

# Gesellschaft & Wirtschaft: Impulse zur Bedeutung von Unternehmen für den Zusammenhalt



More in  
Common

## ÜBER MORE IN COMMON

Wir sind eine internationale gemeinnützige Organisation, die sich dem Thema gesellschaftlicher Zusammenhalt verschrieben hat. Unser Ziel ist eine in ihrem Kern gestärkte Gesellschaft, die in der Lage ist, geeint und widerstandsfähig auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Nach unserem Verständnis ist gesellschaftlicher Zusammenhalt weit mehr als ein friedliches und zugewandtes Miteinander. Er ist Vorbedingung für einen zentralen Aspekt lebendiger Demokratie: Streit- und Kompromissfähigkeit über alle Unterschiede hinweg. Wir kooperieren mit Partnern aus unterschiedlichen Sektoren im Bereich Zivilgesellschaft, Politik, Medien und Wirtschaft und arbeiten länderübergreifend mit Teams in den USA, Großbritannien, Frankreich, Polen, Spanien, Brasilien und Deutschland.

## AUTORIN

Anna Theil leitet bei More in Common die Kommunikation. Seit vielen Jahren beschäftigt sie sich mit der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft. Vor More in Common hat sie die Online-Plattform Startnext mitaufgebaut und in dem Zuge viele Gründerinnen und Gründer von Sozialunternehmen und aus der Kultur- und Kreativwirtschaft beraten. Sie ist zudem Mitgründerin vom Studio Für Morgen, mit dem sie Ideen und Bildungsprodukte für Organisationen entwickelt.

## TEAM

Sarah Wohlfeld (Exploration und Interviews)  
Inga Gertmann, Lisa Höhn, Anna Lob (Feedback)  
Falco Hüsson (Datenaufbereitung)  
Wiebke Ewering (Kommunikation)

## IMPRESSUM

**More in Common e. V.** ist beim Amtsgericht Charlottenburg registriert (VR 36992 B)  
www.moreincommon.de | deutschland@moreincommon.com  
Anschrift: More in Common e. V., Hermannstraße 90, 12051 Berlin  
Verantwortlich i. S. d. P.: Susanne Baumann, 1. Vorsitzende des Vereins

### Design und Grafik:

TAU GmbH, Berlin

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Warum Unternehmen?</b>	<b>5</b>
	Arbeitsplatz als Begegnungsort	6
	Einfluss auf das Gemeinwohl	7
	Handlungsfähigkeit und Zuversicht	9
<b>2</b>	<b>Gestaltungsfelder für Unternehmen</b>	<b>10</b>
	Werte & Kerngeschäft	10
	Würde & Vertrauen	13
	Begegnung & Gesprächsfähigkeit	16
	Gesellschaftliches Engagement & Netzwerke	18
	<b>Fazit</b>	<b>19</b>

# Vorwort

Gesellschaftliche Spannungen beschäftigen nicht nur die Politik und Zivilgesellschaft, sondern zunehmend auch die Wirtschaft. Denn polarisierte Debatten und gesellschaftliche Herausforderungen machen auch vor den Türen von Unternehmen nicht Halt. Sie fordern Führungskräfte und Mitarbeitende heraus, neue Wege zu finden, mit gesellschaftlichen Fragen und ihrer Haltung dazu sowie mit Konflikten in Organisationen umzugehen.

Bei unserer Arbeit haben wir in den letzten Jahren beobachtet, dass die Frage, welche Bedeutung die Rolle von Unternehmen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt hat, immer dringlicher wird – sowohl für die Menschen im Land als auch für die Wirtschaftsakteure selbst. Um mehr über diese Thematik zu lernen, haben wir **Interviews mit Experten und Expertinnen aus der Unternehmenspraxis und zivilgesellschaftlichen Initiativen** geführt. Sie haben uns aus unterschiedlichen Blickwinkeln berichtet, was sie beschäftigt. In den Gesprächen tauchten folgende Fragestellungen immer wieder auf:

- Welche Rolle spielen Unternehmen, wenn es darum geht, Vertrauen zu stärken, Polarisierung abzubauen und Zukunftsbilder für die Gesellschaft zu entwickeln?
- Wie nehmen wichtige Stakeholder, wie Mitarbeitende oder Kunden und Kundinnen, die Rolle der Wirtschaft bei gesellschaftlichen Fragen wahr?
- Wie kann man in Organisationen mit polarisierten Themen umgehen?
- Wie positionieren sich Unternehmen zu gesellschaftlichen Themen in der internen und externen Kommunikation?
- Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte und Mitarbeitende in diesen Zeiten?
- Wo sind Chancen und wo verlaufen Grenzen von gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen?

Mit diesem **praxisorientierten Impulspapier** greifen wir diese Fragen auf und beleuchten die Rolle von Unternehmen als Teil der Gesellschaft. Wir zeigen **vier zentrale Gestaltungsfelder** auf, die Unternehmen Handlungsmöglichkeiten eröffnen, wie sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können und welche Wirkung damit einhergeht. Die Erkenntnisse beruhen auf unseren Interviews, langjähriger Praxiserfahrung an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft sowie der More in Common-Forschung der letzten Jahre.

Wir wenden uns mit unserem Papier vor allem an Akteure aus der Wirtschaft – insbesondere an Unternehmensinhaberinnen und -inhaber, Gründer und Gründerinnen, Führungskräfte sowie Verantwortliche in den Bereichen Personal, Strategieentwicklung, Kommunikation, Nachhaltigkeit und Corporate Social bzw. Political Responsibility. Zugleich richtet es sich an alle, die sich für das Thema interessieren und es gemeinsam mit uns weiterdenken möchten.

