



Eigene Interessen stehen im Fokus

Spielen ökologisches und gesellschaftliches Engagement eines Arbeitgebers eine Rolle bei der Mitarbeiterbindung? Ein Forschungsprojekt zur Bedeutung klassischer Arbeitgebermerkmale und unternehmerischer Verantwortung für die Mitarbeiterbindung liefert Antworten.

Längst ist die Mitarbeiterbindung für viele Unternehmen zu einer großen Herausforderung geworden. Einerseits ist die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter in den letzten Jahren gestiegen, andererseits ist es für Unternehmen im War for Talents zunehmend schwieriger geworden, offene Stellen zu besetzen, und damit umso wichtiger, ihre qualifizierten und motivierten Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten. Unternehmen müssen also geeignete Maßnahmen implementieren, die dieser Entwicklung entgegenwirken und die Mitarbeiterbindung im Unternehmen erhöhen. Der ökonomische Erfolg der Unternehmen ist schließlich vom Erhalt ihrer talentierten Mitarbeiter abhängig. Damit beeinflusst die Mitarbeiterbindung nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die Produktivität der Unternehmen.

Ein Forschungsprojekt von zwei Berliner Hochschulen sowie sechs Praxispartnern aus dem Berliner Dienstleistungssektor untersucht, welche Arbeitgeberkriterien

und -aktivitäten die Bindung der Mitarbeiter positiv beeinflussen können. Dieser Beitrag liefert einen Einblick in die praxisrelevanten Erkenntnisse der empirischen Untersuchung.

Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

Die Arbeitgeberattraktivität eines Arbeitgebers wird maßgeblich durch klassische Arbeitgeberkriterien bestimmt. Dazu zählen einerseits arbeitsplatzbezogene Kriterien (Gehalt, Karrierechancen, Arbeitsklima, Handlungsspielraum und Arbeitsinhalte) sowie andererseits unternehmensbezogene Kriterien (Standort, Internationalität, Innovation, Reputation, Stabilität, Produkt- und Branchenattrak-

tivität). Neben diesen klassischen Arbeitgeberkriterien wird die Arbeitgeberattraktivität jedoch auch durch weitere Faktoren beeinflusst. Internationale Studien weisen Corporate Social Responsibility (CSR) eine positive Wirkung auf die Mitarbeiterbindung zu. CSR wird laut der Europäischen Kommission definiert als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Um eine differenzierte Betrachtung der Wirkung von CSR auf die Mitarbeiterbindung zu ermöglichen, ist der Begriff CSR weiter zu detaillieren. Für die vorliegende Untersuchung ist CSR daher konkret als unternehmerische Aktivität in den folgenden fünf Bereichen zu verstehen: Mitarbeiter, Markt, Umwelt, Gesellschaft und

„ Wenn gewisse Aspekte versprochen, aber nicht eingehalten werden, resultiert daraus die Haltung: Dann geh ich eben. CSR ist ein wichtiger Punkt, sich als Arbeitgeber abzuheben, sich zu differenzieren.

Ein Praxispartner der Interseroh Dienstleistungs GmbH (Alba Group) im Einzelinterview

Unternehmensführung (siehe Abbildung 1). Diese fünf Dimensionen stellen die Handlungsfelder für CSR-Aktivitäten dar. Dazu gehören zum Beispiel die Unterstützung von Freiwilligenprogrammen (gesellschaftsbezogene Verantwortung) oder Maßnahmen zur Energie- und Ressourceneffizienz (umweltbezogene Verantwortung). Um die Rolle von CSR bei der Mitarbeiterbindung zu bestimmen, wurden schließlich sieben Kriteriengruppen aus klassischen Arbeitgeberkriterien und CSR-spezifischen Kriterien in die Betrachtungen einbezogen (siehe Abbildung 1).

