Gesellschaftspolitische Spannungen am Arbeitsplatz

Matthias Diermeier / Konrad Doliesen / Andrea Hammermann

Köln, 02.04.2026

IW-Report 14/2026

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Herausgeber
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42
50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

x.com
@iw_koeln

LinkedIn
@Institut der deutschen Wirtschaft

Instagram
@IW_Koeln

Autoren

Dr. Matthias Diermeier
Geschäftsführer IW Gesellschaftsforschung gGmbH und Leiter Kooperationscluster Demokratie, Gesellschaft und Marktwirtschaft
diermeier@iwkoeln.de
0221 – 4981-605

Konrad Doliesen
Economist für Gesellschaftsforschung
doliesen@iwkoeln.de
0221 – 4981-769

Dr. Andrea Hammermann
Senior Economist für Personalökonomik
hammermann@iwkoeln.de
0221 – 4981-314

Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatikalische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:
März 2026

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung **3**

1 Motivation und Stand der Literatur **4**

2 Gesellschaftspolitische Themen – Ausprägungen, Entwicklungen und Wirkungen **7**

2.1 Themenvielfalt und Auswirkungen auf das Betriebsklima aus Sicht der Personalverantwortlichen 7

2.2 Gesellschaftspolitische Diskussionen am Arbeitsplatz aus Sicht von Beschäftigten 11

3 Maßnahmen zur Moderation von gesellschaftspolitischen Diskussionen **16**

3.1 Umgang mit gesellschaftspolitischen Diskussionen im Unternehmen 16

3.2 Mitarbeiterverhalten im Diskurs und Wunsch an die Führungskraft 18

4 Umgang mit gesellschaftspolitischen Diskussionen am Arbeitsplatz: Handlungsempfehlungen **20**

Appendix **22**

Tabellenverzeichnis **24**

Abbildungsverzeichnis **25**

Literaturverzeichnis **26**

Zusammenfassung

Gesellschaftspolitische Diskussionen sind in deutschen Unternehmen weit verbreitet: Nur fünf Prozent der befragten Personalverantwortlichen berichten, diese überhaupt nicht wahrzunehmen. Aus Sicht der Beschäftigten bestätigt sich die Relevanz: Acht von zehn Beschäftigte in Deutschland erleben solche Gespräche zumindest gelegentlich. Unterschiede zeigen sich nach Arbeitsbereich – außerhalb des Büros beispielsweise in der Produktion wird häufiger diskutiert– und regional: Migration und die Spaltung der Parteienlandschaft dominieren in Ostdeutschland, Klimapolitik eher im Westen.

Auswirkungen auf das Betriebsklima sind überwiegend nicht spürbar. Mehr als die Hälfte der Personalverantwortlichen sieht weder positive noch negative Effekte, ein Viertel erkennt eine förderliche Wirkung auf das Miteinander. Auch Beschäftigte nehmen die Debatten meist gelassen zur Kenntnis: Nur 14 Prozent bewerten sie negativ. Spannungen oder Ausgrenzung sind bislang die Ausnahme.

Entscheidend ist weniger das Thema als die Art und Intensität der Diskussion. Wo konstruktiv debattiert wird, kann das Miteinander gestärkt werden. Ein zentraler Einflussfaktor ist die wirtschaftliche Lage: Stabilität wirkt konfliktmindernd, ökonomische Sorgen hingegen sind ein Katalysator für Spannungen weit über wirtschaftliche Fragen hinaus.

Der Blick nach vorn: Rund 60 Prozent der deutschlandweit befragten Personalleiter erwarten eine Zunahme gesellschaftspolitischer Diskussionen in den nächsten fünf Jahren. 42 Prozent bewerten Ihr Unternehmen als gut vorbereitet – nur etwas mehr als jedes zehnte Unternehmen wähnt sich schlecht vorbereitet. Viele Unternehmen setzen bereits auf Maßnahmen wie Teambuilding, Verhaltenskodizes oder Anlaufstellen im Konfliktfall. Ziel ist eine Unternehmenskultur, die gesellschaftspolitische Fragen antizipiert und konstruktiv integriert. Die Rolle, die Führungskräfte dabei einnehmen sollten, wird von Beschäftigten je nach Altersgruppe unterschiedlich bewertet: Jüngere Beschäftigte, die sich in den gesellschaftspolitischen Themen häufig zurückhalten, wünschen sich im Gegensatz zu ihren älteren Kollegen mit rund 26 Prozent mehr als doppelt so häufig ein stärkeres Eingreifen ihrer Führungskraft, um Spannungen vorzubeugen oder diese beizulegen.

1 Motivation und Stand der Literatur

Die zunehmende politische Polarisierung in westlichen Demokratien erschwert den Austausch über konfliktbeladene Politikfelder insbesondere über politische Lagergrenzen hinweg. Der Arbeitsplatz bietet in diesem Kontext weiterhin einen Raum, an dem sich unterschiedliche gesellschaftspolitische Perspektiven treffen, die sonst kaum noch persönlich miteinander in Kontakt treten – mit allen Chancen und Risiken (Swigart et al., 2020). Als Resultat können der Betriebsfrieden und die Bereitschaft zur Kooperation innerhalb der Belegschaften leiden (Tomlinson, 2025). Gerade für Geschäftsführung und Führungskräfte ergeben sich Herausforderungen, die gesellschaftlichen Konflikte einzudämmen (Reitz/Higgins, 2024). Besonders problematisch stellt sich die Situation in den Unternehmen dar, wenn Management und Mitarbeiterschaft konfliktäre politische Ansichten vertreten (Fos et al., 2022).

Die deutsche Gesellschaft galt lange Zeit als zunehmend politisiert, in den zentralen Politikfeldern jedoch nicht übermäßig polarisiert (Mau et al., 2023). Der Streit um Fragen von Migration, Klimapolitik und Diversität hat sich jedoch auch hierzulande zugespitzt und belastet das gesamtgesellschaftliche Klima: Zwei Drittel der Menschen in Deutschland fühlt sich laut einer aktuellen Befragung im Alltag oder am Arbeitsplatz gestresst; mehr als die Hälfte davon aufgrund von politischen oder gesellschaftlichen Problemlagen (Techniker Krankenkasse, 2025). Es zeigen sich eine wachsende Unversöhnlichkeit, steigende Wahlergebnisse für Parteien an den politischen Rändern und eine zunehmende gesellschaftliche Verankerung entsprechender Strömungen – auch in Belegschaften und Teilen der Gewerkschaften (Dörre, 2023). Gerade Arbeiter- und Gewerkschaftsmilieus, die sich in der Vergangenheit politisch links verortet haben, werden von den neuen Spaltungslinien aufgebrochen (Dörre, 2025). Nicht zuletzt innerhalb der Gruppe der „Arbeiter“ hat rund jeder Dritte Wähler bei der vergangenen Bundestagswahl das Kreuz bei der Alternative für Deutschland (AfD) gemacht – unter den Gewerkschaftlern mehr als jeder Fünfte (Neu/Pokorny, 2025). Mit dieser Entwicklung rückt auch der Arbeitsplatz als „wichtiger Prädiktor für politische Einstellungen“ (Decker et al., 2024, 75) ins Zentrum der Diskussion.

In Westdeutschland konnte die AfD bei der Bundestagswahl 2025 in den ehemaligen Industriehochburgen Kaiserslautern und Gelsenkirchen sogar stärkste Kraft werden. In anderen westdeutschen Wahlkreisen wie Pirmasens oder in Ostbayern landete die Partei zwar auf dem zweiten Rang, erzielte jedoch noch stärkere Zweitstimmenergebnisse (Bundeswahlleiterin, 2025). Die Rechtsaußen-Partei mobilisiert zunehmend im räumlichen Umfeld von energieintensiven Industriestandorten, wo durch die Dekarbonisierung ein besonderer Transformationsdruck vorherrscht (Bergmann et al., 2025). Wo die De-Industrialisierung bereits fortgeschritten ist, profitiert wiederum der linke Rand (Bayerlein et al., 2025).

Gerade populistische Akteure haben in den vergangenen Jahren die verunsicherte Stimmung gezielt aufgegriffen, die Delegitimierung öffentlicher Institutionen aktiv betrieben und sich von den wachsenden Sorgen um die wirtschaftliche Entwicklung genährt. Inhaltlich verbinden die politischen Ränder ihre Fundamentalkritik von Globalisierung und industrieller Dekarbonisierung (Dörre, 2025). Mit bewusst ausgrenzenden Politikangeboten wird zunehmend innerhalb von Belegschaften polarisiert (Kohlrausch, 2025). Dabei war ein hohes Vertrauen in staatliche Institutionen und Mitmenschen lange Zeit ein prägendes Merkmal der Sozialen Marktwirtschaft und ein herausragendes Merkmal der Bundesrepublik im internationalen Vergleich. Gesellschaftspolitische Konflikte wurden auch deshalb vergleichsweise selten am Arbeitsplatz ausgefochten, da wirtschaftliche Prosperität, politische Stabilität und individuelle Freiheit gleichermaßen abgesichert waren (Scholz, 2025).

Mittlerweile hat die Sorge um das gemeinschaftliche Miteinander auch die Unternehmenswelt erfasst. So sortieren Unternehmenslenker gefragt nach den „wichtigsten Maßnahmen […], um den Wohlstand in Deutschland zu sichern“ die Kategorie „den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Demokratie stärken“ unter 13 Antwortmöglichkeiten auf den dritten Platz (Seyda et al., 2025). Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass nicht nur die klassischen Indikatoren der Wettbewerbsfähigkeit wie beispielsweise Energie- und Lohnkosten, Sozialversicherungsbelastungen, Infrastruktur oder Freihandel ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg sind, sondern darüber hinaus gesellschaftliche Vorbedingungen bestehen (Scholz/Braun, 2025; Scholz, 2025). Angetrieben wurde diese Einsicht von einer enormen Politisierung der deutschen Wirtschaft im Zuge des Rechtsaußen-Erstarkens. Dieses wird – unabhängig aller Diskussionen um Brandmauern und Kontaktverbote zwischen Wirtschaftsvertretern und der AfD – sowohl mit Blick auf die gesellschaftlichen und politischen wie auch hinsichtlich der wirtschaftlichen Folgen von Verbänden wie Unternehmen als starkes Standortrisiko eingeschätzt (Bergmann et al., 2024a; 2024b; Kapteina et al., 2025).

Die Entwicklungen innerhalb der deutschen Wirtschaft lassen sich als politische Zeitenwende charakterisieren: Viele Unternehmen, die in der bundesrepublikanischen Tradition klassischerweise parteipolitisch abstinent waren, haben ganz konkret betriebsintern oder öffentlich Stellung bezogen, politische Bildungsangebote für Mitarbeitende etabliert oder ihre Unternehmenskultur reflektiert (Becker, 2025). Unklar ist derweil, wie weit dieses Engagement tatsächlich in die Unternehmen hineinreicht. Obwohl jedes zweite Unternehmen angibt, sich gegen Rechtsaußen zu positionieren, ist den Mitarbeitenden ein entsprechendes Engagement nur in seltenen Fällen bekannt (Bergmann/Diermeier, 2025). Darüber hinaus erschöpfen sich die neuen parteipolitischen Positionierungen der Wirtschaft mitnichten in einem Engagement gegen die politischen Ränder. So fanden sich im Vorfeld der Bundestagswahl 2025 in führenden deutschen Tageszeitungen von Unternehmern und Verbandsvertretern unterzeichnete Wahlaufrufe für die FDP, die Grünen oder die Unionsparteien. Eine ausgeprägte Rolle sowohl bei der parteipolitischen Politisierung der Wirtschaft als auch bei der Polarisierung der Gesellschaft spielen die angewachsenen Sorgen um die wirtschaftliche Entwicklung. Demnach liegt es nahe, dass Wirtschaftsakteure wie Verbände und Unternehmen – beispielsweise in Fragen der Transformationspolitik, mit Blick auf die Sanktionierung des Imports fossiler Energieträger aus Russland oder das gezielte Anwerben von Fachkräften im Ausland – selbst zu zentralen Schauplätzen entsprechender Spannungen werden.

