

# Executive Summary

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen  
angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends



---

# Inhalt

---

1	Kernergebnisse – Überblick	4
2	Bereiche des Engagements von Unternehmen	6
3	Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für Weiterbildung und Gesundheitsförderung	7
4	Umsetzung im Unternehmen und mit Kooperationspartnern	8
5	Professionalisierungsbedarf bei Zuständigkeiten und Wirkungsanalyse	9
6	Eckdaten der Studie	10
7	Literatur	11
	Impressum	11

# 1 Kernergebnisse – Überblick

Die aktuellen gesellschaftlichen Megatrends erfordern das gezielte Engagement von Unternehmen. Tatsächlich engagiert sich ein Großteil der Unternehmen in Deutschland für die Bewältigung verschiedener Herausforderungen wie den demographischen Wandel, die Flüchtlingskrise, die Digitalisierung oder die Globalisierung. Diese Studie zeigt, welche gesellschaftlichen Aufgaben Unternehmen übernehmen, durch welche Maßnahmen sie gesellschaftlichen Wandel mitgestalten und welche Bedingungen diese gesellschaftliche Verantwortungsübernahme stärken können.

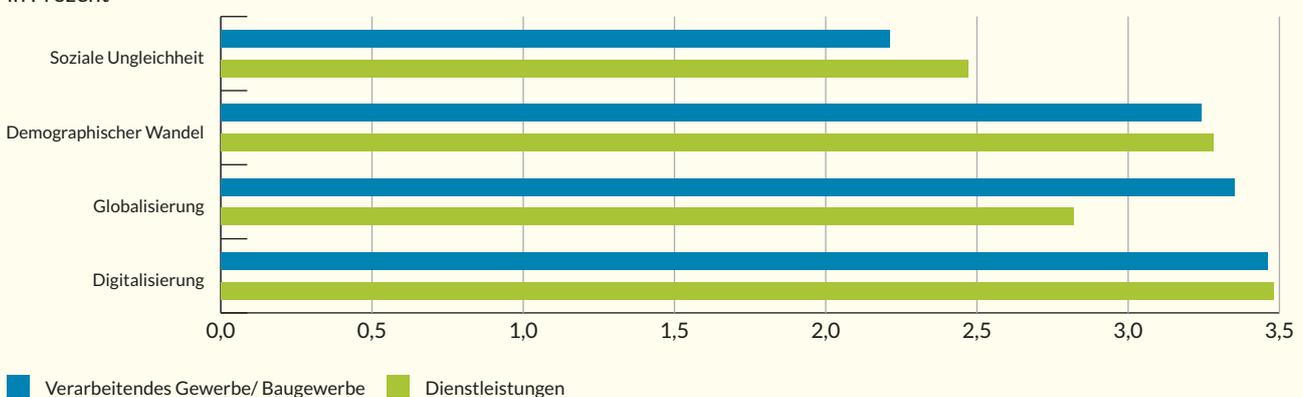
Die Unternehmen sehen die gesellschaftlichen Herausforderungen durch die Megatrends – allen voran der Digitalisierung. Die Dienstleistungsunternehmen nennen außerdem vor allem die Risiken des demographischen Wandels, während sich das Verarbeitende Gewerbe und die Bauindustrie stärker von der Globalisierung betroffen fühlen. Soziale Ungleichheit ist nach Ansicht der Unternehmen eher eine Herausforderung für die Dienstleistungsbranche (Abbildung 1). Auf die Megatrends und die aktuelle Flüchtlingskrise re-

agieren die Unternehmen nicht nur durch Veränderungen im Kerngeschäft, sondern auch durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung.

Rund drei Viertel der Unternehmen engagieren sich zum Beispiel durch direkte Flüchtlingshilfe, am häufigsten mit Sachspenden. Rund 60 Prozent engagieren sich auf zwei oder mehr Arten: Etwa die Hälfte der Betriebe unterstützt Flüchtlinge bei der Arbeitsmarktintegration. Davon bietet der Großteil – rund 62 Prozent – zusätzliche Praktikumsplätze für Flüchtlinge an. Knapp die Hälfte der engagierten Unternehmen bietet zusätzliche Ausbildungsplätze oder sogar zusätzliche Arbeitsplätze an. Je höher ein Unternehmen die mittelfristigen Chancen des Flüchtlingszuzugs für den Arbeitsmarkt einschätzt, desto größer ist auch das Engagement für die Arbeitsmarktintegration.

