

Employer Branding mit CSR?

Ergebnisse einer empirischen Studie zur Rolle von CSR bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch Kommunikationsmanagement-Absolventen während der Jobsuche

Von Organisationen wird heute nicht mehr nur die reine Gewinnmaximierung erwartet (vgl. auch Raupp, Jarolimek & Schultz 2011, S. 9 ff.). Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility, also der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme, werden daher verschiedene Maßnahmen wie Spendenaktionen implementiert, um Vertrauen aufzubauen und ein positives Image sowie eine positive Reputation zu erhalten. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 1), sodass Organisationen als Arbeitgeber attraktiv sein und durch Employer Branding eine starke Arbeitgebermarke aufbauen müssen (vgl. ebd., S. 2). Vor diesem Hintergrund wurde in der diesem Beitrag zugrundeliegenden Studie untersucht, welche Rolle CSR bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität von Organisation während der Jobsuche spielt. Die qualitativen Leitfadeninterviews hierfür wurden mit Kommunikationsmanagement-Absolventen durchgeführt.

Von Birgit Multhaupt

Der Prozess des Employer Branding und die Employer Brand

Unter „Employer Branding“ fassen verschiedene Autoren den gesamten Prozess der Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle der Arbeitgebermarke bzw. den Aufbau einer einzigartigen Arbeitgeberidentität zusammen (vgl. Backhaus & Tikoo 2004, S. 502; Petkovic 2008, S. 71). Das „Employer Branding“ hilft Organisationen dabei, sich wirksam nach außen zu positionieren und somit als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber hervorzutreten (vgl. DEBA 2017). Die dabei entstehende Arbeitgebermarke, auch Employer Brand genannt, ist in der Lage, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern (vgl. Backhaus & Tikoo 2004: 501, in Anlehnung an das Conference Board 2001), die Arbeitgeberqualität zu verbessern und ein einzigartiges Arbeitgeberimage aufzubauen, zu pflegen und weiterzuentwickeln (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 8). Daneben dient der gesamte Prozess des Employer Branding der Mitarbeitergewinnung, -bindung und der Verbesserung des Unternehmensimages (vgl. DEBA 2017).

Corporate Social Responsibility im internationalen Verständnis

Da viele Autoren bereits versucht haben, CSR zu definieren und es kaum möglich ist, alle Definitionen kurz zusammenzufassen, soll an dieser Stelle nur auf die der vorliegenden Studie zugrunde liegenden Definition eingegangen werden. Die International Organization for Standardization (ISO) veröffentlichte mit ihrer ISO 26000 einen internationalen CSR-Standard (vgl. BMUB 2014, S. 6; Schmiedeknecht & Wieland 2015, S. 299), in dem CSR als die

„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt“ (ISO 26000 2011, S. 17, zitiert nach BMUB 2014, S. 12)

beschrieben wird. Zudem soll CSR „in der gesamten Gesellschaft integriert und in ihren Beziehungen gelebt“ (ebd.) werden. Dabei werden unterschiedliche CSR-Dimensionen unterschieden (vgl. BMUB 2014, S. 30 ff.).

Im Zentrum steht die Unternehmensführung. Daneben gibt es noch die Dimensionen Umwelt, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung & Entwicklung in der Gesellschaft und faire Betriebs- & Geschäftspraktiken (vgl. ebd.).

Wirkungen von CSR auf die Arbeitgeberattraktivität

In der Literatur wird CSR oft „eine positive Wirkung auf die Unternehmensattraktivität und in der Folge auf Bewerbungsabsicht (Arbeitssuchende) und Bindung zugesprochen“ (Bustamante, Pelzeter & Ehscheidt 2018, S. 7). Unterschiedlich Theorien kön-

nen darlegen, warum CSR eine wichtige Orientierungshilfe für Arbeitnehmer während der Arbeitgeberwahl darstellt (vgl. Lis 2010, S. 76).

Da Informationen über das Betriebsklima etc. nicht direkt ersichtlich sind, treffen Arbeitnehmer die Entscheidung für einen Arbeitgeber unter Unsicherheit (vgl. ebd., S. 95). Die Signaling-Theorie nach Spence (1973) begründet daher, dass die CSR-Aktivität bei der Arbeitgeberwahl ein Signal für das faire Verhalten des Arbeitgebers gegenüber den eigenen Arbeitnehmern sein kann (vgl. z. B. Turban & Greening 1996, S. 660).

Die Theorie der sozialen Identität nach Tajfel und Turner (1986) kann hingegen die positive Wirkung von CSR auf die sozialen Identitäten der Organisationsmitglieder erklären, die dazu führt, dass sich diese der sozialen Gruppe der Organisation angehörig fühlen (vgl. Lis 2010, S.89 f).