Schon heute zeigen empirische Untersuchungen, dass jede dritte Person in Deutschland am Arbeitsplatz rechtsextreme Einstellungen wahrgenommen hat (Gesicht Zeigen!, 2024). Mit dem Zugang zu Unterstützungsangeboten oder Schulungen war jedoch nur ein Fünftel der Beschäftigten zufrieden. Hinzu kommt, dass unternehmerischem Engagement vor allem in Räumen, in denen die Unzufriedenheit mit und das Misstrauen gegenüber den Vertretern der Demokratie besonders hoch ausfällt, ein besonders großes Gewicht zukommen könnte. Denn gerade in Deutschland werden Unternehmen als vertrauenswürdiger eingeschätzt als die Regierung, die Medien und zivilgesellschaftliche Akteure. So sind es in diesem Vergleich allein die Unternehmen, die gleichzeitig als kompetent und ethisch handelnd wahrgenommen werden und denen am ehesten zugestanden wird, gesellschaftliche Innovation herbeizuführen (Edelmann Trust Institute, 2024). Auffällig ist, dass gerade diejenigen, die sich von den politischen Akteuren entfremdet haben, Unternehmen stärker vertrauen (Bergmann et al., 2026). Nicht zuletzt dieser Befund rückt die Unternehmen in den Fokus der gesellschaftspolitischen Aushandlung.

Mit Blick auf mittelständische Unternehmer in Baden-Württemberg zeichnet eine qualitative Analyse von politischer Rhetorik und lokalem Engagement ein Wirken von „Familienunternehmer […] sowohl als Brandschutzmauer gegen die extreme Rechte als auch als Brandbeschleuniger“ nach (Moorstedt, 2026, 52). Einerseits stabilisiert die regionale Verankerung über Generationen und das lokale Engagement z. B. in Sportvereine die interne Dialogfähigkeit. Andererseits befeuern die regional hoch respektierten Persönlichkeiten, wenn sie ihre Unzufriedenheit mit den politischen Akteuren offen zur Schau stellen, bestehende Ressentiments. Gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten werden Konflikte mitunter offen ausgetragen: Hinsichtlich der Frustration in den Industriebelegschaften über niedrige Auftragseingänge konstatiert der Wahlforscher Franck Brettschneider kurz vor den 2026er Landtagswahlen im Südwesten Deutschlands: „Wenn man in der heilen Welt lebt, dann hat man viel zu verlieren“ (Werner, 2026). Bei BASF sorgte zuletzt der Verkauf von Werkswohnungen aufgrund eines höheren Kapitalbedarfs im schwierigen Geschäftsumfeld für Unruhe. Auf die geopolitischen Unsicherheiten hatte das Unternehmen zuvor mit hohen Direktinvestitionen insbesondere in China reagiert (Freytag, 2026). So wird die internationale Zollpolitik auf einmal innerhalb des Unternehmens ganz konkret greifbar. Mitunter kommt es in der Industrie zu „Zukunftssicherungsverträgen“, in der unbezahlte Mehrarbeit und Standortsicherheit festgeschrieben werden (Keilen, 2025). Solche Vereinbarungen werden innerhalb der Belegschaften sicherlich durch Diskussion über die Gründe und Verantwortlichkeiten für bestehende ökonomische Schwierigkeiten begleitet.

Die vorliegende Studie beleuchtet in Kapitel zwei die Intensität und Themenvielfalt gesellschaftspolitischer Diskussionen in Unternehmen und potenzielle Auswirkungen auf das Miteinander aus der Perspektive von Beschäftigten und Personalverantwortlichen. Im Kapitel drei geht es um künftige Entwicklungen und Maßnahmen, die zu einer guten Diskussionskultur beitragen und Spannungen und Konflikten in Unternehmen entgegengenwirken können. Kapitel vier schließt mit Empfehlungen an die betrieblichen Akteure ab.

2 Gesellschaftspolitische Themen – Ausprägungen, Entwicklungen und Wirkungen

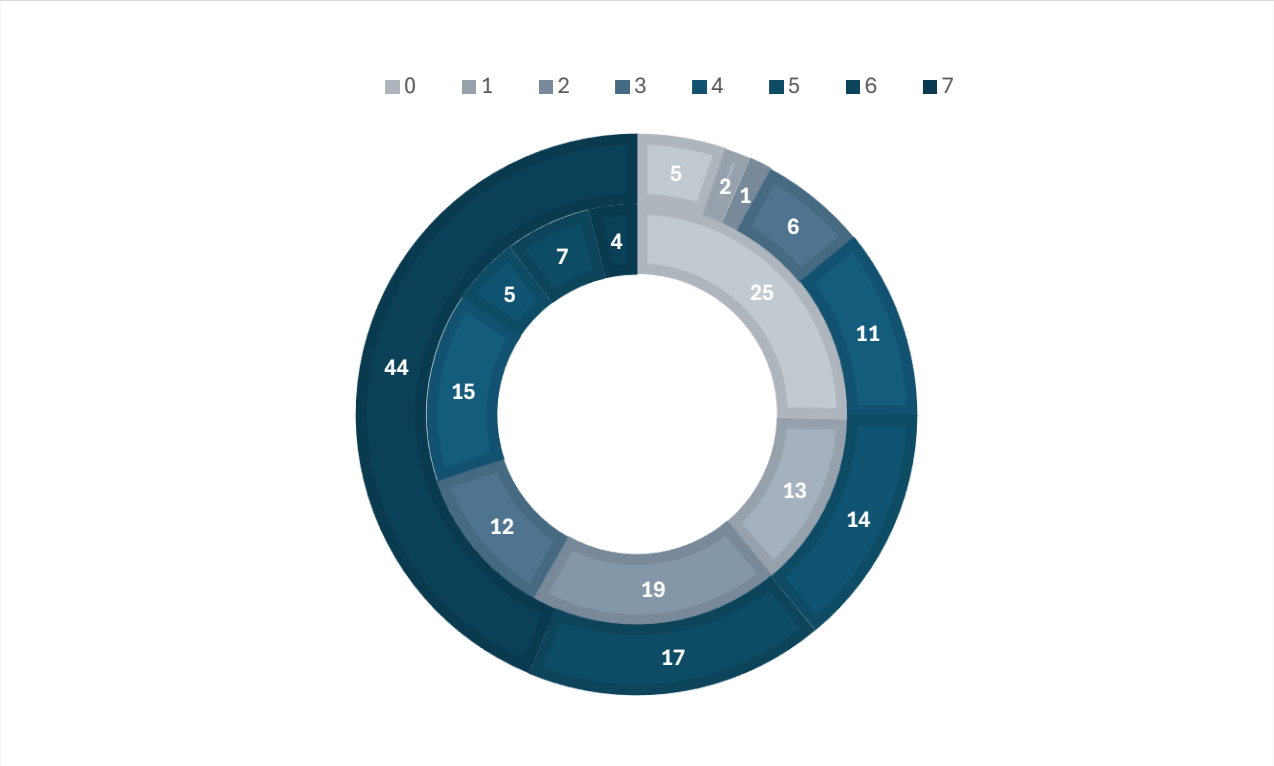
2.1 Themenvielfalt und Auswirkungen auf das Betriebsklima aus Sicht der Personalverantwortlichen

Um ein Stimmungsbild zu gesellschaftspolitischen Diskussionen in Unternehmen zu erhalten, wurden vom 17. Juli bis zum 30. August 2025 im Rahmen der 39. Welle des IW-Personalpanels deutschlandweit 826 Unternehmen befragt. Das IW-Personalpanel ist eine repräsentative Befragung von privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland. Ausführliche Informationen zum Datensatz finden sich im Appendix A: IW-Personalpanel.

Die Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen wurden um eine Einordnung von sieben aktuellen gesellschaftspolitischen Themen gebeten. Konkret wurde gefragt, inwieweit diese in der Belegschaft ihres Unternehmens diskutiert werden. Die sieben Themencluster sind: i) Internationale Politik, ii) Migrationspolitik, iii) Demokratieverständnis und Zusammenarbeit, iv) Klimawandel und Klimapolitik, v) Spaltung der Parteienlandschaft und der vorangegangene Wahlkampf zur Bundestagswahl am 23. Februar 2025, vi) Diversität, Gleichstellung und Inklusion, vii) Rassismus und Antisemitismus.

Abbildung 2-1: Anzahl gesellschaftspolitischer Themen, die in der Belegschaft diskutiert werden

Anteil der Unternehmen, in denen die jeweilige Anzahl an Themen häufig (innerer Ring) bzw. zumindest gelegentlich (äußerer Ring) diskutiert wird, in Prozent



Stichprobe von 826 Unternehmen in Deutschland; Zur Auswahl standen sieben Themenfelder mit der Frage, wie häufig die Personalverantwortlichen Diskussionen über diese gesellschaftspolitischen Themen in der Belegschaft ihres Unternehmens wahrnehmen. Lesebeispiel: In 44 Prozent der Unternehmen werden alle sieben Themen zumindest gelegentlich diskutiert, in 25 Prozent der Unternehmen wird keines der Themen häufig diskutiert.

