

# Das Potenzial der Wirtschaft für Demokratie

IMPULSE FÜR NEUE  
PARTNERSCHAFTEN VOR ORT



# Das Potenzial der Wirtschaft für Demokratie

IMPULSE FÜR NEUE PARTNERSCHAFTEN VOR ORT

## 1. Einleitung: Warum wir Wirtschaft und Demokratie jetzt zusammen denken müssen

Demokratie ist das tragende Fundament unserer Gesellschaft – und sie braucht heute mehr denn je Verbündete. Polarisierung, Desinformation, Vertrauensverlust in Institutionen und autoritäre Tendenzen setzen demokratische Strukturen unter Druck. Gleichzeitig stehen Unternehmen vor tiefgreifenden Herausforderungen: Fachkräftemangel, Wertewandel, steigende Erwartungen an Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung.

Unternehmen können in dieser Situation eine bedeutende Rolle spielen: als Arbeitgeber, als gesellschaftliche Akteure, als Lernorte für Mitbestimmung und als Motoren von Innovation und Zusammenhalt. Sie erreichen Menschen, die klassische Demokratiewerkzeuge oft nur schwer anspricht. Sie können Stimmen verstärken, Themen setzen, Haltung zeigen und gesellschaftlichen Zusammenhalt vorleben. Wenn in diesem Whitepaper von „Unternehmen“ gesprochen wird, sind damit Arbeitgebende aller Art aus Wirtschaft und Sozialwirtschaft gemeint – vom Handwerksbetrieb über kleine und mittlere Unternehmen bis hin zu größeren Trägern und Konzernen.

Unternehmen können in dieser Situation eine **bedeutende Rolle** spielen.

DIESES WHITEPAPER SOLL VERTRETENDEN VON UNTERNEHMEN UND DEMOKRATIEFÖRDERUNG ...

- **Potenziale erkennen helfen:** Welche Rollen können Unternehmen in einer demokratischen Gesellschaft spielen – weit über klassische CSR hinaus?
- **Vorurteile abbauen:** Warum bringen Unternehmen mehr als Geld mit und warum sind zivilgesellschaftliche Organisationen für sie die richtigen Partner auf Augenhöhe?
- **Lust auf gemeinsames Experimentieren wecken:** Welche ersten Schritte können beide Seiten gehen, um neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben?

Dieses Whitepaper basiert auf Erfahrungen der Arbeit der Changemaker Academy und ist Ergebnis eines mehrtägigen Demokratie-Labs zum Thema „Wirtschaft als Partner der Demokratieförderung“ mit Teilnehmenden aus Unternehmen und Zivilgesellschaft. Der Text ist bewusst aus einer Praxisperspektive geschrieben.



## 2. Schneller Überblick: Worum es geht

Dieses Whitepaper zeigt, wie Demokratie im Unternehmenskontext gedacht werden kann, welche Rollen Unternehmen in der Demokratieförderung spielen – und warum sich eine Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren für beide Seiten lohnt. Bevor wir tiefer einsteigen, finden Sie hier eine kurze Orientierung über zwei wichtige Modelle, die nachfolgend vertieft und auf die Praxis übertragen werden.

### **Die drei Ebenen von Demokratie**

Mehr dazu

ab Seite 8.

- **Lebensform:** Wie Menschen im Alltag zusammenarbeiten – Umgang mit Konflikten, Fehlern, Vielfalt und Verantwortung.
- **Gemeinschaftsform:** Wie Entscheidungen vorbereitet, getroffen und kommuniziert werden – Regeln, Verfahren, Beteiligung.
- **Herrschaftsform:** Wie Unternehmen innerhalb der demokratischen Ordnung – mit ihren Institutionen und Verfahren – agieren und welchen Einfluss sie auf öffentliche Debatten und Politik haben.

### DIE FÜNF ROLLEN VON UNTERNEHMEN IN DER DEMOKRATIEFÖRDERUNG

Weiterlesen

ab Seite 7–9.

- 1. Innere Kultur stärken** – Mitbestimmung, faire Verfahren und gelebte Werte im Unternehmen.
- 2. Lernort für Demokratie sein** – Kompetenzen wie Zuhören, Konfliktfähigkeit und Zivilcourage im Arbeitsalltag fördern.
- 3. Partner im lokalen Ökosystem werden** – Brücken zu Schulen, Initiativen, Kommunen und Partnerschaften für Demokratie bauen.
- 4. Ressourcen teilen** – Räume, Zeit, Expertise und finanzielle Mittel für Demokratieprojekte öffnen.
- 5. Haltung zeigen** – Intern und öffentlich für demokratische Grundwerte einstehen.

Anschließend finden Sie konkrete Praxisbeispiele aus der Arbeit der Changemaker Academy ➤ **SEITE 12**, einen Überblick über die inzwischen klar belegten Vorteile für Unternehmen, sich in dem Bereich der Demokratieförderung stärker zu engagieren ➤ **SEITE 15**, wie auch eine praktische Darstellung der grundlegenden Chancen und Risiken einer diesbezüglichen sektorübergreifenden Zusammenarbeit ➤ **SEITE 17**.



### 3. Ausgangslage: Ein Blick auf die handelnden Akteure

Bevor wir auf Rollen, Chancen und konkrete Beispiele schauen, lohnt ein Blick auf die Ausgangslage beider Seiten. Viele Missverständnisse entstehen, weil Unternehmen und demokratiestärkende Akteure in sehr unterschiedlichen Logiken unterwegs sind – und sich trotzdem aufeinander zubewegen wollen.

#### UNTERNEHMEN:

#### ZWISCHEN TRANSFORMATIONSDRUCK UND ROLLENFINDUNG

Viele Unternehmen stehen aktuell unter hohem Veränderungsdruck:

- **Fachkräftemangel und demografischer Wandel** – Stellen bleiben unbesetzt, Nachwuchs ist schwer zu gewinnen, erfahrene Mitarbeitende gehen in Rente.
- **Parallel laufende Transformationen** – Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen, Lieferkettengesetz, neue Berichtspflichten und internationale Wettbewerbsdynamiken – oft alles gleichzeitig.
- **Erwartung an „Purpose“ und gesellschaftliche Verantwortung** – Mitarbeitende, Kunden und Kundinnen und Öffentlichkeit fragen stärker danach, wofür ein Unternehmen steht, wie es mit Ressourcen, Menschen und Macht umgeht.

