

# Das Nachhaltigkeitskonzept in der Rekrutierung

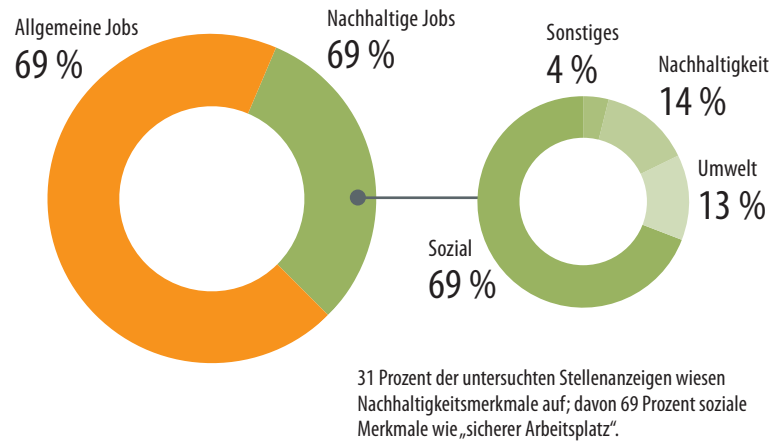
Qualifizierte Mitarbeiter bevorzugen Unternehmen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen. Nachhaltigkeit ist also ein wichtiger Faktor, um sich als Arbeitgeber zu positionieren. Aber wird diese Chance in Deutschland genutzt?

► Der Begriff der Nachhaltigkeit gilt als Leitbild für eine zukunftsfähige Entwicklung, die unter gleichwertiger Beachtung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte gestaltet werden soll. Für Unternehmen spielt dieses Leitbild eine zunehmend größere Rolle. Externe Gruppen wie etwa NGOs üben Druck aus, aber auch Investoren interessieren sich zunehmend für die Corporate Social Responsibility eines Unternehmens. Die gestiegene Erwartungshaltung von Konsumenten und Arbeitnehmern an das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen intensiviert den Druck für nachhaltiges Wirtschaften, gepaart mit der Fokussierung auf Transparenz, die durch neue Technologien und soziale Netzwerke induziert wird. Ressourcenmangel und die Transformation des Ökosystems verschärfen diese Entwicklung.

## Anteil der nachhaltigen Stellenanzeigen im Vergleich zu allen Stellenanzeigen

Abbildung 1

Quelle: Universität Politècnica de Catalunya, 2017



### Nachhaltigkeit im Personalmanagement

Nachhaltigkeit ist folglich ein wichtiger Faktor im Personalwesen. „Unter nachhaltigem Personalmanagement werden insbesondere diejenigen Denk- und Handlungsansätze verstanden, welche die langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmäßige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden zum Ziel haben“ (Zaug et al., 2001, Seite 1). Die Kernpunkte und relevanten Aktivitäten des nachhaltigen Personalwesens lassen sich als drei übergeordnete Ziele definieren. Diese umfassen die Orientierung an nachhaltig geprägten Werten und die erinnernde und unterstützende Funktion des Personalmanagements gegenüber dem Vorstand. Auch die Implementierung von Strukturen und Systemen, die eine operationale Umsetzung von Nachhaltigkeit vereinfachen, ist als Kernkompetenz eines nachhaltigen Personalmanagements zu verstehen – neben einem holistischen Ansatz (Wirtenberg et al., 2007). Hierbei ist die Präsenz des Personalmanagements bei der Sensibilisierung und Vorbereitung der Mitarbeiter für ökologische, ökonomische und soziale Veränderungen von großer Bedeutung (DuBois & Dubois, 2012).

### Ein Mangel an nachhaltigen Bestrebungen verstärkt die Wechselmotivation der Arbeitnehmer.

auf lange Sicht zu gewährleisten? Die Wunschliste der umworbenen Young Professionals erweitert sich um die Anforderung einer ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmen. Ein Mangel an nachhaltigen Bestrebungen seitens der Unternehmen schreckt nicht nur neue Mitarbeiter ab, sondern verstärkt zudem die Wechselmotivation der aktuellen Arbeitnehmer. Qualifizierte Berufseinsteiger sowie erfahrene Fachkräfte fühlen sich besonders von „grünen“ Arbeitgebern angezogen (Bhattacharya, 2008). Dies waren die Ausgangsüberlegungen der Untersuchung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit bei der Personalbeschaffung als eines der Kerninstrumente des Personalmanagements. Gegenwärtig existieren mehr als 650 000 Vakanzen in Deutschland (Stand: Oktober 2016, Bundesagentur für Arbeit). Anstatt die Rekrutierungsaktivitäten aller Branchen einzubeziehen, was zeitlich und kapazitätsbezogen den Rahmen der Forschungs-