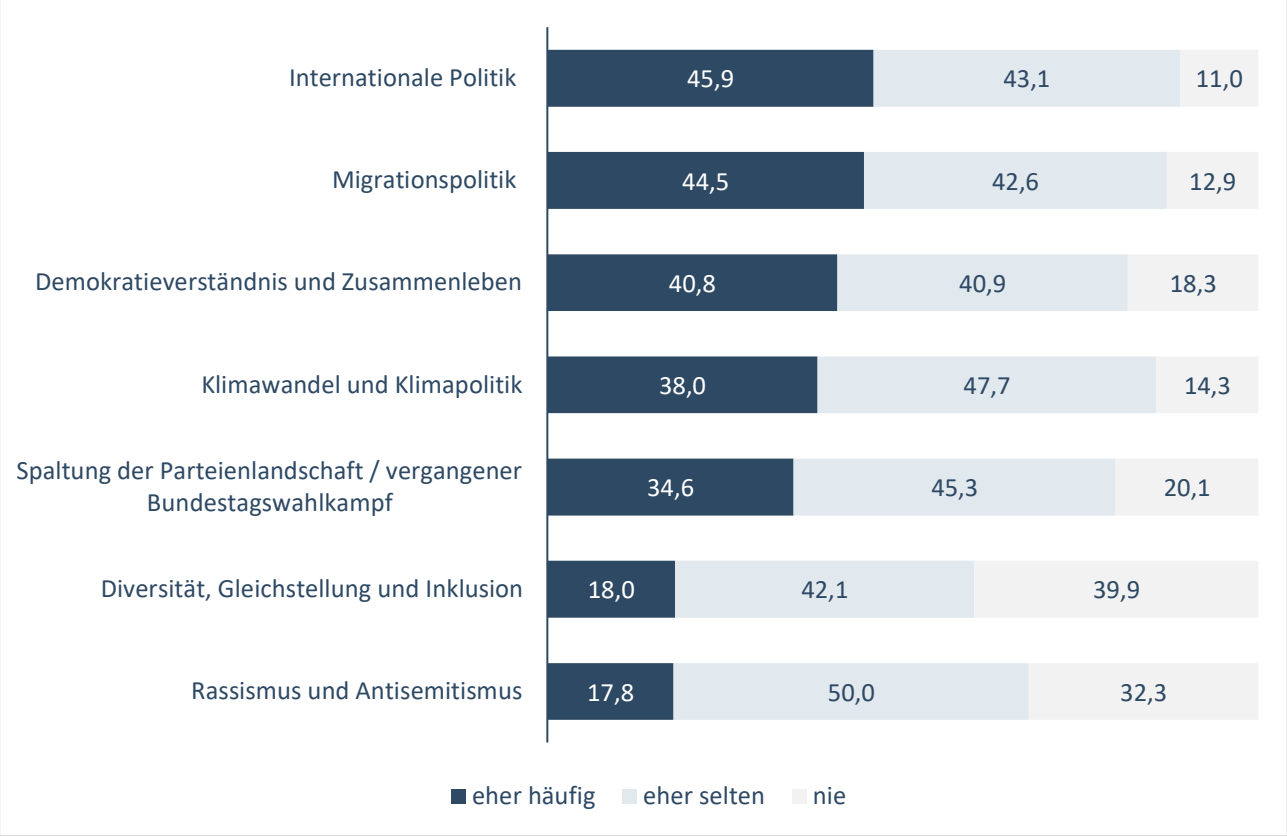
Quelle: IW-Personalpanel 2025, 39. Befragungswelle

Es zeigt sich: Die Mehrzahl der Themen wird virulent diskutiert. Lediglich 5 Prozent der Personalverantwortlichen geben an, keinerlei Diskussionen zu den genannten gesellschaftspolitischen Themen in ihrem Unternehmen wahrzunehmen (Abbildung 2-1). In rund 44 Prozent der Unternehmen werden alle sieben Themen zumindest gelegentlich diskutiert. In rund drei Viertel der Unternehmen wird mindestens eins der Themen häufig diskutiert.

Am häufigsten tauschen sich die Beschäftigten nach Wahrnehmung der Personalverantwortlichen zu Themen der internationalen Politik wie Handelskonflikte oder geopolitische Konflikte und zur Migrationspolitik aus (Abbildung 2-2). In lediglich 11 bzw. 13 Prozent der Unternehmen finden diese Themen gar nicht statt. Dahinter rangiert das Themenfeld „Demokratieverständnis und Zusammenleben“, dem im täglichen Arbeitskontext eher ein mittelbarer Einfluss zukommt. Am seltensten werden die Themen „Diversität, Gleichstellung und Inklusion“ sowie „Rassismus und Antisemitismus“ diskutiert. Diese beiden Themencluster, die auf zwischenmenschlicher Ebene im Arbeitsumfeld besonders greifbar sein könnten, werden ebenso wie klimapolitische Themen eher in größeren Unternehmen mit 250 Beschäftigten und mehr diskutiert. Im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe (inkl. Bauwesen) finden Diskussionen um die Migrationspolitik in Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie oder bei Kunststoffherstellern seltener statt.

Abbildung 2-2: Gesellschaftspolitische Diskussionen im Unternehmen

Anteil der Unternehmen, in denen die Themen in der Belegschaft eher häufig, selten oder nie diskutiert werden, in Prozent



Stichprobe von 826 Unternehmen in Deutschland, ohne „weiß nicht“-Option (2 bis 4 Prozent der Antworten)

Quelle: IW-Personalpanel 2025, 39. Befragungswelle

Zwischen Unternehmen mit Standort im Osten und Westen Deutschlands gibt es unterschiedliche Themenschwerpunkte in den betriebsinternen gesellschaftspolitischen Diskussionen (Tabelle 2-1). Insbesondere Themen rund um die Migrationspolitik werden in Belegschaften in Ostdeutschland deutlich häufiger thematisiert. Intensivere Diskussionen in Ostdeutschland zeigen sich auch hinsichtlich der vergangenen Bundestagswahl beziehungsweise der Spaltung der Parteienlandschaft. Lediglich der Klimawandel beziehungsweise die Klimapolitik wird häufiger in Belegschaften an Unternehmensstandorten im Westen diskutiert. Dieser Unterschied ist jedoch nicht statistisch signifikant, wenn für Unternehmenscharakteristiken wie die Branche und Unternehmensgröße kontrolliert wird. Die Differenzierung zwischen Ost- und Westdeutschland geht demnach stark auf die unterschiedliche Branchenstruktur und Unternehmensgrößen zurück und lässt beispielsweise weniger auf die spezifische Wirkung einer west- oder ostdeutschen Unternehmenskultur schließen.

Tabelle 2-1: Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland

Anteil der Unternehmen, in denen die Themen in der Belegschaft eher häufig diskutiert werden, in Prozent

Themen	Westdeutschland	Ostdeutschland*	Δ Ost-West Differenz in %-Punkten
Internationale Politik	45,8	46,2	0,4
Migrationspolitik	40,7	61,9	21,3
Demokratieverständnis und Zusammenleben	39,4	46,9	7,4
Klimawandel und Klimapolitik	39,2	32,4	-6,9
Spaltung der Parteienlandschaft / vergangener Bundestagswahlkampf	32,0	46,8	14,7
Diversität, Gleichstellung und Inklusion	16,1	26,6	10,6
Rassismus und Antisemitismus	15,4	28,4	13,0
Beobachtungen	677	149	

* Ostdeutschland inkl. Berlin

Quelle: IW-Personalpanel 2025, 39. Befragungswelle

Die Wirkung auf das Betriebsklima im jeweiligen Unternehmen steht – über die Intensität der Diskussionen hinaus – im Vordergrund der vorliegenden Auswertungen. Grundsätzlich könnte das Betriebsklima durch eine offene Diskurskultur gefördert oder durch diskursive Frontstellungen belastet werden. Empirisch zeigt sich jedoch, dass die vielfältigen gesellschaftspolitischen Diskussionen von der Mehrheit der Personalverantwortlichen (56,7 Prozent) weder als Stärkung noch als Belastung für das Miteinander, sondern vielmehr neutral bewertet werden (Tabelle 2-2). Mehr als ein Viertel der Unternehmen sieht einen positiven Effekt der Debatten, während 16 Prozent aller Personalverantwortlichen überwiegend negative Auswirkungen der gesellschaftspolitischen Themen auf das Betriebsklima in ihrem Unternehmen wahrnehmen. Mit zunehmender Frequenz gesellschaftspolitischer Diskussionen in der Belegschaft werden auch stärkere positive oder negative Einflüsse auf das Betriebsklima festgestellt. Eine Ausnahme stellen Unternehmen dar, in denen häufig über die Klimapolitik oder den Klimawandel diskutiert wird. Diese Unternehmen spüren seltener einen negativen Einfluss auf das Betriebsklima als Unternehmen, wo dies nie oder selten Thema ist. Negative Auswirkungen auf das Betriebsklima finden sich am häufigsten, wo in den Belegschaften häufig über Rassismus und Antisemitismus gesprochen wird. Allerdings liegt der Anteil an Unternehmen mit einem negativen Betriebsklima für alle Themenfelder, die häufig diskutiert werden, auf einem ähnlichen Niveau – mit Ausnahme bei

der Klimapolitik. Daraus lässt sich ableiten, dass es nicht per se die Themen, sondern die Art und die Intensität der geführten Debatte in den Unternehmen sind, die ein gutes Miteinander fördern oder hemmen.

Tabelle 2-2: Auswirkungen gesellschaftspolitischer Diskussionen auf das Betriebsklima

Anteil der Unternehmen, die keine, positive oder negative Auswirkungen auf das Betriebsklima feststellen nach den jeweils diskutierten Themen, in Prozent

Gesellschaftspolitische Themen und Häufigkeit der Diskussionen zum jeweiligen Thema in der Belegschaft		Auswirkungen auf das Betriebsklima		
		kein Einfluss	negativer Einfluss	positiver Einfluss
Insgesamt		56,7	16,3	27,0
Unternehmen, in denen keines der Themen häufig diskutiert wird		83,1	3,8	13,1
Unternehmen, in denen mindestens eines der Themen häufig diskutiert wird		49,8	19,6	30,6
Spaltung der Parteienlandschaft / vergangener Bundestagswahlkampf	nie	79,1	7,4	13,5
	eher selten	58,8	13,6	27,6
	eher häufig	44,0	23,6	32,4
Migrationspolitik	nie	80,1	4,2	15,8
	eher selten	60,3	12,0	27,8
	eher häufig	48,5	22,7	28,8
Rassismus und Antisemitismus	nie	65,0	15,9	19,1
	eher selten	62,0	13,2	24,7
	eher häufig	28,9	25,2	45,9
Demokratieverständnis und Zusammenleben	nie	71,6	11,7	16,7
	eher selten	70,4	10,1	19,5
	eher häufig	38,5	23,6	37,9
Klimawandel und Klimapolitik	nie	67,0	20,9	12,1
	eher selten	69,3	15,6	15,1
	eher häufig	39,2	15,8	45,0
Diversität, Gleichstellung und Inklusion	nie	65,0	16,8	18,2
	eher selten	58,3	14,0	27,8
	eher häufig	34,3	22,2	43,5
Internationale Politik	nie	67,1	9,0	23,9
	eher selten	68,5	9,2	22,3
	eher häufig	44,4	23,6	32,0

Ohne „weiß nicht"-Option (rund 3 Prozent); 786 Unternehmen, in denen mindestens ein gesellschaftspolitisches Thema zumindest selten diskutiert wird.

