

Die gesellschaftliche Verantwortung von
Unternehmen angesichts neuer
Herausforderungen und Megatrends

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends

Dominik Enste, Theresa Eyerund, Regina Schneider, Edgar Schmitz, Sebastian van Baal
Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Inhalt

Einführung	7
Executive Summary	8
1 Zur Mitverantwortung der Unternehmen	9
2 Unternehmen sind gesellschaftliche Akteure	10
2.1 Unternehmen als Arbeitgeber	10
2.2 Unternehmen als Ausbilder	11
2.3 Unternehmen als Steuer- und Sozialbeitragszahler	11
2.4 Unternehmen als Produzenten und Dienstleister	12
2.5 Unternehmen als Sozial- und Kooperationspartner	12
3 Die Gesellschaft steht vor Herausforderungen	15
3.1 Demographischer Wandel	15
3.2 Digitalisierung	17
3.3 Globalisierung	18
3.4 Soziale Ungleichheit	19
4 Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung	21
4.1 Versorgung der Flüchtlinge	22
4.2 Integration und Diversität	26
4.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	29
4.4 Bildung	30
4.5 Gesundheit	33
4.6 Attraktivität der Region	34
4.7 Governance und Messung des Engagements	36
5 Unternehmen brauchen gesellschaftliche Akzeptanz	41
5.1 Wie sieht die Öffentlichkeit Unternehmen?	41
5.2 Erklärungsansätze für geringe Wahrnehmung des Engagements	41
5.3 Lösungsansätze und Anwendung auf Engagementbereiche	42
Literatur	45
Abbildungsverzeichnis	51
Impressum	54

Einführung



Der Reinhard Mohn Preis 2016 widmet sich dem Thema Verantwortungsvolles Unternehmertum. Er geht der Frage nach, wie es gelingen kann, die großen gesellschaftlichen Veränderungen unserer Zeit mit den Ressourcen und Kompetenzen von Unternehmen effektiver mitzugestalten. Er beleuchtet damit gleichzeitig die Rolle des Unternehmens und des Unternehmers in der Gesellschaft unter den veränderten Bedingungen der Globalisierung.

Die hier vorliegende Studie nimmt die Rolle von Unternehmen als gesellschaftliche Akteure in den Blick und liefert damit die derzeit umfangreichste Evidenz zur Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Dabei zeigt sie das wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis von Unternehmen und Gesellschaft auf und die Beiträge, die Unternehmen für die Gesellschaft leisten.

Eine integrative Sichtweise zeigt neben der ökonomischen Bedeutung von Unternehmen in ihrer Funktion als Ausbilder, Steuerzahler und Sozialbeitragszahler, als Arbeitgeber, Produzent und Dienstleister sowie als Sozial- und Kooperationspartner, auch die Verantwortungsübernahme für gesellschaftliche Belange auf.

Als Corporate Citizen engagieren sich Unternehmen über den rechtlichen Rahmen hinaus und gestalten sozialen Wandel mit. Regionales Engagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheitsförderung der Mitarbeiter wie auch Finanzierung akademischer Bildung sind hier als typische Engagementbereiche zu nennen.

Auch die aktuelle Herausforderung, den Zustrom von Flüchtlingen und Migranten zu bewältigen, nimmt die Studie in den Blick. Auf vielen Ebenen werden sowohl kurzfristige Lösungen, aber auch langfristige Perspektiven benötigt für die über eine Million Menschen, die hierzulande Zuflucht gesucht haben in der Hoffnung, hier eine sichere Zukunft zu haben. Dies ist nicht nur eine Gestaltungsaufgabe für Politik und Zivilgesellschaft. Unternehmen können und wollen

ihren Beitrag dazu leisten, wie die Ergebnisse dieser Studie belegen. Die Wirtschaft engagiert sich mit Sofortmaßnahmen, die den Flüchtlingen das Ankommen erleichtern, etwa durch Sach- oder Geldspenden oder die Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliches Engagement. Mittel- und langfristig wird es aber darauf ankommen, die Menschen, die zu uns kommen, in den Arbeitsmarkt zu integrieren und ihnen damit eine Perspektive und ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Dabei kommt den Unternehmen eine Schlüsselrolle zu.

Diese Studie soll nicht zuletzt die Debatte um die Verantwortung von Unternehmen in Deutschland versachlichen und Grundlage sein für eine zukunftsgerichtete Sichtweise für neue und konstruktive Wege der gesellschaftlichen Problemlösung, die alle Akteure – Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – mit einbezieht.

Birgit Riess
Programmdirektorin
Unternehmen in der Gesellschaft

Executive Summary

Companies assume responsibility for society by responding to and shaping both emerging and longstanding developments and megatrends. The private sector response to recent developments involving the migration of massive numbers of refugees toward Germany underscores this role. A survey conducted from December 2015 to January 2016 of 600 German companies with 250 or more employees conducted by the Bertelsmann Stiftung in cooperation with the Cologne Institute for Economic Research (IW Köln) reveals that 74 percent of these companies have committed to assisting refugees with direct aid, primarily in the form of material donations. Furthermore, 60 percent of the companies surveyed are offering their help through two or more measures. About 50 percent of companies surveyed engage in measures targeting the integration of refugees into the job market. In doing so, many companies (62%) offer internships allocated for refugee applicants. The quick mobilization of resources demonstrates the effectiveness with which companies can act in assuming responsibility for societal challenges. However, long-term ongoing trends such as demographic change, digitization, globalization and social inequality require the sustainable cooperation of actors across all sectors of society, that is, the private, public and nonprofit sectors. Indeed, we already see this cooperation in effect with regard to durable measures targeting issues such as integration, diversity, education, health, regional development, and the compatibility of family and work.

When committing to social objectives such as improving education and health, and the compatibility of family and work, many companies design activities that can be integrated into their core business. These activities are often designed to facilitate the flexible organization of working hours, develop people's skills or improve work-environments and thereby make them less physically demanding to employees.

When it comes to integration, diversity and regional development, company activities must be transparent and draw on cooperation. Sharing experiences with integrating different groups into a company and working closely together with external partners are promising means of improving the impact of engagement and enhancing the engagement of other stakeholders. About 20 percent of Germany's larger companies consider other companies and interest associations to be their most important strategic partners with regard to social engagement.

The study shows that companies are overall committed to addressing both emerging and longstanding challenges to society. In fact, most of the companies surveyed have allocated personnel to manage social responsibility activities. However, the study also shows that the organization and coordination of these activities and measures require optimization. Just 10 percent of the companies surveyed feature a clear assignment of tasks to specific staff with the requisite responsibility. In addition, few companies actively seek feedback on their measures. About 50 percent of the companies surveyed evaluate their activities systematically in order to gather information regarding impact and efficiency. Improving how social responsibility within companies is governed could enhance corporate social responsibility's public visibility and its reputation.

1 Zur Mitverantwortung der Unternehmen

Unsere Gesellschaft steht vor immer neuen Herausforderungen. Das wird in Deutschland und Europa angesichts der aktuellen Flüchtlingsdebatte besonders deutlich. Wie funktioniert ein bestehendes und gut eingespieltes Gesellschafts- und Wirtschaftssystem unter neuen Bedingungen wie der verstärkten Zuwanderung bestimmter Bevölkerungsgruppen? Neue Bedingungen ergeben sich nicht nur aus aktuellen Entwicklungen. Auch längerfristige Trends wie der demographische Wandel, die Digitalisierung und Globalisierung sowie die damit verbundene Gefahr zunehmender sozialer Ungleichheit stellen die Gesellschaft vor große Herausforderungen.

In der öffentlichen Debatte wird viel darüber diskutiert, wie diese Herausforderungen bewältigt werden können. Dabei spielen zunehmend auch Unternehmen eine zentrale Rolle. Sie werden vermehrt als gesellschaftliche Akteure wahrgenommen und ihre Mitverantwortung für die Gesellschaft und die Mitgestaltung von Veränderungsprozessen wird adressiert. Die Unternehmen selbst sehen sich ebenfalls in einer zentralen Funktion im Gesellschaftsgefüge, die ihnen eine besondere Verantwortung zukommen lässt. Diese erweiterte Definition des Rollenbildes von Unternehmen und Unternehmern wird durch unterschiedliche Prozesse vorangetrieben. Zum einen machen die großen gesellschaftlichen Trends die verstärkte Einbringung der Unternehmen erforderlich. Zum anderen besteht in der Gesellschaft gegenüber unternehmerischem Verhalten eine veränderte Sensibilität, die sich auch auf die Ansichten und die Akzeptanz des Wirtschaftssystems und seiner Akteure auswirkt.

Während ein Unternehmer im engeren Sinne als Person definiert ist, die ein Unternehmen besitzt oder leitet, assoziiert die Öffentlichkeit damit häufig auch emotionale Aspekte wie wirtschaftliche Triebkraft, Risikoträger, Machträger und nicht zuletzt sozial Verantwortliche (IHK 2014; FiO 2000; Köcher 2010). Viele Menschen sehen die Rolle des Unternehmers im Sinne eines ehrbaren Kaufmanns verknüpft mit Verantwortung – auch für die Gesellschaft. Auf

die praktische Umsetzung durch unternehmerisches Handeln und Denken – sprich Unternehmertum – innerhalb der Organisationseinheit „Unternehmen“ vertrauen jedoch viele nicht. Oft werden der Zweck des Engagements und die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch unternehmerisches Handeln bezweifelt oder kritisiert.

Vor diesem Hintergrund hat die vorliegende Studie drei Hauptanliegen. Erstens soll das Spannungsverhältnis zwischen Gemeinwohl- und Gewinnorientierung aufgezeigt und sollen 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 einiger großer aktueller gesellschaftlicher 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.

Zunächst werden in Kapitel 2 die Funktionen beschrieben, die Unternehmen für die Gesellschaft durch ihr Kerngeschäft haben. In Kapitel 3 werden dann die Megatrends und Veränderungsprozesse umrissen, mit denen die Gesellschaft aktuell umgehen muss und aufgrund derer die Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Wie Unternehmen zu dieser Gestaltung beitragen, zeigt Kapitel 4. Dort wird erläutert, welche Maßnahmen Unternehmen in verschiedenen Bereichen umsetzen und welche Motive diesem Engagement zugrunde liegen. Kapitel 5 leitet daraus Implikationen ab.

2 Unternehmen sind gesellschaftliche Akteure

2.1 Unternehmen als Arbeitgeber

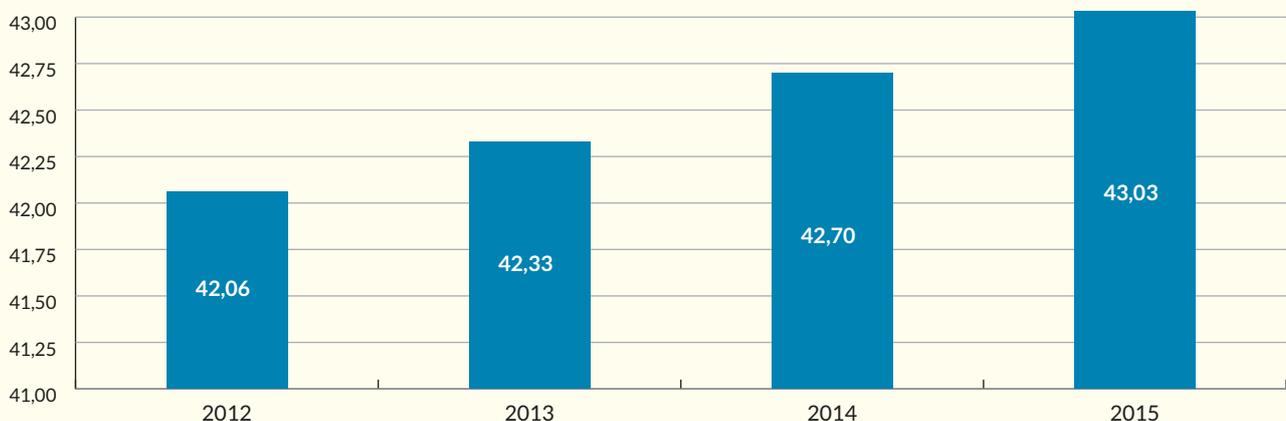
Unternehmen leisten einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben. Sie bieten nicht nur notwendige Produkte und Dienstleistungen an, sondern sind für viele Menschen auch Ort der beruflichen Verwirklichung und des Einkommenserwerbs. Im Jahr 2015 hatten mehr als 43 Millionen Erwerbstätige ihren Arbeitsort in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2016a). Die Erwerbstätigen sind in einer Vielzahl von Branchen und bei verschiedenen öffentlichen wie privaten Trägern beschäftigt. Rund zehn Millionen Personen waren 2015 bei öffentlichen Dienstleistern, in Erziehung und Gesundheit tätig, die wichtige Dienstleistungen für die ganze Gesellschaft erbringen. Die übrigen rund 30 Millionen Erwerbstätigen verteilen sich auf unterschiedliche Branchen: von Land- und Forstwirtschaft über Handel, Verkehr und Gastgewerbe, produzierendes Gewerbe bis hin zu Unternehmensdienstleistern (ebd.).

Die Partizipation am Arbeitsmarkt dient Menschen in erster Linie zur Sicherung des Lebensunterhalts und sichert darüber hinaus eine Alters-, Arbeitslosen- und Gesundheitsversorgung. Neben der materiellen Absicherung hat die Erwerbsbeteiligung aber auch großen Einfluss auf weitere Lebensbereiche. Menschen, die einer regelmäßigen Arbeit nachgehen, sind deutlich zufriedener mit ihrem Leben als Menschen in Arbeitslosigkeit. Das ist selbst dann der Fall, wenn eine kompensierende Transferzahlung genauso hoch ausfällt wie die Lohnzahlung. Die Erwerbsarbeit hat zusätzlich positive Effekte auf die Gestaltung der Alltagsstruktur, bietet Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, schafft Raum für soziale Kontakte und ist eine Quelle der Wertschätzung (McKee-Ryan et al. 2005).

Aktuell liegt die Beschäftigungsquote in Deutschland sehr hoch und sie ist über die letzten Jahre gestiegen (siehe Abbildung 1). Das hat neben volkswirtschaftlichen Vorteilen auch einen positiven Effekt auf die Lebenszufriedenheit der Bevölkerung. Umfragen zeigen, dass rund 90 Prozent der Beschäftigten in Deutschland mit ihrer Arbeit zufrieden

Abbildung 1: Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland

in Millionen



Quelle: Statistisches Bundesamt 2016a

| BertelsmannStiftung

sind. Diese – auch im europäischen Vergleich – hohen Zufriedenheitswerte sind über einen Zeitraum von mehreren Jahren konstant (Hammermann und Stettes 2013).

2.2 Unternehmen als Ausbilder

Rund 1,4 Millionen Personen befanden sich im Jahr 2013 in einer dualen Ausbildung. Das heißt, sie lernten sowohl in der Berufsschule als auch im Betrieb (Statistisches Bundesamt 2014d). Diese Form der Ausbildung führen zu 97 Prozent private Unternehmen durch (Statistisches Bundesamt 2015a). Darüber hinaus gibt es noch schulische Ausbildungen wie in Berufsfachschulen oder Beamtenausbildungen, in denen sich rund 500.000 beziehungsweise 26 Prozent aller Auszubildenden befinden. Auch bei dieser Form der Ausbildung können sich Unternehmen als Anbieter von Praktikumsplätzen einbringen und somit die staatlichen Ausbildungsangebote ergänzen.

Im Umkehrschluss befinden sich 74 Prozent aller Auszubildenden in einer dualen Ausbildung. Hier wird die wichtige Aufgabe der Nachwuchsqualifizierung geteilt: Die Auszubildenden erwerben ihr Wissen sowohl im Betrieb als auch in der Berufsschule. Das stellt das praktische Know-how wie auch die Vergleichbarkeit der verschiedenen Berufsausbildungen sicher. Indem Auszubildende direkt im Betrieb angeleitet werden, investieren Unternehmen in ihren eigenen Nachwuchs und die eigene Produktivität und übernehmen gleichzeitig Verantwortung für ihr regionales Umfeld.

Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung blieben im Jahr 2012 rund 66 Prozent der Absolventen im Ausbildungs-

betrieb (BIBB 2014). Die Übernahme erspart den Unternehmen Personalgewinnungskosten und garantiert eingearbeitete Mitarbeiter (Jansen et al. 2015). Die restlichen Auszubildenden stehen der gesamten Branche als Fachkräfte zur Verfügung oder schließen eine weitere Ausbildung oder ein Studium an. Für Unternehmen wird es jedoch zunehmend schwerer, geeignete Auszubildende zu finden, da es zum einen immer weniger junge Menschen in Deutschland gibt und zum anderen immer mehr von ihnen ein Studium bevorzugen. Die Zahl der Teilnehmer am dualen Berufsausbildungssystem ist entsprechend rückläufig (siehe Abbildung 2).

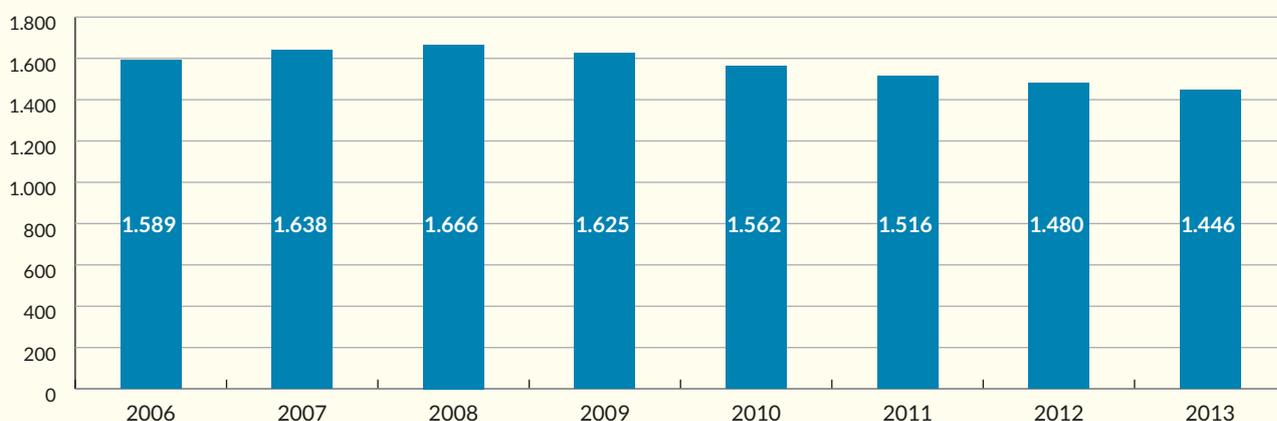
Die duale Ausbildung in Deutschland hat gerade im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise an internationaler Aufmerksamkeit gewonnen, da Deutschland im europäischen Vergleich eine geringe Jugendarbeitslosigkeit hat (Berlingieri, Bonin und Sprietsma 2014).

2.3 Unternehmen als Steuer- und Sozialbeitragszahler

Der deutsche Fiskus nahm im Jahr 2013 rund 620 Milliarden Euro an Steuergeldern ein (Statistisches Bundesamt 2015c). Ohne Berücksichtigung der Einkommensteuerzahlungen der Gewerbebetriebe erhielten die Finanzämter jeden zehnten Euro aus der Unternehmensbesteuerung. Die Unternehmen in Deutschland zahlten rund 43 Milliarden Euro an Gewerbesteuer, die Kapitalgesellschaften noch einmal etwa 20 Milliarden Euro an Körperschaftsteuer (Hentze 2015). In den vergangenen Jahren sind diese Steuerzahlungen gestiegen

Abbildung 2: Teilnehmer im dualen Ausbildungssystem

in Tausend

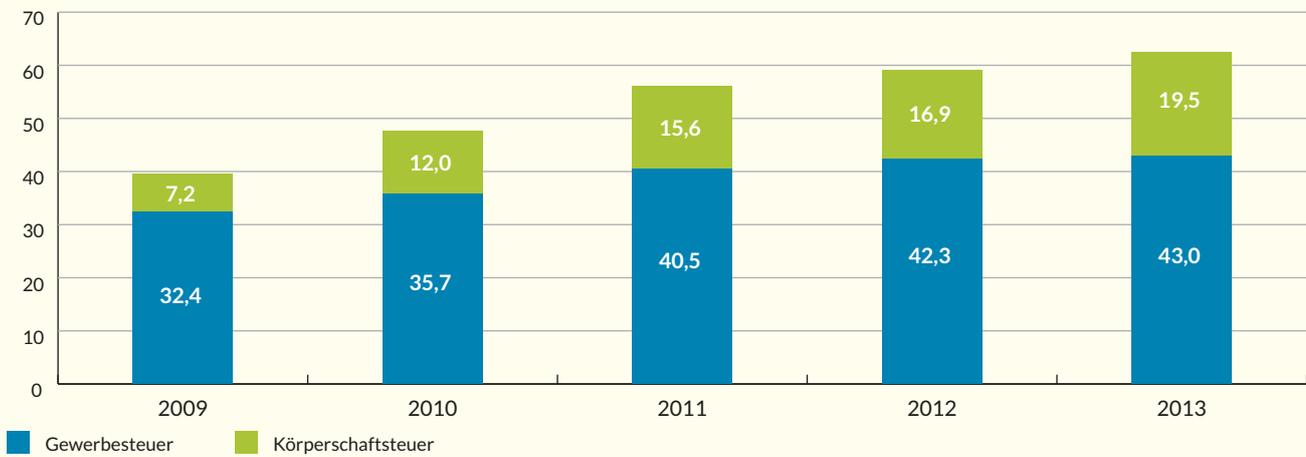


Quelle: Statistisches Bundesamt 2014d

BertelsmannStiftung

Abbildung 3: Unternehmenssteueraufkommen in Deutschland

in Milliarden Euro



Quelle: Hentze 2015

BertelsmannStiftung

(siehe Abbildung 3). Je höher die ausgewiesenen Gewinne von Kapitalgesellschaften, desto höher sind die Steuereinnahmen für den Staat, da die Unternehmen nominal etwa 30 Prozent ihres Gewinns abgeben müssen (BMF 2015).

Der größte Teil der staatlichen Steuereinnahmen – etwa ein Drittel beziehungsweise 200 Milliarden Euro – entfällt auf die Lohn- und Einkommensteuer. Darin enthalten sind auch Einkommensteuerzahlungen der Personengesellschaften. Die derzeit gute konjunkturelle Lage und die geringe Arbeitslosigkeit sorgen dafür, dass die Einnahmen des Staates hierzulande eine Rekordsumme erreicht haben. Auch zum Sozialbudget leisten Unternehmen einen großen Beitrag. Im Jahr 2014 nahmen die Sozialversicherungen rund 585 Milliarden Euro an Beiträgen ein. Die Arbeitgeber trugen mit 311 Milliarden Euro mehr als die Hälfte dazu bei. Auf die Versicherten entfielen 273 Milliarden Euro beziehungsweise etwa 47 Prozent der Beitragseinnahmen (BMAS 2015).

2.4 Unternehmen als Produzenten und Dienstleister

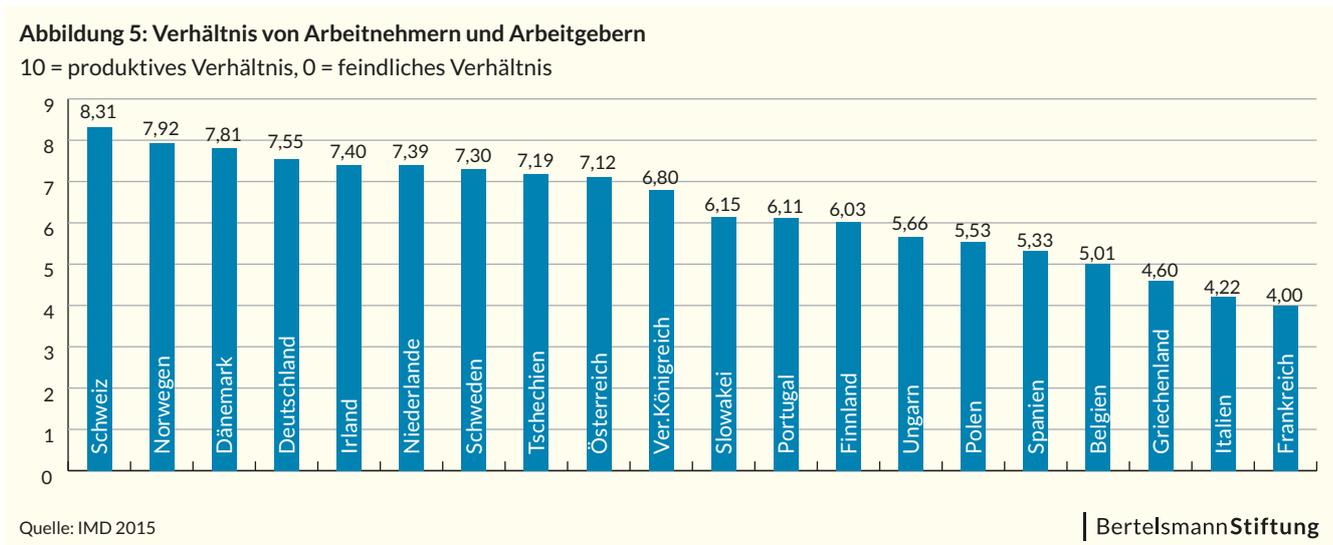
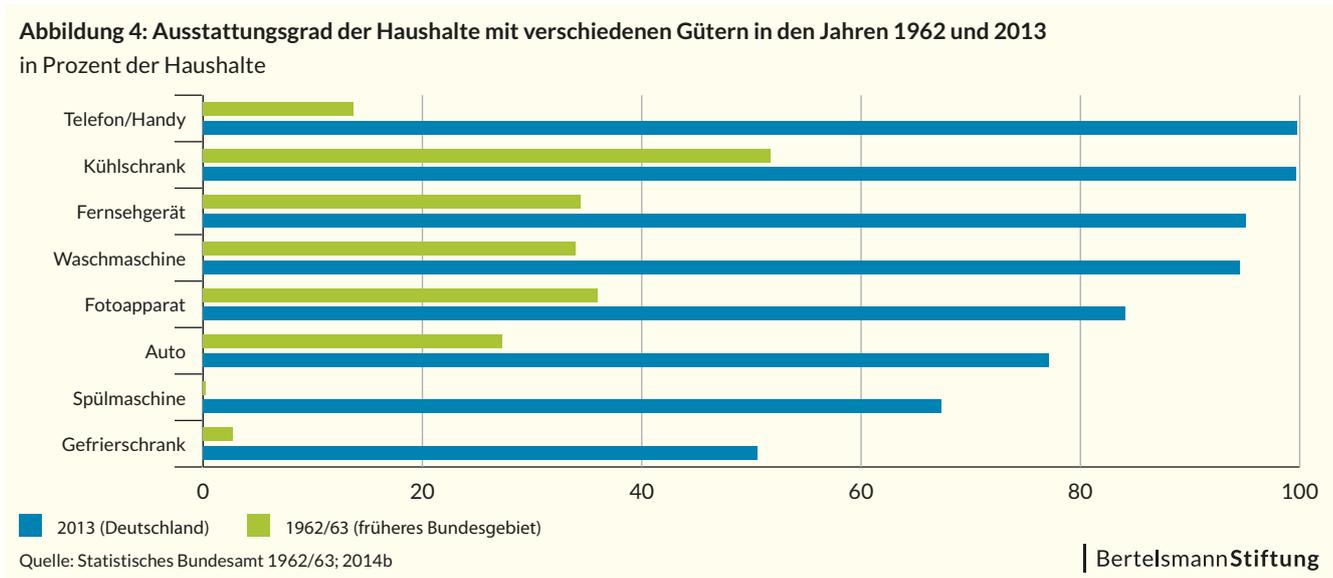
Die Kernfunktion der Unternehmen besteht in der effizienten Nutzung von Produktionsfaktoren zur Versorgung der Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen. In einer funktionierenden Marktwirtschaft entscheiden die Kunden durch ihre Präferenzen und die entsprechende Nachfrage über die Erfolge von Angeboten. Der Wettbewerb sorgt dafür, dass Produkte und Dienstleistungen für den Endver-

braucher möglichst günstig sind. Diese Rollen als Produzenten und Dienstleister übernehmen die Unternehmen in Deutschland durch ein vielfältiges Angebot. Die Warenverfügbarkeit und -diversität beispielsweise ist hoch. Das wird besonders im Zeitvergleich deutlich.

