



# Mitarbeiterorientierung und Engagement in schwierigen Zeiten

Eine Beschäftigtenbefragung zum Verhalten der Arbeitgeber während der Coronapandemie

## **Impressum**

© Februar 2021  
Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Verantwortlich  
Detlef Hollmann  
Dr. Christian Schilcher

Lektorat  
Rudolf Jan Gajdacz, München

Titelbild  
©Tumiso – Pixabay / Pixabay License, <https://pixabay.com/de/service/license/>

Der Text dieser Broschüre wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>3</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Methodik</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Ergebnisse</b> .....	<b>6</b>
3.1 Beschäftigte zeigen sich zufrieden mit dem Arbeitgeber .....	6
3.2 Betriebe helfen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	8
3.3 Die Gesundheit der Arbeitnehmer:innen ist den Unternehmen wichtig .....	9
3.4 Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung – Kein Einbruch des Engagements in Krisenzeiten .....	9
3.5 Pandemie als Chance? .....	11
3.6 Schwierige Corona-Situation führt zu keinen fundamental unterschiedlichen Wahrnehmungen .....	12
<b>4 Resümee und Ausblick</b> .....	<b>14</b>
<b>5 Literatur</b> .....	<b>15</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>16</b>

## Zusammenfassung

Die vorliegende Veröffentlichung beleuchtet Fragen der Verantwortung und des Engagements von Unternehmen während der Coronapandemie. Im Rahmen einer Befragung wurde ermittelt, wie zufrieden Arbeitnehmer:innen mit ihren Arbeitgebern während der Krise bisher sind und was die Unternehmen zu ihrer Unterstützung getan haben. Zudem wurde danach gefragt, wie Arbeitnehmer:innen das gesellschaftliche Engagement ihrer Arbeitgeber während der Coronapandemie einschätzen.

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 6. bis zum 26. November 2020 vom Medien- und Kommunikationsdienstleister Kantar im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt. In telefonischen Interviews wurden 1004 abhängig Erwerbstätige in der Bundesrepublik Deutschland befragt. Die Erwerbstätigen in dieser Stichprobe sind ausschließlich in der Privatwirtschaft tätig. Beschäftigte im öffentlichen Dienst oder in gemeinnützigen Organisationen wurden nicht befragt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Beschäftigte stellen ihren Arbeitgebern für die Zeit der Coronapandemie ein gutes Zeugnis aus. Alles in allem lässt sich mit guten Gründen annehmen, dass die Unternehmen beim Management der Pandemie mitarbeiterorientiert gehandelt haben.

Mehr als 80 Prozent der Befragten zeigen sich zufrieden mit dem allgemeinen Verhalten ihres Arbeitgebers während der Pandemie. Auf die Frage, ob die Arbeitgeber den Mitarbeiter:innen mit Kindern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geholfen haben, stimmen zwei Drittel dieser Aussage zu. Zudem wurde von den Unternehmen Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter:innen übernommen, und zwar fast ohne Ausnahmen. Aber nicht nur bei Fragen der Mitarbeiterorientierung spiegelt sich diese eher positive Grundstimmung wider: Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihr Betrieb sich während der Coronapandemie für die Gemeinschaft engagiert und gesellschaftliche Verantwortung übernommen hat. Außerdem sagt die Hälfte der Beschäftigten, sie sehe in der Pandemie eine Chance, dass es nach Corona zu Verbesserungen im eigenen Betrieb kommt.

Diese Studie liefert Einsichten, die Ende des Jahres 2020 ermittelt wurden. Die Pandemie ist zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung nicht beendet. Die vorliegenden Ergebnisse sind daher noch kein abschließender Befund zum Agieren der Arbeitgeber während der Coronapandemie. Ob sich der Blick der Beschäftigten in der weiteren Zeit der Coronakrise deutlich verändern wird oder ob es zu dauerhaften Verschiebungen des Miteinanders in den Beschäftigungsverhältnissen oder beim gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen kommen wird, bleibt abzuwarten und ist durch weitere Forschungsarbeit zu ermitteln.

# 1 Einleitung

Die Coronapandemie hat das Leben und Arbeiten innerhalb kürzester Zeit in großem Umfang verändert. Die Art und Weise, wie sich Lebensgewohnheiten für alle spürbar veränderten, war außergewöhnlich. Arbeit, Schule, Mobilität, Familie, Freizeit, Freundschaft, Konsum, Kultur und vieles mehr, überall in Deutschland wurden in einem bisher unbekanntem Maße Routinen unterbrochen. Zügiges Handeln der Politik wurde nötig, um auf die vielen Probleme zu reagieren, die mit der Pandemie entstanden sind. Doch gleichzeitig wurde auch rasch klar, dass die Corona-Herausforderung verantwortliches Handeln aller gesellschaftlicher Bereiche und Gruppen erfordert: Unternehmen, Vereine, Politik, jeder Einzelne - alle sind gefordert.

Diese Veröffentlichung wirft einige Schlaglichter auf die Rolle von Unternehmen und ihre Beiträge, die sie während der Pandemie leisten. Wir wollten von Arbeitnehmer:innen wissen, wie zufrieden diese mit ihren Arbeitgebern während der Krise sind und was die Unternehmen zu ihrer Unterstützung tun. Zudem hat uns interessiert, wie Arbeitnehmer:innen das gesellschaftliche Engagement ihrer Arbeitgeber während der Coronapandemie einschätzen.

Auch wenn es mit dem Fortgang der Pandemie Schritt für Schritt zu immer mehr Beobachtungen und Beschreibungen gekommen ist, fehlt es dennoch an vielen Stellen an differenzierten, repräsentativen Erkenntnissen darüber, *wie genau* sich die Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in der Corona-Zeit von der praktizierten Verantwortung in der Vor-Corona-Zeit unterscheidet. Verschiedene Quellen geben Eindrücke, Hinweise, Beispiele und Einordnungen dazu. Zu nennen wären beispielsweise die Webseiten [regional-engagiert.de/pandemie](http://regional-engagiert.de/pandemie), [wirbleibenengagiert.de](http://wirbleibenengagiert.de) oder [forum-wirtschaftsethik.de](http://forum-wirtschaftsethik.de), wo sich viele Beispiele aus Unternehmen, von Initiativen sowie Interviews und Debattenbeiträge finden. Im Buch „Lehren aus Corona“ (Brink et al. 2020) sind wirtschafts- und unternehmensethische Beiträge gesammelt, eine Reihe von Thesen zu den sich vollziehenden Veränderungen finden sich bei Schilcher et al. (2020), die Veröffentlichung „Unternehmensverantwortung und die Coronapandemie“ (Bertelsmann Stiftung 2021) liefert einige Fallstudien und die Untersuchung der Stiftung Familienunternehmen (2020) hält quantitative Ergebnisse einer Unternehmensbefragung bereit. Anstehende Veröffentlichungen aus dem Monitor Unternehmensengagement ([www.unternehmensengagement.de](http://www.unternehmensengagement.de)) werden weitere Daten liefern. Alle diese Veröffentlichungen haben einen expliziten Fokus auf das Thema Engagement und Verantwortung.