Quelle: IW-Personalpanel 2025, 39. Befragungswelle

2.2 Gesellschaftspolitische Diskussionen am Arbeitsplatz aus Sicht von Beschäftigten

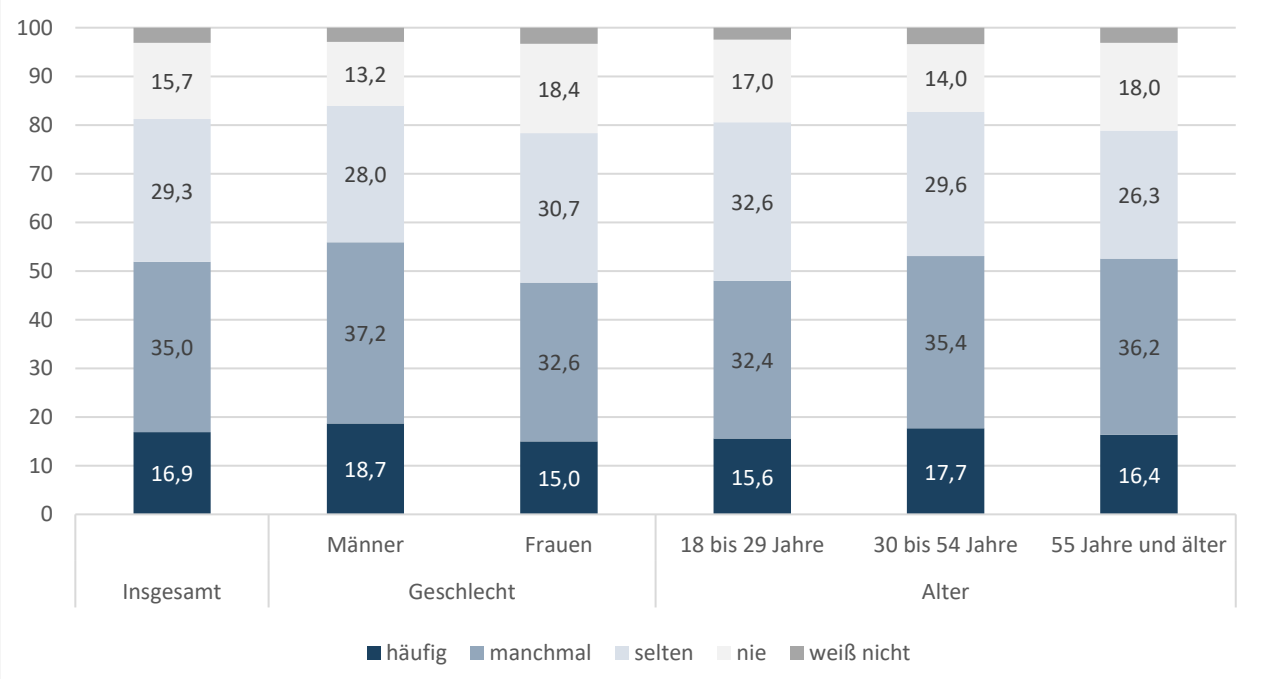
Es ist davon auszugehen, dass die Personalverantwortlichen nicht das volle Ausmaß gesellschaftspolitischer Diskussionen im Arbeitskontext erfassen, da die Themen als Teil des informellen Austauschs zwischen Beschäftigten beispielsweise in Pausen – jedenfalls in Abwesenheit der Vorgesetzten – besprochen werden. Die Mitarbeitenden hingegen bekommen Diskussionen häufig nur in ihrem unmittelbaren Kollegenkreis mit. Insofern ist auch die Befragung der Beschäftigten nur ein Ausschnitt gesellschaftspolitischer Diskussionen im Unternehmen und ergänzt beziehungsweise kontrastiert das Bild aus Sicht der Personalverantwortlichen. Die im Folgenden ausgewertete deutschlandweite Beschäftigtenbefragung fand Ende Mai bis Anfang Juni 2025 statt und umfasst knapp 5.000 Personen ab 18 Jahren, die sozialversicherungspflichtig oder ausschließlich geringfügig beschäftigt sind. Mehr Informationen zur IW-Beschäftigtenbefragung 2025 finden sich im Appendix B.

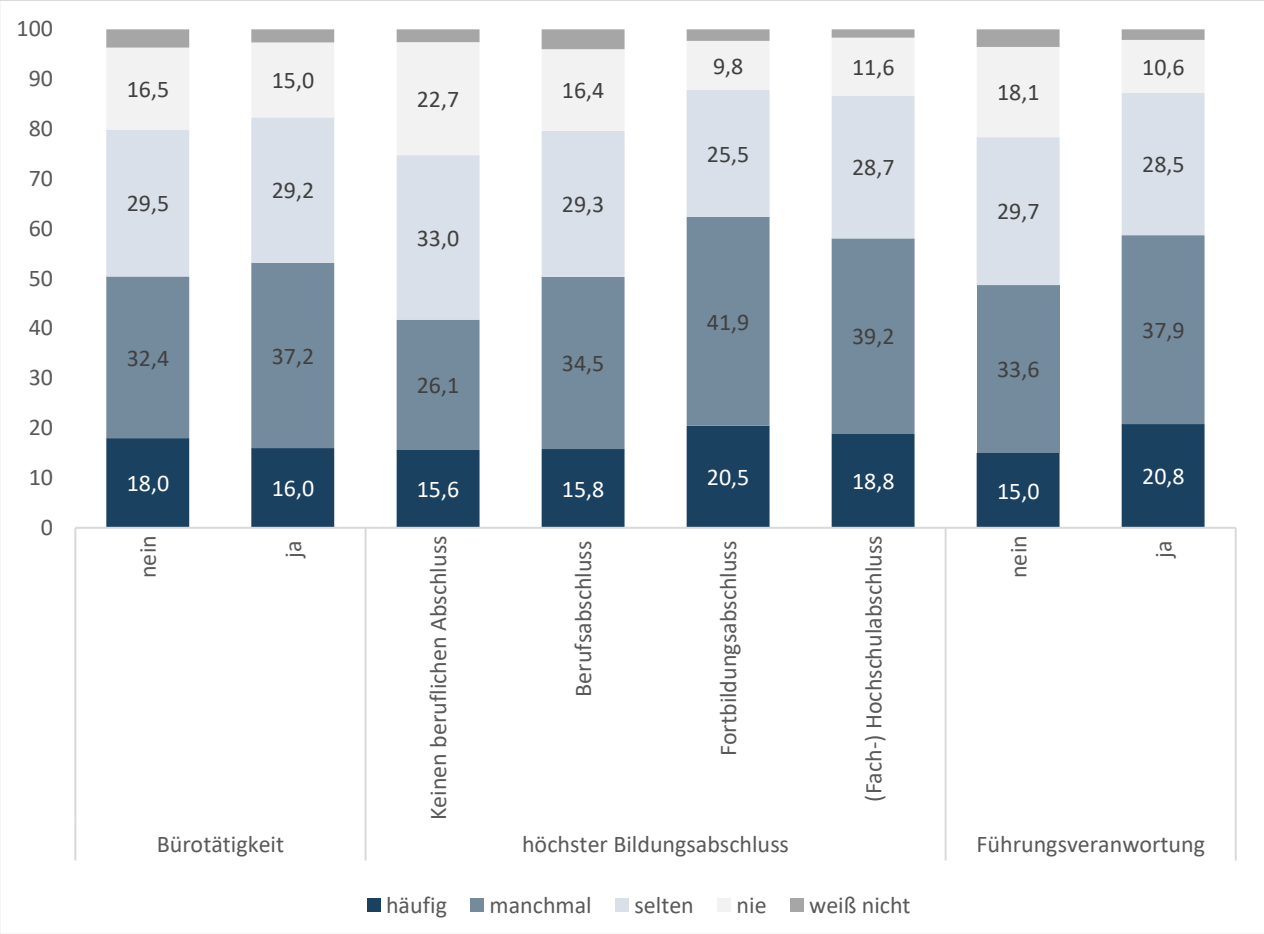
Die Befragung zeigt, dass auch die Beschäftigten eine Vielzahl an Diskussionen um aktuelle gesellschaftspolitische Fragen am Arbeitsplatz wahrnehmen: Rund 81 Prozent der Beschäftigten berichten von entsprechenden Diskussionen in ihrem Arbeitsumfeld – zumindest in seltenen Fällen (Abbildung 2-3).[1] Frauen geben mit rund 18 Prozent häufiger als Männer (mit rund 13 Prozent) an, keine derartigen Diskussionen im Arbeitsumfeld mitzuerleben. Beschäftigte, die 55 Jahre und älter sind, und Beschäftigte unter 30 Jahren bekommen Diskussionen ähnlich häufig mit, während die Beschäftigten der mittleren Alterskategorie am häufigsten angeben, in ihrem Arbeitsumfeld würden Diskussionen um aktuelle gesellschaftspolitische Fragen geführt. Führungskräfte und Beschäftigte mit einem akademischen Abschluss sowie Fortbildungsabschluss bemerken Diskussionen häufiger. Beschäftigte, die hauptsächlich im Büro arbeiten, hingegen seltener als in anderen Unternehmensbereichen wie beispielsweise der Produktion. Die beschriebenen Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen sind robust, wenn in einer multivariaten Analyse (Ordered Logistische Regression) weitere unternehmens- und arbeitsplatzbezogene Merkmalsunterschiede einbezogen werden.

[1] Eine Differenzierung der gesellschaftspolitischen Themen wurde in der IW-Beschäftigtenbefragung nicht vorgenommen.

Abbildung 2-3: Wahrgenommene gesellschaftspolitische Diskussionen im direkten Arbeitsumfeld

Anteil an Beschäftigten danach, wie häufig es in ihrem Arbeitsumfeld Diskussionen um aktuelle gesellschaftspolitische Fragen gibt, in Prozent





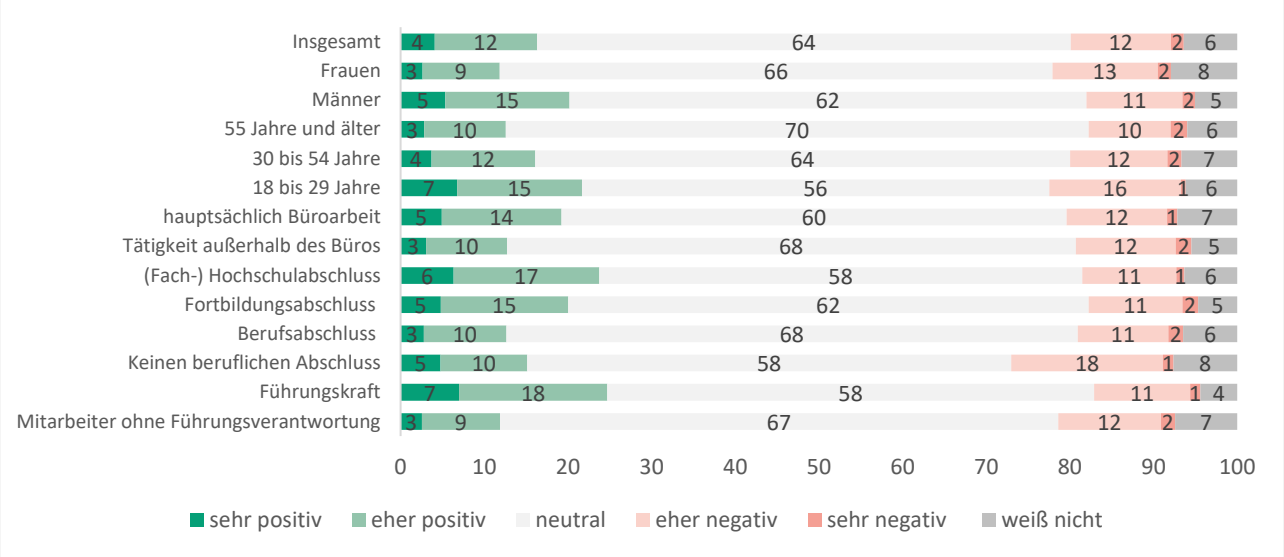
4.977 Beobachtungen

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

Ebenso wie die Personalverantwortlichen nehmen auch die Beschäftigten die Auswirkungen von gesellschaftspolitischen Diskussionen auf das Betriebsklima überwiegend weder positiv noch negativ wahr (Abbildung 2-4). Der Anteil der Beschäftigten, die einen positiven (16 Prozent) und einen negativen Einfluss (14 Prozent) feststellen, ist vergleichsweise gering und ausgeglichen. Die Einschätzung zur Diskussionskultur variiert jedoch zwischen den Beschäftigtengruppen. Männer empfinden die Diskussionen positiver als Frauen. Führungskräfte und Beschäftigte mit Hochschulabschluss nehmen die Diskussionen mit 25 Prozent beziehungsweise 24 Prozent am häufigsten positiv wahr. Knapp jeder fünfte Beschäftigte ohne einen beruflichen Abschluss sieht hingegen einen überwiegend negativen Einfluss gesellschaftspolitischer Diskussionen auf das Betriebsklima. Unter Beschäftigten, die zwischen 18 und 29 Jahren alt sind, ist sowohl die positive als auch negative Tendenz ausgeprägter als unter Älteren. Beschäftigte außerhalb des Büros bewerten die Diskussionen um gesellschaftspolitische Themen etwas seltener als förderlich für das Miteinander als Beschäftigte, die hauptsächlich Büroarbeit verrichten. Möglicherweise unterscheiden sich die Beschäftigtengruppen auch in der Art der Gesprächsführung und dem Gebrauch formeller und informeller Formulierungen in Auseinandersetzungen, die dadurch diplomatischer oder direkter geführt werden.