Anfang der 1960er-Jahre konnten sich lediglich 52 Prozent der deutschen Haushalte einen Kühlschrank leisten. Heute sind fast alle Haushalte damit ausgestattet. Ebenso haben fast alle Haushalte ein Telefon und über 95 Prozent ein Fernsehgerät. 50 Jahre zuvor kamen nur 14 Prozent der Haushalte in den Genuss eines Telefons und 34 Prozent konnten die zwei bis drei damals verfügbaren Fernsehender empfangen (siehe Abbildung 4). Um sich 1960 einen Schwarz-Weiß-Fernseher leisten zu können, musste man im Durchschnitt rund 338 Stunden arbeiten. Das Geld für einen Full-HD-3D-Flachbildfernseher verdient man heute in durchschnittlich 27,5 Stunden (IW Köln 2015a).

2.5 Unternehmen als Sozial- und Kooperationspartner

Unternehmen stehen in wechselseitiger Abhängigkeit zu ihren Mitarbeitern. Weder können Unternehmen ohne gute Mitarbeiter erfolgreich sein noch wäre es ohne Unternehmen möglich, die Menschen (und Mitarbeiter) so gut mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Die Kooperation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, zwischen Arbeit und Kapital, ist notwendige Voraussetzung für langfristigen Erfolg. In Deutschland hat sich im Laufe der Zeit



ein System entwickelt, das auf Subsidiarität und Mitbestimmung basiert. Arbeitnehmer und Arbeitgeber verhandeln über Tarifverträge innerhalb eines Gesetzesrahmens, größtenteils ohne staatliche Intervention. Gleichzeitig ermöglichen Betriebsräte die Mitbestimmung der Belegschaft bei wichtigen Entscheidungen. Ein solches System funktioniert aber nur, wenn auch außerhalb der gesetzlich abgesteckten Spielräume eine kooperative Einstellung spürbar ist.

Internationale Management- und Wirtschaftsexperten attestieren Arbeitnehmern und Arbeitgebern in Deutschland ein kooperatives Verhältnis. Auf die Frage, ob die Arbeitsbeziehungen hierzulande generell feindlich (= 0) oder produktiv (= 10) seien, antworten die Befragten im Durch-

schnitt mit 7,5 (IMD 2015). Unter den europäischen OECD-Staaten ist das der vierthöchste Wert (siehe Abbildung 5). Die kooperative Grundeinstellung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zeigt sich auch bei der geringen Streikintensität in Deutschland. Mit durchschnittlich drei Ausfalltagen je 1.000 Beschäftigten im Jahr hat Deutschland im OECD-Vergleich – trotz der jüngsten Streiks einiger Spartengewerkschaften – äußerst stabile Arbeitsbeziehungen (Lesch 2015)

Erfolgreiche Unternehmen erfüllen also nicht nur einen Selbstzweck, sondern kommen auch der Gesellschaft zugute. Die zuvor beschriebenen Funktionen, in denen Unternehmen als gesellschaftliche Akteure tätig sind, zeigen,

dass Unternehmen und Gesellschaft in einer Art Symbiose zueinander stehen: Die Unternehmen profitieren von ihren Mitarbeitern, ermöglichen diesen aber auch eine Lebensgrundlage. Auszubildende erfahren im Unternehmen eine wichtige Bildung und Bezahlung, stehen dem Unternehmen aber auch als Arbeitskräfte zur Verfügung. Unternehmen sind auf die staatliche Infrastruktur und Regeldurchsetzung angewiesen, sind aber zugleich als Steuer- und Beitragszahler Finanzier der öffentlichen Güter. Konsumenten bedürfen der angebotenen Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen, ermöglichen ihnen aber durch den Kauf erst die Überlebensfähigkeit und Profitabilität. Durch die gute Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern sichern beide Parteien nicht nur das Wohlergehen des jeweils anderen Partners, sondern auch das eigene.

Die hier beschriebenen Funktionen von Unternehmen als Arbeitgeber, Ausbilder, Steuerzahler, Produzenten von Gütern und Dienstleistungen sowie als Sozial- und Kooperationspartner sind bei Weitem nicht alle Arten, in denen die gesellschaftliche Einbettung von Unternehmen sichtbar wird. In Unternehmen werden auch soziale und technische Innovationen hervorgebracht, regionale Strukturen mitgestaltet oder Werte und Normen definiert.

Die Unterteilung und Gegenüberstellung von Gesellschaft und Wirtschaft in entgegengesetzte Lager, die in der Öffentlichkeit häufig vorgenommen wird, entspricht daher nicht dem eigentlichen Wesen der Beziehung. Unternehmen stehen der Gesellschaft nicht gegenüber, sondern sind selbst gesellschaftliche Akteure. Diese integrative Sichtweise zeigt sich nicht nur in der zuvor beschriebenen ökonomischen Bedeutung von Unternehmen für die Gesellschaft. Sie zeigt sich auch mit Blick auf die Mitgestaltung großer gesellschaftlicher Veränderungen und in der Übernahme von Verantwortung für gesellschaftliche Belange.

3 Die Gesellschaft steht vor Herausforderungen

Unternehmen befinden sich – wie die gesamte Gesellschaft – in einer sich verändernden Welt. Zahlreiche Veränderungsprozesse prägen die gesellschaftliche und unternehmerische Landschaft und haben weitreichende Auswirkungen. Die Liste großer Megatrends ist lang und wird stetig umfangreicher. Zu den bereits länger identifizierten Trends, wie der Globalisierung, dem demographischen Wandel, Klimaveränderungen oder der Urbanisierung, kamen in den letzten Jahren noch Entwicklungen, wie rasante Digitalisierungstendenzen, Migrationsströme und die zunehmende Gefahr von Einkommensungleichheit, hinzu. Dieser Bericht betrachtet daher sowohl das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen für die akute und aktuelle Herausforderung des Flüchtlingszuzugs als auch für Herausforderungen, die sich aus den Megatrends ergeben. Die meisten Megatrends stehen in wechselseitigem Verhältnis zueinander, bedingen und begünstigen sich und können kaum isoliert betrachtet werden (Bertelsmann Stiftung 2012). Auch die Anpassung an die Veränderungen kann nicht von einzelnen gesellschaftlichen Akteuren gestaltet werden.

Neben der Politik und der Gesellschaft sind auch Unternehmen in die Gestaltungsprozesse eingebunden, die auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren. Der Anpassungsdruck ist bei Unternehmen auch durch den Wettbewerb gegeben. Sie müssen sich frühzeitig auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Damit gestalten sie automatisch die gesellschaftlichen Bedingungen mit. Da der Fokus dieses Berichts auf der Schnittstelle von Unternehmen und Gesellschaft liegt, werden im Folgenden Megatrends betrachtet, die sich direkt auf den sozialen Zusammenhalt und die wechselseitige Beziehung von Unternehmen und Menschen beziehen und so von Unternehmen unmittelbar mitgestaltet werden.

Insbesondere der demographische Wandel, die Digitalisierung, die fortschreitende Globalisierung und die zunehmende soziale Ungleichheit gehören zu diesen Bereichen. Sie bestimmen in hohem Maße unseren Alltag, das wirt-

schaftliche, politische und kulturelle Leben. Die unternehmerischen Aktivitäten in Bezug auf diese Megatrends und damit die Verantwortungsübernahme von Unternehmen für die gesellschaftliche Gestaltung geraten in der öffentlichen Diskussion aber schnell aus dem Fokus. Ein besseres Verständnis dieser Megatrends und ihrer Ursachen und Wirkungen kann klären, wo gesellschaftliches Engagement von Unternehmen nötig ist und wirkt.

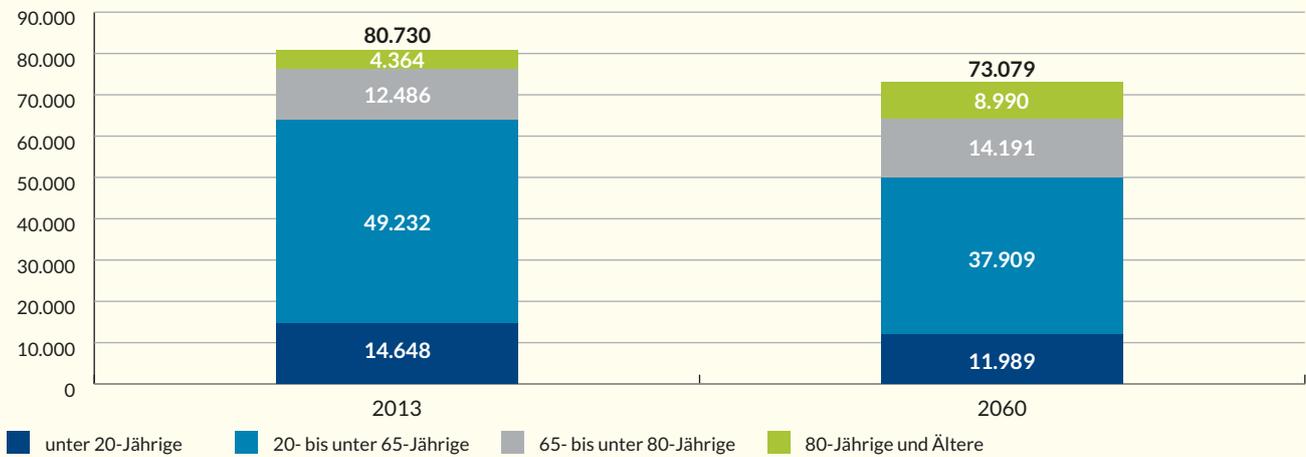
3.1 Demographischer Wandel

Die Prognosen, die vor der Zuwanderungswelle der Flüchtlinge erstellt wurden, sagen eine Veränderung in der Struktur der Bevölkerung Deutschlands voraus, die Auswirkungen auf die Sozialsysteme, die Wettbewerbsfähigkeit sowie die soziale Stabilität des Landes haben kann. Die Bevölkerung wird bei einer insgesamt zunehmenden Zahl älterer Menschen schrumpfen. Während die Geburtenziffer Mitte der 1960er-Jahre 2,5 Kinder pro Frau betrug, ist sie seitdem gesunken und hat sich auf einem Niveau von etwa 1,4 eingependelt (Statistisches Bundesamt 2013). Durch den Rückgang der Geburten und die gleichzeitig steigende Lebenserwartung findet eine Verschiebung in der Altersstruktur der Bevölkerung statt. Betrug 2013 der Anteil der über 65-Jährigen 21 Prozent, wird 2060 jeder Dritte dieser Altersklasse angehören (Statistisches Bundesamt 2015d). Dagegen wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter der 20- bis 64-Jährigen von 49 Millionen im Jahr 2013 je nach Stärke der Zuwanderung um 22 bis 30 Prozent bis zum Jahr 2060 sinken. Den geburtenstarken älteren Jahrgängen, die aus der Erwerbstätigkeit austreten, werden daher nicht ausreichend neue Erwerbstätige gegenüberstehen.

Aktuelle Prognosen sagen bei schwächerer Zuwanderung eine Bevölkerungszahl von 68 Millionen und bei einer stärkeren Zuwanderung eine Bevölkerung von 73 Millionen Menschen im Jahr 2060 voraus und damit eine Abnahme von etwa 17 beziehungsweise zehn Prozent (siehe Abbil-

Abbildung 6: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2013 und 2060

in Tausend



Quelle: Statistisches Bundesamt 2015;
Annahmen: 1,4 Kinder je Frau, Lebenserwartung bei Geburt 2060 für Jungen 84,8/
Mädchen 88,8 Jahre, langfristiger Wanderungssaldo 200.000

BertelsmannStiftung

Abbildung 6). Neue Entwicklungen, wie etwa die Zunahme der Zahl der Asylbewerber in Deutschland, sind in diesen Berechnungen noch nicht berücksichtigt und könnten zu Verschiebungen führen.

Mit dieser Entwicklung geht bereits heute ein Fachkräftemangel einher, der sich voraussichtlich verschärfen wird. Zwischen 2013 und 2025 sinkt die Zahl der Schulabgänger ohne Hochschulzugangsberechtigung um knapp 20 Prozent (BMBF 2014). Dieser Rückgang zeichnet sich später auch in einem Mangel an Berufsausbildungsabsolventen ab. Im Handwerk und im Handel fehlen bereits heute Fachkräfte. Das bedeutet, dass in vielen Berufen für Personen mit Berufsausbildung mehr vakante Stellen ausgewiesen werden, als Arbeitslose mit der entsprechenden Qualifikation gemeldet sind (Bußmann und Seyda 2014). Auch im akademischen Bereich ist ein Mangel an qualifizierten Beschäftigten abzusehen. Besonders in den MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) ist eine Lücke zwischen zu besetzenden Stellen und Bewerbern sichtbar. Im Herbst 2015 bestand hierzulande eine Arbeitskräftelücke in MINT-Berufen von 164.400 Personen (Anger, Koppel und Plünnecke 2015). Laut Prognosen werden bis 2020 insgesamt etwa zwei Millionen Akademiker mehr benötigt, um den Fachkräftebedarf deutscher Firmen zu decken (van Suntum et al. 2010).

Der Mangel an Arbeitskräften könnte Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Deutschlands haben. Dies könnte einen Rückgang der inländischen Investitionen

und des Konsums auslösen. Folglich würde Kapital in andere Länder mit einem besseren Arbeitskräfteangebot abwandern, sodass Innovationen und Wachstum hierzulande sich verringern. Möglichkeiten, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sind unter anderem, die Erwerbsbeteiligung von Frauen zu erhöhen, älteren Arbeitnehmern längere Berufstätigkeit zu ermöglichen und vermehrt Zuwanderer in den Arbeitsmarkt zu integrieren (Bundesagentur für Arbeit 2011).

Der Anteil der Frauen, die einer Erwerbstätigkeit nachgehen, ist im vergangenen Jahrzehnt um mehr als zehn Prozentpunkte gestiegen. Im Jahr 2002 waren rund 62 Prozent der 20- bis 64-jährigen Frauen erwerbstätig, 2014 waren es etwa 73 Prozent. Unter den EU28-Ländern weist Deutschland im Jahr 2014 nach Schweden mit 78 Prozent die zweithöchste Erwerbstätigenquote von Frauen auf (Europäische Kommission 2015a). Die Erwerbsbeteiligung der Männer stieg im selben Zeitraum um sechs Prozentpunkte von 76 auf 82 Prozent. Der Familienfreundlichkeitsindex (Geis 2015) zeigt, dass sich die Lage für Familien hierzulande seit 2005 deutlich verbessert hat. Damals schnitt Deutschland im europäischen Vergleich lediglich bei den Geldleistungen gut ab; inzwischen hat sich auch die Betreuungssituation verbessert und die bezahlte und vorbehaltene Elternzeit ist umfassender geworden.

Die Erwerbstätigenquote von Menschen über 60 Jahre ist in den vergangenen Jahren bereits gestiegen. Der Anteil der Erwerbstätigen im Alter von 60 und 64 Jahren hat sich zwi-

schen 2005 und 2014 von 28 auf 52 Prozent erhöht. Der Anteil derjenigen, die zwischen 65 und 69 Jahren noch erwerbstätig sind, stieg im selben Zeitraum von sieben auf 14 Prozent (Statistisches Bundesamt 2015b). Die längere Berufstätigkeit älterer Menschen hat für Unternehmen viele Vorteile, stellt sie jedoch auch vor neue Herausforderungen. Unternehmen profitieren vom Erfahrungswissen älterer Beschäftigter, von ihrer Sozialkompetenz und der niedrigeren Fluktuation (Zimmermann 2013). Damit sich diese Vorteile auch entfalten können und die Produktivität der Mitarbeiter stabil bleibt, müssen die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer berücksichtigt werden und ein positives Altersbild im Unternehmen herrschen. Altersgerechte und lebenszyklusorientierte Personalpolitik, wie flexible Arbeitsorganisation oder Gesundheitsförderung, können die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter erhöhen (Stettes 2011).

Damit die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Deutschlands auf mittlere Sicht gestärkt wird, ist es zudem möglich, mehr Zuwanderer in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Um das Erwerbspersonenpotenzial konstant zu halten, wäre ein Wanderungssaldo von jährlich 400.000 Zuwanderern notwendig (Brücker 2015). Die Erwerbslosenquote von Menschen mit Migrationshintergrund ist heute fast doppelt so hoch wie die Erwerbslosenquote der Menschen ohne Migrationshintergrund (Statistisches Bundesamt 2014e). Zuwanderer aus EU-Ländern sind dabei deutlich seltener erwerbslos als die anderer Länder – das gilt vor allem für Männer (IAB 2015). Für die erfolgreiche Integration von Zuwanderern ist daher ihre Qualifikationsstruktur maßgeblich. Neben einem relativ hohen Akademikeranteil unter den 25- bis 34-jährigen Zuwanderern von 40 Prozent sind gleichzeitig fast 30 Prozent gering qualifiziert (Statistisches Bundesamt 2015e).

Neben der unzureichenden Qualifizierung gibt es weitere Hürden, die eine Integration in den Arbeitsmarkt erschweren: Dazu gehören beispielsweise institutionelle Barrieren, wie die Anerkennung von Qualifikationen, die Übertragbarkeit von Wissen, fehlende Sprachkenntnisse und ein Mangel an länderspezifischen Kenntnissen. Zudem befinden sich Zuwanderer häufiger in befristeten oder geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen als Menschen ohne Migrationshintergrund. Diese Rate ist besonders hoch unter den Frauen: Knapp ein Fünftel der Migrantinnen geht einer geringfügigen Beschäftigung nach (BAMF 2011).

3.2 Digitalisierung

Im Jahr 2000 hatten rund 14 Prozent der Haushalte in Deutschland einen Internetanschluss. In nur zwei Jahren verdreifachte sich der Anteil bis 2002. Im Jahr 2014 hatten rund 84 Prozent der deutschen Haushalte Zugang zum World Wide Web. Gleichzeitig nutzten fast 94 Prozent ein Mobiltelefon (Statistisches Bundesamt 2003; 2014a). Die rasant steigende Nutzung von Kommunikationstechnologien und die zunehmende mediale Vernetzung sind ein weltweites Phänomen, auch bei Unternehmen. Fast 90 Prozent der deutschen Unternehmen hatten 2014 einen Internetzugang (Statistisches Bundesamt 2014c).

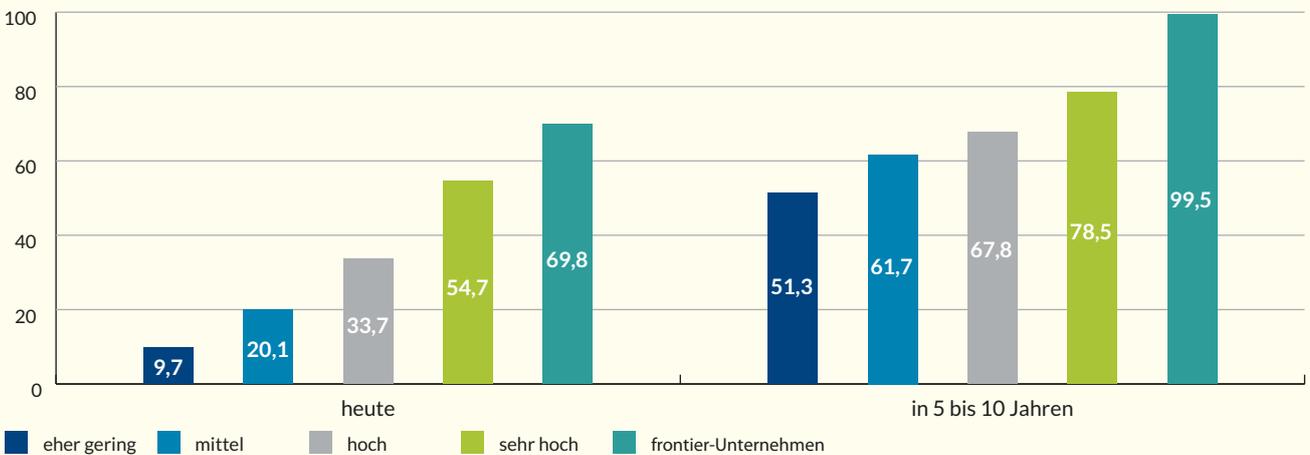
Die Digitalisierung und die Geschwindigkeit, mit der sie neue, disruptive Technologien auf den Markt bringt, führen zu deutlichen Veränderungen für die Gesellschaft. Die Auswirkungen der Digitalisierung für Privatpersonen und Haushalte hinsichtlich der Lebens- und Arbeitsumgebungen können unter dem Begriff „Smart Living“ zusammengefasst werden (Fraunhofer-Gesellschaft 2015b). Dazu gehören Technologien oder Anwendungen, die die Lebensführung oder soziale Interaktion verändern, wie mobil ansteuerbare Haushaltsgeräte, persönliche Fitnesstracker oder personalisierbare Arbeitsplatzbeleuchtung. Die Art und Weise, wie Wissen vermittelt wird, verändert sich angesichts digitaler Technologien. Das hat weitreichende Auswirkungen auf schulische und berufliche Bildung. Individualisierte Lernpläne und virtuelle Lernräume können das Lernpotenzial der Schüler und den Zugang zu Bildung erhöhen (Draeger und Müller-Eiselt 2015).

Die Veränderungen, die sich für produzierende Unternehmen aus der Digitalisierung ergeben, werden oft unter dem Begriff „Industrie 4.0“ zusammengefasst – diese basiert in erster Linie auf der Vernetzung und Echtzeitkommunikation zwischen sich selbst steuernden Geräten und Maschinen (Fraunhofer-Gesellschaft 2015a). Dadurch können individuelle Produkte flexibel und trotzdem kostengünstig hergestellt werden. Für Arbeitnehmer und Arbeitgeber ergeben sich darüber hinaus aber auch Veränderungen in der Arbeitsorganisation. Mobile Geräte ermöglichen Flexibilität und Telearbeit, jedoch auch, dass Mitarbeiter ständig Informationen abrufen können und erreichbar sind. Die Geschwindigkeit, in der Technologien und Systeme eingeführt und weiterentwickelt werden, stellt neue Anpassungs- und Lernanforderungen an die Beschäftigten.

Laut einer Studie von Edelman (2015) schätzen 51 Prozent der Deutschen diese Entwicklungen als zu schnell ein. Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, die Mitar-

Abbildung 7: Bewertung der Bedeutung von Onlineskills heute und zukünftig

Anteil der Unternehmen in Prozent nach Digitalisierungsgrad



Quelle: IW Köln 2015b, IW-Personalpanel 2014;
 frontier-Unternehmen = stark digital ausgerichtete Unternehmen, die sich intensiv mit dem Thema befassen;
 heute: sehr hohe oder eher hohe Bedeutung für den Großteil der Beschäftigten;
 in 5 bis 10 Jahren: Bedeutung steigt etwas oder stark an

| BertelsmannStiftung

beiter sowohl in den Kompetenzen zur Nutzung von digitalen Anwendungen zu schulen als auch in einem verantwortungsvollen Umgang mit den Herausforderungen der Technologien, wie etwa dem Work-Life-Blending, also der Vermischung von Arbeitszeit und Freizeit. Ein Drittel der Unternehmen in Deutschland beschäftigt sich intensiv mit den Auswirkungen der Digitalisierung, besonders in Bezug auf die Personalpolitik. Fast alle der schon stärker digitalisierten Unternehmen gehen davon aus, dass die Bedeutung von Onlineskills der Beschäftigten in den nächsten fünf bis zehn Jahren steigt, und investieren in entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen (siehe Abbildung 7).