Neben diesen Veröffentlichungen zu Unternehmensengagement und Corporate Social Responsibility (CSR) gibt es eine Reihe von Umfragen und Studien zu gesamtwirtschaftlichen Effekten der Krise (z. B. Bardt und Grömling 2021), zur allgemeinen wirtschaftlichen Situationen von Unternehmen und zu Arbeitsbedingungen von Beschäftigten (z. B. DIW o.J.; IAB o.J.) oder privaten Lebensumständen (WZB 2020). Zudem wurden auch Akteure der Zivilgesellschaft (Vereine, Stiftungen etc.) befragt (Stiftung Aktive Bürgerschaft 2020; Ziviz 2020), wie die Pandemie ihre Arbeit und die Unterstützungsleistungen der Gesellschaft verändert hat.

Mit Blick auf die aktuelle Material- und Studienlage lässt sich feststellen, dass zum Themenfeld Engagement und Verantwortung von Unternehmen während der Coronapandemie einerseits einige interessante Eindrücke und Erkenntnisse vorliegen, andererseits das Themenfeld noch längst nicht tiefergehend ausgeleuchtet ist. Es braucht weiterhin mehr empirisch orientierte, quantitativ angelegte Studien, die repräsentative Erkenntnisse darüber bereitstellen, wie genau sich die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen in den Monaten der Coronapandemie verändert hat.

Das vorliegende Papier versteht sich als ein Beitrag zur Verbesserung der Daten- bzw. Erkenntnislage. Mit den hier dargestellten Ergebnissen lassen sich die wirtschaftsethischen Debatten zu Verantwortung und Engagement im Kontext der Coronapandemie weiter mit Evidenz anreichern. Diese Befragung erschließt den Blick auf Verantwortung von Unternehmen aus der Perspektive der Beschäftigten. Beschäftigte sind Expert:innen für das Handeln ihrer Arbeitgeber, sie haben einen guten Einblick in die Situation in ihrem Betrieb. Unsere Themen-schwerpunkte sind u. a. Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber, Schutz der Gesundheit und Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch den Arbeitgeber.

## 2 Methodik

Die vorliegende Befragung wurde im Zeitraum vom 6. bis zum 26. November 2020 vom Medien- und Kommunikationsdienstleister Kantar im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt. In telefonischen Interviews (CATI Omnibus // Dual Frame) wurden 1004 abhängig Erwerbstätige in der Bundesrepublik Deutschland befragt. Die Erwerbstätigen in dieser Stichprobe sind ausschließlich in der Privatwirtschaft tätig. Beschäftigte im öffentlichen Dienst oder in gemeinnützigen Organisationen wurden nicht befragt. Unterteilt wurde in Arbeiter:innen und Angestellte. 25 Prozent der Beschäftigten gaben an, finanzielle Einbußen durch die Coronapandemie erlitten zu haben, und 15 Prozent meinten, dass ihr Arbeitgeber nicht gut durch die Krise kommt.

Die Daten wurden einer Gewichtung unterzogen. Zunächst wurden die verschiedenen Auswahlwahrscheinlichkeiten der Zielpersonen in Abhängigkeit von Festnetz- oder Mobilfunknutzung und der Haushaltsgröße ausgeglichen. In einem weiteren Schritt wurde die Stichprobe hinsichtlich der Merkmale Bundesland, Ortsgröße, Geschlecht, Alter, Berufstätigkeit, Schulbildung und Haushaltsgröße gewichtet. Diese Gewichtung stellt sicher, dass die der Auswertung zugrunde liegende Stichprobe in ihrer Zusammensetzung der Struktur der Grundgesamtheit entspricht. Damit sind die Untersuchungsergebnisse repräsentativ und können im Rahmen der statistischen Fehlertoleranzen auf die Grundgesamtheit verallgemeinert werden. Dennoch weisen alle Befragungen, die auf Stichproben beruhen, eine statistische Unsicherheit auf. Die Befragungsergebnisse können also in gewissem Umfang vom „wahren“ Meinungsbild der Grundgesamtheit abweichen. Bei der vorliegenden Erhebung beträgt diese sogenannte „statistische Fehlertoleranz“  $\pm 2$  (bei einem Anteilswert von 5 Prozent) bis  $\pm 4$  Prozentpunkte (bei einem Anteilswert von 50 Prozent).

## 3 Ergebnisse

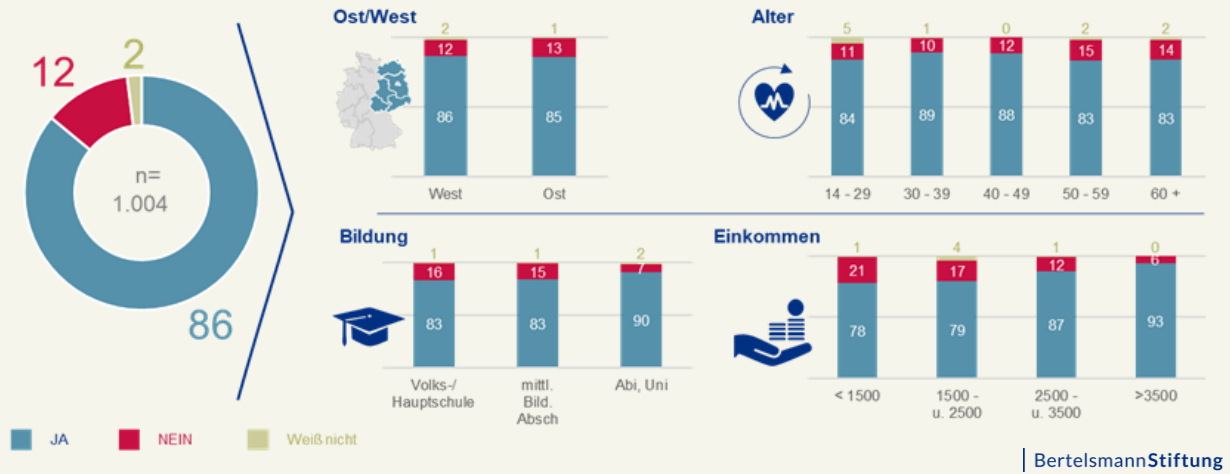
### 3.1 Beschäftigte zeigen sich zufrieden mit dem Arbeitgeber

Die Coronapandemie stellte die Unternehmen in Deutschland gerade in der Anfangsphase vor große Herausforderungen. Arbeit musste aus dem Homeoffice geleistet werden, wichtige Dienstreisen konnten nicht wie gewohnt stattfinden, Kommunikation im Team und mit Kunden beschränkte sich auf Videotelefonie und -conferencing; jedenfalls dort, wo dies möglich war.

In den Produktionsbereichen wurden Hygienekonzepte ausgearbeitet und in immer gleichbesetzten Schichten gearbeitet, um das Ansteckungsrisiko zu reduzieren. Viele Unternehmen mussten ihre Mitarbeiter:innen in Kurzarbeit schicken, weil Aufträge und Kunden ausblieben. Häufig wurde Neuland in der Organisation von Arbeit betreten. Alle, Mitarbeiter:innen sowie Führungskräfte, mussten sich an das Neue gewöhnen.

