkeiten – und tragen deshalb auch eine größere Verantwortung. Kleine und mittlere Unternehmen haben oft den Willen, sich einzubringen, benötigen dafür aber Orientierung, praktikable Formate und verlässliche Unterstützung. Demokratisches Engagement wird nicht dadurch wahrscheinlicher, dass Erwartungen immer weiter erhöht werden. Es wird wahrscheinlicher, wenn die Voraussetzungen verbessert wer-

den, unter denen Unternehmen verantwortungsvoll, glaubwürdig und wirksam handeln können.

Zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bestehen vielerorts Vorbehalte, Unsicherheiten und teils auch Misstrauen. Unternehmen fürchten, politisch vereinnahmt oder öffentlich angreifbar zu werden. Zivilgesellschaftliche Akteur:innen begegnen unternehmerischem Engagement nicht selten mit Skepsis, etwa mit Blick auf Glaubwürdigkeit und Eigeninteressen. Politik wiederum blickt auf Unternehmen häufig als Adressaten von Erwartungen, weniger als Partner, deren Engagement ermöglicht werden muss. Wer Demokratie stärken will, muss diese Distanz ernst nehmen. Für Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

Politik: Handlungsfähigkeit stärken und demokratisches Engagement von Unternehmen ermöglichen

Politik sollte Demokratie nicht nur normativ verteidigen, sondern ihre Handlungsfähigkeit als zentrale demokratiepolitische Aufgabe begreifen. Die Befunde unserer Studie zeigen: Aus Sicht der Unternehmen gerät Demokratie nicht nur dort unter Druck, wo ihre Werte offen angegriffen werden, sondern auch dort, wo demokratische Institutionen Vertrauen verlieren, politische Entscheidungen als dysfunktional erlebt werden und staatliche Verfahren sichtbar überlastet sind. Reformfähigkeit, Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau sind

deshalb keine nachgeordneten Verwaltungs- oder Wirtschaftsthemen, sondern berühren den Kern demokratischer Legitimation. Sichtbare Problemlösungskompetenz ist ein zentraler Bestandteil demokratischer Resilienz.

Zugleich ist die Politik gefordert, gute Rahmenbedingungen zu schaffen, die unternehmerisches Demokratie-Engagement ermöglichen, absichern und anerkennen. Die Politik selbst muss dabei nicht Ansprechpartner für jedes Unternehmen sein. Häufig näher an der betrieblichen Realität sind intermediäre Akteur:innen: Verbände, Kammern, Innungen, Unternehmensnetzwerke, Wirtschaftsförderungen, regionale Bündnisse und zivilgesellschaftliche Fachorganisationen. Sie kennen betriebliche Realitäten, verfügen über gewachsene Vertrauensbeziehungen und können demokratiebezogene Angebote so übersetzen, dass sie für Unternehmen praktikabel werden. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen sind solche Strukturen oft näherliegend als staatliche Programme oder große öffentliche Kampagnen. Aufgabe der Politik sollte es daher sein, diese intermediären Akteur:innen gezielt zu stärken, zu mandatieren und zu vernetzen, damit sie Unternehmen Orientierung bieten, Austauschformate ermöglichen und praxisnahe Hilfen bereitstellen können, wie etwa betriebliche Programme der Demokratiebildung. Entscheidend ist, Unternehmen nicht nur normativ anzusprechen, sondern die Rahmenbedingungen zu verbessern, unter denen demokratisches Engagement möglich, glaubwürdig und belastbar wird.

Unternehmen: Demokratische Verantwortung im eigenen Einflussbereich verankern

Für Unternehmen folgt aus den Befunden kein pauschaler Auftrag zur öffentlichen Positionierung. Nicht jedes Unternehmen muss Kampagnen durchführen, öffentliche Statements abgeben oder sich prominent in politische Debatten einmischen. Aber

jedes Unternehmen kann klären, was demokratische Verantwortung im eigenen Einflussbereich bedeutet: gegenüber Beschäftigten, Kund:innen, Lieferant:innen, der Region und der eigenen Branche.

Der Unternehmensleitung kommt dabei eine besondere Rolle zu. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist demokratisches Engagement häufig weniger institutionell als personengebunden. Die Unternehmer:innen und Geschäftsführer:innen setzen den Ton, definieren Grenzen und entscheiden, ob demokratische Werte im Alltag glaubwürdig gelebt werden. Ihre Haltung kann Orientierung geben, gerade dort, wo formale Strategien, Kommunikationsabteilungen oder spezialisierte Zuständigkeiten fehlen. Entscheidend ist, dass Führung sich nicht an dem Versuch verkämpft, Haltung zu erzwingen, sondern Räume eröffnet.

Für Unternehmen mit größeren Ressourcen wird zudem eine strategische Verankerung besonders relevant: klare Zuständigkeiten, interne Leitlinien, Szenarien für öffentliche Positionierungen, Partnerschaften mit glaubwürdigen zivilgesellschaftlichen Akteur:innen und regelmäßige Reflexion darüber, welche Maßnahmen wie funktionieren. Kleinere Unternehmen sollten sich nicht an Maßstäben messen lassen, die nur Konzerne erfüllen können. Für sie kann es bereits wirksam sein, vorhandene regionale Strukturen zu nutzen, sich Unterstützung zu holen, gute Praxisbeispiele zu adaptieren oder niedrigschwellige Angebote für Mitarbeitende zu schaffen.

Wichtig ist dabei ein realistischer Wirkungsbegriff. Demokratisches Engagement lässt sich selten eindeutig kausal messen. Unternehmen sollten daher nicht nach unmittelbarer Wirkung im engen Sinne fragen, sondern Lernfähigkeit zeigen und sich konkrete Outcome-Ziele setzen. Solche Ziele können zum Beispiel sein: mehr Sicherheit im Umgang mit antidemokratischen Vorfällen, höhere Beteiligung an internen Bildungsangeboten, belastbare Partnerschaften im lokalen Umfeld oder klare Verfahren für den Umgang mit öffentlichem Druck. Entscheidend

Unternehmen als Lernort für Demokratie: Vaude

- Branche: **Outdoor und Sportartikelhersteller**
- Mitarbeitende in Deutschland: **550**

Im Jahr 2009 setzte Antje von Dewitz, CEO des Sportartikelherstellers Vaude, einen weitreichenden Transformationsprozess im Unternehmen in Gang. Das Ziel: Vaude umfassend nachhaltig auszurichten, von umweltfreundlicheren Produktionsprozessen entlang der globalen Lieferkette bis hin zu kreislauffähigen Geschäftsmodellen. Im Verlauf wurde deutlich, dass diese Transformation das Unternehmen zugleich zu einem Lernort für Demokratie machte.

Ausgangspunkt für den Wandel bei Vaude war der Generationenwechsel in der Geschäftsführung: 2009 gab Albrecht von Dewitz den Staffelstab an seine Tochter Antje weiter. Bis dahin liefen viele Entscheidungen und Prozesse über ihn als Gründer des Unternehmens. Dieses Modell führte in dem Moment zu Zielkonflikten, als von Dewitz sich gemeinsam mit dem Geschäftsführungsgremium aufmachte, VAUDE zu einer umfassend nachhaltigen Outdoor-Marke zu entwickeln. Das brachte beste-

hende Denk- und Arbeitsweisen ins Wanken. Um darauf zu reagieren, setzte von Dewitz auf einen Kulturwandel, der Raum für unterschiedliche Perspektiven schafft. Kommunikation sollte offen, transparent und auf Augenhöhe stattfinden, geprägt von Vertrauen und einem positiven Menschenbild.

Um diese Kultur im Alltag erlebbar zu machen, führte Vaude zahlreiche Maßnahmen ein: Experimentierräume für neue Arbeitsformen, interdisziplinäre Gremien sowie den Abbau klassischer Statussymbole. Alle Mitarbeitenden durchlaufen inzwischen Selbstwirksamkeitsworkshops. Diese helfen ihnen, ihre eigenen Stärken, Schwächen und Gefühle besser zu verstehen und dadurch sicherer ihre Perspektiven einzubringen sowie Verantwortung dafür zu übernehmen. Zielkonflikte werden damit im Arbeitsalltag nicht vermieden, aber offengelegt und gemeinsam konstruktiv bearbeitet. Führungskräfte fungieren dabei als

„Demokratie ist auch eine wichtige Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg – mit offenen Grenzen, globaler Zusammenarbeit und Diversität. Gerade auch, weil wir Fachkräfte brauchen, die einwandern dürfen.“

Antje von Dewitz, CEO, Vaude

„Rahmengerber“. Genau darin sieht von Dewitz einen entscheidenden Beitrag zur Demokratie: Unternehmen könnten Räume dafür schaffen, dass Mitarbeitende gehört werden und erfahren, dass gemeinsam Lösungswege gefunden werden können.

