



4
csr.impuls.booklet

Business Case:
Arbeitgeberattraktivität und CSR

Gefördert von:

Employer Branding „is what attracts you here and CSR is what keeps you here...“

Zitat aus Raubenheimer (2013)

„Weil wir uns in CSR engagieren, bekommen wir immer mehr Bewerber – nicht nur für den textilen Bereich, sondern auch für den Einkauf oder das Controlling.“

Hans-Peter Beck (Geschäftsführer GREIFF-Mode)



CSR lohnt sich, es

- erhöht die Arbeitgeberattraktivität
- bindet Mitarbeitende
- erhöht das Internal Branding

Was können Sie tun?

- Für den Prozess der Personalgewinnung interne und externe CSR nutzen
- Partizipative Unternehmenskultur für die Prozesse der Personalbindung
- Markenbildung durch Mitarbeitende durch Internal Branding



CSR | *lohnt sich!*



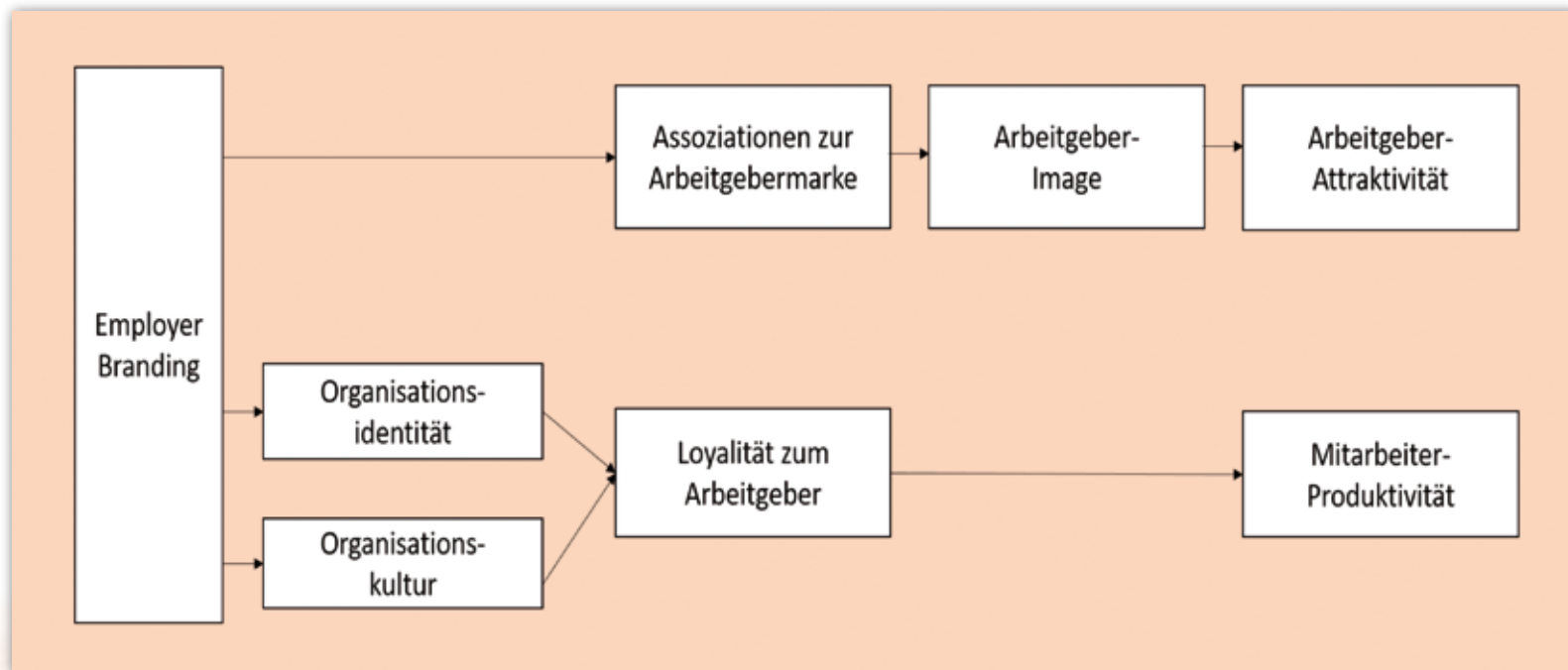
1. Arbeitgeberattraktivität – was ist das?