Der Person-Organisations-Fit-Ansatz beschreibt eine Wertkongruenz zwischen den Werten des Arbeitnehmers und denen des Arbeitgebers (vgl. Chatman 1989, S. 339). Passen die Werte der Arbeitnehmer zu den über CSR vermittelten Werten des Arbeitgebers, kann dies die Attraktivität des Arbeitgebers steigern (vgl. Kim & Park 2011, S. 649; Bustamante et al. 2018, S. 8).

Stand der Forschung

Einige Studien haben bereits untersucht, welchen **Einfluss CSR-Aktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität von Organisationen** ausüben. Für die vorliegende Studie lassen sich dabei folgende Ergebnisse festhalten:

- Organisationen mit einer höheren „Corporate Social Performance (CSP)“-Rate

werden als attraktiver wahrgenommen und erhalten auch eine positivere Reputation (vgl. Turban & Greening 1996, S. 666).

- Die Arbeitgeberattraktivität steigt, sobald Informationen über die CSP-Aktivitäten der Organisationen in der Öffentlichkeit kommuniziert werden (vgl. Turban & Greening 1996, S. 666).
- Mitarbeiterbezogene CSR-Maßnahmen sind für Jobsuchende am wichtigsten (vgl. Albinger & Freeman 2000, S. 250; Lis 2010, S. 221; Lis 2013, S. 39; Bustamante & Brenninger 2014, S. 31).
- Die CSP-Rate von Organisationen ist den Jobsuchenden bei der endgültigen Jobentscheidung am wichtigsten (vgl. Backhaus, Brett, Stone & Heiner 2002, S. 309).
- Jobsuchende stellen finanzielle Vorteile zurück, um für ein Unternehmen mit einer höheren Reputation in Bezug auf CSR zu arbeiten (vgl. Montgomery & Ramus 2003, S. 3).
- CSR büßt gegenüber den klassischen Arbeitgebereigenschaften an Wichtigkeit ein (vgl. Bustamante et al. 2018, S. 26).

In den oben aufgeführten Studien wurden Absolventen jeglicher Studiengänge in den USA und in Deutschland befragt. Nur wenige Studien befassen sich hingegen mit der Meinung von Kommunikations- oder PR-Managern. So stellten Kim und Park (2011) heraus, dass PR-Manager, die sich durch die CSR-Maßnahmen von Organisationen in ihren eigenen ethischen Standards bestätigt sehen, auch von diesen Organisationen angezogen wurden (vgl. Kim & Park 2011, S. 649). Die Berufsfeldstudie von Stahl & Röttger (2015) zeigte zudem, dass etwa 42 Prozent der angehenden PR- und Kommunikationsmanager (Master) CSR als Arbeitsfeld interessant finden (vgl. Stahl & Röttger 2015, S. 15). Nicht wichtig hingegen war, „dass das Unternehmen im Bereich Corporate Social Responsibility

gut aufgestellt ist“ (ebd., S. 17).

Methode

Für die vorliegende Studie wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit der Methode des problemzentrierten Leitfadeninterviews gewählt. Innerhalb dieser Leitfadeninterviews wurden zur Datenerhebung zudem das Struktur-lege-Verfahren durchgeführt (vgl. Dann 1992), um die subjektiven Theorien der Teilnehmer zur Arbeitgeberattraktivität zu explizieren. Insgesamt wurden zehn persönliche Leitfadeninterviews mit Kommunikationsmanagement-Absolventen aus dem Bachelor- und Masterstudiengang der Hochschule Osnabrück durchgeführt. Die Interviews hatten eine durchschnittliche Länge von 35 Minuten. Die Transkripte der Interviews wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Die einzelnen Kategorien wurden dabei deduktiv anhand der Theorie und des Leitfadens und induktiv anhand des Untersuchungsmaterials gebildet.

Ergebnisse

Im Rahmen des Struktur-lege-Verfahrens zu Beginn der Leitfadeninterviews konnten unterschiedliche Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren von Organisationen ermittelt werden. Dass in den Interviews größtenteils das Thema CSR behandelt wird, wussten die Teilnehmer bis zum diesem Zeitpunkt noch nicht.

