

„Demokratie in Gefahr?“ Kontext und Implikationen für die IK



Sabine Clausecker
Kreab Germany



Prof. Dr. Petra Schleiter
Universität Oxford & Centre
for Democratic Resilience



Agenda

01

Wissenschaftliche Erkenntnisse

- Demokratie in Gefahr
- Ursachen
- Folgen für Unternehmen
- Resilienz

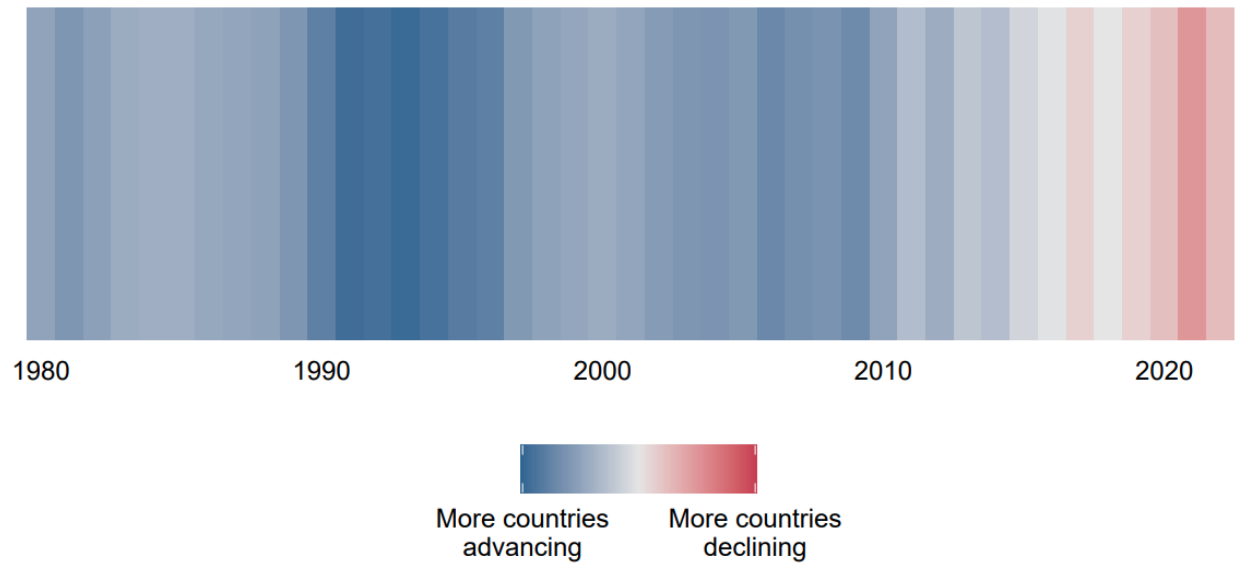
02

Implikationen für die Interne Kommunikation

- Corporate Political Responsibility
- Warum IK relevant ist für CPR
- Drei essenzielle Schritte
- Empfehlungen für die Umsetzung
- Praxisbeispiele