Gleichzeitig genießen Unternehmen nach wie vor relativ hohes Vertrauen.

Gleichzeitig genießen Unternehmen – in vielen Umfragen – nach wie vor relativ hohes Vertrauen, gerade im Vergleich zu Politik und Medien, deren Vertrauenswerte in den letzten Jahren deutlich gelitten haben.<sup>1</sup> Das macht sie zu wichtigen möglichen Verbündeten für Demokratietarbeit: Was Unternehmen sagen und tun, wird von vielen Menschen als relevant wahrgenommen.

Daraus ergibt sich ein weiterer Punkt, der für zivilgesellschaftliche Akteure wichtig ist zu verstehen: Die beschriebenen Transformationsprozesse binden viel Management-Aufmerksamkeit und Ressourcen. HR-, Nachhaltigkeits- oder Kommunikationsabteilungen sind häufig stark ausgelastet. Das bedeutet nicht, dass Demokratieförderung „unwichtig“ wäre – sie steht jedoch im Wettbewerb mit vielen anderen Themen um begrenzte Zeit, Budgets und Entscheidungsfenster.

<sup>1</sup> Siehe z.B. Edelman Trust Barometer 2024 (global und Deutschland); zeigt, dass „Business“ in vielen Ländern die vertrauenswürdigste Institution ist – häufig vor Regierung und Medien.



Wenn über „die Wirtschaft“ gesprochen wird, denken viele spontan an große Konzerne. Für Demokratieförderung sind aber sehr unterschiedliche Arbeitgebende relevant:

#### ➤ **Kleine und mittlere Unternehmen sowie Handwerksbetriebe**

Sie beschäftigen den Großteil der Menschen, sind häufig stark mit ihrer Region verbunden und spüren Fachkräftemangel und Wertewandel unmittelbar im Alltag.

#### ➤ **Organisationen der Sozialwirtschaft**

Wohlfahrtsverbände, soziale Träger und gemeinnützige Unternehmen arbeiten täglich an gesellschaftlichen Fragen – von Pflege über Bildung bis Integration – und bringen eigene Erfahrungen mit Beteiligung, Haltung und Wertearbeit mit.

#### ➤ **Große Unternehmen und Konzerne**

Sie verfügen oft über ausgeprägtere Strukturen, Programme und Ressourcen, dafür sind Entscheidungswege komplexer und Standorte bundesweit oder gar international verteilt. Demokratieförderung wird schnell zu einer strategischen Frage von Unternehmenskultur und Reputation und weniger an einen konkreten lokalen Bezug geknüpft.

Oft sind Führungskräfte übrigens unabhängig von der Größe ihrer organisationalen Struktur durchaus offen für Kooperationen, kennen aber den Fachbereich der Demokratieförderung kaum – und haben eher Sorge, „in ein politisches Minenfeld“ zu geraten oder zusätzliche Komplexität aufzubauen.

Die fünf Rollen von Unternehmen, die wir im Folgenden beschreiben, sind für alle Arbeitgebende relevant – sie prägen sich je nach Größe, Branche und Organisationsform aber unterschiedlich aus. Entscheidend ist nicht die Rechtsform, sondern die Frage: Wie verstehen wir uns als Arbeitgebende in einer demokratischen Gesellschaft?

**Die fünf Rollen von Unternehmen in der Demokratieförderung sind für alle Arbeitgebende relevant.**

### **Demokratiestärkende Akteure: Mit Erfahrungstiefe unter Handlungsdruck**

Auf der anderen Seite stehen Akteur:innen der Demokratieförderung – etwa Partnerschaften für Demokratie, lokale Vereine, Bildungsstätten oder Initiativen. Ihre Situation ist oft von drei Spannungsfeldern geprägt:

#### ➤ **Projektlogik, Abhängigkeit und Diversifizierungsdruck**

Viele Organisationen arbeiten auf Basis befristeter Förderprojekte und sind stark von einem oder wenigen Fördermittelgebern abhängig. Sie müssen regelmäßig neue Anträge schreiben, Wirkung nachweisen, Berichte erstellen – und parallel ihre laufende Arbeit stemmen.

#### ➤ **Erwartungsdruck und steigende Aufgaben**

Demokratieförderung soll immer mehr leisten: neue Zielgruppen erreichen, Desinformation bekämpfen, Extremismus vorbeugen, Beteiligung stärken, Vielfalt fördern – häufig bei unsicheren oder stagnierenden Mitteln.

#### ➤ **Sorge vor Instrumentalisierung**

Viele Organisationen haben erlebt oder beobachtet, dass zivilgesellschaftliche Akteure für Imagekampagnen genutzt werden. Sie achten daher stark auf Unabhängigkeit, wertebasierte Entscheidungen und klare rote Linien.



Gleichzeitig bringen demokratiestärkende Akteure genau die Stärken mit, die für gute Kooperation mit Unternehmen entscheidend sind:

#### ➤ **Glaubwürdigkeit vor Ort und legitimes Mandat**

Viele sind seit Jahren im Sozialraum aktiv, genießen Vertrauen bei ihren Zielgruppen, die Unternehmen allein kaum erreichen, und handeln im Auftrag von Kommunen oder Programmen wie „Demokratie leben!“. Insbesondere Partnerschaften für Demokratie haben ein explizites Mandat, Demokratiearbeit lokal zu koordinieren und zu fördern.

#### ➤ **Fachlichkeit und Prozesswissen in der Demokratieförderung**

Sie wissen nicht nur was inhaltlich wichtig ist (Themen, Zielgruppen, Risiken), sondern auch wie man vor Ort sinnvoll vorgeht: Welche Formate passen zu welchen Zielgruppen? Wie lassen sich sensible Themen moderieren? Wo liegen die Stolpersteine, wenn man bestimmte Gruppen anspricht? Dieses Methoden- und Prozesswissen ist ein zentraler Mehrwert.