Das aktuelle Thema des Engagements für Flüchtlinge zeigt, wie Unternehmen gesellschaftliche Entwicklungen mitgestalten und zu deren Bewältigung beitragen können. Dabei spielt auch das Eigeninteresse der Unternehmen eine Rolle,

**Abbildung 1: Auswirkungen der Megatrends auf Unternehmen**  
in Prozent



Quelle: IW Consult 2016; n=578;  
Frage: „In welchem Maße wirken sich die Megatrends auf Ihr Unternehmen aus?“;  
Skala: „1 = gar nicht“ bis „4 = in hohem Maße“

aber die Maßnahmen kommen ebenso den Mitarbeitern und teilweise der gesamten Gesellschaft zugute. Zur Bewältigung der Megatrends demographischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung oder der zunehmenden sozialen Ungleichheit nutzen Unternehmen vielfältige Maßnahmen:

- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Zeit, Infrastruktur, Geld**

Schwerpunkt ist die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten. Rund 85 Prozent der Unternehmen bieten individuell vereinbarte Arbeitszeiten bzw. flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten an.

- **Bildung – Vielfalt statt Einfalt**

Bildung ist ein weites Feld des Engagements. Neben der Förderung von Hochschulen bieten rund 80 Prozent der Unternehmen auch niedrigschwellige Angebote wie etwa Schülerpraktika. Bei der Weiterbildung fördern Betriebe mit Blick auf die Digitalisierung unter anderem die Internetkompetenz ihrer Beschäftigten.

- **Gesundheit – Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen**

85 Prozent der Unternehmen setzen auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung nach ergonomischen Kriterien. Fast 50 Prozent verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz im Sinne eines „gesunden Führens“, bei dem Führungskräfte zum Beispiel auf Über- und Unterforderung besonders achten sollen.

- **Attraktivität der Region – Großes Engagement vor Ort**

64 Prozent aller Unternehmen engagieren sich generell dafür, ihre Region attraktiver zu machen. Die Stadt oder Kommune ist für 94 Prozent der zentrale Ort fürs Engagement.

- **Integration und Diversität – Benachteiligte fördern, Vielfalt bewahren**

Unternehmen setzen sich sowohl für die Ausbildung von benachteiligten Gruppen als auch für die kulturelle Vielfalt im Unternehmen ein. In nahezu allen größeren Unternehmen (97 Prozent) arbeiten Menschen mit Migrationshintergrund. Zur Förderung der Vielfalt setzt der größte Anteil der Unternehmen (43 Prozent) auf kulturell gemischte Arbeitsteams.

Bei der Durchführung vieler dieser Maßnahmen kooperieren 84 Prozent der Unternehmen mit gemeinnützigen oder karitativen Organisationen. Als strategisch wichtigste Partner werden hingegen Unternehmensverbände und andere Unternehmen genannt.

Generell macht die Verbindung des Engagements mit dem Kerngeschäft das Engagement effektiver und effizienter. Unternehmen leisten als Arbeitgeber, Steuerzahler und Ausbilder sowie durch Güter und Dienstleistungen positive Beiträge für die Gesellschaft. Durch die Verbindung von Kerngeschäft und Engagement können Unternehmen für Win-win-Situationen aller Interessengruppen sorgen. Damit das Engagement nicht als Greenwashing oder reines Marketing diffamiert wird, muss es glaubwürdig und nachhaltig gestaltet sein. Hinzukommen muss ein offener Diskurs mit relevanten Interessengruppen, sodass Schwachstellen erkannt und die Transparenz des Tuns gesteigert werden können. Insgesamt stellt die Professionalisierung mit Blick auf Organisation und Wirkungsanalyse den nächsten Entwicklungsschritt dar. Für die Sichtbarkeit sind die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und die Messung der Wirkungen des Engagements empfehlenswert. Insgesamt zeigt die Studie, dass viele Unternehmen bereits mit nachhaltigem Engagement auf die Megatrends reagieren, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