# Warum Unternehmen?



Unternehmen sind ein **Abbild und Spiegel der Gesellschaft**, denn der Arbeitsplatz ist einer der wenigen Orte, an dem wir regelmäßig auf Menschen treffen, die anders sind als wir selbst und die wir uns nicht unbedingt ausgesucht haben. Hier kommen Menschen unterschiedlicher Herkunft, Generationen und Lebenswelten zusammen – insbesondere in größeren, heterogenen Organisationen. In unserer Freizeit oder in sozialen Medien gilt dies oft weniger; dort sind wir meist unter Gleichgesinnten. Und Institutionen wie Kirchen, Parteien oder Vereine, die früher Menschen aus unterschiedlichen Lebensbereichen zusammengebracht haben, verlieren zunehmend an Bedeutung.

## Der Arbeitsplatz als Begegnungsort

Gerade deshalb spielen Unternehmen eine besondere Rolle. Sie sind nicht nur Orte wirtschaftlicher Zusammenarbeit, sondern auch gesellschaftliche Begegnungsräume, in denen vielfältige Perspektiven und Meinungen aufeinandertreffen. Nur 20 Prozent der Menschen sagen, ihre Kolleginnen und Kollegen hätten überwiegend ähnliche Ansichten wie sie. Gleichzeitig berichten 74 Prozent von starkem Zusammenhalt in der eigenen Organisation – weit mehr als in der Gesellschaft insgesamt, wo nur 26 Prozent ein solches Gefühl teilen.<sup>1</sup> Die unterschiedlichen Perspektiven am Arbeitsplatz können zu Spannungen führen, eröffnen aber auch Chancen: Sie ermöglichen **Begegnungen über gesellschaftliche Trennlinien hinweg** und schaffen Zugänge zu Menschen, die gesellschaftlich und politisch weniger stark eingebunden sind. In unserer Gesellschaftsforschung nennen wir diesen Teil der Bevölkerung das „Unsichtbare Drittel“.<sup>2</sup>

### DAS UNSICHTBARE DRITTEL

In unserer sozialpsychologischen Forschung haben wir eine Dreiteilung der Gesellschaft und sechs Typen der deutschen Bevölkerung identifiziert, die sich durch unterschiedliche Sichtweisen auf die Gesellschaft auszeichnen. Das Unsichtbare Drittel besteht aus den gesellschaftlichen Typen der Enttäuschten und Pragmatischen (insgesamt 30 Prozent). Sie sind sowohl menschlich als auch politisch wesentlich schlechter eingebunden und legen ein hohes Maß an gesellschaftlicher Desorientierung an den Tag. So fliegen sie „unter dem Radar“ der öffentlichen Aufmerksamkeit. Politisch sind sie häufig heimatlos, neigen zur Nichtwahl und Passivität. In ihren Reihen finden sich viele Jüngere und Menschen mit Migrationshintergrund – das Unsichtbare Drittel ist auffallend jung. In unserer Grundlagenstudie *„Die andere deutsche Teilung“* stellte es 45 Prozent der 18- bis 29-Jährigen. Damit ist es auch für Unternehmen eine wichtige Zielgruppe, da diese Menschen die Fachkräfte von morgen sind. Weitere Infos: <https://www.moreincommon.de/forschung/6-gesellschaftliche-typen/>

1 Vgl. More in Common (2023): Begegnungsradar: Unternehmen als Begegnungsorte.

2 Vgl. More in Common (2019): Die andere deutsche Teilung: Zustand und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft.

Menschen verbringen nur an sehr wenigen Orten ihres Lebens so viel Zeit wie am Arbeitsplatz: Im Durchschnitt sind es **52.662 Stunden** im Laufe eines Lebens.<sup>3</sup> Deshalb sind viele auch so stark mit ihrem Arbeitsplatz verbunden. Tatsächlich empfinden 49 Prozent der Menschen nach der Familie die höchste **Verbundenheit mit ihrem Arbeitsplatz** – deutlich mehr als mit Vereinen, Freizeitgruppen oder politischen Parteien. Dies zeigt, welches Potenzial der Arbeitsplatz als Ort des gesellschaftlichen Zusammenhalts hat und welche gesellschaftliche Verantwortung damit einhergeht.

Diagramm 1

### Persönliche Verbundenheit mit ...



Inwiefern fühlen Sie sich den folgenden Dingen persönlich verbunden oder nicht verbunden?  
Quelle: More in Common (2026), Datenerhebung 2025

## Einfluss auf das Gemeinwohl

Unternehmen spielen in unserem Alltag – privat wie gesellschaftlich – eine zentrale Rolle, weshalb Menschen Erwartungen und Wünsche an sie haben. Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive betrachtet, sehen viele Menschen in der Wirtschaft einen Akteur mit großem Potenzial, das Gemeinwohl zu stärken und aktiv zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen. So wünschen sich 88 Prozent der Befragten dringend, dass die Wirtschaft mehr Anstrengungen für das Gemeinwohl unternimmt. Dieser Wunsch knüpft unmittelbar an Artikel 14 Absatz 2 des Grundgesetzes an, der sich auch an Unternehmen richtet: **„Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“**

3 Vgl. Roman Herzog Institut (2023): Lebensarbeitszeit im internationalen Vergleich.

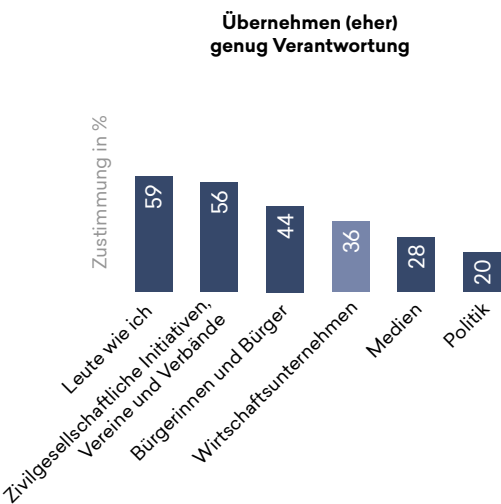
Diagramm 2 Was sich die Menschen besonders dringend wünschen



Wie dringend, wenn überhaupt, wünschen Sie sich persönlich die folgenden Dinge?  
Quelle: More in Common (2026), Datenerhebung 2023

Unsere Forschung zeigt, dass diese Erwartung bislang nicht ausreichend erfüllt ist: Die Mehrheit der Menschen findet, dass Unternehmen (eher) nicht genug Verantwortung übernehmen, um zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen und die Gesellschaft zukunftsfähig zu gestalten.