#### ➤ **Netzwerke und Zugänge in der Region**

Demokratiefördernde Akteure sind oft gut vernetzt mit Schulen, Jugendclubs, Vereinen, migrantischen Selbstorganisationen, Kirchengemeinden, Verwaltungen, Politik und anderen Initiativen. Sie kennen „die Menschen hinter den Strukturen“ und können Türen öffnen, die Unternehmen allein schwer aufbekommen.

Für viele Menschen in Unternehmen sind diese Akteure bisher dennoch weitgehend unbekannt – während fast alle eine ungefähre Vorstellung davon haben, wie Unternehmen funktionieren. Dieses Ungleichgewicht an Sichtbarkeit erklärt einen Teil der Berührungängste und zeigt zugleich, welches Potenzial in guten Übersetzungs- und Brückenformaten liegt.

Unter **Unternehmen**  
kann man sich schnell  
etwas vorstellen – bei  
**Demokratieförderung**  
sieht das anders aus.

### **Was sich für beide Seiten festhalten lässt**

Unternehmen sind nicht desinteressiert, wenn sie nicht sofort anbeißen – sie jonglieren mit vielen parallel laufenden Anforderungen und müssen sorgsam mit ihrer Zeit und Aufmerksamkeit umgehen. Demokratiefördernde Akteure wiederum sind nicht „schwierig“, wenn sie auf Unabhängigkeit, faire Bezahlung und klare Rollen bestehen – sie sichern damit ihre Glaubwürdigkeit, Wirkung und langfristige Handlungsfähigkeit.

Eine wichtige Grundlage für Kooperation ist diese Ausgangslage zu kennen und anzuerkennen – und dann bewusst zu schauen, wie beide Seiten ihre jeweiligen Stärken einbringen können.



## 4. Was wir meinen, wenn wir von Demokratie sprechen

Demokratie ist vielschichtig. Auch wenn wir natürlicherweise zuerst an Wahlen und Parlamente denken, ist oft weit mehr gemeint. Für den Austausch miteinander ist es jedoch hilfreich einzuordnen, welcher Bereich der Demokratie uns gerade bewegt. In der Praxis haben sich die folgenden drei Ebenen<sup>2</sup> dafür als hilfreich erwiesen:

### 1. Demokratie als Lebensform

Demokratie ist eine Haltung im Alltag: Wie wir jeweils miteinander sprechen, Konflikte austragen, Verantwortung übernehmen und mit Unterschieden umgehen.

→ Unternehmen prägen diese Lebensform – ob sie wollen oder nicht – jeden Tag mit: in Teammeetings, im Umgang mit Kritik, in der Fehlerkultur und in Führungsstilen. Mitarbeitende erleben hier, ob ihre Stimme zählt – oder nicht.

### 2. Demokratie als Gemeinschaftsform

Demokratie beschreibt auch, wie wir unsere gemeinsamen Angelegenheiten organisieren: Welche Regeln gelten? Wer entscheidet worüber – mit welchen Verfahren, mit welcher Transparenz?

→ Unternehmen gestalten Gemeinschaftsform im Kleinen: über Betriebsvereinbarungen, Beteiligungsformate, Betriebsräte, interne Aushandlungsprozesse. Hier zeigt sich, ob Mitbestimmung strukturell verankert ist oder nur im Leitbild steht.

### 3. Demokratie als Herrschaftsform

Schließlich geht es um die staatliche Ebene: Unsere Verfassung, die Gewaltenteilung, der Rechtsstaat und der Schutz von Grundrechten beschreiben die Rahmenordnung, in der wir in einem Land operieren. Sie ermöglicht erst wirtschaftliche Tätigkeit – und wird zugleich von allen gesellschaftlichen Kräften mitgestaltet.

→ Unternehmen sind Teil dieser Herrschaftsform: Sie profitieren von stabilen demokratischen Institutionen und wirken zugleich auf sie ein – durch Verbände, Lobbyarbeit, öffentliche Positionierungen und ihr Verhalten in Krisenzeiten.

Aus dieser Perspektive wird deutlich: Unternehmen sind nicht nur „Nutznießer“ einer funktionierenden Demokratie. Sie sind Orte, an denen demokratische **Lebensform** gelernt oder verlernt wird, in denen demokratische **Gemeinschaftsform** gestaltet oder verhindert wird, und sie sind Akteure, die auf die demokratische **Herrschaftsform** einwirken.

Auf diesen drei Ebenen lassen sich auch die verschiedenen Rollen von Unternehmen in der Demokratie verorten – vom Arbeits- und Lernort über den Partner im lokalen Ökosystem bis hin zur öffentlichen Stimme im gesellschaftlichen Diskurs.