Demokratie im Rückschritt

Democratic Backsliding
Polarisierung



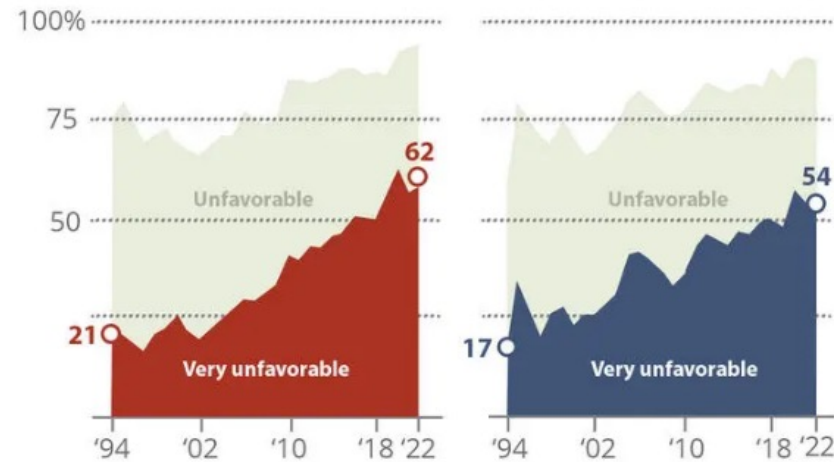
Demokratie im Rückschritt

Democratic Backsliding
Polarisierung

Two decades of rising partisan antipathy

% of Republicans with a(n) _____
view of the Democratic Party

% of Democrats with a(n) _____
view of the Republican Party



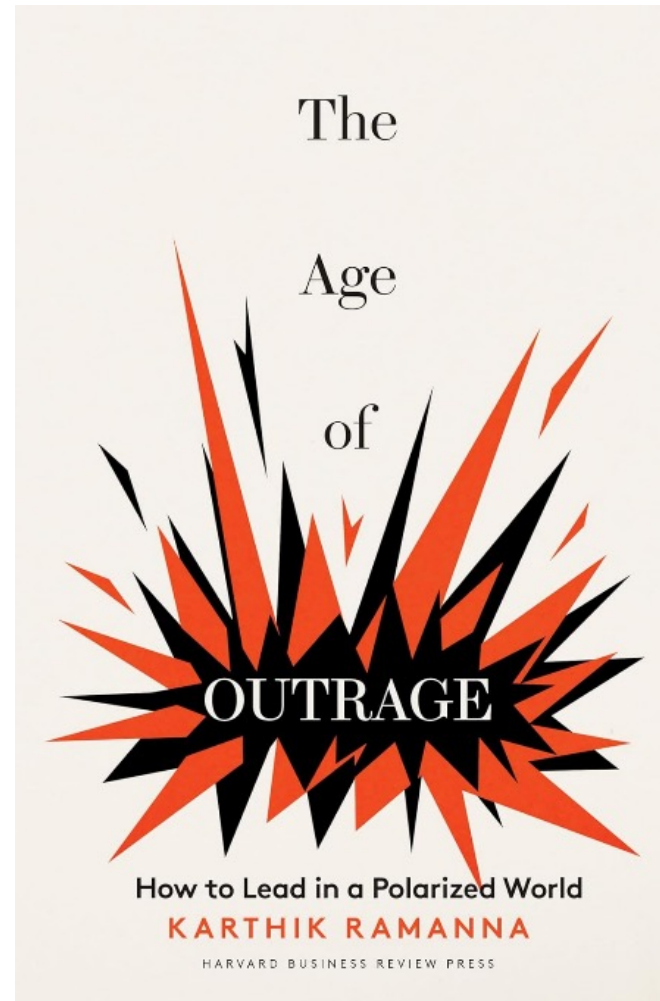
Note: Based on partisans and does not include those who lean to each party.

Source: Yearly averages of survey data from Pew Research Center American trends Panel (2020–2022) and Pew Research Center phone surveys (1994–2019).

PEW RESEARCH CENTER

Ursachen

- | Ungleichheit & Unsicherheit
- | Verschiebung von Status-hierarchien
- | Identitätspolitik und Narrative der Ausgrenzung



Auswirkungen auf Unternehmen

Investitionen & Strategie

Lieferkettenmanagement

Personalwesen

Markenreputation

Regulatorische Compliance

E&I Kommunikation



BBC Sign in Home News Sport Business Innovation Culture Travel Search

NEWS

Home | Israel-Gaza war | War in Ukraine | Climate | Video | World | UK | Business | Tech | Science

World | Africa | Asia | Australia | Europe | Latin America | Middle East | US & Canada

Trump announces 25% tariffs on all steel and aluminium imports

9 February 2025

The image shows a screenshot of a BBC News article. The article title is "Trump announces 25% tariffs on all steel and aluminium imports" and it is dated "9 February 2025". The main image in the article shows Donald Trump sitting in a chair, holding a large document with his signature on it. He is wearing a dark suit and a red tie. The background shows a window with a view of the White House and an American flag.