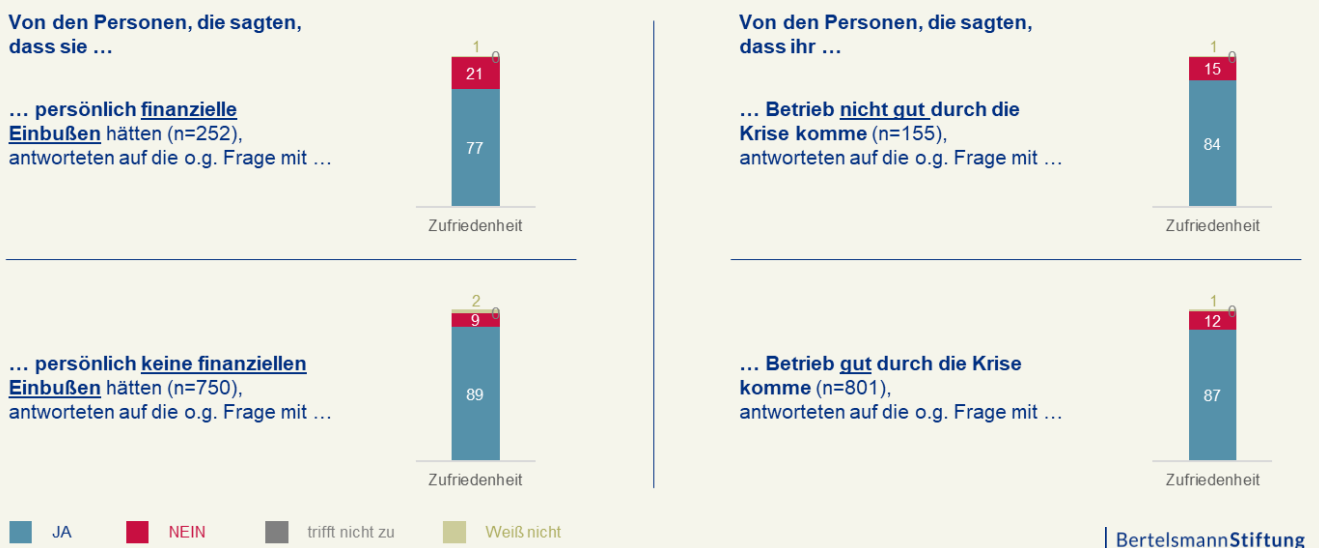
Wie gut ist es Unternehmen gelungen, sich auf die neuen Situationen einzustellen, ohne dabei die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen aus dem Auge zu verlieren? Wir haben Arbeitnehmer:innen gefragt, ob sie damit zufrieden sind, wie sich ihr Arbeitgeber bisher in der Coronapandemie ihnen gegenüber verhalten hat (Abbildung 1).

ABBILDUNG 1: **Ich bin damit zufrieden, wie sich mein Arbeitgeber bisher in der Coronapandemie gegenüber uns Beschäftigten verhalten hat.**  
Angaben in %



Eine große Mehrheit der Befragten (86 Prozent) zeigt sich zufrieden mit dem Verhalten ihres Arbeitgebers. Und diese Zufriedenheit ist relativ unabhängig von anderen Faktoren. Befragte in West- oder Ostdeutschland antworteten nahezu gleich und auch die Antworten in den unterschiedlichen Altersgruppen und Bildungsschichten unterscheiden sich nicht signifikant. Lediglich bei den Besserverdienenden (mehr als 3500 Euro) fällt im Vergleich zu den Bezieher:innen niedrigerer Einkommen die besonders hohe Zustimmung auf. Selbst Befragte, die von persönlichen finanziellen Einbußen berichten oder deren Betrieb nach eigener Ansicht nicht gut durch die Krise kommt, zeigen sich zu einem sehr großen Anteil (77 bzw. 84 Prozent) zufrieden damit, wie der Arbeitgeber sich ihnen gegenüber verhalten hat (Abbildung 2).

ABBILDUNG 2: **Ich bin damit zufrieden, wie sich mein Arbeitgeber bisher in der Coronapandemie gegenüber uns Beschäftigten verhalten hat.**  
Angaben in %



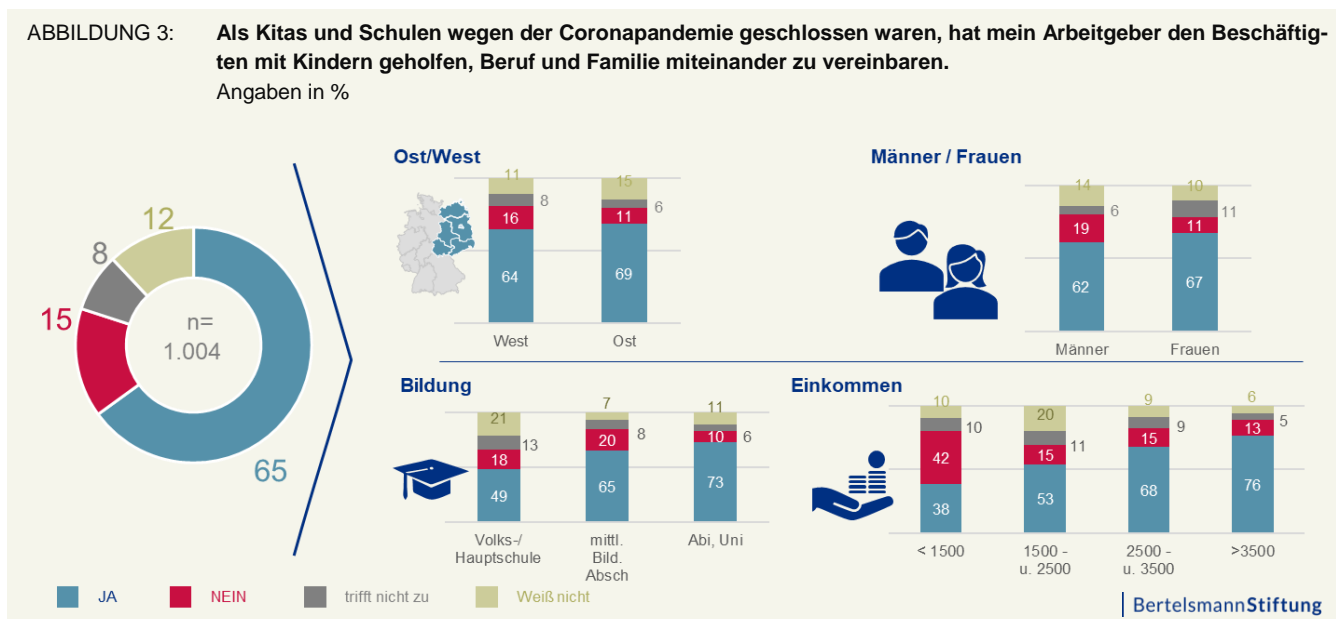
Mit aller Vorsicht, die die Interpretation dieser Daten verlangt, lässt sich die These formulieren, dass die Unternehmen beim Management der Pandemie mitarbeiterorientiert gedacht und gehandelt und die Arbeitnehmer:innen nicht übergebühlich belastet haben. Stattdessen scheinen viele Unternehmen Lösungen gefunden zu haben, mit denen die Beschäftigten gut leben können. Es wäre lohnend, durch vertiefende Studien herauszufinden, ob die Pandemie Arbeitgeber und Arbeitnehmer:innen wirklich näher zusammengebracht hat und ob die hohen Zufriedenheitswerte von Dauer sind.