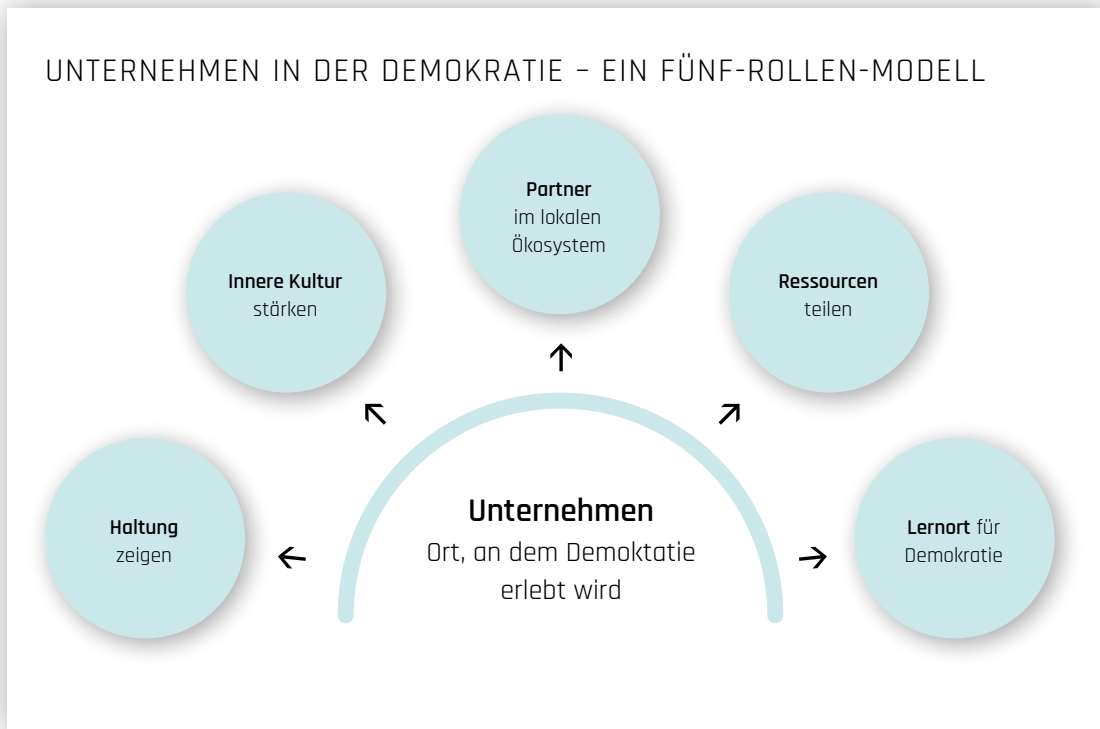
Unternehmen sind weit mehr als nur „Nutznießer“ der Demokratie.

<sup>2</sup> Himmelmann, Gerhard (versch. Jahre): Demokratie als Lebens-, Gesellschafts- und Herrschaftsform. Vgl. u.a. Demokratie lernen - Demokratie leben und Materialien des Programms „Demokratie lernen & leben“ (DeGeDe).



## 5. Fünf Rollen von Unternehmen in der Demokratie

In unserer Arbeit haben sich fünf Rollen herauskristallisiert, in denen Unternehmen Demokratie unterstützen – und selbst davon profitieren können. Unternehmen müssen nicht alle Rollen gleichzeitig voll ausfüllen. Entscheidend ist, sich bewusst zu machen: Wo stehen wir heute? Welche Rolle wollen wir ausbauen?



### 5.1 Demokratische Kultur und Teilhabe im Unternehmen stärken

Hier steht die innere Verfassung des Unternehmens im Mittelpunkt: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer wird beteiligt? Wie wird mit Kritik, Fehlern und Vielfalt umgegangen? Mitarbeitende erleben hier Demokratie als **Lebensform** (im Miteinander) und **Gemeinschaftsform** (in Strukturen und Prozessen).

#### Konkrete Ansatzpunkte:

- Unterstützung betrieblicher Mitbestimmung und eine wertschätzende Zusammenarbeit mit Betriebsräten oder Mitarbeitervertretungen.
- Einführung von kollegialer Beratung und beteiligungsorientierten Führungsmodellen.
- Regelmäßige, ernst gemeinte Mitarbeitendenbefragungen, deren Ergebnisse transparent zurückgespielt und gemeinsam bearbeitet werden.
- Faire Gehaltsmodelle und z.B. Arbeit mit Gehaltsräten, die Kriterien offenlegen und mit Mitarbeitenden reflektieren.
- Angebot offener Gesprächsrunden zu aktuellen gesellschaftlichen Themen (z.B. „Espresso-Runden“, politische Stammtische, interne Dialogformate).
- Aufarbeitung der Unternehmensgeschichte – etwa in Bezug auf die NS-Zeit – und ehrlicher Umgang mit Schattenseiten.
- Standards für die Beschäftigung von Geflüchteten und marginalisierten Gruppen, die Diskriminierung abbauen und Teilhabe ermöglichen.



- Veränderung der Rechtsform im Sinne von Verantwortungseigentum – also Strukturen, in denen Gewinne nicht beliebig extrahiert werden können, sondern dem Unternehmenszweck und Gemeinwohl verpflichtet bleiben.

## 5.2 Unternehmen als Lernort für demokratische Kompetenzen

Um Demokratie aktiv zu leben sind bestimmte Kompetenzen hilfreich: z. B. zuhören, Perspektiven wechseln, Konflikte aushalten, Kompromisse finden, Verantwortung übernehmen, sich gegen antidemokratische Handlungen oder Äußerungen positionieren. Diese Kompetenzen werden nicht nur in politischen Gremien, sondern auch im Arbeitsalltag ständig gebraucht und geübt. Wir können Unternehmen daher durchaus als Lernorte für demokratische Lebensform beschreiben.

Unternehmen sind  
Lernorte für  
demokratische  
Lebensform.

### Konkrete Ansatzpunkte:

- Corporate-Volunteering-Programme, bei denen Mitarbeitende in zivilgesellschaftlichen Projekten mitarbeiten und ihre Demokratie-Muskeln trainieren.
- Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, Betriebsräten oder Initiativen, die demokratische Kompetenzen in die Arbeitswelt bringen.
- Veranstaltungsformate wie Demokratietage in Ausbildung und Studium (z. B. in Kooperation mit Berufsschulen oder Hochschulen), an denen Azubis und Studierende Demokratiepraxis kennenlernen.
- Niedrigschwellige, praxisorientierte interne Lerneinheiten („Demokratiefitness“, Counterspeech-Trainings, Umgang mit Hass & Desinformation).
- Externe Angebote wie das Business Council for Democracy, das Lernformate zu digitalen Demokratiethemata in Unternehmen bringt oder Weiterbildungsangebote der „Initiative betriebliche Demokratiekompetenz“ und anderer Partner.

## 5.3 Unternehmen als Partner im lokalen Ökosystem

Unternehmen sind eingebettet in Städte, Gemeinden und Regionen. Sie teilen mit anderen Akteur:innen vor Ort Infrastruktur, Arbeitskräfte, Räume und Herausforderungen. In dieser Rolle wirken Unternehmen auf Demokratie als Gemeinschaftsform: Sie gestalten mit, wie vor Ort miteinander gearbeitet und entschieden wird.

