



# Thesenpapier

Unternehmerische Verantwortung und  
Unternehmensengagement vor  
dem Hintergrund der Coronapandemie



# Inhalt

Vorwort und Einleitung	4
Beteiligt am Thesenpapier	6
1. Der Großteil der Unternehmen hat Aktivitäten in den Bereichen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) während der Pandemie zurückgefahren	8
2. Nicht monetäre Engagementformen haben an Bedeutung gewonnen	12
3. Hilfe zwischen Unternehmen hat zugenommen	14
4. Regionales Unternehmensengagement sowie Kooperationen zwischen engagierten Unternehmen und Akteur:innen vor Ort sind stärker geworden	16
5. Corona macht deutlich, dass die Politik und nicht die Unternehmen treibende Kraft bei der Lösung gesellschaftlicher Krisen ist	18
6. Die Erfahrungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einschränkungen führen zu Bestrebungen, die Art des Wirtschaftens grundlegend zu verändern	21
7. Unternehmen, die vor der Pandemie bereits eine verantwortungsvolle und vertrauensbasierte Kultur pflegten, haben mit der „Entgrenzung“ ihrer Organisationen durch z. B. „Homeoffice“ keine Probleme	23
Beteiligte	25
Impressum	26

# Vorwort und Einleitung

Diese Veröffentlichung beschäftigt sich mit unternehmerischer Verantwortung und Unternehmensengagement während den ersten Phasen der Coronapandemie in Deutschland im Zeitraum von Mitte März 2020 bis Ende Mai 2021. Es geht um Einschätzungen und Interpretationsvorschläge zu den Veränderungen in den Bereichen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC).

Dieses Papier ist entstanden aus dem Kontext des Projekts „Unternehmensverantwortung regional wirksam machen“ der Bertelsmann Stiftung. Das Projekt verantwortet unter anderem die Webseite [www.csr-corona.de](http://www.csr-corona.de). Die dort gesammelten Inhalte haben Gedanken angestoßen, die wir als Projektteam in diesem Papier festhalten möchten. Um diese Gedanken zu diskutieren und weiterzuentwickeln, haben wir Personen eingeladen, die formulierten Thesen zu kommentieren oder neue Thesen zu formulieren. Ein herzliches Dankeschön geht an dieser Stelle an alle, die bereits Input beigetragen haben.

Zum Charakter und den Inhalten dieser Broschüre ist Folgendes zu bemerken:

Zum einen werden Thesen aufgestellt, die zum Teil eingehender zu prüfen wären, um gesicherte Aussagen darüber machen zu können, zu welchen Veränderungen es auf dem Feld der Unternehmensverantwortung durch Covid-19 gekommen ist. Denn

die Thesen verstehen wir zwar als gut begründbare Annahmen, wir erheben aber keinen Anspruch, mit allen Thesen bereits auf empirisch-wissenschaftlich gesichertem Boden zu stehen. Daher finden sich teilweise auch Gegenthesen zu demselben Sachverhalt.

Zum anderen werden Meinungen formuliert, die die Diskussion um das Verständnis von CSR und CC im Kontext der Pandemie anregen sollen. Die Meinungen sind als Deutungshypothesen zu verstehen, mit denen die beobachteten Entwicklungen in der Vergangenheit hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Zukunft eingeschätzt werden. Dass auch hier Meinungen und Gegenmeinungen präsentiert werden, entspricht der Intention des vorliegenden Papiers.

Wir haben das Thesenpapier als ein Arbeitspapier bzw. „living document“ konzipiert. Die schrittweise Entwicklung des Dokuments ist kenntlich gemacht durch die Nennungen der Zeitpunkte, zu denen die Beiträge gemacht wurden. Wichtig ist dies, weil Beobachtungen und Interpretationen zu dieser hochdynamisch verlaufenden Pandemie immer aus dem Moment heraus getroffen wurden. Meinungen der Autor:innen sind daher immer auch vor ihrem zeitlichen Kontext zu sehen.

Mit dieser Broschüre kommt die Weiterentwicklung des Thesenpapiers nun zu einem (vorläufigen) Ende. Nichtsdestotrotz sollen die Inhalte weiter-



hin zu Reflexionen einladen. Wir freuen uns daher weiterhin über Ideen und Kommentare, die uns an [info@regional-engagiert.de](mailto:info@regional-engagiert.de) geschickt werden können.

Gütersloh im Juni 2021,

Dr. Christian Schilcher  
Detlef Hollmann  
Jakob Kunzlmann  
Julia Scheerer  
*alle Bertelsmann Stiftung*

---

# Beteiligt am Thesenpapier



**Dr. Christian Schilcher**, Bertelsmann Stiftung

„Coronapandemie hat den Unternehmen gezeigt, dass sie um die Frage nach ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht vorbeikommen.“



**Detlef Hollmann**, Bertelsmann Stiftung

„Die Bereitschaft von Unternehmen, sich für die Gesellschaft zu engagieren, ist auch in Zeiten der Pandemie hoch.“



**Jakob Kunzmann**, Bertelsmann Stiftung

„Durch die Rückbesinnung auf sich selbst, weitet die Coronapandemie den Blick für die wesentlichen Dinge.“



**Julia Scheerer**, Bertelsmann Stiftung

„Die Coronapandemie hat gezeigt: Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sind resilienter.“



**Annelie Beller**, PHINEO

„Zu Beginn der Pandemie haben viele Unternehmen nicht lange gezögert: Sie haben mit den Mitteln, die sie zur Verfügung hatten, schnell und direkt ihren Beitrag zur Umgang mit der Krise geleistet. Darauf gilt es nun aufzubauen.“





**Paula Berning, PHINEO**

„Die Pandemie zeigt neben den Herausforderungen im Gesundheitsbereich auch weitere grundlegende gesellschaftliche Missstände auf oder verstärkt sie sogar noch. Einige Unternehmen haben dies erkannt und engagieren sich in diesen Bereichen nun immer mehr.“



**Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth**

„Corona hat uns eindrucksvoll gelehrt, dass wir nur eine gemeinsame Welt haben und daher dem Thema Nachhaltigkeit und Werte mehr Achtsamkeit schenken sollten!“



**André Koch-Engelmann, UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR**

„Internationale Lieferketten, Gesundheit als öffentliches Gut, handlungsfähige staatliche Strukturen, Solidarität und Gemeinsinn. Corona hat viele Themen mit neuer Dringlichkeit auf die Agenda gesetzt.“



**Wolfgang Keck, CSR-Kompetenzzentrum OWL**

„Was hat unsere Unternehmens-, Führungskräfte-, Team- und individuelle Resilienz gestärkt? Diese Erfahrung aus der Coronapandemie kann künftig viel zur Nachhaltigkeit im Unternehmen beitragen.“



**Dr. Anaël Labigne, ZiviZ gGmbH im Stifterverband**

„Corona hat gezeigt, dass gesellschaftliches Engagement von Unternehmen gerade in schwierigen Zeiten strategische Relevanz hat.“



**Joris-Johann Lenssen, ZiviZ gGmbH im Stifterverband**

„Das Engagement von Unternehmen rückt näher ans Kerngeschäft. Gleichzeitig kommen auf die Gesellschaft aber unbeantwortete Fragen zu.“



**Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin**

„Corona bildet eine neue, zusätzliche Bedingung, unter der das Engagement von Unternehmen neu justiert werden muss.“



# 1. Der Großteil der Unternehmen hat Aktivitäten in den Bereichen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) während der Pandemie zurückgefahren



Durch Corona scheinen viele soziale und ökologische Engagementprojekte in Unternehmen reduziert worden, unter Finanzierungsvorbehalt geraten oder gänzlich unmöglich geworden zu sein. Auch Programme zur Stärkung der Mitarbeiter:innen, z. B. im Rahmen von Weiterbildung oder betrieblichen Gesundheitsmanagement, wurden eher eingestellt oder in reduzierter Form angeboten. Hinzu kommt, dass die Unternehmen, die Homeoffice anbieten können, die umfassende Ausstattung dieser Arbeitsplätze weitgehend den Beschäftigten überlassen haben.