Die zunehmende Digitalisierung erzeugt auch die Sorge, dass vermehrt Arbeitsplätze durch elektronische Prozesse oder Roboter ersetzt werden (Frey und Osborne 2013). Die genauen Folgen sind jetzt zwar noch nicht abschätzbar, doch planen die Unternehmen in Deutschland aktuell keinen entsprechenden Personalabbau. Rund ein Drittel der stark digital ausgerichteten Unternehmen hierzulande will sein Personal in den nächsten Jahren aufstocken. Insbesondere Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung sowie Akademiker sind nach Angaben der Unternehmen weiterhin gefragt (Hammermann und Stettes 2015).

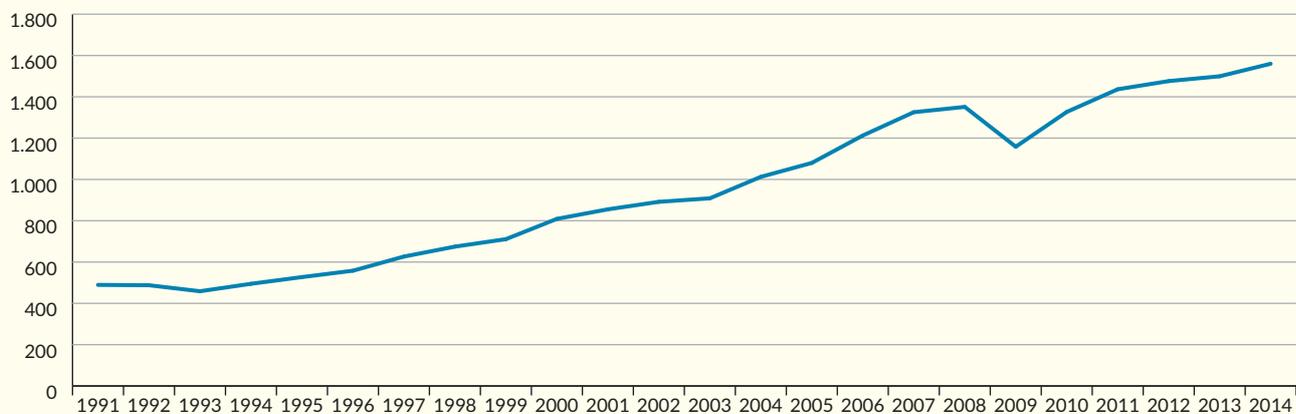
3.3 Globalisierung

Kommunikationsmöglichkeiten, technische Entwicklungen und erhöhte Mobilität haben in den letzten Jahrzehnten zu einer verstärkten internationalen Verflechtung von Personen und Wirtschaftsräumen geführt. Die Möglichkeit der weltweiten Arbeitsteilung führt unter anderem zur Nutzung komparativer Kostenvorteile. Diese schaffen in vielen Regionen günstigere Konsummöglichkeiten. Gleichzeitig eröffnen sich den Unternehmen größere Beschaffungs- und Absatzmärkte, sodass Länder mit starken internationalen Verflechtungen profitieren (Bertelsmann Stiftung 2014b). Deutschland hat von dieser Entwicklung durch Exportsteigerungen profitiert. Die Exportumsätze stiegen in den vergangenen Jahren mit Ausnahme des Zeitraums der Wirtschaftskrise ab 2008 kontinuierlich an (siehe Abbildung 8).

Diese Entwicklungen führen aber auch zu einem Wandel der etablierten Markt- und Arbeitsstrukturen. Infolge des erhöhten internationalen Wettbewerbsdrucks wurden vor allem Tätigkeiten, die nur wenig Fachwissen erfordern, durch Maschinen ersetzt. Zudem werden Produktionsschritte bis hin zu ganzen Unternehmensstandorten ins Ausland verlagert und Rohstoffe zu günstigeren Preisen im Ausland gekauft. Dies hat in Industrieländern zu stärker forschungsintensiven und wissensbasierten Produktionsweisen geführt, die qualifizierte Arbeit erfordern. Dadurch ist die Nachfrage nach gering qualifizierten Arbeitskräften in Industrieländern gesunken und das Arbeitslosigkeitsrisiko dieser Qualifikationsgruppe gestiegen. Während die Arbeitslosenquote von

Abbildung 8: Exporte von Waren und Dienstleistungen aus Deutschland von 1991 bis 2014

in Milliarden US-Dollar (in konstanten Preisen von 2005)



Quelle: Weltbank 2016

| BertelsmannStiftung

Akademikern heute nur 2,5 Prozent beträgt, ist jeder Fünfte ohne Berufsabschluss erwerbslos (Hausner et al. 2015). Diese Entwicklungen führen in den betroffenen Ländern zu einem immer größeren Einkommensunterschied zwischen gering und hoch qualifizierten Erwerbstätigen.

Ein weiterer Aspekt der Internationalisierung und Verflechtung von Wirtschafts- und Gesellschaftsräumen sind Migrationsbewegungen. Dabei spielen sowohl permanente Bildungs- und Erwerbsmigration als auch die akute Migration von Schutzsuchenden eine Rolle. Im Jahr 2015 zogen ersten Schätzungen zufolge fast zwei Millionen Menschen nach Deutschland. Etwa 860.000 Ausländer verließen das Land im selben Jahr. Damit lag ein Wanderungssaldo von etwa 1,14 Millionen Menschen vor, der höchste in der Geschichte der Bundesrepublik (Statistisches Bundesamt 2016b). Rund 1,09 Millionen Personen wurden im Jahr 2015 als Flüchtlinge über das Verfahren der Erstverteilung der Asylbegehrenden (EASY-Verfahren) registriert (BAMF 2016). In der Wanderungsstatistik tauchen sie aber in der Regel erst auf, wenn sie einen Asylantrag gestellt haben. Das taten 2015 rund 477.000 Menschen. Über ein Drittel davon waren Syrer. Deutschland hat also mit wie auch ohne Berücksichtigung der Flüchtlinge in Sachen Zuwanderung im Jahr 2015 Spitzenwerte erreicht.

3.4 Soziale Ungleichheit

Ein zu hohes Maß an Ungleichheit innerhalb einer Gesellschaft gefährdet den sozialen Frieden und den Zusammenhalt und widerspricht darüber hinaus den intuitiven Grundwerten vieler Menschen (Bolton und Ockenfels 2000). Ein

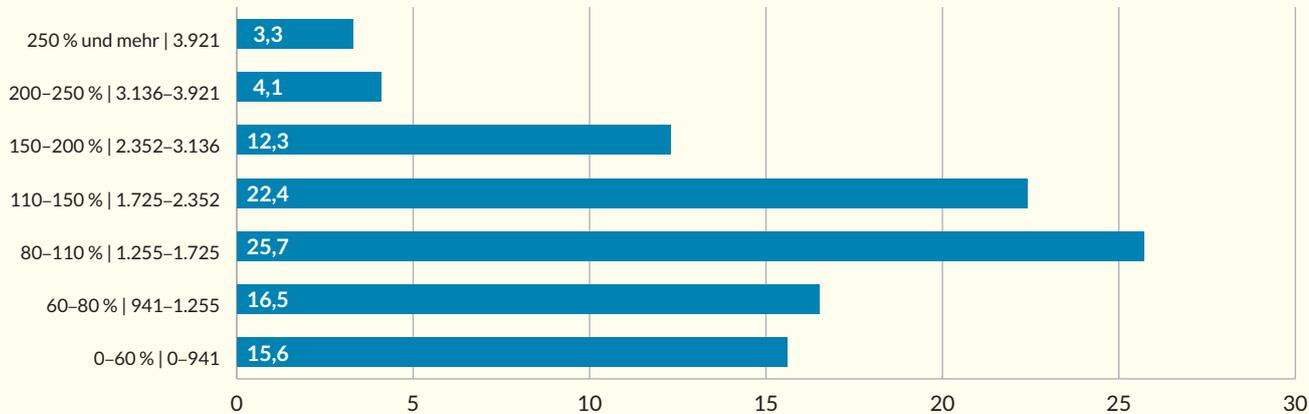
zentrales Prinzip der sozialen Marktwirtschaft ist, durch Einkommensumverteilung die Teilhabe und Teilnahme aller Menschen am wirtschaftlichen Prozess zu ermöglichen (Eucken 1952). Die Einkommenspolitik einer sozialen Marktwirtschaft sollte bewirken, dass Menschen in Not aufgefangen und gleichzeitig die Anreize für wirtschaftliche Tätigkeit – für Einzahler wie auch für Bezieher des Systems – nicht zu stark verringert werden.

Die Ungleichheit der Einkommen wird in Deutschland durch Steuern und Transfers gemindert. Der Gini-Koeffizient ist eine Maßzahl, die die Ungleichheit in einem Land auf einer Skala von 0 bis 1 abbildet: Ein Wert von 0 bedeutet eine völlige Gleichverteilung der Einkommen, während ein Wert von 1 die vollkommene Konzentration der Einkommen auf eine Person anzeigt. Deutschland hatte im Jahr 2013 nach Steuern und Transfers laut Eurostat-Definition einen Wert von 0,291 und liegt damit unterhalb des Durchschnitts der EU28-Länder und des Euroraums (Europäische Kommission 2015b). Ohne Transferleistungen läge der Wert bei 0,362 und leicht über dem Durchschnitt der EU28-Länder sowie des Euroraums (Europäische Kommission 2015c). Die Sozialsysteme sind also von entscheidender Bedeutung bei der Eindämmung der Ungleichheit hierzulande.

Zählt man alle Personen, die über 80 bis 150 Prozent des Medianeinkommens verfügen, zur Mittelschicht im engeren Sinne, gehört in Deutschland knapp die Hälfte der Bevölkerung dieser Gruppe an (siehe Abbildung 9). Zur einkommensschwachen (60 bis 80 Prozent des Medianeinkommens) sowie zur einkommensstarken Mitte (150 bis 250 Prozent) gehören jeweils etwa 16 Prozent. Nach ihrer Wahrnehmung gefragt, schätzen jedoch viele Menschen die Ver-

Abbildung 9: Einkommensverteilung in Deutschland

Anteil der Bevölkerung nach Einkommen in Euro und Prozent des Medianeinkommens



Quelle: Niehus 2014

BertelsmannStiftung

teilung deutlich anders ein und vermuten einen höheren Anteil in den unteren Einkommensklassen (Niehues 2014). Diese Diskrepanz bedroht auf Dauer den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft.

Im Zuge des demographischen Wandels, der Globalisierung und der Digitalisierung werden aber auch die Sozialsysteme vor neue Herausforderungen gestellt. Denn die Megatrends haben ebenfalls Auswirkungen auf die Einkommensverteilung innerhalb der Gesellschaft.

Der demographische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel führen zwar in den Branchen, die auch dank Digitalisierung Produktivitätszuwächse erreichen können, zu höheren Löhnen; andere Branchen jedoch, insbesondere die, die sich nicht am internationalen Handel beteiligen, können solche Zuwächse nicht generieren. Es besteht die Gefahr, dass Einkommen je nach Branche stark auseinanderdriften. Darüber hinaus laufen Menschen mit Qualifikationen, die nicht dem digitalen Zeitalter angepasst sind, Gefahr, arbeitslos zu werden. Einige Jobs könnten durch Maschinen ersetzt werden (Frey und Osborne 2013). An anderer Stelle entstehen jedoch neue Jobs, wie etwa bei der Instandhaltung oder Programmierung von Maschinen. Die bedarfsgerechte Qualifizierung und die Weiterbildung sind daher von essenzieller Bedeutung (Hammermann und Stettes 2015).

4 Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung

Für viele Unternehmen ist gesellschaftliches Engagement fester Bestandteil der Unternehmenskultur und -aktivitäten. Die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme war und ist für sie selbstverständlich und untrennbar mit dem Unternehmen verbunden. Sie betonen die Relevanz der Maßnahmen für eine funktionierende Gesellschaft und Demokratie. Auch als profitorientierte Organisationen sehen sich Unternehmen in der Pflicht, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (BMFSFJ 2012). Altruismus ist dabei aber nur ein kleiner Motivator. Laut einer Umfrage aus dem Jahr 2015 halten die Unternehmen vor allem nachhaltige Maßnahmen mit Nutzen für die Gesellschaft für langfristig Erfolg versprechend (Bertelsmann Stiftung 2015b). Die reine Gewinnerorientierung wird, trotz des darin per se enthaltenen Nutzens für die Gesellschaft (vgl. Kapitel 2), hingegen nicht so sehr betont.

Im Selbstverständnis von Unternehmen scheint der Satz, „die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist es, [innerhalb der geltenden Regeln] ihre Gewinne zu steigern“ (Friedman 1970), kein Leitbild mehr zu sein. Dass es ihre Aufgabe sei, so viel Gewinn wie möglich zu machen, bejahen lediglich elf Prozent der befragten Unternehmen. Stattdessen sieht die überwiegende Mehrheit die Integration von sozialen und ökologischen Belangen in die Wirtschaftstätigkeit als zentrale Aufgabe der Wirtschaft. Steuern zu zahlen und demokratische Pflichten wahrzunehmen empfinden lediglich sechs Prozent als gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Viel häufiger wird unter Engagement die freiwillige Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft und die Beschäftigten verstanden (Bertelsmann Stiftung 2015b).

Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und stehen mit deren Akteuren in wechselseitigen Beziehungen. Wie alle anderen Akteure tragen sie gesellschaftliche Verantwortung. Diese erfüllen sie zum einen durch die oben beschriebenen Funktionen, etwa als Arbeitgeber oder Steuerzahler. Zum anderen gestalten Unternehmen aber auch gesell-

schaftliche Veränderungsprozesse mit und setzen sich für gesellschaftliche Belange ein.

In der öffentlichen und wissenschaftlichen Debatte verstärkt sich die Meinung, dass Unternehmen für die Funktions- und Anpassungsfähigkeit von Gesellschaften eine wichtige Rolle spielen (Asif et al. 2013). Die zuvor beschriebenen Megatrends – demographischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung und soziale Ungleichheit – erfordern in besonderem Maße die Mitgestaltung durch Unternehmen. Sie betreffen die Unternehmen in ihrer Tätigkeit direkt und haben somit Auswirkungen auf deren Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus haben Unternehmen eine zentrale Position im Gesellschaftsgefüge und können so besonders effektiv und erfolgreich auf der jeweils betroffenen Ebene Maßnahmen umsetzen. Hinsichtlich der Megatrends gibt es kein abgeschlossenes Maßnahmenpaket, an dem Staat und Unternehmen sich in ihrem Versuch der bestmöglichen Gestaltung orientieren könnten – vielmehr existiert eine Reihe von Maßnahmen, die auf Initiative verschiedener Akteure erarbeitet und eingesetzt werden können.

In diesem Bericht werden insbesondere die Bereiche Versorgung der Flüchtlinge, Integration und Diversität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Bildung und Gesundheit sowie die Gestaltung des direkten Umfeldes betrachtet, da Unternehmen hiermit direkt auf die Megatrends reagieren können. Neben Sport und Kultur sind diese Themen zudem die derzeit meistgenannten Bereiche, in denen Unternehmen sich engagieren. Maßnahmen können hier sowohl aus politischer oder gesellschaftlicher als auch aus unternehmerischer Initiative hervorgehen. Sie können unterschiedliche Zielsetzungen haben und sich an verschiedene Akteure wenden: Forderungen nach Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beispielsweise richten sich nicht nur an Unternehmen, flexible Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, sondern auch an die Beschäftigten, diese zu nutzen, sowie an die Kommunen, die die entsprechende Infrastruktur – etwa Kinderbetreuungsplätze – zur Verfügung stellen müssen.

In den Ausführungen der folgenden Kapitel 4.1 bis 4.6 sind daher auch verpflichtende Maßnahmen eingeschlossen. Dort, wo Daten zu den rein freiwilligen Maßnahmen verfügbar sind, wird das kenntlich gemacht. Dass der Staat die Verantwortung für bestimmte Maßnahmen auf die Unternehmen überträgt, ist auch Teil der unternehmerischen Aktivitäten und der gesellschaftlichen Mitgestaltung von Unternehmen.

Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten. Es werden die Ergebnisse einer exklusiven Befragung von 600 Unternehmen insbesondere zu den Themen „Versorgung von Flüchtlingen“ und der „Governance und Organisation des Engagements“ vorgestellt. Diese Befragung fand von Mitte Dezember 2015 bis Mitte Januar 2016 statt. Die Hälfte der befragten Unternehmen ist der Branche Verarbeitendes Gewerbe und Bau zuzuordnen, die andere Hälfte sind Dienstleistungsunternehmen. Die Unternehmen verteilen sich gleichmäßig auf die Größenklassen 250 bis 499 sowie 500 und mehr Beschäftigte.

Die darüber hinaus ausgewerteten Daten wurden im Zuge verschiedener Unternehmensbefragungen erhoben. Der überwiegende Teil entstammt Panelbefragungen der IW Consult (IW-Personalpanel 2012, 2013, 2014; IW-Unternehmervotum 2011, 2012) sowie einer Unternehmensbefragung der TNS-Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (2015b). Für den Bereich Bildung wurden zusätzlich Daten einer Unternehmensbefragung der IW Consult (Konegen-Grenier und Winde 2013) sowie der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung (Becker und Lüblers 2014) verwendet. Einige Informationen im Bereich Integration und Diversität wurden dem IW-Qualifizierungsmonitor (2011) entnommen.

4.1 Versorgung der Flüchtlinge

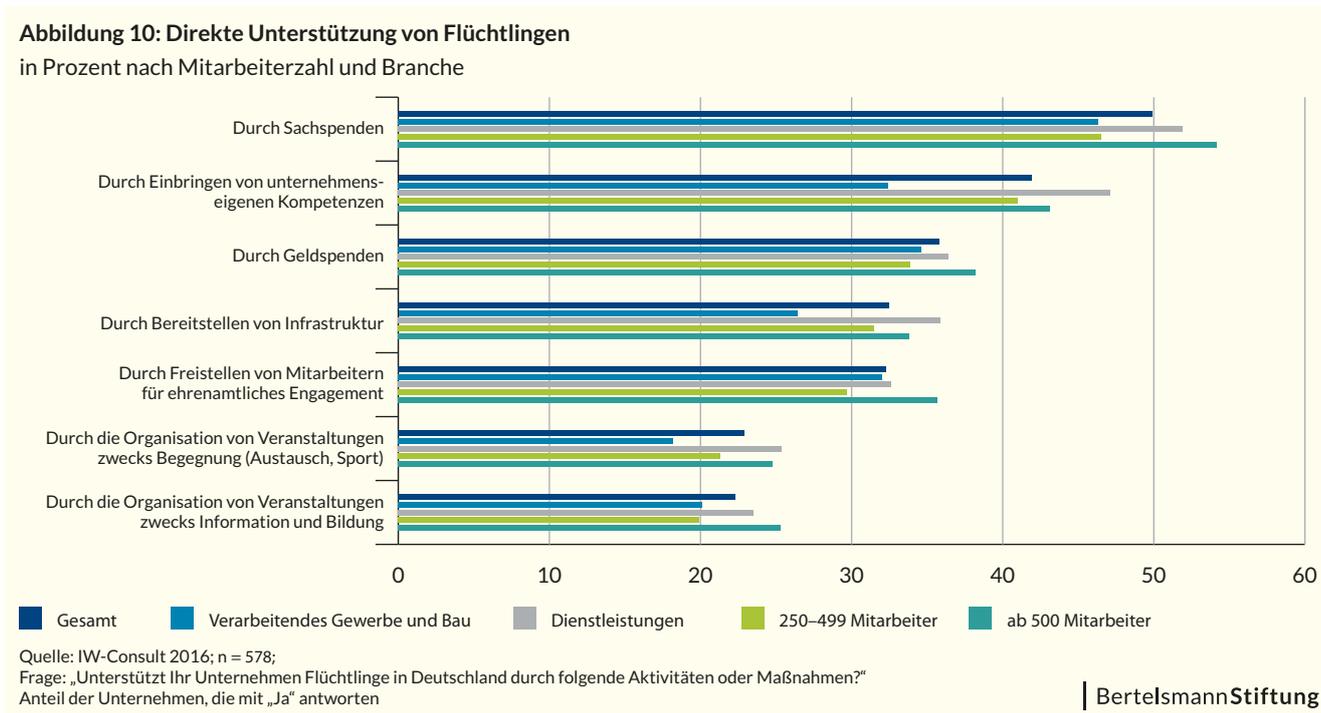
Die verstärkte Zuwanderung von Flüchtlingen in den letzten Jahren kann nicht als Megatrend eingestuft werden, obwohl sie auch im Zusammenhang mit Globalisierung und sozialer Ungleichheit steht. Vielmehr handelt es sich hierbei um ein akutes Phänomen, das zahlreiche Ursachen hat, besonders aber Krieg und Verfolgung. Neben den langfristigen Entwicklungen, die oben beschrieben wurden, stellen die Fluchtgründe in den betroffenen Ländern also eine – in diesem Umfang – kaum konkret vorhersehbare Entwicklung dar, die von allen Akteuren nun ein schnelles Handeln verlangen. Anders als bei den übrigen Entwicklungen können Unternehmen bei ihrer gesellschaftlichen Verantwortungs-

übernahme hier nicht auf stetige Maßnahmen und bereits eingesetzte Programme setzen, sondern müssen kurzfristig zusätzliche Ressourcen für die Nothilfe mobilisieren und Programme aufsetzen. Diese sollten dann in längerfristige, dauerhafte Maßnahmen zur Integration überleiten.

Direkte Hilfe

Die aktuellen Flüchtlingszuströme haben in Deutschland eine Welle der Hilfsbereitschaft mobilisiert (Han-Broich 2015). Viele Privatpersonen engagieren sich in Organisationen oder mit Sach- und Geldspenden. Diese Hilfsbereitschaft zeigt sich auch bei Unternehmen: Ein großer Teil setzt sich für die direkte Unterstützung von Flüchtlingen ein. 74 Prozent der befragten Unternehmen geben mindestens eine Maßnahme an, mit der sie zur Flüchtlingshilfe beitragen. Die meisten engagieren sich mit unterschiedlichen Maßnahmen: Von sieben möglichen Tätigkeiten gaben die Unternehmen durchschnittlich 2,3 Betätigungsfelder an. Dieses Engagement erfolgt am häufigsten in Form von Sachspenden (siehe Abbildung 10). Die Hälfte der Unternehmen unterstützt die Flüchtlinge durch die Bereitstellung materieller Güter. Besonders Dienstleistungsunternehmen wählen diese Form der Hilfsleistung: Der Anteil der Dienstleistungsunternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern, die Sachspenden bereitstellen, liegt mit 50 Prozent gut neun Prozentpunkte höher als der Anteil der Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe derselben Größenklasse. Ab einer Größe von über 500 Beschäftigten gibt es hier keinen nennenswerten Unterschied mehr zwischen den Branchen.

Ein ebenfalls hoher Teil von Unternehmen gibt an, unternehmenseigene Kompetenzen zur Flüchtlingshilfe bereitzustellen. Das wäre bei kleineren Unternehmen etwa der Fall, wenn ein ortsansässiges Fotostudio die Flüchtlinge mit Passfotos bei der Beantragung von Genehmigungen oder Ausweispapieren unterstützt oder eine Fahrradwerkstatt bei der Reparatur oder Montage von Fahrrädern hilft. Dadurch wird die direkte Hilfe besonders effizient. Auch bei dieser Maßnahme ist der Anteil an Dienstleistungsunternehmen höher als im Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe. Auffällig ist jedoch, dass kein merklicher Unterschied zwischen der Größe der Unternehmen besteht. Während sich bei den meisten anderen Maßnahmen verstärkt große Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern engagieren, ist der Unterschied bei der Einbringung unternehmenseigener Kompetenzen geringer. Im Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe engagieren sich in diesem Bereich mit 33 Prozent die kleineren Betriebe sogar leicht mehr als die großen Betriebe der Branche mit 31 Prozent.



Neben Geldspenden, die rund 36 Prozent der Unternehmen aufbringen, stellen jeweils ein Drittel der befragten Unternehmen Infrastruktur bereit oder Mitarbeiter für ehrenamtliches Engagement frei. Mit der Organisation von Informations- oder Begegnungsveranstaltungen engagiert sich ein geringerer Anteil von jeweils knapp einem Fünftel.

Arbeitsmarktintegration

In der aktuellen Debatte um die Herausforderungen des Flüchtlingszustroms wird immer wieder die Bedeutung der Integration der Menschen in den Arbeitsmarkt betont, die verschiedene Vorteile bringt (Thränhardt 2015). Eine Erwerbsarbeit hilft zum einen bei der Integration in die Gesellschaft, da Flüchtlinge dabei mit anderen Menschen in Kontakt kommen und zusammenarbeiten. Zum anderen ist es für die Flüchtlinge wichtig, Geld zu verdienen und für ihren Lebensunterhalt zu sorgen sowie einer sinnvollen Beschäftigung nachzugehen, die ihnen ein selbstbestimmtes Leben ermöglicht. Der Staat wird durch die Selbstversorgung entlastet und profitiert von der Erwerbstätigkeit durch Steuereinnahmen.