Die Beziehung von Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding

Arbeitgeberattraktivität ist die positive Wahrnehmung der Arbeitgebermarke (Employer Brand). Sie gilt als strategisch wichtig für den Erfolg einer Organisation. Employer Branding umfasst alle unternehmerischen Aktivitäten, um eine Arbeitgebermarke positiv aufzuladen. Eine positive Arbeitgebermarke wirkt einem Fachkräftemangel entgegen, indem gute Arbeitskräfte

- 1) angezogen und
- 2) in der Organisation gehalten werden.

Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterproduktivität sind Ergebnisse unterschiedlicher Wirkungspfade des Employer Branding (nach Backhaus und Tikko). Sie sind wichtige nicht-materielle Vermögenswerte.



Mit einem möglichst einzigartigen Set an Angeboten, der so genannten Employee Value Proposition (EVP), im Austausch für die erwartete Arbeitsleistung der Mitarbeitenden, bietet ein Arbeitgeber ein unverwechselbares, positives Arbeitgeberprofil. Die Arbeitgebermarke steht in Wechselwirkung mit dem Markenkern des Unternehmens, aber auch mit CSR.

CSR – nachhaltiges, soziales und ökologisches Wirtschaften

Corporate Social Responsibility (CSR) steht für eine Grundlage auf der sich die Unternehmen nachhaltige, soziale und ökologische Aspekte in ihre Verantwortlichkeit implementieren und in ihr ökonomisches Handeln integrieren. Unterschieden werden „interne“ CSR-Maßnahmen, die sich an Mitarbeitende innerhalb des Unternehmen richten sowie „externe“ CSR-Maßnahmen, die sich auf Themenfelder außerhalb der Unternehmung beziehen.

So sind z.B. Maßnahmen zur Frauenförderung Themen der internen CSR und Maßnahmen, die sich auf Themen der Zulieferkette beziehen, Aspekte der externen CSR.



Wissenschaftliche Erhebungen berichten von Vorteilen einer mittels CSR aufgewerteten Arbeitgebermarke

- **Attraktion und Bindung von Arbeitnehmenden:**
Ein Commitment des Unternehmens zu CSR zieht an und hält v.a. junge Leute und Talente im Unternehmen
- **Erhöhung von Motivation und Produktivität:**
CSR-Aktivitäten fördern außergewöhnliche Arbeitsbereitschaft und -einsatz.
- **Verminderte schädigende Verhaltensweisen:**
CSR verändert die Ziele der Beschäftigten und vermindert risikoreiche Strategien, die die Reputation beschädigen können.
- **Vermehrte Innovationen:**
Neue Produkte und Dienstleistungen können durch die Verbindung mit CSR entstehen.
- **Verbesserte Reputation:**
Ein positives Unternehmensimage wirkt nicht nur auf (zukünftige) Arbeitnehmende sondern auch auf Kunden.



2. Zahlen & Fakten zur Beziehung „CSR und Arbeitgeberattraktivität“

Die Recruiter auf der Messe „MG zieht an 2017“ berichten von deutlicher Nachfrage der Absolventinnen und Absolventen nach CSR

Für die Gewinnung neuer Mitarbeitender in der Textil- und Bekleidungsindustrie scheint das Thema CSR von Bedeutung. Etwa 30% der Bewerbenden fragen das Thema CSR, sowohl als interne als auch die externe CSR nach. Bei den Nachfragenden hat das Thema hohe Relevanz. Die wichtigsten nachgefragten Themen der CSR sind:

- 1) Externe CSR: Umweltschutz/Nachhaltigkeit, Chemikalien, Entsorgung, Wasser
- 2) Interne CSR: Angebote im Sozialen Bereich: Zusätzliche Leistungen, Familienfreundlichkeit / Work-Life-Balance, Kindergarten, Soziale Projekt fördern, Soziale Verantwortung
- 3) Externe CSR: Produktionsbedingungen: Produktionsort, -stätten, Supply Chain