Diagramm 3 Verantwortungsübernahme von Personen und Akteuren für die Gesellschaft



Was denken Sie: Übernehmen die folgenden Personen und Akteure derzeit genug oder nicht genug Verantwortung dafür, dass unsere Gesellschaft als Ganzes sich gut in die Zukunft entwickelt?  
Quelle: More in Common (2026), Datenerhebung 2025



# Handlungsfähigkeit und Zuversicht

Der Wunsch nach mehr Verantwortungsübernahme und Gemeinwohlorientierung der Wirtschaft gewinnt in Zeiten gesellschaftlicher Krisen, schneller Veränderungen und zunehmender Komplexität an Dringlichkeit. Die Krisen verunsichern Menschen und trüben ihren Blick in die Zukunft. Aus unserer regelmäßigen Forschung zur gesellschaftlichen Lage wissen wir, dass sich **83 Prozent der Menschen regelmäßig Gedanken darüber machen, wie sich unser Land in die Zukunft entwickeln soll**. Gleichzeitig fällt es 74 Prozent der Menschen angesichts der Krisen schwer, an eine bessere Zukunft zu glauben. 79 Prozent sagen, es gehe im Land eher ungerecht zu und für 67 Prozent fühlt sich Deutschland gespalten an.<sup>4</sup> Diese Zahlen zeigen eindrucksvoll, dass es mehr Zuversicht und Zutrauen braucht, um die Zukunft aktiv gestalten zu können.

Wenn Menschen das Vertrauen in unsere Gesellschaft, Institutionen und Mitmenschen verlieren, besteht die Gefahr, dass wir in einen Teufelskreis aus negativen Erwartungen und schlechter Stimmung geraten – mit gravierenden Folgen für die politische und gesellschaftliche Stabilität. Um das Zutrauen zu stärken, braucht es Akteure, die **Orientierung geben und Zukunftszuversicht vermitteln**. Dabei kommt der Arbeitswelt eine oft unterschätzte Rolle zu: Unsere Forschung zeigt, dass viele Menschen und insbesondere junge Menschen ihre Vorbilder häufig direkt im beruflichen Umfeld finden. So belegen u. a. „zuverlässige Arbeitnehmerinnen und Arbeiter“ sowie „erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer“ die vorderen Plätze unter den gesellschaftlichen Identifikationsfiguren.<sup>5</sup>

Unternehmen können diese prägende Kraft nutzen, indem sie gezielt Lern- und Austauschräume schaffen. In diesen Räumen können Menschen **Zukunftskompetenzen wie den Umgang mit Komplexität und Veränderungen** üben. Handlungsfähigkeit und Zuversicht entstehen letztlich dort, wo Menschen nicht nur die Herausforderungen sehen, sondern durch positive Vorbilder und eigenen Gestaltungsspielraum erleben, dass sie die Zukunft aktiv mitgestalten können.<sup>6</sup>

---

4 Vgl. More in Common (2024): Orientierung gesucht: Wie es unserer Gesellschaft vor den Neuwahlen geht.

5 Vgl. More in Common (2025): Deutsche Identität(en)? Wer wir als Gesellschaft sein wollen, S. 15–16. Zuverlässige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer belegen hier im Ranking der Vorbilder Platz 3, erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer Platz 6.

6 Vgl. Rethmeyer, Charleen (2025): Zukunftsangst überwinden mit Future Literacy. Online: <https://www.neuenarrative.de/magazin/zukunftsangst-ueberwinden-mit-futures-literacy>.