### Konkrete Ansatzpunkte:

- Einladung lokaler Akteur:innen (z. B. Pfd, Jugendinitiativen, Vereine, Schulen) zu Unternehmens-Frühstücken oder -Dinners, bei denen gemeinsame Themen sichtbar werden.
- Teilnahme an oder Mitgestaltung von Formaten wie dem „Marktplatz der guten Geschäfte“<sup>3</sup>, bei denen Unternehmen und gemeinnützige Organisationen Kooperationen vereinbaren.
- Gastgeberchaft für Veranstaltungen, Workshops, Bürgerforen oder Dialogformate im Unternehmensgebäude.
- Mitwirkung an runden Tischen, kommunalen Entwicklungsbeiräten oder Partnerkreisen, die sektorübergreifend an Lösungen arbeiten.
- Mitgliedschaften in Vereinen und Initiativen, z. B. im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, in lokalen Bündnissen oder regionalen Netzwerken wie „Zukunftswege Ost“ oder „Engagierte Städte“.

<sup>3</sup> Siehe z. B. auch [www.gute-geschoefte.org](http://www.gute-geschoefte.org)



## 5.4 Ressourcen teilen

Vielen Demokratieprojekten fehlt es nicht an Ideen, sondern an Ressourcen: Räumen, Technik, Zeit, Know-how oder finanziellen Mitteln. Unternehmen verfügen hier über Ressourcen, die sie teilen können – ohne ihr Kerngeschäft zu vernachlässigen. Diese Rolle beeinflusst alle drei Ebenen der Demokratie, indem sie Handlungsspielräume schafft.

### Konkrete Ansatzpunkte:

- Hackathons, bei denen Mitarbeitende ihr Fachwissen einbringen, um digitale oder organisatorische Lösungen für gemeinnützige Organisationen zu entwickeln.
- Bereitstellung von Räumen als Community Spaces: Besprechungsräume, Coworking-Flächen, Veranstaltungsräume, Infrastruktur.
- Pro-bono-Rechtsberatung oder andere Fachleistungen für Initiativen, die unter Druck stehen.
- Coaching und Beratung für zivilgesellschaftliche Projekte, z. B. über Programme wie #Startsocial.
- Social-Sabbatical-Programme, in denen Mitarbeitende für begrenzte Zeit in gemeinnützigen Organisationen mitarbeiten.

## 5.5 Position beziehen

In dieser Rolle geht es um Demokratie als Herrschaftsform: um die Frage, wie Unternehmen sich zu den Grundwerten einer offenen, pluralen Gesellschaft verhalten. Hier geht es nicht um Parteipolitik, sondern um den Schutz demokratischer Grundlagen.

### Konkrete Ansatzpunkte:

- Öffentliche Stellungnahmen von Geschäftsführung, Aufsichtsräten oder Corporate Influencern für demokratische Grundwerte und gegen Menschenfeindlichkeit.
- Beteiligung an Bündnissen wie „Wirtschaft für ein weltoffenes Sachsen“ oder ähnlichen Allianzen.
- Klare interne Richtlinien gegen Diskriminierung und menschenfeindliche Ideologien – und deren konsequente Umsetzung.
- Aufrufe an Mitarbeitende, sich als Wahlhelfende zu engagieren, oder Unterstützung anderer demokratiestärkender Aktivitäten.
- Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell und Lieferketten kritisch zu prüfen – etwa in Bezug auf fossile Abhängigkeiten, Ausbeutung oder antidemokratische Akteure.

Der Schutz demokratischer Grundlagen ist kein parteipolitisches Statement.

Nicht jedes Unternehmen muss alle fünf Rollen gleichzeitig ausfüllen – entscheidend ist, bewusst zu wählen, wo der nächste Schritt liegt.



## 6. Ein Blick in den Maschinenraum – Beispiele der Zusammenarbeit

Gemeinsam mit verschiedenen Partnerorganisationen arbeiten wir an neuen Wegen, um in sektorübergreifenden Partnerschaften gemeinsam mehr zu bewirken. Wir geben einen kleinen Einblick.

### BEISPIEL 1

#### **Azubi-Programm –**

#### Demokratiekompetenzen und Multiplikatorenrolle

#### AUSGANGSLAGE:

Viele Unternehmen bilden junge Menschen aus, die später eine wichtige Rolle im Betrieb und in der Gesellschaft spielen. Gleichzeitig fragen sich Partnerschaften für Demokratie, wie sie Jugendliche und junge Erwachsene besser erreichen können.

#### IDEE:

Ein gemeinsames Programm, in dem Auszubildende eines Unternehmens:

- für Demokratie, Vielfalt und Beteiligung sensibilisiert werden,
- ihre eigenen Stärken, Werte und Ressourcen reflektieren,
- Methoden kennenlernen, um Workshops und Gesprächsformate anzuleiten,
- als Multiplikator:innen z. B. an Schulen oder in Jugendzentren aktiv werden.

#### ROLLENVERTEILUNG:

- Unternehmen stellen Azubis frei, verankern das Programm in der Ausbildungszeit, unterstützen die interne Sichtbarkeit.
- Partnerschaften für Demokratie / lokale Akteure öffnen Türen zu Schulen, Jugendclubs, Initiativen; helfen bei der Suche nach Einsatzorten; unterstützen bei der Qualitätssicherung.
- Changemaker Academy entwickelt Inhalte und Methodik, qualifiziert Azubis pädagogisch, begleitet erste Einsätze.

#### NUTZEN:

- Für Azubis: Selbstwirksamkeit, Entwicklung wichtiger Schlüsselkompetenzen, Sichtbarkeit im Unternehmen.
- Für Unternehmen: Stärkung der Ausbildungsqualität, attraktivere Arbeitgebermarke, gelebte Verantwortung.
- Für Demokratie-Akteur:innen: Neue Zugänge zu jungen Menschen und zusätzliche Multiplikator:innen vor Ort.