Untersuchungsdesign

Die Untersuchung verfolgt das Ziel, die Bedeutung von CSR bei der Mitarbeiterbindung zu verstehen. Dazu ist es erforderlich, neben CSR-spezifischen Kriterien auch traditionelle Arbeitgeberkriterien zu berücksichtigen. Die sieben Kriteriengruppen wurden bei der Durchführung der Untersuchung in ihrer Bedeutung bei der Mitarbeiterbindung geranked. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde zunächst eine Online-Umfrage unter Unternehmensvertretern durchgeführt. Diese liefert eine erste Einschätzung der Bedeutung der sieben Kriteriengruppen für die Mitarbeiterbindung aus Arbeitgebersicht. An der Umfrage nahmen insgesamt 216 Vertreter von Unternehmen teil, wovon insgesamt knapp 85 Prozent dem Dienstleistungssektor angehören. Die Teilnehmer der Unternehmensumfrage sind überwiegend in Führungspositionen (64 Prozent) und in den Bereichen Geschäftsführung, Personal sowie Marketing und Nachhaltigkeit tätig. An einer ergänzenden Befragung von Arbeitnehmern nahmen insgesamt 324 Mitarbeiter der Praxispartner teil. Von den Teilnehmern der Mitarbeiterbefra-

CSR-spezifische und klassische Arbeitgeberkriterien zur Bestimmung von Arbeitgeberattraktivität		
KLASSISCHE ARBEITGEBERKRITERIEN	Arbeitsplatzbezogene Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Gehalt und materielle Aspekte • Karrierechancen • Arbeitsklima • eigener Handlungsspielraum und Eigenverantwortung • Abwechslungsreiche Arbeitsinhalte
	Unternehmensbezogene Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Standortattraktivität • Internationalität • Kreativität/Innovation • Reputation des Unternehmens • Zukunftsfähigkeit und Stabilität • Attraktivität der Branche und Produkte
CSR-SPEZIFISCHE KRITERIEN	Mitarbeiterbezogene Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen zu Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter • Work-Life-Balance/Familienfreundlichkeit • Partizipation und Mitbestimmung • Fairness & Antidiskriminierung bei Bezahlung & Arbeitsbedingungen • Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten • Arbeitsplatzsicherheit und Sozialleistungen
	Marktbezogene Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Fairness gegenüber Partnern, Lieferanten und Wettbewerbern • Bedeutung ökologischer und sozialer Kriterien in der Lieferkette • Engagement für überbetriebliche ökologische und soziale Standards
	Umweltbezogene Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Energie- und Ressourceneffizienz • Beitrag zur Emissionsreduktion • Umweltfreundlichkeit der Produkte
	Gesellschaftsbezogene Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftliches Engagement • Möglichkeiten für Corporate Volunteering/Freiwilligenprogramme
	Verantwortliche Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerische Transparenz • Bedeutung ethischer Prinzipien im Management • Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen/Interessen von Anspruchsgruppen

Internationale Studien weisen Corporate Social Responsibility (CSR) eine positive Wirkung auf die Mitarbeiterbindung zu. Neben den klassischen Arbeitgeberkriterien für die Arbeitgeberattraktivität werden daher auch CSR-Aktivitäten untersucht.

Quelle: Freudenberger et al., 2016

gung besitzen 45 Prozent eine akademische Ausbildung und 60 Prozent sind in Führungspositionen tätig. Auch hier haben die Mitarbeiter die sieben Kriteriengruppen und ihre Bedeutung bei der Mitarbeiterbindung bewertet. Zusätzlich wurde bei der Erhebung durch Einsatz einer adaptiven Conjoint-Analyse die Bedeutung der 28 Einzelkriterien gewichtet, ohne dass diese Einzelkriterien den sieben Kriteriengruppen zugeordnet waren. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, die Befragten mit einem realistischen Szenario konfrontieren zu können: Dazu wurden die Mitarbeiter während der Teilnahme vor mehrere Entscheidungssituationen gestellt. In diesen wurden jeweils zwei

fiktive Arbeitgeber mit unterschiedlichen Ausprägungen der CSR- und klassischen Arbeitgeberkriterien gegenübergestellt. Die Probanden mussten sich dann in verschiedenen aufeinanderfolgenden Szenarien für einen Arbeitgeber entscheiden. Somit kann für die Mitarbeiterperspektive nicht nur ein Ranking der sieben Kriteriengruppen, sondern auch ein Ranking aller 28 Einzelkriterien für die Bedeutung bei der Mitarbeiterbindung aufgestellt werden.