Der Kulturwandel war mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Intern gab es anfangs auch Skepsis, Widerstand und Konflikte, extern wurde der Nachhaltigkeitskurs zum Teil belächelt. Später, als das Unternehmen in der Produktion Geflüchtete einstellte, führte das auch zu starken, fremdenfeindlichen Gegenreaktionen am Standort. Von Dewitz betont, dass die Transformation immer wieder Lernschleifen erforderte, denn viele Probleme wurden sichtbar, bevor geeignete Strukturen zur Bewältigung vorhanden waren. Dennoch erwies sich gerade dieser gemeinsame Lernprozess als prägend. Mit der Zeit entstand die Erfahrung, dass sich selbst komplexe Zielkonflikte konstruktiv lösen lassen. Diese Erfahrung hat für von Dewitz eine zentrale Bedeutung – nicht nur für das Unternehmen, sondern auch auf der Ebene der Gesellschaft: „Die Erkenntnis, dass Lösungen für existenzielle Zielkonflikte gefunden werden können, finde ich unglaublich wichtig, damit man überhaupt den Glauben an die Demokratie hat.“

„Es waren 30 geflüchtete Menschen die wir aufgenommen und bei uns eingearbeitet haben [...]. Dafür gab es viel öffentlichen Gegenwind und auch richtige Hassmails. Dann kam Trump – und demokratische Werte gerieten zunehmend unter Druck [...] in diesem Kontext habe ich mir viele Gedanken über das Verhältnis von Unternehmen und Demokratie gemacht.“

Antje von Dewitz, CEO, Vaude

Für Vaude liegt unternehmerische Verantwortung für Demokratie darin, einen organisationalen und kulturellen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen Mitarbeitende Partizipation und Selbstwirksamkeit praktisch erfahren. So werden demokratische Aushandlungsprozesse im Arbeitsalltag erlebbar und erprobt. Die wiederholte Erfahrung, auf dieser Grundlage Lösungen zu finden, kann das Vertrauen in demokratische Verfahren auch über den Arbeitsplatz hinaus stärken.

ist weniger, Demokratieengagement perfekt zu vermessen, als es ernsthaft zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Zivilgesellschaft: Konkrete Unterstützung für demokratisches Unternehmensengagement bereitstellen

Für die Zivilgesellschaft folgt aus den Befunden, Unternehmen mehr noch als Partner zur Stärkung der Demokratie ernst zu nehmen und ihnen konkrete Wege ins Handeln und der Zusammenarbeit zu eröffnen. Viele Unternehmen stehen klar hinter der Demokratie, sind aber in ihren Ressourcen begrenzt und unsicher, welche Formen des Engagements glaubwürdig, passend und wirksam sind. Zivilgesellschaftliche Akteur:innen können hier eine wichtige Brückenfunktion übernehmen: Sie können demokratische Expertise in betriebliche Praxis übersetzen.

Dafür braucht es vor allem konkrete Angebote. Zivilgesellschaftliche Organisationen können Praxisleitfäden, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen entwickeln, modulare Workshopformate für Führungskräfte und Beschäftigte anbieten, Argumentationshilfen gegen Desinformation und menschenfeindliche Aussagen bereitstellen oder Unternehmen beim Aufbau interner Dialogformate unterstützen. Solche Angebote sollten an typischen Situationen im Unternehmensalltag ansetzen: Konflikte in der Belegschaft, diskriminierende Äußerungen, Verunsicherung vor Wahlen, öffentliche Anfeindungen oder die Frage, wie demokratische Werte glaubwürdig im Leitbild und in der Alltagspraxis verankert werden können.

Zivilgesellschaftliche Akteur:innen können zudem Orientierung zur Form des Engagements geben. Nicht jedes Unternehmen braucht eine öffentliche Kampagne. Für viele kleine und mittlere Unternehmen können interne Gesprächsformate, regionale Kooperationen, Unterstützung für demokratisches Ehrenamt oder klare Verfahren im Umgang mit an-

tidemokratischen Vorfällen wirkungsvoller und glaubwürdiger sein. Hilfreich sind deshalb auch kuratierte Beispiele guter Praxis oder Checklisten für unterschiedliche Unternehmensgrößen.

Eine weitere Aufgabe liegt im Aufbau von Rückhalt. Wie für andere Engagierte gilt auch für Unternehmen: Wer sich für Demokratie einsetzt, sollte im Konfliktfall nicht alleinstehen. Zivilgesellschaftliche Akteur:innen können regionale Unterstützungs- und Solidaritätsnetzwerke aufbauen, in denen Unternehmen, Kommunen, Kammern, Verbände, Bildungsträger und Demokratieinitiativen zusammenarbeiten. Solche Netzwerke können im Krisenfall beraten, öffentliche Unterstützung organisieren, Erfahrungen zugänglich machen und helfen, Kommunikations- oder Reputationsrisiken besser einzuschätzen. Die Zivilgesellschaft kann auf diese Weise einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau eines demokratischen Ökosystems leisten, das Engagement ermöglicht, absichert und verstetigt.

Gemeinsame Aufgabe: Vertrauen aufbauen und Verantwortung teilen

Über alle drei Akteursgruppen hinweg zeigt sich: Demokratisches Engagement braucht mehr Verbindung. Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft verfolgen nicht dieselben Rollen, Logiken und Interessen. Aber sie teilen ein gemeinsames Interesse an einer stabilen, offenen und handlungsfähigen Demokratie. Diese gemeinsame Grundlage wird bislang noch zu selten praktisch genutzt.

Ein Plädoyer für mehr Realismus heißt deshalb auch: weg von gegenseitigen Überforderungen und hin zu belastbaren Arbeitsbeziehungen. Politik sollte Unternehmen befähigen, statt sie nur normativ zu adressieren. Unternehmen sollten ihre Verantwortung ernst nehmen, ohne sich zu überschätzen oder Beschäftigte zu vereinnahmen. Und die Zivilgesellschaft sollte Unternehmen als potenzielle Partner ansprechen, ohne kritische Maßstäbe aufzugeben.

Demokratie wird nicht durch einen Akteur allein stabilisiert. Sie wird dort widerstandsfähiger, wo Verantwortung geteilt, Vertrauen aufgebaut und konkrete Handlungsfähigkeit gestärkt wird. Genau darin liegt der zentrale Hebel: nicht mehr Appell, sondern mehr Infrastruktur; nicht mehr symbolische Erwartung, sondern bessere Voraussetzungen; nicht mehr Misstrauen zwischen den Bereichen, sondern die Bereitschaft, gemeinsam am Ziel einer starken Demokratie zu arbeiten.

Demokratieförderung durch Kooperation: BASF und die „LUnited Agentur für Engagement“

- Branche: **Chemische Industrie**
- Standort und Mitarbeitende:
**rund 30.000 am Standort
Ludwigshafen**

Ein Beispiel für Demokratieförderung durch Partnerschaft ist das Projekt „LUnited Agentur für Engagement“, initiiert von BASF in Ludwigshafen. Der Fall zeigt, worauf es bei lokaler Demokratieförderung ankommt: Verlässliche Angebote müssen dort ansetzen, wo Vereine, Initiativen und Engagierte im Alltag an Grenzen stoßen. Dahinter steht die Grundüberzeugung, dass Engagement in Vereinen gesellschaftlichen Zusammenhalt, Teilhabe und lokale Resilienz stärkt.

Am Anfang stand kein fertiges Programm, sondern die Frage: Was brauchen die Vereine in Ludwigshafen, um handlungsfähig zu bleiben? Dafür wurden Erhebungen durchgeführt und zehn Stadtteil-Dialoge durch BASF mit der Unterstützung des Sozialunternehmens „Haus des Stiftens“ organisiert. Sie zeigten, wo das lokale Ehrenamt unter Druck geraten war: Wissen wurde zu selten weitergegeben, Fördermöglichkeiten waren schwer zu überblicken, Anträge kosteten viel Zeit. Hinzu kamen

fehlende digitale Kompetenzen, Infrastrukturen und rückläufige Mitgliederzahlen. Um bei diesen Herausforderungen zu unterstützen, wurde als die unabhängige Anlaufstelle die Engagementagentur initiiert.