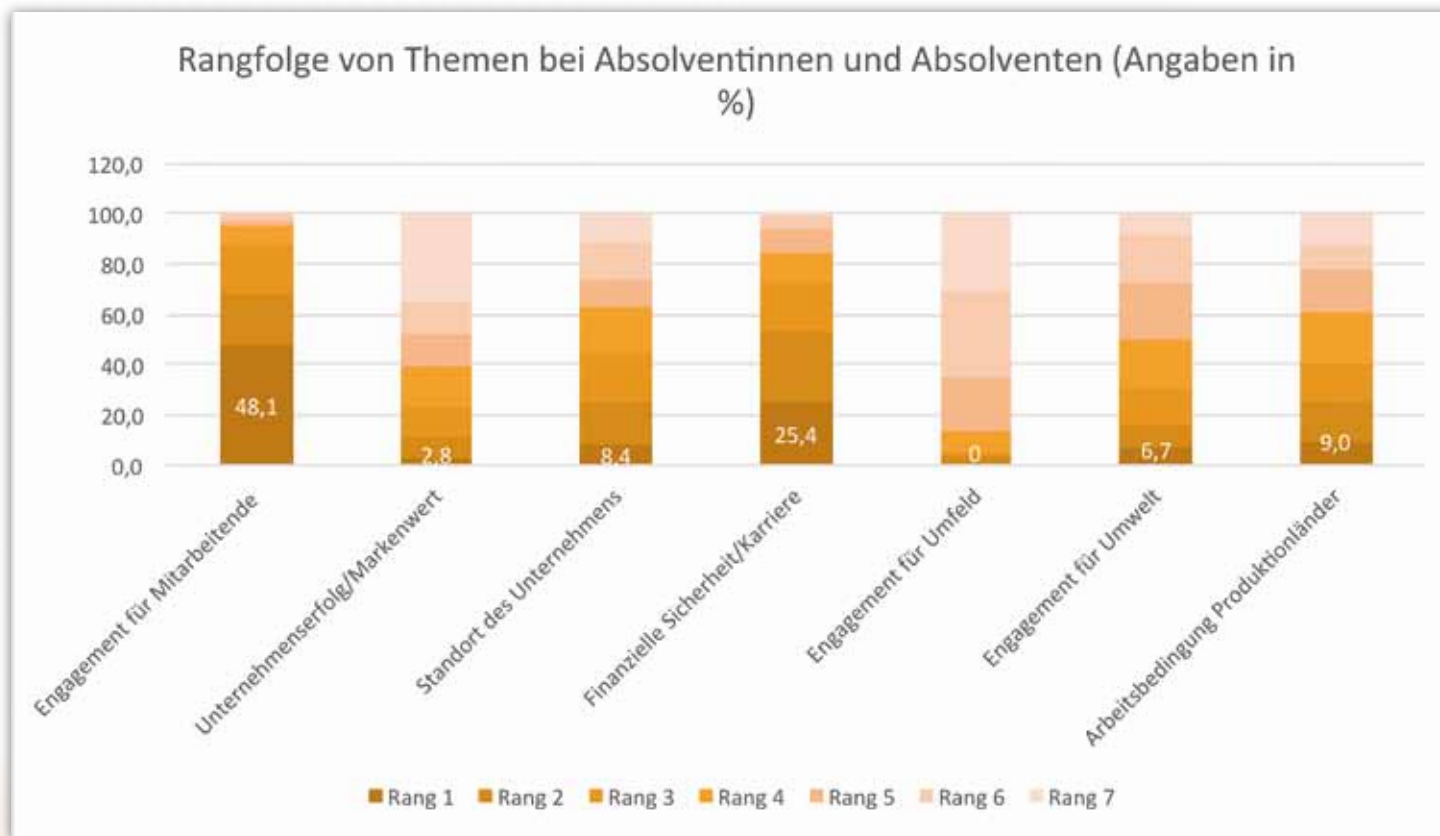
Die Befragung der Absolventinnen und Absolventen und Alumni der Hochschule Niederrhein, Fachbereich Textil im Sommer 2018 unterstützt die Befunde

- 50,0 % suchen aktiv nach sozial verantwortlichen Unternehmen
- 41,6 % suchen aktiv nach CSR und Nachhaltigkeitsberichten
- 41,6 % fragen beim Bewerbungsgespräch aktiv nach CSR

Armed Angels, Vaude und Hess Natur sind attraktivere Arbeitgeber als die Luxusmarke Strenesse.