Bedeutung von CSR bei der Mitarbeiterbindung

Bereits in den vorausgegangenen Interviews mit Mitarbeitern der Praxispartner zeigte sich für die Bindung an einen Arbeitgeber eine besonders hohe Relevanz von klassischen Arbeitgeberkriterien wie Arbeitsklima, vielfältige Arbeitsinhalte und zuverlässige Lohnzahlung. Auch die mitarbeiterbezogenen CSR-Aktivitäten wie Partizipationsmöglichkeiten,

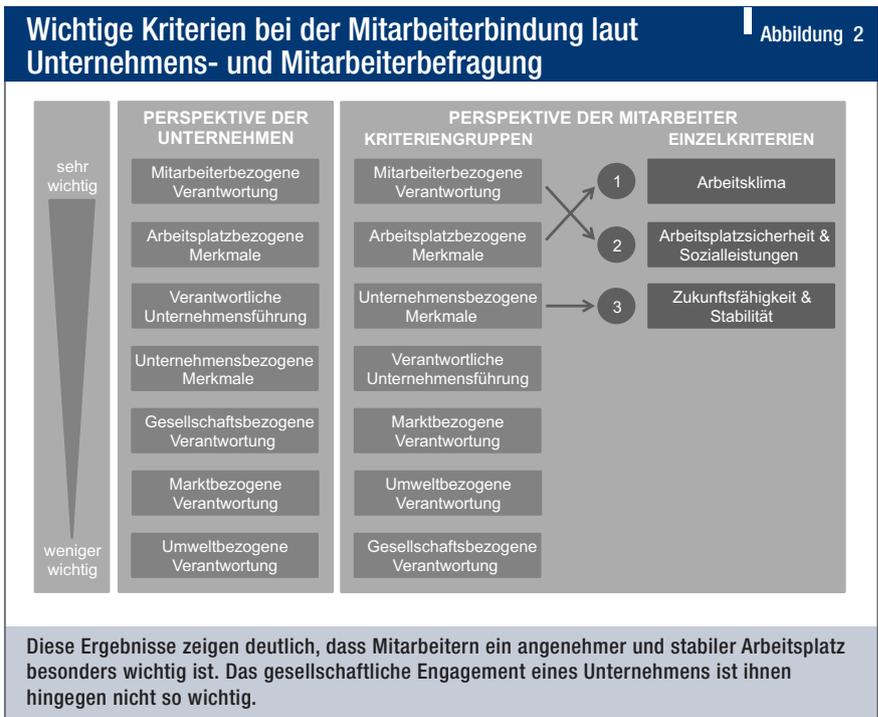
„ **Gesellschaftliches Engagement ist schön, aber kein ausschlaggebender Punkt. Wenn ich sozial tätig werden möchte, dann mache ich das selber.**

Ein Mitarbeiter der BIM – Berliner Immobilienmanagement GmbH im Fokusgruppeninterview

faire Bezahlung und Arbeitszeiten (einschließlich der Möglichkeiten für betriebliche Altersvorsorge und Teilzeitarbeit) wurden wiederholt als wichtig bezeichnet. Dagegen erschienen markt- und vor allem umwelt- und gesellschaftsbezogene Verantwortung als nur sehr randständig für die Befragten. Lediglich die verantwortungsvolle Unternehmensführung, hier insbesondere die interne unternehmerische Transparenz, wurde von einigen Mitarbeitern hin und wieder als wichtig hervorgehoben.