Der Aufbau folgt einer partnerschaftlichen Logik: BASF trägt das Projekt nicht allein, sondern bindet kommunale Akteur:innen und zivilgesellschaftliche Organisationen ein, darunter die Stadt Ludwigshafen, die BürgerStiftung Ludwigshafen und den Marketingverein Ludwigshafen e.V.. Die Partner bringen Zugang zu Vereinen, Expertise, lokale Kenntnis und Verankerung ein. So ist LUnited von Anfang an nicht als isolierte Unternehmensinitiative an-

„Als wirtschaftlich agierendes Unternehmen ist es uns wichtig, dass die gesellschaftlichen Strukturen in einer guten Balance stehen. Das Engagement von Vereinen, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern und stärken, ist dabei unerlässlich. Vor diesem Hintergrund ist es uns ein wichtiges Anliegen, zum Erhalt und zur Stärkung von Vereinsstrukturen beizutragen.“

Anna Katharina Rapp, Leiterin
Gesellschaftliches Engagement, BASF SE

gelegt worden, sondern als Teil eines lokalen Netzwerks. Regelmäßige Austauschrunden und Sounding Boards sorgen dafür, dass Bedarfe überprüft und Angebote weiterentwickelt werden.

In der Praxis unterstützt LUnited Vereine mit Informationen, Beratung, Weiterbildung, Netzwerkveranstaltungen und digitalen Ressourcen. Damit setzt die Agentur dort an, wo Engagement oft scheitert: an zu wenig Zeit, unzureichendem Wissen, fehlenden Kontakten oder komplizierten Wegen durch Förder- und Verwaltungsstrukturen. Ziel ist es, Engagementstrukturen handlungsfähiger zu machen und neue Verbindungen zwischen Engagierten zu ermöglichen.

Zugleich zeigt das Fallbeispiel, dass eine strukturelle Demokratieförderung lernfähig bleiben muss. Manche Gruppen werden bislang weniger gut erreicht, etwa informelle Initiativen oder migrantische Communities. Anna Katharina Rapp, Leiterin Gesellschaftliches Engagement bei BASF SE, benennt diese Grenze selbstkritisch: „Ludwigshafen ist bunt und vielfältig – jedoch spiegelt sich diese Vielfalt in den Vereinen und engagierten Personen, die auf unsere Angebote zurückgreifen, bislang noch nicht ganz wider“. Für partnerschaftliche Ansätze heißt dies, dass sie prüfen müssen, wo Zugänge fehlen und wie diese für spezifische Zielgruppen verbessert werden können. Dafür ist die Integrationsbeauftragte der Stadt Ludwigshafen von Beginn an involviert.

Insgesamt zeigt LUnited, dass unternehmerisches Engagement für Demokratie tragfähig wird, wenn es kooperativ, bedarfsorientiert und dauerhaft angelegt ist. BASF agiert nicht allein als Förderer, sondern als Partner

„Ein großer Teil des Engagements dient der gesellschaftlichen Stabilität und zielt nicht unmittelbar auf Rendite oder wirtschaftlichen Nutzen für die BASF ab. Diese Bereiche sind klar voneinander getrennt, weshalb unser Handeln über das klassische Unternehmertum hinausgeht.“

Anna Katharina Rapp, Leiterin
Gesellschaftliches Engagement, BASF SE

in einem lokalen Arrangement mit zivilgesellschaftlichen und kommunalen Akteur:innen. Gerade diese Struktur ist demokratiefördernd: Sie bringt Perspektiven zusammen, schafft Beteiligung und erhöht die Chance, dass Lösungen vor Ort akzeptiert und langfristig getragen werden.

Literaturverzeichnis

- Agarwala, Anant, und Martin Spiewak (2026). „Warum man eine AfD-Regierung an den Unis sofort spüren würde“. *ZEITONLINE*. 14.5.2026. <https://www.zeit.de/2026/22/afd-sachsen-anhalt-hochschulen-hans-thomas-tillschneider/komplettansicht> (Download: 18.5.2026).
- Beschorner, Thomas (2024a): AfD und die Wirtschaft. Eine brandgefährliche Liaison, *Die Zeit*, 12.1.2024.
- Beschorner, Thomas (2024b): Rechtsextremismus: HR steckt jetzt schon mittendrin, *Personalmagazin*, 12.7.2024.
- Beschorner, Thomas, und Norbert Taubken (2024). *Landkarte des Handelns*.
- Beschorner, Thomas und Herrmann, Andreas und Scholz, Markus (2025): Kammerspiele: Die Positionen der Kammern in Deutschland zum Thema Rechtsextremismus, in: A. C. Albert, A. Brink, B. Hollstein, M. Hübscher, & C. Neuhäuser (Hrsg.), *Haltung zeigen – Demokratie stärken*, Baden-Baden: Nomos, 283–300.
- Beschorner, Thomas und Scholz, Markus (2024): Unternehmen als politische Akteure, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 31.1.2024.
- Beschorner, Thomas und Weibel, Antoinette (2024): Wie sich Unternehmen und Wirtschaft für die Demokratie einsetzen können, *HSG Newsroom*, 3.12.2024.
- Bergmann, Knut, und Michael Alberg-Seberich (2015). „Unternehmen dürfen nicht altruistisch handeln. Dilemmata für Unternehmen als zivilgesellschaftliche Akteure“. *Unternehmen im öffentlichen Raum*. Hrsg. Michael Hüther, Knut Bergmann und Dominik H. Enste. Wiesbaden. 229–250.
- Bergmann, Knut, Matthias Diermeier, Benedikt D. S. Kapteina und Markus Scholz (2026). „CEO-Aktivismus zum Schutz der liberalen Demokratie“. *IW-Policy Paper* 3. Köln.
- Bergmann, Knut, Matthias Diermeier, Daniel Kinderman und Wolfgang Schroeder (2024a). „Die deutsche Wirtschaft und die AfD. Erfahrungen, Befunde und erste Forschungsergebnisse“. *Discussion Paper ZZ* 2024-602. Berlin und Köln.
- Bergmann, Knut, Matthias Diermeier und Wolfgang Schroeder (2024b). „Germany still divided? Die Sicht der Unternehmen auf die AfD im ost- und westdeutschen Vergleich“. *Discussion Paper ZZ* 2024-604. Berlin.
- Bergmann, Knut, und Matthias Diermeier (2024). „Parteilpolitik, Unternehmen und Verbände – die Causa AfD“. *IW-Kurzbericht* 89. Berlin und Köln.
- Boehnke, Klaus, Georgi Dragolov, Regina Arant, Kai Unzicker (2024). *Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Deutschland 2023*. Gütersloh.
- Bohnen, Johannes (2025). „Corporate Political Responsibility (CPR)“. *Haltung zeigen – Demokratie stärken: Wirtschafts- und unternehmensethische Perspektiven*. Hrsg. Anika C. Albert, Alexander Brink, Bettina Hollstein und Marc Hübscher. Baden-Baden. 189–204.
- Bohnen, Johannes, und Lutz-Peter Hennies (2022). „Werdet politisch! Wie Unternehmen die Demokratie stärken können – zum eigenen Vorteil“. Gütersloh.
- Brink, Alexander (2025). „Warum Unternehmen demokratische Haltung zeigen müssen“. *Haltung zeigen – Demokratie stärken: Wirtschafts- und unternehmensethische Perspektiven*. Hrsg. Anika C. Albert, Alexander Brink, Bettina Hollstein und Marc Hübscher. Baden-Baden. 125–154.