Auswirkungen auf Unternehmen

Investitionen & Strategie

Lieferkettenmanagement

Personalwesen

Markenreputation

Regulatorische Compliance

E & I Kommunikation

POLITICO

an election War in Ukraine Munich Security Conference Newsletters Podcasts Poll of Polls Policy ne

NEWS > TRADE

EU vows 'firm and proportionate' response to Trump's tariffs

"Unjustified" 25 percent tariffs on steel and aluminum "will not go unanswered," says European Commission President Ursula von der Leyen.

SHARE



Auswirkungen auf Unternehmen

Investitionen & Strategie

Lieferkettenmanagement











Personalwesen

Markenreputation

Regulatorische Compliance

E & I Kommunikation

← Zurück

   Artikel teilen mit:       

Home > Elon Musk > Walmart: Weltgrößter Einzelhändler verzichtet auf Diversity – kurz vor Black Friday

Kurz vor Black Friday: Weltgrößter Einzelhändler verzichtet auf Diversity

Diversity-Rückzieher bei Walmart: Der US-Einzelhandelsriese kündigte umfassende Änderungen an, nachdem er ins Visier konservativer Aktivisten geraten war.

Unsicherheit & Polarisierung am Arbeitsplatz

Folgen für:

Teamwork
Innovation, Kreativität
Wertschätzung
Produktivität
Mitarbeiterzufriedenheit & -bindung

[Startseite](#) > [Leben](#) > [Karriere](#)

Sich am Arbeitsplatz politisch äußern: No-Go oder Meinungsfreiheit?

02.04.2024, 16:33 Uhr

Politische Gesinnung als Kündigungsgrund? Welche Äußerungen am Arbeitsplatz zulässig sind

Der Ukraine-Konflikt führt erneut zu der Frage: Ist die politische Gesinnung als Kündigungsgrund rechters? Jens Niehl, Anwalt für Arbeitsrecht, erklärt, welche Äußerungen am Arbeitsplatz zulässig sind – und ab wann es kritisch wird.

Meta löscht politische Beiträge in internen Foren – einige Mitarbeiter fürchten um ihre Meinungsfreiheit

