

Personalmanagement und CSR

Mitarbeitergewinnung durch Corporate Social Responsibility

Bei der beruflichen Orientierung gewinnen weiche Faktoren an Bedeutung. Unternehmen, die Corporate Social Responsibility als Leitlinie verfolgen und ihr Engagement sichtbar und glaubwürdig kommunizieren, können ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen.

Von Christoph Schleer und Marc Calmbach

Die berufliche Orientierung junger Menschen wurde im Rahmen einer regionalen Studie erhoben, die das SINUS-Institut im Auftrag der baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern durchgeführt hat.

Die Studie basiert auf einer 20-minütigen Online-Befragung von 1.002 Baden-Württembergern im Alter von 14 bis 24 Jahren. Dazu wurde die Methode des computer-assisted web interviewing angewandt. Die Daten der Panel-Befragung wurden an die Strukturdaten der amtlichen Statistik von Baden-Württemberg gewichtet.

Erwartungen an den Beruf und das Unternehmen

Bei den meisten Jugendlichen bestimmen weniger die materiellen als vielmehr die immateriellen Faktoren die Attraktivität des Berufs. Aus einer vorgegebenen Liste von 13 Kriterien zählen 85 Prozent der Befragten den Faktor Spaß zu ihren Top fünf der wichtigsten Berufskriterien. Für 65 Prozent muss der Beruf den eigenen Neigungen und Fähigkeiten entsprechen, 58 Prozent betonen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beziehungsweise Familie. Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung (49 Prozent) wird ähnlich häufig wie das Einkommen (51 Prozent) in die Top fünf der wichtigsten Berufskriterien gewählt.

Auch bei den Erwartungen an Unternehmen dominieren weiche Faktoren. Nicht das Gehalt steht auf Rang eins der Prioritätenliste, sondern ein sehr gutes

Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie eine sehr gute Stimmung unter den Kollegen. 53 respektive 51 Prozent der jungen Baden-Württemberger ist dies äußerst wichtig. Es folgen gute Karrierechancen (50 Prozent) und abwechslungsreiche Aufgaben (45 Prozent). Eine überdurchschnittlich gute Bezahlung halten hingegen deutlich weniger für äußerst wichtig (38 Prozent).

Wahrgenommener Anforderungsdruck

Die dargelegten Befunde bedeuten nicht, dass materielle Reize bei der beruflichen Orientierung eine untergeordnete Rolle spielen. Das Gehalt ist ein Hygienefaktor und damit wichtig. Allerdings reicht ein gutes Gehalt alleine nicht aus. Vielmehr deuten die Befunde darauf hin, dass viele junge Menschen, innerhalb selbst abgesteckter Grenzen, zwischen einem höheren Gehalt und einem attraktiveren Arbeitsumfeld abwägen. Dies gilt umso mehr, da viele von ihnen einen deutlichen Anforderungsdruck wahrnehmen.

Zwar blicken die jungen Baden-Württemberger überwiegend optimistisch in ihre berufliche Zukunft. Zwei von drei der 14- bis 24-Jährigen sind sich sehr oder zumindest eher sicher, dass ihre beruflichen Wünsche in Erfüllung gehen. Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass sich diese Zuversicht nicht selten mit Unsicherheit vermischt. Mehrheitlich hat man wenig Selbstvertrauen, den Erwartungen der Arbeits-

welt gerecht zu werden. So machen sich 51 Prozent der Befragten Sorgen, den Anforderungen der heutigen Berufswelt nicht gewachsen zu sein. Und jeder Zweite äußert sogar Angst vor dem Leistungsdruck im Arbeitsalltag.

CSR und Personalrekrutierung

Angesichts dieser Ergebnisse wundert es nicht, dass zunehmend mehr Unternehmen Corporate Social Responsibility (CSR) als Rekrutierungs-Instrument bemühen. Denn nach einschlägigen Forschungserkenntnissen schließen potenzielle Mitarbeiter von der moralisch-ethischen Ausrichtung eines Unternehmens auf das Betriebsklima und die vorherrschenden Arbeitsbedingungen (Greening/Turban 2000).

