

Unternehmen für Demokratie

# Landkarte des Handelns

von Thomas Beschorner & Norbert Taubken



# Warum es eine Landkarte des Handelns braucht.

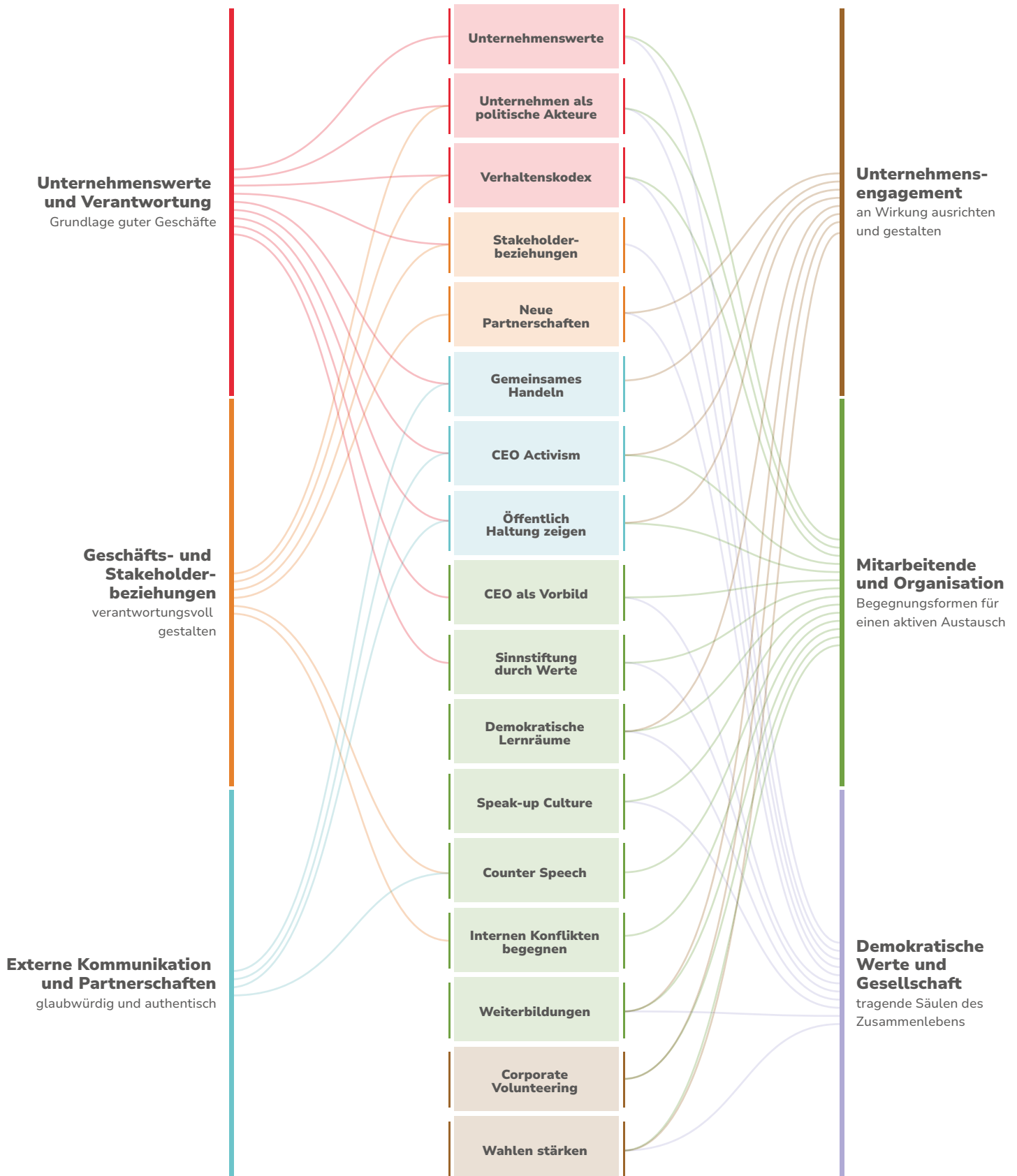
Extremistische und -populistische Tendenzen treiben die Gesellschaft um. In den vergangenen Monaten wurde dabei sehr deutlich, dass das Eintreten für eine freiheitlich-demokratische Gesellschaft eine gemeinschaftliche Aufgabe ist, die auch mutige Stimmen und konkrete Maßnahmen durch die Wirtschaft erfordert. Deshalb stellt sich auch für mehr und mehr Unternehmen und Wirtschaftsverbände die Frage, welchen Beitrag sie für eine offene Gesellschaft leisten können.