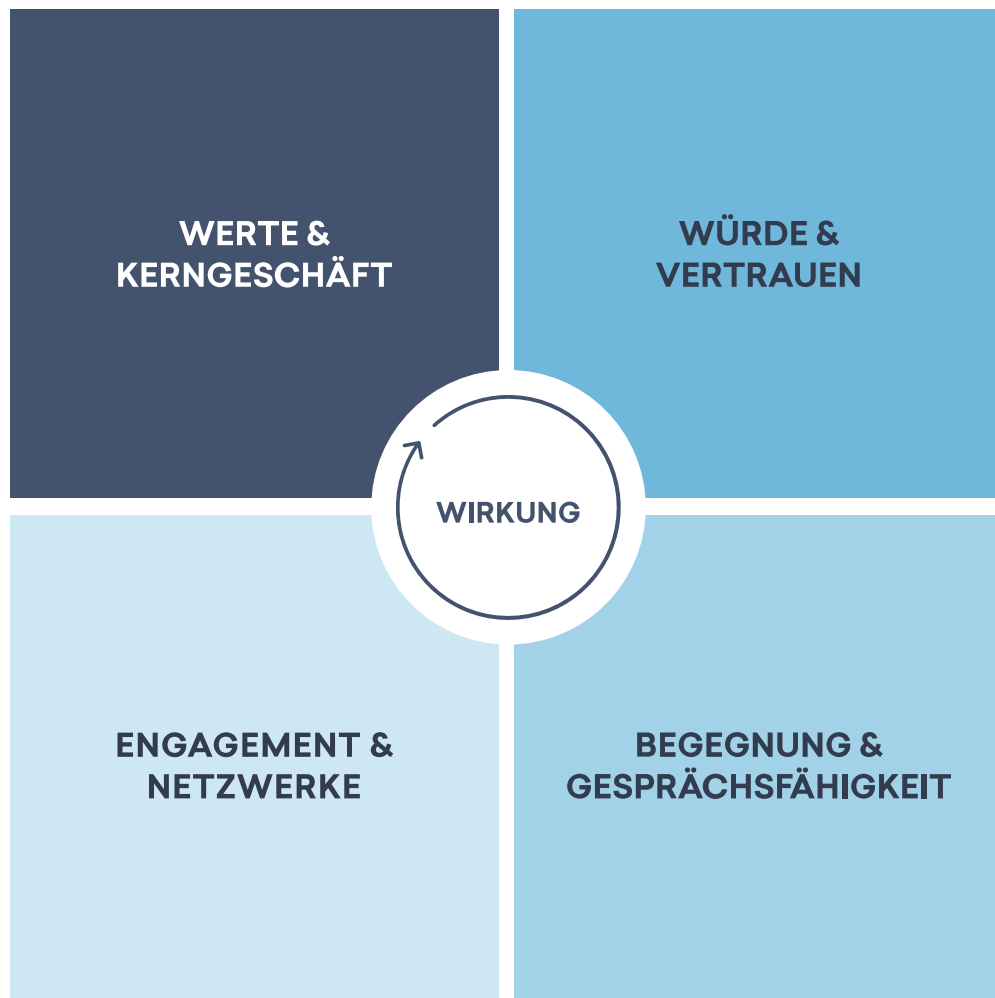
# Gestaltungsfelder für Unternehmen



Unternehmen können auf unterschiedlichen Ebenen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Um sie greifbarer zu machen, haben wir ein Modell mit vier zentralen Gestaltungsfeldern entwickelt, die aus unserer Sicht mit Blick auf die Gesellschaft besonders relevant sind: Werte & Kerngeschäft, Würde & Vertrauen, Begegnung & Gesprächsfähigkeit sowie gesellschaftliches Engagement & Netzwerke.

Für die gesellschaftliche **Wirkung der vier Gestaltungsfelder** ist es besonders wichtig, dass sie stimmig miteinander verbunden sind. Besondere Bedeutung hat insbesondere das Fundament von Organisationen – die **Werte und das Kerngeschäft**. Darauf aufbauend folgt in der Wirkungskette die kulturelle Ebene mit dem Thema **Würde und Vertrauen**. Dieses Feld steht in enger Verbindung mit der internen und externen Kommunikation sowie Aspekten wie **Begegnung und Gesprächsfähigkeit** im Arbeitsalltag. Gesellschaftliches **Engagement und Netzwerkarbeit** richten sich meist nach außen an die Öffentlichkeit und gehen oft über die eigene Geschäftstätigkeit hinaus.

Diagramm 4 Gestaltungsfelder für Unternehmen



Die vier Gestaltungsfelder sind in Organisationen meist unterschiedlichen Teams oder Fachbereichen zugeordnet, sodass man auf verschiedenen Ebenen ansetzen kann – in der Geschäftsführung und Strategie, in der Unternehmenskultur, im Personalbereich, in der internen und externen Kommunikation sowie im Bereich Corporate Social/ Political Responsibility. Welche konkreten Maßnahmen innerhalb der Gestaltungsfelder sinnvoll und glaubwürdig sind, hängt vom jeweiligen Unternehmen und Faktoren wie der Positionierung und Mission, den Zielgruppen, der Organisationsstruktur oder den Kommunikationskanälen ab. Wir möchten nun genauer aufzeigen, welche Handlungsansätze sich zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in den jeweiligen Gestaltungsfeldern anbieten.

## Werte & Kerngeschäft

Unternehmen haben einen großen Einfluss auf den Alltag von Menschen: Ob wir konsumieren, arbeiten, unterwegs sind, uns informieren, unterhalten oder Zeit in den sozialen Medien verbringen – überall begegnen wir wirtschaftlichen Akteuren. Damit haben Unternehmen mit ihrem Kerngeschäft, der Art und Weise, wie sie arbeiten, und mit den Produkten und Dienstleistungen, die sie anbieten, eine große Wirkung auf unsere Gesellschaft, denn sie prägen unser Miteinander, unsere Lebensbedingungen und unsere Gesellschaft.

Im ersten Schritt ist es daher wichtig, dass Unternehmen verstehen, welche Rolle sie in der Gesellschaft einnehmen und welche Wirkung sie haben. Und dass sie reflektieren, wie wirtschaftlicher Erfolg mit ihrem Beitrag zum großen Ganzen einhergeht und **Verantwortung gegenüber Menschen, Gesellschaft und Umwelt** konkret übernommen werden kann. Unternehmen können eine gestaltende Rolle in der Gesellschaft einnehmen oder an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen mitwirken, wie es beispielsweise **Sozialunternehmen** vormachen.

Das Fundament für ein solches Handeln bildet die **Ausrichtung an gemeinsam entwickelten Werten**. Werte können Orientierung geben und im Alltag eine gemeinsame Haltung schaffen – besonders dann, wenn Entscheidungen schwierig sind oder unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen. In unserer Forschung sehen wir, dass es Werte gibt, die allen Menschen in Deutschland wichtig sind, wie beispielsweise Gerechtigkeit<sup>7</sup> oder Menschlichkeit<sup>8</sup> – sie könnten eine erste Grundlage für die gemeinsame Aushandlung darstellen. Die entwickelten und gelebten Werte können eine Art inneren Kompass bilden.