Hugh Langley, Jyoti Mann, Pranav Dixit
© 08 Feb 2025



Kontext für Kommunikation

Zukunftsoptimismus

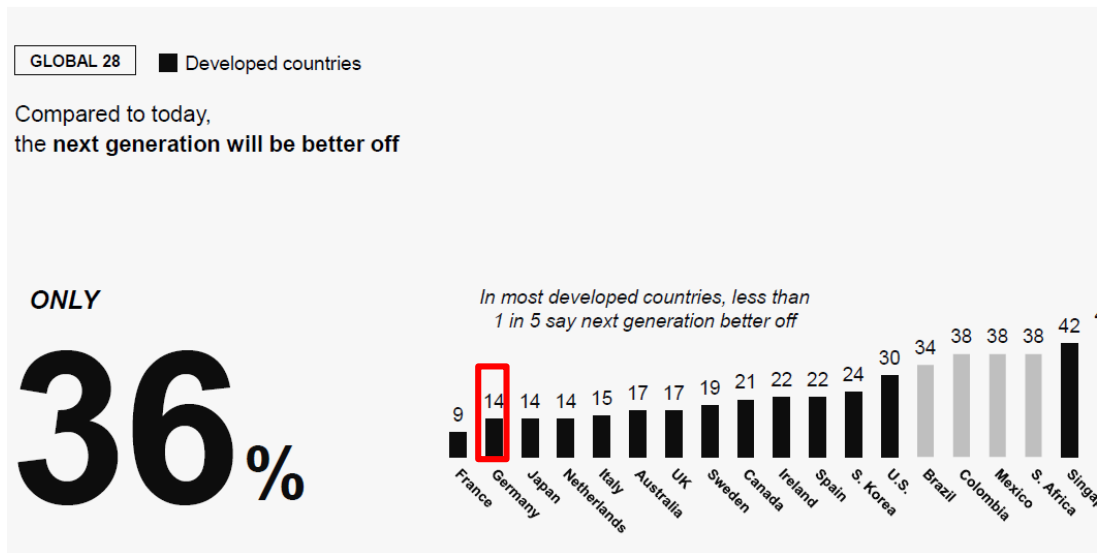
Unternehmenwahrnehmung

Vertrauensschwund

2025 Edelman Trust Barometer

Our Future in Peril: We Lack Optimism For The Next Generation

Percent who say



Kontext für Kommunikation

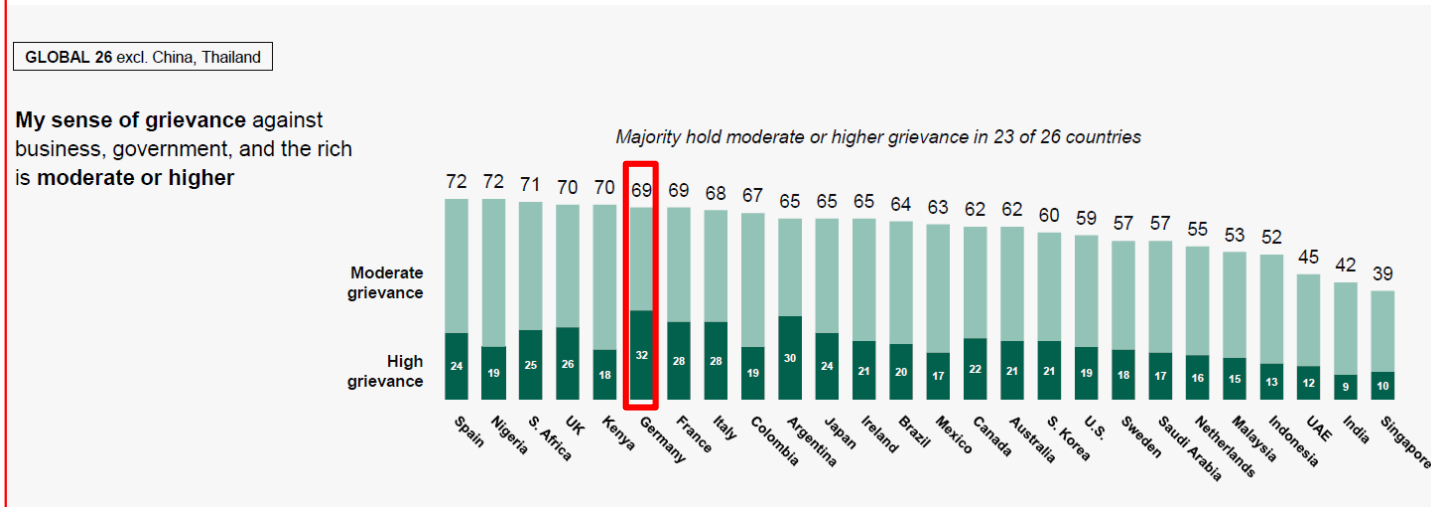
Zukunftsoptimismus

Unternehmenwahrnehmung

Vertrauensschwund

Majorities Hold Grievances in Nearly All Countries Measured

Percent who say, by sense of grievance



Kontext für Kommunikation

Zukunftsoptimismus

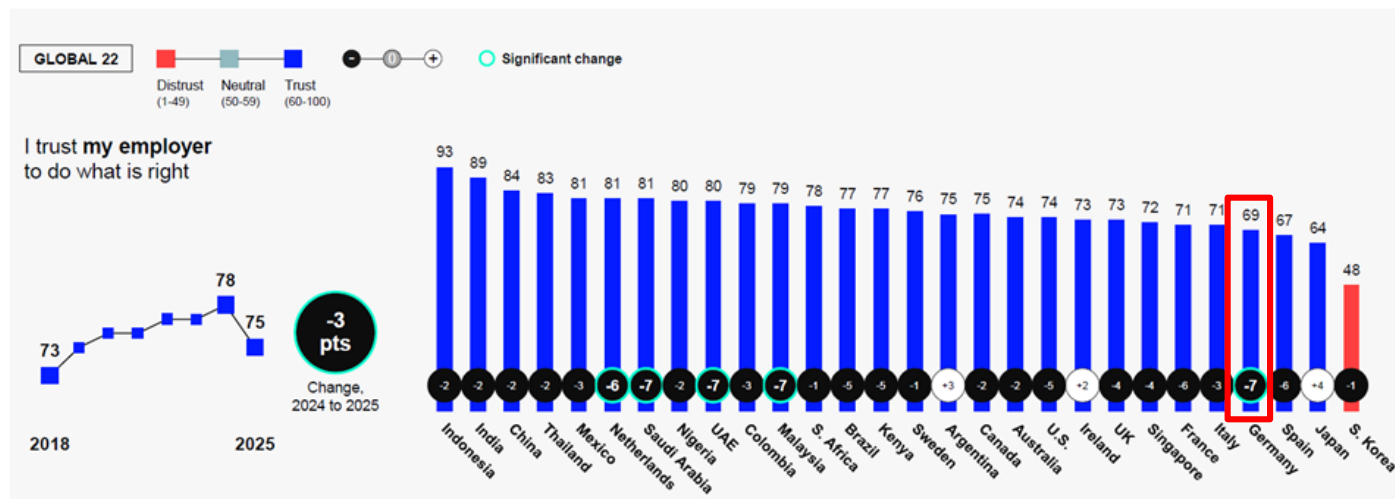
Unternehmenwahrnehmung

Vertrauensschwund

2025 Edelman Trust Barometer

Unprecedented Global Decline for Employer Trust

Percent of employees who trust



Herausforderungen für Führungskräfte

BERUF & KARRIERE



Demos in Firmen: Wird der Betriebsfrieden gestört? (Foto: dpa/Monsivias)

06.09.2024

Politische Einstellung ist nicht immer Privatsache

Job und Politik: Wann darf sich der Arbeitgeber einmischen?

Ob US-, Europa- oder Kommunalwahlen: Über Politik kann derzeit trefflich gestritten werden. Aber was gilt eigentlich am Arbeitsplatz? Darf sich die politische Einstellung eines Mitarbeiters auf ein Arbeitsverhältnis auswirken? Und in welchen Situationen wird es kritisch?

Wie Führungskräfte die Politik am Arbeitsplatz managen

Seit dem Ampelbruch wird viel diskutiert – auch im Büro. Aber was ist, wenn sich das negativ auf die Arbeit auswirkt? Wie sollten Führungskräfte mit heiklen Themen umgehen?

Anabel Schröter
04.12.2024 - 07:57 Uhr

Sollten sich CEOs politisch äußern?

Leif Neugebahrn · 15. Juli 2023 · CEO-Kommunikation, Leadership



Immer mehr CEOs und Führungskräfte betiligen sich an politischen Debatten. Aber ist das überhaupt ratsam? In diesem Beitrag zeige ich Chancen und Risiken der

Resilienz

| Vertrauen & Kohäsion durch:

| Austausch & Respekt

| Inklusion

| Beteiligung & Verantwortung



Beobachtet Ihr
democratic backsliding
in Eurer Organisation?

Corporate Political Responsibility

Unternehmensethik und Werteorientierung

Entscheidungen im politischen Bereich sollten mit der eigenen Corporate Social Responsibility (CSR) und Unternehmenswerten übereinstimmen.

Stakeholder-Engagement

Berücksichtigung der Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern, Investoren und der Zivilgesellschaft in politischen Entscheidungen.