## BEISPIEL 2

### Lernzirkel-Programm für Mitarbeitende

#### AUSGANGSLAGE:

Viele Mitarbeitende spüren, dass sie „eigentlich mehr“ zu einer guten Zukunft beitragen möchten, wissen aber nicht, wo sie anfangen sollen – im Unternehmen und im gesellschaftlichen Engagement.

#### IDEE:

In Anlehnung an „Working-out-loud“ Zirkel<sup>4</sup> durchlaufen Mitarbeitende in kleinen Gruppen einen strukturierten Prozess (z. B. 5–8 Treffen), um:

- ihre eigenen Stärken, Werte und Ressourcen zu entdecken,
- passende Engagementwege im Unternehmen (z. B. Beteiligung an internen Projekten) und außerhalb (z. B. Ehrenamt, Pro-bono-Einsätze) kennenzulernen,
- konkrete Schritte zu planen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Die Treffen können in oder nahe der Arbeitszeit stattfinden, sind selbstorganisiert und basieren auf klaren Leitfäden und Übungen.

4 [www.workingoutloud.com](http://www.workingoutloud.com)

#### ROLLENVERTEILUNG:

- **Unternehmen** sorgen für interne Kommunikation, ermöglichen Zeitfenster, erkennen Engagement im Rahmen von Personalentwicklung oder Nachhaltigkeitsstrategie an.
- **Changemaker Academy** stellt ein strukturiertes Curriculum, Materialien und Begleitung bereit.
- **Partnerschaften für Demokratie / lokale Akteure (optional)** bringen passende lokale Engagementmöglichkeiten ein, z. B. durch ein „Engagement-Speed-Dating“ oder eine Übersicht lokaler Projekte.

#### NUTZEN:

- **Für Mitarbeitende:** Klarheit über eigene Ressourcen und sinnvolle Engagementwege, stärkere Vernetzung im Unternehmen.
- **Für Unternehmen:** Mehr Eigeninitiative, identitätsstärkende Geschichten, niedrigschwellige Verknüpfung von Personal- und Demokratieförderung.
- **Für Demokratie-Akteur:innen:** Neue Engagierte, die bereits Reflexion und Kompetenzen mitbringen.



## BEISPIEL 3

### **Weitere Ressourcen und Formate der Changemaker Academy als Demokratie-Toolbox für Unternehmen**

#### AUSGANGSLAGE:

Eine flexible Toolbox unterstützt Unternehmen dabei, Demokratie im Arbeitsalltag zu stärken – ohne jedes Mal bei null anzufangen.

#### MÖGLICHE ELEMENTE:

- Ein digitaler KI-Assistent, der Mitarbeitende dabei unterstützt, ihre Stärken, Werte und Ressourcen sichtbar zu machen und passende Engagement- und Beteiligungswege zu finden – innerhalb des Unternehmens, lokal und digital.
- Mikro-Lerneinheiten zu Themen wie Umgang mit Konflikten, Perspektivwechsel, Zivilcourage im Arbeitsalltag, digitale Demokratiekompetenzen.
- Ein Engagement-Selbstlernkurs, den Mitarbeitende im eigenen Tempo durchlaufen können – z. B. im Rahmen von Lernzeit oder Homeoffice.
- Demokratie-Zirkel, die analog zu Lernzirkeln funktionieren und Teams ermöglichen, über einen begrenzten Zeitraum an konkreten Demokratie-Themen im Unternehmen zu arbeiten.
- Ein Demokratie-Bingo oder ähnliche spielerische Formate, mit denen Mitarbeitende niedrigschwellig Aktionen ausprobieren und dokumentieren können.
- Schnittstellen zu lokalen Partnern (z. B. Pfd), deren Angebote in der Toolbox sichtbar werden.

### **Weitere Kooperationsideen aus den Demokratie-Labs**

Neben den ausführlich beschriebenen Beispielen sind in den Demokratie-Labs weitere Ideen entstanden, wie Unternehmen und Demokratie-Akteur:innen zusammenarbeiten können:

#### ➤ **Lokale Demokratie-Fonds**

Unternehmen und Pfd-Netzwerke richten gemeinsam Fonds ein um kleinere Demokratie- und Engagementprojekte in der Region unbürokratisch zu unterstützen.

#### ➤ **Sichtbarkeit engagierter Unternehmen erhöhen**

Projekte, Kampagnen oder digitale Landkarten, die Unternehmen zeigen, die sich glaubwürdig für Demokratie und Engagement stark machen – als Einladung an andere, sich anzuschließen.

#### ➤ **Engagement-Gala als Vernetzungsort**

Eine jährlich stattfindende Veranstaltung, bei der Unternehmen, Zivilgesellschaft, Kommunen und engagierte Einzelpersonen zusammenkommen, Engagement sichtbar machen und neue Kooperationen anbahnen.

Viele Akteure haben  
sich schon auf den Weg  
gemacht.



## ➤ Lokale Projekt-Marktplätze

Formate, bei denen sich Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure in kurzen „Speed-Dating“-Sequenzen kennenlernen und gezielt Kooperationspotenziale ausloten.

Diese Ideen werden von den Lab-Teilnehmenden eigeninitiativ weiterentwickelt und umgesetzt: Sie zeigen, was möglich ist – und laden zum Kopieren, Weiterdenken und Ausprobieren ein.

## 7. Die Vorteile einer engeren Zusammenarbeit

### 7.1 Was Unternehmen davon haben – belegte Wirkkraft demokratischer Organisationskultur

Zahlreiche Studien zeigen: Betriebliche Mitbestimmung, Beteiligung und faire Kultur sind nicht nur „nice to have“, sondern handfeste Erfolgsfaktoren.

#### ➤ Stabilität und Resilienz

Genossenschaften haben in verschiedenen Ländern überdurchschnittlich hohe Überlebensraten<sup>5</sup>, weil sie stärker auf langfristige Bindung, Partizipation und gemeinschaftliche Verantwortung setzen.

#### ➤ Mitarbeiterbindung und Fluktuation

Unternehmen mit demokratischeren Führungs- und Beteiligungsformen berichten häufig von geringerer Fluktuation und höherer Bindung<sup>6</sup>. Wer mitreden kann, bleibt eher – und geht seltener frustriert.