Im besten Fall zeigen sich die Werte im konkreten Handeln: etwa in der Einhaltung von Menschenrechten entlang der Lieferkette, im Klimaschutz oder mit dem Beitrag zur Finanzierung des Gemeinwesens durch eine verantwortungsbewusste Steuerpraxis. Ebenso spiegeln sie sich in **nachhaltigen Zukunftsentscheidungen** wider – in den Produkten, die ein Unternehmen entwickelt, den Partnerschaften, die es eingeht, den Investitionen, die getätigt werden oder in seinem Umgang mit knapper werdenden Ressourcen. Die Entscheidungen in diesen Bereichen bestimmen maßgeblich, wie verantwortungsvoll ein Unternehmen von Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

---

7 Vgl. More in Common (2025): Auch im Lärm der Debatten: Werte, die wir gemeinsam haben.

8 Vgl. More in Common (2025): Deutsche Identität(en)? Wer wir als Gesellschaft sein wollen.

**„Sie (die Wirtschaft) hat eine große Verantwortung in Bezug auf Löhne und Gehälter, aber auch auf die Umwelt und in Hinblick darauf, dass es nicht nur immer riesige Wachstumssteigerungen geben kann, sonst vernichten wir unsere Erde. Sie müssen auf bessere Verfahren, Herstellung und Erzeugnisse umdenken. Da haben sie eine große Verantwortung.“**

– Zitat aus unseren Fokusgruppen

## Handlungsansätze

1. Gemeinwohl- und zukunftsorientiert handeln: Orientierung an Werten, Lösungen für gesellschaftliche Fragen, Zukunftsgestaltung
2. Gesellschaftliche und ökologische Verantwortung verankern: Klimaschutz, Menschenrechte
3. Partner und Lieferanten sorgfältig auswählen: ethische Beschaffung, faire Lieferketten, nachhaltige Investitionen

## Reflexionsfrage

- Welchen Einfluss haben wir mit unserem Kerngeschäft auf die Menschen und die Gesellschaft?

## Würde & Vertrauen

Unternehmen können einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten, indem sie die Arbeitswelt und das innerbetriebliche Miteinander bewusst gestalten. Die Kultur am Arbeitsplatz, an dem wir den größten Teil unseres Alltags und viel Lebenszeit verbringen, prägt unseren Blick auf die Gesellschaft, denn wir **lernen in Organisationen und am Arbeitsplatz viel über gesellschaftliches und demokratisches Handeln**. Dies zeigt sich an zahlreichen großen und kleinen Punkten: der Art und Weise wie Kolleginnen und Kollegen miteinander kommunizieren, wie viel Vertrauen den Mitarbeitenden entgegengebracht wird, welche Führungskultur gelebt wird oder wie Mitwirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten gestaltet sind.

In unseren moderierten Fokusgruppengesprächen hören wir immer wieder den Wunsch nach **mehr Wertschätzung und Respekt** im Arbeitsumfeld. Die Menschen möchten gesehen und gehört, als Mitarbeitende ernst genommen und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Das Erleben am Arbeitsplatz ist für viele unmittelbar mit ihrem Blick auf die Gesellschaft verbunden: Wer im Job mangelnde Teilhabe erfährt, überträgt dieses Gefühl oft direkt auf das gesellschaftliche Miteinander.

**„Ich bekomme oft keine Wertschätzung. Man wird auch vom Arbeitgeber und vom Staat teilweise unterschätzt. Für das, was ich mache, verdiene ich viel zu wenig. Viel zu wenig.“**

– Zitat aus unseren Fokusgruppen

Die Möglichkeit, das eigene Unternehmen und die Arbeitsbedingungen aktiv mitgestalten zu können, kann die **Zugehörigkeit und Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden** stärken. Studien zeigen eindrucksvoll, dass Menschen, die sich im Betrieb als demokratisch handlungsfähig erleben, Wertschätzung erfahren und mitbestimmen können, seltener dazu neigen, andere Gruppen abzuwerten. Außerdem haben sie stärker das Gefühl, politisch etwas bewirken zu können.<sup>9</sup> Je nach Unternehmen können die Partizipationsmöglichkeiten unterschiedlich aussehen – von anonymen Umfragen über interne Diskussionsforen bis zu formellen Mitbestimmungsstrukturen wie Betriebsräten.

Wertschätzung zeigt sich darüber hinaus in **würdevollen und gesunden Arbeitsbedingungen sowie einer gerechten Bezahlung**. In einem idealen Deutschland können alle Menschen von ihrer Arbeit gut leben und begegnen einander mit Respekt und Anerkennung – Werte, die an oberster Stelle stehen, wenn man die Menschen nach ihren Wünschen fragt.<sup>10</sup>

Diagramm 5

### In meinem idealen Deutschland ...



Bitte stellen Sie sich noch einmal Ihr ideales Deutschland vor – und entscheiden Sie jeweils, welche der folgenden Aussagen besonders wichtig für Ihr ideales Deutschland sind. Wählen Sie bis zu max. fünf der für Sie persönlich allerwichtigsten Aussagen aus. Hier sind die zehn am häufigsten genannten Antwortkategorien aufgeführt, die aus Darstellungsgründen grammatikalisch leicht angepasst wurden.  
Quelle: More in Common (2026), Datenerhebung 2024

9 Vgl. Kiess, Johannes et al. (2023): Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen. Otto Brenner Stiftung.

10 Vgl. More in Common (2024): Orientierung gesucht: Wie es unserer Gesellschaft vor den Neuwahlen geht.

## CHANCENGERECHTIGKEIT UND GESELLSCHAFTLICHE VIELFALT

Auch die **Förderung eines inklusiven, gerechten und diskriminierungssensiblen Arbeitsumfelds** sowie gesellschaftlicher Vielfalt und unterschiedlicher Perspektiven ist mit Blick auf die Gesellschaft eine wichtige Aufgabe für Unternehmen. Diversität kann dabei auf verschiedene Art und Weise gedacht werden. Wir bei More in Common stellen immer wieder fest, dass nicht nur soziodemographische Merkmale, die Ausbildung oder ein Migrationshintergrund eine Rolle spielen, sondern auch die Werte, die Menschen prägen, und die Erfahrungen, die sie in der Gesellschaft gemacht haben.