- Bug, Tobias (2025). „SAP streicht die Frauenquote“. *Süddeutsche Zeitung*. 12.5.2025. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sap-streicht-frauenquote-trump-usa-li.3251356> (Download 11.05.2026).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2026). „Die wirtschaftliche Lage in Deutschland im April 2026“. Pressemitteilung. 13.4.2026. <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/Wirtschaftliche-Lage/2026/20260413-die-wirtschaftliche-lage-in-deutschland-im-april-2026.html> (Download 12.5.2026).
- Bundesregierung (2025). „Rede des Kanzlers bei der Generaldebatte im Bundestag“. 17.9.2025. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/kanzler-generaldebatte-september-2025-2384684> (Download 13.5.2026).
- Bundesregierung (2026). „Rede von Bundeskanzler Merz bei der MSC“. *Die Bundesregierung*. 13.2.2026. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/rede-kanzler-msc-2407218> (Download 5.5.2026).
- Conradi-Freundschuh, Anja, Claire Grobecker, Stefan Schweinert-Albinus, Olga Pöttsch und Elke Loichinger (2024). „Bevölkerungsstand und Bevölkerungsentwicklung“. *Sozialbericht 2024*. Hrsg. Statistisches Bundesamt (Destatis) Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB). Bonn. 11–29.
- Diermeier, Matthias, Konrad Doliesen und Andrea Hammermann (2026). „Gesellschaftspolitische Spannungen am Arbeitsplatz“. *IW-Report* 14. Köln.
- Diermeier, Matthias, und Knut Bergmann (2026). „Die Kettensäge hilft nicht. Unternehmen zwischen Bürokratie und Reformagenda“. *Aus Politik und Zeitgeschichte* (76) 11. 32–38.
- Diermeier, Matthias, Knut Bergmann, Benita Zink und Natalie Päßler (2025). *Rechtsaußen-Erstarken in Deutschland: Implikationen für den Wirtschaftsstandort*. Köln und Berlin.
- Edelman (2026). *Edelman Trust Barometer 2026*.
- Eisen, Norman, und Jonathan Katz (2025). *Democracy Playbook*.
- Eucken, Walter (1952). *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*. Tübingen.
- Europäische Bewegung Deutschland (2026). „EBD-Umfrage: Die Rolle von Unternehmen für die demokratische Resilienz in Deutschland“. Netzwerk Europäische Bewegung Deutschland. 15.6.2026. <https://netzwerk-ebd.de/aktuelles/nachrichten/ebd-umfrage-wirtschaft-und-demokratie/> (Download 18.6.2026).
- Feldmann, Magnus, und Glenn Morgan (2023). *Business and Populism: The Odd Couple?*. Oxford.
- Friedman, Milton (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago.
- Franke, Helene, Jörg Hebenstreit, Everhard Holtmann, Tobias Jaeck, Reinhard Pollak, Marion Reiser, Matthias Sand, Pierre Zissel (2026). *Deutschland-Monitor '25. Berlin, Halle (Saale), Jena und Mannheim*.
- Fratzscher, Markus (2025). „Die Wirtschaftspolitik der AfD führt in die Katastrophe“. *Die Zeit*. 21.2.2025. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2025-02/afd-plaene-wirtschaft-wirtschaftspolitik-arbeitslosigkeit-soziale-marktwirtschaft> (Download 11.5.2026).
- Fröhlich, Paulina, Leander Berner und Florian Bochert (2026): „„Sie ist das Beste, was wir haben, aber längst noch nicht perfekt“. Erwartungen der Bürger:innen an eine weiterentwickelte Demokratie“. *Einwurf* 2. Gütersloh.
- Fos, Vyacheslav, Elisabeth Kempf und Margarita Tsoutsoura (2022). „The Political Polarization of Corporate America“. *NBER Working Paper Series*. Cambridge.
- Gabcke, Wieland (2026). „Konto der Roten Hilfe gekündigt: Sparkasse scheidert vor Gericht“. *NDR*. 19.1.2026. https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/goettingen-konto-der-roten-hilfe-gekuendigt-sparkasse-scheidert-vor-gericht,rotehilfe-114.html (Download 5.5.2026).
- Getachew, Mahlet (2024). „Corporate Power That Benefits All of Us“. *Stanford Social Innovation Review*.
- GLS Bank (2026). „Stellungnahme Kontokündigungen“. Stellungnahme. 2.4.2026. <https://www.gls.de/stellungnahme> (Download 5.5.2026).

- „Göttingen: Banken kündigen Konten des Vereins „Rote Hilfe“. NDR. 30. Dezember 2025. (auch online unter https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/goettingen-banken-kuendigen-konten-der-roten-hilfe,rotehilfe-112.html, Download 5.5.2026).
- Hierlemann, Dominik, Rebekka Vollmer, Stefan Roch und Angela Jain (2025): Bruchlinien der Demokratie – Für eine neue Kultur des Konflikts und der Beteiligung im KI-Zeitalter. *Einwurf* 5. Gütersloh.
- Hoff, Benjamin-Immanuel (2026). „Widersprüchlicher Alltagsverstand“. *nd-aktuell*. 11.4.2026. <https://www.nd-aktuell.de/artikel/1198869.rechte-und-gewerkschaften-widerspruechlicher-alltagsverstand.html?sstr=hoff> (Download 7.5.2026).
- Hofmann, Friederike (2026). „Marine Le Pen auf Kuschelkurs“. *Handelsblatt* 12.5.2026
- Hüther, Michael, Sebastian Braun, Helmut K. Anheier, Holger Backhaus-Maul, Dominik H. Enste, Edeltraud Glänzer, Simone Gottwald, Alexander Gunkel, André Habisch, Yeliz Karateke, Inna Knelsen, Michael Neumann, Tobias Quednau, Julia Rohringer, Thomas Sattelberger, Teresa Schare, Berta van Schoor, Lilian Schwalb, Susanne Till und Sabrina Zajak (2012). *Erster Engagementbericht*. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin und Köln.
- Hüther, Michael, Knut Bergman und Dominik H. Enste (2015). „Unternehmen im öffentlichen Raum. Themen und Ordnungspolitische Position“. *Unternehmen im öffentlichen Raum*. Hrsg. Michael Hüther, Knut Bergmann und Dominik H. Enste. Wiesbaden. 11–34.
- Hüther, Michael (2015). „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im volkswirtschaftlichen Strukturwandel. Das Beispiel Deutschland“. *Unternehmen im öffentlichen Raum*. Hrsg. Michael Hüther, Knut Bergmann und Dominik H. Enste. Wiesbaden. 153–170.
- IW-Zukunftspanel, 2026, Welle 53, IW-Zukunftspanel - Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (iwkoeln.de).
- Jänicke, Christin, Hans Jonas Gunzelmann, Teresa Völker und Swen Hutter (2025). *Wirksam gegen Rechtsaußen: Eine systematische Analyse zivilgesellschaftlicher Strategien gegen die extreme Rechte*. Berlin.
- Kant, Immanuel (1785): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Hartknoch. Riga. Digitalisat der Bayerischen Staatsbibliothek. <https://www.digitale-sammlungen.de/de/details/bsb11171879>
- Kapteina, Benedikt D. S., Eckhard Burkatzki und Markus Scholz (2025). *Unternehmen, Populismus und Verantwortung*. Dresden.
- Kroll, Christian Martin, und Laura Marie Edinger-Schons (2022). „Corporate power and democracy: A business ethical reflection“. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, (33) 3, 349–362.
- Matthes, Sebastian, und Martin-W. Buchenau (2024). „Reinhold Würth sorgt sich um Deutschland: „Leben in einer Vorkriegszeit“. *Handelsblatt*. 3.5.2024. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/reinhold-wuerth-sorgt-sich-um-deutschland-leben-in-einer-vorkriegszeit-01/100035872.html> (Download 7.5.2026).
- Matten, Dirk, und Andrew Crane (2005). „Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization“. *Academy Of Management Review*, (30) 1. 166–179.
- Mauk, Marlene, und Anne-Kathrin Stroppe (2024). „Einstellung zur Demokratie“. *Sozialbericht 2024*. Hrsg. Statistisches Bundesamt (Destatis) Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB). Bonn. 353–357.
- Meggle, Michelle/Beschorner, Thomas (2025): Unternehmen und Rechtsextremismus in Deutschland. Eine kritische Diskursanalyse von öffentlichen Positionierungen für Demokratie, in: A. C. Albert, A. Brink, B. Hollstein, & M. Hübscher (Hrsg.), *Haltung zeigen – Demokratie stärken*, Baden-Baden: Nomos, 249–265.
- Munich Security Conference (2025). *Speech by JD Vance and Selected Reactions*.
- Scherer, Andreas Georg, und Guido Palazzo (2011). „The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy“. *Journal of Management Studies* (48) 4. 899–931.