### 3.2 Betriebe helfen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Aufgrund der Schließung von Schulen und Betreuungseinrichtungen für Kinder mussten viele Eltern neue Wege finden, um Beruf und Familie „unter einen Hut zu bringen“. Homeoffice und Homeschooling waren und sind eine Herausforderung. Arbeitnehmer:innen, die ihre Tätigkeit nicht von zu Hause aus ausüben konnten, mussten alternative Betreuungsmöglichkeiten suchen oder außerplanmäßig Urlaub nehmen. Für viele eine schwierige Situation.

Schaut man auf diese Zusammenhänge und fragt die Beschäftigten, ob ihr Arbeitgeber den Mitarbeiter:innen mit Kindern geholfen hat, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, stimmen zwei Drittel dieser Aussage zu. Diese Zustimmung erfolgt unterschiedslos sowohl in West- als auch in Ostdeutschland sowie auch bei Männern und Frauen. Man kann sagen: In schwierigen Zeiten haben Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in vielen Fällen versucht zu sichern.

Unterschiede in der Zustimmung zeigen sich bei den Befragten, wenn man den Bildungsgrad einbezieht. Lediglich knapp die Hälfte von ihnen mit einem niedrigen Bildungsabschluss sieht hier eine Unterstützungsleistung durch den Arbeitgeber, dagegen stimmen annähernd drei Viertel mit dem Abschluss Abitur/Universität der Aussage zu. Ähnlich verhält es sich beim Einkommen. Je höher das Einkommen, desto häufiger die Zustimmung. Lediglich 38 Prozent der Beschäftigten, die weniger als 1500 Euro im Monat verdienen, sagen, dass ihnen der Arbeitgeber in dieser Situation geholfen hat. Bei den Gutverdienenden (mehr als 3500 Euro Monatseinkommen) sind es mehr als drei Viertel (Abbildung 3).



Um diese Unterschiede im Antwortverhalten zu erklären, bedarf es tiefergehender Nachforschungen. Die hier präsentierten Ergebnisse erlauben nur die Bildung von Thesen darüber, warum Menschen mit niedrigerem Einkommen oder mit niedrigeren formalen Bildungsabschlüssen weniger zustimmen. Wenn beispielsweise die Arbeitssituation von Beschäftigten in niedrigeren Einkommensklassen weniger Spielräume bietet, die Arbeitszeit oder den Arbeitsort flexibel zu gestalten, dann wäre es nachvollziehbar, warum viele dieser Befragten im Vergleich zu den Befragten mit höheren Einkommen deutlich häufiger sagten, dass ihr Arbeitgeber bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie während der Coronapandemie nicht geholfen hat oder nicht helfen konnte. Das allerdings wäre lediglich ein Ansatzpunkt für eine weiterführende Analyse, die sich an die hier dargestellten Befunde anschließen ließe.

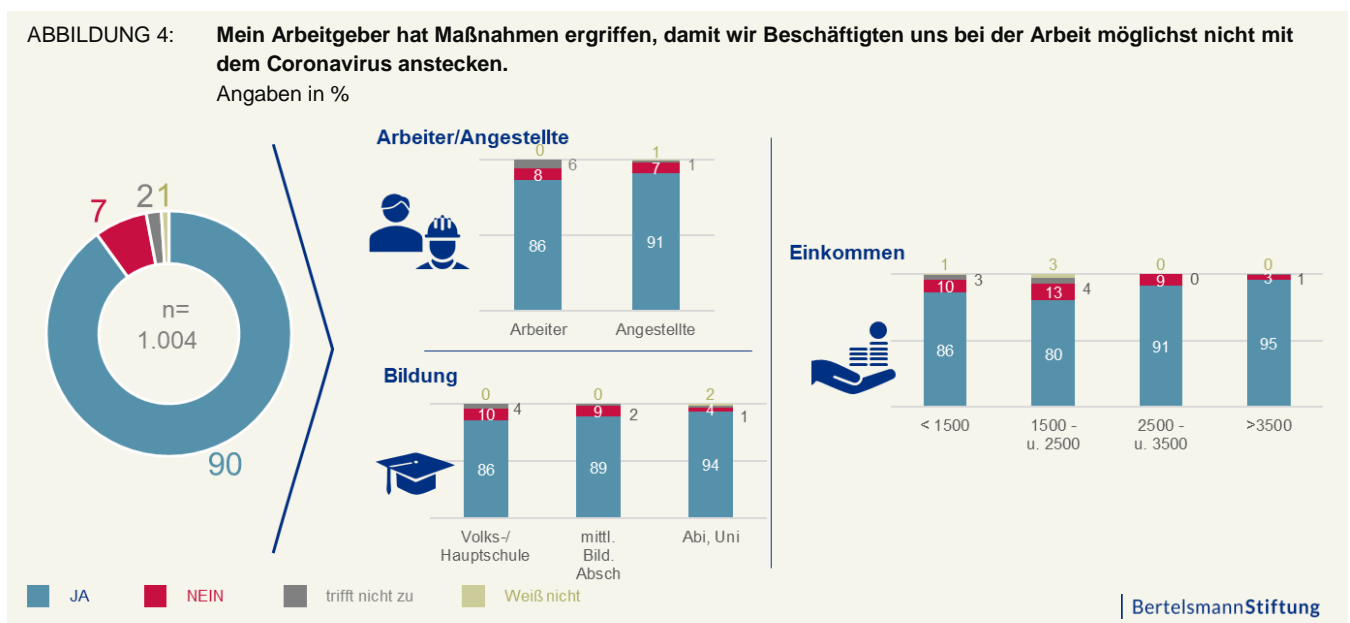


### 3.3 Die Gesundheit der Arbeitnehmer:innen ist den Unternehmen wichtig

Eine große Mehrheit sagt, dass die Betriebe Maßnahmen ergriffen haben, damit Beschäftigte sich möglichst nicht anstecken. Es wurde Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter:innen übernommen, und zwar ohne Ausnahmen.

Schon aus dem eigenen Interesse des Arbeitgebers heraus sollte der Schutz seiner Mitarbeiter:innen vor Ansteckung durch den Coronavirus oberste Priorität haben, will er nicht den Fortbestand seines Unternehmens gefährden. Die Versorgung mit Masken, die Anwendung von Abstands- und Hygienekonzepten sind hier die Mittel der Wahl.

Und so sagt auch eine große Mehrheit der Befragten (90 Prozent), dass ihr Unternehmen Maßnahmen ergriffen hat, damit Beschäftigte sich möglichst nicht anstecken (Abbildung 4). Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter:innen wurde übernommen. Und das ohne Ausnahmen. Weder Art der Berufstätigkeit (Arbeiter:innen bzw. Angestellte) noch Bildungsgrad noch Einkommen der Befragten machen hier einen signifikanten Unterschied.