### Qualifizierte Mitarbeiter fühlen sich von „grünen“ Unternehmen angezogen

Ausgehend vom Modell des nachhaltigen HR-Managements stellt sich die Frage: Inwieweit wird das Konzept der Nachhaltigkeit gegenwärtig im Personalmanagement angewendet, und in welcher Form kann es optimiert werden, um die Versorgung mit qualifizierten, motivierten und nachhaltig orientierten Mitarbeitern

#### Studie kompakt

**Forschungsfragen:** Welche Rolle spielt das Konzept der Nachhaltigkeit als Leitbild für das Personalmanagement? Wird der Nachhaltigkeitsbegriff in der Rekrutierung genutzt?

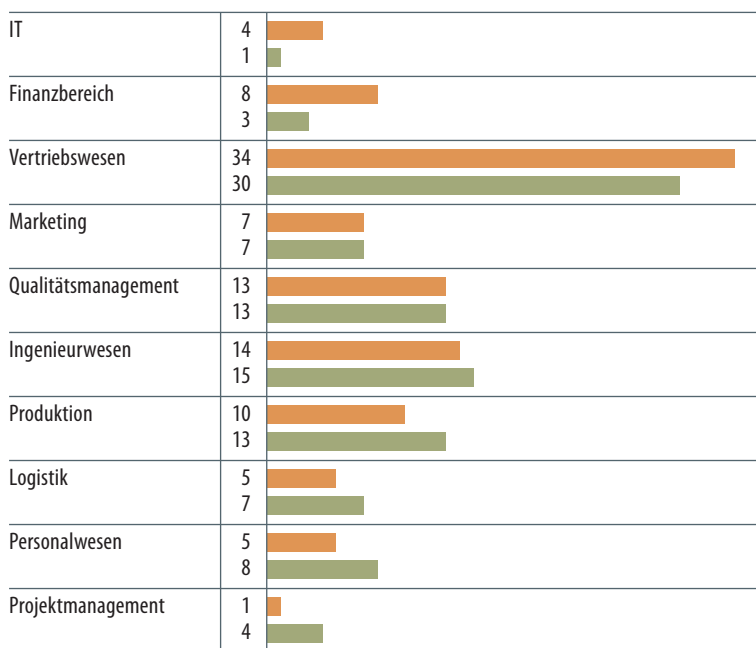
**Forschungsansatz:** Anhand einer empirischen Inhaltsanalyse von 8745 Stellenanzeigen wird untersucht, inwieweit das Konzept der Nachhaltigkeit bei der Rekrutierung von Mitarbeitern Berücksichtigung findet.

**Ergebnisse:** Nachhaltigkeitsbegriffe wurden in der Anzeigenkommunikation etwa bei einem Drittel der Anzeigen gefunden. In Bezug auf Funktionsbereiche und Branchen zeigen sich Unterschiede und Lücken bei der Umsetzung eines nachhaltigen Human Resource Managements.

## Häufig bis sehr häufig genutzte Informationskanäle

Abbildung 2

Angaben in Prozent



Personalwesen, Projektmanagement und Logistik haben einen höheren Anteil an nachhaltigen Vakanzen als sie an den gesamten untersuchten Stellenanzeigen haben.

■ Branchenanteil in allen Anzeigen  
■ Branchenanteil in nachhaltigen Anzeigen

frage überzogen, wird ausschließlich eine Branche, die Nahrungsmittelindustrie, betrachtet. Die 1104 registrierten Unternehmen des Nahrungsmittelsektors schrieben 8745 Vakanzen auf ihren jeweiligen Unternehmensseiten aus (Stand: Oktober 2016, Gewerbeverzeichnis Deutschland). Hierbei wurde nicht auf Basis von Metabörsen, also Stellenbörsen, in denen meist kostenpflichtig Jobanzeigen inseriert werden, gearbeitet. Vielmehr wurde jede Unternehmensseite der Nahrungsmittelbranche einzeln auf Vakanzen untersucht. Die daraus resultierenden 8745 Stellenanzeigen wurden in Unterkategorien differenziert, um unterbranchen- und funktionspezifische Merkmale zu unterscheiden. Für die Lokalisierung des Schlüsselbegriffs in den Stellenbeschreibungen wurde eine Stichprobe von 300

zufällig ausgewählten Stellenbeschreibungen individuell ausgewertet. Als Indikatoren für Nachhaltigkeit wurde das Konzept der „Triple Bottom Line“ herangezogen, das den Begriff in ökologische, ökonomische und soziale Faktoren untergliedert (Elkington, 1998, Seite 91). Jedoch wird der Begriff der Nachhaltigkeit inflationär und inkonsistent gebraucht. Deshalb wurden mehr als zwanzig einzelne Wörter und Wortgruppen auf der Basis von wissenschaftlichen Journalen zusammengetragen, die terminologische Referenz zum Konzept der Nachhaltigkeit aufweisen.