Das Struktur-lege-Verfahren konnte zeigen, dass den meisten Interviewten eine faire Bezahlung wichtig ist. Weitere Arbeitgebereigenschaften, die häufig als wichtig benannt wurden, waren der Standort, persönliche Flexibilität, ein sympathisches Team und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Nur 40 Prozent der Befragten nannten CSR-Faktoren, wie zum Beispiel das Sportangebot oder das soziale Engagement der Organisation. Die Wichtigkeit von CSR-Faktoren als attraktive Arbeitgeberbereitschaft wurde jedoch je nach Präferenz ganz unterschiedlich eingeordnet. Zwei Befragte konnten zudem reflektieren, dass die CSR-Faktoren während der Berufstätigkeit wichtiger geworden sind.

Im Laufe der Leitfadeninterviews wurde der Fokus dann stärker auf das Thema CSR gelegt.

Bei der Auswertung dieses Teils der Interviews wurde deutlich, dass die Mehrheit der Befragten CSR bei einem Arbeitgeber nicht primär wichtig finden.

Wenn CSR als wichtig eingestuft wurde, dann zum Beispiel aus Gründen der besseren Identifikation mit dem Arbeitgeber. Dabei wurde CSR in diesem Zusammenhang als Modeerscheinung beschrieben, die zwar kommuniziert, aber nicht immer entsprechend in der Organisation gelebt wird. Zudem wurde zum Ausdruck gebracht, dass CSR branchenabhängig wahrgenommen und verstanden wird. Die CSR-Aktivitäten einer Organisation sollten damit zur Organisation und zur jeweiligen Branche passen, um als glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Darüber hinaus wurden unterschiedliche CSR-Maßnahmen auch als unterschiedlich wichtig eingestuft. Die Befragung hat gezeigt, dass die Kommunikationsmanagement-Absolventen die gesellschaftliche CSR und die Mitarbeiter-CSR als wichtiger einstufen.

Angelehnt an die bereits vorliegenden Forschungsergebnisse (vgl. Backhaus et al. 2002) beurteilten die Befragten auch, an welcher Stelle im Bewerbungsprozess CSR am wichtigsten für sie ist.

Drei Personen deuteten an, dass CSR-As-

pekte in der Bewerbungsphase überhaupt nicht wichtig seien. **Dennoch meinte die Hälfte der Befragten, dass CSR-Aspekte ihnen zumindest unterbewusst im Moment der Bewerbung wichtig seien. Ebenfalls erklärten fünf Personen, dass ihnen die CSR-Aspekte spätestens bei der letztendlichen Entscheidung für einen Arbeitgeber wichtig seien. Dies vor allem dann, wenn zwischen den möglichen Arbeitgebern keine größeren Unterschiede liegen.**

Auffällig war vor allem, dass das Wissen über CSR und die einzelnen Bestandteile von CSR bei den Befragten weit auseinander ging. Einige hatten kaum oder gar kein Wissen über CSR, andere ein detaillierteres Wissen. Insgesamt richtete sich dieses Wissen aber stark nach dem fachlichen Hintergrund der Befragten aus. CSR hat demnach einen PR-Bezug oder werde von der Organisation gar manipulativ genutzt. So gehen die Befragten davon aus, dass Organisationen mit CSR versuchen, sich ein positives Image zu verschaffen. Als glaubwürdig wurden CSR-Aktivitäten nur angesehen, wenn auch ersichtlich wird, dass Organisationen diese tatsächlich umsetzen.

Die Befragung konnte zudem zeigen, dass die CSR-Aktivitäten eines Arbeitgebers bei der letztendlichen Jobentscheidung keine bewusste Rolle mehr spielen. **70 Prozent der Befragten schlossen CSR somit grundsätzlich als entscheidungsrelevant aus.**

Fazit und Ausblick

CSR-Faktoren des Arbeitgebers landen im Ranking der attraktiven Arbeitgeberbereitschaften eher am Ende und wurden damit von den Befragten als nachrangig eingeordnet. Vor allem auch aufgrund der Annahme, dass CSR einen **manipulativen Charakter** haben kann.

Ob CSR-Aspekte wichtig sind oder nicht, war stark abhängig von der persönlichen Präferenz der Befragten und den unterschiedlichen CSR-Aspekten. Anders als in den bisherigen Forschungen kann somit keine klare Zuordnung erfolgen, welche Formen von CSR am wichtigsten sind. Angenommen werden kann jedoch, dass CSR im Laufe der Berufstätigkeit und mit dem Wachstum der persönlichen Erfahrungen an Wichtigkeit zunehmen kann.

Einen positiven Einfluss kann CSR dann haben, wenn die Organisation CSR nicht nur nach außen hin kommuniziert, sondern auch nach innen lebt.

Kommunikationsmanagement-Absolventen können also nicht vorrangig über die CSR-Aktivitäten einer Organisation gewonnen werden. Unglaublich wird eine Organisation dabei vor allem dann, wenn sie die CSR-Aktivitäten nicht lebt.