Strukturen und Prozesse in Unternehmen können helfen, Benachteiligungen abzubauen, faire Startbedingungen zu schaffen und eine inklusive Kultur zu fördern, die individuelle Unterschiede wertschätzt. Dies ist besonders wichtig, da unsere Forschung zeigt, dass Gerechtigkeit für die Menschen ein zentrales Grundbedürfnis ist.<sup>11</sup> Die Art und Weise, wie dies in Unternehmen und im Arbeitsalltag umgesetzt und gelebt wird, prägt das **Gerechtigkeitsempfinden von Menschen unmittelbar und lehrt uns Kompromissfähigkeit sowie Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen.**

### Handlungsansätze

1. Ein würdevolles Arbeitsumfeld schaffen: faire Löhne, gesunde Arbeitsbedingungen, Wertschätzung, Respekt
2. Chancengleichheit und gesellschaftliche Vielfalt fördern: inklusive und gerechte Arbeitsumgebungen schaffen, sich gegen Diskriminierung einsetzen
3. Beteiligung stärken: Raum für Feedback und echte Beteiligung schaffen, Mitarbeitende in Entscheidungen einbeziehen, Betriebsräte

### Reflexionsfrage

- Wie fördern wir eine Unternehmenskultur, in der sich die Menschen respektiert und beteiligt fühlen?

---

11 Vgl. More in Common (2025): Auch im Lärm der Debatten: Werte, die wir gemeinsam haben.

# Begegnung & Gesprächsfähigkeit

Wie wir einleitend bereits ausgeführt haben, liegt viel Potenzial darin, den **Arbeitsplatz als gesellschaftlichen Begegnungsort** zu gestalten – als einen Ort, an dem wir lernen, unterschiedliche Perspektiven und Lebensrealitäten besser zu verstehen und uns damit auseinanderzusetzen.<sup>12</sup> Wenn wir am Arbeitsplatz erleben, dass wir trotz unserer Unterschiede „im selben Boot“ sitzen, können wir möglicherweise auch **überschwierige Themen leichter ins Gespräch kommen, Vertrauen auf- und Vorurteile abbauen**. Im Austausch können wir lernen, mit kontroversen Themen oder Konflikten umzugehen und üben damit eine zentrale Kompetenz für unser Miteinander in der Gesellschaft.

**„Arbeit bringt Leute zusammen. In dem Moment sind alle gleich, haben denselben Job und dasselbe Ziel.“**

– Zitat aus unseren Fokusgruppen

Diese Begegnungen geschehen manchmal beiläufig – an der Kaffeemaschine oder in der Kantine – und manchmal gezielt durch interdisziplinäre und vielfältig zusammengesetzte Teams oder entsprechende **Dialog- und Weiterbildungsformate**. Hier können unternehmensrelevante Themen aufgegriffen und zugleich **hierarchieübergreifende Lernräume für den Austausch** und die gemeinsame Auseinandersetzung geschaffen werden. Je nach Zielsetzung können dies beispielsweise Schulungen oder Diskussionsreihen in Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren zu gesellschaftlichen Themen sein, aber auch innerbetriebliche Foren, Town Halls zu praxisrelevanten unternehmensbezogenen Themen oder offenere Austausch- und Begegnungsformate.

In unseren Recherche-Interviews wurde immer wieder berichtet, dass die Themenfindung und konkrete Umsetzung von Formaten herausfordernd sein kann: Politik oder Gesellschaft als Themen sprechen nicht alle Mitarbeitenden gleichermaßen an; bei Diskussionen insbesondere zu gefühlt polarisierenden Themen halten sich viele lieber zurück. Es lohnt sich daher darüber nachzudenken, wie man sie konkreter und greifbarer machen könnte. Eine Möglichkeit wäre, weniger über abstrakte Fragen zu debattieren, sondern stattdessen Gemeinsamkeiten oder aktuelle Fragestellungen oder Erfahrungen, die viele Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag beschäftigen, in den Mittelpunkt zu stellen. Dies ist auch eine zentrale Erkenntnis aus unserer Begegnungsforschung: Wenn Formate an die unmittelbare Realität der Menschen anknüpfen, gelingt es deutlich besser, Brücken zu bauen.<sup>13</sup> Daran sollte man unbedingt denken, wenn man das „unsichtbare Drittel“ der Gesellschaft erreichen möchte.

## HALTUNG UND KOMMUNIKATION

Im Themenfeld Kommunikation beschäftigt viele Führungskräfte zudem die Frage, ob und wie sie sich zu bestimmten Themen positionieren und öffentlich äußern können oder sogar sollten. In den vergangenen Jahren haben wir gesehen, dass mehr und mehr Führungskräfte und Unternehmen zu gesellschaftlichen oder politischen Themen öffentlich Stellung beziehen. Die Wege dafür sind unterschiedlich, von offenen Briefen wie dem des Familienunternehmers Reinhold Würth an seine Belegschaft über Presse-Statements von CEOs großer Konzerne wie Siemens oder Mercedes bis zu öffentlichen Kampagnen oder Anzeigen. Auch die Kommunikationsinhalte variieren: Manche Unternehmen positionieren sich zu spezifischen Werten wie Toleranz, etwa Jenoptik mit der

<sup>12</sup> Vgl. More in Common (2023): Begegnungsradar: Unternehmen als Begegnungsorte.

<sup>13</sup> Vgl. More in Common (2023): Mehr erreichen: Wie und warum sind Menschen ganz unterschiedlich für Beteiligungsformate erreichbar?



Kampagne „Bleib offen“. Andere beziehen politisch Stellung, wie Edeka mit der Kampagne „Blau ist keine gute Wahl“, die von lokalen Edeka-Betreibern und -Betreiberinnen unterschiedlich gut aufgenommen wurde.