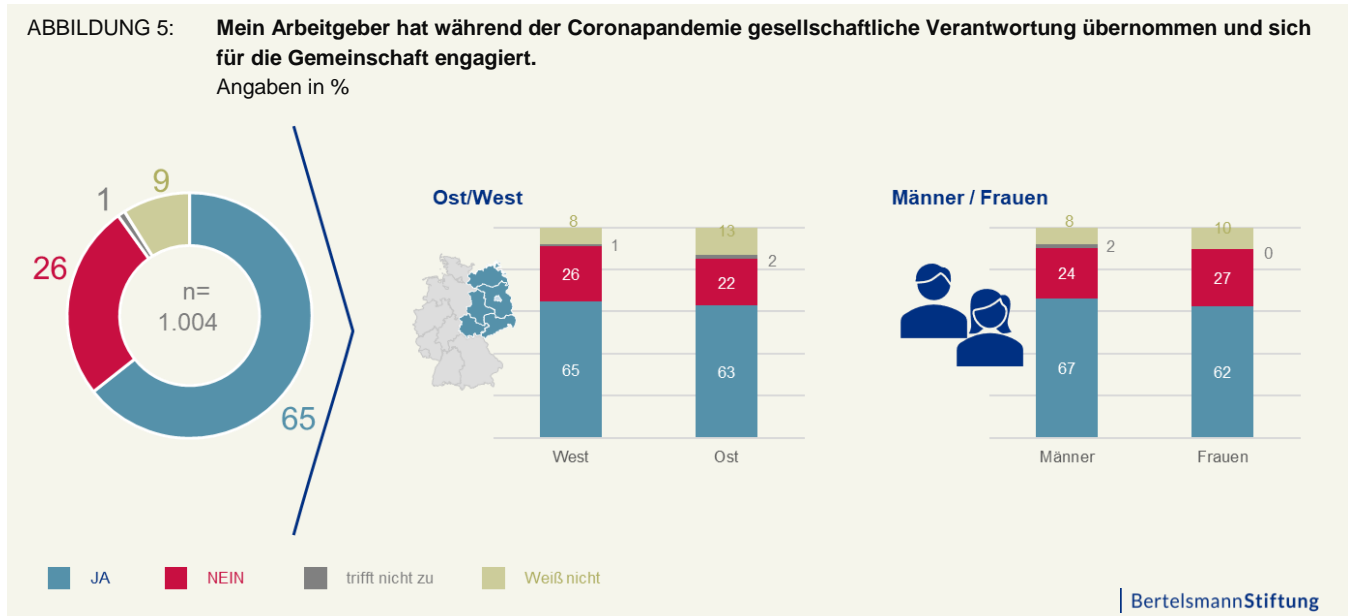
Unternehmen haben Masken und Desinfektionsmittel an ihre Mitarbeiter:innen verteilt. Da, wo es ging, wurden die Mitarbeiter:innen in das Homeoffice geschickt. Trennwände installieren, auf Abstand arbeiten, Hygienekonzepte umsetzen: Die Maßnahmen waren vielfältig und den jeweiligen Bedürfnissen angepasst. Es wäre sicherlich interessant zu untersuchen, wie einfallsreich in vielen Situationen agiert wurde. Aber eins können wir festhalten, auch ohne die Details zu kennen: Die Gesundheit der Beschäftigten ist den Arbeitgebern wichtig.

### 3.4 Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung – Kein Einbruch des Engagements in Krisenzeiten

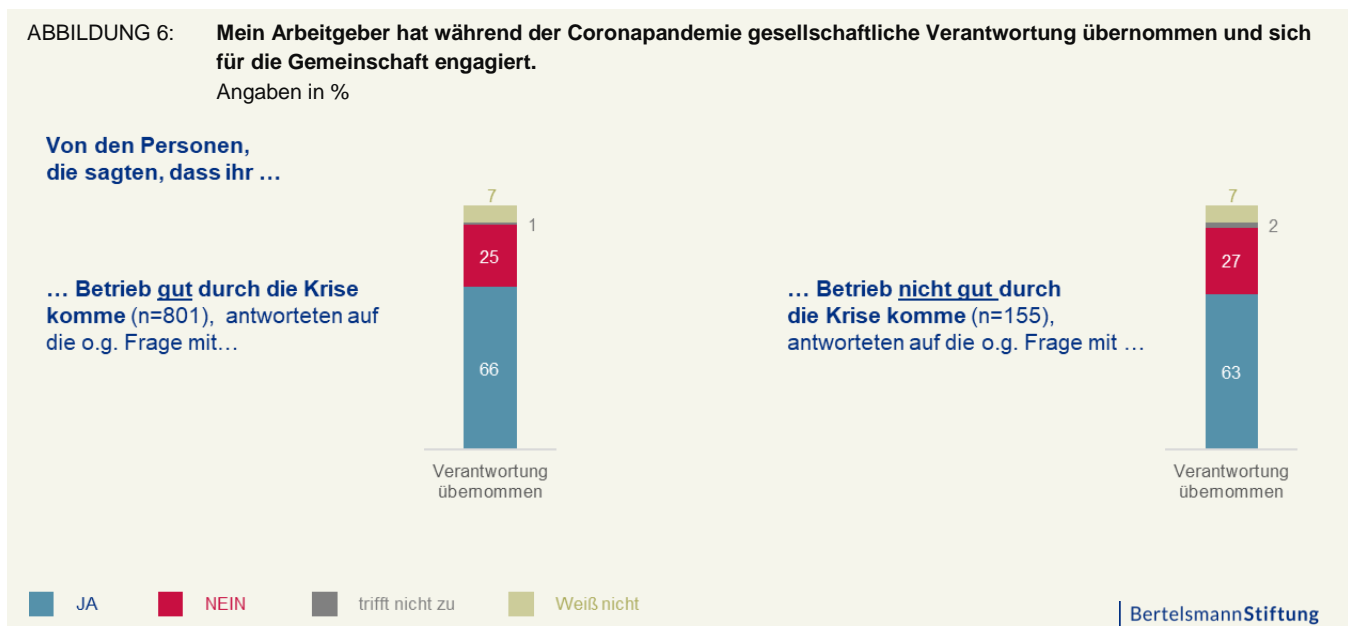
Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihr Betrieb während der Coronapandemie Verantwortung übernommen und sich für die Gemeinschaft engagiert hat (Abbildung 5). Das ist ein starkes Indiz dafür, dass es in der Zeit, die für viele Betriebe sehr herausfordernd war, nicht dazu gekommen ist, dass sich Unternehmen in der Masse aus ihrem gesellschaftlichen Engagement zurückgezogen und ihre Aufmerksamkeit ausschließlich auf sich gelenkt haben.

Die These, dass Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten in der Coronakrise drastisch zurückgefahren haben, wird also mit diesem Ergebnis nicht erhärtet. Den Einschätzungen der Beschäftigten folgend ist eher davon auszugehen, dass es zu keinem dramatischen Einbruch beim Engagement von Unternehmen gekommen ist.

Die Zahlen zeigen zudem, dass keine besonderen statistisch signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten vorliegen. Das bedeutet, dass die Befragten sehr ähnlich antworten, unabhängig davon, ob sie im Westen oder Osten Deutschlands wohnen oder ob sie Männer oder Frauen sind.