#### ➤ Zufriedenheit und Vertrauen

Studien deuten darauf hin, dass Mitbestimmung am Arbeitsplatz das Vertrauen in Institutionen stärkt<sup>7</sup> – insbesondere dort, wo dieses Vertrauen historisch fragiler ist. Menschen, die sich im Betrieb ernst genommen fühlen, erleben auch Demokratie als weniger abstrakt.

#### ➤ Spillover-Effekte

Teilhabe im Unternehmen wirkt über den Arbeitsplatz hinaus: Menschen, die im Betrieb Verantwortung übernehmen, sind eher bereit, sich auch zivilgesellschaftlich zu engagieren oder sich gegen demokratiefeindliche Tendenzen zu positionieren.<sup>8</sup>

#### ➤ Fachkräftemangel und Sinnorientierung

Rund die Hälfte der Unternehmen berichtet über dauerhaft unbesetzte Stellen. Gleichzeitig suchen gerade jüngere Fachkräfte nach Arbeitgebern, die mehr bieten als Gehalt<sup>9</sup>:

- Möglichkeiten, sich einzubringen und mitzugestalten.
- Glaubwürdige Nachhaltigkeits- und Werteorientierung.
- Räume für persönliche und berufliche Entwicklung.

Eine demokratische Unternehmenskultur – im Sinne der oben beschriebenen Rollen – wird damit zum Wettbewerbsvorteil im Ringen um Talente. Sie zeigt sich nicht im Hochglanzbild, sondern im Alltag: Wie Entscheidungen getroffen werden, wie Fehler behandelt werden, wie Vielfalt gelebt wird.

<sup>5</sup> LO / ICA / Cooperatives Europe – Berichte zu Krisenresilienz und Überlebensraten von Genossenschaften im Vergleich zu klassischen Unternehmen (u. a. Finanzkrise, COVID-19).

<sup>6</sup> Hans-Böckler-Stiftung – Formate wie „Fakten zur Mitbestimmung“ und Dossiers: betriebliche Mitbestimmung korreliert positiv mit Produktivität, Innovation, Beschäftigungsstabilität und Identifikation.

<sup>7</sup> „Gute Arbeitsbedingungen sichern die Demokratie“ – Sonderauswertung (u. a. Uni Bremen / Hans-Böckler-Stiftung); faire Arbeit und Beteiligung gehen mit höherem Demokratievertrauen und geringerer Zustimmung zu autoritären Einstellungen einher.

<sup>8</sup> Demokratieforschung & Industriosozilogie – Klassiker wie Carole Pateman (Participation and Democratic Theory) und neuere empirische Studien zeigen Zusammenhänge zwischen Beteiligung im Betrieb und politischer Partizipation.

<sup>9</sup> Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2023/2024 – Gesellschaftliche Wirkung, Wertepassung und Umgang mit Klima- und Sozialfragen sind zentrale Kriterien bei der Arbeitgeberwahl.



## BEOBACHTUNGSFRAGEN

### **Woran merken Sie, dass sich die demokratische Kultur in Ihrem Unternehmen verbessert?**

- **Beteiligung:** Nehmen mehr Mitarbeitende freiwillig an Feedbackrunden, Workshops oder Beteiligungsformaten teil – und bringen eigene Ideen ein, statt nur abzunicken?
- **Konfliktkultur:** Werden Konflikte offener angesprochen und konstruktiver gelöst – statt ausgesessen, personalisiert oder nach oben delegiert zu werden?
- **Entscheidungen:** Werden Entscheidungen transparenter kommuniziert – und verstehen Mitarbeitende besser, warum etwas entschieden wurde, selbst wenn sie nicht einverstanden sind?
- **Fluktuation & Bindung:** Gehen weniger Menschen frustriert – und steigen parallel interne Bewerbungen, Engagement in Projekten oder Rückmeldungen wie „Ich fühle mich hier ernst genommen“?
- **Engagement über den Job hinaus:** Zeigen Mitarbeitende mehr Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – etwa in Projekten, internen Initiativen oder im Ehrenamt?

Diese Fragen helfen erste Veränderungen im Alltag wahrzunehmen und gemeinsam zu reflektieren.

## **7.2 Was Demokratie-Akteur:innen davon haben – Neue Räume, neue Zielgruppen**

Für Akteur:innen der Demokratieförderung – insbesondere Partnerschaften für Demokratie – eröffnet die Zusammenarbeit mit Unternehmen neue Handlungsspielräume:

- **Zugang zu Menschen, die sonst schwer zu erreichen sind**  
Über Unternehmen erreicht die Demokratieförderung Berufstätige, Auszubildende und Teams, die selten in klassischen politischen Bildungsformaten sitzen.
- **Räume und Infrastruktur**  
Unternehmen verfügen über Räume, Technik und Kommunikationskanäle, die für Demokratieprojekte wertvoll sind: Meetingräume, Veranstaltungsflächen, interne Kommunikationskanäle, Social-Media-Reichweite.
- **Neue Rollenbilder**  
Mitarbeitende, die im Unternehmen demokratische Kompetenzen entwickeln und Verantwortung übernehmen, können zu Multiplikator:innen im Sozialraum werden – etwa als Trainer:innen, Mentor:innen oder Initiator:innen lokaler Projekte.



## 8. Die Risiken und Muster des Gelingens der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Demokratieförderung ist kein Selbstläufer. Sie bietet große Chancen – birgt aber auch Risiken und Spannungen. Beides offen zu benennen, ist Voraussetzung für gelingende Kooperation.

### RISIKEN FÜR UNTERNEHMEN

- Reputationsrisiken durch oberflächliches „Demokratie-Washing“
- Polarisierung bei politischer Positionierung
- Interne Widersprüche, wenn externe Haltung nicht zur internen Kultur passt?