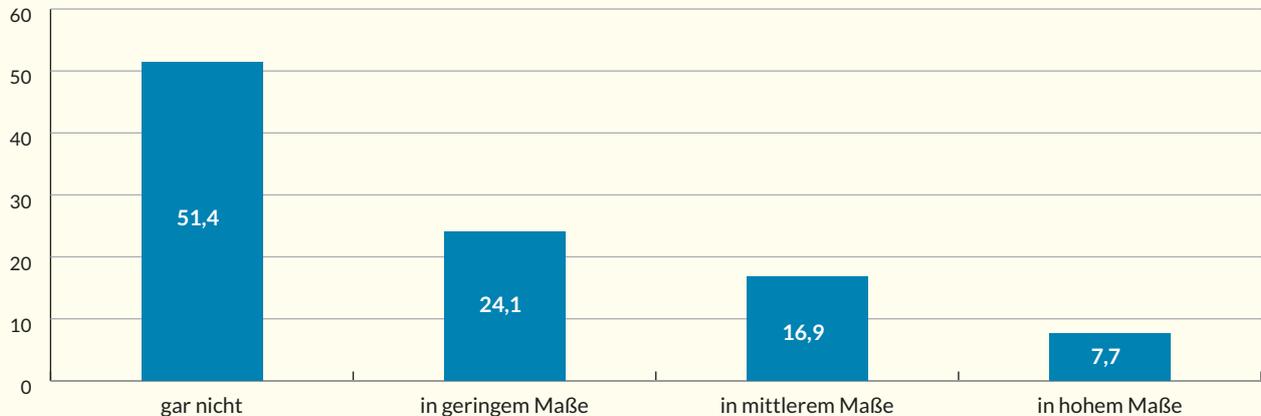
Im Bereich der Arbeitsmarktintegration engagieren sich deutlich weniger Unternehmen als in der direkten Hilfe. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, Flüchtlinge oder Asylberechtigte aktuell mindestens in geringem Maße bei der Arbeitsmarktintegration zu unter-

stützen. Knapp ein Viertel setzt sich in mittlerem oder hohem Maße dafür ein, ein weiteres Viertel in geringem Maße (siehe Abbildung 11). Auffällig ist, dass es beim Ausmaß dieses Engagements kaum Unterschiede zwischen den Branchen gibt. Größere Unternehmen engagieren sich jedoch erwartungsgemäß zu einem höheren Anteil als kleinere.

In der aktuellen Debatte wird häufig auf die Faktoren hingewiesen, die das Engagement bei der Integration von Flüchtlingen auf dem Arbeitsmarkt erschweren (z. B. Bös 2016; Hüther und Geis 2016; Thränhardt 2015). Vor allem mangelnde Sprachkenntnisse, fehlende Qualifikationen oder Informationen darüber sowie aufenthaltsrechtliche Restriktionen erschweren die Einstellung von Flüchtlingen – selbst dann, wenn diese von beiden Seiten gewünscht ist. Anmerkungen aus der Unternehmensbefragung (IW Consult 2016) geben ebenfalls Hinweise auf derartige Restriktionen. Unter anderem werden die jetzt erst anlaufenden Maßnahmen, die mangelnden rechtlichen Möglichkeiten und fehlende Unterstützung für Unternehmen genannt. Auch behördliche Restriktionen, die der grundsätzlichen Bereitschaft zum Engagement entgegenstehen, werden thematisiert: „Wir würden uns gerne in der Flüchtlingsintegration engagieren, haben aber noch keine Möglichkeiten, da diese [Flüchtlinge] erst nach einer längeren Zeit arbeiten dürfen.“ Daher ist zu erwarten, dass sowohl aufgrund der steigenden Zahl von Arbeitserlaubnissen als auch aufgrund der Umsetzung von

Abbildung 11: Unterstützung von Flüchtlingen bei der Arbeitsmarktintegration

in Prozent



Quelle: IW-Consult 2016; n = 568;

Frage: „Unterstützt Ihr Unternehmen Flüchtlinge oder Asylberechtigte aktuell bei der Arbeitsmarktintegration?“

| BertelsmannStiftung

Maßnahmen, die gerade in Planung sind oder angeschoben werden, sich künftig noch mehr Unternehmen für die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen einsetzen. Darauf weisen auch Umfragen zu den künftigen Plänen der Unternehmen hin (Hüther und Geis 2016).

Dieses Engagement kann durch verschiedene Maßnahmen erfolgen. Aktuell engagierte Unternehmen bieten meistens Praktika an. Von den Unternehmen, die sich mindestens in geringem Maße für die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen engagieren, stellen 62 Prozent zusätzliche Praktikumsplätze zur Verfügung. Knapp die Hälfte bietet zusätzliche Ausbildungsplätze an (siehe Abbildung 12). Damit scheint ein Schwerpunkt des Engagements die Unterstützung junger beziehungsweise ungelernter Flüchtlingen zu sein. 47 Prozent engagieren sich jedoch auch durch das zusätzliche Angebot von Arbeitsplätzen. Der Anteil von Dienstleistungsunternehmen, die zusätzliche Arbeitsplätze anbieten, liegt mit 51 Prozent um zehn Prozentpunkte höher als der der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes und Baugewerbes.

Jeweils ungefähr ein Drittel der Unternehmen unterstützen Flüchtlinge durch berufsbegleitende Fort- und Weiterbildungen sowie durch Berufsinformationsveranstaltungen.

Mittelfristige Chancen

Angesichts der Megatrends und der damit verbundenen Herausforderungen stellt sich die Frage, ob Unternehmen in den aktuellen Migrationsentwicklungen Chancen für den Arbeitsmarkt sehen. Hier zeigt sich, dass Unternehmen

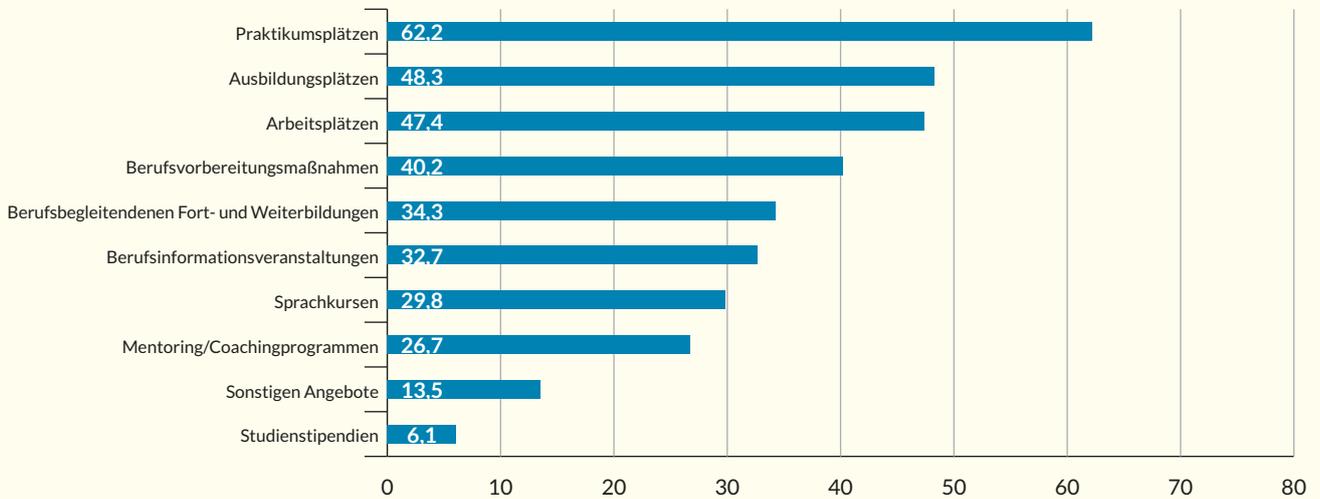
mittelfristig am ehesten einen indirekten Effekt für ihr Unternehmen erwarten. 53 Prozent – und damit der größte Teil der Unternehmen – erwarten einen Zuwachs von interkultureller Kompetenz ihrer Mitarbeiter (siehe Abbildung 13). Einen positiven direkten Effekt auf den Arbeitsmarkt sehen gut zwei Fünftel. 43 Prozent der Unternehmen erwarten, dass es leichter wird, besonders motivierte und lernbereite Mitarbeiter zu finden, wenn Flüchtlinge dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Ebenfalls 43 Prozent gehen von einer besseren Bewerberlage aus.

Chancen für die allgemeine Bewerberlage am Arbeitsmarkt sehen vor allem kleinere Unternehmen. Sowohl im Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe als auch im Dienstleistungssektor ist der Anteil derer, die mittelfristig hier eine verbesserte Situation erwarten, bei den kleineren Unternehmen höher als bei den größeren. Im Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe sehen 41 Prozent der Unternehmen mit weniger Mitarbeitern ein verbessertes Szenario; das sind fünf Prozentpunkte mehr als bei den Großen der Branche. Bei den Dienstleistern glauben sogar 49 Prozent der kleineren Unternehmen an eine bessere Bewerberlage, ein um sieben Prozentpunkte höherer Anteil als bei den Großen. Das deutet darauf hin, dass besonders mittelständische Unternehmen, die gegenüber den großen Firmen schwierigere Rekrutierungsbedingungen haben, im Flüchtlingszugang Chancen sehen.

Da die Stichprobe nur Unternehmen ab 250 Mitarbeiter enthält, können keine Aussagen über kleinere Betriebe getroffen werden. Möglicherweise sehen gerade kleinere Unternehmen, wie kleine Pflegedienste oder lokale Dienst-

Abbildung 12: Direkte Unterstützung von Flüchtlingen

in Prozent nach Mitarbeiterzahl und Branche



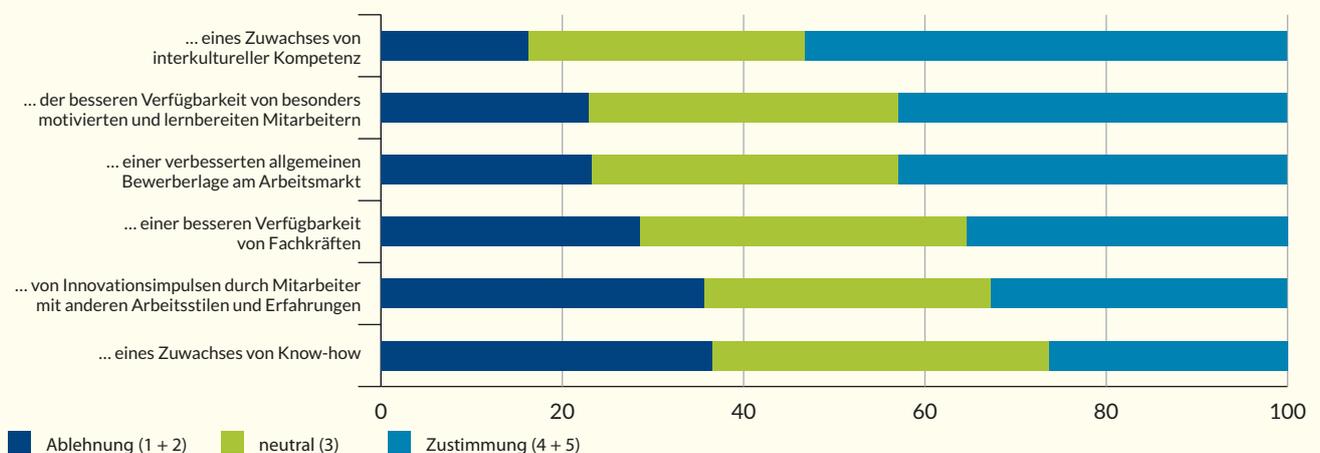
Quelle: IW Consult 2016; n = 279;

Frage, nur den Unternehmen gestellt, die angegeben haben, Flüchtlinge mindestens in geringem Maße bei der Arbeitsmarktintegration zu unterstützen: „Unterstützt Ihr Unternehmen Flüchtlinge bei der Arbeitsmarktintegration durch das zusätzliche Angebot von ...?“

BertelsmannStiftung

Abbildung 13: Mittelfristige Chancen der Flüchtlingszuwanderung für den Arbeitsmarkt

in Prozent



Quelle: IW Consult 2016; n = 579;

Frage: „Sehen Sie für Ihr Unternehmen mittelfristig Chancen, wenn Flüchtlinge dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen?“

Antworten: „Wir sehen mittelfristig die Chance ...“; auf einer Skala von 5 (stimme vollkommen zu) bis 1 (stimme überhaupt nicht zu);

Ablehnung = 1 + 2; neutral = 3; Zustimmung = 4 + 5

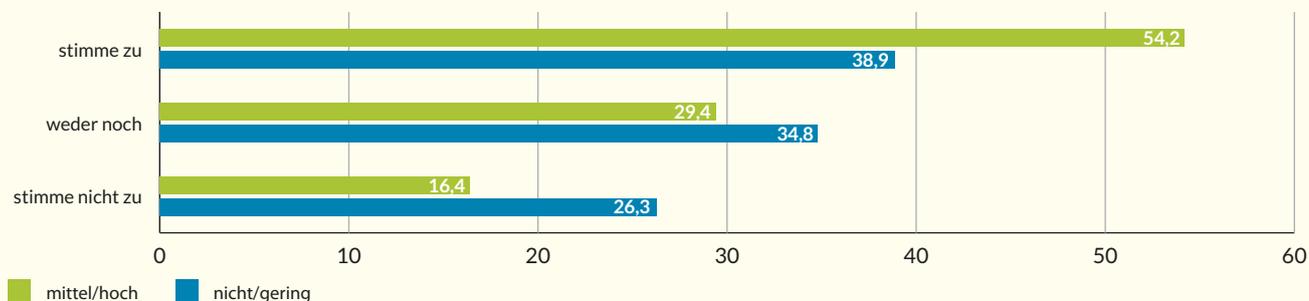
BertelsmannStiftung

leister mit wenigen Beschäftigten, größere Chancen durch den Flüchtlingszuzug.

Ernüchternder ist das Bild jedoch bei der Frage nach der fachlichen Bereicherung und der Know-how-Erweiterung durch Flüchtlinge. Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen glaubt an die bessere Verfügbarkeit von Fachkräften, wenn die Flüchtlinge dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Die

Mehrheit von 36 Prozent ist sich hier unsicher und gibt eine neutrale Antwort. Drei von zehn glauben nicht an einen deutlichen Fachkräftezuwachs. An Innovationsimpulse durch Mitarbeiter mit anderen Arbeitsstilen glaubt ein Drittel der Unternehmen. Ebenso hoch ist der Anteil derjenigen, die sich hier unsicher sind; leicht höher ist noch der Anteil derjenigen, die dies nicht erwarten. Jeweils 36 Prozent der Unternehmen glauben nicht an Innovationsimpulse und nicht an einen Zuwachs

Abbildung 14: Zustimmung zur Chance einer besseren allgemeinen Bewerberlage am Arbeitsmarkt und Ausmaß des Engagements für die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen
in Prozent



Quelle: IW Consult 2016; n = 568;
mittel/hoch = Unterstützung in hohem und mittleren Maße,
nicht/gering = keine Unterstützung und Unterstützung in geringem Maße

BertelsmannStiftung

von Know-how. Etwa ein Viertel ist optimistisch und glaubt an den Wissenszuwachs. Bei kleineren Dienstleistern mit 250 bis 499 Mitarbeitern liegt der Anteil sogar bei fast einem Drittel.

Die Ergebnisse verweisen auf einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Integrationsengagements und den Chancen, die Unternehmen durch den Zuzug von Flüchtlingen für den Arbeitsmarkt mittelfristig sehen: Unternehmen, die sich in hohem Maße für die Arbeitsmarktintegration engagieren, stimmen den Chancenszenarien in höherem Maße zu als diejenigen, die sich weniger engagieren (siehe Abbildung 14). Das könnte bedeuten, dass Unternehmen, die stärker von den veränderten Arbeitsmarktbedingungen profitieren, auch größere Anreize haben könnten, sich für die Integration der Flüchtlinge zu engagieren.

Darauf weist auch eine Auswertung der Angaben zur Betroffenheit vom demographischen Wandel und der Einstufung der mittelfristigen Chancen hin: Unternehmen, die vom demographischen Wandel in hohem Maße betroffen sind, stimmen mit einem durchschnittlichen Wert von 3,4 auch eher dem Szenario zu, dass sich durch den Flüchtlingszuzug mittelfristig eine verbesserte allgemeine Bewerberlage ergibt. Die nicht betroffenen Unternehmen geben durchschnittlich einen Wert von 2,7 an.

4.2 Integration und Diversität

Die Versorgung und Integration von Flüchtlingen lässt sich, trotz scheinbar ähnlich gelagerter Thematik, nicht ohne Weiteres unter dem Bereich Integration und Diversität zusammenfassen. Zum einen haben Flüchtlinge, die in der letzten Zeit nach Deutschland gekommen sind, häufig noch

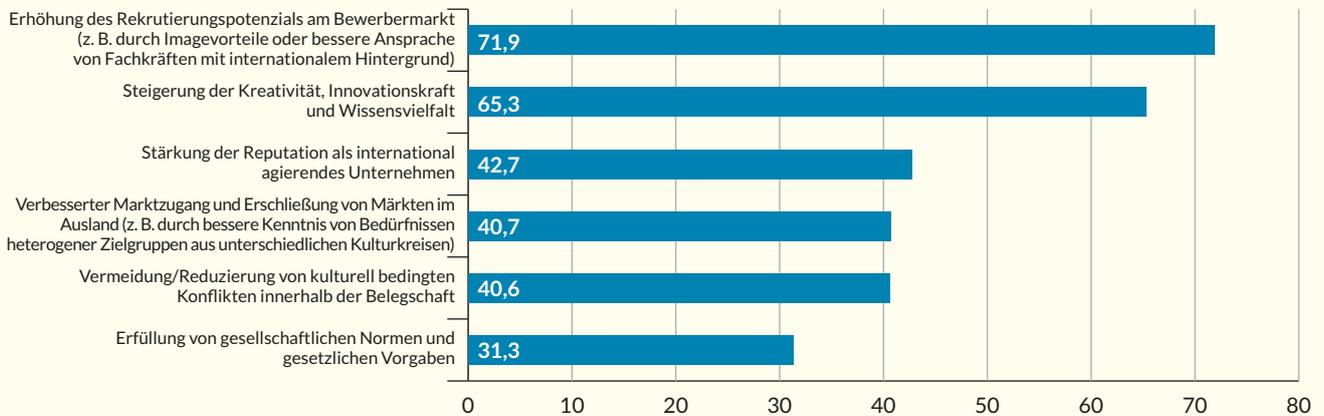
keine Arbeitserlaubnis. Zum anderen unterliegt ihre Integration deutlich anderen Voraussetzungen als die von anderen Gruppen, wie beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund, aber mit Deutschkenntnissen und mit deutscher Staatsangehörigkeit oder hoch qualifizierten Zuwanderern. Darüber hinaus wird das Thema „Integration und Diversität“ aktuell bleiben und auch weiter eine Rolle spielen, wenn Flüchtlinge vermehrt in den Arbeitsmarkt integriert werden.

Im Hinblick auf eine alternde Bevölkerung und den drohenden Fachkräftemangel, die steigende Zuwanderung nach Deutschland und eine zunehmende weltweite wirtschaftliche Verflechtung wird das Thema „Integration und Diversität“ auch für Unternehmen immer wichtiger. Viele Unternehmen haben Standorte an unterschiedlichen Orten der Welt und die Digitalisierung hat die Möglichkeit eröffnet, dass die Mitarbeiter interagieren. Auch Zuwanderung und Veränderungen der Personalstruktur infolge des demographischen Wandels wirken sich auf die Heterogenität der Mitarbeiterstruktur aus.

Die Integration von Menschen mit Behinderung, Menschen mit Migrationshintergrund und älteren Arbeitnehmern in die Belegschaft kann für Unternehmen eine Möglichkeit darstellen, auf den demographischen Wandel und gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu reagieren. Unternehmen können durch eine erfolgreiche Integration dieser Personen auf einen größeren Bewerberpool zurückgreifen und die Kompetenzvielfalt der Belegschaft erhöhen. Gleichzeitig fördert die Berücksichtigung von Gruppen mit erschwerter Zugangsvoraussetzung zum Arbeitsmarkt die Chancengleichheit und kann damit zur Verringerung der sozialen Ungleichheit beitragen.

Abbildung 15: Motive für die Förderung kultureller Vielfalt

in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2013; n = 255;

Frage, nur an Unternehmen gestellt, die mindestens eine Maßnahme des Diversitätsmanagements anbieten:

„Welchen Nutzen verspricht sich Ihr Unternehmen von der aktiven Förderung kultureller Vielfalt?“

Summe der Anteile von „trifft zu“ und „trifft eher zu“

| BertelsmannStiftung

Motive der Unternehmen

Umfragen zeigen, dass Unternehmen, die Maßnahmen im Diversitäts- und Integrationsmanagement durchführen, zwei Hauptmotive haben. Sie wollen zum einen ihr Rekrutierungspotenzial erhöhen, indem sie Personengruppen gezielt ansprechen, und gleichzeitig ihr Arbeitgeberimage verbessern. Damit ist der Fachkräfte- beziehungsweise Bewerbermangel für 72 Prozent der Unternehmen ein wichtiger Beweggrund. Zum anderen wollen viele Unternehmen durch die Maßnahmen das Know-how und die Arbeitsprozesse verbessern. 65 Prozent versprechen sich von einer multikulturellen Belegschaft mehr Kreativität, Innovationskraft und Wissensvielfalt (siehe Abbildung 15). Diversität als Mittel zur internationalen Reputation und zum verbesserten Marktzutritt erhofft sich mit jeweils etwa 40 Prozent ein weitaus geringerer Anteil von Unternehmen. Allerdings hat dieses Motiv für Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes und des Baugewerbes eine größere Bedeutung als für Dienstleistungsunternehmen.

Bei der Integration stehen aber oft auch altruistische Motive des sozialen Engagements im Vordergrund. Viele Unternehmen fühlen sich für bestimmte Personengruppen verantwortlich und möchten sich für deren Integration einsetzen (z. B. bei der Ausbildung von Jugendlichen mit Behinderung; vgl. Enggruber und Rützel 2014).

Insgesamt geben 72 Prozent der Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern an, sich im Bereich Integration und Diversität zu engagieren (Bertelsmann Stiftung 2015b).

Damit steht dieser Bereich auf Platz vier der häufigsten Engagementbereiche.

Ausbildung von Menschen mit Behinderung

Laut einer Umfrage unter etwa 1.300 Unternehmen bildeten rund 51 Prozent der ausbildungsaktiven Betriebe mit mindestens 250 Mitarbeitern in den letzten fünf Jahren Menschen mit Behinderung aus. Aktuell sind es etwa 38 Prozent (Metzler, Pierenkemper und Seyda 2015). Es besteht jedoch ein deutlicher Zusammenhang zwischen Erfahrung mit Beschäftigten mit Behinderung und der Ausbildung und Anstellung von Menschen dieser Zielgruppe. Beschäftigt das Unternehmen bereits mindestens einen Mitarbeiter mit Behinderung, ist die Wahrscheinlichkeit höher, auch Auszubildende mit Behinderung aufzunehmen. Betriebe, die schon Menschen mit Behinderung ausgebildet haben, berichten ebenfalls über positive Erfahrungen. Die Auszubildenden erwiesen sich großenteils als besonders motiviert und engagiert sowie loyal dem Unternehmen gegenüber (Enggruber und Rützel 2014).

Integration von älteren Arbeitnehmern

Insgesamt setzen sich derzeit rund 80 Prozent der Unternehmen mit dem Thema „Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“ auseinander, davon fast 30 Prozent intensiv. Angesichts der Einschätzung von rund drei Vierteln der Unternehmen, dass das Thema in den kommenden fünf Jahren noch an Bedeutung gewinnen wird, ist die frühzeitige Auseinandersetzung sinnvoll. Mangelnde Leistungsfähigkeit

älterer Arbeitnehmer beklagen dabei die wenigsten Unternehmen. Vielmehr sind für die Mehrheit die unterschiedlichen Fähigkeiten von jüngeren und älteren Arbeitnehmern zentral (IW-Unternehmervotum 2011). Um diese optimal nutzen zu können, sind insbesondere Maßnahmen nötig im Bereich der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung, der Weiterbildungen und Schulungen sowie dem Wissenstransfer zwischen den Generationen. Bereits 50 Prozent der befragten Unternehmen tätigen entsprechende Investitionen. Aller Voraussicht nach werden Maßnahmen zur Integration älterer Arbeitnehmer zunehmen. Rund ein Fünftel der Unternehmen plant bereits entsprechende Schritte (IW-Unternehmervotum 2012).

Integration von Menschen mit Migrationshintergrund

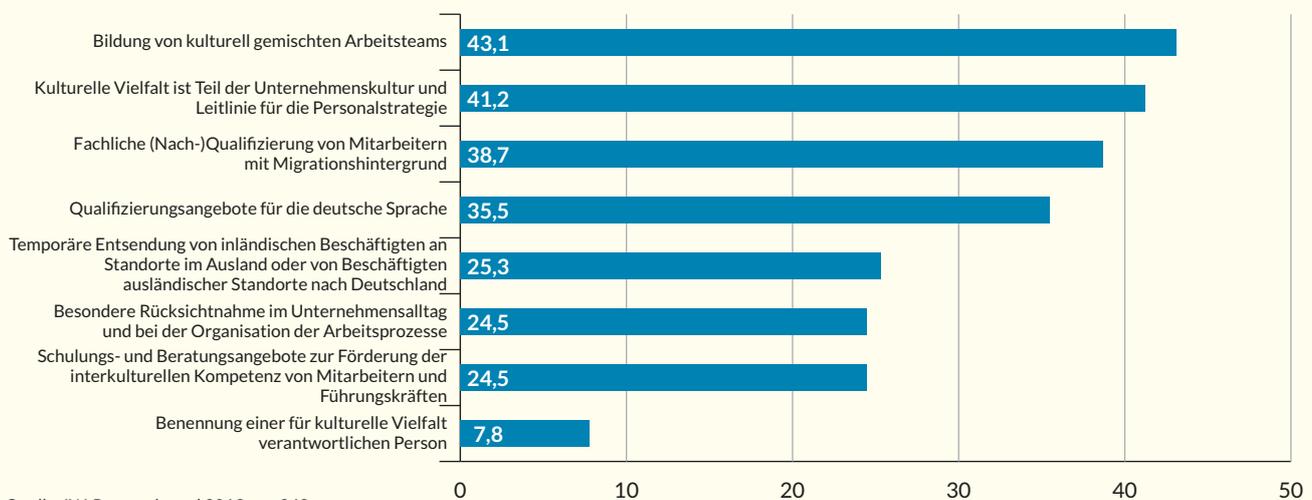
In 97 Prozent der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten arbeiten bereits Menschen mit Migrationshintergrund (IW-Personalpanel 2013). Für deren erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt bedarf es jedoch einiger Voraussetzungen. Unternehmen betonen vor allem die Bedeutung von Deutschkenntnissen. 77 Prozent der Unternehmen halten einen grundlegenden Deutschkurs, 58 Prozent die berufsbezogene Deutschförderung für eine sinnvolle Maßnahme, um Menschen mit Migrationshintergrund zu integrieren. 36 Prozent der Unternehmen bieten sogar selbst Maßnahmen zur Verbesserung der Deutschkenntnisse an (ebd.).