- Scholz, Markus (2025). *Wirtschaft mit Werten*. München.
- Schroeder, Wolfgang, Daniel Ziblatt und Florian Bochert (2024). Brandmauer – is still alive! Empirische Ergebnisse zur Unterstützung der AfD in den ostdeutschen Kommunen durch etablierte Parteien (2019–2024). *WZB Discussion Paper*, SP V 2024-503.
- Schubert, Peter, und David Kuhn (2025). *Monitor Unternehmensengagement 2025*. Berlin.
- „Söder über künftige Regierung: Letzte Patrone der Demokratie“. *Die Zeit*. 24.2.2025. (auch online unter <https://www.zeit.de/news/2025-02/24/soeder-ueber-kuenftige-regierung-letzte-patrone-der-demokratie>, Download 13.5.2026).
- Steinmann, Thomas, und Laura Eßlinger (2026). „Deutsche-Bank-CEO Sewing distanziert sich von eigenem Analysten“. *Capital*. 23.1.2026. <https://www.capital.de/geld-versicherungen/deutsche-bank-ceo-sewing-distanziert-sich-von-eigenem-analysten-37066722.html> (Download 5.5.2026).
- Swigart, Kristen L., Anuradha Anantharaman, Jason A. Williamson und Alicia Grandey, (2020). „Working While Liberal/Conservative: A Review of Political Ideology in Organizations“. *Journal of Management*. (46) 6. 1063–1091.
- The White House (2025). *National Security Strategy of the United States of America*.
- Vehrkamp, Robert, und Michael Koß (2026). *Demokratie-monitor 2026*. Gütersloh.
- Vorländer, Hans; Herold, Maik; Hormig, Felix; Otteni, Cyrill (2025). *Polarisierungsbarometer 2025*. Dresden: Mercator Forum Migration und Demokratie (MIDEM), TU Dresden.
- Weisskircher, Manès (2023). *Contemporary Germany and the Fourth Wave of Far-Right Politics*. London.
- Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hg.) (2026). *Demokratie unter Druck – Wirtschaft in der Verantwortung? Was Beschäftigte von Unternehmen erwarten*. Lutherstadt Wittenberg.

Anhang

A | Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie verbindet drei methodische Zugänge: eine quantitative Unternehmensbefragung im IW-Zukunftspanel, qualitative Tiefeninterviews mit Unternehmensvertreter:innen sowie ergänzende analytische Fallstudien zu konkretem Unternehmensengagement für Demokratie. Die Kombination dieser Zugänge ermöglicht es, repräsentative Befunde zur Haltung und zum Engagement von Unternehmen mit vertiefenden qualitativen Einsichten sowie praxisnahen Beispielen konkreter Maßnahmen zusammenzuführen.

A1 | Quantitative Unternehmensbefragung im IW-Zukunftspanel

Die in der vorliegenden Studie ausgewerteten Befragungsdaten stammen aus der Welle 53 des IW-Zukunftspanels und wurden vom 9. Februar 2026 bis 13. April 2026 per Online-Befragung erhoben. Es handelt sich um die bislang umfassendste Befragung von Unternehmen im Themenfeld Demokratie.

Das IW-Zukunftspanel ist eine wiederkehrende Unternehmensbefragung, in der Geschäftsführer:innen, Vorstände und Leiter:innen von Strategieabteilungen befragt werden. Neben weiteren Themenblöcken werden verschiedene Strukturdaten erhoben, mit denen sich die Unternehmen charakterisieren lassen. Für die Befragungsteilnahme werden Unternehmen zufällig aus einer nach Unternehmensgröße und

Branche geschichteten Stichprobe aus einer Unternehmensdatenbank ausgewählt. Dabei weichen die Verteilungen zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe voneinander ab: In der Stichprobe sind anteilig mehr große Unternehmen enthalten als in der Grundgesamtheit. Dieses Vorgehen wird bewusst gewählt, um auch für diese Gruppe eine für die Auswertung hinreichend hohe Fallzahl zu erzielen. Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit, also Industrieunternehmen und unternehmensnahe Dienstleister zu ermitteln, werden die Befragungsergebnisse mit Anzahlgewichten nach der Unternehmensanzahl anhand von Daten des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes hochgerechnet. Dabei werden bis zu zehn Branchen und drei Mitarbeitergrößenklassen berücksichtigt: 1 bis 49 Mitarbeitende, 50 bis 249 Mitarbeitende und ab 250 Mitarbeitende. Alle Angaben in der vorliegenden Studie werden anhand dieser Anzahlgewichte ausgewiesen und lassen sich folglich als Ergebnisse einer repräsentativen Befragung interpretieren.

Befragungen dieser Art können unter einem sogenannten Nonresponse-Bias leiden. Darunter versteht man eine potenzielle Verzerrung der Umfrageergebnisse durch eine strukturell unterschiedliche Teilnahmebereitschaft verschiedener Unternehmenstypen. Um einer solchen Verzerrung vorzubeugen, erfolgte im Rahmen der Hochrechnung eine Nonresponse-Korrektur. Dafür werden mithilfe eines ökonometrischen Modells die Wahrscheinlichkeiten, an einer spezifischen Befragung teilzunehmen, anhand verfügbarer Strukturvariablen geschätzt. Zu diesen Strukturvariablen zählen die

Beschäftigtenzahl im Inland, das Bundesland sowie die Branche des jeweiligen Unternehmens.

An dem für die vorliegende Studie erarbeiteten Befragungsblock haben insgesamt 903 Unternehmen teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 7 Prozent entspricht. Darunter befanden sich 549 Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, 253 Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden und 101 Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Von den 903 Unternehmen waren 765 in Westdeutschland und 138 in Ostdeutschland angesiedelt. Vertreten sind unter anderem 231 Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie, 163 aus dem weiteren verarbeitenden Gewerbe, 131 aus wirtschaftsnahen Dienstleistungen, 120 aus der Bauwirtschaft sowie 120 aus den Bereichen Verkehr, Lagerei, Logistik und Großhandel.

A2 | Qualitative Tiefeninterviews

Aufbauend auf der quantitativen Unternehmensbefragung wurden qualitative Interviews als vertiefende Ergänzung konzipiert und durchgeführt. Insgesamt wurden 25 leitfadengestützte Interviews mit Vertreter:innen deutscher Wirtschaftsunternehmen geführt. Je nach Unternehmensstruktur und -größe wurden Gespräche mit Geschäftsführer:innen, Vorstandsmitgliedern oder Verantwortlichen auf C-Level-Ebene geführt, um die strategische und normative Perspektive der Unternehmen abzubilden. Die Auswahl der Interviewpartner:innen folgte einem bewussten Quotensampling, das sich an der Zusammensetzung der quantitativen Erhebung orientiert. Ziel war eine möglichst ausgewogene Abbildung entlang von drei zentralen Dimensionen: Region, Unternehmensgröße und Branche.

Nach Region wurden 25 Unternehmen aus allen Teilen Deutschlands einbezogen: fünf aus dem Süden (Baden-Württemberg, Bayern), neun aus dem Westen (Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Hessen, Saarland), fünf aus dem Norden (Hamburg, Schles-

wig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Bremen) und sechs aus dem Osten (Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen). Die Mindestquote für ostdeutsche Unternehmen wurde bewusst gesetzt, um regional spezifische Wahrnehmungen, etwa mit Blick auf demokratische Stabilität und das Erstarken extremistischer Parteien, angemessen erfassen zu können.

Nach Unternehmensgröße wurden sieben Kleinunternehmen mit 1 bis 49 Beschäftigten, acht mittelständische Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten sowie zehn größere Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden einbezogen. Diese Verteilung ermöglicht einen systematischen Vergleich zwischen kleinen Unternehmen, Mittelstand und größeren Unternehmen, deren Ressourcen, Handlungsspielräume und Engagementlogiken sich strukturell unterscheiden können.

Nach Branche wurden Unternehmen aus insgesamt acht Sektoren befragt: Chemie, Pharma, Gummi und Kunststoff (2), Metall- und Elektroindustrie (5), sonstiges verarbeitendes Gewerbe (3), sonstiges produzierendes Gewerbe einschließlich Versorger und Bau (3), Großhandel und Logistik (3), sonstige wirtschaftsnahe Dienstleister (4), Einzelhandel (3) sowie Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungen (2). Die Branchenverteilung stellt sicher, dass Unternehmen aus Industrie, Dienstleistungs- und Handelssektor gleichermaßen vertreten sind und branchenspezifische Perspektiven miteinander verglichen werden können. Bewusst wurden auch Unternehmen einbezogen, die nicht ausschließlich aus Industrie und industrienahen Dienstleistungen stammen, um den Blick der Studie zu erweitern.