### RISIKEN FÜR DEMOKRATIE-AKTEUR:INNEN

- Gefahr der Instrumentalisierung für Unternehmensinteressen
- Abhängigkeit von freiwilligem Engagement oder Spenden
- Verlust kritischer Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit

### Was gute Kooperation ausmacht – und was Sie vermeiden sollten

#### 1. Augenhöhe & fairer Ressourcenausgleich

Zivilgesellschaftliche Akteure sind nicht die kostenlose Weiterbildungsabteilung von Unternehmen, sondern Experten und Expertinnen für Demokratieförderung mit eigenen Aufträgen, Netzwerken und Finanzierungslogiken. Umgekehrt sind Unternehmen nicht nur Geldgeber, sondern Partner mit Zugang zu Menschen und Strukturen, die sonst schwer zu erreichen sind.

➔ No-Go: Wenn Organisationen systematisch unbezahlt Leistungen für Unternehmen erbringen oder Unternehmen ausschließlich als „Scheckbuch“ gesehen werden, kippt die Zusammenarbeit aus der Balance.

#### 2. Klare Ziele, Rollen und Grenzen

Gute Kooperation beginnt damit, dass beide Seiten offenlegen, was sie sich davon versprechen – und wo ihre Grenzen liegen. Wer entscheidet was? Wer trägt welche Verantwortung? Welche Themen passen, welche nicht?

➔ No-Go: Parteipolitische Instrumentalisierung – wenn Unternehmen oder zivilgesellschaftliche Organisationen als Vehikel für parteipolitische Kampagnen genutzt werden, statt sich auf demokratische Grundwerte und Verfahren zu beziehen.

#### 3. Substanz statt Symbolpolitik

Kooperationen sollten zum Inneren des Unternehmens passen und spürbare Veränderungen ermöglichen – z. B. in Kultur, Prozessen oder Angeboten.

➔ No-Go: Reine Symbolkooperation („Logopartnerschaften“), bei denen nach außen groß Demokratie-Kommunikation betrieben wird, während intern Mitbestimmung, Vielfalt und faire Verfahren kaum eine Rolle spielen.



#### 4. Kontinuität und gemeinsames Lernen

Demokratieförderung ist kein einmaliges Event, sondern ein Prozess. Einzelne Aktionen können wichtige Anstöße geben, entfalten aber erst dann Wirkung, wenn sie in längerfristige Lern- und Entwicklungsprozesse eingebettet sind.

→ No-Go: Aktionismus ohne Follow-up – wenn nach einem „Demokratietag“ alles wieder im Alltag verschwindet und keine Strukturen bleiben, an die angeknüpft werden kann.

## 9. Fazit & Einladung zum Weiterdenken

Demokratie stärkt man nicht mit einer eigenen Abteilung oder einem von vielen Zusatzprojekten – sie ist verankert in unserem Alltag und beweist sich in der Praxis. Wir erleben sie in der Zusammenarbeit von Teams, in Führung, in Konflikten, in Entscheidungsprozessen und im öffentlichen Auftreten von Organisationen.

UNTERNEHMEN SIND DABEI KEINE NEUTRALEN RÄUME,  
SONDERN ...

- **Lebensorte**, an denen Menschen erfahren, ob ihre Stimme zählt,
- **Gemeinschaftsorte**, in denen Aushandlungsprozesse gestaltet werden,
- **Machtorte**, die Einfluss auf öffentliche Debatten und politische Rahmenbedingungen haben.

Wenn Sie beim Lesen dieses Whitepapers an einer Stelle gedacht haben „Dieser Punkt macht mich neugierig“, dann ist das ein guter Anfang. Um konkreter zu werden bieten sich die folgenden Reflexionsfragen an:

Unternehmen können sich fragen: „Welche Rolle spielt Demokratie für uns und welche Rolle wollen wir künftig für sie spielen?“

Demokratie-Akteur:innen stellen sich die Frage: „Wie können wir ungewohnte Partnerschaften eingehen und neue Akteure für unsere Arbeit begeistern, ohne unsere Unabhängigkeit aufzugeben?“





## Gemeinsame Sache machen

Wenn Sie Fragen, Anregungen oder konkrete Ideen für eine mögliche Kooperation mit der Changemaker Academy haben, schreiben Sie gerne direkt dem Team ([mail@zukunftsverft.org](mailto:mail@zukunftsverft.org)). Falls Sie einfach informiert bleiben möchten, bitten Sie unter selbiger Mail einfach um Aufnahme in unseren Mailverteiler zum Thema Wirtschaft und Demokratieförderung, dann informieren wir Sie zukünftig gerne über Veranstaltungen, hilfreiche Ressourcen und neue Praxisbeispiele.



## Zur Organisation

Die Changemaker Academy hilft Menschen dabei, ihre Stärken, Werte und Leidenschaften zu entdecken, um Gesellschaft auf ihre Weise mitzugestalten. Dafür arbeitet das Team eng mit Kommunen, Freiwilligenagenturen, Schulen, Partnerschaften für Demokratie (PfD), Unternehmen und anderen Akteuren zusammen. Ein aktueller Schwerpunkt der Changemaker Academy ist dank einer Förderung des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ die Entwicklung von Ressourcen und Formaten um Unternehmen als Partnern der Demokratieförderung zu gewinnen. Eines dieser Formate ist das Demokratie Lab, bei dem sich Expert:innen beider Seiten treffen für gegenseitige Inspiration, tiefgehenden Austausch und die Entwicklung konkreter Ergebnisse für ihre jeweilige Arbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.changemaker-academy.org](http://www.changemaker-academy.org).



## Zum Autor

Dennis Hoenig-Ohnsorg ist Gründer der Changemaker Academy und Leiter des Demokratie Labs zum Thema Wirtschaft und Demokratieförderung. Er hat selbst bereits intensive Erfahrung im innovativen Sozialsektor gesammelt und die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship auch schon auf Wirtschaftsseite innerhalb großer Strukturen verantwortet.

Bei Fragen oder Anregungen ist er erreichbar unter [Dennis@zukunftswerft.org](mailto:Dennis@zukunftswerft.org).

## Impressum

Zukunftswerft gUG (haftungsbeschränkt)

Werderdammstraße 17  
14669 Paretz