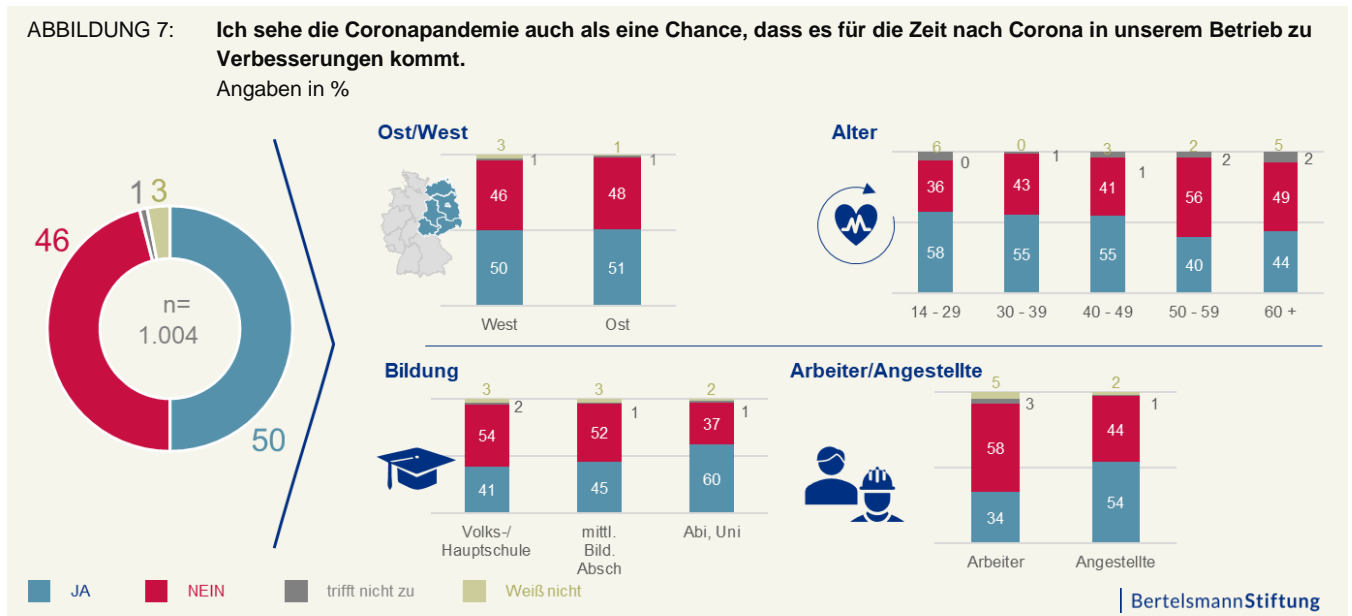


Es ist auch kein signifikantes Gefälle festzustellen, wenn die Antworten auf die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung in Zusammenhang gestellt werden mit der Frage, wie gut der eigene Betrieb durch die Pandemiezeit kommt. Das mag vielleicht erstaunen. Aus der Perspektive der Beschäftigten finden jedoch Arbeitgeber, die augenscheinlich Schwierigkeiten haben, dennoch Wille und Wege, um auf irgendeine Weise Verantwortung und Engagement an den Tag zu legen, das von den Beschäftigten wahrgenommen wird.



### 3.5 Pandemie als Chance?

Die Hälfte der Beschäftigten sagt, dass sie in der Pandemie eine Chance sehen, dass es nach Corona zu Verbesserungen im eigenen Betrieb kommt (Abbildung 7). Lediglich die Beschäftigten mit einem Alter von 50 Jahren und älter sowie diejenigen mit niedrigerem Bildungsabschluss sind im Vergleich dazu anderen etwas weniger optimistisch. Im Gegensatz dazu sind Beschäftigte mit Abitur etwas optimistischer als der Durchschnitt. Auch hinsichtlich der Stellung im Beruf finden sich Unterschiede im Antwortverhalten. Keine Unterschiede gibt es zwischen Ost und West: Beschäftigte in Osten Deutschlands sehen die Krise genauso häufig als Chance wie Beschäftigte im Westen.



Im Zuge der Pandemie wurden immer mehr Stimmen laut, dass die Krise als Chance für Veränderungen innerhalb der Wirtschaft zu nutzen sei, für Veränderungen, die sozialen und ökologischen Kriterien deutlich mehr Gewicht verleihen (siehe z. B. die Debattenbeiträge auf [regional-engagiert.de/pandemie](https://regional-engagiert.de/pandemie)). Eine Krise, so das Verständnis, sei immer auch ein Zeitpunkt, an dem alte Routinen auf den Prüfstand kommen und durch neue, bessere Handlungsweisen ersetzt werden können. Die spannende Frage ist nun, ob die repräsentative Stichprobe der Beschäftigten in Deutschland diesen Geist einer Krise, der Altes durch (besseres) Neues ersetzen kann, widerspiegelt. Teilen die Beschäftigten die Einschätzung, dass die Pandemie als eine Chance genutzt werden kann? Das Ergebnis lässt Interpretationsspielraum. Eine Hälfte der Befragten stimmt dieser Aussage zu.

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 durchaus als

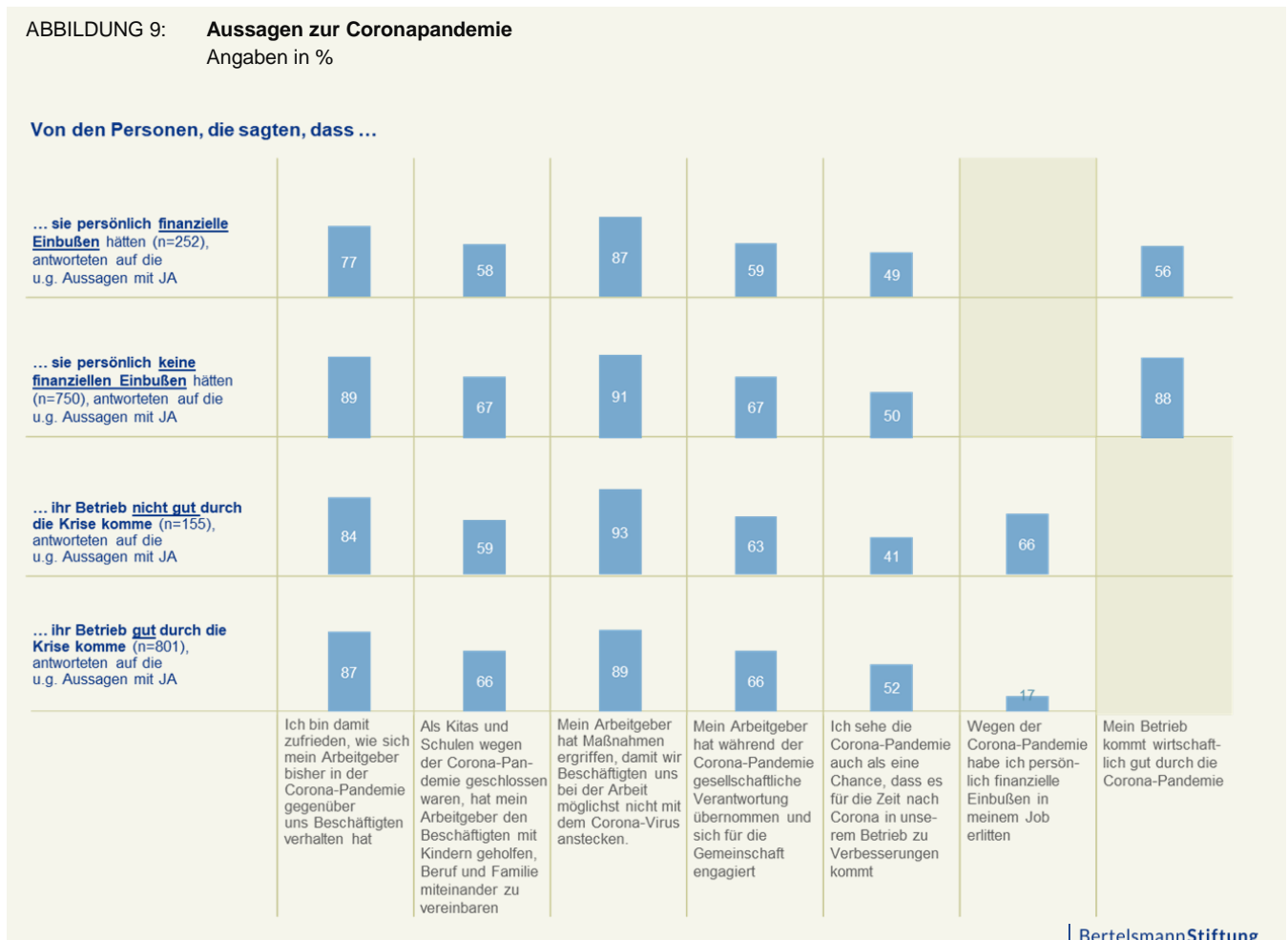
eine weit verbreitete Zuversicht innerhalb der Belegschaft zu bezeichnen. Wenn Veränderungen geplant und erfolgreich umgesetzt werden sollen, ist die optimistische Hälfte der Belegschaft mehr als eine „kritische Masse“, die die Unternehmensleitungen begeistern kann und umgekehrt. Deshalb lautet unser Fazit zu dem empirischen Befund: Viele Beschäftigte haben einen optimistischen Blick auf die zukünftigen Verhältnisse in ihrem Betrieb.