Rund drei Viertel der Unternehmen bilden auch Jugendliche mit Migrationshintergrund aus. Diese Gruppe wird in der Ausbildung nach den Jugendlichen mit Hauptschulabschluss von den Unternehmen am häufigsten gefördert. Rund ein Drittel der Unternehmen gibt an, Jugendliche mit Migrationshintergrund zum Beispiel durch Nachhilfe besonders zu fördern (IW-Qualifizierungsmonitor 2011). Auffallend ist, dass bei der Ausbildung junger Menschen mit Migrationshintergrund das soziale Engagement und das Verantwortungsgefühl der Unternehmen im Vordergrund stehen. Diese Faktoren spielen für viele Unternehmen eine größere Rolle als die besonderen Kompetenzen und Fähigkeiten der Auszubildenden (Enggruber und Rützel 2014). Auch bei der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund scheinen Erfahrungswerte das Engagement zu fördern: Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Flüchtlingen gemacht haben, planen zu einem höheren Anteil, weitere Flüchtlinge einzustellen, als Unternehmen ohne solche Erfahrungen (Hüther und Geis 2016)

Diversität und kulturelle Vielfalt

Die erfolgreiche Integration von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen führt zu kultureller Vielfalt im Betrieb, die wiederum besondere Herausforderungen birgt. Kulturell unterschiedliche Gruppen in die Belegschaft zu integrieren, bedeutet nicht zwangsläufig, eine oder mehrere Gruppen einer bestehenden Gruppe anzugleichen. Vielmehr besagen heutige Integrationskonzepte, freiwillige politische, soziale und sprachliche Angleichun-

Abbildung 16: Maßnahmen des Diversitätsmanagements
in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2013; n = 348;
Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen setzen Sie ein, um die kulturelle Vielfalt in Ihrem Unternehmen zu fördern?“;
Anteil der Unternehmen, die mit „Ja“ antworten

gen zu schaffen, gleichzeitig aber verschiedene Muttersprachen sowie individuelle ethnische und kulturelle Unterschiede zu respektieren und zu bewahren (Jahn 2015). Für den Unternehmensalltag bedeutet das, dass kulturelle Unterschiede zwischen den Mitarbeitern bestehen bleiben und im Arbeitsalltag gehandhabt werden müssen. Um Konflikte zu vermeiden und die Vorteile kultureller Vielfalt zu nutzen, ergreifen Unternehmen zahlreiche Maßnahmen (siehe Abbildung 16). Am häufigsten geben die Befragten an, kulturell gemischte Teams einzusetzen, damit die Teammitglieder ihr Potenzial und ihre Kreativität besser entfalten können. Dieses Vorgehen nutzen 43 Prozent der Unternehmen.

Interkulturelle Kompetenz im Arbeitsalltag zu erlernen scheint dabei für Unternehmen vielversprechender zu sein als das gezielte Training dieser Fähigkeiten, welches in etwa einem Viertel der Unternehmen angeboten wird.

4.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Angesichts der Notwendigkeit, Fachkräfte zu mobilisieren, herrscht über viele Interessengruppen hinweg Einigkeit, dass bessere Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erforderlich sind (z. B. BDA 2013; BMFSFJ 2014; DGB 2012). Primäre Ziele solcher Maßnahmen in Bezug auf den demographischen Wandel sowie den Fachkräftemangel sind, (1) durch bessere Möglichkeiten der Familiengründung und -führung die Geburtenrate zu erhöhen sowie (2) die Arbeitsmarktpartizipation von Eltern, insbesondere der Frauen, zu erleichtern.

Motive der Unternehmen

Darüber hinaus verfolgen Unternehmen mit einer familienorientierten Personalpolitik aber auch eigene Motive. 95 Prozent der Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern wollen durch familienfreundliche Maßnahmen die Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten erhöhen. Dieses Motiv ist vor allem bei Dienstleistungsunternehmen sehr stark (IW-Personalpanel 2012).

Auch im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter kommen Vereinbarkeitsinstrumente zum Einsatz: 94 Prozent der Unternehmen beabsichtigen, durch die Maßnahmen qualifizierte Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen. 81 Prozent wollen Eltern, die aus der Elternzeit zurückkehren, schneller wieder integrieren (ebd.). Damit erhoffen sich viele Unternehmen auch Kostensenkungen im Personalbereich.

Den betroffenen Mitarbeitern selbst ermöglichen solche Maßnahmen nicht nur die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben, sondern auch Freizeitgestaltungsmöglichkeiten und die Pflege von sozialen Beziehungen: Bedingungen, die laut mehreren Studien wichtiger Faktor der persönlichen Lebenszufriedenheit sind (Haller und Hadler 2006; Kahneman und Deaton 2010). Davon profitieren wiederum die Unternehmen, denn soziale Beziehungen sind mit einer höheren Arbeitszufriedenheit (Fiorillo und Nappo 2014) und Familienfreundlichkeit im Unternehmen mit einer höheren Arbeitsproduktivität verbunden (Stettes und Seyda 2010). Die Steigerung der Produktivität erhoffen sich auch 70 Prozent der Unternehmen durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (IW-Personalpanel 2012).

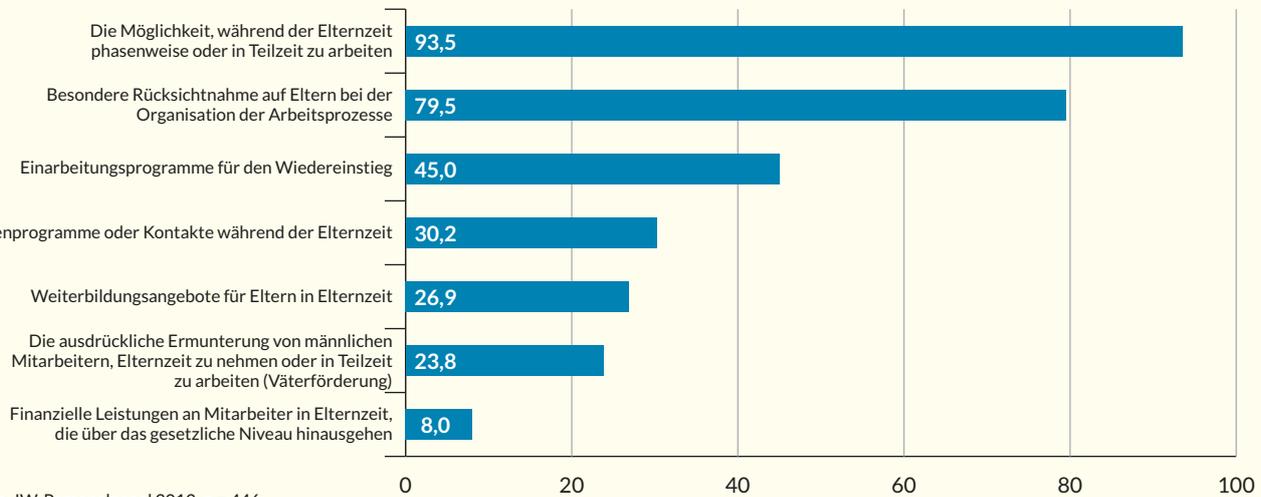
Insgesamt engagieren sich 84 Prozent der Unternehmen (mit mehr als 250 Beschäftigten) bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Bertelsmann Stiftung 2015b). Hier gibt es vielfältige Möglichkeiten, mit denen Unternehmen die Verbindung von Arbeits- und Privatleben ihrer Beschäftigten erleichtern können: von der Zeitpolitik über die Betreuungsinfrastruktur bis hin zu finanzieller Unterstützung.

Flexible Arbeitszeiten

Besonders weit verbreitet ist der Einsatz flexibler Arbeitszeiten. Laut Umfragen aus dem Jahr 2012 bieten 85 Prozent der Unternehmen die Möglichkeit an, Arbeitszeiten individuell zu vereinbaren (IW-Personalpanel 2012). In 82 Prozent der Betriebe können Mitarbeiter flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten nutzen. Die genaue Erfassung der Arbeitszeit scheint dabei für einen Großteil der befragten Betriebe überflüssig zu sein. Knapp 66 Prozent setzen statt auf Stempelkarte auf Vertrauensarbeitszeit und sind somit eher ergebnis- als arbeitszeitorientiert. Neben Teilzeitmodellen, auf die es einen Rechtsanspruch gibt und die in 99 Prozent der Betriebe angewendet werden, bieten die Unternehmen auch zunehmend Telearbeit beziehungsweise Homeoffice an, also die Möglichkeit, losgelöst von der Betriebsstätte zu arbeiten. In rund 43 Prozent der Betriebe können die Mitarbeiter entweder regelmäßig oder fallweise von zu Hause arbeiten (ebd.). Die Flexibilisierung ist zu großen Teilen durch technische Errungenschaften im Zuge der Digitalisierung möglich geworden. Telearbeit beispielsweise funktioniert leichter durch die technische Anbindung an betriebliche Systeme.

Abbildung 17: Maßnahmen für Elternzeit und Elternförderung

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

Elternzeit und Wiedereinstieg

Besonders in der ersten Zeit nach der Geburt eines Kindes sind längere Abwesenheiten unumgänglich. Das erhöht die Bedeutung von Elternzeit und Wiedereinstiegsförderung. Die Elternzeit wird staatlich gefördert und setzt mittlerweile Anreize, dass beide Elternteile zugunsten der Kinderbetreuung phasenweise die Berufstätigkeit aussetzen. Diese staatliche Unterstützung bietet einen ökonomischen Anreiz, damit vor allem Männer sich stärker in der Kinderbetreuung engagieren (Trappe 2013). Etwa ein Viertel der Unternehmen unterstützt diese Maßnahme zusätzlich, indem männliche Beschäftigte ausdrücklich ermutigt werden, Elternzeit zu nehmen. Der größte Teil der Unternehmen – 94 Prozent – bietet jedoch geschlechterunabhängig an, während der Elternzeit phasenweise oder in Teilzeit zu arbeiten (siehe Abbildung 17). 80 Prozent nehmen besondere Rücksicht auf Eltern bei der Organisation der Arbeitsprozesse. Damit liegt der Schwerpunkt auf organisatorischen Maßnahmen. Weniger verbreitet sind freiwillige finanzielle Leistungen an Mitarbeiter in Elternzeit. Das bieten lediglich acht Prozent der Unternehmen an (IW-Personalpanel 2012).

Kinder- und Angehörigenbetreuung

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie die Organisation von Elternzeit und Rückkehr sind bei Unternehmen weiter verbreitet als das Engagement für die aktive Kinderbetreuung. Am ehesten gewähren Unternehmen Arbeitsfreistellungen oder Sonderurlaub über das gesetzliche Maß hin-

aus, wenn ein Kind krank ist – das ermöglichen 46 Prozent. 20 Prozent der Unternehmen bieten sogar betriebliche Kinderbetreuung an. Hier gibt es allerdings deutliche Unterschiede nach Größenklassen und Branche. Nur acht Prozent der Unternehmen mit 250 bis 500 Mitarbeitern haben einen Betriebskindergarten. Bei mehr als 500 Mitarbeitern verfügen 28 Prozent der Betriebe über solche Einrichtungen – insbesondere Dienstleistungsunternehmen. Ihr Anteil liegt um zehn Prozentpunkte höher als beim Verarbeitenden Gewerbe oder Baugewerbe (IW-Personalpanel 2012).

Angesichts des demographischen Wandels gewinnt nicht nur das Thema Kinderbetreuung an Bedeutung, sondern auch die Angehörigenbetreuung. Bei einer älter werdenden Bevölkerung und gleichzeitigen Engpässen in der Altenpflege müssen Angehörige im erwerbsfähigen Alter oft Pflegezeiten übernehmen. Die Möglichkeit von Familienpflegezeiten – also der phasenweisen Arbeitszeitreduktion bei späterem Ausgleich – bieten 45 Prozent der Unternehmen an. Die organisatorische Hilfe ist hier erneut weiter verbreitet als direkte Zuwendungen. Etwa 13 Prozent der Unternehmen bieten finanzielle oder anderweitige Unterstützung bei Pflegediensten oder Kurzzeitpflege an (ebd.).

4.4 Bildung

Bildung ist ein Schlüsselbereich in Bezug auf die Megatrends und deren Gestaltung. Im Zuge des demographischen Wandels kann ein höheres Bildungsniveau die Produktivi-

tät fördern und damit den erhöhten Fachkräftebedarf abfedern. Zum erfolgreichen Umgang mit der Digitalisierung von Arbeitsprozessen benötigen die Mitarbeiter entsprechende Qualifikationen und Fähigkeiten. Die Globalisierung erfordert nicht nur interkulturelle und sprachliche Kenntnisse, sondern auch Prozessmanagement oder Logistikfähigkeiten. Zur Integration von benachteiligten Gruppen in den Arbeitsmarkt und somit zum Abbau sozialer Ungleichheit ist Bildung ebenfalls erforderlich.

Motive der Unternehmen

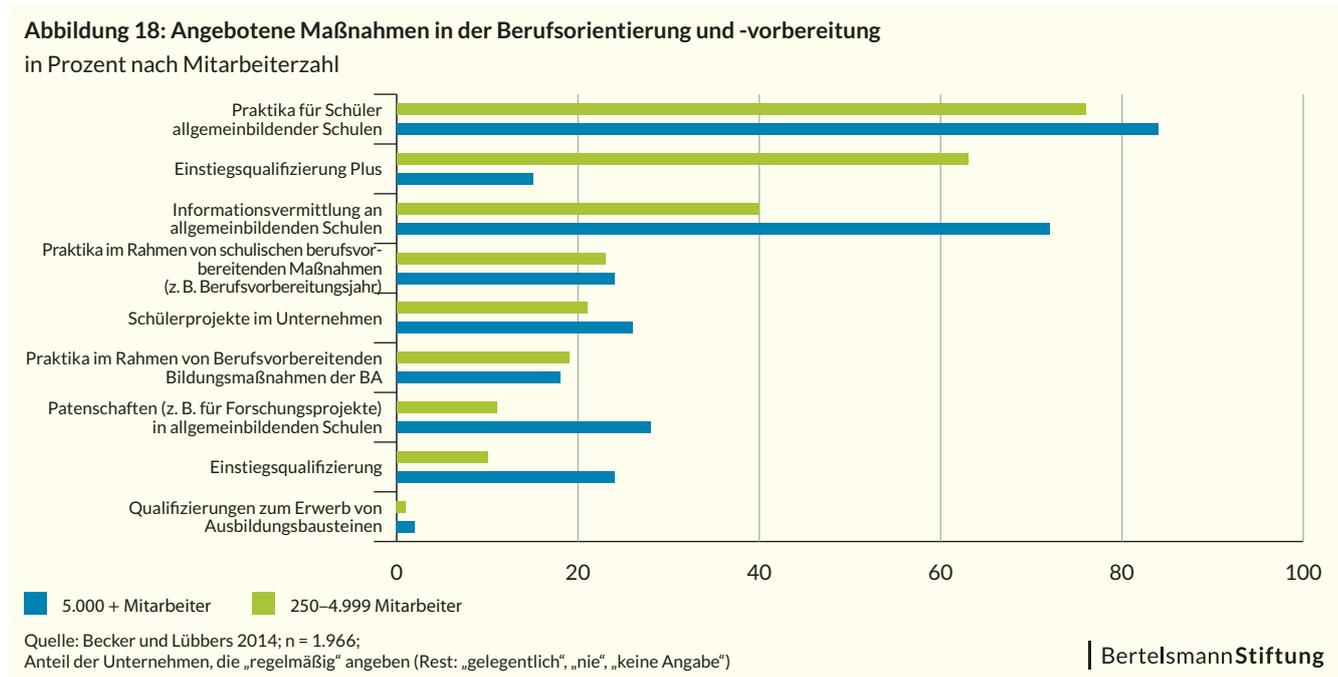
Bildung wird in vielen Bereichen vom Staat angeboten. Doch auch Unternehmen können sich innerhalb ihres Kerngeschäfts vielfältig für die Bildung in der Gesellschaft einsetzen: durch eigene Bildungsangebote wie Praktika, die Unterstützung der akademischen Bildung bis hin zur Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter. Für Unternehmen hat das den Vorteil, dass Bildungsangebote praxisnäher werden und die Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen motivieren. Mitarbeiterbindung bezwecken rund 88 Prozent der Unternehmen, die in die akademische Bildung investieren. Gleichzeitig profitieren die Unternehmen vom Know-how, das durch ihre Mitarbeiter in den Betrieb kommt oder dort bleibt. Ebenfalls 88 Prozent der Unternehmen möchten durch akademische Weiterbildungen ihre Leistungsträger fördern. Bei kleineren Unternehmen (ab 50 Beschäftigte) ist das Hauptmotiv, knappe Fachkräfte besser rekrutieren zu können (Konegen-Grenier und Winde 2013).

Bildung ist der am häufigsten hier genannte Engagementbereich. 92 Prozent der Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern engagieren sich aktuell in diesem Bereich (Bertelsmann Stiftung 2015b). Das unterstreicht die zentrale Rolle von Bildung und Qualifikation beim Umgang mit aktuellen Herausforderungen für Gesellschaft und Unternehmen.

Berufsvorbereitung

Viele Unternehmen bieten nicht nur klassische Ausbildungsplätze an, sondern qualifizieren Teilnehmer und Auszubildende durch weitere Berufsvorbereitungsmaßnahmen. Besonders häufig bieten sie dabei Praktikumsplätze an. Im Jahr 2013 gaben 76 Prozent der Unternehmen mit 250 bis 5.000 Beschäftigten an, regelmäßig Praktika für Schüler allgemeinbildender Schulen anzubieten (siehe Abbildung 18); weitere 21 Prozent tun dies gelegentlich. Von Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern stellen sogar 84 Prozent regelmäßig und 13 Prozent gelegentlich Praktikumsplätze zur Verfügung (Becker und Lübbers 2014).

Ein ebenfalls nennenswerter Anteil von Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 250 und 5.000 bietet „Einstiegsqualifizierungen Plus“ an. Das sind Maßnahmen zur Einarbeitung und Qualifizierung, um die Ausbildungsperspektiven von ungelernten jungen Menschen zu steigern, die erschwerte Bedingungen auf dem Ausbildungsmarkt haben. Diese besondere Förderung erfolgt insbesondere bei mittelständischen Betrieben. Die Regelmäßigkeit dieses Angebots verringert sich in sehr großen Unternehmen mit über 5.000



Mitarbeitern: Hier wird die Einstiegsqualifizierung Plus nur von 15 Prozent regelmäßig und von 23 Prozent gelegentlich angeboten.

Akademische Bildung

Unternehmen investierten im Jahr 2012 rund eine Milliarde Euro in die akademische Bildung, indem sie duale Studiengänge finanzierten (Konegen-Grenier und Winde 2013). Insbesondere Unternehmen aus der Industrie- und Baubranche nutzen diese Qualifizierungsform. 67 Prozent von ihnen investieren in das duale Studium, bei dem Hochschulstudierende fest integrierte Praxisblöcke im Unternehmen absolvieren. In der Dienstleistungsbranche liegt der Anteil mit 45 Prozent deutlich niedriger. Insgesamt unterstützte die Privatwirtschaft im Jahr 2012 die Hochschulen mit rund 2,5 Milliarden Euro (ebd.). Darunter fielen auch Investitionen in Praktika, die Ermöglichung von Abschlussarbeiten oder Promotionen, Stipendien oder die Mitwirkung durch Lehrbeauftragte. Für die meisten Bereiche hat sich der Anteil der investierenden Unternehmen von 2009 bis 2012 erhöht. Ebenfalls fällt auf, dass sich in der Industrie- und Baubranche ein höherer Anteil engagiert (siehe Abbildung 19). Das kann ein Indikator für Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels sein, welcher sich besonders in den industrienahen MINT-Fächern abzeichnet.

Weiterbildung

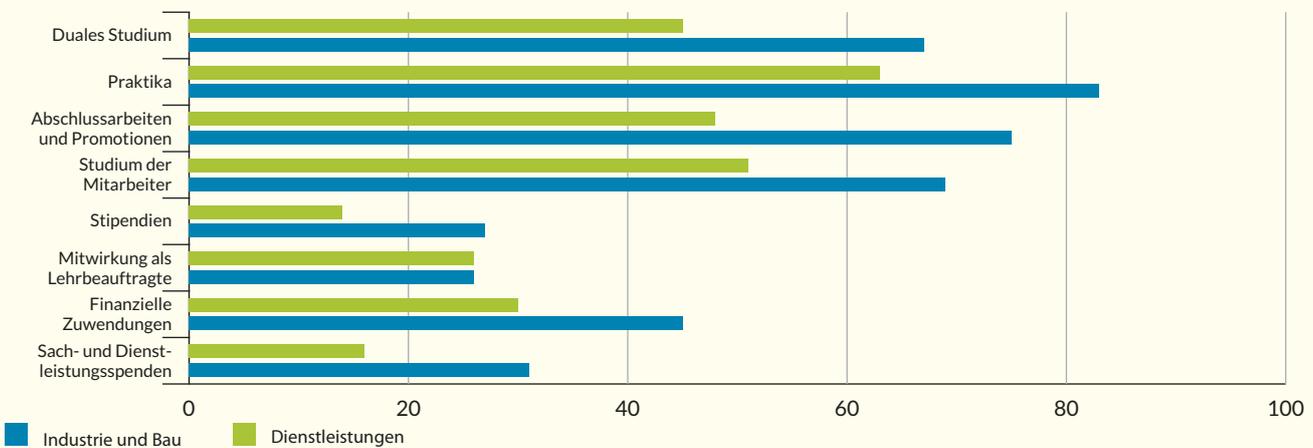
Über die indirekte Förderung von Bildungsangeboten hinaus nehmen Unternehmen auch direkten Einfluss auf die

Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Beschäftigten, indem sie Weiterbildungen anbieten. Für 98 Prozent der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten haben qualifizierte Mitarbeiter aktuell einen hohen Stellenwert auf der Themenliste, noch vor Kostenreduktion oder Wachstum (Bertelsmann Stiftung 2015b). Das Angebot betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen in Deutschland ist in den letzten Jahren entsprechend gestiegen. Durchschnittlich knapp 40 Weiterbildungsangebote standen den Mitarbeitern jährlich zwischen 2007 und 2011 pro 1.000 Einwohnern zur Verfügung (Bürmann und Frick 2015). Dabei bieten vor allem Dienstleister ihren Mitarbeitern Schulungsmöglichkeiten an. Betriebliche Angebote sind ein wesentlicher Treiber der generellen Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und damit des Bildungsniveaus einer Region. Jene Regionen, die viele betriebliche Angebote vorweisen, haben auch viele Weiterbildungsteilnehmer, auch wenn allgemeinbildende Weiterbildungen – also außerhalb des Betriebs – gezählt werden. Das zeigt, wie stark Weiterbildung und Wirtschaft verknüpft sind (ebd.).

Dieser Zusammenhang wird insbesondere bei den Herausforderungen der Digitalisierung sichtbar. Der schnelle technologische Wandel macht einen einheitlichen Kenntnisstand und gleiche Umgangskompetenzen der Bevölkerung unmöglich. Dabei spielt das Internet bereits für 80 Prozent der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern eine wichtige Rolle (IW-Personalpanel 2013). Damit die Belegschaft über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, bilden 47 Prozent der Unternehmen ihre Beschäftigten in Internetkompetenzen weiter (ebd.).

Abbildung 19: Investitionen in die akademische Bildung im Jahr 2012

in Prozent nach Branche



Quelle: Konegen-Grenier und Winde 2013; n = 1.310; Anteil der Unternehmen, die in die Bereiche der akademischen Bildung investieren; ab 250 Mitarbeitern; Frage: „Wie hat Ihr Unternehmen im Jahr 2012 die akademische Bildung unterstützt?“

4.5 Gesundheit

Ein weiterer Bereich, in dem Unternehmen gesellschaftlichen Wandel mitgestalten können, ist das Gesundheitsmanagement. Dieses ersetzt zwar weder die private noch die staatliche Gesundheitsvorsorge und -versorgung, kann aber zu einem besseren Gesundheitszustand der Bevölkerung beitragen. Angesichts des drohenden Fachkräftemangels bringt ein besserer Gesundheitszustand zahlreiche Vorteile für Unternehmen, Staat und Mitarbeiter. Letztere können länger berufstätig sein und sind beispielsweise aufgrund weniger Ausfalltage produktiver. Zudem entlastet ein besserer Gesundheitszustand die sozialen Sicherungssysteme, die angesichts des demographischen Wandels ohnehin unter hohem Druck stehen. Und nicht zuletzt profitieren Mitarbeiter und ihre Angehörigen selbst von den Gesundheitsmaßnahmen – durch weniger Schmerzen, geringere Gesundheitskosten und niedrigere Versicherungsbeiträge.