Die Frage, wie sich Unternehmen oder Führungskräfte in ihrer Kommunikation nach innen und außen mit ihrer Haltung positionieren sollten, ist nicht einfach zu beantworten. Gerade in Zeiten gesellschaftlicher Spannungen tragen Unternehmen jedoch eine **Mitverantwortung, Haltung zu beziehen und mit Botschaften für die Werte ihrer Organisation sowie für die Demokratie als Grundlage unseres Gemeinwesens einzustehen**. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen Nomos Glashütte aus dem Erzgebirge, das schon seit 2018 für Weltoffenheit und Toleranz öffentlich einsteht und daran arbeitet, diese Werte auch im Unternehmen zu leben. Die Geschäftsführerin Judith Borowski ist der Meinung, dass sich „die Wirtschaft (...) zu lange hinter Floskeln versteckt hat. Da wurde immer wieder das bekannte Zitat bemüht, ‚the Business of Business is Business‘. Doch wirtschaftliches Handeln ist ja ohnehin immer politisch. Mal geht es um Fachkräfte, mal um Energiepreise und Subventionen, mal um Steuerentlastungen. Nun geht es eben mal um die Demokratie, die die Grundlage unseres unternehmerischen Handelns ist.“<sup>14</sup>

### **„Wir wollen Vorbild sein, Haltung zeigen, Demokratie im Kleinen üben.“**

– Judith Borowski, Geschäftsführerin von Nomos Glashütte

Stellungnahmen zu gesellschaftlichen oder politischen Themen können unterschiedliche Wirkungen entfalten: Sie können Anerkennung bei Mitarbeitenden oder Kundinnen und Kunden schaffen und Orientierung bieten, sie können aber auch Ablehnung oder Kritik hervorrufen. Besonders Botschaften von Menschen mit privilegierten Positionen – etwa von CEOs oder Unternehmensinhabern und -inhaberinnen – werden mitunter als „moralisierend wahrgenommen und können bei den Empfängerinnen und Empfängern ungewollte Abwehrreaktionen auslösen.“<sup>15</sup> Haltungsäußerungen können als einseitig wahrgenommen werden, die wenig Raum für Dialog oder Diskussion lassen. Aus Sorge vor Widerstand oder negativer Resonanz sind manche Unternehmen und Führungskräfte daher bei öffentlichen Stellungnahmen zurückhaltend, da diese zu Umsatzeinbußen, Kundenverlust oder persönlichen Anfeindungen führen könnten.<sup>16</sup> Eine Zurückhaltung aus Sorge vor Widerstand greift jedoch oft zu kurz, da auch Schweigen oder das Nichtäußern zu wichtigen Themen als Zustimmung interpretiert werden kann.

Die Beispiele zeigen, dass es in der Kommunikation viel Fingerspitzengefühl braucht, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Kommuniziert die Unternehmensführung eine bestimmte Haltung, ist es zentral, dass sie auf dem tatsächlichen Erleben im Unternehmen fußt und stimmig vertreten wird. Die entscheidende Chance liegt hierbei in der **gemeinsamen Gestaltung**: Werden Werte und Positionen in internen Dialogräumen zusammen mit den Mitarbeitenden ausgehandelt, entsteht eine tragfähige Basis. So getragene Botschaften können nach innen und außen deutlich selbstbewusster, glaubwürdiger und mit größerem Rückhalt vertreten werden.

14 Haufe (2024): Für Demokratie sind immer alle verantwortlich. Online: [https://www.haufe.de/sustainability/debatte/interview-judith-borowski-nomos-glashuette\\_575768\\_617942.html](https://www.haufe.de/sustainability/debatte/interview-judith-borowski-nomos-glashuette_575768_617942.html)

15 Scholz, Markus (2025): Wirtschaft mit Werten. Droemer HC, München. S. 131.

16 Vgl. Ebd. S. 118.

## Handlungsansätze

1. Haltung basierend auf den Werten zeigen: sich zu unternehmensrelevanten und passenden Themen klar positionieren
2. Zuhören und unterschiedliche Perspektiven einbeziehen: Räume für respektvollen Austausch über hierarchische und gesellschaftliche Trennlinien hinweg schaffen
3. Schulungs- und Dialogformate anbieten: Innerbetriebliche Foren oder Weiterbildungen, die gesellschaftliche Themen mit unternehmensrelevanten Themen verbinden

## Reflexionsfrage

- Wie ermöglichen wir in unserem Unternehmen Räume für Begegnung und den respektvollen Austausch unterschiedlicher Perspektiven auch bei kontroversen Themen?

# Gesellschaftliches Engagement & Netzwerke

Unternehmen können einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Gesellschaft und des Gemeinwesens leisten, indem sie **zivilgesellschaftliche Initiativen und das Ehrenamt unterstützen**. Ein Weg dafür ist die direkte Förderung über Spenden, Sponsoring, Sachmittel oder fachliche Expertise. Für viele Unternehmen, insbesondere für familiengeführte Betriebe, ist dies ein wichtiger Bestandteil ihres gesellschaftlichen Engagements und etwas, das vor allem nach außen in die Gesellschaft hineinwirkt. Ein weiterer wirkungsvoller Ansatz zur Unterstützung der Zivilgesellschaft sind Corporate Volunteering Programme, die Mitarbeitende gezielt dabei unterstützen, sich ehrenamtlich zu engagieren – ob als Wahlhelferinnen und -helfer, bei Aktionstagen oder in längerfristigen Projekten. Mit diesen Programmen zeigen Unternehmen, dass gesellschaftliches Engagement geschätzt und unterstützt wird, womöglich sogar durch die Freistellung von Mitarbeitenden. Außerdem tragen sie dazu bei, die **Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden** sowie das **Teamgefühl und die Zugehörigkeit** zu stärken.

Viele Unternehmen engagieren sich darüber hinaus auch in Netzwerken oder Bündnissen und unterstützen öffentlichkeitswirksame Kampagnen zu gesellschaftlichen Themen. Beispiele für solche Netzwerke sind branchenübergreifende Initiativen wie „Wirtschaft für ein weltoffenes Deutschland“, Bündnisse mit zivilgesellschaftlichen Partnern wie „Vereint für Demokratie“ oder Medieninitiativen wie „Zusammenland“. Die Vernetzung mit anderen Akteuren und das kollektive Engagement ermöglichen es, Botschaften und Vorschläge wirkungsvoll gegenüber der Öffentlichkeit und Politik zu platzieren und die gemeinsame Stimme zu nutzen. Damit es nicht bei symbolischen Bekenntnissen oder der Platzierung von Logos bleibt und das Engagement glaubwürdig wirkt, ist es wichtig, dass es authentisch und konsequent mit der Unternehmenskultur und den Werten des eigenen Unternehmens verknüpft ist.