*Christian Schilcher, Julia Scheerer, Detlef Hollmann, 26. Oktober 2020*

**Gegenthese: Der Großteil der Unternehmen hat seine CSR-/CC-Aktivitäten nicht zurückgeschraubt**



Betterplace.org berichtet, dass das Volumen der Unternehmensspenden, die über ihre Plattform abgewickelt wurden, mit Corona zugenommen hat.<sup>1</sup> Neben dieser Entwicklung beim Engagement für das Gemeinwesen scheinen gerade größere Unternehmen ihr Engagement für ihre Mitarbeiter:innen ausgeweitet zu haben. Zwar mussten Angebote zur Gesundheitsprävention und Sport aufgrund der Pandemie vielerorts zurückgefahren werden. Dem Gesundheitsschutz der Mitarbeiter:innen wurde aber eine höhere Aufmerksamkeit zuteil, und zwar nicht nur aus betrieblichem Eigeninteresse, sondern auch aus Motiven der Fürsorge und Verantwortung.

*Dr. Christian Schilcher, 26. Oktober 2020*

<sup>1</sup> <https://www.humanresourcesmanager.de/news/corporate-social-responsibility-unternehmensengagement-in-der-corona-krise.html>

**Kommentare:**



Meine Frage zu dieser These/Gegenthese wäre, ob es evtl. eher zu Verschiebungen im Engagement gekommen ist. Die Coronasituation bildet m. E. gewissermaßen eine neue „Randbedingung“, unter der das Engagement von Unternehmen neu justiert werden muss. Verschieben sich eventuell Prioritäten? Findet womöglich eine unbewusste Verschiebung statt, die durch die doch sehr plötzlich entstandene neue Situation passiert ist und erst mit Abstand bewusst rationalisiert und gesteuert werden kann?

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*



Ich würde mich hier Matthias Schmidt anschließen. CSR/CC wird im Lichte der Pandemie neu justiert:

1. Das betrifft einzelne Werte, wie z. B. Teilhabe, Fürsorge, aber auch die Art und Weise, wie die Werte identifiziert werden (weniger über Dialoge/Diskurse, sondern eher auf Basis von konkretem Bedarf, Notlagen, Hilfeersuchen) sowie in der Umsetzung der Werte (weniger akademisch geprägt, eher intuitiv, emotional, pragmatisch).
2. Zugleich führt die Neujustierung der Werte zu einem Infragestellen traditioneller Ökonomien und Wertschöpfungsketten. Wenn sich z. B. Kerngeschäft und Purpose eines Unternehmens verändern, entwickelt sich natürlich auch die Verantwortung im Kerngeschäft (= CSR) und außerhalb des Kerngeschäfts (= CC) weiter. So würde z. B. eine De-Globalisierung und Regionalisierung von Wertschöpfungsketten zu mehr CSR-/CC-Engagement in der Region führen.
3. In der Konsequenz könnte man obige These und Gegenthese der Bertelsmann Stiftung auflösen, indem man ökologisches Engagement von sozialem Engagement getrennt betrachtet. Während das ökologische Engagement definitiv rückläufig ist (am Buffet werden unter COVID-Bedingungen Plastikhandschuhe getragen), nimmt das soziale Engagement stark zu (Gesundheitsschutz und Solidarität).

*Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, 26. Oktober 2020*

 Ich stimme Alexander Brink zu, dass die Identifikation der handlungsleitenden Werte sich aufgrund der Unmittelbarkeit und auch Direktheit der Lage verändert. In einer Analogie zur Flüchtlingssituation, die unsere Gesellschaft und mithin auch unsere Unternehmen insbesondere im Herbst 2015 herausgefordert hat, dürfte die Spontaneität eines Helfen-Wollens an

der Stelle, an der unmittelbar Bedarf gesehen wird, treibend sein. Insofern wäre dies eine Irritation des bis dahin routinierten Engagements. Ob die spontan handlungsleitenden, situativen Motivationen in eine neue Strategie und Verstetigung des Engagements in neuer Ausprägung überführt werden können, wird sich zeigen. Dies dürfte von sehr grundlegenden Kernwerten des Unternehmens abhängen und der Frage, wie seine Kernwerte in konkreten situativen Bedingungen umgesetzt werden.

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*

 Soziale und ökologische Engagementprojekte sind vermutlich eher dann von Unternehmen zurückgefahren worden, wenn es sich um Projekte handelte, die zusätzlich zum Tagesgeschäft aus Wohltätigkeit oder Imagegründen heraus stattfanden. Hingegen dürfte freiwilliges Engagement, das am Kerngeschäft ausgerichtet ist, auch in Krisen Bestand haben, weil es ein Wesensmerkmal integrierter nachhaltiger Unternehmensführung ist.

Die These der Bertelsmann Stiftung weist zudem auf die Stärkung von Beschäftigten unter anderem durch betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) hin. Interessant wäre in diesem Zusammenhang die Diskussion darüber, ob und wenn ja, wie Unternehmen (unter der Annahme gesunkener BGM-Ausgaben beispielsweise durch coronabedingt nicht stattgefundene Sport- und Gemeinschaftsaktivitäten) hierfür eingesparte Finanzmittel für BGM-relevante Verbesserungen der Homeoffice-Situation ihrer Beschäftigten einsetzen. Dringend erforderlich scheint also eine Neubestimmung von BGM-Maßnahmen unter dem Licht der coronabedingten Veränderungen. Eine Ausgangsfrage dazu könnte lauten: Welche Unterstützungsangebote für Körper und Psyche sind

gerade im Hinblick auf Leben und Arbeiten in einer beruflich wie auch gleichzeitig privat erlebten Krisenzeit wirksam?