Gesellschaftliche Verantwortung und Gemeinwohlorientierung

Unternehmen als gesellschaftliche Akteure tragen zur demokratischen Debatte und politischen Entscheidungsfindung bei.

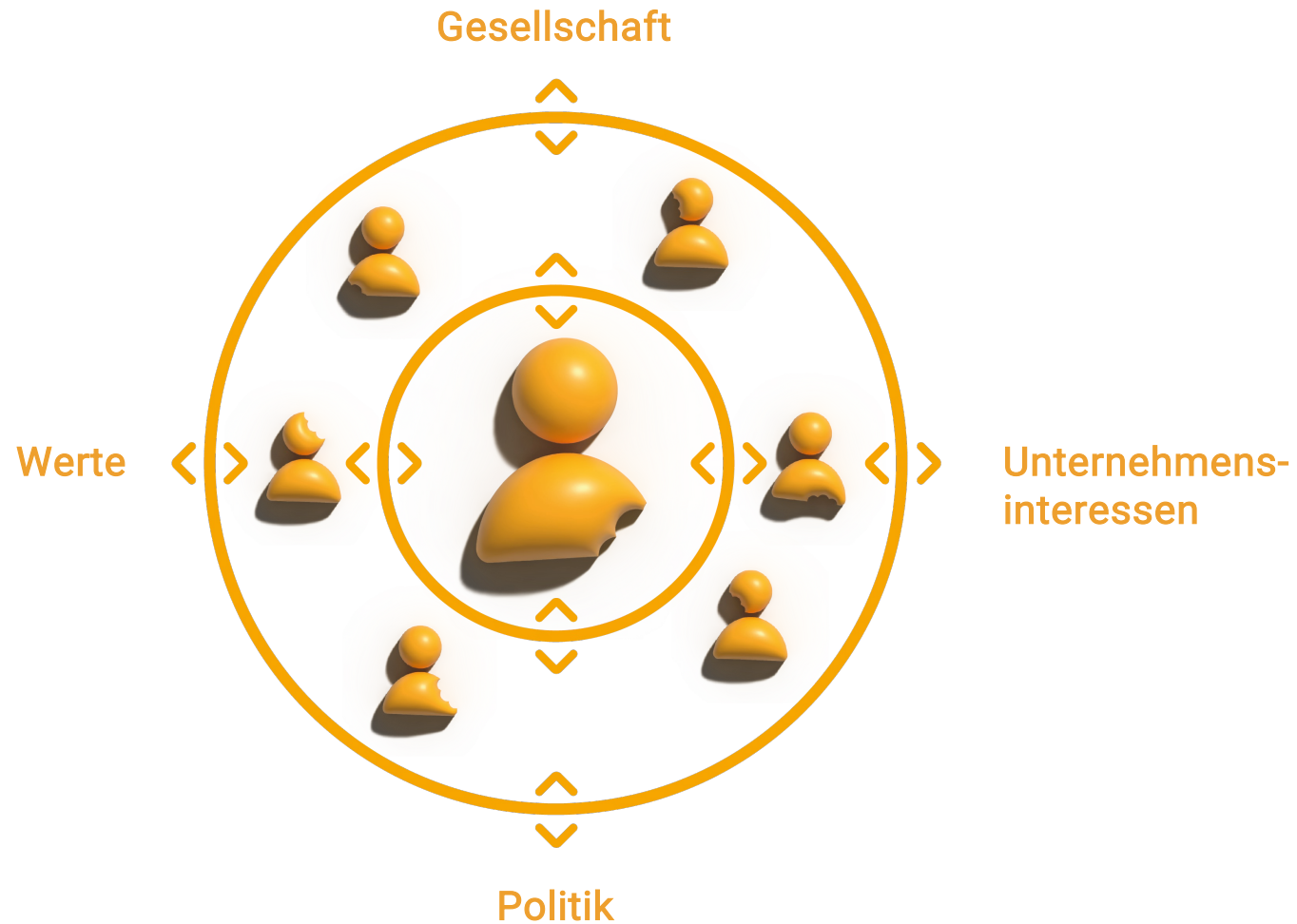
CPR

Nur ein neuer Hype?