Was aber ist konkret zu tun? Welche Maßnahmen sind Unternehmen zu empfehlen, damit sie in ein praktisches Handeln kommen?

Unser Vorschlag: Aus einem Zusammenspiel von sechs Handlungsarealen ergibt sich für Unternehmen eine Landkarte des Handelns mit 17 Aktionsmöglichkeiten. Sie dient zur Orientierung und als Anregung für alle Unternehmen, die für eine offene, freiheitlich-demokratische Gesellschaft stehen.



# Landkarte des Handelns



# Unternehmenswerte und Verantwortung

## Grundlage guter Geschäfte

Praktisches, verantwortungsvolles Unternehmertum kann nur auf der Basis profunder Unternehmenswerte realisiert werden. Sie markieren einen normativen Kompass des Unternehmerischen, denn sie sind grundlegend für strategische Entscheidungen ebenso wie im tagtäglichen operativen Geschäft.

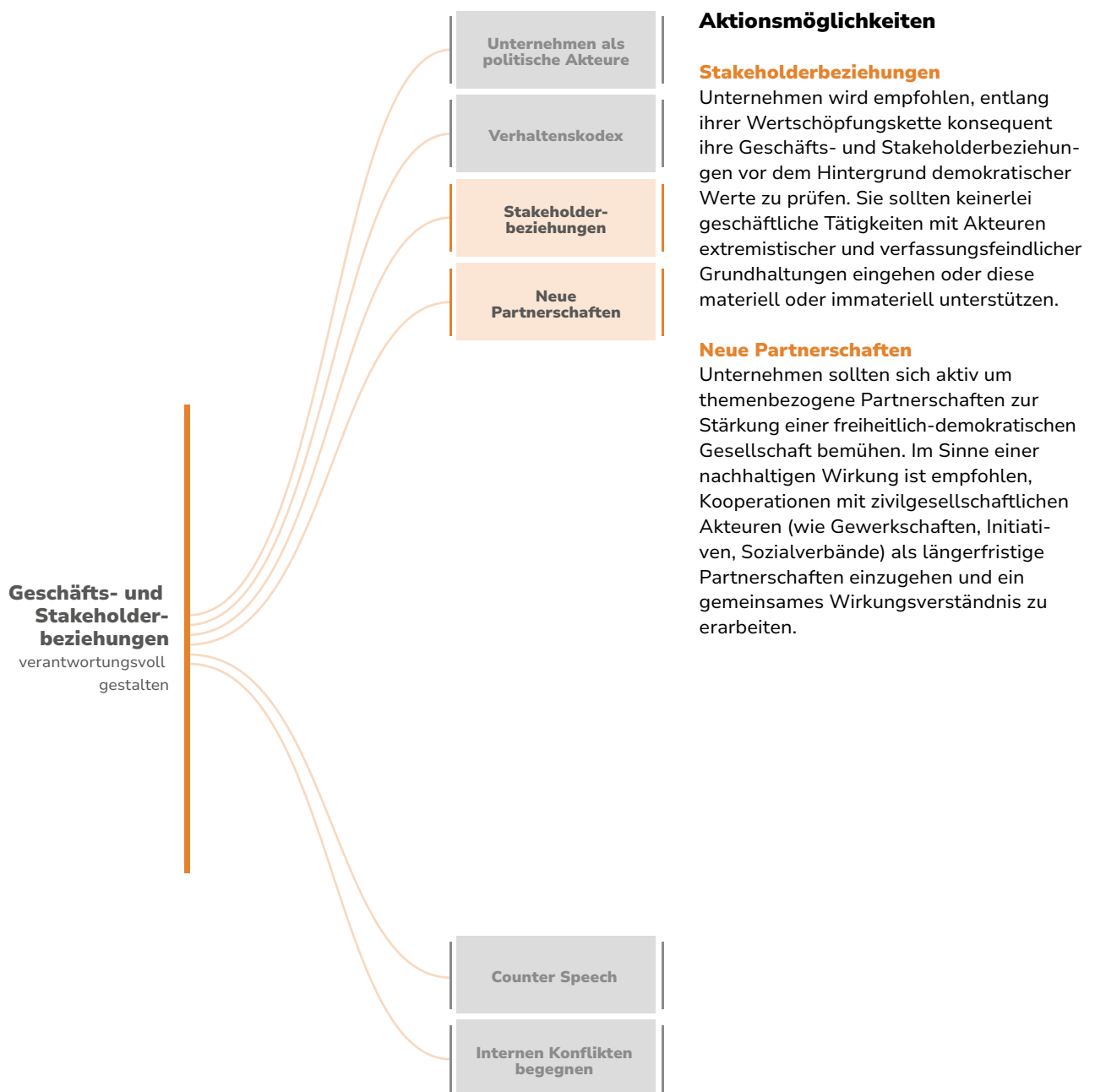
Demokratische Werte sind wesentlich für einen solchen Kompass. Ein Eintreten für Demokratie ist nicht nur aus einem wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen sinnvoll, sondern auch eine Verantwortung von Unternehmen – eine Verantwortung in der Gesellschaft und für die Gesellschaft.