*Wolfgang Keck, 25. November 2020*

 Für CSR-Aktivitäten sehe ich ein gemischtes Bild. Eindrücke aus einem Erfahrungsaustausch im UPJ-Unternehmensnetzwerk zu Innovation und Klimaschutz in Zeiten von Corona: Aktivitäten und Innovationsprozesse zu Klima/Nachhaltigkeit laufen bei vielen „as usual“. Es gab aber auch Rückmeldungen, dass Innovationsprozesse im Klimabereich gebremst waren. Entweder durch fehlenden Austausch mit Innovationstreibern oder wegen geringerer Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung. Im Bereich Corporate Citizenship habe ich den Eindruck: insgesamt mehr Engagement der bereits engagierten Unternehmen, vermutlich aber nicht mehr engagierte Unternehmen. Der Tenor insbesondere der großen Unternehmen: Budgets werden nicht gekürzt, aber auch nicht erhöht. Es gab aber auch deutliche Ausnahmen mit zusätzlichen Spendenprogrammen und Hilfsfonds. Von manchen Unternehmen weiß ich, dass nicht verbrauchte Budgets für Corporate Volunteering in Spenden umgeschichtet werden. Das UPJ-Netzwerk hat sehr früh mit einem gemeinsamen Statement reagiert: „Wir bleiben engagiert“ und einer Onlineplattform mit guten Beispielen zu unternehmerischer Verantwortung und gesellschaftlichem Engagement.<sup>2</sup>

*André Koch-Engelmann, 25. November 2020*



Aus unserer Sicht muss hier nach Branchen unterschieden werden. Wir nehmen wahr, dass gerade in den Branchen, die von der Krise bedroht/getroffen werden, Budgets für Engagement sofort eingefroren wurden. In Branchen, die bisher nicht so stark von der Krise betroffen sind oder sogar davon profitieren, zeigt sich ein verstärktes Bewusstsein für ihre Verantwortung. (Eventuell sogar aus einem „schlechten Gewissen“ erwachsen, dass sie von der Krise profitieren?) Diese Unternehmen zeigen sich gerade als Treiber von Diskurs und Austausch zu Engagement.

*Paula Berning, Annelie Beller, 25. November 2020*



Im Rahmen des Spektrums der Corporate Social Responsibility kam es zu Verschiebungen. Beispielsweise ist durch Corona die ökonomische Verantwortung in den Vordergrund gerückt. Unternehmen, die in der Pandemie in wirtschaftliche Schieflage geraten sind, haben zuvorderst Verantwortung für das Fortbestehen des eigenen Betriebs und die Sicherung von Arbeitsplätzen zu übernehmen. Ökonomische Verantwortung geht mit einer gewissen Haltung bzw. Unternehmenspolitik einher. Das meint, dass ein Unternehmen z. B. für eingegangene Risiken einsteht, gebildetes Eigenkapital zum Abwenden der Krise einsetzt oder um neue innovative Wege im Geschäft bemüht ist. Es meint aber auch, die von der öffentlichen Hand aufgelegten Hilfsprogramme nur dann in Anspruch zu nehmen, wenn es unbedingt nötig ist, statt sie „mitzunehmen“ und ggf. gleichzeitig Shareholder umfänglich zu bedienen. Und die Krise wäre auch nicht als Vorwand zu nehmen, um bereits geplante Verschlinkungen oder Verlagerungen durchzuführen. In welchem Umfang sich diese oder ähnliche Vorgänge abgespielt haben oder nicht, wäre Gegenstand einer herausfordernden empirischen Untersuchung. Kommen Unter-

<sup>2</sup> <https://wirbleibenengagiert.de/wp-content/uploads/2020/04/UPJwirbleibenengagiert.pdf>

nehmen ihrer ökonomischen Verantwortung nicht nach, werden Gerechtigkeitsgefühle verletzt, Vertrauen und gesamtgesellschaftliche Solidarität ausgehöhlt, was (nicht nur) für die Bekämpfung der Pandemie äußerst kontraproduktiv ist.

*Christian Schilcher, 25. November 2020*

---



Aus einigen Antworten von Unternehmen, die wir im Rahmen des Monitors Unternehmensengagement<sup>3</sup> befragt haben, lesen wir heraus, dass die Unternehmen, die wirtschaftlich gut durch die Krise gekommen sind, ihr gesellschaftliches Engagement aufrechterhalten haben.

Es deutet aber auch einiges darauf hin, dass es Verschiebungen gegeben hat. Das zeigen die quantitativen Daten des Monitors Unternehmensengagement: Während der Pandemie verändert sich die unternehmerische Praxis des gesellschaftlichen Engagements. Vor der Pandemie spielte ein nach außen, auf das Gemeinwesen gerichtetes Engagement die größte Rolle. Damals gaben beispielsweise zwei Drittel aller Unternehmen an, sich im Sport, einem traditionell starken Engagementbereich, gesellschaftlich einzusetzen. Im November 2020 sinkt dieser Wert auf 57 Prozent. Ähnliche Entwicklungen sind im Bereich Kunst und Kultur zu konstatieren.

*Detlef Hollmann, 27. Mai 2021*

---



Auch wir sehen, dass es eine Verschiebung von Verantwortung beim Unternehmensengagement insbesondere großer Unternehmen hin zum Kerngeschäft gibt. Die quantitativen Daten des Monitors Unternehmensengagement<sup>4</sup> zeigen zwar, dass das allgemeine Engagement gefallen ist, aber dass es große Unterschiede zwischen verschiedenen Segmenten der Wirtschaft gibt. Beispielsweise stieg während der Krisenzeit das Engagement in innovationsrelevanten Bereichen wie Wissenschaft und Forschung sowie Bildung und Weiterbildung im Verhältnis zum Durchschnitt stark an, statt abzufallen. Dies sind Engagementfelder, in denen gerade große Unternehmen strategisch motiviert und langfristig angelegt fördern. Corona wird hier analog zur Digitalisierung als Beschleuniger für einen bereits vor der Krise zu beobachtendem Trend gewirkt haben.

*Joris-Johann Lenssen, Dr. Anaël Labinge, 27. Mai 2021*

---

3 [https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2021/04/ziviz-Publikation\\_Corona-Engagement\\_Einzelseiten.pdf](https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2021/04/ziviz-Publikation_Corona-Engagement_Einzelseiten.pdf)

4 Monitor Unternehmensengagement: [https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2021/04/ziviz-Publikation\\_Corona-Engagement\\_Einzelseiten.pdf](https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2021/04/ziviz-Publikation_Corona-Engagement_Einzelseiten.pdf)

---

## 2. Nicht monetäre Engagementformen haben an Bedeutung gewonnen

 Im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit scheinen Sachspenden, Nutzungsüberlassungen, Corporate Volunteering häufiger geworden zu sein. Man denke an Laptopspenden für Schulen, Alkohol-/Desinfektionsspenden, Schutzmaskenspenden, das kostenlose zurverfügung stellen von Medien, z. B. digitale (Lern)Medien/E-Books oder kostenlose Dienstleistungen für Beschäftigte in „systemrelevanten“ Unternehmen, aber auch an nicht monetären Hilfen zwischen Unternehmen.

Die Pandemie hat Unternehmen gezeigt, dass Engagement über das Überreichen eines Schecks für einen gemeinnützigen Zweck hinausgehen kann. Das könnte ein positiver Impuls für die zukünftige Entwicklung des Corporate Citizenship in Deutschland sein.

*Christian Schilcher, Jakob Kunzlmann, 26. Oktober 2020*

---

### Kommentare:

 Ich könnte mir vorstellen, dass das in gewissem Umfang zutrifft, was begründet ist insbesondere in einer spontanen, der Situation geschuldeten Pragmatik, beispielsweise Laptops ohne überbordende Bürokratie zu verschenken oder bereitzustellen. Man könnte thesenhaft sagen: Die Pandemie hat die Spontaneität von Organisation und Mensch gezeigt und zutage gefördert – bis sich neue Routinen einstellen.

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*

---

 Ich glaube ähnlich wie Matthias Schmidt, dass wir gegenwärtig eine „Neuformatierung“ von Routinen erleben, und zwar auf

individueller Ebene (Menschen erlernen Homeoffice und Homeschooling, Social Distancing etc.), auf organisationaler Ebene (temporärer Abbau von Hierarchien, Vertrauenskultur, „the new normal“) und auf gesellschaftlicher Ebene (Staat gibt Führung in der Krise vor, Wettbewerb von Staat, Markt und Zivilgesellschaft führt zu einer neuen Kooperationsökonomie, es entstehen trisektorale Kooperationen).