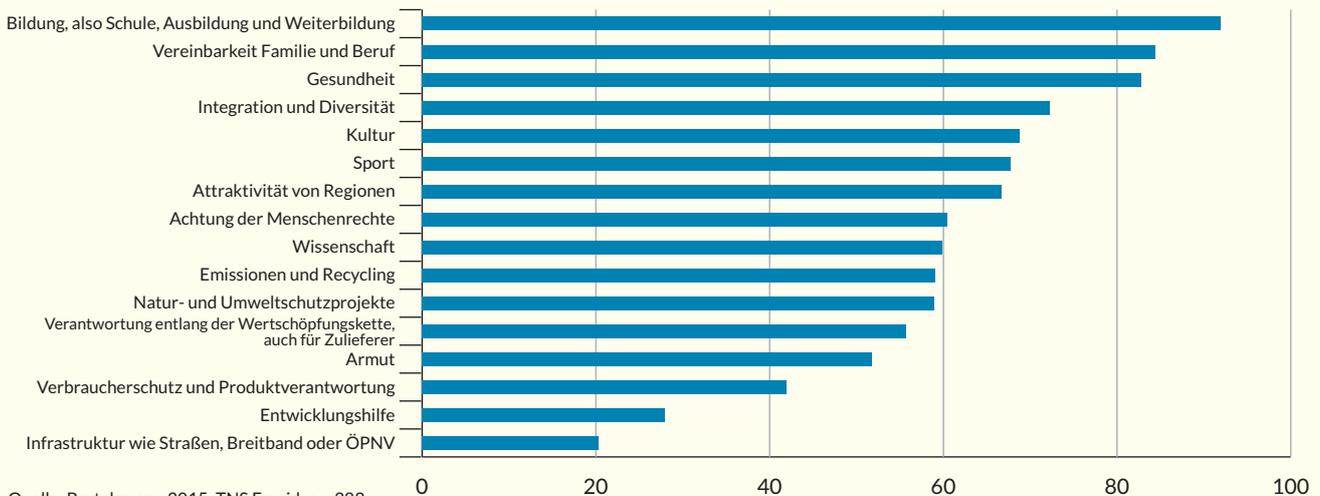
## 2 Bereiche des Engagements von Unternehmen

Die Engagementbereiche Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Bildung, Gesundheit, Attraktivität der Region sowie Integration und Diversität gehören zu den Haupttätigkeitsfeldern der Unternehmen (Abbildung 2); dies zeigen zwei unabhängig voneinander 2015/2016 durchgeführte Befragungen.

Aus aktuellem Anlass wurden Maßnahmen zur direkten Flüchtlingshilfe und für die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen aufgenommen. Die Daten zeigen, dass Unternehmen sich mit verschiedenen Maßnahmen für die direkte Flüchtlingshilfe einsetzen (siehe Abbildung 3).

**Abbildung 2: Ausgewählte Bereiche des Engagements von Unternehmen**

in Prozent



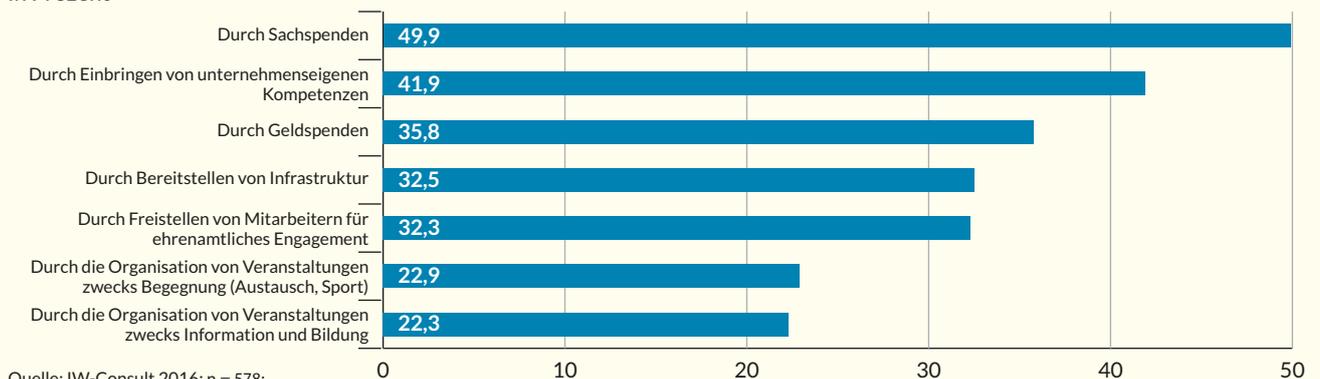
Quelle: Bertelsmann 2015; TNS Emnid; n = 382;