Die Rekrutierung der Interviewpartner:innen erfolgte auf zwei Wegen. Ein Teil der Unternehmen wurde am Ende der quantitativen Befragung um Einwilligung zur weiteren Kontaktaufnahme für qualitative Gespräche gebeten. Der überwiegende Teil wurde durch proaktive Direktansprache rekrutiert. Die Interviews wurden auf Basis eines halbstrukturi-

rierten Gesprächsleitfadens geführt, der von polity strategic research GmbH entwickelt und in enger Abstimmung mit der Bertelsmann Stiftung, dem Institut der deutschen Wirtschaft und der Universität St. Gallen weiterentwickelt wurde. Der Leitfaden gab eine thematische Grundstruktur vor, ließ jedoch bewusst Raum für explorative Vertiefungen und interviewspezifische Schwerpunkte. Dieses Vorgehen ist für qualitative Erhebungen methodisch etabliert und verbindet die Vergleichbarkeit der Fälle mit der inhaltlichen Tiefe einzelner Gespräche.

Die Interviews wurden als Videokonferenzen über Zoom oder als Telefoninterviews durchgeführt, hatten eine Länge von 30 bis 45 Minuten und wurden von drei erfahrenen Senior moderator:innen geleitet. Alle Gespräche wurden mit Einwilligung der Teilnehmenden aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Den Interviewpartner:innen wurde zu jedem Zeitpunkt Anonymität zugesichert; alle im Bericht verwendeten Aussagen und Beispiele sind entsprechend anonymisiert.

Die Auswertung der Transkripte erfolgte strukturiert und teambasiert. In einem ersten Schritt wurden die Interviews von mehreren Auswerter:innen anhand der thematischen Blöcke des Gesprächsleitfadens systematisch aufbereitet. Zentrale Aussagen, Muster und Besonderheiten wurden je Interviewpartner:in zusammengefasst. In einem zweiten Schritt wurden die Einzelauswertungen themenübergreifend verglichen, um wiederkehrende Muster, Typologien und Spannungsfelder herauszuarbeiten. Die Einbeziehung mehrerer Auswerter:innen diente der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Interpretation. Die Befunde wurden abschließend in gemeinsamer Reflexion mit der Bertelsmann Stiftung, dem Institut der deutschen Wirtschaft sowie der Universität St. Gallen mit den Ergebnissen der quantitativen Befragung zusammengeführt und dort, wo sinnvoll, triangulierend aufeinander bezogen.

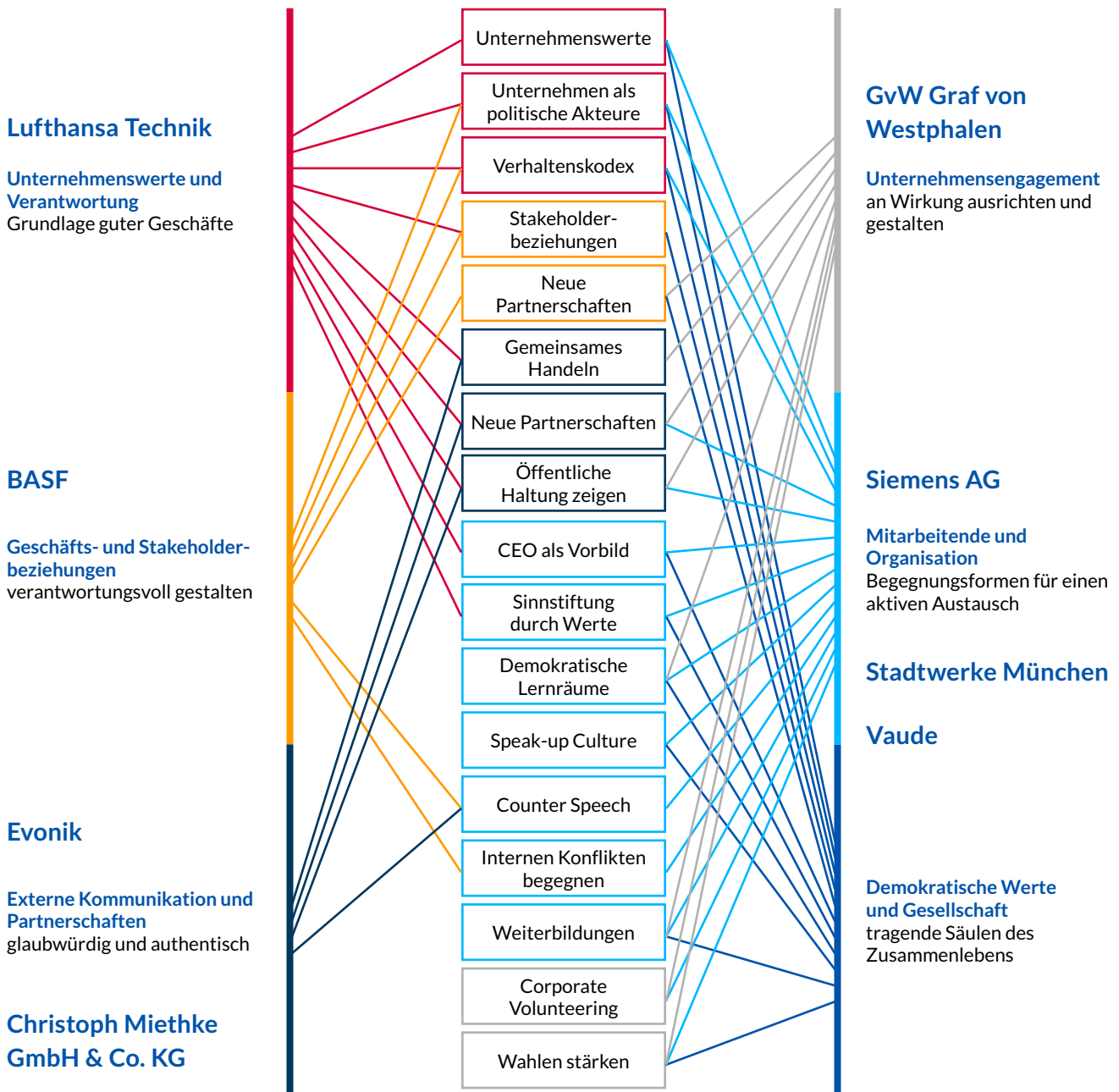
A3 | Analytische Fallstudien

Ergänzend zur quantitativen Befragung und den qualitativen Tiefeninterviews wurden acht analytische Fallstudien erstellt. Sie geben Einblicke in konkrete Maßnahmen, die deutsche Unternehmen aktuell oder in der Vergangenheit umgesetzt haben, um die Demokratie zu stärken. Die Fallstudien zeigen exemplarisch, welche Gelingensbedingungen maßgeblich sind, um Engagement zur Förderung von Demokratie erfolgreich zu gestalten.

Konzeptionell orientierte sich die Ausarbeitung der Fallstudien an der „Landkarte des Handelns“ (Beschoner & Taubken 2024). Diese beschreibt anhand von fünf Handlungsarealen und 17 Aktionsmöglichkeiten, was Unternehmen praktisch tun können, um für eine offene, freiheitlich-demokratische Gesellschaft einzustehen – etwa zur Wahl aufzurufen, Bündnissen beizutreten, neue Projekte mit zivilgesellschaftlichen Stakeholdern zu initiieren oder Demokratie als Unternehmenswert zu verankern.