Abbildung 2-4: Auswirkungen der Diskussionen auf das Betriebsklima aus Sicht der Beschäftigten

Anteil der Beschäftigten danach, wie sie die Auswirkungen der gesellschaftspolitischen Diskussionen auf das Betriebsklima wahrnehmen, in Prozent



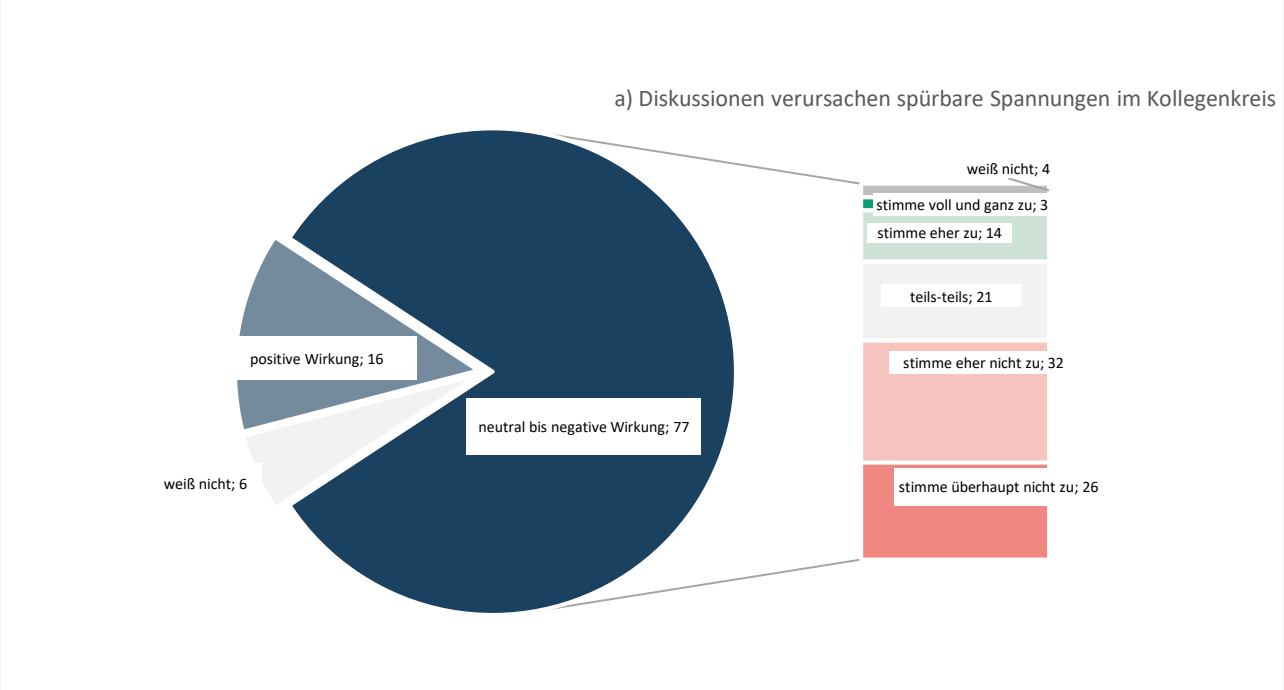
4.208 Beobachtungen; nur Beschäftigte, die Diskussionen um aktuelle gesellschaftspolitische Fragen in ihrem Arbeitsumfeld wahrnehmen.

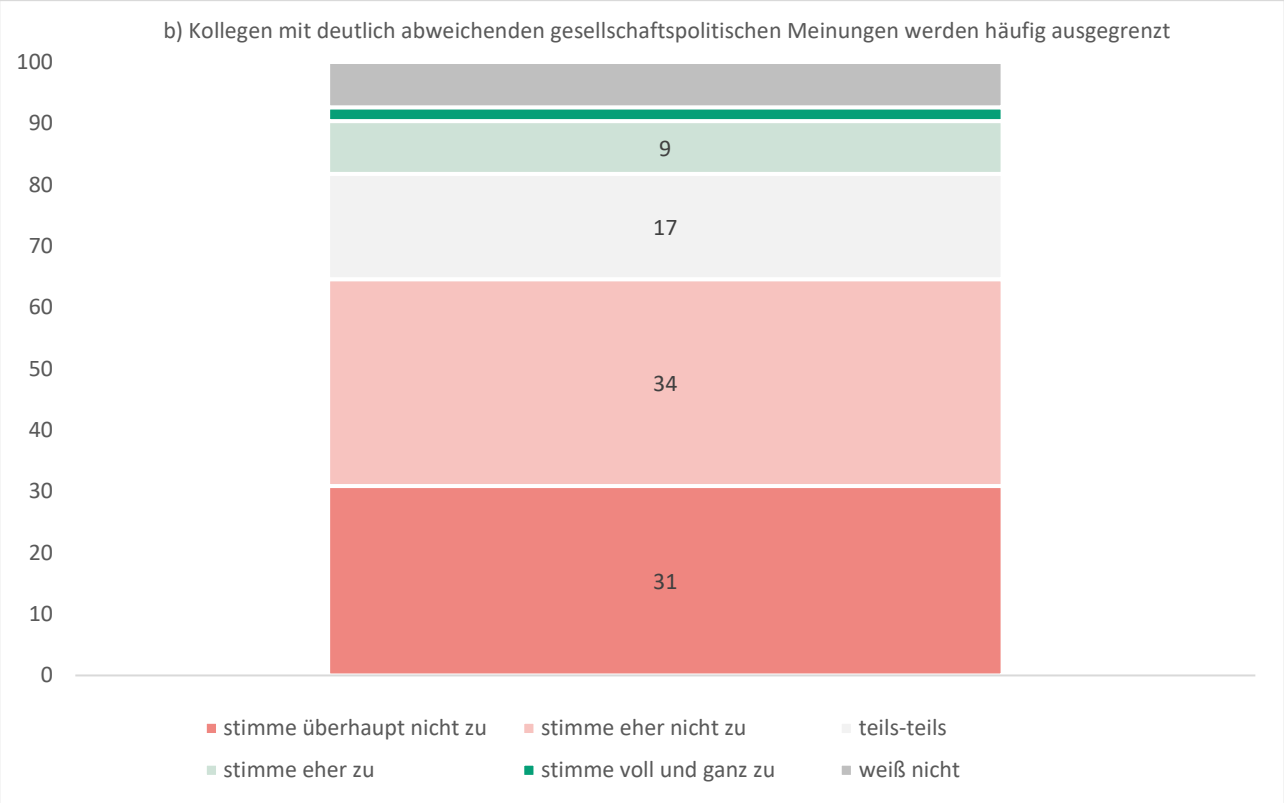
Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

Beschäftigte, die die Auswirkungen der gesellschaftspolitischen Diskussionen als neutral oder negativ für das Betriebsklima bewerten, wurden zudem gefragt, ob die Diskussionen zu spürbaren Spannungen im unmittelbaren Kollegenkreis führen (Abbildung 2-5). Rund 17 Prozent stimmten dem (eher) zu, weitere 21 Prozent zum Teil und 58 Prozent stimmten dem eher oder überhaupt nicht zu. In der Gesamtschau ergibt sich: Spannungen, die durch Meinungsverschiedenheiten zu Themen wie Migration, Klimawandel oder Gleichstellung entstehen, scheinen bislang in den Belegschaften die Ausnahme zu sein. Dies bestätigt das überwiegend positive Bild aus Sicht der Personalverantwortlichen. Auch eine stark abweichende Meinung zu gesellschaftspolitischen Themen scheint in aller Regel nicht zu einer Ausgrenzung im Kollegenkreis zu führen. Allerdings geben immerhin rund 11 Prozent an, dass dies durchaus vorkommt und weitere 17 Prozent sind unentschieden.

Abbildung 2-5: Spürbare Spannungen im Kollegenkreis

Anteil der Beschäftigten nach dem wahrgenommenen Effekt gesellschaftspolitischer Diskussionen auf das Betriebsklima und unter der Zustimmung, ob die Diskussionen spürbare Spannungen im Kollegenkreis verursachen, in Prozent





3.180 Beobachtungen; Zu den potenziellen Spannungen wurden nur Beschäftigte gefragt, die Diskussionen um aktuelle gesellschaftspolitische Fragen in ihrem Arbeitsumfeld wahrnehmen und dabei eine neutrale oder negative Wirkung auf das Betriebsklima wahrnehmen.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

Die Ergebnisse verdeutlichen: Auch wenn Spannungen und ausgrenzende Verhaltensweisen bislang nur eine Minderheit der Beschäftigten betreffen, handelt es sich um ein Phänomen mit spürbarer Relevanz für das Betriebsklima.

Ein bedeutender Einfluss für den Zusammenhang zwischen der Diskussionskultur und dem Betriebsklima ist die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens. Dort wo Beschäftigte sich Sorgen um die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens machen, nimmt auch der Anteil derer zu, die einen negativen Einfluss von gesellschaftspolitischen Diskussionen auf das Betriebsklima wahrnehmen (22,6 Prozent zu 10,5 Prozent). Gleiches trifft auf Spannungen im Kollegenkreis zu (23,3 Prozent zu 14,9 Prozent). Damit bestätigen sich die makroökonomischen und regionalspezifischen Befunde auf Ebene der Unternehmen: Wirtschaftliche Stabilität kann gesellschaftspolitische Spannungen einhegen. Sorgen und die (eigene) wirtschaftliche Lage wirken hingegen als Konfliktkatalysator weit über ökonomische Fragen hinaus.