# Geschäfts- und Stakeholderbeziehungen verantwortungsvoll gestalten

Unternehmen sind auf vielfältige Arten und Weise in pluralen Gesellschaften einer globalisierten Welt eingebettet. Eine verantwortungsvolle und gesellschaftlich legitimierte Wertschöpfung bedarf tragfähiger Beziehungen zu einer Vielzahl von Anspruchsgruppen (Stakeholdern) auf der Grundlage gemeinsamer demokratischer Wertvorstellungen.

Belastbare Stakeholderbeziehungen und ein umsichtiges Stakeholdermanagement stärken unternehmerische Prozesse und helfen dabei, strategische Weichenstellungen zukunftsfähig zu gestalten. Zugleich wird die Wirtschaft dadurch den komplexen Anforderungen freiheitlicher Gesellschaften an Unternehmen als verantwortungsvolle Akteure gerecht.

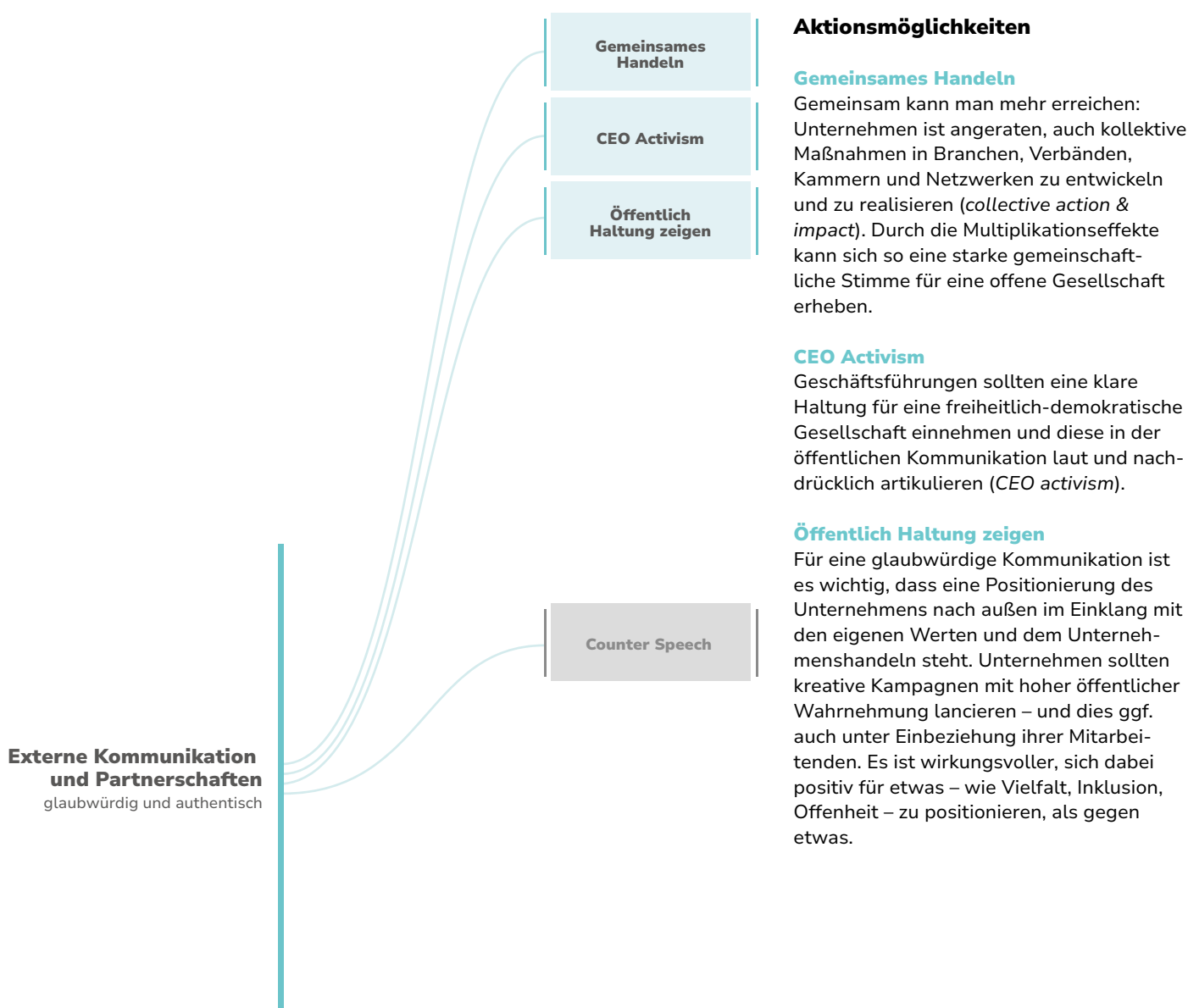


# Externe Kommunikation und Partnerschaften

## glaubwürdig und authentisch

Das Eintreten für demokratische Werte verlangt von Unternehmen eine klare ethische Haltung, Kooperationsfähigkeit und Diskursoffenheit. Insbesondere im Schulterschluss mit starken Partnerinnen und Partnern kann daraus ein wirkungsstarkes Signal für eine freiheitlich-demokratische Grundordnung in die Gesellschaft hinein wirken.