Auch die Ergebnisse der Online-Umfrage bei Unternehmensvertretern und Mitarbeitern zeigen, dass die wichtigsten Kriterien sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch der Mitarbeiter die mitarbeiterbezogene Verantwortung und die arbeitsplatzbezogenen Kriterien darstellen. Die darauf folgenden Ränge unterscheiden sich nur marginal voneinander. Auffällig ist jedoch, dass der umweltbezogenen und gesellschaftsbezogenen Verantwortung in beiden Befragungen keine hohe Bedeutung zugetragen wird.

Damit wird deutlich, dass CSR für den Einsatz bei der Mitarbeiterbindung differenziert betrachtet werden muss. Die mitarbeiterbezogene Verantwortung ist der entscheidende Schlüssel für die Mitarbeiterbindung. Insofern die Ergebnisse der Kriteriengruppen und der Einzelkriterien gegenübergestellt werden, sind auch im Ranking der Einzelkriterien die zwei wichtigsten Kriterien der mitarbeiterbezogenen Verantwortung und den arbeitsplatzbezogenen Kriterien zuzuordnen: „Arbeitsklima“ und „Arbeitsplatzsicherheit und Sozialleistungen“. An dritter Stelle folgt



Quelle: Freudenberger et al., 2016

das unternehmensbezogene Kriterium „Zukunftsfähigkeit und Stabilität“ (siehe Abbildung 2).

Am wenigsten sind die Befragten hingegen an den Arbeitgeberattributen „Internationalität“ und „Corporate Volunteering“ sowie der „Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen“ interessiert. Die geringe Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung zeichnete sich bereits in den Interviews mit Mitarbeitern der Praxispartner ab. Hier verstärkte sich der Eindruck, dass Angestellten besonders jene Aspekte wichtig sind, die das eigene Arbeitsleben und Befinden unmittelbar betreffen.

Mitarbeiter in CSR-Aktivitäten einbinden

Besonders wichtig sind Mitarbeitern die Arbeitgeberereigenschaften, die sie in ihrem Arbeitsalltag direkt zu spüren bekommen. Hierzu zählen ein angenehmes und kooperatives Arbeitsklima sowie Arbeitsplatzsicherheit und Sozialleistungen und ein zukunftsfähiges und stabiles Unternehmensumfeld. Vorrangig zählen für die Bindung von Arbeitnehmern Aspekte der mitarbeiterbezogenen Verantwortung und

des eigenen Arbeitsplatzes. Zudem spielt die verantwortliche Unternehmensführung, also die unternehmerische Transparenz nach innen und außen, für Mitarbeiter eine eher wichtige Rolle.

Auch wenn die direkte Relevanz der unternehmerischen Verantwortung gegenüber Markt, Gesellschaft und Umwelt bei der Mitarbeiterbindung der vorliegenden Studie nach eher gering ist, sollten diese Verantwortungsfelder nicht vernachlässigt werden. Mitarbeiter sollten vielmehr am Engagement des Unternehmens beteiligt werden und die Möglichkeit erhalten, die CSR-Aktivitäten aktiv mitzugestalten und somit ihre eigenen Interessen und Fähigkeiten einzubringen, um die Identifikation mit und letztlich die Bindung an den Arbeitgeber zu stärken.

Mehr zum Thema

Pelzeter, Andrea/Bustamante, Silke/Deckmann, Andreas/Ehlscheidt, Rudi/Freudenberger, Franziska: **Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR**. In: Baumgarth, Carsten u.a. (Hrsg.): IMB Working Paper Nr. 87, 12/2015.

Mehr Informationen über das Projekt finden Sie unter: www.mitcsr.de

Autoren

Franziska Freudenberger, Prof. Dr. Andreas Deckmann, Beuth Hochschule für Technik, Berlin, Kontakt: deckmann@beuth-hochschule.de

Rudi Ehlscheidt, Prof. Dr. Andrea Pelzeter, Prof. Dr. Silke Bustamante, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, Kontakt: silke.bustamante@hwr-berlin.de