Corporate Political Responsibility (CPR) ist ein Konzept der unternehmerischen Verantwortung, das die politische Dimension unternehmerischen Handelns betont. Es ist als Weiterentwicklung von Corporate Social Responsibility (CSR) zu verstehen.

Unternehmen werden immer mehr zum Mikrokosmos gesellschaftlicher Konflikte.

In einer zunehmend ausdifferenzierten und fragmentierten Gesellschaft zählen Unternehmen zu den wenigen Orten, an denen **diskursive Konfliktlösung** gelingen kann.



**Welche Rolle
bekommt die
interne
Kommunikation?**

Für die IK leiten sich daraus Handlungsfelder ab.

Den eigenen Weg im Umgang für die Organisation finden

Wie groß ist das Unternehmen, in welcher Branche, in welchen Regionen arbeiten die Mitarbeitenden, Anteil Blue Collar/White Collar, Reifegrad der Unternehmenskultur sowie der IK, wie ist die aktuelle Situation im Unternehmen, welche „Haltung“ wir nach außen und innen vermittelt?

Resilienzfaktoren dauerhaft pflegen und priorisieren

Verbindende Werte leben.
Zuhören statt nur „absondern“.
Meinungen gelten lassen.
Verbundenheit herstellen.
Beteiligung ermöglichen,
Verantwortung fördern, Austausch,
Respekt und Empathie in den Alltag integrieren.

Führungskräfte befähigen, zu managen und zu führen

Aktive Gestaltung einer Kommunikations- und Dialogkultur, um konstruktive Debatten moderieren zu können. Raum lassen für Meinungsbildung. Distanz abbauen, persönliche Begegnungen fördern. Zuhörer stärken.

Wie gehen wir vor?

1. Analyse und Strategie

Sentiment und Schmerzpunkte ergründen

Gespräche mit C-Level sowie mit den Führungskräften und Mitarbeitenden um die Stimmung und mögliche unterschiedliche "Lager" zu identifizieren. Wo sind die Schmerzpunkte der Organisation?

Tone of Voice finden

u. a. Sensibilität gegenüber heterogenen Gruppen pflegen (z.B. Ost-West Mischung). Bezugsrahmen prüfen.

Strategie entwickeln

Welche Ziele will ich in meiner Organisation erreichen? Warum ist CPR dafür wichtig? Was sind die Botschaften?



2. Integration in laufende CSR-Programme

CPR mit existierenden CSR-Programmen „verheiraten“

Anknüpfung zu bspw. Code of Conduct, CSR-Maßnahmen. Prüfen, ob die eigenen (auch politischen) Werte im Code of Conduct hinterlegt und intern wie extern bekannt sind.

Taten sagen mehr als Worte

Die Kommunikation ist dann glaubwürdig, wenn sich die Haltung der Unternehmensführung in damit kongruenten Verhaltensweisen widerspiegelt.



3. Umsetzungskonzept

Bezugsrahmen festlegen, in dem CPR sinnvoll stattfinden kann.

Aktivitäten und Maßnahmen entwickeln, die zu der Organisation, den Zielen, den Zielgruppen und den äußeren Bedingungen passen (Zeit, Budget, Qualität).

Resilienzfaktoren für die Organisationen interpretieren. Was bedeuten Inklusion, Beteiligung & Verantwortung und Austausch, Respekt & Empathie für das eigene Unternehmen. Wie kann ich sie ins Leben bringen?

Gesellschaftliche Verantwortung und Gemeinwohlorientierung

Legt über alle Maßnahmen das berühmte „WHY“. Erklärt Euren Kolleginnen und Kollegen, warum sich Euer Unternehmen als gesellschaftlich Akteur versteht, der zur demokratischen Debatte und politischen Entscheidungsfindung beiträgt.