Interessant ist, dass die Gruppe von Beschäftigten, die in der Krise eine Chance sehen, dass es im Betrieb zu Verbesserungen kommt, auch bei anderen Fragen eher positive Angaben gemacht hat, die über dem Durchschnitt liegen.

Mitarbeiterorientierung sowie eine gute Unternehmenskultur könnten sich hier wechselseitig positiv beeinflussen. Es liegt die Vermutung nahe, dass dort Vertrauen in Innovation und Verbesserung herrscht, wo auch Unterstützung ist – und umgekehrt. In Unternehmen, in denen Beschäftigte zufriedener mit der Reaktion des Arbeitgebers auf aktuelle Herausforderungen sind, wird diesem auch zugetraut, Dinge zum Besseren verändern zu können, also im positiven Sinn anpassungsfähig und innovativ zu sein.

### 3.6 Schwierige Corona-Situation führt zu keinen fundamental unterschiedlichen Wahrnehmungen

Wie hat der Teil der Beschäftigten geantwortet, der durch die Coronapandemie persönliche Einbußen erlitten hat? Und welche Antworten wurden von Beschäftigten gegeben, denen zufolge der eigene Arbeitgeber nicht gut durch die Krise kommt? (Abbildung 9)



In den vorangegangenen Kapiteln wurde bei der Darstellung der Ergebnisse bereits auf diesen Zusammenhang eingegangen. Es hatte sich gezeigt, dass entlang dieser beiden Merkmale keine besonders großen Gefälle in den Antworten zu finden waren. Es wäre aber durchaus plausibel gewesen anzunehmen, dass Beschäftigte, die sich in eher problematischen Situationen befinden, deutlich anders auf die hier gestellten Fragen antworten. Das ist allerdings nicht der Fall. Betrachten wir alle „Ja“-Antworten auf alle Aussagen und differenzieren diese nach persönliche Einbußen und die Situation des Betriebs, dann wird das deutlich.

Generell können wir sagen, dass keine Polarisierung bei den Antworten hinsichtlich Zufriedenheit, Vereinbarkeit, Gesundheit und Engagement beobachtet werden konnte, auch wenn es an einzelnen Stellen zu signifikanten Unterschieden im Antwortverhalten kam.

Ein durchaus interessantes Ergebnis kommt zustande, wenn die Angaben zu persönlichen Einbußen mit den Angaben zur Situation des Betriebs gekreuzt werden: Rund die Hälfte der Beschäftigten, die selbst Einbußen erlitten haben, sagt, dass ihr Betrieb gut durch die Krise kommt. Persönliche Einbußen gehen also nicht automatisch mit der Einschätzung einher, dass der Arbeitgeber Probleme hat. Womöglich neigen die Befragten zu der Einschätzung, dass es sich um einen nur der Pandemie zuzuschreibenden Umstand handelt, der sich auch schnell wieder zum Besseren wandeln wird. Hier haben die Unternehmen die Verantwortung, transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren. Aus Sicht eines guten betrieblichen Miteinanders ist es sicher ratsam, immer wieder auf die aktuelle Lage einzugehen und sie zu erklären, bevor eine eher positive Einschätzungslage in Unzufriedenheit umschlägt und Konflikte erwachsen.

## 4 Resümee und Ausblick

Beschäftigte stellen ihren Arbeitgebern für die Zeit der Coronapandemie ein gutes Zeugnis aus. Die durch das Virus entstandene gesellschaftliche wie wirtschaftliche Situation ist schwierig und herausfordernd. In den Unternehmen in Deutschland scheint es allerdings in den Bereichen, die mit dieser Studie untersucht wurden, zu keinen Verwerfungen oder tiefergehenden Konflikten gekommen zu sein. Eher das Gegenteil scheint der Fall.

Mehr als 80 Prozent der Befragten zeigen sich zufrieden mit dem Verhalten ihres Arbeitgebers. Und diese Zufriedenheit ist relativ unabhängig von anderen Faktoren. Selbst Befragte, die von persönlichen finanziellen Einbußen berichten oder deren Betrieb nach eigener Ansicht nicht gut durch die Krise kommt, zeigen sich zu einem sehr großen Anteil zufrieden damit, wie der Arbeitgeber sich ihnen gegenüber verhalten hat. Zwei Drittel der befragten Mitarbeiter:innen antworten, dass ihr Arbeitgeber ihnen geholfen hat, während der Coronakrise Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Ebenso sagt eine große Mehrheit, dass die Betriebe Maßnahmen ergriffen haben, damit Beschäftigte sich möglichst nicht anstecken.

Aber nicht nur bei Fragen der Mitarbeiterorientierung findet sich das eher positive Stimmungsbild. Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihr Betrieb während der Coronapandemie Verantwortung übernommen und sich für die Gemeinschaft engagiert hat. Das ist ein starkes Indiz dafür, dass es nicht dazu gekommen ist, dass sich Unternehmen in der Masse aus ihrem gesellschaftlichen Engagement zurückgezogen haben. Außerdem sagt die Hälfte der Beschäftigten, sie würden in der Pandemie eine Chance sehen, dass es nach Corona zu Verbesserungen im eigenen Betrieb kommt, was als eine optimistische Haltung gegenüber der Zukunft verstanden werden kann.