Partnerschaften auf Augenhöhe basieren auf authentischer, glaubwürdiger und inklusiver Kommunikation. Sie erfordern Kooperationsangebote, die nachdrücklich reale Problemlagen adressieren und ehrliche Formen der Zusammenarbeit ermöglichen. Besonders als Teil größerer Allianzen können Unternehmen zu starken Stimmen für eine resiliente Gesellschaft werden, die sich Intoleranz, Ausgrenzung und Autoritarismus entschlossen entgegenstellt.



# Unternehmensengagement an Wirkung ausrichten und gestalten

Ein vitales Gemeinwesen benötigt Unternehmen, die sich im Einklang mit demokratischen, freiheitlichen und pluralen Grundwerten auf vielfältige Weise engagieren. Unternehmen agieren hier auf der Grundlage eines Dreiklangles, der eine konkrete Bedarfslage, eine angemessene Ressourcenausstattung und ein unmissverständliches gesellschaftliches Mandat umfasst.

Der Kanon an effizienten wie gemeinwohlorientierten Maßnahmen ist vielfältig: Corporate Volunteering befähigt Mitarbeitende zum motivierenden Einsatz im Sinne der Gesellschaft für Demokratie und Vielfalt. Es stärkt damit zugleich die Inklusion marginalisierter Gruppen in einer pluralen und offenen Gesellschaft.