Die These der beiden Autoren unterstütze ich sehr – der Grund liegt einfach in der Tatsache, dass wir primär eben 2020 eine Gesundheitskrise und nicht wie 2008 eine Finanzkrise haben. Daher liegt die Lösung daher nicht allein in monetärem Engagement (das organisiert der Staat: Coronahilfen, Kurzarbeitergeld, Stundungen etc.), sondern vor allem in den besagten Sachhilfen wie Rechner, aber auch Logistik, digitale Kommunikation, Gesundheit.

*Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, 26. Oktober 2020*

---

 Ich stimme zu. Monetäres Engagement hat nicht abgenommen, aber andere Formate haben deutlich gewonnen. Insbesondere zu Beginn der Pandemie gab es zahlreiche Ad-hoc-Reaktionen: vermehrte Sachspenden (Masken, Desinfektion, IT-Infrastruktur) und Nutzungsüberlassungen (Räumlichkeiten). Ein großes Wirtschaftsprüfungsunternehmen hat Mitarbeiter:innen mit Pflege- oder medizinischer Ausbildung für entsprechende Einsätze freigestellt, eine Anwaltskanzlei hat Freistellungen für Engagement in der Nachbarschaftshilfe gewährt. Einen echten Entwicklungssprung hat das Online-/Remote-Engagement gemacht: von Online Mentoring („volunteer vision“) bis zu digitalen Kompetenzspendenformaten (WissensWerkstatt Nürnberg, eBay/UPJ, Social Academy). Anwaltskanzleien haben im Rahmen der UPJ-Pro-bono-Rechtsberatung schnell zusätzliche Informationen und Webinare zu coronaspezifischen Themen (Homeoffice, Kurzarbeit, Haftung, Beschlussfassung) angeboten. Selbst althergebrachte Engagementformen wie Telefonbesuchsdienste haben neue Aufmerksamkeit durch Corporate Volunteers bekommen.

**André Koch-Engelmann, 25. November 2020**

 Auch diese These würden wir unterstützen. Entgegen möglicher Erwartungen zeigt sich nach unserer Beobachtung keine Verringerung z. B. im Corporate Volunteering. Bei den Sachspenden gehen wir sogar von einer Zunahme (insbesondere bei Mitteln zur Pandemiebekämpfung) aus. Natürlich gibt es einige Branchen, die ihr Volunteering aus Ressourcen Gründen derzeit nicht weiter umsetzen, aber insgesamt ist ein vermehrter Austausch dazu wahrzunehmen, wie Engagement auch in digitalen Formaten getrieben werden kann. Dies ist vermutlich darin begründet, dass Unternehmen ihren Mit-

arbeitenden in der Krise eine Chance geben möchten, sich für die Gesellschaft stark zu machen.

**Zusätzliche Subthese: „In manchen Unternehmen hat die Krise personelle Ressourcen freigemacht, die zumindest kurzfristig für mehr Engagement zur Verfügung stehen/standen.“** Gerade in der ersten Jahreshälfte konnten wir von einigen Unternehmen hören, dass ihre Mitarbeiter:innen in Kurzarbeit seien und sich gerne „nützlich machen“ würden. Dies verstärkte den Wunsch nach ehrenamtlichen Möglichkeiten. Ob dieses vermutlich eher kurzfristig verfügbare Potenzial ausgeschöpft werden konnte, ist noch nicht eindeutig klar.

**Paula Berning, Annelie Beller, 25. November 2020**



Die quantitativen Daten des „Monitor Unternehmensengagement“<sup>5</sup> können dies so nicht untermauern, alle Arten von Engagement sind auf ein Niveau unter dem vor der Pandemie gefallen. Auch hier zeigen sich allerdings Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen. So stiegen Mitarbeiterfreistellungen beispielsweise bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern zu Beginn der Pandemie noch an, fielen dann aber auch wie beim Durchschnitt, weit unter das Niveau von 2018. Nur die Kategorie „eigene Projekte“ blieb allgemein konstant und bei den großen Unternehmen nahmen „kostenlose Dienstleistungen“ im Vergleich zu vor der Pandemie sogar zu.

**Dr. Anaël Labigne, Joris -Johann Lenssen, Detlef Hollmann, 27. Mai 2021**

<sup>5</sup> [https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2021/04/ziviz-Publikation\\_Corona-Engagement\\_Einzelseiten.pdf](https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2021/04/ziviz-Publikation_Corona-Engagement_Einzelseiten.pdf)

---

### 3. Hilfe zwischen Unternehmen hat zugenommen

 Im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit scheint es mehr Unterstützungen zwischen Unternehmen in Form von kostenlosen Dienstleistungen oder kulantem Verhalten bei der Abwicklung von Geschäften gegeben zu haben. Für diese Form der Verantwortungsübernahme ist nicht nur eine Reihe von Einzelbeispielen zu finden (z. B. Freistellung von Mitarbeiter:innen für Hilfsarbeiten bei „systemrelevanten“ Unternehmen). Darüber hinaus sind neue Initiativen und Plattformen entstanden, z. B. bei den Industrie- und Handelskammern („Unternehmen helfen Unternehmen“) oder in einzelnen Branchen (z. B. „Agenturen helfen Agenturen“).

Das Engagement von Unternehmen für Unternehmen ist ein bisher unterbelichtetes Feld der betrieblichen Verantwortungsübernahme. Aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Bedeutung dieser Form der Unternehmensverantwortung wäre es folgerichtig, dem Business-to-Business-Engagement (B2B) mehr Aufmerksamkeit in Theorie und Praxis zu schenken.

*Christian Schilcher, 26. Oktober 2020*

---

#### Kommentare:

 Ich frage mich, ob dieses Verhalten dem Schrecken der Situation geschuldet ist oder als neue Kooperationsbereitschaft verankert werden kann. Auch wäre zu klären, welche Motivationen und Umstände dahinterstehen. Dient diese Kooperation einem höheren, gesellschaftlichen Ziel? Etwa einem gesellschaftlichen Ziel, wenn Mitarbeitende zur Unterstützung sogenannter systemrelevanter Unternehmen bereitgestellt werden? Welche Opportunitätskosten verursacht diese Hilfe im eigenen Unternehmen (fehlen diese Mitarbeitenden bei der eigenen Wertschöpfung, oder können sie sowieso nicht produktiv beschäftigt werden etc.)?

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*

---

 Der These des Autors stimme ich zu. Wir erleben unter Coronabedingungen eine Entwicklung von der Wettbewerbsökonomie hin zu einer Kooperationsökonomie. Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit gewinnen eine neue Qualität: von der Kooperation von Unternehmen mit vor- bzw. nachgelagerten Anspruchsgruppen (Zulieferer:innen, Kund:innen, auch Mitarbeiter:innen) (Typ 1) über die Kooperation von Unternehmen mit sozial und/oder ökologisch motivierten Anspruchsgruppen (z. B. Engagement in einer sozialen Initiative oder für mehr Biodiversität) (Typ 2) hin nunmehr zu Kooperationen zu Mitbewerber:innen (Typ 3). Typ 3 kannten wir bislang nur als „Merger & Akquisition“-Aktivität, die aber i. d. R. immer mit Übergang von Eigentumsrechten einherging; jetzt ist es – nicht allein – aber stärker Solidarität und gegenseitige Hilfe. Wir sehen damit einen radikalen Governance-

Wechsel über die drei Typen von Wettbewerb auf Kooperation.

*Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, 26. Oktober 2020*

---

 Das Engagement von Unternehmen für Unternehmen ist ein, hier stimme ich Christian Schilcher ausdrücklich zu, bisher unterbelichtetes Feld der betrieblichen Verantwortungsübernahme. Interessant macht die These aus meiner Sicht die Frage nach dem Potenzial an Wirksamkeit, was vor allem die ökonomische Nachhaltigkeit der in Wertschöpfungsketten eingebundenen kleinen und mittleren Unternehmen betrifft, freilich auch mit Blick auf die eingebundenen Kleinstunternehmen und Dienstleistungen, beispielsweise von Solo-Selbstständigen. „Fairplay“ im CSR-Handlungsfeld „Markt“ ist zwar kein Fremdbegriff in den gängigen CSR-Konzeptionen und der Praxis von Unternehmen und intermediären Akteur:innen. Doch die im Zuge der Corona-Krise entstandenen neuen B2B-Initiativen könnten näher beleuchtet und dadurch zielgerichtet auch bei einer über die aktuelle Krise hinaus sinnvollen Verstärkung unterstützt werden.

Den Kommentar von Alexander Brink zur These Schilchers möchte ich um einen Blickwinkel aus dem B2B-Bereich erweitern: Brinks Hinweise auf eine neue und machbare Kooperationsökonomie lassen sich auch an zurückliegenden Errungenschaften der gelebten Unternehmensverantwortung ablesen und nachvollziehen, man denke beispielsweise an weltweit etablierte Initiativen wie die Business Social Compliance Initiative (BSCI) für mehr Fairness in textilen Lieferketten, welche ohne die Kooperation von Wettbewerbern im Textilmarkt wohl nie so eine beispielhafte Durchschlagskraft hätte entwickeln können.

*Wolfgang Keck, 25. November 2020*

---

 Diese These können wir mithilfe unserer Daten aus dem Monitor Unternehmensengagement unterstützen. Im Vergleich zum Vorkrisenniveau verlieren fast alle Engagementpartner:innen, ob lokale Vereine, größere Nichtregierungsorganisationen und auch staatliche Bildungseinrichtungen, an Bedeutung. Nur in der Kategorie „Unternehmen und Unternehmensverbände“ war im November 2020 eine Steigerung im Vergleich zum Jahr 2018 um 10 Prozent auf 17 Prozent zu verzeichnen. Ein Grund dafür könnte auch sein, dass das Engagement in Unternehmensverbänden bzw. die Kooperation mit anderen Unternehmen im Vergleich zur Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft oft stärker institutionalisiert ist oder eben die Hilfe zwischen Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat.

*Detlef Hollmann, 27. Mai 2021*

---

---

## 4. Regionales Unternehmensengagement sowie Kooperationen zwischen engagierten Unternehmen und Akteur:innen vor Ort sind stärker geworden

 Corona scheint dazu geführt zu haben, dass die engagierten Akteur:innen häufiger als sonst sektorübergreifend gemeinsam gehandelt haben, und zwar ausgerichtet an den unmittelbaren Bedarfen vor Ort. So kam z. B. [betterplace.org](#) mit Blick auf Spendenaktivitäten von Unternehmen zu der Bewertung: Der Trend geht zu lokalen Spendenprojekten.<sup>5</sup> Gleichzeitig verstärkte sich mit Corona eine Diskussion über mögliche Vorteile einer Re-Regionalisierung in der Beschaffung bzw. über die Probleme globaler Lieferketten.

*Detlef Hollmann, 26. Oktober 2020*

---

### Kommentare:

 Ich würde zustimmen, dass der Blick auf regionale Wertschöpfung und auch eine gewisse Unabhängigkeit von globalen Verflechtungen bzw. Lieferketten schärfer wurde. Das könnte zu einem Überdenken der Strukturen führen, insbesondere hinsichtlich besonders „krisenrelevanter“ Produkte (wie beispielsweise Medikamente oder Schutzausrüstung). Bezüglich der These könnte man sagen: „Region vor Sektor“. Meine Grundfrage lautet auch hier: Ist es ein spontanes Geschehen, das der Dramatik und auch Angst, die aus der neuen und unbekanntem/ungewissen Situation entstanden sind, geschuldet ist? Dann nämlich könnte es sich bei der Normalisierung der Situation – auch im Sinne der Gewöhnung und Routinisierung – wieder abflachen und in alte Muster zurückfallen.

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*

---

 Wir wechseln in der Logistik von Just-in-time-Produktionen (ein Relikt aus dem Lean-Management-Zeitalter) hin zum Aufbau von sinnvollen Redundanzen und einer neuen Systemrelevanz, die ich im engeren Sinne als „Kultur“-Relevanz bezeichnen möchte (also Pflege, Krankenversorgung, Versorgungszentren, aber auch Bildung, Theater, Kunst etc.). Hier steht nicht mehr das System, sondern der Mensch (= Kultur) im Zentrum. Menschen sind eher regional orientiert, Systeme eher global. Mit einer Zunahme der Menschenorientierung geht auch eine Regionalisierung bzw. De-Globalisierung einher. Die These kann ich daher unterstützen.

*Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, 26. Oktober 2020*

---

<sup>6</sup> <https://www.humanresourcesmanager.de/news/corporate-social-responsibility-unternehmensengagement-in-der-corona-krise.html>

 Meines Erachtens hat sektorenübergreifendes Handeln in der Pandemie vor allem dort erfolgreich stattgefunden, wo es auf eine bestehende Praxis aufbauen konnte. Zu beobachten war, dass z. B. Freiwilligenagenturen und andere Mittlerorganisationen mit Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen diese rasch und erfolgreich in Coronahilfe-Aktivitäten einbinden konnten. Organisationen ohne solche Kontakte konnten sich dagegen kaum neu als Ansprechpartner etablieren. Und vice versa: Unternehmen haben die Kooperation mit Kommune, MGH, Freiwilligenagentur oder Wohlfahrtsverband vor allem dann gesucht, wenn sie auf bestehende Kontakte zurückgreifen konnten. Gleichzeitig gab es lokal/regional auch neue Formen von Konkurrenz: zwischen etablierten Organisationen der Freiwilligenarbeit und neuen, spontan entstandenen Initiativen, die mitunter schneller reagiert haben und (digitaler) sichtbarer waren.

*André Koch-Engelmann, 25. November 2020*

---

 Auch hier zeigt der Monitor Unternehmensengagement ein differenziertes Bild. Während das Engagement aller Unternehmen im Durchschnitt leicht sinkt, steigt das regionale Engagement großer Unternehmen über das Level vor der Pandemie hinaus.

*Dr. Anaël Labigne, Joris-Johann Lenssen, 27. Mai 2021*

---

---

## 5. Corona macht deutlich, dass die Politik und nicht die Unternehmen treibende Kraft bei der Lösung gesellschaftlicher Krisen ist

 Nach der Coronakrise muss der Diskurs um Unternehmensverantwortung stärker als bisher die Politik und Zivilgesellschaft mitdenken. Corona hat gezeigt, dass für das Lösen großer gesellschaftlicher Probleme die Verantwortungsübernahme von Unternehmen zwar sehr wichtig, aber ohne einen zupackenden Staat und bereitwillige Bevölkerung dennoch nicht ausreichend ist. Es wird am Staat liegen, zukünftig eine Richtung vorzugeben, die die Gesellschaft krisenfester macht und an der sich Unternehmen orientieren können.