Gefragt nach der Rangfolge der Bewertung bei der Suche nach Arbeitgebern bei Absolventinnen, Absolventen und Alumni rangieren Engagement für die Mitarbeitenden (z.B. Betriebsklima, Work-Life-Balance, Chancengleichheit, ...), Finanzielle Sicherheit und Karrieremöglichkeiten (z.B. Weiterbildung, Aufstiegs-

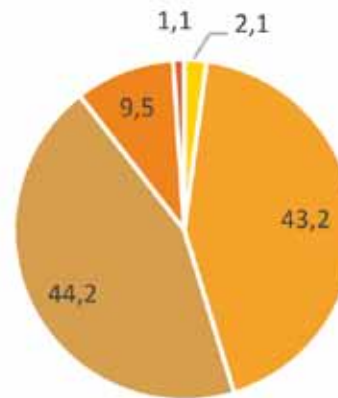
möglichkeiten, ...) und die Arbeitsbedingungen in Produktionsländern auf den ersten drei Plätzen. Nach der realen Entscheidung für ihren Arbeitgeber befragt, berichten allerdings über 44%, dass sie keine Alternative hatten.



Die Bewertung des eigenen Arbeitgebers würde sich bei einem Engagement in soziale und ökologische Belange positiv verän-

dern. Das Commitment scheint sich durch CSR positiv beeinflussen zu lassen, dies zeigt sich anhand von diesem Beispiel:

Änderung Arbeitgeberattraktivität, wenn
"Cotton made in Africa" (Angaben in %)