3 Maßnahmen zur Moderation von gesellschaftspolitischen Diskussionen

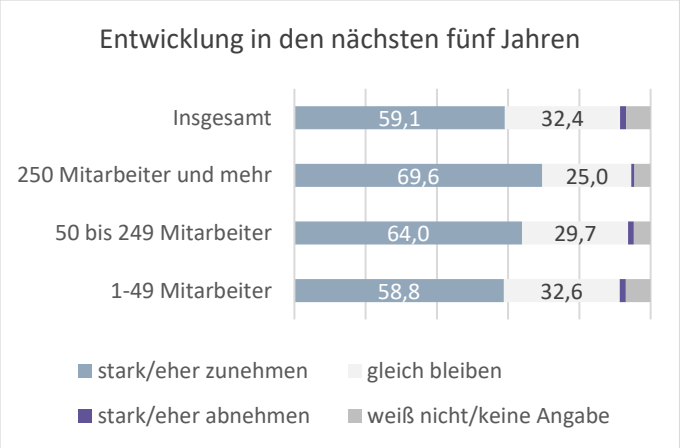
3.1 Umgang mit gesellschaftspolitischen Diskussionen im Unternehmen

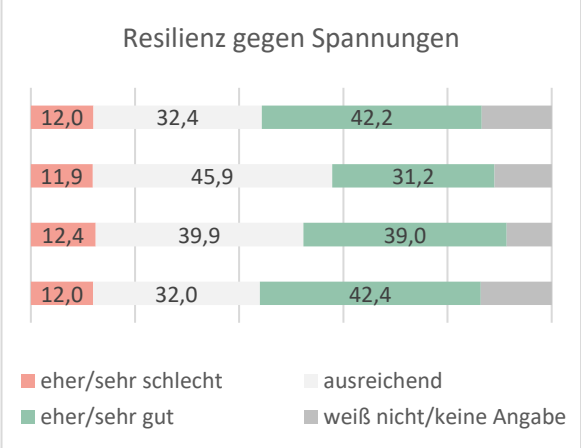
Nur ein geringer Anteil der Personalverantwortlichen hat, wie im vorherigen Kapitel ausgeführt, bislang nichts von gesellschaftspolitischen Diskussionen in der Belegschaft mitbekommen. Rund sechs von zehn der Personalleiter gehen zudem davon aus, dass sich die Relevanz gesellschaftspolitischer Themen für die Diskussionen im Unternehmen in den nächsten fünf Jahren noch steigern wird (Abbildung 3-1). Insbesondere größere Unternehmen erwarten zu knapp 70 Prozent eine Zuspitzung. Mit einer Entspannung rechnen nicht einmal 2 Prozent. Die Auseinandersetzung mit politischen und gesellschaftlich relevanten Themen in den Belegschaften ist damit ein Zukunftsthema für Unternehmen.

Gut aufgestellt fühlen sich dabei rund 42 Prozent der Unternehmen, sollten die Diskussionen zukünftig zu (vermehrten) Spannungen führen. Besonders häufig fühlen sich Kleinstunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden gut aufgestellt. In Unternehmen mit mehr Beschäftigten ist das Konfliktpotenzial tendenziell durch den höheren Grad an Diversität und der steigenden Gefahr von Subgruppenbildung höher. Konflikte können dadurch länger schwelen, bevor sie offen zu Tage treten und gelöst werden können. Allerdings fürchten rund 12 Prozent aller Personalverantwortlichen unabhängig von der Unternehmensgröße, dass Prozesse und Strukturen des Unternehmens für den Umgang mit Spannungen durch den innerbetrieblichen gesellschaftspolitischen Diskurs nicht ausreichen.

Abbildung 3-1: Gesellschaftspolitische Diskussionen im Unternehmen

Anteil der Unternehmen danach, wie sie die Entwicklung von gesellschaftspolitischen Diskussionen in den nächsten fünf Jahren einschätzen (links) und inwieweit sie sich für den Fall gerüstet sehen, dass die Diskussionen zukünftig zu Spannungen führen (rechts), in Prozent





370 Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, 283 Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und 173 Unternehmen mit 250 Beschäftigten und mehr.

Quelle: IW-Personalpanel 2025, 39. Befragungswelle

Schon heute nutzen Unternehmen vielfältige Maßnahmen, um mit gesellschaftspolitischen Diskussionen in der Belegschaft umzugehen. Am häufigsten werden mit knapp 60 Prozent aller Unternehmen Teambuildingmaßnahmen umgesetzt (Tabelle 3-1). Ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen kann die Diskussionskultur selbst in der Auseinandersetzung mit konfliktreichen Themen positiv beeinflussen. Auch eine Stelle oder Ansprechperson, an die sich Betroffene im Konfliktfall wenden können, findet sich in nahezu jedem zweiten Unternehmen. Zudem setzen mehr als vier von zehn Unternehmen auf eine klare Haltung nach innen wie nach außen, indem sich die Geschäftsleitung öffentlich positioniert und ein Verhaltenskodex den Rahmen für die innerbetriebliche Kommunikation setzt. Deutlich seltener finden Informationsveranstaltungen auf Einladung der Geschäftsführung und der Mitarbeitervertretung und Weiterbildungen für Führungskräfte statt, die darin zum Beispiel Herangehensweisen zur Streitschlichtung erlernen. Jedes fünfte Unternehmen setzt auf Kommunikationstrainings für Mitarbeitende beispielsweise zu Konzepten wie der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg. Am seltensten sind Weiterbildungen und Expertenvorträge für Mitarbeitende. Lediglich rund 18 Prozent aller Unternehmen wenden keine der aufgeführten Maßnahmen im Umgang mit gesellschaftspolitischen Diskussionen in der Belegschaft an.

Tabelle 3-1: Maßnahmen im Umgang mit gesellschaftspolitischen Diskussionen in der Belegschaft

Anteil der Unternehmen danach, ob sie Maßnahmen ergriffen haben, um mit gesellschaftspolitischen Diskussionen in der Belegschaft umzugehen sowie Anteil der Unternehmen danach, wie gut sie sich für den Fall gerüstet sehen, dass gesellschaftspolitische Diskussionen zukünftig zu Spannungen führen, in Prozent

Maßnahmen	Anteil an Unternehmen mit dieser Maßnahme	… davon Unternehmen, die sich wie folgt gegen Spannungen gerüstet fühlen			
		eher / sehr schlecht	ausreichend	eher / sehr gut	Summe
Teambuildingmaßnahmen	57,7	10,6	33,1	56,3	100
Anlaufstelle/Ansprechperson im Konfliktfall	45,5	8,4	29,7	61,8	100
Öffentliche Positionierung der Geschäftsleitung	43,8	11,9	27,6	60,5	100
Diskussions-/Verhaltenskodexes	42,3	11,5	29,7	58,8	100
Betriebsinterne Informationsveranstaltungen	28,9	9,3	31,7	58,9	100
Weiterbildung von Führungskräften	27,6	9,7	32,4	57,9	100
Kommunikationstraining für Mitarbeitende (bspw. gewaltfreie Kommunikation)	19,9	11,3	29,4	59,3	100
Weiterbildungen und Expertenvorträge für Mitarbeitende	13,9	12,9	28,8	58,3	100

Ohne „weiß nicht“-Option (1-2 Prozent); 786 Unternehmen, in denen mindestens ein gesellschaftspolitisches Thema zumindest selten diskutiert wird.

Quelle: IW-Personalpanel 2025, 39. Befragungswelle

Unternehmen, die obige Maßnahmen anbieten, fühlen sich häufiger gegen Spannungen gerüstet, die durch die Diskussionen entstehen können. Dies trifft am häufigsten auf Unternehmen zu, die eine Anlaufstelle im Konfliktfall organisiert haben und deren Geschäftsleistung sich öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen positioniert. Jeweils mehr als 60 Prozent der Unternehmen, die eine dieser Maßnahmen anbieten, fühlen sich gut gewappnet. Für die weiteren Maßnahmen fällt der Anteil nur marginal kleiner aus. Dies liegt auch daran, dass Unternehmen häufig (knapp 70 Prozent) auf mehrere Maßnahmen im Umgang mit den gesellschaftspolitischen Diskussionen setzen. Weiterführende multivariate Analysen zeigen, dass größere Unternehmen häufiger eine oder mehrere Maßnahmen anbieten mit Ausnahme von Weiterbildungen für Mitarbeitende. Diese gibt es ebenso wie Kommunikationstrainings und Teambuildingmaßnahmen häufiger in Unternehmen der gesellschaftsnahen Dienstleistungen im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe. Geschäftsführer von Familienunternehmen positionieren sich häufiger öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen ebenso wie Geschäftsführer in Ostdeutschland. Die vorliegende Analyse kann nicht belegen, dass sich Unternehmen tatsächlich besser für zukünftige Spannungen gerüstet fühlen, weil sie eine oder mehrere Maßnahmen umgesetzt haben. Möglicherweise besteht in diesen Unternehmen vielmehr eine die Bedeutung von gesellschaftspolitischen Fragen antizipierende Kultur. Nicht zuletzt hat es auf Führungsebene Entscheidungen gegeben, sich mit entsprechenden Fragen zu beschäftigen und Maßnahmen umzusetzen. Das Befassen mit der eigenen Rolle in einer von unterschiedlichsten Konflikten geprägten Umwelt hat möglicherweise mit Blick auf die anstehenden Herausforderungen eine pazifierende Wirkung.

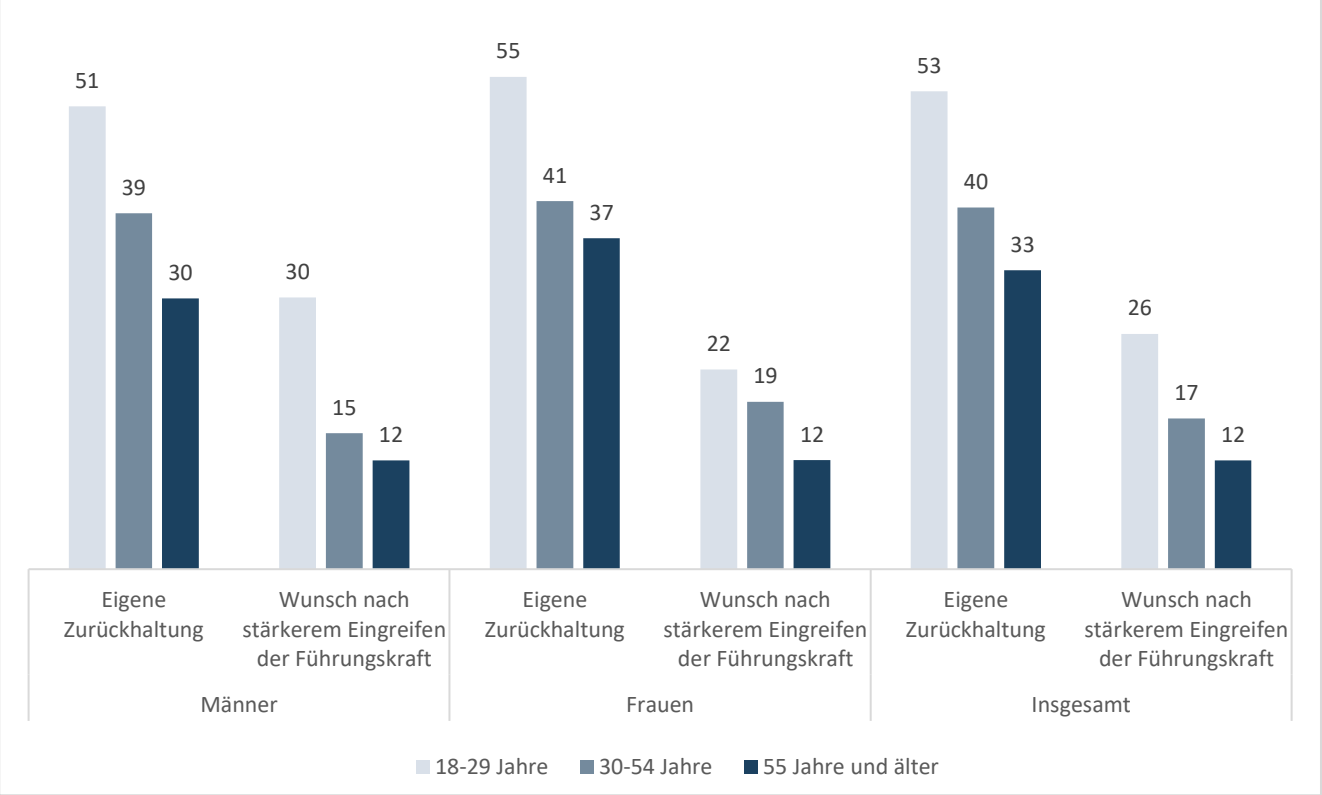
3.2 Mitarbeiterverhalten im Diskurs und Wunsch an die Führungskraft

Neben betrieblichen Angeboten und Strukturen, um eine gute Diskussionskultur zu etablieren, stellt sich die Frage, wie sich Beschäftigte selbst verhalten und was sie sich von ihrer Führungskraft wünschen, wenn sich die Diskussionen im Kollegenkreis um politische und gesellschaftliche Themen drehen. Abbildung 3-2 gibt das Antwortverhalten von Frauen und Männern in drei Altersgruppen wieder. Beschäftigte unter 30 Jahren geben mehrheitlich an, dass sie sich in Diskussionen um gesellschaftspolitische Themen eher zurückhalten. Dies trifft auf Frauen wie Männer zu. Der Anteil derer, die sich zurückhalten, sinkt mit zunehmendem Alter. Auch dieses Muster zeigt sich für Frauen und Männer, wobei sich Frauen in der Altersgruppe 55 plus deutlich häufiger in den Diskussionen zurückhalten als gleichaltrige Männer. Zusätzliche Auswertungen zeigen, dass sich insbesondere Beschäftigte, die erst seit Kurzem im Betrieb sind, und Beschäftigte, die sich Sorgen um den Verlust ihres Arbeitsplatzes machen, mit eigenen Meinungsäußerungen häufiger zurückhalten.