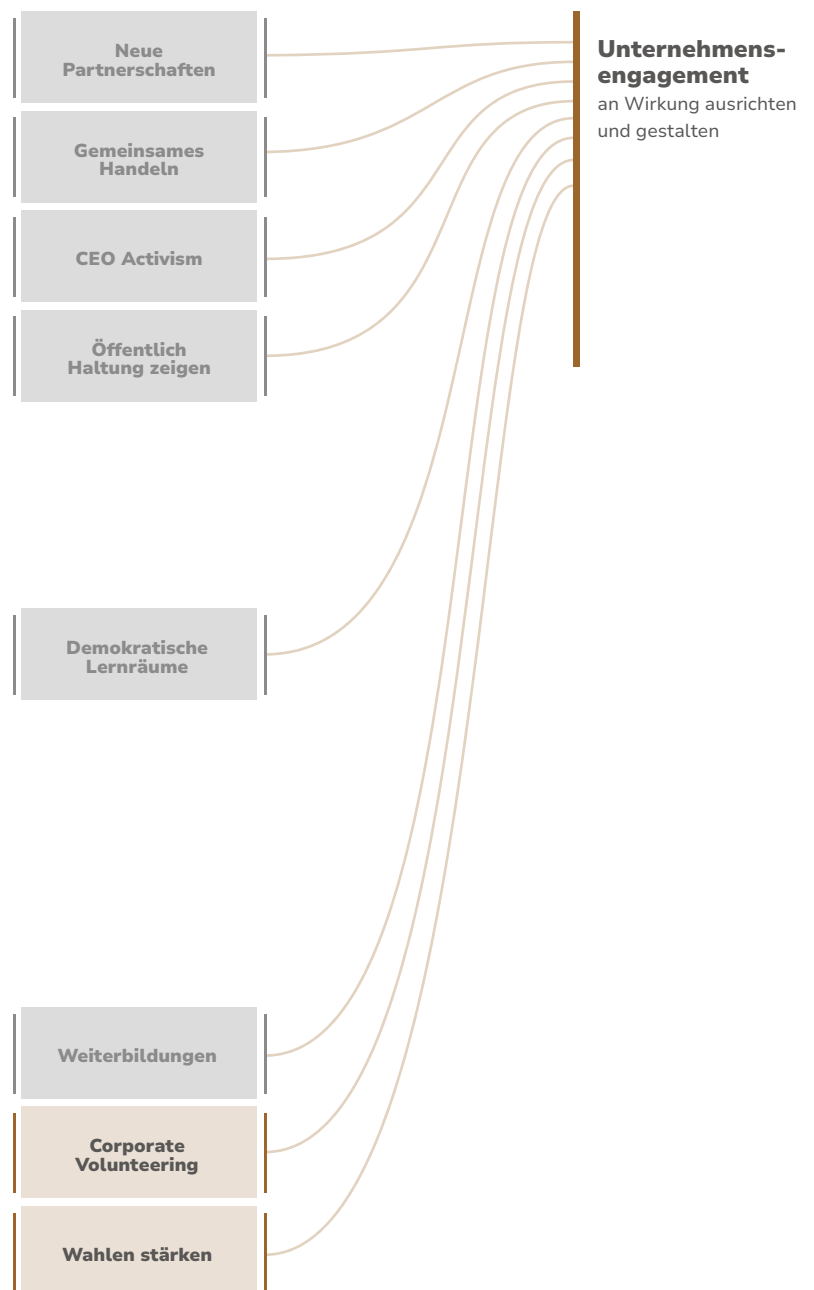
## Aktionsmöglichkeiten

### Corporate Volunteering

Unternehmen sollten Corporate-Volunteering-Maßnahmen realisieren, die zugleich eine Stärkung der demokratischen Gesellschaft fördern und demokratische Erfahrungskontexte für ihre Mitarbeitenden schaffen. Dabei gilt es, durch geeignete Kooperationen gezielt die Zivilgesellschaft als Eckpfeiler der Demokratie zu stärken und langfristige Wirkungen zu erzielen.