Abstract

Aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels fällt es Organisationen zunehmend schwerer, qualifizierte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu gewinnen. Um in diesem „Kampf“ um potenzielle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen als attraktiver Arbeitgeber hervorzugehen, bauen immer mehr Organisationen mittels Employer Branding eine starke Arbeitgebermarke auf. Gleichzeitig erwartet die Öffentlichkeit, dass Organisationen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Mit dem Fokus auf das Berufsfeld Kommunikationsmanagement verknüpft die vorliegende Bachelorarbeit diese beiden Themen. Dabei wird der Fragestel-

lung nachgegangen, welche Rolle Corporate Social Responsibility (CSR) bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch Kommunikationsmanagement-Absolventen während der Jobsuche spielt. Theorien wie die Signaling-Theorie, die Theorie der sozialen Identität und der Person-Organisations-Fit-Ansatz können dabei positive Auswirkungen von CSR auf die Arbeitgeberattraktivität begründen. Die Ergebnisse der Bachelorarbeit können jedoch zeigen, dass CSR von Kommunikationsmanagement-Absolventen eher als zweitrangig behandelt wird. Grund hierfür ist auch der wahrgenommene manipulative Charakter von CSR.

Quellenverzeichnis

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, Vol. 28, S. 243-253.

Backhaus, K. B.; Stone, B. A.; Heiner, K. (2002): Exploring the relationship between Corporate Social Performance

and Employer Attractiveness, in: Business & Society, Vol 41, No. 3, S. 292-318.

Backhaus, K. B.; Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding, in: Career Development International, Vol.9, No. 5, S. 501-517.

Bundeministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014):

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Orientierungshilfe für Kernthemen und Handlungsfelder des Leitfadens DIN ISO 26000, [online] http://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/csr_iso26000_broschuere_bf.pdf [22.06.2018].

Bustamante, S.; Brenninger, K. (2014): CSR and its potential role in employer branding. An analysis of preferences of German graduates, in: Rupert J. Baumgartner, Ulrike Gelbmann und Romana Rauter (Hrsg.), Making the number of options grow. Contributions to the corporate responsibility research conference 2013, Graz, S. 31-54.

Bustamante, S.; Pelzeter, A.; Ehlscheidt, R. (2018). Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität. Eine Fallstudien-gestützte Untersuchung, Wiesbaden: Springer Gabler.

Chatman, J. A. (1989): Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 3, S. 333-349.

Dann, H.-D. (1992): Variation von Lege-Strukturen zur Wissenspräsentation, in: Scheele, B. (Hrsg.), Struktur-Lege-Verfahren als Dialog-Konsens-Methodik. Ein Zwischenfazit zur Forschungsentwicklung bei der rekonstruktiven Erhebung Subjektiver Theorien, Münster: Aschendorffsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co., S. 2-41.

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (DEBA) (2017): Mission und Grundsätze, [online] <http://www.employerbranding.org/about/mission-und-grundsätze/> [07.06.2018].

Kim, S.-Y.; Park, H. (2011): Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners, in: Journal of Business Ethics, Vol. 103, No. 4, S. 639-653.

Lis, B. (2010): Corporate Social Responsibility. Eine empirische Analyse des Einflusses auf potenzielle Arbeitnehmer, Bd. 3 GA, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Lis, B. (2013): Corporate Social Responsibility beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität, in: PERSONALquarterly, Nr. 3/13, S. 37-40.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Aufl., Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Montgomery, D. B.; Ramus, C. A. (2003): Corporate social responsibility. Reputation effects on MBA job choice, Research Paper 1805, Stanford: Graduate School of Business.

Petkovic, M. (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, Bd. 37 GA, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (2011): Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung, in: Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden: Springer VS, S. 9-18.

Schmiedeknecht, M. H.; Wieland, J. (2015): ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 299-310.

Spence, M. (1973): Job Market Signaling, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3, S. 335-374.

Stahl, J.; Röttger, U. (2015): Karriere im Kommunikationsmanagement: Berufserwartungen der Kommunikationsexperten von morgen, *Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation*, No. 8, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig, [online] <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116782/1/834040301.pdf> [23.06.2018].

Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013): *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*, 2. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Tajfel, Henri und John C. Turner (1986): The social identity theory of intergroup behaviour, in: Worchel, S.; Austin, W. G. (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations*, 2. Aufl., Chicago: Nelson Hall, S. 7-24.

Turban, D. B.; Greening, D. W. (1996): Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to prospective employees, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, S. 658-672.