Beschäftigte, die sich in eher problematischen Situationen befinden, antworten nicht deutlich anders auf die hier gestellten Fragen als die Personen, die keine finanziellen Einbußen durch Corona hinnehmen mussten. Generell können wir sagen, dass keine Polarisierung bei den Antworten nach Zufriedenheit, Vereinbarkeit, Gesundheit und Engagement beobachtet werden konnte, auch wenn es an einzelnen Stellen sichtbare Abstände und signifikante Unterschiede im Antwortverhalten gab.

Alles in allem lässt sich mit guten Gründen annehmen, dass die Unternehmen beim Management der Pandemie mitarbeiterorientiert gedacht und gehandelt und die Arbeitnehmer:innen nicht übergebürlich belastet haben. Stattdessen scheinen viele Unternehmen Lösungen gefunden zu haben, mit denen die Beschäftigten gut leben können. Es wäre lohnend, durch vertiefende Studien herauszufinden, ob die Pandemie Arbeitgeber und Arbeitnehmer:innen näher zusammengebracht hat und ob die hohen Zufriedenheitswerte von Dauer sind.

Wir haben Schlaglichter geliefert, die das Meinungsbild zum Ende des Jahres 2020 abbilden. Auch wenn im November Maßnahmen nochmals etwas verschärft wurden, gab es dennoch Hoffnungen auf Lockerungen über die Weihnachtsfeiertage 2020 oder gar auf ein baldiges Ende der Pandemie. Impfstoffe standen zu dieser Zeit kurz vor der Zulassung und Mutationen des Virus und ihre Auswirkungen wurden noch nicht in der breiten Öffentlichkeit diskutiert. Nachdem für den Monat Januar 2021 durchgehend Kontakt- und Handlungsbeschränkungen gültig waren, kam es zu keinen klaren Verbesserungen des Infektionsgeschehens. Der weitere Verlauf der Pandemie ist zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Befragung offen.

Vor dem Hintergrund des anhaltenden Infektionsgeschehens und der fortwährenden Wirkungen auf Wirtschaft und Unternehmen können die vorliegenden Ergebnisse nicht als der abschließende Befund zum Verhalten der Arbeitgeber während der Coronapandemie verstanden werden. Ob sich der Blick der Beschäftigten in der verbleibenden Zeit der Coronakrise deutlich verschieben wird oder ob es zu dauerhaften Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen und im Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft kommen wird, bleibt angesichts der sich stetig verändernden Lage abzuwarten.

## 5 Literatur

Bardt, Hubertus, und Michael Grömling (2021). „IW-Trends 1/2021 Kein schnelles Ende der Corona-Krise“. Köln. (Auch online unter [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2021/IW-Trends\\_2021-01-02\\_Bardt-Gr%C3%B6mling.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2021/IW-Trends_2021-01-02_Bardt-Gr%C3%B6mling.pdf), Download 20.1.2021).

Brink Alexander, Bettina Hollstein, Marc C. Hübscher und Christian Neuhäuser (Hrsg.) (2020). Lehren aus Corona. Impulse aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Baden-Baden: Nomos.

Bertelsmann Stiftung (2021). Unternehmensverantwortung und die Corona-Pandemie. Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis. Gütersloh. (Auch online unter [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/BSt2021\\_U\\_Verantwortung\\_Corona.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BSt2021_U_Verantwortung_Corona.pdf), Download 1.2.2021).

DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (o. J.). „Dossier Corona-Pandemie“, [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.752085.de/dossier/dossier\\_corona-pandemie.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.752085.de/dossier/dossier_corona-pandemie.html) (Download 20.1.2021).

IAB – Institut zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (o. J.). „Folgen der Covid-19-Pandemie“. [https://www.iab.de/de/iab-aktuell/folgen\\_der\\_corona-krise\\_auf\\_den\\_arbeitsmarkt.aspx](https://www.iab.de/de/iab-aktuell/folgen_der_corona-krise_auf_den_arbeitsmarkt.aspx) (Download 20.1.2021).

Schilcher, Christian, Detlef Hollmann, Jakob Kunzmann und Julia Scheerer (2020). „Thesenpapier: Unternehmerische Verantwortung und Unternehmensengagement“. Version II, Stand: 25. November 2020. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89\\_Unternehmensverantwortung\\_regional\\_wirk-sam\\_machen/Downloads/THESENPAPIER-20201125.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Unternehmensverantwortung_regional_wirk-sam_machen/Downloads/THESENPAPIER-20201125.pdf) (Download 1.2.2021).

Stiftung Aktive Bürgerschaft (2020). „Report Bürgerstiftungen: Engagement in der Corona-Krise 2020“. <https://www.aktive-buergerschaft.de/buergerstiftungen/buergerstiftungen-in-zahlen/> (Download 12.1.2021).

Stiftung Familienunternehmen (2020). Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. München. (Auch online unter [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Das-gesellschaftliche-Engagement-von-Familienunternehmen\\_Studie\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Das-gesellschaftliche-Engagement-von-Familienunternehmen_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf), Download 15.1.2021).

WZB – Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2020). „Corona-Alltag“. <https://www.wzb.eu/de/forschung/dynamiken-sozialer-ungleichheiten/arbeit-und-fuersorge/corona-alltag> (Download 20.1.2021).

ZiviZ – Zivilgesellschaft in Zahlen (2020). „Engagement Barometer zur Corona-Pandemie“. <https://www.ziviz.de/corona> (Download 1.2.2021).

## Anhang

### Bereitstellung der Daten aus der Umfrage unter:

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2021/februar/beschaefigte-geben-ihren-arbeitgebern-gute-noten-in-der-corona-pandemie>

Die in der Publikation dargestellten Zahlen sind eine Auswahl an Ergebnissen, die wir mit der Umfrage generiert haben. Um eine weitergehende Auswertung der vorhandenen Daten zu ermöglichen und unserem eigenen Anspruch als gemeinnützige Organisation gerecht zu werden, stehen die gesamten Umfrageergebnisse als Open Data zur Verfügung. Wir möchten dadurch andere Forscher:innen dazu befähigen, die Daten für eigene Fragestellungen (bspw. für Bachelor-, Master-, Doktorarbeiten oder sonstige Forschungsprojekte) zu verwerten. Die Daten im Anhang stellen wir unter die Creative Commons Lizenz: CC BY-NC (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.de>) zur Verfügung. Sie dürfen:

- teilen: das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
- bearbeiten: das Material remixen, verändern und auf diesem aufbauen

Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen, solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten. Unter folgenden Bedingungen:

- Namensnennung: Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- Nicht kommerziell: Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.
- Keine weiteren Einschränkungen: Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.



#### Adresse | Kontakt

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

Detlef Hollmann  
Senior Projekt Manager  
Telefon: +49 5241 81-81520  
Mobil +49 172 1731631  
Detlef.Hollmann@bertelsmann-stiftung.de

Dr. Christian Schilcher  
Project Manager  
Telefon: +49 5241 81-81362  
Christian.Schilcher@bertelsmann-stiftung.de

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