Vermeidet Demokratieschulungen!

Ideen und Gedanken für einen erfolgreichen Roll-out



1. Strategien zum Leben erwecken

Wesentliche Aspekte der Strategie können auf Plakaten, Bannern, etc. visualisiert und illustriert werden, Führungskräfte und Mitarbeitende nehmen dazu kurze Audiobotschaften, per QR-Code abrufbar,

Sie kommentieren die Aspekte und ordnen sie mit ihrem Blick ein. Dadurch kommt die Strategie in die Organisation. Die Aktion wird dann in Teams ausgewertet und besprochen, moderiert durch die Führungskräfte

2. Werte erlebbar machen

Die SPR-Strategie und die Resillienzfaktoren in den Alltag des Unternehmens bringen.

Geplanten Maßnahmen sollten immer etwas „außerhalb der Komfortzone liegen“, um sie merkfähiger zu machen.

Rollenspiele/Rollentausch, Blind Dates zum Lunch, neu zusammengestellte Teams, Workshops mit überraschenden Interventionen.



A close-up photograph of a snail moving across a light-colored, textured surface, likely sand or gravel. The snail's shell is a pale, yellowish-brown color with distinct ridges. Its body is extended forward, and its legs are visible as it moves. The background is out of focus, showing more of the same textured surface.

3. Resilienz- und Werte- Bekenntnis etablieren

Regelmäßige Updates der Aktionen einplanen sowie weitere neue, damit CPR seine Bedeutung im Unternehmen bekommt.

Zudem: Einordnungen im Intranet: bspw. was bedeuten bestimmte Wahlprogramme oder Aussagen von Parteien für das jeweilige Unternehmen, was sind die Botschaften der oder des CEO in den Medien und warum?

Zusätzliche Schulungen in dem Erkennen von Basis Talk, Fake-News oder Deep-Fake können angeboten werden.

Hervorhebung positiver Entwicklungen und Beispiele.

**Äußert sich Euer CEO/Eure
CEO politisch?**

**Wenn ja, werden diese
öffentliche
Aussagen durch die IK
„gespiegelt“ bzw. aktiv
eingeordnet?**

Praxis-Beispiele

Vaude

„Wir bei Vaude haben uns in den vergangenen 15 Jahren intensiv mit unserer Unternehmenskultur und unserem Führungsverständnis beschäftigt. Das war nötig, weil wir uns im Zuge unserer nachhaltigen Transformation mit hoher Komplexität und vielen Zielkonflikten konfrontiert sahen. Beispiel für:

- Selbstwirksamkeit
- Führungskräfte als Rahmengeber
- Typische Machtsymbole vermeiden und kritischen Fragen der Mitarbeitenden transparent begegnen
- Demokratie im Unternehmensprozess im kleinen Maßstab gelebt



Würth

Würth Brief an alle Mitarbeitenden

der Würth-Gruppe

Textbeitrag in Bezug auf die AfD

Verteilung im Betrieb über Monatsrundschreiben
sowie interne Publikationen der deutschen
Konzerngesellschaften



Sehr geehrte D
liebe Mitarbeit

heute erhalten

Würth

net hat, sich in allen Ländern, wo wir tätig sind, vom politischen Geschehe
halten. In der Rückschau von Mitte März 2024 wissen wir, dass gerade in Be
in der Bundesrepublik Deutschland viele Millionen Bürger protestierend au
gegangen sind mit dem Ziel, klar zu machen, dass sie am grundsätzlichen
Deutschland keine Veränderung wollen. Ich schließe mich diesem Protest:
möchte auch begründen warum

Otto Group

Aufruf zur Wahl

Diskussion mit Wolf Biermann und Mitarbeitenden auf dem Otto Campus



**Möchtet Ihr konkrete
Beispiele für
Handlungsbedarfe der IK
teilen (anonymisiert via
Chat-Funktion)?**



**NOCH
FRAGEN?**

BACKUP