### Wahlen stärken

Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden zu einer Wahlbeteiligung ermutigen. Ihr Engagement für eine freiheitlich-demokratische Gesellschaft (z.B. als Wahlhelfer\*innen) sollte seitens des Unternehmens unterstützt werden und kann Bestandteil von Corporate Volunteering sein. Unternehmen sollten jedoch gegenüber ihren Mitarbeitenden keine Wahlempfehlungen für oder gegen Parteien aussprechen. Das wäre ein Übergriff in die Privatsphäre und die Bürgerrechte. Stattdessen sollte auf der Werteebene argumentiert werden.



# Mitarbeitende und Organisation

## Begegnungsformen für einen aktiven Austausch

Unternehmen sind mehr als bloße Wertschöpfungsveranstaltungen. Für Mitarbeitende sind sie Orte der Begegnung, des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der persönlichen Entwicklung. Unternehmenskulturen sind so zu gestalten, dass Mitarbeitende als mündige Bürgerinnen und Bürger gestärkt und dazu befähigt werden, extremistischen und ausgrenzenden Weltansichten entschlossen entgegenzutreten – innerhalb und außerhalb der Organisation.

Wesentlich dafür ist die Entwicklung von Begegnungsformen und -formaten, die einen Austausch mit den Mitarbeitenden sowie der Mitarbeitenden untereinander ermöglichen. Dadurch eröffnen sich für die Beschäftigten kritische Reflexionsräume und Rückstützen für ein moralisch integriertes Handeln auch in herausfordernden Kontexten.

### Aktionsmöglichkeiten

#### CEO als Vorbild

Mitglieder der Geschäftsführung sollten sich ihrer besonderen Verantwortung für die Werte des Unternehmens bewusst sein. Gegenüber ihren Mitarbeitenden können sie eine authentische Vorbildfunktion für eine freiheitlich-demokratische Gesellschaft in ihrem Unternehmen einnehmen (*tone at the top*).

#### Sinnstiftung durch Werte

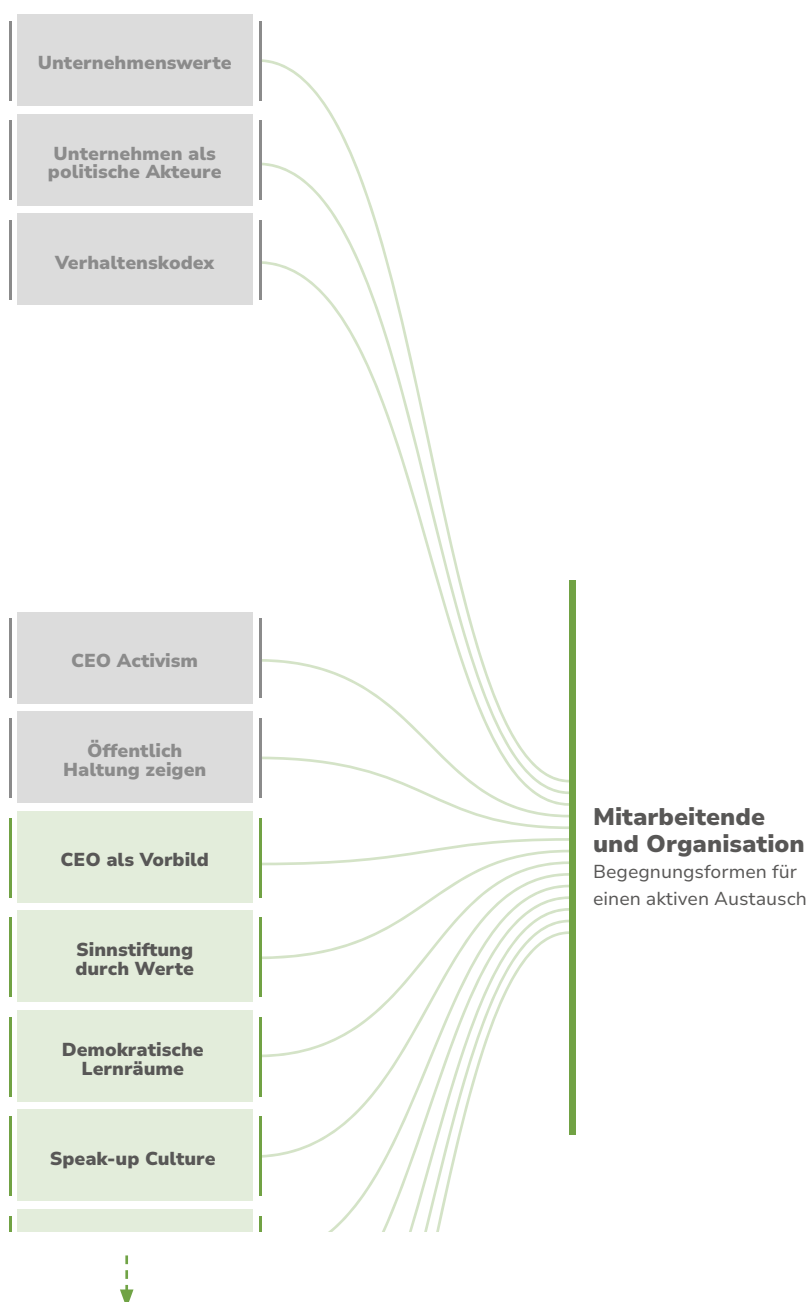
Unternehmen ist empfohlen, ihr Eintreten für demokratische Werte in Einklang mit den Arbeitsleben ihrer Mitarbeitenden zu bringen. Das Erleben dieser Werte wird zur Quelle für sinnstiftende Arbeit (*meaningful work*) und sollte weiter entwickelt werden.