Frage: „In welchen der folgenden Bereiche engagiert sich Ihr Unternehmen?“

BertelsmannStiftung

**Abbildung 3: Maßnahmen direkter Flüchtlingshilfe**

in Prozent



Quelle: IW-Consult 2016; n = 578;

Frage: „Unterstützt Ihr Unternehmen Flüchtlinge in Deutschland durch folgende Aktivitäten oder Maßnahmen?“

Anteil der Unternehmen, die mit „Ja“ antworten

BertelsmannStiftung

### 3 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für Weiterbildung und Gesundheitsförderung

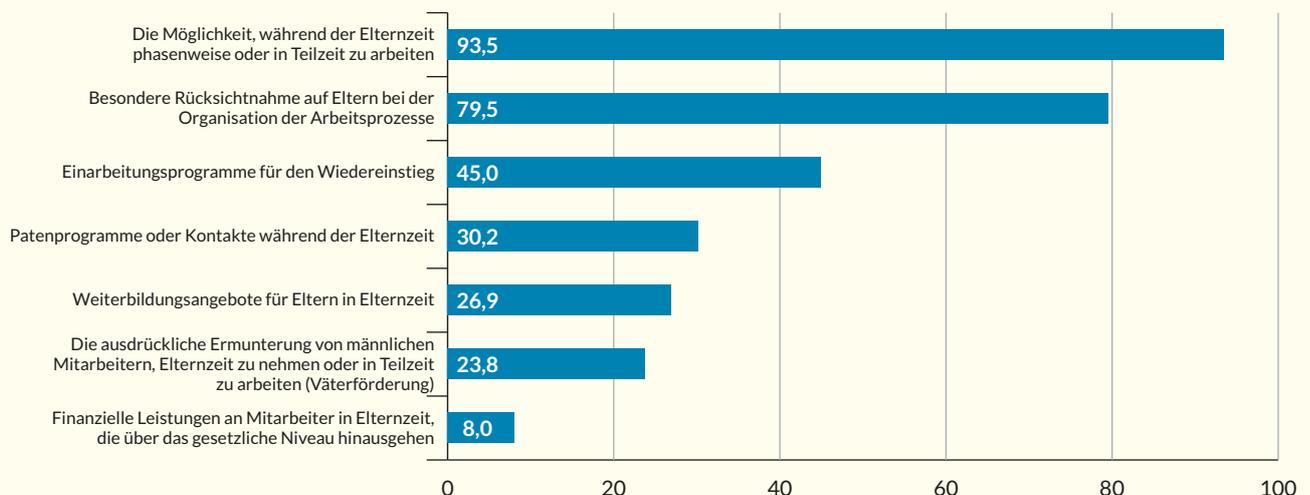
Maßnahmen von Unternehmen sind besonders effektiv, wenn sie in deren Strategie eingebettet sind, entlang der Wertschöpfungskette wirken und/oder in den Arbeitsalltag des Unternehmens integriert werden. Gerade in den Bereichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Bildung und Gesundheit führen viele Betriebe Maßnahmen für ihre Beschäftigten ein, die über das gesetzlich geforderte Maß hinausgehen.

Viele Unternehmen setzen sich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. 85 Prozent ermöglichen eine individuell vereinbarte Arbeitszeit, 82 Prozent flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit. Auch andere Formen der Arbeitszeitgestaltung werden genutzt (Abbildung 4). Kinder- und Angehörigenbetreuung sowie Elternzeitgestaltung sind weitere wichtige Maßnahmen. Der Fokus liegt somit eher auf der Flexibilisierung von

Zeit und Arbeitsort entsprechend den Wünschen der Beschäftigten statt auf direkten finanziellen Leistungen.