Auf Basis dieser Kategorien wurden neun Interviews mit Expert:innen zum Thema „Unternehmen und Demokratie“ in Deutschland durchgeführt, in denen gezielt nach relevanten Unternehmensbeispielen gefragt wurde. Auf diese Weise konnte ein breites Spektrum an Maßnahmen und Unternehmen zur Förderung von Demokratie identifiziert werden. Ergänzend erfolgte eine Desktop-Recherche. Auf dieser Grundlage wurde die Fallauswahl getroffen und entschieden, welches Unternehmen für welches Handlungsareal einen besonders aufschlussreichen Fall darstellt. Aus dieser methodischen Vorgehensweise heraus liegt der Fokus pro Unternehmen primär auf einer Form des Engagements. Dies schließt nicht aus, dass einige Unternehmen darüber hinaus weitere Aktivitäten zur Demokratieförderung umsetzen. Die Zuordnung der Fälle zu den Kategorien der „Landkarte des Handelns“ ist in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11 | Landkarte des Handelns



Quelle: eigene Abbildung unter Bezugnahme auf die „Landkarte des Handelns“

| BertelsmannStiftung

Anschließend wurden die ausgewählten Unternehmen kontaktiert und zwischen März und Mai 2026 Interviews mit einer Dauer von etwa einer bis eineinhalb Stunden geführt. Gesprochen wurde jeweils mit den Personen im Unternehmen, die das Engagement oder die jeweilige Maßnahme maßgeblich vorangetrieben haben. Die Interviews für die analytischen Fallstudien unterschieden sich von den qualitativen Tiefeninterviews insofern, als sie sich primär auf das konkrete Unternehmensengagement sowie auf spezifische Maßnahmen zur Förderung von Demokratie konzentrierten.

Die Gespräche wurden mit Einverständnis der Interviewpartner:innen aufgezeichnet, transkribiert und entlang des Erkenntnisinteresses aufbereitet. Anders als die Ergebnisse der qualitativen Tiefeninterviews wurden die Fallstudien nach Rücksprache mit den Unternehmen nicht anonymisiert. Die jeweiligen Unternehmen wurden vielmehr explizit benannt und mit ihrem Engagement sichtbar gemacht, um Orientierung für andere Unternehmen zu bieten.

B | Zitate von Interviewten der Fallstudien

Demokratieförderung als strategisches Element der Corporate Citizenship: Lufthansa Technik

Zitate Dr. Jens Krüger, Leiter Unternehmenskommunikation, Marketing und Politische Beziehungen Lufthansa Technik:

„Was macht die Corporate Citizenship eigentlich aus? Dafür haben wir eine relativ simple, tragfähige Definition gefunden: Wir versuchen uns als Unternehmen so zu verhalten, als wären wir ein Bürger dieses Landes.“

„Da kommt man ganz schnell in dieses Spannungsfeld: Wo hört eigentlich allgemeine Demokratieförderung auf und wo fängt man an, aktivistisch zu werden?“

„Zum Erreichen des großen Ziels, Menschen zu befähigen, politische Teilhabe verantwortungsvoll ausüben zu können, werden wir kaum sichtbar beitragen können. Das ist nur ein Tropfen, den wir hineingeben können. Deswegen müssen wir die Zielerreichung an einem klar definierten, konkreten Projektziel messen, das genau gemonitort wird.“

„Der faire, offene Diskurs auf einer gemeinsamen Wertebasis hat eine freie Gesellschaft in einer stabilen Demokratie ermöglicht, in dem unser Unternehmen groß geworden ist.“

Demokratieförderung durch Stärkung von Gegenrede: Stadtwerke München

Zitat Georgina Layritz, Head of Diversity, Stadtwerke München

„Hürden sind, dass die Leute oft denken: Das hat nichts mit mir zu tun, das brauche ich nicht. Deswegen versuchen wir, mit ganz konkreten Fallbeispielen zu arbeiten und gerade auch den Führungskräften zu verdeutlichen, welche Vorbildrolle sie haben.“

Demokratieförderung durch öffentliches Haltungzeigen: Christoph Miethke GmbH & Co. KG

Zitate Christoph Miethke, CEO, Christoph Miethke GmbH & Co. KG

„Mitarbeitende haben eine freie Meinung und die sollen denken und tun, was sie wollen, aber es ist auch gut, wenn die wissen, wie der Chef denkt.“

„Ich mache eben sehr deutlich, welches Menschenbild mich antreibt, und ich will Leute gewinnen, die gerne da Einfluss drauf nehmen, um das weiterzuentwickeln.“

„Aber wenn das nicht Mitarbeitende voranbringen würden, die nicht zwangsverordnet sind, sondern mit Herzblut dabei, dann würde das so nicht stattfinden. Und das ist ein Erfolg.“

„Ich bin weder angefeindet worden, noch wurden hier Scheiben eingeworfen. Ich habe da nichts Negatives erlebt. Das mag auch daran liegen, dass wir hier nicht in einer Region sind, wo Rechtsradikale die große Mehrheit darstellen. Potsdam ist eine relativ liberale Stadt.“

„Auch die aufkeimende Stärke der AfD hat die Empörung losgetreten: Immer mehr Leute waren froh, sich auch im Rahmen der Firma gemeinsam parteiübergreifend einzubringen und erkennbar zu sein.“

„Wir haben natürlich Leute, die sind deswegen bei uns, weil unsere Haltung ist wie sie ist und wir die Werte benennen, die uns wichtig sind. Übrigens nehmen die Leute teilweise auch darauf Bezug und sagen: ‚Ich will das unterstützen. In so einem Unternehmen will ich gerne arbeiten.‘“

Demokratieförderung in der Ausbildung: Das Programm der Siemens AG

Zitat Mandy Wenzel, Ausbildungsleiterin Braunschweig, Siemens AG

„Es ist der Funke, den man setzt: dass man nicht sagt, wir gehen jetzt alle in diese Richtung, sondern man setzt den Funken, darüber nachzudenken, wie ist meine Meinung dazu, wie empfinde ich das und wie sind meine Werte.“

Zitat Barbara Ofstad, Leiterin Siemens Professional Education Deutschland, Siemens AG

„Zu beruflichen Handlungsfähigkeit gehört eben auch ein gewisses Demokratieverständnis. Es ist auch die Voraussetzung dafür, dass man sich engagiert, sei es im Betrieb, sei es in anderen Rollen – insofern passt es zu einer ganzheitlichen Berufsausbildung.“

Demokratieförderung durch Corporate Volunteering: Die Wirtschaftskanzlei GvW Graf von Westphalen und der Verein GrundGesetzVerstehen

Zitate Annika Bleier, Head of ESG, GvW Graf von Westphalen

„Je mehr Bildungscoaches, desto mehr Inhalte an Schulen, desto mehr Diskursräume.“

„Dieses gemeinsame Ziel, einen starken Rechtsstaat und eine starke Demokratie zu haben, verbindet die Partnerschaft, das Management der Kanzlei und die Mitarbeitenden. Keiner stellt das in Frage.“

„Die Angriffe auf Kanzleien in den USA [...] Damit hat man sich auch bei uns in den Anwaltsverbänden sehr intensiv beschäftigt und gefragt: Wie ist die Situation hier bei uns? Wie steht es um den Abbau von Rechtsstaatlichkeit in Europa und darüber hinaus? Da war schnell die Frage da: Wie sicher ist eigentlich unsere Verfassung?“

„Es gibt Partnerinnen und Partner, die sind der Ansicht, dass es zu unserem Selbstverständnis als Anwält:innen und als Kanzlei gehört, dass wir uns für die Gesellschaft engagieren. Aber es gibt auch Partnerinnen und Partner, die zwar Engagement fördern und unterstützen, aber die Frage stellen, inwiefern es nicht eher die Aufgabe jedes und jeder Einzelnen ist, sich etwa in einem Verein ehrenamtlich zu engagieren, oder inwiefern sich das Unternehmen als Ganzes engagieren sollte. Eine spannende Frage zur Rolle der Wirtschaft in unserer Gesellschaft.“

CEO-Aktivismus zur Förderung von Demokratie: Evonik und Christian Kullmann

Zitate Christian Kullmann, CEO, Evonik

„Demokratie bedeutet nicht, dass man den Marktplatz der Diskussion der Meinungen ausschließlich den Parteien überlässt. Demokratie bedeutet, dass alle die meinen, ein berechtigtes Anliegen zu haben, das eben dort vortragen können. Wir als Evonik, als großer multinational tätiger Chemiekonzern, sind hier in der Pflicht und auch in der Verantwortung, uns zu gesellschaftspolitischen Themen zu erklären.“

„Die Positionierung richtet sich keinesfalls gegen die AfD-Wähler, sondern gegen die Dogmatik und gegen die Ideologie der AfD und ihrer Repräsentanten innerhalb dieser Partei. Das ist ein Unterschied. Es miteinander zu vermischen wäre nicht demokratisch.“