Motive der Unternehmen

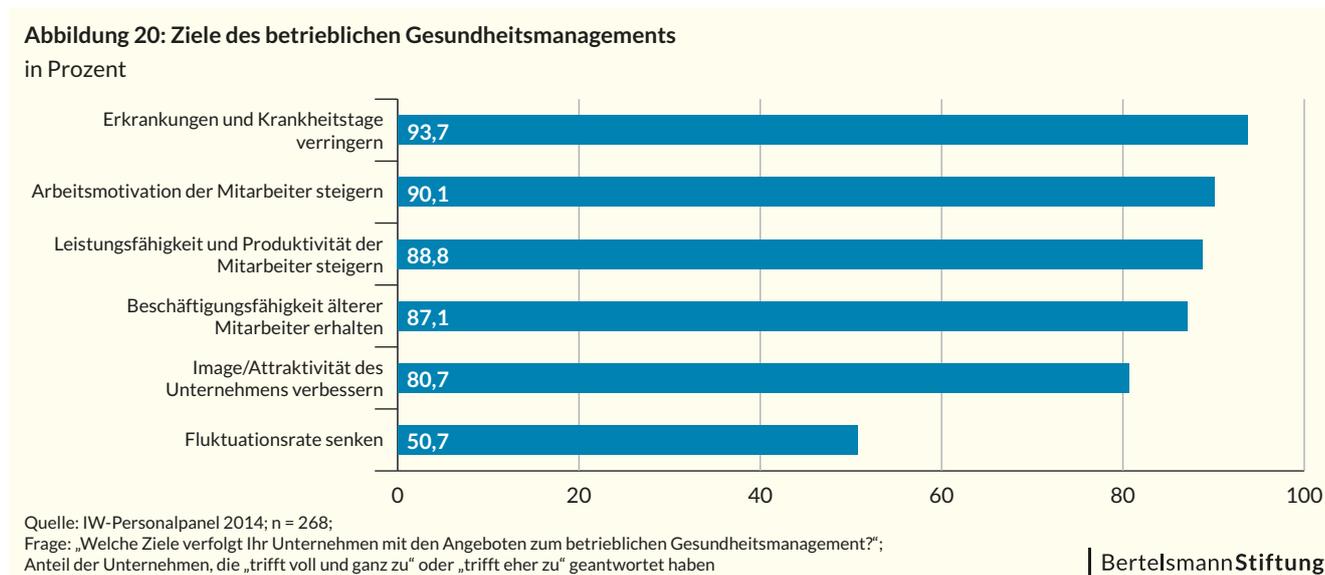
Wenn Unternehmensprogramme erfolgreich sind, kommt das letztlich auch den Unternehmen zugute, da eine gesündere Belegschaft weniger Kosten verursacht und länger im Betrieb verweilt. Der Erhalt oder die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gehören entsprechend zu den Hauptmotiven für das Gesundheitsmanagement der Unternehmen. 94 Prozent derer, die betriebliches Gesundheitsmanagement betreiben, erhoffen sich davon, Erkrankungen und Krankheitstage der Mitarbeiter zu verringern (siehe Abbildung 20). Etwa neun von zehn Unternehmen wollen die Leistungsfähigkeit und Produktivität der Mitar-

beiter erhöhen. Ebenfalls 90 Prozent wollen die Motivation der Mitarbeiter steigern. Angesichts längerer Lebensarbeitszeiten und einer höheren Bereitschaft, im Alter zu arbeiten, bezwecken 87 Prozent der Unternehmen, durch Gesundheitsmanagement die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten. Das ist vor allem in der Industrie- und Baubranche dezidiertes Ziel (93 Prozent). Dieser erhoffte direkte Nutzen könnte mit ein Grund dafür sein, dass der Bereich Gesundheit zu den Topengagementbereichen der Unternehmen gehört. Mehr als vier Fünftel der mittelgroßen und großen Unternehmen engagieren sich dafür (Bertelsmann Stiftung 2015b).

Die konkrete Ausgestaltung des Gesundheitsmanagements kann sehr unterschiedlich aussehen. Neben vorgeschriebenen Bedingungen in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit, Ergonomie etc., die Betriebe ohnehin erfüllen müssen, können sie auf eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung achten. Über diese integrative Herangehensweise hinaus können Unternehmen auch zusätzliche Gesundheitsangebote losgelöst vom betrieblichen Alltag anbieten.

Gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung

Das Hauptaugenmerk der Unternehmen liegt auf der Integration gesundheitsförderlicher Bedingungen in den Arbeitsalltag. Der größte Teil der Unternehmen, 85 Prozent, setzt freiwillige Kriterien der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung um. Rund 77 Prozent stimmen die internen Prozesse und Arbeitsabläufe besser aufeinander ab, sodass keine einseitigen beziehungsweise nur geringe Belastungen für die Mitarbeiter entstehen. Besonders im körperlich



stärker belastenden Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe setzt ein Großteil der Unternehmen auf solche Maßnahmen (IW-Personalpanel 2014).

Im Hinblick auf den wachsenden Anteil älterer Menschen müssen Unternehmen einen Schwerpunkt auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer legen. Rund die Hälfte der Unternehmen hat bereits entsprechende Maßnahmen eingeführt, etwa durch gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung. Ein weiteres Fünftel plant dies (IW-Unternehmervotum 2012). Eine solche Arbeitsplatzgestaltung sowie altersgerechte Jobs haben nachweislich positive Effekte auf die Produktivität in Betrieben mit einem hohen Anteil älterer Arbeitnehmer (Göbel und Zwick 2013).

Führungskräfteschulungen/systematische Einbettung

Ein Hauptmotiv für Gesundheitsmaßnahmen in Unternehmen ist es, Krankheitstage zu reduzieren. Das Gesundheitsmanagement kann einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten (Baicker, Cutler und Song 2010). Da Abwesenheitstage jedoch zum großen Teil durch die Arbeitsbelastung und -atmosphäre erklärt werden können (Schaufeli, Bakker und van Rhenen 2009), müssen Gesundheitsmaßnahmen mit einer Gesamtstrategie gesunder Führung und Belastung einhergehen, um tatsächlich Ausfalltage zu reduzieren. Für eine ganzheitliche Gesundheitsstrategie setzen einige Unternehmen auf die Schulung der Führungskräfte. 46 Prozent führen Seminare für einen gesundheitsgerechten Führungsstil durch. Damit gehört diese Maßnahme zu den weniger genutzten Instrumenten (siehe Abbildung 21).

Die strategische Verankerung des Gesundheitsmanagements kann auch durch die systematische Einbettung in die Unternehmenskultur sichtbar werden. Ein Drittel der Unternehmen verankert das betriebliche Gesundheitsmanagement in den Unternehmensleitlinien. Bei 46 Prozent wird es aktiv im betrieblichen Alltag von den Führungskräften vertreten (IW-Personalpanel 2014). Insgesamt zeigt sich, dass größere Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiterzahl, zu einem höheren Anteil Strategien eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements umsetzen.

Gesundheitsprogramme außerhalb der Arbeitsgestaltung

Außerhalb der direkten Arbeitsumgebung engagieren sich Unternehmen ebenfalls für die Gesundheitsförderung, beispielsweise in Form von Betriebssportkursen, aktiver Pausengestaltung oder Gesundheitstagen. Rund 74 Prozent setzen auf solche Programme. Ihr Erfolg für die Gesundheit

der Beschäftigten hängt aber immer auch vom privaten Engagement und der Kooperation der Mitarbeiter ab und wie diese die Programme in ihre Lebensführung integrieren (Hammermann und Stettes 2013). Spezielle Schulungen und Beratungen hierzu bieten 48 Prozent der Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern und 87 Prozent der größeren Unternehmen an. Spezielle psychosoziale Beratungsangebote gibt es in rund 42 Prozent der Unternehmen.

Welche Maßnahmen eingesetzt werden, entscheiden rund 54 Prozent der Unternehmen aufgrund regelmäßiger Analysen der betrieblichen Situation (IW-Personalpanel 2014). Der Großteil (76 Prozent) informiert die Mitarbeiter auch regelmäßig über Vorhaben im Gesundheitsmanagement. Auf die Mitgestaltung durch die Beschäftigten setzt ein eher geringerer Anteil. Knapp 28 Prozent der Unternehmen betreiben sogenannte Gesundheitszirkel, also Arbeitsgruppen, die eine systematische Gesundheitsförderung mit dem Erfahrungswissen der Mitarbeiter voranbringen (siehe Abbildung 21).

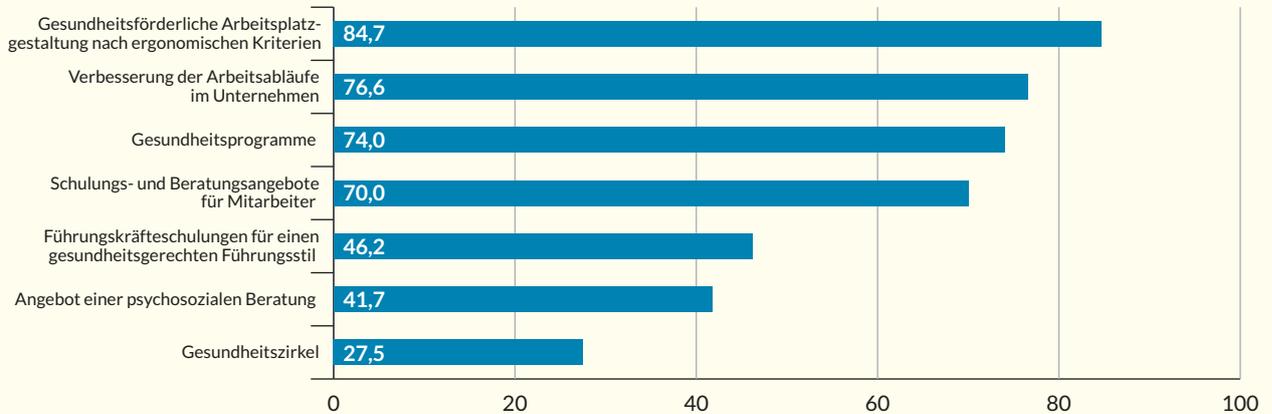
4.6 Attraktivität der Region

Unternehmen werden häufig mit der Region verbunden, in der sie agieren oder ihren Standort haben. Die regionale Verankerung ist in Deutschland aufgrund der vielen mittelständischen Unternehmen stark ausgeprägt (Stough et al. 2015). Firmenhistorie und Produktionsstätten haben ihren Ursprung oft innerhalb einer Region und prägen diese entscheidend mit. Gleichzeitig identifizieren sich viele Einwohner der Region mit den ansässigen Unternehmen, auch wenn sie nicht deren Mitarbeiter sind. Engagement für die Region hat daher besondere Vorteile. Zum einen können die Sichtbarkeit und das Image des Unternehmens direkt in relevanten Zielgruppen verbessert werden. Zum anderen kennen ansässige Unternehmen die Herausforderungen der Region und können ihr Engagement passgenau und effektiv gestalten.

Im Jahr 2015 gaben 67 Prozent der Unternehmen an, sich für die Attraktivität von Regionen zu engagieren (Bertelsmann Stiftung 2015b). Damit liegt der Anteil so hoch wie beim Engagement für Sport und Kultur. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung vom Januar 2016 stützen dieses Ergebnis: 65 Prozent geben an, sich für die regionale Attraktivität zu engagieren (IW Consult 2016). Darüber hinaus zeigen die Daten, dass vor allem große Unternehmen mit über 500 Beschäftigten aus dem Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe sich intensiv für die Region einsetzen. Ihr Anteil liegt um 14 Prozentpunkte höher als der der großen Dienstleistungsunternehmen.

Abbildung 21: Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements

in Prozent

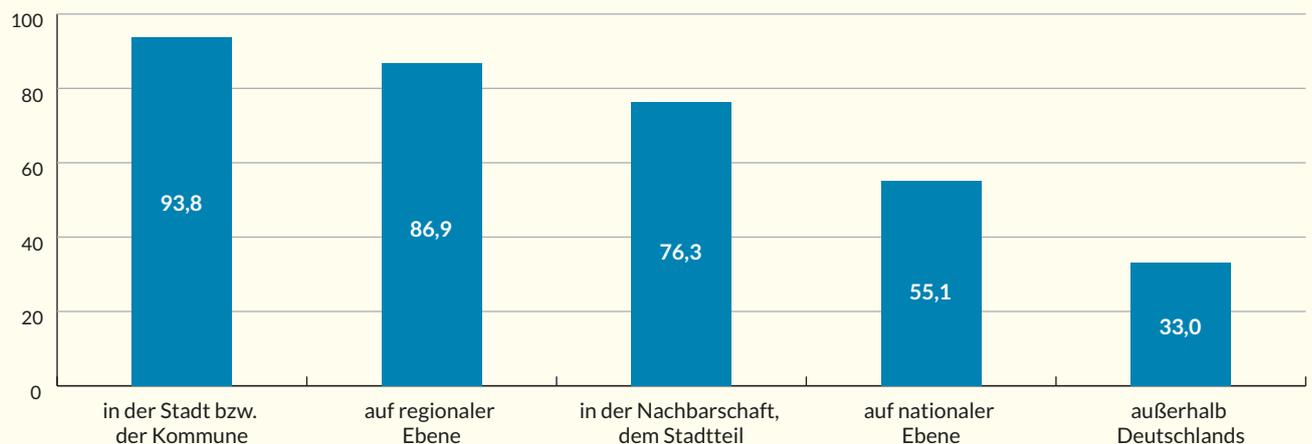


Quelle: IW-Personalpanel 2014; n = 274;
Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen zur freiwilligen betrieblichen Gesundheitsförderung setzt Ihr Unternehmen bereits ein?“;
Anteil der Unternehmen, die mit „Ja“ antworten

| BertelsmannStiftung

Abbildung 22: Orte des gesellschaftlichen Engagements

in Prozent



Quelle: Bertelsmann Stiftung 2015b; n = 382
Frage: „Wenn sich Ihr Unternehmen für gesellschaftliche Belange engagiert, wo findet das Engagement statt?“

| BertelsmannStiftung

Neben dem gezielten Engagement für die Attraktivität von Regionen ist das direkte Umfeld auch der häufigste Ort des generellen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Die meisten Aktivitäten finden in der Stadt oder der Kommune statt, gefolgt von der regionalen Ebene, der Nachbarschaft oder dem Stadtteil (siehe Abbildung 22). Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen engagiert sich deutschlandweit. Über die Landesgrenzen hinaus engagiert sich ein vergleichsweise geringer Anteil von 33 Prozent (Bertelsmann Stiftung 2015b). Weitere Studien bestätigen den Befund, dass der zentrale Ort des Unternehmensengagements das direkte regionale Umfeld ist (z. B. BMFSFJ 2012).

Motive der Unternehmen

Die Motive für das regionale Engagement hängen stark mit Verantwortungsgefühl zusammen. 82 Prozent der Unternehmen fühlen sich gegenüber ihren Standorten verantwortlich. Dieses Gefühl ist besonders bei mittelgroßen Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern hoch. Für ihre Heimatregion fühlen sich 78 Prozent der Unternehmen verantwortlich (Bertelsmann Stiftung 2015b). So hängen Aktivitäten in der Region häufig mit den Eigentümern und Mitarbeitern zusammen, denen die Region wichtig ist.

Angesichts der Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden, gewinnt aber auch das Investment in die Attraktivität der Region für Unternehmen an Bedeutung. Attraktive Lebensbedingungen in der Region helfen dem Unternehmen, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden (Bertelsmann Stiftung 2010). Insbesondere bei Standorten außerhalb der Ballungszentren sind die Infrastruktur, kulturelle Angebote oder Freizeitangebote der Region ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl. Entsprechend hoch ist die Bedeutung der regionalen Qualität für Unternehmen: 94 Prozent sind der Auffassung, dass auch die eigene Organisation profitiert, wenn eine Region attraktiv und lebenswert ist (Bertelsmann Stiftung 2015b). Die regionale Attraktivität können Unternehmen durch unterschiedliche Maßnahmen mitgestalten. Diese reichen von der institutionellen Gestaltung auf kommunaler Ebene bis zur direkten Gestaltung von Infrastruktur und Angeboten wie Spielplätzen.

Institutionelle Mitgestaltung

Viele Unternehmen sind der Auffassung, dass Kommunen mit zunehmend komplexen Problemlagen konfrontiert sind. 64 Prozent meinen, dass dies zu einem gestiegenen Engagement der Unternehmen in der Region geführt habe (Bertelsmann Stiftung 2015b). Viele fühlen sich dadurch in besonderer Verantwortung, die Region in Kooperation mit den Kommunen institutionell mitzugestalten. Jüngste Umfragen zeigen, dass zwei Drittel der großen Unternehmen bei ihrem Engagement mit Politik und Verwaltung kooperieren (IW Consult 2016). Auch wenn die öffentlichen Institutionen damit nicht die wichtigsten Kooperationspartner darstellen, arbeitet ein großer Anteil von Unternehmen mit ihnen zusammen.

Insgesamt zeigt sich, dass ein Engagement für die Region bei Unternehmen deutlich akzeptierter ist als nicht spezifisch adressiertes Engagement für die Gesellschaft. 82 Prozent stimmen der Aussage zu, dass Unternehmen sich für das soziale Leben vor Ort und für lokale Projekte einsetzen sollten. Damit ist die Zustimmung zu regionalem Engagement höher als die zu Spenden für allgemeine gesellschaftliche Belange (63 Prozent).

Internationale Standardsetzung

Selbst wenn das Engagement am Heimatstandort deutlich ausgeprägter ist, können Unternehmen auch die Attraktivität und die Bedingungen an ihren internationalen Standorten verbessern: zum einen durch die Unterstützung von Projekten vor Ort, zum anderen aber auch durch die Über-

tragung ihrer Standards innerhalb Deutschlands auf die internationalen Standorte über das dort geltende Recht hinaus.

Eine Studie zu großen deutschen Unternehmen, die in Schwellenländern aktiv sind, hat gezeigt, dass sie oft ihre deutschen Standards auf die internationalen Standorte übertragen oder dort sogar ausweiten. Damit leisten sie einen Beitrag zur Gestaltung der lokalen Arbeits- und Lebensbedingungen. Beispielsweise vermitteln knapp 74 Prozent der befragten Unternehmen an ihren internationalen Niederlassungen die gleichen oder höhere Qualifikationen in der Ausbildung im Vergleich zu den deutschen Standorten. Verglichen mit der lokalen Praxis in den untersuchten Ländern, bietet die Hälfte der Unternehmen eine höhere Qualifikation an (van Baal und Schmitz 2015).

4.7 Governance und Messung des Engagements

Bei den oben beschriebenen Engagementbereichen und Aktivitäten handelt es sich um Schnittstellen zwischen Unternehmen, Gesellschaft und Verwaltung und Politik. Unternehmerisches Engagement ist hier nicht eine rein betriebswirtschaftliche Tätigkeit, sondern greift in andere Bereiche ein. Im Bereich der Gesundheit beispielsweise unterstützt das Engagement sowohl private als auch staatliche Bemühungen. Im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen Unternehmen familiäre und staatliche Betreuungsangebote.

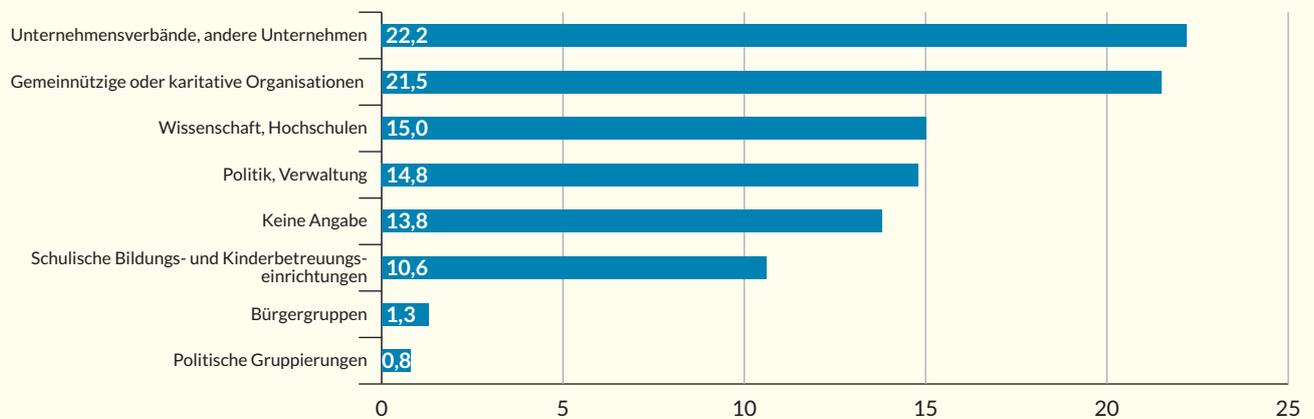
Auf Basis dieser Interdependenz stellt sich die Frage, wie gesellschaftliches Engagement organisiert und mit welchen Partnern es realisiert wird. Darüber hinaus setzt gesellschaftliche Verantwortungsübernahme den Einsatz unterschiedlicher Ressourcen voraus. Neben der Intention sollte deshalb die Effektivität und Effizienz der Aktivitäten im Auge behalten werden. Die Messung des Engagements und seine Evaluierung sind daher ein wichtiges Element, um unternehmerische Verantwortungsübernahme zu verbreiten und zu verbessern.

Kooperationspartner

Wenn Unternehmen bei ihrem Engagement mit Vertretern der Zivilgesellschaft und der Verwaltung und Politik zusammenarbeiten, kann das den bezweckten Nutzen für das Unternehmen wie auch für die Region vergrößern. Arbeiten diese Projektteams vernetzt und koordiniert mit anderen

Abbildung 23: 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

Teams oder Partnern zusammen, kann der Nutzen zusätzlich vergrößert werden (Bertelsmann Stiftung 2010). Kooperationspartner spielen daher eine wichtige Rolle bei der Gestaltung von zielgerichteten und effizient umgesetzten Engagementmaßnahmen.

Verschiedene Umfragen zeigen, dass viele Unternehmen bei ihrem gesellschaftlichen Engagement bereits mit Partnern kooperieren. Oft arbeiten die Unternehmen mit gemeinnützigen oder karitativen Organisationen zusammen. Diese Partnergruppe geben etwa 84 Prozent an (Bertelsmann Stiftung 2015b; IW Consult 2016). In der Umfrage von Anfang 2016 nennen 84 Prozent der Befragten ebenfalls Unternehmensverbände und andere Unternehmen als Kooperationspartner. Diese Gruppe erweist sich in der Folgefrage auch für die meisten Unternehmen als wichtigster Partner (siehe Abbildung 23). Mehr als ein Fünftel und damit der höchste Anteil erklärt, dass Unternehmensverbände und andere Unternehmen strategisch für die Umsetzung ihres Engagements am wichtigsten sind. Gemeinnützige oder karitative Organisationen sind für einen geringfügig kleineren Anteil von Unternehmen die wichtigsten Partner, gefolgt von Wissenschaft und Hochschule.

Die Wahl der Kooperationspartner richtet sich auch nach den Bereichen, in denen sich Unternehmen besonders engagieren beziehungsweise die besondere Aufmerksamkeit erhalten. Das zeigt sich etwa beim Engagement für die Integration von Flüchtlingen. Diejenigen, die sich besonders für die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen engagieren, kooperieren auch häufiger mit der Politik und Verwaltung. Von denjenigen Unternehmen, die sich gar nicht oder nur

wenig in diesem Bereich engagieren, nennen 57 Prozent die Verwaltung und Politik als Kooperationspartner. Von denjenigen, die sich in mittlerem oder hohem Maße für die Arbeitsmarktintegration einsetzen, arbeiten 78 Prozent mit dieser Stakeholdergruppe zusammen.

Der hohe Anteil von Befragten, der die Antwortoption „keine Angabe“ wählt, weist allerdings darauf hin, dass die strategischen Partnerschaften beziehungsweise die Koordination des Engagements in vielen Unternehmen noch nicht systematisch erfasst oder aufgestellt werden. Zwar sind Kooperationspartner entscheidend für den Erfolg verschiedener Maßnahmen, doch findet die Vernetzung und Kooperation häufig nicht systematisch statt.

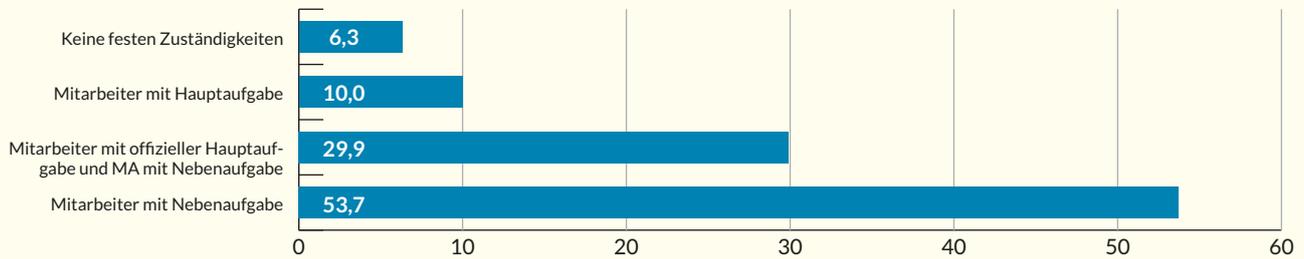
Organisation des Engagements

Wie koordiniert beziehungsweise strategisch ausgerichtet das Engagement eines Unternehmens ist, kann auch von den entsprechenden personellen Zuständigkeiten beeinflusst werden. Die Verantwortung für gesellschaftliches Engagement obliegt häufig Stabsstellen, die dem Vorstand oder der Geschäftsführung oder direkt dem obersten Management zugeordnet sind (Braun und Backhaus-Maul 2010; Bertelsmann Stiftung 2015a). Auch die Angliederung an PR- oder Marketingabteilungen ist in vielen Unternehmen üblich. Über eine eigene Abteilung für Aufgaben des gesellschaftlichen Engagements verfügen nur wenige Unternehmen.