#### Demokratische Lernräume

Unternehmen sollten Formen und Formate für demokratische Lernräume in ihrer Organisation entwickeln und Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende ausbauen. Erfahrungsbezogenes Lernen stärkt deren Werthaltungen.

#### Speak-up Culture

Unternehmen wird empfohlen, Maßnahmen für eine „Speak-up Culture“ zu ergreifen. Mitarbeitende sollten fremdenfeindliche, rassistische oder andere Benachteiligungen und Anfeindungen artikulieren können.



# Mitarbeitende und Organisation

## Begegnungsformen für einen aktiven Austausch

### Aktionsmöglichkeiten

#### Counter Speech

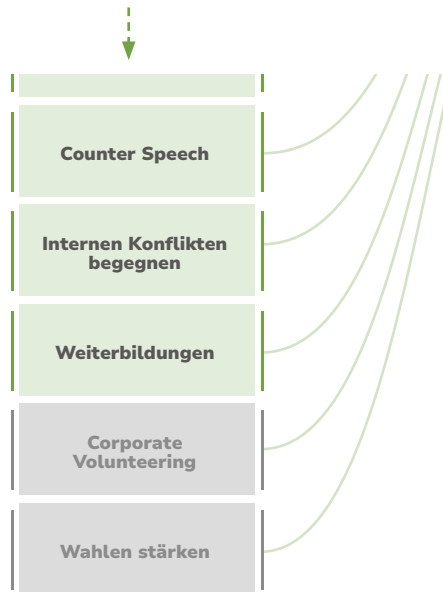
Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden im Umgang mit rassistischen oder diskriminierenden Aussagen oder Handlungen im Geschäftsleben schulen. So werden sie in die Lage versetzt, dagegen ihre Stimme zu erheben (*counter speech*).

#### Internen Konflikten begegnen

Zum Thema Extremismus und antidemokratischer Haltungen sollten Unternehmen Konfliktzonen antizipieren, die innerhalb des Unternehmens, mit Geschäftspartnerinnen und -partnern oder durch eine öffentliche Kommunikation sichtbar werden können. Idealerweise werden bereits vorab geeignete Maßnahmen ergriffen.

#### Weiterbildungen

Unternehmen sind aufgefordert, Themen wie Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus, Rassismus, Diskriminierung etc. in stärkerem Maße in interne Weiterbildungsaktivitäten zu integrieren und ihr Trainingsportfolio entsprechend zu erweitern.



# Eintreten für demokratische Werte

## Die Initiatoren

### **Prof. Dr. Thomas Beschorner**

ist seit 2011 Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen.