Den Wunsch, dass die direkte Führungskraft stärker eingreifen möge, um Spannungen vorzubeugen oder diese beizulegen, haben wieder die zurückhaltenderen jüngeren Beschäftigten häufiger als Ältere. Besonders stark fällt dieser Wunsch bei Männern im Alter unter 30 Jahren auf, die deutlich häufiger ein stärkeres Engreifen der Führungskraft wünschen als gleichaltrige Frauen. Insgesamt ist der Anteil derer, die eine stärkere Führungsrolle befürworten würden, eher gering – besonders unter älteren Beschäftigten mit rund 12 Prozent. Dies dürfte auch daran liegen, dass viele Beschäftigte die Diskussionen bislang als wenig bedrohlich erleben.

Abbildung 3-2: Eigene Zurückhaltung in Diskussionen und Wunsch nach stärkerer Führungsrolle

Anteil der Beschäftigten nach Alter und Geschlecht nach Zustimmung (stimme eher zu und stimme voll und ganz zu) zu Verhalten bei gesellschaftspolitischen Einstellungen und Diskussionen, in Prozent



Zustimmung: stimme eher / voll und ganz zu; Referenz: stimme eher nicht / überhaupt nicht zu, teils-teils; ohne „weiß nicht"-Angaben.

Eigene Zurückhaltung: „Ich halte mich bei den gesellschaftspolitischen Diskussionen im Arbeitsumfeld zurück."

Wunsch nach stärkerem Eingreifen der Führungskraft: „Ich wünsche mir von meiner Führungskraft ein stärkeres Eingreifen bei Diskussionen zu aktuellen gesellschaftspolitischen Fragen, um Spannungen zu vermeiden oder beizulegen."

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

4 Umgang mit gesellschaftspolitischen Diskussionen am Arbeitsplatz: Handlungsempfehlungen

Gesellschaftspolitische Diskussionen sind längst in Unternehmen angekommen. In Zukunft dürfte sich dieser Trend noch weiter verschärfen. Die vorliegende Studie erlaubt verschiedentliche Rückschlüsse zu einem umsichtigen Umgang mit diesen Diskussionen und etwaigen Spannungen. Wird heute gehandelt, lassen sich viele negative und im Arbeitsalltag spürbare Wirkungen einhegen.

Vertrauenskultur fördern

Ausschlaggebend für gesellschaftspolitische Konflikte im Unternehmen ist nicht die Perspektivenvielfalt, sondern die Art der geführten Debatte und der Umgang miteinander. Mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit hat Amy Edmondson (2003) ein Arbeitsumfeld beschrieben, welches Beschäftigten erlaubt, Ideen und Einschätzungen zu teilen, ohne negative Konsequenzen in Form von Ausgrenzung und Ablehnung zu erfahren. Dadurch werden alle Mitarbeitende ermuntert, sich an Diskussionen zu beteiligen und eigene Nuancen hinzuzufügen. Lautstarke Einzelmeinungen verlieren dadurch an Gewicht.

Ambiguitätstoleranz stärken

Mit dem Begriff der Ambiguitätstoleranz wird die Fähigkeit bezeichnet, mit unsicheren und mehrdeutigen Situationen umzugehen und andere Meinungen und widersprüchliche Sichtweisen auszuhalten (Gegen Vergessen – Für Demokratie e.V., 2023). Einfache Zuschreibungen in Gut und Böse sind oft ein Schutzmechanismus gegen Überforderung in komplexen Situationen. Populisten haben es dann leicht, mit einfachen Botschaften zu verfangen. Im Arbeitskontext ist es besonders wichtig, die Ambiguitätstoleranz von Personen in verantwortungsvollen Positionen zu stärken, die weitereichende Entscheidungen unter hoher Unsicherheit treffen müssen.

Verhaltensregeln festlegen

In der Ausübung seines Direktionsrechts hat der Arbeitgeber in seinem berechtigten Interesse, Störungen des Betriebsfriedens entgegenzuwirken, die verfassungsrechtlich geschützte Meinungsäußerungsfreiheit (Art. 5 Abs. 1 Grundgesetz) zu berücksichtigen. Die arbeitgeberseitige Weisung beispielsweise keine Kleidung mit provozierendem Parteibezug zu tragen, um Störungen des Betriebsfriedens zu vermeiden, kann arbeitsrechtliche Konsequenzen gegebenenfalls bis hin zur Kündigung bei Zuwiderhandlung rechtfertigen (Fischer/Kadic, 2025).

Konfliktradar aktivieren

Themen, die in der Vergangenheit weniger stark diskutiert wurden, wird die negativste Wirkung auf das Betriebsklima und die Teamzusammenarbeit zugeschrieben. Darunter fallen auch die Krise der etablierten Parteien und der Demokratie. Da sich diese absehbar weiter verschärfen dürften, ist es nur eine Frage der Zeit, bis entsprechende Konflikte weiter in die Unternehmen hineingetragen werden. Hilfreich könnten interne Risikoanalysen sein, bei denen etwa in Form eines „Konfliktradars“ geprüft wird, welche zukünftigen Themen besonders polarisierend wirken. Bei solchen Analysen sollte ebenso die Wirkung veränderter politischer Rahmenbedingungen auf das eigene Unternehmen betrachtet werden. Aktuell könnte dies etwa die Auswirkung der neuen US-Sicherheitsstrategie auf das eigene Unternehmen umfassen. Diese birgt das Risiko, dass

Unternehmen durch von der US-Administration nicht gewünschtes gesellschaftliches Engagement in die politische Schusslinie geraten.

Differenzierte Angebote entwickeln

Die unterschiedliche Flughöhe von potenziell konfliktären Fragestellungen bedingt einen differenzierten Maßnahmenangang. Zwar können eine lebendige Diskurskultur und die Fähigkeiten von Teams, Konflikte eigenständig beizulegen, grundsätzlich pazifierend wirken. Doch braucht es im Umgang mit rassistischen Vorwürfen oder Vorfällen andere Rezepte als bei Spannungen, die sich aus parteipolitischen Konflikten oder mit Blick auf den Zustand der Demokratie ergeben. Ebenso bedarf es unterschiedlicher Formate mit Blick auf unterschiedliche Gruppen in der Belegschaft. Was in der Verwaltung als konfliktmediierend wahrgenommen wird, muss nicht in gleichem Maße in der Produktionsbelegschaft Wirkung zeigen.

Ressourcen der Verbände aktivieren

Nicht jedes Unternehmen hat die Kapazitäten und das Know-how, hinreichende Maßnahmen für Mitarbeitende zu entwickeln, um dem breiten Spektrum an gesellschaftlichen Konflikten vorzubeugen oder diese zu moderieren. Ein besonderes Augenmerk liegt daher auf der Rolle der Verbände: In repräsentativen Unternehmensbefragungen weisen Unternehmen ihren Interessensvertretern immer wieder eine aktive Rolle zu (Bergmann/Diermeier, 2024).

Wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen schaffen

Eine zentrale Erkenntnis der vorliegenden Analyse ist die negative Strahlkraft ökonomischer Unsicherheit in die Arbeitswelt hinein. Die zuletzt stark gewachsenen Sorgen um die gesamtwirtschaftliche aber ebenso um die eigene wirtschaftliche Lage belasten demnach auch das Miteinander im Betrieb. Zum einen leitet sich hieraus der Auftrag an die Politik ab, auch in turbulenten Zeiten die Rahmenbedingungen für einen wettbewerbsfähigen Industriestandort zu sichern. Zum anderen ist es an der Geschäftsführung, eine ehrliche, aber zukunftsweisende Transformationsstrategie zu entwickeln und diese der Belegschaft zu vermitteln.

Appendix

A: IW-Personalpanel

Die Daten stammen aus der 39. Befragungswelle 39 des IW-Personalpanels 2025 und wurden vom 17. Juli 2025 bis 30. August 2025 erhoben. Es haben insgesamt 826 Unternehmen teilgenommen. Beim IW-Personalpanel handelt es sich um eine wiederkehrende Unternehmensbefragung. Befragt werden Personalverantwortliche in Unternehmen aller Branchen mit Ausnahme des öffentlichen Dienstes, die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Neben den aktuellen Schwerpunkthemen Quereinsteiger im Beruf, Auswirkungen der Sondervermögen auf die Fachkräfterekrutierung, gesellschaftspolitische Diskussionen innerhalb der Belegschaft sowie Mitarbeiter-Wohnen werden im IW-Personalpanel verschiedene Strukturdaten erhoben, mit denen sich die Unternehmen charakterisieren lassen. Dazu zählen Informationen zur Beschäftigtenstruktur, Ausbildungsaktivität, Innovationstätigkeit sowie zur Nutzung digitaler Technologien. Für die Befragungsteilnahme werden die Unternehmen zufällig in einer nach Unternehmensgröße und Branche geschichteten Stichprobe aus einer Unternehmensdatenbank ausgewählt. Dabei weichen die Verteilungen zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe voneinander ab: In der Stichprobe sind anteilig mehr große Unternehmen sowie mehr Unternehmen der Industrie enthalten als in der Grundgesamtheit der bundesdeutschen Wirtschaft. Dieses Vorgehen dient dazu, um auch bei diesen beiden Gruppen eine für die Auswertung hinreichend hohe Fallzahl zu erzielen. Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit (alle privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) zu ermitteln, werden die Befragungsergebnisse mit Anzahlgewichten (nach der Unternehmensanzahl anhand von Daten des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes) hochgerechnet. Dabei wird zwischen vier unterschiedlichen Branchengruppen (Verarbeitendes Gewerbe inkl. Bau, Einzel-/Großhandel/Logistik, wirtschaftsnahe Dienstleister, gesellschaftsnahe Dienstleister) sowie drei Mitarbeitergrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeitende, 50 bis 249 Mitarbeitende und ab 250 Mitarbeitende) unterschieden. Zusätzlich erfolgt im Rahmen dieser Hochrechnung eine Nonresponse-Korrektur. Unter „Nonresponse Bias“ versteht man die potenzielle Verzerrung der Umfrageergebnisse durch eine strukturell unterschiedliche Teilnahmebereitschaft verschiedener Unternehmenstypen: Um diese möglichen Verzerrungen zu minimieren, werden mithilfe eines ökonometrischen Modells die Wahrscheinlichkeiten, an einer spezifischen Befragung teilzunehmen, anhand der verfügbaren Strukturvariablen geschätzt. Zu diesen Strukturvariablen zählen die Beschäftigtenzahl (Inland), das Bundesland und die Branche des jeweiligen Unternehmens.