*Christian Schilcher, 26. Oktober 2020*

---

### Kommentare:

 Ich stimme zu. Ich war sehr positiv überrascht, wie handlungsfähig unser Staat auf die Herausforderung reagiert hat und man parteiübergreifend zu verantwortlichem Handeln fähig war. Das Problem der Pandemie ist größer, als dass man es nur in wirtschaftlichen Zusammenhängen bzw. aus dem Blick der Unternehmen abbilden könnte. Ich denke, der Staat/die Regierung von Bund und Ländern (unter Beratung der Wissenschaft) haben zumindest in der ersten Hochphase der Pandemie die Führung eindeutig übernommen.

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*

---

### **Ergänzung von Matthias Schmidt am 27. Mai 2021:**

Mit Blick auf die anfänglichen Probleme bei der Maskenbeschaffung und die Versäumnisse bei der Impfstoffbestellung hat sich dann aber gezeigt, dass eine richtungsweisende Führung auch mit einer effektiven Managementkompetenz untermauert sein sollte. Es ist zu vermuten, dass diese

Probleme unter den Gesichtspunkten eines unternehmerischen Denkens und Handelns so nicht aufgetreten wären. Die genannten Beispiele zeigen, dass Führung mehr ist als eine politische Machtop-tion in der Krise.

 Corona hat gezeigt, dass die Wirtschaft eine tragende Rolle bei der Bewältigung von Krisen spielen kann. So prominent wie zu Corona waren Unternehmen als Problemlöser noch nie. Sie konnten aus dem Schatten von Staat und Zivilgesellschaft treten. Es ließe sich daher die Gegenthese formulieren von den Unternehmen als Problemlöser.

*Jakob Kunzlmann, 26. Oktober 2020*

---

 Wenn man Problemlöser versteht im Sinne der Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an die neue Situation, dann könnte ich zustimmen. Der Einzelhandel hat beispielsweise durchweg sehr gut funktioniert und

Produktionsengpässe konnten von Produzenten grundsätzlich rasch behoben werden – auch wenn manche Regale zwei bis drei Wochen leerer waren als gewohnt. Auch die rasche Umstellung auf beispielsweise Homeoffice und die Anpassung von Prozessen an die neue Situation (Produktion unter Hygienebedingungen etc.) hat die Leistungsfähigkeit von Unternehmen gezeigt. Dennoch sehe ich diese Leistungen eher reaktiv auf die politischen Vorgaben.

Eine unausgegrenzte Frage: Was ist mit den Krisengewinnern und -verlierern? Beispielsweise Onlinehandel vs. stationärem Handel? Pharma- vs. Touristikbranche? „Unternehmen als Problemlöser“ (siehe These) müsste man m. E. wohl eher punktuell betrachten.

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*

Ich kann weder die These noch die Gegenthese im Einzelnen, sondern nur in der Summe unterstützen. Was wir doch beobachten, ist eine neue Form der Zusammenarbeit der beiden Akteure Staat und Unternehmen. Die alte Diskussion um ein Primat der Politik vor der Ökonomie oder der Ökonomie vor der Politik ist obsolet und rein akademisch. Praktisch funktioniert nur Kooperation; im Übrigen gehört der dritte Sektor – die Zivilgesellschaft – gleichwertig dazu.

Damit ist zugleich eine moderne Soziale Marktwirtschaft aufgerufen, in der die Trennung in „der Staat organisiert das Soziale und setzt die Regeln, die Unternehmen organisieren das Ökonomische“ nicht mehr funktioniert. Hingegen geht es um Kooperationsprojekte zugunsten der Bevölkerung einer Region, eines Landes bzw. unserer Weltgemeinschaft.

*Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, 26. Oktober 2020*

Das Stichwort „Weltgemeinschaft“, mit dem Alexander Brink seinen Kommentar abschließt, sollte gerade angesichts einer globalen Gesundheitskrise wie Corona in allen Köpfen und Entscheidungen bewusster werden. An dieser Stelle möchte ich auch die Frage von Matthias Schmidt nach „Krisengewinnern und Krisenverlierern“ aufgreifen und sie im Zusammenhang mit Corona um die politisch bzw. gesetzlich brisanten Gestaltungsfragen der digitalen Transformation unserer Gesellschaft erweitern. Inmitten unseres engen Zeitfensters von (vor allem EU-)politischen Gestaltungsfragen im Bereich Digitalisierung/KI brach die Coronakrise als einzigartig zu bewertender Digitalisierungsschub in unsere Arbeitswelt und das gesellschaftliche Leben ein – mitsamt ihren kurz- oder mittelfristig in Erscheinung tretenden „Gewinnern und Verlierern“.

Die im Zuge des politischen Krisenmanagements notwendigerweise rasch eingeschlagenen Wege müssen nun weitergehend nach umfassenden Nachhaltigkeitskriterien analysiert und bewertet werden. Den Referenzrahmen und gleichzeitig den Zielhorizont dazu bilden die 17 Sustainable Development Goals (SDG) der „Weltgemeinschaft“ der Vereinten Nationen aus der Agenda 2030, dies möglichst durchgängig auf globaler wie auch europäischer Ebene bis hin zu entsprechend angepassten nationalen Nachhaltigkeitsstrategien und ihrer gemeinschaftlichen lokalen Umsetzung in den Regionen.

*Wolfgang Keck, 25. November 2020*

In der Tat hat der Staat in vielen Feldern außerordentlich gut reagiert und Handlungsfähigkeit bewiesen. Aber daraus allgemein „die treibende Kraft bei der Lösung gesellschaftlicher Krisen“ zu folgern? Eher nicht. Die Krise hat einerseits gezeigt, dass die tradierte Auf-

gabenteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowohl weiter besteht als auch in vielen Teilen sinnvoll und richtig ist. Eine rein nach unternehmerischen Kriterien betriebene Pandemiebekämpfung will ich mir z. B. nicht vorstellen. Gleichzeitig zeigt sich im Moment aber auch sehr deutlich: Dort wo diese tradierte Aufgabenteilung zugunsten einer neuen Arbeitsteilung Platz macht, entstehen neue Perspektiven und Innovationen. Meine These wäre daher: Ein gutes Zusammenspiel von Staat, Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und Initiativen der Bürgergesellschaft wird die treibende Kraft für Problemlösungen sein. Die Coronapandemie hat das noch einmal gezeigt, wenn auch vermutlich deutlicher im lokalen Raum.

**André Koch-Engelmann, 25. November 2020**



Hier würden wir dem Kommentar von Alexander Brink zustimmen – Unternehmen und Politik waren beide sehr stark in ihrer Handlungsfähigkeit wahrzunehmen, selten zeigte sich komplette Ohnmacht. Und gerade jetzt bei der Entwicklung eines Impfstoffes kommt die Innovationsfähigkeit von Unternehmen (Biotech/Moderna) sehr klar zum Vorschein.