Email: [thomas.beschorner@unisg.ch](mailto:thomas.beschorner@unisg.ch)

**LinkedIn:** [thbeschorner](#)

### **Dr. Norbert Taubken**

ist Co-Gründer und seit 17 Jahren Geschäftsleiter der Nachhaltigkeitsberatung Scholz & Friends Reputation mit Sitz in Berlin und seit 2020 Partner der Agenturgruppe Scholz & Friends.

Email: [norbert.taubken@s-f.com](mailto:norbert.taubken@s-f.com)

**LinkedIn:** [norberttaubken](#)

Die beruflichen Wege der beiden Initiatoren kreuzen sich als Pioniere im Bereich Unternehmensverantwortung regelmäßig. Beide gestalten seit vielen Jahren die Entwicklungen der Wirtschaftsethik und unternehmerischen Nachhaltigkeit im deutschsprachigen Raum maßgeblich mit, jeder in seinem Wirkungsfeld. Für das Projekt „Landkarte des Handelns“ bündeln sie ihre Erfahrungen und Perspektiven. Denn gemeinsam entsteht mehr – ganz im Sinne von *collective impact* und für die Stärkung einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft.

### **Was ist noch geplant?**

Am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen wurde ein Weiterbildungskurs zur Thematik entwickelt. Er richtet sich an alle Interessierten aus der unternehmerischen Praxis, die vertiefte Kenntnisse über die verschiedenen Handlungsareale gewinnen und Ideen für ihr Wirkungsfeld im eigenen Unternehmen entwickeln möchten.

Für Unternehmen, die gezielt in die Entwicklung von Konzepten zur Demokratieförderung einsteigen möchten, bietet Scholz & Friends Reputation individuell angepasste Unternehmensworkshops an. Das Ergebnis sind maßgeschneiderte Konzeptansätze, die auf nachhaltige Veränderungen abzielen.

# Treten Sie in den Dialog.

## **Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen**

Das Institut für Wirtschaftsethik ist das größte und älteste Forschungsinstitut in seinem Fachgebiet im deutschsprachigen Raum. Neben Forschungstätigkeit und vielfältigen Angeboten in der universitären Lehre leistet das Institut maßgebliche Impulse für die unternehmerische, politische und gesellschaftliche Praxis.

**[iwe.unisg.ch](http://iwe.unisg.ch)**

Email: [ethik@unisg.ch](mailto:ethik@unisg.ch)

## **Scholz & Friends Reputation**

Scholz & Friends Reputation ist eine Nachhaltigkeitsberatung mit Sitz in Berlin und langjähriger Erfahrung in der Prozessbegleitung von Unternehmen. Wir unterstützen dabei, Nachhaltigkeit und Verantwortung langfristig in die Geschäftstätigkeit zu integrieren, komplexe Regulierungsanforderungen zu erfüllen, belastbare Ergebnisse zu erzielen sowie Nachhaltigkeitsengagement professionell auszurichten und glaubwürdig zu kommunizieren.

**[www.nachhaltigkeitsberatung-sfr.de](http://www.nachhaltigkeitsberatung-sfr.de)**

**[www.s-f.family/scholz-and-friends-reputation](http://www.s-f.family/scholz-and-friends-reputation)**

Email: [reputation@s-f.com](mailto:reputation@s-f.com)

## **Sie wollen mehr über die Initiative erfahren?**

**[www.unternehmen-fuer-demokratie.de](http://www.unternehmen-fuer-demokratie.de)**

Email: [kontakt@unternehmen-fuer-demokratie.de](mailto:kontakt@unternehmen-fuer-demokratie.de)



*Autoren und Konzept:* Thomas Beschorner / Norbert Taubken

*Konzeptionelle Mitarbeit:* Joris Lenssen

*Gestaltung:* Scholz & Friends Berlin GmbH

*ViSdP:* Thomas Beschorner, IWE, 2024.

© Institut für Wirtschaftsethik und Scholz & Friends Reputation, 2024



Universität St. Gallen

Institut für Wirtschaftsethik

**Scholz  
& Friends**  
Reputation