„Das Ziel ist, die Kernelemente unserer demokratischen Kultur zu stärken und lebendiger aufblühen zu lassen. Dieses liberale und tolerante Land, das im Wohlstand lebt und in den vergangenen Jahrzehnten von starkem wirtschaftlichem Wachstum profitieren durfte, hat ein Fundament: ein kulturelles, ein soziologisches Fundament. Dafür gibt es ein Substantiv, das nennt man Demokratie. Daran immer wieder zu erinnern und diese Zusammenhänge zu zeigen, ist sehr wichtig.“

„Was würde passieren, wenn die beispielsweise unsere amerikanischen Kunden jetzt sagen würden: ‚Hör auf, dich gegen die AfD zu positionieren.‘ [...] Und die Amerikaner würden dann anfangen, meine Geschäfte mit dieser Erklärung [...] negativ zu sanktionieren: Das würde ich nicht durchhalten. Ich als Christian Kullmann halte das aus, aber ich als Vorstandsvorsitzender in der Verantwortung für die Entwicklung des Konzerns und damit auch für die Arbeitsplätze und die Wertschöpfung etc. würde das nicht durchhalten. [...] Das kostet mich bis zu 6.000 Arbeitsplätze. Das Recht habe ich in meiner Funktion als Vorstandsvorsitzender nicht.“

„Eine Demokratie funktioniert und in Deutschland allemal nur oder gerade dann besonders gut, wenn Wirtschaftswachstum da ist. Also leiste ich einen erheblichen Beitrag, wenn ich für Wirtschaftswachstum Sorge und so unsere Demokratie stabilisiere. [...] Eine Moralvorstellung, die dazu führt, dass Menschen leiden, weil sie ihren Arbeitsplatz verlieren – und unsere Demokratie zusätzlich gefährdet wird, weil hier denkbarerweise die Wirtschaftskrise verschärft wird: das nenne ich unmoralisch.“

„Bei den Mutausbruchtagen lernen Auszubildende auch etwas über die Geschichte des Vorgängerunternehmens Degussa, das sich im Dritten Reich mit dem Geschäft mit Zyklon B grausam und unmenschlich verhalten hat. Das war die dunkelste Stunde der Konzerngeschichte [...] und wir haben deshalb auch historisch gesehen eine besondere Verantwortung, dass sich Geschichte sich in dieser Weise nicht wiederholt.“

Unternehmen als Lernort für Demokratie: Vaude

Zitate Antje von Dewitz, CEO, Vaude

„Ich finde es sehr wichtig, dass Menschen sich auf Augenhöhe erleben und erfahren, dass sie selbst etwas bewirken können. Das halte ich für eine wesentliche Voraussetzung für Demokratie.“

„Demokratie lebt ja davon, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Zielkonflikte konstruktiv zu bearbeiten und Mechanismen zu schaffen, die zu gemeinsamen Lösungen führen.“

„Es waren 30 geflüchtete Menschen die wir aufgenommen und bei uns eingearbeitet haben [...]. Dafür gab es viel öffentlichen Gegenwind und auch richtige Hassmails. Dann kam Trump – und demokratische Werte gerieten zunehmend unter Druck [...] in diesem Kontext habe ich mir viele Gedanken über das Verhältnis von Unternehmen und Demokratie gemacht.“

„Da hatten wir am Anfang wirklich das große Missverständnis, denn auch wenn wir auf demokratischen Werten aufbauen, fällen wir unsere Entscheidungen jetzt trotzdem nicht plötzlich basisdemokratisch.“

„Ich habe das Gefühl, dass sich zu wenig Unternehmer und Unternehmerinnen bewusst sind, welche Rolle und Strahlkraft sie haben und wie wichtig sie eigentlich sind und welche Verantwortung damit kommt.“

„Es braucht so etwas wie eine Transferleistung zwischen dem, was in der Gesellschaft, und dem, was im Unternehmen passiert. Denn ein Unternehmen ist ja letztlich auch nur ein Mikrokosmos der Gesellschaft.“

„Demokratie ist auch eine wichtige Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg – mit offenen Grenzen, globaler Zusammenarbeit und Diversität. Gerade auch, weil wir Fachkräfte brauchen, die einwandern dürfen.“

Demokratieförderung durch Kooperation: BASF und die „LUnited Agentur für Engagement“

Anna Katharina Rapp, Leiterin Gesellschaftliches Engagement, BASF SE

„Als wirtschaftlich agierendes Unternehmen sind wir auf stabile Rahmenbedingungen angewiesen – hierzu zählen insbesondere eine verlässliche gesellschaftliche Basis sowie eine demokratische Ordnung, die nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht.“

„Als wirtschaftlich agierendes Unternehmen ist es uns wichtig, dass die gesellschaftlichen Strukturen in einer guten Balance stehen. Das Engagement von Vereinen, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern und stärken, ist dabei unerlässlich. Vor diesem Hintergrund ist es uns ein wichtiges Anliegen, zum Erhalt und zur Stärkung von Vereinsstrukturen beizutragen.“

„Als privatwirtschaftliches Unternehmen gehört dieses Engagement nicht zu unseren Hauptaufgaben. Umso wichtiger ist es, dabei mit dem nötigen Feingefühl vorzugehen und gezielt den Austausch und die Zusammenarbeit mit denjenigen zu suchen, die in diesem Bereich eigentlich zuständig sind.“

„Ein großer Teil des Engagements dient der gesellschaftlichen Stabilität und zielt nicht unmittelbar auf Rendite oder wirtschaftlichen Nutzen für die BASF ab. Diese Bereiche sind klar voneinander getrennt, weshalb unser Handeln über das klassische Unternehmertum hinausgeht.“

„Kritisch ließe sich fragen, weshalb die BASF auch in China oder in anderen Staaten tätig ist, die nicht über demokratische Strukturen verfügen. Grundsätzlich passen wir uns den jeweiligen politischen Gegebenheiten an. Für Deutschland ist es uns jedoch ein wichtiges Anliegen, eine klare und positive Haltung zur Demokratie einzunehmen.“

Die Autor:innen der Studie



Dr. Matthias Diermeier

Matthias Diermeier studierte Volkswirtschaftslehre und promovierte an der Universität Duisburg-Essen zur Rolle ökonomischer Faktoren beim Erfolg rechtspopulistischer Parteien.

Seit 2022 leitet er das Forschungscluster Demokratie, Gesellschaft, Marktwirtschaft am Institut der deutschen Wirtschaft und ist seit 2024 Geschäftsführer der IW Gesellschaftsforschung gGmbH. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Rechtspopulismus und demokratischer Resilienz.



Prof. Dr. Knut Bergmann

Knut Bergmann leitet nach Stationen bei Sabine Christiansen, im Bundespräsidialamt und der Verwaltung des Deutschen Bundestages in Doppelfunktion die Kommunikationsabteilung und

das Berliner Büro des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Zudem lehrt er an der Universität Bonn Politikwissenschaft.



Prof. Dr. Thomas Beschorner

Thomas Beschorner ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.



Rebekka Vollmer

Rebekka Vollmer ist Projektmanagerin bei der Bertelsmann Stiftung und befasst sich mit Demokratie, gesellschaftlichem Wandel und konstruktiver Diskurskultur. Sie bringt

eine politikwissenschaftliche Perspektive in die Entwicklung von Analysen, Dialogformaten und Studien ein.



Dr. Dominik Hierlemann

Dominik Hierlemann ist Senior Advisor, gehört dem Führungskreis der Bertelsmann Stiftung an und ist Experte für Europäische Demokratie und Partizipation. Darüber hinaus berät er

die Europäische Kommission im Advisory Board zu Bürgerbeteiligung. Der Politik- und Verwaltungswissenschaftler hat in Konstanz und Aix-en-Provence studiert, in Krakau geforscht und an der University of Sydney sowie dem International College of Management, Sydney, unterrichtet.



Michelle Meggle

Michelle Meggle ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen. Sie ist dort Teil eines Projekts zur Verantwortung von

Unternehmen für Demokratie. Weitere Forschungsschwerpunkte liegen in der Wirtschaftsethik und Überschneidungen von Unternehmen und Politik.

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Rebekka Vollmer
Project Manager
Demokratie und Zusammenhalt
Telefon +49 5241 81-81510
rebekka.vollmer@bertelsmann-stiftung.de

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung umgesetzt mit