Im Bereich Bildung haben die meisten Unternehmen interne Programme wie Praktika oder besondere Fördermaßnahmen etwa für Auszubildende. Je nach Größe bieten zwischen 76 und 84 Prozent auch Praktikumsplätze an. In der akademischen Bildung fördern viele Unternehmen duale Studiengänge, Praktika oder Abschlussarbeiten. Stipendien oder finanzielle Leistungen sind weniger verbreitet. Zur Verbesserung und Erhaltung der Gesundheit ihrer Beschäftigten legen 85 Prozent freiwillige ergonomische Kriterien an, 77 Prozent optimieren Arbeitsabläufe. Um die Risiken der Arbeitsbelastung zu minimieren, werden zudem ganzheitliche Strategien gesunder Führung umgesetzt (46 Prozent).

**Abbildung 4: Maßnahmen im Bereich Elternzeit und Wiedereinstieg**  
in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2012; n = 446;  
Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen bieten Sie bereits heute in Ihrem Unternehmen an?“  
Anteil der Unternehmen, die ... anbieten

| BertelsmannStiftung

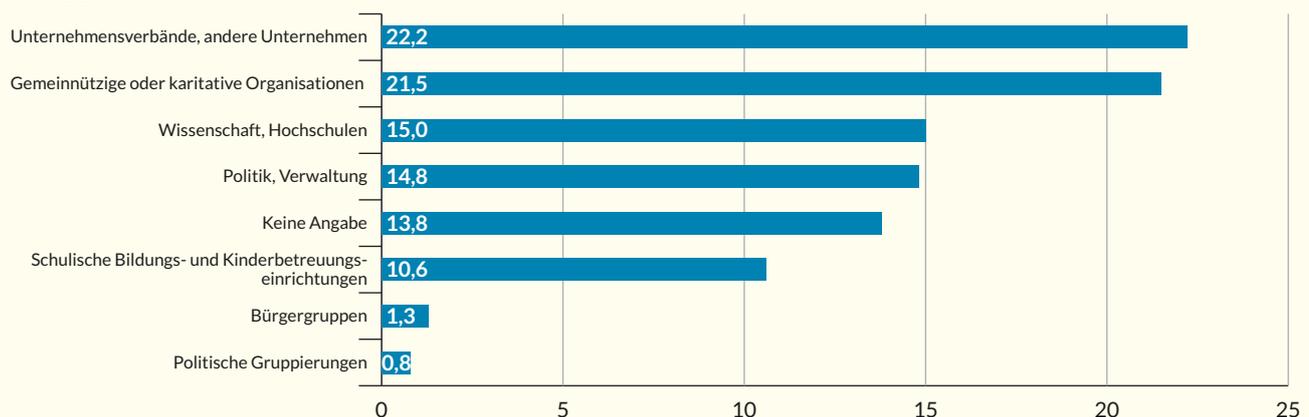
## 4 Umsetzung im Unternehmen und mit Kooperationspartnern

Transparenz und offener Diskurs über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen können helfen, Widerstände oder Skepsis in der Gesellschaft zu überwinden und Maßnahmen effektiver und effizienter zu gestalten. Beim Thema „Integration und Diversität“ zeigt sich, dass Unternehmen mit vielfältigen Maßnahmen an der Akzeptanz von Vielfalt und der Vermeidung daraus resultierender Konflikte im Unternehmen arbeiten. Der höchste Anteil – 43 Prozent – setzt kulturell gemischte Arbeitsteams ein, gefolgt von der Verankerung von Vielfalt in der Unternehmenskultur und Personalstrategie. Auf Schulungen für interkulturelle Kompetenz setzt ein geringerer Anteil. Damit ist ein Fokus die Kooperation „on the job“ und entsprechende Unternehmenskommunikation.

Bei ihrem Engagement arbeiten viele Unternehmen mit anderen Partnern zusammen, die meisten mit gemeinnützigen Organisationen. Als wichtigste Partner nennt eine Mehrheit von gut einem Fünftel Unternehmensverbände und andere Unternehmen (Abbildung 5).

Auffällig ist, dass die Kooperationspartner Politik und Verwaltung bei Unternehmen, die sich für die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt engagieren, häufiger genannt werden. Insgesamt engagiert sich etwa die Hälfte der Befragten für die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt.