Wenn Sie an zukünftigen Befragungen des IW-Personalpanels teilnehmen möchten, können Sie sich hier registrieren: Registrierung für IW-Panels

B: IW-Beschäftigtenbefragung

Die Auswertungen basieren auf der IW-Beschäftigtenbefragung, einer Online-Befragung von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB) und geringfügig Beschäftigten (sog. „Minijobbern“) ab 18 Jahren in Deutschland, die seit 2023 jährlich vom Institut der deutschen Wirtschaft durchgeführt wird. Es wurden insgesamt über 5.000 Personen befragt, von denen 4.977 verwertbare Antworten vorliegen. Die Daten wurden vom 20. Mai 2025 bis 2. Juni 2025 erhoben.

Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit der Beschäftigten zu ermitteln, werden die Befragungsergebnisse mit Gewichten berechnet. Mit der Gewichtung nach der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit werden strukturelle Abweichungen der Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten nach Geschlecht, Berufsabschluss (ohne Berufsabschluss, anerkannter Berufsabschluss, akademischer Berufsabschluss) sowie Altersklassen (18 bis unter 30 Jahre, 30 bis unter 55 Jahre, 55 Jahre und älter) ausgeglichen. Betrachtet werden alle Branchen mit Ausnahme der Land-, Forstwirtschaft und Fischerei. Mit einer Gewichtung anhand des Unternehmensregisters werden strukturelle Abweichungen gegenüber der Grundgesamtheit hinsichtlich der Anzahl der SVB nach vier Branchengruppen (1: Industrie, Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung; 2: Baugewerbe; 3: Handel, Verkehr, Logistik und Gastgewerbe, Finanzdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen und Informations- und Kommunikationstechnologie, sonstige unternehmensnahe oder persönliche Dienstleistungen; 4: Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen) und drei Unternehmensgrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeitende, 50 bis 249 Mitarbeitende und ab 250 Mitarbeitende) ausgeglichen. Um die strukturelle Angleichung an beide Grundgesamtheiten, also die Anzahl der Beschäftigten nach Beschäftigtenstatistik und nach dem Unternehmensregister, zugleich zu berücksichtigen, wurde die Gewichtungsmethode des *Iterative Proportional Fitting* (Raking) gewählt.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland 9
Tabelle 2-2: Auswirkungen gesellschaftspolitischer Diskussionen auf das Betriebsklima 10
Tabelle 3-1: Maßnahmen im Umgang mit gesellschaftspolitischen Diskussionen in der Belegschaft 17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Anzahl gesellschaftspolitischer Themen, die in der Belegschaft diskutiert werden 7
Abbildung 2-2: Gesellschaftspolitische Diskussionen im Unternehmen 8
Abbildung 2-3: Wahrgenommene gesellschaftspolitische Diskussionen im direkten Arbeitsumfeld 12
Abbildung 2-4: Auswirkungen der Diskussionen auf das Betriebsklima aus Sicht der Beschäftigten..... 13
Abbildung 2-5: Spürbare Spannungen im Kollegenkreis 14
Abbildung 3-1: Gesellschaftspolitische Diskussionen im Unternehmen 16
Abbildung 3-2: Eigene Zurückhaltung in Diskussionen und Wunsch nach stärkerer Führungsrolle..... 19

Literaturverzeichnis

Bayerlein, Michael / Kölzer, Julius / Metten, Anne, 2025, Industrial Employment and Populism in Germany—Exploring the Effect of Actual and Looming Decline, in: Politische Vierteljahresschrift, S. 1–32

Becker, Helle, 2025, Politische Bildung in und mit Unternehmen. Ein neues Handlungsfeld?, Außerschulische Bildung, 57. Jg., Nr. 3, S. 52–56

Bergmann, Knut / Diermeier, Matthias, 2024, Parteipolitik, Unternehmen und Verbände – die Causa AfD, IW-Kurzbericht, Nr. 89, Berlin/Köln

Bergmann, Knut / Diermeier, Matthias / Schroeder, Wolfgang, 2024a, Germany still divided? Die Sicht der Unternehmen auf die AfD im ost- und westdeutschen Vergleich, in: Discussion Paper ZZ 2024-604, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Bergmann, Knut / Diermeier, Matthias / Kinderman, Daniel / Schroeder, Wolfgang, 2024b, Die deutsche Wirtschaft und die AfD. Erfahrungen, Befunde und erste Forschungsergebnisse, in: Discussion Paper // ZZ 2024-602, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Bergmann, Knut / Diermeier, Matthias, 2025, Wahrnehmung von politischem Engagement von Unternehmen, IW-Kurzbericht, Nr. 9, Berlin/Köln

Bergmann, Knut / Diermeier, Matthias / Kempermann, Hanno, 2025, AfD gewinnt gerade in Transformationsregionen, IW-Kurzbericht, Nr. 62, Berlin/Köln

Bergmann, Knut / Diermeier, Matthias / Scholz, Markus, 2026, Die Wirkung des unternehmerischen Engagements gegen die AfD, IW-Policy-Paper, im Erscheinen

Decker, Oliver / Kiess, Johannes / Heller, Ayline / Brähler, Elmar (Hrsg.), 2024, Vereint im Ressentiment – Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen. Leipziger Autoritarismus Studie 2024, Gießen

Bundeswahlleiterin, 2025, Bundestagswahl 2025, https://www.bundeswahlleiterin.de/bundestagswahlen/2025.html [19.12.2025]

Dörre, Klaus, 2025, „‚Volk‘ versus Klasse. AfD, Arbeiterschaft und die Gewerkschaften“, in: Frankenberg, Günter / Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.), Autoritäre Treiber eines Systemwechsels. Zur Destabilisierung von Institutionen durch die AfD, Frankfurt, S. 213–242

Dörre, Klaus, 2023, In der Warteschlange: Arbeiter*innen und die radikale Rechte, Münster

Edelmann Trust Institute, 2024, 2024 Edelman Trust Barometer. Global Report, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf [10.3.2025]

Edmondson, Amy C., 2003, Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens, https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens [26.11.2025]

Fischer, Katharina / Kadic, Benjamin, 2025, Politische Äußerungen im beruflichen Kontext – arbeitsrechtliche Rechte und Grenzen, in: Betriebs-Berater, Nr. 11, S. 633–637

Fos, Vyacheslav / Kempf, Elisabeth / Tsoutsoura, Margarita, 2022, The Political Polarization of Corporate America, NBER Working Paper 30183, http://www.nber.org/papers/w30183 [19.12.2025]

Freytag, Bernd, 2026, BASF legt die Samthandschuhe weg, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.02.2026

Gegen Vergessen – Für Demokratie e.V., 2023, Ambiguitätstoleranz, https://zusammen-im-dialog.de/wissensplattform/ambiguitaetstoleranz/ [26.11.2025]

Gesicht Zeigen!, 2024, Unternehmen in Verantwortung! Umfrageergebnisse zu Rechtsextremismus in der Arbeitswelt – Herausforderungen und Handlungsbedarf, https://www.gesichtzeigen.de/wp-content/uploads/2024/09/2024_gesichtzeigen_studie_unternehmen_in_verantwortung.pdf [19.12.2025]

IW-Beschäftigtenbefragung, 2025

IW-Personalpanel, Welle 39, 2025

Kapteina, Benedikt D. / Burkatzki, Eckhard / Scholz, Markus, 2025, Unternehmen, Populismus und Verantwortung – Untersuchung der politischen Selbstwahrnehmung von Unternehmen und ihrer Strategien im Umgang mit Populismus in Deutschland, https://tud.qucosa.de/api/qucosa%3A96805/attachment/ATT-0/ [19.12.2025]

Keilen, Annika, 2025, Was hinter der AfD-Begeisterung in Tuttlingen steckt, in: Handelsblatt 3. Juli 2025

Kohlrausch, Bettina, 2025, Welches Bild von der Arbeitsgesellschaft hat die deutsche Rechte?, in: Hassel, Anke / Schroeder, Wolfgang (Hrsg.), Was wird aus der Arbeit?, Köln, S. 287–292

Mau, Steffen / Lux, Thomas / Westheuser, Linus, 2023, Triggerpunkte: Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft, Berlin

Moorstedt, Tobias, Heimat der Weltkleinbürger, Oben rechts: Rechtspopulismus als Klassenprojekt, Herbert Geiselberger (Hrsg.), S. 26-56

Neu, Viola / Pokorny, Sabine, 2025, Bundestagswahl in Deutschland am 23. Februar 2025, Monitor Wahl- und Sozialforschung, Konrad-Adenauer-Stiftung (Hrsg.), https://www.kas.de/documents/252038/33607021/Bundestagswahl+in+Deutschland+2025.pdf/e025ca0c-3e94-17d0-8547-1ce65eb2e6a0?version=2.0&t=1742219627210 [17.12.2025]

Reitz, Megan / Higgins, John, 2024, A Leader's Guide to Navigating Employee Activism, in: *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2024/02/a-leaders-guide-to-navigating-employee-activism [19.12.2025]

Scholz, Markus, 2025, Wirtschaft mit Werten – Warum Unternehmen Verantwortung übernehmen müssen. Der Wirtschaftswissenschaftler über die Verantwortung von Unternehmen zum Schutz der liberalen Demokratie, München

Scholz, Markus / Braun, Steffen, 2025, ESG 2025 – Relevanz, Herausforderungen und strategische Perspektiven in deutschen Unternehmen: Kurzbericht auf Basis einer Civey-Studie, https://tu-dresden.de/ihi-zittau/rm/ressourcen/dateien/Civey_TUDresden_ESG25.pdf?lang=en [21.10.2025]

Seyda, Susanne / Schmitz, Edgar / Schleiermacher, Thomas, 2025, Was die neue Bundesregierung zur Sicherung des Wohlstands tun sollte – Die Sicht der Unternehmen, IW-Kurzbericht, Nr. 25, Köln

Swigart, Kristen L. / Anantharaman, Anuradha / Williamson, Jason A. / Grandey, Alicia A., 2020, Working While Liberal/Conservative: A Review of Political Ideology in Organizations, in: Journal of Management, 46. Jg., Nr. 6, S. 1063–1091

Techniker Krankenkasse, 2025, TK-Stressreport 2025. Zwei Drittel der Menschen in Deutschland sind gestresst, https://www.tk.de/resource/blob/2207446/19c9824592652569ea05973fbdc1b6c9/tk-stressreport-2025-data.pdf [19.12.2025]

Tomlinson, Edward C., 2025, Trust repair in politically polarized workplaces, in: Human Resource Management Review, 35. Jg., Nr. 2, Artikel 101071

Werner, Kathrin, 2026, Die Angst vor dem Abstieg aus der heilen Welt, in: DER SPIEGEL, 12.02.2026