Gerade dann, wenn sie die Wahl haben, legen Bewerber immer größeren Wert darauf, in Unternehmen zu arbeiten, die Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen (Albinger/Freeman 2000). Dies gilt auch für die jungen Baden-Württemberger. 70 Prozent der Befragten ist es wichtig, dass sich Unternehmen gesellschaftlich engagieren, 27 Prozent ist es sogar äußerst wichtig.

CSR und Mitarbeiterbindung

Neben positiven Auswirkungen auf die Rekrutierung von Talenten kann CSR auch auf die Identifikation und die emotionale Bindung der Mitarbeiter wirken (Brammer et al. 2007). Stimmen die eigenen Werte mit denen des Unternehmens überein, können sich Mitarbeiter mit der Firma besser identifizieren. Meist unbewusst wird das Selbstbild mit dem wahrgenommenen Unternehmensbild verglichen. Je größer die Übereinstimmung, desto stärker ist die gefühlte Identifikation.

Eine Führungskultur, die auf Respekt und Wertschätzung basiert und auf Ängste wie Erwartungen der Mitarbeiter reagiert, kann hier positiv auf die Bindung an das Unternehmen wirken. Darüber hinaus ist nicht zu vergessen,

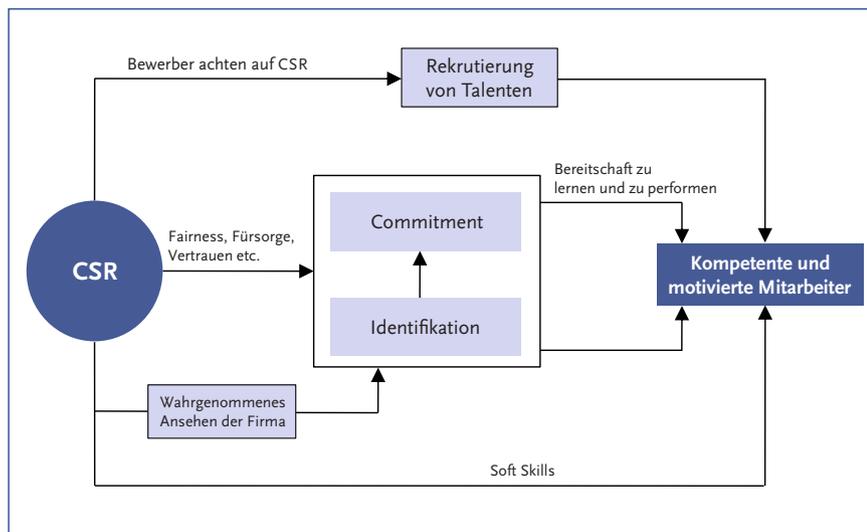


Abbildung 1: Mitarbeitergewinnung und -bindung durch CSR.

dass es Mitarbeitern wichtig ist, wie ihr Unternehmen in der Gesellschaft wahrgenommen wird. Weil sie vor anderen gut dastehen wollen, fühlen sie sich der Firma dann stärker zugehörig, wenn das öffentliche Bild des Unternehmens durch soziale, ökologische oder andere ethische Initiativen positiv beeinflusst wird (Kim et al. 2010). Die daraus resultierende Bindung erhöht die Motivation und die Einsatz- wie Lernbereitschaft der Mitarbeiter (Mowday et al. 1979). Mithin entwickeln diese Stolz und Vertrauen in ihrer Rolle, die Firma beispielsweise im direkten Kundenkontakt zu repräsentieren (Larson et al. 2008).

Corporate Social Responsibility und Weiterbildung

Schließlich kann sich CSR auch auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter auswirken. Vor allem den verschiedenen Formen des Corporate Volunteering, also den betrieblichen Freiwilligenprogrammen, werden hier positive Wirkungen nachgesagt (Gilder et al. 2005).