**Hier könnte man als zusätzliche Subthese formulieren: „In der Krise nimmt der allgemeine Mut zu kritischen/risikoreicheren Themen im unternehmerischen Engagement zu.“** Meist nimmt man im strategischen Engagement Unternehmen als zögerlich wahr, wenn ihre Aktivitäten Themen wie z. B. Integration oder anderweitig politische aufgeladene Bereiche betreffen. In der Krise waren viele Akteur:innen zu schnelleren Entscheidungen entschlossen, es schien nicht so sehr, als würde jede Aktion erst vom Public Relations und Legal Team dreifach überprüft und ein zusätzliches Krisenmanagement dafür aufgesetzt. Stattdessen waren viele mutig, manche

wurden dann leider trotzdem in den Medien für diese „Voreiligkeit“ bestraft (siehe Trigema).

**Paula Berning, Annelie Beller, 25. November 2020**



Diese These würden wir nur insoweit unterstützen, dass die zehn bis 15 Jahre alte Debatte um das Verständnis von „Corporate Citizenship“ scheinbar immer wieder zu führen ist und dass das Verhältnis von Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft auch weiterhin im Wandel ist. Der Staat zeigt sich aktuell in seiner vollen ordnungspolitischen Macht, aber wir sehen auch (analog zur Debatte um eine Globalisierung der 1990er Jahre) eine Überforderung, auf supranationaler Ebene der Herausforderung geschlossen gegenüberzutreten. Wir würden daher in einem reaktiven Krisenmanagement noch kein neues „Erstarken des Staates“ sehen.

Auf der anderen Seite war auch schon vor der Pandemie eine Sensibilisierung der Bürger (Wähler/Konsumenten) zu Fragen der Nachhaltigkeit von Unternehmen und auch mehr Regulierung zu beobachten. Daraus könne man natürlich auch wiederum ableiten, dass das Konzept der freiwilligen Selbstverpflichtung zur Verantwortungsübernahme von Unternehmen grundsätzlich auf dem Prüfstand steht.

**Dr. Anaël Labigne, Joris-Johann Lenssen, 27. Mai 2021**

## 6. Die Erfahrungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einschränkungen führen zu Bestrebungen, die Art des Wirtschaftens grundlegend zu verändern



Durch die Erfahrung der Coronapandemie wird in der interessierten Öffentlichkeit über einen grundlegenden Kurswechsel bei der Ausrichtung von „Wirtschaft“ sichtbar debattiert. Eine Gesellschaft braucht eine Wirtschaft, die für die Gesellschaft da ist: Diese Perspektive wurde durch Covid-19 verstärkt.

Die Pandemie und mit ihr ein „Innehalten“ des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens in Deutschland hat im Bereich unternehmerischer Verantwortung zu neuen Ideen und Verschiebungen der Zielsetzungen geführt, z. B. hinsichtlich der Präsenzkultur in Büros, dem dauerhaften Senken von Ressourcenverbrauch, Versorgungssicherheit und Neugestaltung globaler Lieferketten oder dem Primat des Wohlergehens der Bevölkerung als Ziel von Wirtschaften.

Handelt es sich hier lediglich um eine begrenzte Debatte oder um den Beginn von wirklichen wirtschaftlichen Veränderungen? Es scheint sich durch Corona durchaus ein Möglichkeitsraum eröffnet zu haben. Wie dieser aber genutzt wird, liegt an den Handlungen von Akteur:innen, die Einfluss haben oder entwickeln können.

*Jakob Kunzlmann, Christian Schilcher, 26. Oktober 2020*

### Kommentare:



Sicher hat Corona neue Möglichkeitsräume geöffnet. Im Bereich des Möglichen können aber sowohl wünschenswerte wie nicht wünschenswerte zukünftige Zustände liegen. Insofern ja, es liegt an den handelnden Akteur:innen.

Als Innehalten würde ich den Schockzustand von Gesellschaft und Wirtschaft nicht bezeichnen wollen. Es war und ist keine Phase der Muse, sondern eine der Daueranstrengung und Entscheidungssuche unter hoher Ungewissheit und Sorge. Covid hat wohl durchaus dazu beigetragen, das Beste und das Schlechteste unserer Gesellschaft und Wirtschaft

aufscheinen zu lassen. Insofern zeigen sich neuralgische Punkte, die man erkennen und einer kritischen Reflexion hinsichtlich einer wünschenswerten Zukunft unterziehen sollte.

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*



Definitiv steuern wir auf eine Postcorona-Ökonomie – gegenwärtig werden alle möglichen Varianten von Post-Wachstums-, Gemeinwohl- und heterodoxen Ökonomien intensiv diskutiert. Was sich durchsetzen wird, ist jedoch noch völlig offen. Soziologisch gesprochen bauen wir gerade individuell, organisational und gesell-

schaftlich neue Routinen auf. Wir erleben einen gigantischen kollektiven Lernprozess. Meine Überzeugung ist, dass wir den Wandel nicht gegen, sondern nur mit der Ökonomie verantwortlich gestalten können – es geht letztlich um eine neue Balance.

**Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, 26. Oktober 2020**



Pandemie als Chance? In einer von uns beauftragten Beschäftigtenbefragung<sup>7</sup>, die im November 2020 durchgeführt wurde, sagte die Hälfte der Beschäftigten, dass sie in der Pandemie eine Chance sieht, dass es nach Corona zu Verbesserungen im eigenen Betrieb kommt.

Ist dieser Anteil viel oder wenig? Ist das Glas halbvoll oder halbleer? Denken wir uns einen beliebigen Betrieb in Deutschland und stellen uns vor, dass die Hälfte der Belegschaft glaubt, es könne nach Corona zu Verbesserungen kommen. Das ist unserer Einschätzung nach als eine weit verbreitete Zuversicht innerhalb der Belegschaft zu bezeichnen. Wenn Veränderungen geplant und erfolgreich umgesetzt werden sollen, ist die optimistische Hälfte der Belegschaft mehr als eine „kritische Masse“, die die Unternehmensleitungen begeistern kann und umgekehrt. Deshalb lautet unser Fazit zu dem empirischen Befund: Viele Beschäftigte haben einen optimistischen Blick auf die zukünftigen Verhältnisse in ihrem Betrieb.

**Christian Schilcher, Detlef Hollmann, 27. Mai 2021**



Die Daten des Monitors Unternehmensengagement<sup>8</sup> zeigen, dass während der Coronakrise eine Veränderung des Selbstverständnisses der Unternehmen zu mehr Verantwortung für gesellschaftliches Engagement zu beobachten ist. Je professioneller ein Unternehmen bei dem Thema aufgestellt ist, desto stärker ist dieses Verständnis (75 % der großen Unternehmen/95 % der DAX 40). Interessant dabei ist, dass am Anfang der Krise insbesondere Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern oder 40 Mio. Euro Umsatz einer Gewinnschmälerung für mehr nachhaltiges Wirtschaften noch deutlich kritischer gegenüberstanden (24 % im Vergleich zum Durchschnitt von 33 %): Bis Ende 2020 glich sich dies allerdings weitestgehend dem Durchschnitt der Unternehmen an (36 vs. 37 %).

Daraus lässt sich für uns noch keine wirkliche Aussage treffen, ob sich damit auch grundsätzlich die Art zu Wirtschaften ändern sollte. Nachhaltiges Wirtschaften wird immer noch viel zu oft als Trade-off zwischen Gewinnstreben und nachhaltigen Geschäftspraktiken gesehen. Die Aussage von Wirtschaftsminister Altmaier, dass man sich Umweltschutz leisten können muss, spricht Bände.