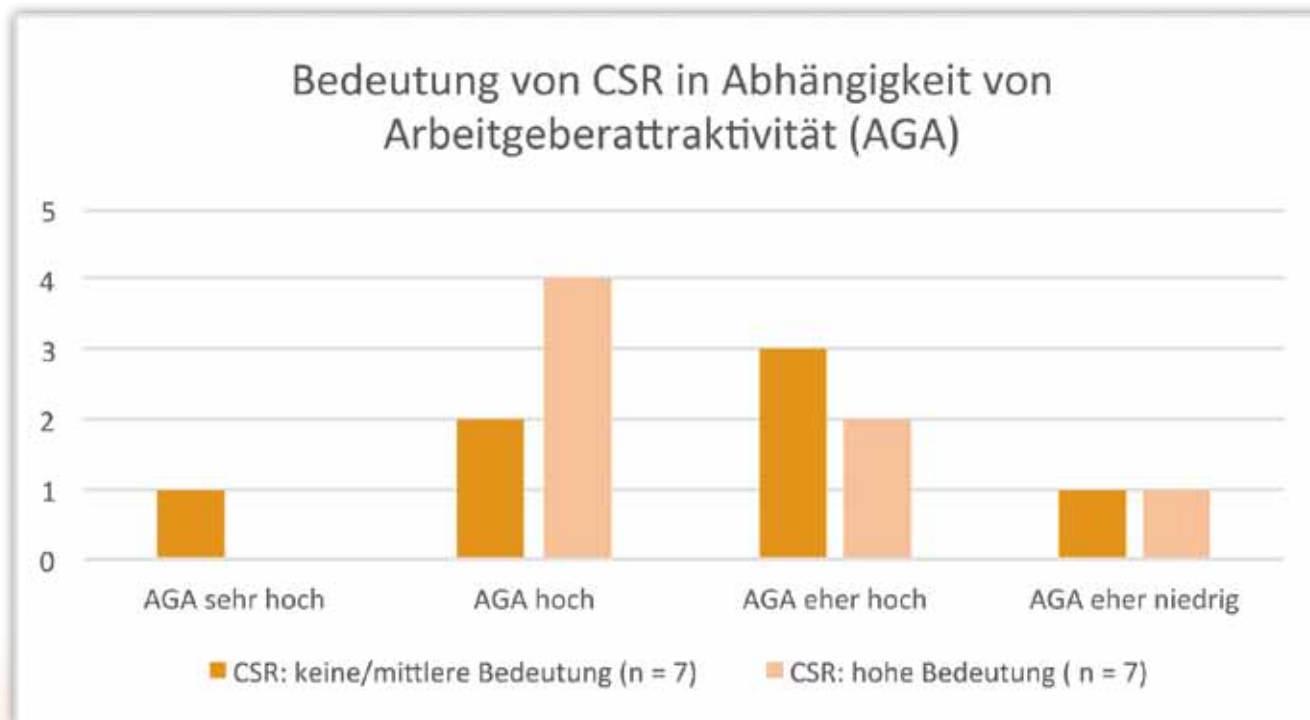


- k.A./ kann ich nicht sagen
- etwas verbessern
- etwas verschlechtern
- wesentlich verbessern
- bleibt gleich / hat keine Auswirkung

Eine Befragung bei Unternehmen zeigt keinen Trend, dass sich CSR finanziell lohnt

Die geringe Zahl der antwortenden Unternehmen lässt noch keine eindeutigen Schlussfolgerungen aus den durchgeführten Erhebungen zu. Daten wie Anzahl der (Initiativ-)Bewerbungen auf freie Stellen, Fluktuation oder Dauer der Beschäftigung im Unternehmen zeigen keine Unterschiede zwischen Unternehmen mit geringer, mittlerer oder hoher strategischer CSR.

Unternehmen mit einem Engagement in geringer oder mittlerer CSR berichteten über höhere Kosten bei ihrer letzten Wiederbesetzung als auch durch Minderleistung bei Einstellungen der Bewerbenden. Durch die geringe Zahl der Befragten ist dieses Ergebnis nicht belastbar.



3. Welche Schlussfolgerungen lassen die Daten zu?

Noch scheint der Fachkräftemangel nicht so ausgeprägt zu sein, dass sich ein Engagement in ein CSR-Management unmittelbar monetär für die Unternehmen auswirkt. Das könnte sich bei eklatantem Fachkräftemangel ändern.

Die Präferenzen der Absolventinnen und Absolventen sowie der Alumni zeigen, dass ein Engagement für die Mitarbeitenden, Finanzielle Sicherheit und Karriereöglichkeiten und mit etwas Abstand an dritter Stelle die Arbeitsbedingungen in Produktionsländern auf den vorderen Rängen liegen.



Für den Prozess der Personalgewinnung interne und externe CSR nutzen

In Zeiten des beginnenden Fachkräftemangels werden neben Arbeitsplatzsicherheit und Karriereoptionen die „weichen Faktoren“ wichtiger. Die Kommunikation über Website und Broschüren ist wichtig:

- Stellen Sie die Leistungen ihres Unternehmens für die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen heraus: Unternehmenskultur, Themen der Work-Life-Balance, mitarbeiterorientierte Führung, Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten sind von ebenso hoher Bedeutung wie die Marke.
- Zeigen Sie, was Sie in der Wertschöpfungskette für die Beschäftigten in den Produktionsländern und für den Umweltschutz leisten: Hoch engagierte Unternehmen, die ihre Wertschöpfungsketten aktiv verbessern und transparent machen, sind bei Absolventinnen und Absolventen besser angesehen als Luxusmarken, die nichts berichten.

Für die Prozesse der Personalbindung muss die Unternehmenskultur partizipativ gestaltet werden

Generation Why verlangt mehr als die Arbeitnehmenden der vorangehenden Generationen nach mitarbeiterorientierter Führung und Partizipation. Karriere bedeutet für sie nicht nur Gehalt und Aufstieg in der Linie, sondern oft auch inhaltliche Weiterentwicklung oder weitreichende Verantwortung sowie die Möglichkeit Beruf und Familie gut vereinen zu können. Externe CSR, die sich für die Wertschöpfungsketten einsetzt, erhöht darüber hinaus die Attraktivität des eigenen Arbeitgebers.

- Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit, professionelle Führung im Sinne von Entwicklungsgesprächen, Führung als Vorbild sind heute wichtig.
- Kommunikation und Kooperation sowie Vertrauen sind zentrale Werte einer Unternehmenskultur, die Mitarbeitende bindet. Über Befragungen und daraus abgeleitete Maßnahmen haben Sie ein Ohr bei den Mitarbeitenden und zeigen, dass sie wichtig sind.
- Auch CSR-Maßnahmen, die sich auf die Wertschöpfungskette beziehen, können der Mitarbeiterbindung dienen.

Mittels Internal Branding können die Mitarbeitenden die Kunden von der Marke überzeugen

Mitarbeitende sind die wichtigsten Markenbotschafter des Unternehmens und tragen maßgeblich zu dessen Erfolg bei. Internal Branding stellt sicher, dass Mitarbeitende als Markenbotschafter auftreten können. Es sorgt dafür, dass Mitarbeitende sich für die Marke des Unternehmens interessieren.

Bei Kunden, für die CSR-Maßnahmen einen potentiellen Kaufgrund darstellen, kann die interne Kommunikation essentiell sein, um die Marke mit ihrem CSR-Versprechen im Kaufprozess entsprechend zu kommunizieren. So trägt sie dazu bei, dass die CSR-Strategie noch fester in einem Unternehmen verankert und weiterentwickelt wird.

- Investieren Sie in die unternehmensinterne CSR-Kommunikation, so dass die Mitarbeitenden den Kunden die Marke kennen und erklären können.



Quellen

Ambler, T. & Barrow, S. (1996).

The Employer Brand, in: The Journal of Brand Management, Vol. 4 No. 3, S.186

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004).

Conceptualizing and researching employer branding, in: Career Development International, Vol. 9 No. 5, S.501-517

Biswas, M. K. & Suar, D. (2016).

Antecedents and Consequences of Employer Branding, in: Journal of Business Ethics, 136: S. 57-72

Kienbaum (2012).

O.V. Internal Employer Branding 2012: Unternehmen vernachlässigen Mitarbeiter als Markenbotschafter. Verfügbar unter: <https://www.agitano.com/internal-employer-branding-2012-unternehmen-vernachlaessigen-mitarbeiter-als-markenbotschafter/44208>

Raubenheimer, K. (2013).

Towards an integrated people management approach?

An exploratory study into the relationships between Corporate Social Responsibility, Employer Branding and Human Resource Management in the New Zealand and Australian financial sectors Doctoral Thesis: Verfügbar unter: <http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/7439>

Weitere **csr.impuls.booklets** und **csr. impuls.papiere** gibt es zu den CSR-Themen:

- 1 Business Case: Grüne Logistik
- 2 Business Case: Menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette
- 3 Business Case: Veredlung/Färbung und CSR
- 4 Business Case: Arbeitgeberattraktivität und CSR
- 5 Blickpunkt: Digitalisierung und CSR

Die **csr.impuls.booklets** als auch die dazugehörigen **csr.impuls.papiere** können Sie auf den folgenden Webseiten herunterladen:

► www.csr-textil-bekleidung.de ► www.hs-niederrhein.de/forschung/ethna/

Die vorliegenden **csr.impuls.booklets** wurden in Kooperation von den Projektpartnern und mitwirkenden Unternehmen im Rahmen des Projektes erstellt. Ein **csr.impuls.booklet** bietet einen ersten Einstieg in das jeweilige Themenfeld. Die dazugehörigen **csr.impuls.papiere** geben einen vertiefenden Einblick: Mit einem Selbstcheck, vertiefenden Hintergrundinformationen und empirischen Daten aus dem Projekt erhalten interessierte Unternehmen einen Überblick und können selbst tätig werden.

Der Aufbau des CSR-Kompetenzzentrum Textil & Bekleidung Niederrhein wird im Rahmen des EFRE. NRW 2014-2020 vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW gefördert.

Impressum

**CSR Kompetenzzentrum
Textil & Bekleidung Niederrhein**
c/o WFMG Wirtschaftsförderung Mönchengladbach GmbH
Neuhofstr. 52, 41061 Mönchengladbach

Projektpartner