**Abbildung 5: Wichtigste Kooperationspartner für die Umsetzung des Engagements in Prozent**



Quelle: IW Consult 2016; n = 589;

Frage, nur an Unternehmen gestellt, die vorher mindestens zwei Kooperationspartner genannt haben:  
„Welcher dieser Partner ist strategisch aus Ihrer Sicht für die Umsetzung Ihres Engagements der wichtigste?“

| BertelsmannStiftung

## 5 Professionalisierungsbedarf bei Zuständigkeiten und Wirkungsanalyse

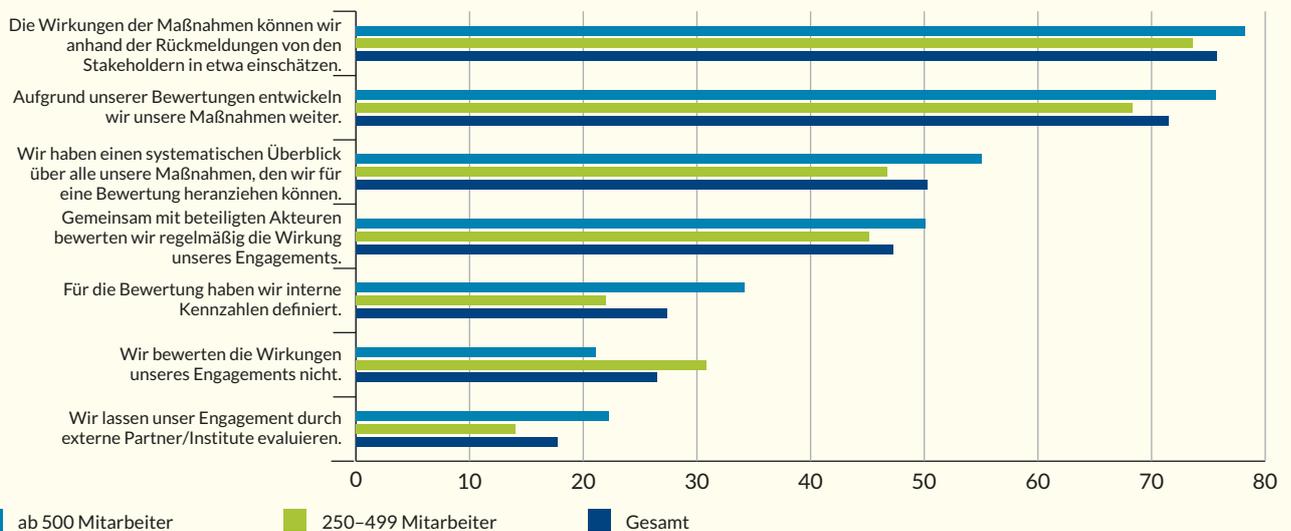
In 94 Prozent der Unternehmen (mit mehr als 250 Beschäftigten) gibt es eine Person, die für die Organisation und Koordination des gemeinnützigen Engagements zuständig ist. In über der Hälfte der Betriebe übernehmen Mitarbeiter das Engagement, die das nicht als Hauptaufgabe haben. Jedes zehnte Unternehmen hat diese Aufgabe an Mitarbeiter vergeben, deren hauptsächliche Arbeit dies (unter anderem) ist. Ein Drittel nutzt Mischformen bei der Zuständigkeit. Damit ist das gesellschaftliche Engagement bisher selten systematisch zugeordnet und entsprechend selten professionell organisiert. Auch die Anreize und Möglichkeiten, die Wirkung des gesellschaftlichen Engagements nachzuhalten, sind ohne feste Zuständigkeiten geringer.

Insgesamt erhalten fast alle Unternehmen Rückmeldungen zu ihren Aktivitäten. Nur 37 Prozent fragen jedoch aktiv bei ihren Stakeholdern danach. Sechs von zehn nehmen Feed-

back entgegen, das an sie herangetragen wird. Eine systematische Erfassung könnte sowohl dazu beitragen, die Maßnahmen besser und ressourcenschonender zu gestalten als auch den Dialog mit Stakeholdern und der Öffentlichkeit besser führen zu können.

Beim angewendeten System der Bewertung zeigt sich ebenfalls Professionalisierungspotenzial. Etwa acht von zehn Unternehmen schätzen die Wirkungen der Maßnahmen lediglich grob ein (Abbildung 6). Etwas mehr als die Hälfte hat einen systematischen Überblick und gut ein Drittel setzt interne Kennzahlen an.