Bei der Frage nach der Mitarbeiterzuständigkeit für das Engagement der Unternehmen zeigt sich ein ähnliches Bild.

Abbildung 24: Zuständigkeit für Organisation und Koordination des Engagements

in Prozent



Quelle: IW Consult 2016; n = 596;

Frage: „Wer ist in Ihrem Unternehmen zuständig für die Organisation und Koordination Ihres gemeinnützigen Engagements?“

| BertelsmannStiftung

Bei lediglich zehn Prozent wird das Engagement ausschließlich von Mitarbeitern betreut, zu deren offiziellen Hauptaufgaben die Organisation und Koordination der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme zählt (siehe Abbildung 24). Das bedeutet, dass diese Mitarbeiter die klare Zuständigkeit haben, einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Koordination und Organisation des Engagements aufzuwenden. In mehr als der Hälfte der Unternehmen übernehmen diese Aufgaben aber ausschließlich Mitarbeiter, die eigentlich andere Verantwortungsbereiche haben und die Engagementbetreuung nur als Nebenaufgabe übernehmen. In rund 30 Prozent kümmern sich sowohl Hauptzuständige als auch Mitarbeiter mit weiteren Tätigkeiten um das gesellschaftliche Engagement. Ein geringer Anteil von sechs Prozent der Unternehmen hat gar keine festen Zuständigkeiten für diese Aufgaben vergeben.

Feedback, Bewertung und Messung

Die Erfassung der Wirkung der eingesetzten Maßnahmen und ihre Beurteilung ist ein wesentlicher Faktor, um die Effektivität und Effizienz des gesellschaftlichen Engagements zu steigern. Gleichzeitig ist es ein wichtiges betriebswirtschaftliches Instrument zum Umgang mit Unternehmensressourcen. Unternehmen erheben eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die zum Teil auch ihr gesellschaftliches Engagement betreffen. Hält ein Unternehmen beispielsweise die Krankheits- und Ausfalltage der Mitarbeiter nach, können auch Informationen über die Wirksamkeit von betrieblicher Gesundheitsförderung gewonnen werden. Gleichzeitig ist es durch die Messung möglich, konkrete Ziele in Bezug auf das Engagement zu definieren und die Zielerreichung zu kontrollieren.

Eine systematische Messung, die als Steuerungsinstrument dienen kann, umfasst, Feedback von den relevanten Stakeholdergruppen einzuholen sowie dieses zu erfassen und

auszuwerten. Bereits beim ersten Schritt zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen.

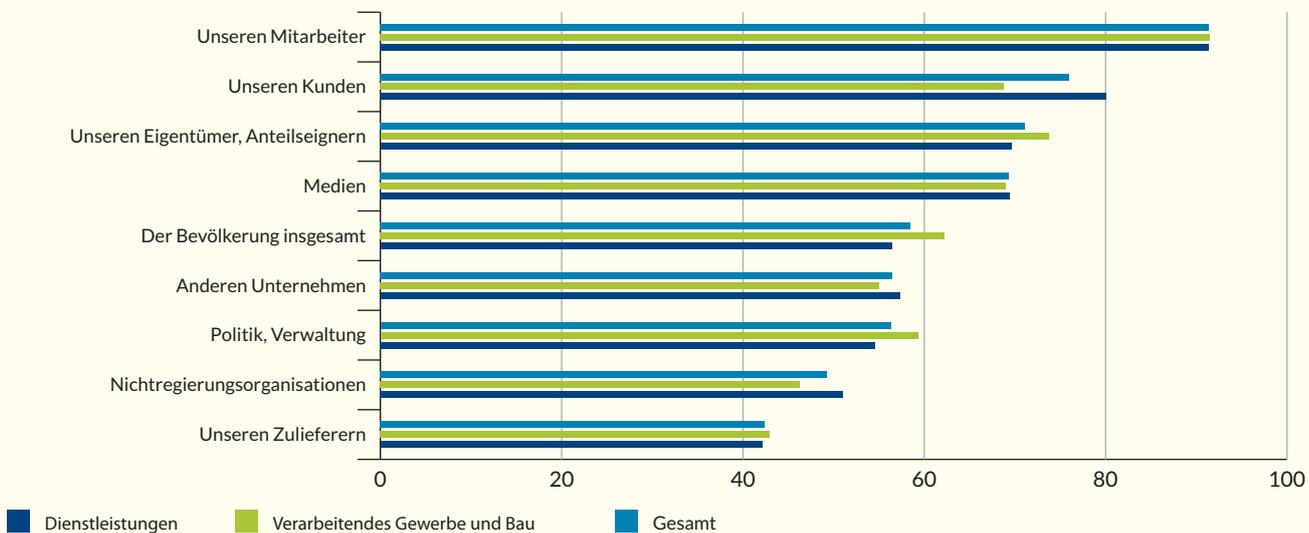
Die Mitarbeiter sind für Unternehmen die Hauptfeedbackquelle in Bezug auf gesellschaftliches Engagement. 91 Prozent der Unternehmen geben an, von ihren Mitarbeitern Rückmeldungen zu erhalten (siehe Abbildung 25). In drei Viertel der Unternehmen geben die Kunden dem Unternehmen Informationen zur Wirkung des Engagements – besonders in Dienstleistungsunternehmen. Die Eigentümer oder Anteilseigner stellen im Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe eine leicht stärkere Feedbackgruppe dar. Die Shareholder, also die Eigentümer und Anteilseigner, geben in dieser Branche am zweithäufigsten Rückmeldungen.

Zwar erhalten 98 Prozent der Unternehmen auf dem einen oder anderen Weg Feedback zu ihrem Engagement, doch fragen nur 37 Prozent aktiv bei ihren Stakeholdern danach. 35 Prozent erfahren aktiv wie auch passiv Feedback. Der Großteil von 61 Prozent fragt nicht aktiv nach, sondern erfährt Feedback nur, wenn es von anderen an das Unternehmen herangetragen wird. Etwa zwei Prozent der Unternehmen, die sich engagieren, erhalten gar keine Rückmeldung zu ihren Aktivitäten. Im Verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe sowie bei Unternehmen der kleineren Größenklasse ist dieser Anteil etwas höher.

Anhand des Feedbacks der Stakeholder beurteilen die meisten Unternehmen jedoch die Wirkung ihrer Maßnahmen. Drei Viertel geben an, die Maßnahmenwirkung dadurch in etwa einschätzen zu können (siehe Abbildung 26). Einen systematischen Überblick hat etwa die Hälfte der Unternehmen, Kennzahlen zur Bewertung nur ungefähr ein Viertel. Insgesamt zeigt sich, dass große Unternehmen mit über 500 Beschäftigten ihr Engagement häufiger nachhalten und bewerten. Während bei den Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten gut ein Drittel die Wirkung des Engagements

Abbildung 25: Feedback zum Engagement durch Stakeholder

in Prozent nach Branche

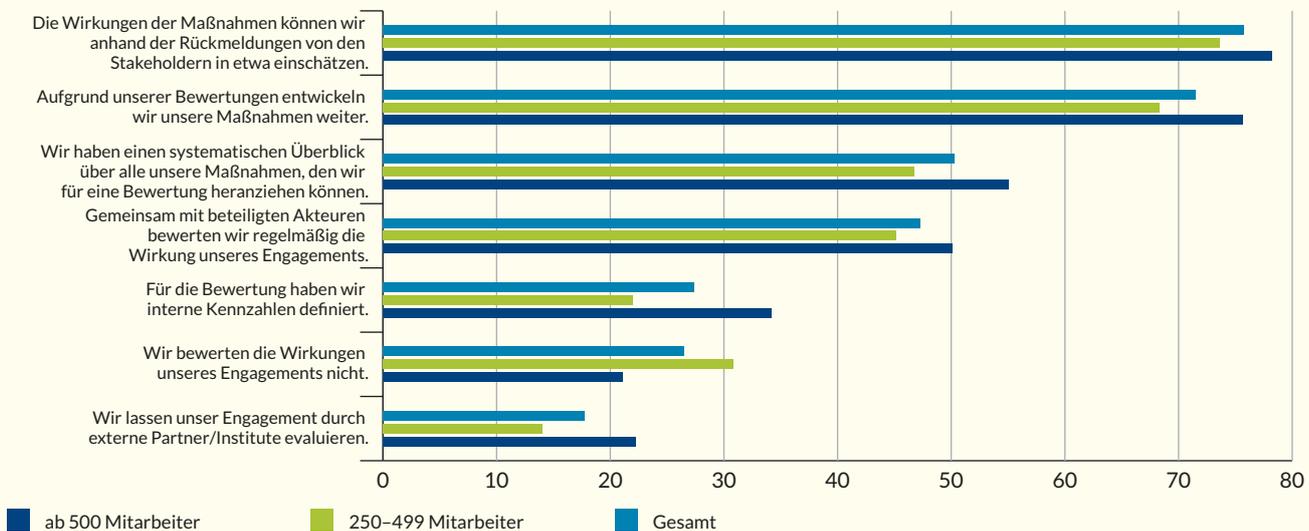


Quelle: IW Consult 2016; n = 595;
Frage: „Von welchen der folgenden Stakeholder bzw. Gruppen erhalten Sie Feedback zu Ihrem gesellschaftlichen Engagement?“

BertelsmannStiftung

Abbildung 26: Bewertung der Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements

in Prozent nach Mitarbeiterzahl



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

BertelsmannStiftung

nicht bewertet, gilt dies nur für ein Fünftel der größeren Unternehmen.

Es zeigt sich auch ein Zusammenhang zwischen den Zuständigkeiten im Unternehmen und der Messung des Engagements. Von den Unternehmen, in denen es Mitarbeiter mit festen Zuständigkeiten für das Engagement gibt, fragen 47 Prozent aktiv nach Feedback. Zwar fragen auch hier noch 53 Prozent nicht aktiv danach, doch ist dieser Anteil bei den Unternehmen ohne zuständige Mitarbeiter deutlich höher. Von ihnen fragen 70 Prozent nicht aktiv nach (IW Consult 2016).

Diese Befunde bestätigen vorherige Ergebnisse, dass die Messung der Engagementwirkung für Unternehmen eine große Herausforderung darstellt. Die gesellschaftliche Wirkung zu erfassen, stellt dabei vor der ökologischen und betriebswirtschaftlichen Messung die größte Schwierigkeit dar (Bertelsmann Stiftung 2014a).

5 Unternehmen brauchen gesellschaftliche Akzeptanz

Unternehmen erfüllen ihre Rolle als gesellschaftliche Akteure und die damit einhergehende Verantwortung. Sie engagieren sich auf vielfältige Weise für die Gesellschaft und tragen so erfolgreich dazu bei, Prozesse und Rahmenbedingungen an die Megatrends anzupassen. In der Öffentlichkeit wird das jedoch oft nicht wahrgenommen beziehungsweise wird die Redlichkeit dieser Maßnahmen bezweifelt. Verschiedene Gründe führen zu dieser Bewertung.

5.1 Wie sieht die Öffentlichkeit Unternehmen?

Ein Großteil der Deutschen misstraut der Organisationseinheit „Unternehmen“. Im Jahr 2008 äußerten in der European Values Study knapp 45 Prozent, sie hätten nicht sehr viel Vertrauen in Unternehmen. 34 Prozent gaben sogar an, gar kein Vertrauen in Unternehmen zu haben. Unter 45 Ländern in Europa und auf dem eurasischen Kontinent ist die Skepsis nur in Griechenland noch höher (EVS 2011a). Dabei ist das Misstrauen der Bevölkerung gegenüber den Unternehmen gewachsen. 1990 gaben rund 40 Prozent an, größeren Unternehmen zu vertrauen, während 60 Prozent kein Vertrauen hatten. 18 Jahre später stehen 20 Prozent Vertrauensvolle rund 80 Prozent Misstrauenden gegenüber (EVS 2011b).

Diese Ansicht scheinen auch die zahlreichen Aktivitäten der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Unternehmen nicht zu ändern. Im Gegenteil: Oft wird das Unternehmensengagement gar nicht wahrgenommen. Knapp 60 Prozent sind laut einer Umfrage im Jahr 2014 der Meinung, dass sich „nicht so viele Unternehmen“ über ihre Geschäftsinteressen hinaus für die Gesellschaft einsetzen. Fünf Prozent denken sogar, „so gut wie kein“ Unternehmen tue dies. Lediglich drei Prozent meinen, „sehr viele“ Unternehmen engagierten sich auch über die ökonomischen Interessen hinaus für die Gesellschaft (Bankenverband 2015).

Selbst wenn die Bevölkerung bestimmte Maßnahmen und Aktivitäten wahrnimmt, wird häufig an der Redlichkeit der Motive gezweifelt beziehungsweise die gleichzeitige Verfolgung des Eigennutzes kritisiert. Wird die Bevölkerung nach den Gründen für die Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben von Banken gefragt, meinen 88 Prozent, dass die Institutionen ihr Ansehen verbessern wollen. 83 Prozent gehen zudem davon aus, dass die Banken ihren Umsatz steigern wollen. Dass die Institutionen sich für die Gesellschaft mitverantwortlich fühlen, können sich nur 32 Prozent vorstellen (ebd.). Diese Wahrnehmung ist für Unternehmen eine große Herausforderung. Denn selbst wenn sie Maßnahmen durchführen möchten, können ihnen diese in der öffentlichen Kommunikation zum Verhängnis werden.

Von den Menschen hinter den Unternehmen, also den Unternehmern, haben die Deutschen ein ambivalentes Bild. Zwar werden die Unternehmer als wichtige Personen für Wohlstand und Zukunft anerkannt und wird ihr großer Verantwortungsdruck gesehen, doch glauben nur wenige an die soziale Orientierung der Unternehmer und schreiben ihnen stattdessen reine Gewinnorientierung zu (Köcher 2010). Dieses Bild hat sich in den vergangenen Jahrzehnten noch verstärkt.

5.2 Erklärungsansätze für geringe Wahrnehmung des Engagements

Eine Reihe intuitiver Verhaltensweisen und Entscheidungsregeln führt dazu, dass Menschen bestimmte Meinungen und Einschätzungen annehmen. Einige dieser durch die Verhaltensökonomik untersuchten Phänomene lassen sich auf das Bild der Unternehmen und Unternehmer in der Öffentlichkeit anwenden. Sie können auch Hinweise darauf liefern, wie bestimmte Missverständnisse zu überwinden sind.

Menschen tendieren zu selektiver Wahrnehmung. Das bedeutet, dass sie unbewusst Muster suchen und nutzen, um die Vielzahl von Informationen, denen sie begegnen, zu verarbeiten. Teil dieses Prozesses ist es, an bekannte Situationen und Erfahrungen anzuknüpfen und nur solche Informationen wahrzunehmen, die dazu passen (Festinger 1957; Donsbach 1989). Hat jemand ein negatives Bild von Unternehmen, neigt der Mensch dazu, positive Informationen – etwa über unternehmerisches Engagement – zu ignorieren.

Dieser Effekt könnte durch die Verfügbarkeitsheuristik verstärkt werden. Demnach nutzen Menschen bekannte Informationen, um sich ein Urteil über unbekannte Situationen zu machen (Tversky und Kahneman 1973). Das negative Bild von einem Unternehmen, beispielsweise infolge eines Reputationskandals, wird dann auf die gesamte Branche oder Privatwirtschaft übertragen.

Negative Bilder von Unternehmen entstehen vor allem auch durch Ungerechtigkeitsempfinden. Ökonomische Laien, also normale Bürger ohne spezielles ökonomisches Fachwissen, bewerten Effizienzüberlegungen systematisch anders als ökonomisch ausgebildete Personen. Gewinnorientierung und wirtschaftliche Entscheidungen werden daher oft als unfair empfunden (Enste, Haferkamp und Fetchenhauer 2009; Fetchenhauer, Enste und Köneke 2010). Dabei berücksichtigen ökonomische Laien nicht, dass ein Gewinnverzicht auf lange Sicht dazu führen würde, dass uneigennützig handelnde Unternehmen nicht mehr marktfähig sind und lediglich die Unternehmen am Markt bleiben, die nicht verantwortlich wirtschaften (Lin-Hi 2011). Dies wäre weder im Interesse der Unternehmen noch der Gesellschaft.

Ein Beispiel für unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen zeigt sich beim Parochialismus. Demzufolge fokussieren sich Menschen bei der Bewertung eines Problems häufig auf einen kleinen, geographisch und sozial nahen Bereich (Enste und Hüther 2011). Hat die eigene Gruppe (Insider) Nachteile gegenüber weiter entfernten Gruppen (Outsider), wird das als unfair empfunden, selbst wenn der Nutzen insgesamt gesteigert würde.

Besonders stark wirkt sich aber der Vertrauensverlust durch Reputationskandale auf das Unternehmensbild aus. Werden in einem Unternehmen innerhalb des Kerngeschäfts unethische oder unrechte Verhaltensweisen aufgedeckt, leidet auch das Ansehen des Unternehmens und die Glaubwürdigkeit seines gesellschaftlichen Engagements.

5.3 Lösungsansätze und Anwendung auf Engagementbereiche

Integration des Engagements in das Kerngeschäft

Den Unternehmen ist eine ganzheitliche Herangehensweise an gesellschaftliches Engagement zu empfehlen. Statt entsprechende Maßnahmen als zusätzliche Tätigkeiten zu sehen, ist die Integration in das Kerngeschäft und die Gesamtheit unternehmerischen Handelns und Denkens sinnvoll. Dadurch zeichnet sich letztlich auch verantwortungsvolles Unternehmertum aus. Die Ansicht, dass unternehmerisches Engagement seine Wirkung am besten entfalten kann, wenn es in die Wertschöpfungskette und die Kerntätigkeiten des Unternehmens integriert ist, wird in der wissenschaftlichen Debatte mittlerweile breit vertreten (Bertelsmann Stiftung 2014a; Asif et al. 2013; Yuan, Bao und Verbeke 2011). Dabei wird auch anerkannt, dass die Motive für Engagement wirtschaftlicher Natur sein können.

Unternehmen definieren ihr Engagement in ähnlicher Weise. Unter gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme versteht die überwiegende Mehrheit die Integration von gesellschaftlicher Verantwortung in den Wirtschaftsprozess. 97 Prozent der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern meinen, Unternehmen sollten so wirtschaften, dass sie dabei soziale und ökologische Belange einbeziehen (Bertelsmann Stiftung 2015b). Damit verbunden ist auch, dass das Engagement dem Unternehmen selbst dienlich sein darf und sollte, da sonst die Effizienz des Kerngeschäfts gefährdet wäre. Der Idee einer solchen Verbindung von gesellschaftlichem Engagement und geschäftlichen Interessen stimmt grundsätzlich auch die Bevölkerung zu. 65 Prozent der Befragten im Jahr 2014 geben an, dass es in Ordnung ist, wenn Unternehmen mit ihrem Engagement auch geschäftliche Interessen verfolgen (Bankenverband 2015).

In einigen der oben analysierten Engagementbereiche zeichnet sich genau diese Herangehensweise bereits ab. Unternehmen engagieren sich für eine bessere Vereinbarung von Familie und Beruf, indem sie vor allem organisatorische Unterstützung und Flexibilität im Arbeitsalltag anbieten. Maßnahmen in Form finanzieller Unterstützung für Familien treten hier eher in den Hintergrund. Damit fokussieren sich Unternehmen darauf, wie sie sich innerhalb ihres Kerngeschäfts und entlang der Wertschöpfungskette engagieren können. Diese systematische Einbettung des Engagements in den Betriebsablauf ist besonders zielführend (Bertelsmann Stiftung 2014a). Außerdem kann das unternehmerische Engagement keine Alternative zum so-

zialen Sicherungssystem und zu staatlicher Anreizsetzung sein. Es kann gesellschaftliche Rahmenbedingungen jedoch dahingehend verändern, dass Unternehmen durch ihre Mitverantwortung neue Standards setzen und Spillover-Effekte anstoßen, durch die auch andere Branchen und Sektoren ähnliche Maßnahmen ergreifen. Solche Veränderungsprozesse gestalten und prägen letztendlich die Gesellschaft.

Auch im Bereich Bildung nutzen die meisten Unternehmen ihre Kernkompetenzen. Sie engagieren sich durch ergänzende Angebote zu staatlichen Bildungsträgern, beispielsweise durch Praktika oder duale Studienplätze. Selbiges zeigt sich bei unternehmerischem Engagement für Gesundheit. Der Großteil der Maßnahmen betrifft die Arbeitsprozesse und den Arbeitsalltag. Unternehmen versuchen, diese möglichst gesundheitsförderlich zu gestalten, anstatt Mitarbeiter in ihrem privaten Gesundheitsverhalten zu schulen. Angesichts der Auswirkungen von Arbeitsbelastung und Stress auf den Gesundheitszustand sind ganzheitliche Strategien und Führungskräftebildungen für „gesundes“ Führen jedoch noch ausbaufähig.

Unternehmen fokussieren sich in ihrem Engagement jedoch nicht nur auf innerbetriebliche Prozesse. Die Attraktivität der Region, in der ein Unternehmen ansässig ist oder seine Ursprünge hat, ist ein häufig adressiertes Ziel. Dieses kann auch dem Unternehmensinteresse sehr zugutekommen, da attraktive Regionen für die dort ansässigen Unternehmen Vorteile haben. Hier kooperieren viele Unternehmen auf institutioneller Ebene mit den Kommunen und der Verwaltung. Lokales Engagement fördert zudem die Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft, da die Menschen mehr Aufmerksamkeit und Sensibilität für lokal nahe Geschehnisse haben. Die Einbeziehung der direkt betroffenen Stakeholder ist daher gleich in zweifacher Hinsicht sinnvoll.

Transparenz und offener Diskurs über Engagement

Das Konzept und das Prinzip von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme müssen offen und transparent erklärt und diskutiert werden, um größere Akzeptanz zu schaffen. Grundsätzlich sind Transparenz und offener Diskurs wichtige Komponenten beim Thema des gesellschaftlichen Engagements. Sie können zum einen Widerstände aufgrund unterschiedlicher Fairnessgedanken überwinden. Dabei ist es wichtig, den Diskurs mit möglichst vielen Stakeholdern zu führen und ihnen eine Stimme zu geben. Zum anderen können durch den Austausch zwischen den Akteuren gesellschaftliche Veränderungsprozesse effektiver und effizienter gestaltet werden.

Das zeigt sich in den oben analysierten Bereichen etwa beim Thema Integration und Diversität. Unternehmen sind offen für die Integration verschiedener Gruppen in die Belegschaft. Die Akzeptanz von Vielfalt und die Vermeidung daraus resultierender Konflikte stehen bei dieser Engagementform im Vordergrund. Bei der Integration benachteiligter Gruppen haben Erfahrungswerte große Bedeutung. Wenn Unternehmen bereits gute Erfahrungen gemacht haben, steigt die Wahrscheinlichkeit, sich weiter dahingehend zu engagieren. Um soziale Benachteiligung und Ungleichheit zu verringern, ist also ein Austausch zwischen Unternehmen, Verbänden und anderen Organisationen wichtig. Der Dialog mit weiteren Interessengruppen und der Diskurs über Diversitätsmanagement und Erfahrungen mit Integration können dazu führen, dass ähnliche Programme erfolgreich aufgesetzt und durchgeführt werden.

Dieser Austausch mit anderen Interessengruppen ist schon eine Vorstufe der intensiven Kooperation. Bereits im Wesen des gesellschaftlichen Engagements ist angelegt, dass es durch Zusammenarbeit mit anderen Parteien erfolgreicher wird. Schließlich befinden sich die Maßnahmen an der Schnittstelle zwischen Unternehmertum, Zivilgesellschaft und Staat.

Die Notwendigkeit gut abgestimmter Kooperationen zeigt sich besonders in den aktuellen Herausforderungen des großen Zuzugs von Flüchtlingen. Unternehmen geben an, Ressourcen für die direkte Hilfe zu mobilisieren. Das Engagement für die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt fällt hier jedoch deutlich zurück. Oft scheitert es an bürokratischen Hürden. Unternehmen, die sich stark für die Arbeitsmarktintegration einsetzen, geben auch häufiger die Politik und Verwaltung als Kooperationspartner an. Das könnte bereits auf das Potenzial einer engeren Abstimmung hinweisen. Grundsätzlich kann die systematische Nutzung der Kompetenzen anderer Akteure aber dazu führen, dass Engagement zielgerichteter stattfindet und effizient umgesetzt wird. Da andere Unternehmen und Verbände bereits als wichtigste Kooperationspartner genannt werden, könnten der Ausbau und die Systematisierung der Kooperationen ein erster Ansatz sein.

Professionalisierung des Engagements

Diese Lösungsansätze erfordern jedoch eine gewisse Professionalisierung des Engagementmanagements. Sowohl die systematische Einbettung in den Unternehmenskontext und das Kerngeschäft, die Kommunikation und das Beziehungsmanagement hinsichtlich Stakeholdern und Kooperationspartnern als auch die Rechtfertigungsbasis gegen-

über Gesellschaft und Eigentümern in Form von messbaren Resultaten erfordern klare Governancestrukturen und -prozesse. Nur sehr wenige Unternehmen haben niemanden, der sich um das Engagement kümmert. Jedes zehnte Unternehmen hat diese Zuständigkeit sogar ausschließlich bestimmten Mitarbeitern zugeordnet.