## Handlungsansätze

1. Zivilgesellschaft unterstützen: mit Spenden/Sponsoring, Sachspenden, fachlicher Expertise
2. Corporate Volunteering ermöglichen: ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitenden unterstützen, fördern und sichtbar machen
3. Sich in Netzwerken einbringen: die gemeinsame Stimme nutzen, um konkrete Vorschläge zu entwickeln oder um Themen mehr Sichtbarkeit zu geben

## Reflexionsfrage

- Wie und mit welchen Themenschwerpunkten und Partnern können wir als Unternehmen die Zivilgesellschaft und das Ehrenamt in unserem Land unterstützen?

## Fazit

Wir haben in dem Impulspapier aufgezeigt, dass Unternehmen ein wichtiger Teil der Gesellschaft sind und dass sie das Potenzial haben, das Gemeinwohl zu stärken. Sie sind nicht nur wirtschaftlicher Akteur und Arbeitgeber, sondern auch ein sozialer und kommunikativer Ort, an dem Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Perspektiven und Erwartungen aufeinandertreffen. **Die Kultur am Arbeitsplatz, an dem wir den größten Teil unseres Alltags und viel Lebenszeit verbringen, prägt unseren Blick auf die Gesellschaft, denn wir lernen in Organisationen viel über gesellschaftliches und demokratisches Handeln.**

Vor diesem Hintergrund können Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten, indem sie die alltägliche Arbeitswelt und das Miteinander bewusst gestalten. Die vier vorgestellten Gestaltungsfelder – **Werte & Kerngeschäft, Würde & Vertrauen, Begegnung & Gesprächsfähigkeit sowie Engagement & Netzwerke** – zeigen Möglichkeiten für Unternehmen, wie sie auf unterschiedlichen Ebenen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können und welche Wirkung damit einhergeht. **Werte und Kerngeschäft bilden das Fundament** und bestimmen ganz maßgeblich, welche Wirkung wirtschaftliches Handeln auf Menschen und Gesellschaft hat. Darauf aufbauend können Unternehmen eine Kultur gestalten, die von Wertschätzung, Vertrauen und Respekt geprägt ist. Dies beeinflusst, wie offen Menschen miteinander sprechen und unterschiedliche Perspektiven einbringen. Mit gesellschaftlichem Engagement können Unternehmen die Zivilgesellschaft fördern und z. B. in Netzwerken oder Bündnissen zusammen mit anderen Akteuren ihre Stimme nutzen. Damit die Maßnahmen in den jeweiligen Gestaltungsfeldern wirkungsvoll und glaubwürdig sind, ist es wichtig, dass sie zur gelebten Kultur passen und im täglichen Miteinander konsequent umgesetzt werden.

Dieses Impulspapier ist für uns ein Auftakt, um in den nächsten Jahren weiter zur Rolle und Bedeutung von Unternehmen in der Gesellschaft zu forschen und gemeinsam mit Praxisakteuren und Unternehmen an konkreten Fragestellungen und Ansätzen zu arbeiten. Wir haben noch viele offene Fragen, und uns ist bewusst, dass es für zahlreiche der genannten Herausforderungen keine einfachen Antworten gibt. Wir sind jedoch überzeugt, dass Unternehmen einen großen Hebel haben, um gesellschaftliche Entwicklungen mitzugestalten und den Zusammenhalt zu fördern.

# 10 Lesetipps

- **Neue Narrative (2025):** Wie Unternehmen die Demokratie stärken können  
<https://www.neuenarrative.de/magazin/wie-unternehmen-die-demokratie-staerken-koennen>
- **brand eins (2025):** Demokratie in Betrieben: Lass uns reden, Kollege  
<https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2025/demokratie/demokratie-in-betrieben-lass-uns-reden-kollege>
- **TU Dresden (2025):** ESG 2025 – Relevanz, Herausforderungen und strategische Perspektiven in deutschen Unternehmen  
[https://tu-dresden.de/ihi-zittau/rm/ressourcen/dateien/Civey\\_TUDresden\\_ESG25.pdf](https://tu-dresden.de/ihi-zittau/rm/ressourcen/dateien/Civey_TUDresden_ESG25.pdf)
- **ZiviZ (2025):** Monitor Unternehmensengagement  
[https://ziviz.de/sites/ziv/files/2025-06/monitor\\_unternehmensengagement\\_2025.pdf](https://ziviz.de/sites/ziv/files/2025-06/monitor_unternehmensengagement_2025.pdf)
- **Scholz, Markus (2025):** Wirtschaft mit Werten. Droemer Knaur, München  
<https://www.droemer-knaur.de/buch/prof-dr-markus-scholz-wirtschaft-mit-werten-9783426563427>
- **Initiative Unternehmen für Demokratie (2024):** Landkarte des Handelns  
<https://unternehmen-fuer-demokratie.de>
- **Metaplan (2024):** Unter Strom – Wie polarisierte Diskurse Organisationen zu Konfliktfeldern machen  
<https://www.metaplan.com/wp-content/uploads/2024/08/Metaplan-Studie-Unter-Strom.pdf>
- **More in Common (2023):** Begegnungsradar: Unternehmen als Begegnungsorte  
<https://www.moreincommon.de/publikationen/begegnungsradar-unternehmen/>
- **Phineo (2023):** 10 Tipps, wie sich Unternehmen für die Demokratie einsetzen können  
<https://www.phineo.org/magazin/10-tipps-wie-sich-unternehmen-f%C3%BCr-die-demokratie-einsetzen-k%C3%B6nnen>
- **Kiess, Johannes et al. (2023):** Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland - Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen  
<https://www.otto-brenner-stiftung.de/arbeitswelt-und-demokratie-in-ostdeutschland/>



**More in  
Common**