So sind Mitarbeiter, die sich engagieren, nicht nur zufriedener, sondern entwickeln auch viele Soft Skills, die für die tägliche Arbeit wichtig sind.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, kann CSR wesentlich dazu beitragen, kompetente und motivierte Mitarbeiter zu ge-

winnen und an das Unternehmen zu binden. Damit sehen sich Unternehmen mit mindestens zwei Fragen konfrontiert: Erstens, wie gelingt es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der verschiedene Werte auf alle Hierarchie- und Führungsebenen heruntergebrochen und implementiert werden (Küng et al. 2010).

Schlussfolgerungen und Ausblick

Zu einer solchen Unternehmenskultur gehören moralische Werte wie Integrität und Fairness, Kooperationswerte wie Loyalität und Konfliktfähigkeit, aber auch Leistungswerte wie Kompetenz und Fleiß sowie Kommunikationswerte wie Offenheit und Transparenz. Und zweitens: Wie gelingt es, die Übernahme von Verantwortung für potenzielle Mitarbeiter sichtbar und glaubwürdig zu kommunizieren (Schleer 2014)? Dabei gilt es, die Kommunikation zielgruppenspezifisch anzugehen, denn CSR-Leistungen werden unterschiedlich wahrgenommen und bewertet.

Tatsächlich verfügen potenzielle Mitarbeiter über unterschiedliche Zugänge zum Thema CSR. Um die Kommunikation inhaltlich, sprachlich und ästhetisch auf die anvisierten Zielgruppen auszurichten, eignet sich das Gesellschaftsmodell der Sinus-Milieus (Flaig/Barth 2014).

Literatur

- Albinger, H. S./Freeman, S. J. (2000): Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. In: *Journal of Business Ethics* 28, S. 243–253.
- Brammer, S./Millington, A./Rayton, B. (2007): The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. In: *International Journal of Human Resource Management* 18/10, S. 1701–1719.
- Flaig, B. B./Barth, B. (2014): Die Sinus-Milieus 3.0 – Hintergründe und Fakten zum aktuellen Sinus-Milieumodell. In: Halfmann, M. (Hrsg.): *Zielgruppen im Konsumentenmarketing: Segmentierungsansätze – Trends – Umsetzung*, S. 105–120.
- Gilder, D. D./Schuyt, T. N. M./Breedijk, M. (2005): Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. In: *Journal of Business Ethics* 61, S. 143–152.
- Greening, D. W./Turban, D. B. (2000): Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society* 39/3, S. 254–289.
- Kim, H.-R./Lee, M./Lee, H.-T./Kim, N.-M. (2010): Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. In: *Journal of Business Ethics*, 95/4, S. 557–569.
- Küng, H./Leisinger, K. L./Wieland, J. (2010): *Manifest Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen und Herausforderungen für die Weltwirtschaft*. München, dtv.
- Larson, B. V./Flaherty, K. E./Zablah, A. R./Brown, T. J./Wiener, J. L. (2008) Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, S. 271–277.
- Mowday, R./Porter, L./Steers, S. (1979): The Measurement of Organizational Commitment. In: *Journal of Vocational Behavior* 14, S. 224–247.
- Schleer, C. (2014): *Corporate Social Responsibility und die Kaufentscheidung der Konsumenten*. Wiesbaden, Springer Gabler.

AUTOREN + KONTAKT

Dr. Christoph Schleer ist Studienleiter für Sozialforschung am SINUS-Institut.

SINUS-Institut, Dudenstraße 6, 10965 Berlin.
Tel.: +49 30 20613098-12,
E-Mail: christoph.schleer@sinus-institut.de.

Dr. Marc Calmbach ist Direktor für Sozialforschung am SINUS-Institut.

SINUS-Institut, Dudenstraße 6, 10965 Berlin.
Tel.: +49 30 20613098-11,
E-Mail: marc.calmbach@sinus-institut.de.