Grundsätzlich denken wir, dass man sich in der öffentlichen Debatte in der Tat mehr grundsätzliche Fragen stellt. Die Diskussion um eine neue Unternehmensrechtsform und wie viel Politikprominenz diese angezogen hat, ist ein gutes Beispiel hierfür. Allerdings würde ich die Schockstarre, in der wir uns als Gesellschaft begeben haben, nicht als Auslöser für diese Debatten sehen. Vielmehr steht uns als Gesellschaft die Reflexionsaufgabe insbesondere im Wahljahr und anstehenden COP26 in Schottland Ende des Jahres noch bevor.

**Joris-Johann Lenssen, Dr. Anaël Labigne, 27. Mai 2021**

7 [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89\\_Unternehmensverantwortung\\_regional\\_wirksam\\_machen/Downloads/Bertelsmann-Stiftung\\_Bescha\\_ftigtenbefragung.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Unternehmensverantwortung_regional_wirksam_machen/Downloads/Bertelsmann-Stiftung_Bescha_ftigtenbefragung.pdf)

8 [https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2021/04/ziviz-Publikation\\_Corona-Engagement\\_Einzelseiten.pdf](https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2021/04/ziviz-Publikation_Corona-Engagement_Einzelseiten.pdf)

---

## 7. Unternehmen, die vor der Pandemie bereits eine verantwortungsvolle und vertrauensbasierte Kultur pflegten, haben mit der „Entgrenzung“ ihrer Organisationen durch z. B. „Homeoffice“ keine Probleme



Wenn Mitarbeiter:innen im Unternehmen „sie selbst“ bleiben können, werden sie auch im privaten Umfeld mit ihren Präferenzen und ihrem Verhalten für das Unternehmen arbeiten. Sowohl die Führungsmannschaft als auch die Mitarbeiter:innen arbeiten dann motiviert und engagiert im Unternehmensinteresse. Kontrollen wie digitales Ein- und Auschecken sind nicht nötig, der Abbau von Hierarchien in Digital-Meetings stellt kein Problem dar.

Unternehmen, die hingegen keine verantwortungsvolle und vertrauensbasierte Kultur pflegten (oder Greenwashing betrieben, was mindestens auf das Gleiche hinausläuft!), werden große Schwierigkeiten haben („moral hazard“ aufseiten der Mitarbeiter:innen, Misstrauen aufseiten der Führung, fehlendes Commitment auf beiden Seiten). Mitarbeiter:innen haben sich vor der Pandemie im Unternehmensumfeld eher „angepasst“ verhalten und nutzen nun in ihrem privaten Umfeld die Freiheitsgrade zulasten der Organisation aus.

*Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, 26. Oktober 2020*

---

### Kommentare:



Ich möchte der These zustimmen und eine ähnlich gelagerte Vermutung hinzufügen: Unternehmen, die vor der Pandemie entlang ihrer Lieferkette Verantwortung übernommen und auf faire Arbeitsbedingungen und Löhne geachtet haben, hatten bisher während der Krise eine „robustere“/resilientere Lieferkette, d. h. diese Unternehmen hatten weniger Schwierigkeiten bei der Beschaffung und konnten ihre Produktion trotz internationaler Verwerfungen besser weiterführen, weil durch CSR entlang der Lieferkette Vertrauen und Verbindlichkeit aufgebaut wurden.

*Christian Schilcher, 26. Oktober 2020*

---



Dem stimme ich grundsätzlich zu, da es meines Erachtens eine Frage der Kernwerte ist, die eine Organisation vertritt und lebt. Zentral an der These ist das Stichwort „Vertrauen“, das im wirtschaftlichen Kontext in der Regel mit einer positiven Haltung gegenüber der Erfüllung von Kooperationserwartungen verbunden ist. Wer also in der Vergangenheit von den Handlungen und (Werte)Versprechungen seiner Kooperationspartner nicht enttäuscht wurde und in stabilen Zeiten ein verbindliches Miteinander eingeübt hat, dürfte diesen Partnern auch in Krisensituation mehr vertrauen. Das sehe ich nach innen und nach außen, was für die eher unproblematische Entgrenzung der Organisation spricht.

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, 26. Oktober 2020*

---



Unternehmen mit einer Kultur mit mehr „adaptive capacity“, also der Fähigkeit zur Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, können mit Disruptionen ihrer Geschäftsabläufe – auch im Ausmaß einer Pandemie – deutlich besser umgehen. Zu einer solchen Unternehmenskultur gehört unter anderem, dass Mitarbeiter:innen sich authentisch als Menschen geben können und Diversität und Inklusion als Prinzip hochgehalten werden. Mitarbeiter werden nicht durch Hierarchie gemanagt, sondern inspiriert zu experimentieren. Die Verbindung und Identifikation zum Purpose dieser Unternehmen ist für die Mitarbeiter:innen besonders wichtig und ist wichtige Motivationsquelle. Für diese Unternehmen war auch schon vor der Pandemie wenig von Belag, wann oder wo jemand gearbeitet hat.

*Joris -Johann Lenssen, 27. Mai 2021*

---

# Beteiligte

| BertelsmannStiftung

**Dr. Christian Schilcher**

*Bertelsmann Stiftung*

**Detlef Hollmann**

*Bertelsmann Stiftung*

**Jakob Kunzmann**

*Bertelsmann Stiftung*

**Julia Scheerer**

*Bertelsmann Stiftung*



**Annelie Beller**

*PHINEO*

**Paula Berning**

*PHINEO*



**Prof. Dr. Dr. Alexander Brink**

*Universität Bayreuth*



**André Koch-Engelmann**

*UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR*



**Wolfgang Keck**

*CSR-Kompetenzzentrum OWL*



**Dr. Anaël Labigne**

*ZiviZ GmbH im Stifterverband*

**Joris Lenssen**

*ZiviZ GmbH im Stifterverband*



**Prof. Dr. Matthias Schmidt**

*Beuth Hochschule für Technik Berlin*



## Impressum

### © Bertelsmann Stiftung Juni 2021

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256 | 33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0 | [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Verantwortlich

Dr. Christian Schilcher

### Autor:innen

Dr. Christian Schilcher, Detlef Hollmann, Jakob Kunzlmann, Julia Scheerer, Annelie Beller, Paula Berning, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Wolfgang Keck, André Koch-Engelmann, Dr. Anaël Labigne, Joris-Johann Lenssen, Prof. Dr. Matthias Schmidt

### Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

### Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### Bildnachweis

Titelbild: © Photocreo Bednarek – [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

Seite 6: Foto Schilcher © Jan Voth | Foto Hollmann © Jan Voth | Foto Kunzlmann © Kai Uwe Oesterhelweg | Foto Scheerer © Kai Uwe Oesterhelweg | Foto Beller © PHINEO gAG

Seite 7: Foto Berning © PHINEO gAG | Foto Brink © Picture-people | Foto Keck © Dr. Alexandra Hildebrandt | Foto Koch-Engelmann © Jana Müller | Foto Labigne © Damian Gorczany | Foto Lenssen © Manuela Kettenbach-Basler | Foto Schmidt © privat

BSt ID-1213



## Adresse | Kontakt

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

**Dr. Christian Schilcher**  
Project Manager  
Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
[christian.schilcher@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christian.schilcher@bertelsmann-stiftung.de)

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