In der Mehrheit der Unternehmen kümmern sich Mitarbeiter darum, auch wenn es nicht zu ihren Hauptaufgaben gehört. Diese Organisationsform birgt allerdings die Gefahr, dass es keine klaren Ansprechpartner gibt, keine langfristigen Maßnahmen verfolgt werden oder Befugnisse oder Ressourcen fehlen. Auch bei einer Mischform der Organisation durch Mitarbeiter, zu deren Hauptaufgaben die Koordination des gesellschaftlichen Engagements zählt, sowie Mitarbeiter, die dies als Nebenaufgabe haben, besteht die Gefahr mangelnder Professionalität. Dies kann sich auch auf die Anreize und Methoden zur systematischen Bewertung des Engagements auswirken. Viele Unternehmen halten nicht aktiv nach, welche Wirkung ihre Maßnahmen haben, sondern verwerten lediglich passiv erhaltenes Feedback. Um einen realistischen Ressourcenaufwand für die Professionalisierung aufzubringen, ist die Kooperation mit externen Partnern und Programmen zur Systematisierung gegebenenfalls hilfreich.

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen entwickelt sich offensichtlich ständig weiter. Es trägt schon heute maßgeblich zur Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen wie den Megatrends und der Flüchtlingskrise bei. Um diesen Prozess fortzuführen, die Sichtbarkeit des Engagements zu erhöhen, die Akzeptanz des Unternehmertums in der Gesellschaft zu stärken und das große Potenzial der Mitverantwortung ausschöpfen zu können, sind eine systematische Koordination und Organisation des Engagements aller Beteiligten erforderlich – und vielversprechend!

Literatur

- Anger, Christina, Oliver Koppel und Axel Plünnecke. MINT-Herbstreport 2015 – Regionale Herausforderungen und Chancen der Zuwanderung. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Köln 2015.
- Asif, Muhammad, Cory Searcy, Ambika Zutshi und Olaf A.M. Fisscher. „An integrated management systems approach to corporate social responsibility“. *Journal of Cleaner Production* (56) 2013. 7–17.
- Baicker, Katherine, David Cutler und Zirui Song. „Workplace wellness programs can generate savings“. *Health affairs* (29) 2 2010. 304–311.
- BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Migranten am Arbeitsmarkt in Deutschland. Nürnberg 2011. www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/WorkingPapers/wp36-migranten-am-arbeitsmarkt-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile (Download 24.2.2016).
- BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. 476.649 Asylanträge im Jahr 2015. Nürnberg 2016. www.bamf.de/SharedDocs/Meldungen/DE/2016/201610106-asylgeschaeftsstatistik-dezember.html (Download 8.3.2016).
- Bankenverband. Corporate Social Responsibility. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage im Auftrag des Bankenverbands. Berlin 2015. https://bankenverband.de/media/files/2015_01_12_Umfrage_CSR-kommentiert.pdf (Download 2.10.2015).
- BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Praxisbeispiele aus der Wirtschaft. Berlin 2013. [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/57B095F497D2E6BAC1257B90002C8413/\\$file/Vereinbarkeit-Familie-und-Beruf.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/57B095F497D2E6BAC1257B90002C8413/$file/Vereinbarkeit-Familie-und-Beruf.pdf) (Download 4.4.2016).
- Becker, Carsten, und Thomas Lübbers. Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisbericht zur Welle Herbst 2013. Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH. Berlin 2014.
- www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/empiriegestuetztes-monitoring-zur-qualifizierungssituation-in-der-deutschen-wirtschaft-herbst-2013,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf (Download 1.12.2015).
- Berlingieri, Francesco, Holger Bonin und Maresa Sprietsma. Youth unemployment in Europe. Appraisal and policy options. Robert Bosch Stiftung. Stuttgart 2014.
- Bertelsmann Stiftung. Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region. Gütersloh 2010. www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Leitfaden_Unternehmen_Gestalten__Region.pdf (Download 28.1.2016).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Megatrends in Global Interaction. Gütersloh 2012.
- Bertelsmann Stiftung. CRI Corporate Responsibility Index 2013. Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung. Gütersloh 2014a. www.cr-index.de/downloads/Gesamtbericht_CRI_2013.pdf (Download 5.11.2015).
- Bertelsmann Stiftung. „Wer profitiert am stärksten von der Globalisierung?“. Policy Brief 01/2014. Gütersloh 2014b.
- Bertelsmann Stiftung. CRI Corporate Responsibility Index 2015. Corporate Responsibility-Management in Deutschland: Status quo und acht Maximen zum Corporate Responsibility-Erfolg. Gütersloh 2015a. www.cr-index.de/downloads/Gesamtbericht_CRI_2015.pdf (Download 10.2.2016).
- Bertelsmann Stiftung. Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Ergebnisbericht. TNS Emnid. Gütersloh 2015b.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung. BIBB Datenreport 2014. A4.10.2 Ausbildungsberechtigung, Ausbildungsaktivität und Übernahmeverhalten von Betrieben. Bielefeld 2014. www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB_Datenreport_2014.pdf (Download 23.11.2015).

- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Sozialbudget 2014. Berlin 2015. www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a230-14-sozialbudget-2014.html (Download 29.9.2015).
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung. Berufsbildungsbericht 2014. Berlin 2014. www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2014_barrierefrei.pdf (Download 18.11.2015).
- BMF – Bundesministerium der Finanzen. Die wichtigsten Steuern im internationalen Vergleich 2014. Berlin 2015. www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/2015-06-11-wichtigsten-steuern-im-internationalen-vergleich-2014.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (Download 12.11.2015).
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Für eine Kultur der Mitverantwortung. Erster Engagementbericht. Berlin 2012.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann. Berlin 2014. www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Erfolgreich-f_C3_BC-r-mehr-Vereinbarkeit-von-Familie-und-Beruf,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Download 23.11.2015).
- Bös, Nadine. „Baustelle Arbeitserlaubnis“. Frankfurter Allgemeine Zeitung 13./14.2.2016. 37. <http://blogs.faz.net/hierundjetzt/2016/02/13/baustelle-arbeitserlaubnis-366/> (Download 24.2.2016).
- Bolton, Gary E., und Axel Ockenfels. „ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition“. *The American Economic Review* (90) 1 2000. 166–193.
- Braun, Sebastian, und Holger Backhaus-Maul. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. Wiesbaden 2010.
- Brücker, Herbert. Mehr Chancen als Risiken durch Zuwanderung. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg 2015.
- Bundesagentur für Arbeit. Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg 2011.
- Bürmann, Marvin, und Frank Frick. Deutscher Weiterbildungsatlas. Teilnahme und Angebot in Bundesländern und Raumordnungsregionen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2015. www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Broschuere_Deutscher_Weiterbildungsatlas_ROR_BL.pdf (Download 3.12.2015).
- Bußmann, Sebastian, und Susanne Seyda. Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Die Altersstruktur in Engpassberufen. Köln 2014. www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/sebastian-bussmann-susanne-seyda-fachkraefteengaesse-in-unternehmen-204846 (Download 23.11.2015).
- DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund. Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Handlungsfeld der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ein modulares Schulungskonzept für Bildungsanbieter. Berlin 2012. www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301004.pdf (Download 23.11.2015).
- Donsbach, Wolfgang. „Selektive Zuwendung zu Medieninhalten“. *Massenkommunikation*. Hrsg. Friedhelm Neidhardt, M. Rainer Lepsius, Hartmut Esser, Max Kaase und Winfried Schulz. Wiesbaden 1989. 392–405.
- Draeger, Jörg, und Ralph Müller-Eiselt. Die digitale Bildungsrevolution. Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn gestalten können. München 2015.
- Edelman. Edelman Trust Barometer. 2015. www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/executive-summary/ (Download 5.4.2016).
- Enggruber, Ruth, und Josef Rützel. Berufsausbildung junger Menschen mit Migrationshintergrund. Eine repräsentative Befragung von Betrieben. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2014. www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LL_GB_Integration_UnternBefr_Links_2015.pdf (Download 29.1.2016).
- Enste, Dominik H., und Michael Hüther. Verhaltensökonomik und Ordnungspolitik. Zur Psychologie der Freiheit. Köln 2011.
- Enste, Dominik H., Alexandra Haferkamp und Detlef Fetchenhauer. „Unterschiede im Denken zwischen Ökonomen und Laien“. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* (10) 2009. 60–78.
- Eucken, Walter. Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen 1952.
- Europäische Kommission. Erwerbstätigenquote nach Geschlecht, Altersgruppe 20–64. Eurostat. 2015a. http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_10&language=de (Download 16.10.2015).
- Europäische Kommission. Gini-Koeffizient des verfügbaren Äquivalenzeinkommens (ilc_di12). Eurostat. 2015b. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tessi190> (Download 1.10.2015).

- Europäische Kommission. Gini-Koeffizient des verfügbaren Äquivalenzeinkommens vor Sozialleistungen (ilc_di23c). Eurostat. 2015c. http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=ilc_di12c&language=en&mode=view (Download 1.10.2015).
- EVS – European Values Study. European Values Study 2008: Integrated Dataset (EVS 2008). ZA4800 Data file Version 3.0.0. GESIS Data Archive Cologne. 2011a. <https://dbk.gesis.org/dbksearch/sdesc2.asp?no=4800&db=e&doi=10.4232/1.11004> (Download 6.10.2015).
- EVS – European Values Study. European Values Study Longitudinal Data File 1981–2008 (EVS 1981–2008). ZA4804 Data file Version 2.0.0. GESIS Data Archive Cologne. 2011b. <https://dbk.gesis.org/dbksearch/sdesc2.asp?no=4804&db=e&doi=10.4232/1.11005> (Download 6.10.2015).
- Festinger, Leon. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford 1957.
- Fetchenhauer, Detlef, Dominik H. Enste und Vanessa Köneke. „Fairness oder Effizienz. Die Sicht ökonomischer Laien und Experten“. Diskussion (15). Roman Herzog Institut. München 2010. 48–61.
- FiO – Forschungsinstitut für Ordnungspolitik. „Das Unternehmerbild in der Bevölkerung. Erste Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft der Erwerbsarbeit“. Arbeitspapier (10). Köln 2000. www.fores-koeln.de/fio/ap10.pdf (Download 22.2.2016).
- Fiorillo, Damiano, und Nunzia Nappo. „Job satisfaction in Italy: Individual characteristics and social relations“. International Journal of Social Economics (41) 8 2014. 683–704.
- Fraunhofer-Gesellschaft. Industrie 4.0. Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering (IESE). 2015a. www.iese.fraunhofer.de/de/innovation_trends/industrie4_0.html (Download 30.9.2015).
- Fraunhofer-Gesellschaft. Smart Living. Fraunhofer-Verband Mikroelektronik. 2015b. www.mikroelektronik.fraunhofer.de/geschaeftsfelder/smart-living.html#c3042 (Download 30.9.2015).
- Frey, Carl Benedikt, und Michael A. Osborne. The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation. Oxford 2013. www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (Download 4.4.2016).
- Friedman, Milton. „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“. The New York Times Magazine. 13. September 1970.
- Geis, Wido. „Familienfreundlichkeit in Europa heute. Stärken und Schwächen Deutschlands. Aktueller Stand und Entwicklung“. IW policy paper 36/2015. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Köln 2015. <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-policy-papers/beitrag/wido-geis-familienfreundlichkeit-in-europa-heute-253915>.
- Göbel, Christian, und Thomas Zwick. „Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers?“ Labour Economics (22) 2013. 80–93.
- Haller, Max, und Markus Hadler. „How Social Relations and Structures can Produce Happiness and Unhappiness: An International Comparative Analysis“. Social Indicators Research (75) 2 2006. 169–216.
- Hammermann, Andrea, und Oliver Stettes. „Qualität der Arbeit“. IW-Trends (40) 2 2013. 1–18.
- Hammermann, Andrea, und Oliver Stettes. „Beschäftigungseffekte der Digitalisierung – Erste Eindrücke aus dem IW-Personalpanel“. IW-Trends (42) 3 2015. 77–94.
- Han-Broich, Misun. „Engagement in der Flüchtlingshilfe – eine Erfolg versprechende Integrationshilfe“. Aus Politik und Zeitgeschichte. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn 2015. 43–49. www.bpb.de/apuz/203551/engagement-in-der-fluechtlingshilfe?p=all (Download 12.2.2016).
- Hausner, Karl Heinz, Doris Söhnlein, Brigitte Weber und Enzo Weber. „Qualifikation und Arbeitsmarkt. Bessere Chancen mit mehr Bildung“. IAB-Kurzbericht 11/2015. Nürnberg 2015. <http://doku.iab.de/kurzber/2015/kb1115.pdf> (Download 12.2.2016).
- Hentze, Tobias. „Der Beitrag multinationaler Unternehmen zum deutschen Steueraufkommen“. IW-Trends (42) 2 2015. 43–59.
- Hüther, Michael, und Wido Geis. Zu den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der aktuellen Flüchtlingsmigration. Stellungnahme zur Anhörung des Bundestagsausschusses für Wirtschaft und Energie am 16. März 2016. Berlin 2016. www.iwkoeln.de/_storage/asset/273080/storage/master/file/8984114/download/IW-K%C3%B6ln_Fl%C3%BChtlingsmigration_Stellungnahme.pdf (Download 21.3.2016).
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Aktuelle Daten und Indikatoren: Die Qualifikationsstruktur der Zuwanderer. Nürnberg 2015. doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/QualiZuwa.pdf (Download 24.2.2016).
- IHK – Industrie- und Handelskammer. Das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit. Ergebnisse einer Umfrage im IHK-Bezirk Leipzig und Vorstellung der Initiative „Unternehmen machen Schule“. Industrie- und Handelskammer zu Leipzig. Leipzig 2014. www.leipzig.ihk.de/fileadmin/epaper/Ums/files/assets/common/downloads/Magazin%20wirtschaft%201-2-2014.pdf (Download 22.2.2016).

- IMD – Institute for Management Development. World Competitiveness Yearbook 2015. Lausanne 2015.
- IW Consult. Unternehmensbefragung zum „Gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen“ vom 9.12.2015 bis zum 14.1.2016. Köln 2016.
- IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft Köln. „Kaufkraft der Lohnminute“. Deutschland in Zahlen 2015. Köln 2015a.
- IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft Köln. „Fachkräftesicherung im Zeichen der Digitalisierung. Erste ausgewählte Befunde aus dem IW-Personalpanel“. Pressemitteilung 11 vom 24. Februar 2015. Köln 2015b. www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/beitrag/personalpolitik-die-digitalisierung-der-arbeitswelt-ist-eine-herausforderung-211700 (Download 1.10.2015).
- IW-Personalpanel. Regelmäßige Befragung von Personalverantwortlichen. Befragungsjahr 2012. Köln 2012. www.iwconsult.de/leistungen-themen/empirie-und-methoden/iw-personalpanel/.
- IW-Personalpanel. Regelmäßige Befragung von Personalverantwortlichen. Befragungsjahr 2013. Köln 2013. www.iwconsult.de/leistungen-themen/empirie-und-methoden/iw-personalpanel/.
- IW-Personalpanel. Regelmäßige Befragung von Personalverantwortlichen. Befragungsjahr 2014. Köln 2014. www.iwconsult.de/leistungen-themen/empirie-und-methoden/iw-personalpanel/.
- IW-Qualifizierungsmonitor. Befragung von Personalverantwortlichen. Befragungsjahr 2011.
- IW-Unternehmervotum. Befragung von Unternehmern zu aktuellen politisch und gesellschaftlich relevanten Themen. Befragungsjahr 2011.
- IW-Unternehmervotum. Befragung von Unternehmern zu aktuellen politisch und gesellschaftlich relevanten Themen. Befragungsjahr 2012.
- Jahn, Egbert. „Integration or Assimilation of Ethnic Minorities. On the Future of Danish, Sorbian, Italian, Turkish and Other Germans in the Federal Republic of Germany“. German Domestic and Foreign Policy. Hrsg. Egbert Jahn. Berlin, Heidelberg 2015. 91–105.
- Jansen, Anika, Harald Pfiefer, Gudrun Schönfeld und Felix Wenzelmann. Ausbildung in Deutschland weiterhin investitionsorientiert – Ergebnisse der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2012/13. Forschungs- und Arbeitsergebnisse aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung (1/2015). Bonn 2015.
- Kahneman, Daniel, und Angus Deaton. „High income improves evaluation of life but not emotional well-being“. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (107) 38 2010. 16489–16493.
- Köcher, Renate. Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie 2003–2009. Die Berliner Republik. Berlin, New York 2010.
- Konegen-Grenier, Christiane, und Mathias Winde. Bildungsinvestitionen der Wirtschaft 2012. Ausgaben der Unternehmen für Studierende und Hochschulen. Stifterverband. Essen 2013. www.stifterverband.de/bildungsinvestitionen/bildungsinvestitionen_der_wirtschaft_2012.pdf (Download 4.4.2016).
- Lesch, Hagen. „Strukturwandel des Arbeitskampfs“. IW-Trends (42) 3 2015. 3–21.
- Lin-Hi, Nick. „Corporate Social Responsibility“. Diskussion (18). Roman Herzog Institut. München 2011.
- McKee-Ryan, Frances, Zhaoli Song, Connie R. Wanberg und Angelo J. Kinicki. „Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study“. The Journal of applied psychology (90) 1 2005. 53–76.
- Metzler, Christoph, Sarah Pierenkemper und Susanne Seyda. „Menschen mit Behinderung in der dualen Ausbildung“. IW-Trends (42) 4 2015. 37–54.
- Niehues, Judith. „Subjektive Ungleichheitswahrnehmung und Umverteilungspräferenzen – ein internationaler Vergleich“. IW-Trends (41) 2 2014. 75–91.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker und Willem van Rhenen. „How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism“. Journal of Organizational Behavior (30) 7 2009. 893–917.
- Statistisches Bundesamt. Ausstattung der privaten Haushalte mit ausgewählten langlebigen Gebrauchsgütern. Einkommens- und Verbrauchsstichproben. Wiesbaden 1962/63.
- Statistisches Bundesamt. Informationstechnologie in Haushalten. Ergebnisse einer Pilotstudie für das Jahr 2002. Wiesbaden 2003. www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/EinkommenKonsumLebensbedingungen/PrivateHaushalte/InformationstechnologieHaushalte_Presse5639301029004.pdf?__blob=publicationFile (Download 30.9.2015).
- Statistisches Bundesamt. Geburtenentwicklung und Familiensituation in Deutschland 2012. Wiesbaden 2013. www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozensus/Geburtenentwicklung5122203129004.pdf?__blob=publicationFile (Download 23.11.2015).
- Statistisches Bundesamt. Ausstattung mit Gebrauchsgütern. Ausstattung privater Haushalte mit PC, Internetzugang und Breitbandanschluss im Zeitvergleich. Wiesbaden 2014a. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/

- AusstattungGebrauchsguetern/Tabellen/
ZeitvergleichAusstattung_IKT.html (Download
30.9.2015).
- Statistisches Bundesamt. Ausstattung privater Haushalte mit ausgewählten Gebrauchsgütern 2013. Wirtschaftsrechnungen. Wiesbaden 2014b.
- Statistisches Bundesamt. Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) in Unternehmen. Unternehmen mit Computernutzung, Internetzugang und einer Website. Wiesbaden 2014c. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/IKTUnternehmen/Tabellen/01_AnteilUnternehmenComputernutzung_IKT_Unternehmen.html (Download 30.9.2015).
- Statistisches Bundesamt. Integrierte Ausbildungsberichterstattung. Anfänger, Teilnehmer und Absolventen im Ausbildungsgeschehen nach Sektoren/Konten und Ländern – 2013. Wiesbaden 2014d. www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Schulen/IntegrierteAusbildungsberichterstattung5211201137004.pdf?__blob=publicationFile (Download 20.11.2015).
- Statistisches Bundesamt. Migrationshintergrund – Bevölkerung nach Migrationshintergrund. Wiesbaden 2014e. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Tabellen/MigrationshintergrundBeteiligungErwerbsleben.html (Download 21.10.2015).
- Statistisches Bundesamt. Berufliche Bildung. Auszubildende am 31.12. nach Ausbildungsbereichen. Wiesbaden 2015a. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/Tabellen/AzubiAusbildungsbereich.html#Link (Download 28.9.2015).
- Statistisches Bundesamt. Erwerbstätigkeit – Erwerbsbeteiligung. Wiesbaden 2015b. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/TabellenArbeitskraefteerhebung/ErwerbsbeteiligungRente70.html (Download 3.11.2015).
- Statistisches Bundesamt. Öffentliche Finanzen & Steuern. Wiesbaden 2015c. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/SteuernFinanzen/Irfin02.html (Download 29.9.2015).
- Statistisches Bundesamt. „Neue Bevölkerungsvoraberechnung für Deutschland bis 2060“. Pressemitteilung 153/15 28.4.2015. Wiesbaden 2015d. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/04/PD15_153_12421.html (Download 29.9.2015).
- Statistisches Bundesamt. Bildung, Forschung, Kultur. Hoher Akademikeranteil unter Zuwanderern. Wiesbaden 2015e. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/ImFokus/BildungForschungKultur/ZuwandererDeutschlandBildung.html (Download 12.11.2015).
- Statistisches Bundesamt. „Kräftiger Zuwachs der Erwerbstätigenzahl im 4. Quartal 2015“. Pressemitteilung 049 vom 16.2.2016. Wiesbaden 2016a. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/02/PD16_049_13321.html (Download 23.2.2016).
- Statistisches Bundesamt. „Nettozuwanderung von Ausländerinnen und Ausländern im Jahr 2015 bei 1,1 Millionen“. Pressemitteilung 105 vom 21.3.2016. Wiesbaden 2016b. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16_105_12421.html (Download 22.3.2016).
- Stettes, Oliver. Karriere und Beruf 50plus: Wege zu demografischer Fitness und mehr Beschäftigung. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Köln 2011.
- Stettes, Oliver, und Susanne Seyda. „Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010“. *IW-Trends* (37) 2 2010. 3–18.
- Stough, Roger, Friederike Welter, Joern Block, Karl Wennberg und Rodrigo Basco. „Family business and regional science: Bridging the gap“. *Journal of Family Business Strategy* (6) 4 2015. 208–218.
- Thranhardt, Dietrich. Die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Deutschland. Humanität, Effektivität, Selbstbestimmung. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2015. www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/28_Einwanderung_und_Vielfalt/Studie_IB_Die_Arbeitsintegration_von_Fluechtlingen_in_Deutschland_2015.pdf (Download 2.2.2016).
- Trappe, Heike. „Väter mit Elterngeldbezug: Nichts als ökonomisches Kalkül?“. *Zeitschrift für Soziologie* (42) 1 2013. 28–51.
- Tversky, Amos, und Daniel Kahneman. „Availability: A heuristic for judging frequency and probability“. *Cognitive Psychology* (5) 2 1973. 207–232.
- van Baal, Sebastian, und Edgar Schmitz. Nachhaltigkeit der Präsenz. Beiträge deutscher Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung an internationalen Standorten. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2015. www.econsense.de/sites/all/files/Broschuere_IW_Koeln.pdf (Download 22.11.2015).
- van Suntum, Ulrich, Sebastian Gundel, Maren Lurweg und Jens Oelgemöller. Wer gewinnt, wer verliert? Globalisierung und Beschäftigungsentwicklung in den Wirtschaftszweigen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2010.

- Weltbank. World Development Indicators. Exports of goods and services. 2016. http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=NE.EXP.GNFS.ZS&id=af3ce82b&report_name=Popular_indicators&populartype=series&ispopular=y# (Download 11.2.2016).
- Yuan, Wenlong, Yongjian Bao und Alain Verbeke. „Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework“. *Journal of Business Ethics* (101) 1 2011. 75–92.
- Zimmermann, Klaus F. „Reflexionen zur Zukunft der Arbeit“. *IZA Standpunkte* (56) 2013.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland	10
Abbildung 2:	Teilnehmer im dualen Ausbildungssystem	11
Abbildung 3:	Unternehmenssteueraufkommen in Deutschland	12
Abbildung 4:	Ausstattungsgrad der Haushalte mit verschiedenen Gütern in den Jahren 1962 und 2013	13
Abbildung 5:	Verhältnis von Arbeitnehmern und Arbeitgebern	13
Abbildung 6:	Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2013 und 2060	16
Abbildung 7:	Bewertung der Bedeutung von Onlineskills heute und zukünftig	18
Abbildung 8:	Exporte von Waren und Dienstleistungen aus Deutschland von 1991 bis 2014	19
Abbildung 9:	Einkommensverteilung in Deutschland	20
Abbildung 10:	Direkte Unterstützung von Flüchtlingen	23
Abbildung 11:	Unterstützung von Flüchtlingen bei der Arbeitsmarktintegration	24
Abbildung 12:	Direkte Unterstützung von Flüchtlingen	25
Abbildung 13:	Mittelfristige Chancen der Flüchtlingszuwanderung für den Arbeitsmarkt	25
Abbildung 14:	Zustimmung zur Chance einer besseren allgemeinen Bewerberlage am Arbeitsmarkt und Ausmaß des Engagements für die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen	26
Abbildung 15:	Motive für die Förderung kultureller Vielfalt	27
Abbildung 16:	Maßnahmen des Diversitätsmanagements	28
Abbildung 17:	Maßnahmen für Elternzeit und Elternförderung	30
Abbildung 18:	Angebotene Maßnahmen in der Berufsorientierung und -vorbereitung	31
Abbildung 19:	Investitionen in die akademische Bildung im Jahr 2012	32
Abbildung 20:	Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements	33
Abbildung 21:	Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements	35
Abbildung 22:	Orte des gesellschaftlichen Engagements	35
Abbildung 23:	Wichtigste Kooperationspartner für die Umsetzung des Engagements	37
Abbildung 24:	Zuständigkeit für Organisation und Koordination des Engagements	38
Abbildung 25:	Feedback zum Engagement durch Stakeholder	39
Abbildung 26:	Bewertung der Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements	39

Impressum

© 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