**Abbildung 6: Bewertung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Prozent nach Mitarbeiterzahl**



Quelle: IW Consult 2016; n = 594;  
Frage: „Inwieweit bewerten Sie die Wirkungen Ihrer Maßnahmen?“

BertelsmannStiftung

---

## 6 Eckdaten der Studie

---

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) hat im Auftrag der Bertelsmann Stiftung die Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends“ verfasst. Ausgangspunkt sind zum einen die aktuellen gesellschaftlichen Megatrends, denen mit Anpassungen und Veränderungen bestehender Institutionen und Prozesse begegnet werden muss. Zum anderen wird das Engagement betrachtet, das Unternehmen über ihren Unternehmenszweck hinaus übernehmen.

### Ziel der Studie

Erstens sollen das Spannungsverhältnis zwischen Gemeinwohlorientierung und Gewinnorientierung aufgezeigt und Lösungen skizziert werden. Denn Unternehmen sind gesellschaftliche Akteure und stehen mit der Gesellschaft in wechselseitigem Abhängigkeitsverhältnis.

Zweitens geht es um die Beiträge, die Unternehmen zur Bewältigung der großen aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen (Megatrends) leisten, und wie diese möglichst effektiv und effizient gestaltet werden können. Drittens werden Faktoren beschrieben, die das Bild von Unternehmern und Unternehmen in der Öffentlichkeit beeinflussen. Damit wird gezeigt, wie gesellschaftliche Akzeptanz und Kooperation für das Unternehmertum verbessert werden können.

### Aufbau der Studie

In der Studie geht es zunächst um die Funktionen, die Unternehmen für die Gesellschaft durch ihr Kerngeschäft haben (Kapitel 2). Dann werden die Megatrends demographischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung sowie soziale Ungleichheit umrissen, mit denen die Gesellschaft aktuell umgehen muss und denen die Rahmenbedingungen

angepasst werden müssen (Kapitel 3). Wie Unternehmen zu dieser Gestaltung beitragen, zeigt Kapitel 4. Dort wird erläutert, welche Maßnahmen die Unternehmen in den Bereichen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Bildung“, „Gesundheit“, „Attraktivität der Region“, „Integration und Diversität“ sowie „Versorgung der Flüchtlinge“ umsetzen, welche Motive diesem Engagement zugrunde liegen und wie Governance und Messung des Engagements organisiert sind. Kapitel 5 leitet daraus Empfehlungen ab.

### Daten und Umfrage

Die Datenbasis der Studie sind verschiedene Unternehmensbefragungen, unter anderem aus dem Jahr 2015. Daten zum Engagement der Unternehmen angesichts der aktuellen Flüchtlingskrise sowie zu Governance und Messung des Engagements wurden zusätzlich durch eine neue Befragung der IW Consult bei 600 Unternehmen erhoben. Die Befragung fand zwischen dem 9.12.2015 und dem 14.1.2016 statt.

---

## 7 Literatur

## Impressum

---

- Bertelsmann Stiftung (2015). Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Ergebnisbericht. TNS Emnid. Gütersloh.
- IW Consult (2016). Unternehmensbefragung zum „Gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen“ vom 9.12.2015 bis zum 14.1.2016. Köln.
- IW-Personalpanel (2012). Regelmäßige Befragung von Personalverantwortlichen. Befragungsjahr 2012. Köln.

© 2016 Bertelsmann Stiftung  
Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
www.bertelsmann-stiftung.de

### Verantwortlich

Birgit Riess  
Julia Scheerer  
Jakob Christof Kunzlmann

### Autoren

Dominik Enste  
Theresa Eyerund  
Regina Schneider  
Edgar Schmitz  
Sebastian van Baal

### Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

### Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### Bildnachweis

Katrin Biller Fotografie  
iStockphoto.com | vgajic  
Shutterstock | Andy Furst  
Shutterstock | Lubenica

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0

### **Birgit Riess**

Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
Telefon +49 5241 81-81351  
birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de

### **Julia Scheerer**

Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
Telefon +49 5241 81-81509  
julia.scheerer@bertelsmann-stiftung.de

### **Jakob Christof Kunzmann**

Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
Telefon +49 5241 81-81496  
jakob.christof.kunzmann@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)