### Die Ergebnisse der Untersuchung

Die definierten Schlüsselbegriffe wurden in 31 Prozent der Stichprobe gefunden. Somit zeigen 69 Prozent der 300 Suchanzeigen keine Referenz zum Nachhaltigkeitskonzept. Trotz der viel diskutierten Bedeutung und dem stetigen Verweis der Unternehmen auf Nachhaltigkeit sind große Lücken in der Operationalisierung und Anwendung des Konzepts zu erkennen.

Bei der Distribution der Sammelbegriffe, die auf Nachhaltigkeit hinweisen, verteilen sich 14 Prozent des Anteils auf den allgemeinen Begriff „Nachhaltigkeit“ oder „nachhaltig“. Auf die ökologische Perspektive von Nachhaltigkeit fallen 13 Prozent. Mehr als zwei Drittel (69 Prozent) sind somit der sozialen Säule des Nachhaltigkeitskonzepts zuzuordnen. Hierbei wird bei mehr als der Hälfte (56 Prozent) der Anzeigen, die sich auf soziale Nachhaltigkeit stützen, der Begriff „sicherer Arbeitsplatz“ verwendet. Absolut gesehen ist das ein Anteil von 40 Prozent aller Anzeigen, die das Konzept der Nachhaltigkeit verwenden.

### Personalwesen hat überproportionale Referenz zur Nachhaltigkeit

Hinsichtlich der Funktionsbereiche sind es Jobanzeigen im Vertriebswesen, die absolut gesehen den größten Anteil der 300 Stellenanzeigen einnehmen. Relativ gesehen, also in der Auswertung zwischen Stellenanzeigen ohne (208 Jobanzeigen) und mit nachhaltigen Indikatoren (92 Jobanzeigen), gibt es Funktionsbereiche, die weit aus mehr Referenz zur Nachhaltigkeit aufweisen. Anzei-

#### Mehr zum Thema

Bhattacharya, C. B., Sen, S., Korschun, D.: **Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent.** In: MIT Sloan Management Review, Bd. 53 (2), 2008, S. 2–12

DuBois, C. L. Z., Dubois, D. A.: **Strategic HRM as Social Design For Environmental Sustainability in Organization.** In: International Journal of Human Resource Management, Bd. 51, 2008, S. 799–826.

Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J.: **Sustainability and Human Resource Management,** 2014.

Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., Fairfield, K. D.: **HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies.** In: Human Resource Planning, Bd. 30, 2007, S. 10–20.

gen, die in die Funktionsbereiche des Personalwesens, des Projektmanagements und der Logistik fallen, haben einen überproportionalen Anteil an nachhaltigen Vakanzen. Marketing, Informationstechnologie und der Finanzbereich bilden das Schlusslicht mit den geringsten nachhaltigen Indikatoren. Technisch affine Profile im Ingenieurwesen und im Produktionsbereich liegen im mittleren Bereich der relativen Auswertung.

### Jobrollen für das gehobene Management haben wenig Referenz zur Nachhaltigkeit

Knapp mehr als die Hälfte (51 Prozent) aller Jobanzeigen gehören dem mittleren Management an. Diese erfordern einen universitären Hochschulabschluss und Berufserfahrung. Nahezu die Hälfte aller Jobanzeigen mit nachhaltigen Indikatoren (49 Prozent) sind im mittleren Management zu finden. Die Relation zwischen Vakanzen mit und Vakanzen ohne Referenz zur Nachhaltigkeit scheint ausgeglichen.

Eine weitaus unausgeglichene Relation ist im gehobenen Management zu finden. Dies sind Vakanzen, die ebenfalls einen universitären Hochschulabschluss und Berufserfahrung erfordern, jedoch zudem noch Mitarbeiterverantwortung einschließen. Solche Jobs bilden einen Anteil von neun Prozent aller Stellenanzeigen. Nur ein Drittel dieser Vakanzen wiederum zeigt eine Referenz zur Nachhaltigkeit.

Im Vergleich weisen Jobrollen, die dem unteren Management angehören, eine stärkere Relation zur Nachhaltigkeit. Solche Vakanzen ohne universitären Hochschulabschluss und ohne Mitarbeiterverantwortung nehmen 40 Prozent aller Stellenanzeigen ein. Die Jobrollen im unteren Management machen jedoch nahezu die Hälfte (48 Prozent) aller Stellenanzeigen mit nachhaltigen Indikatoren aus.

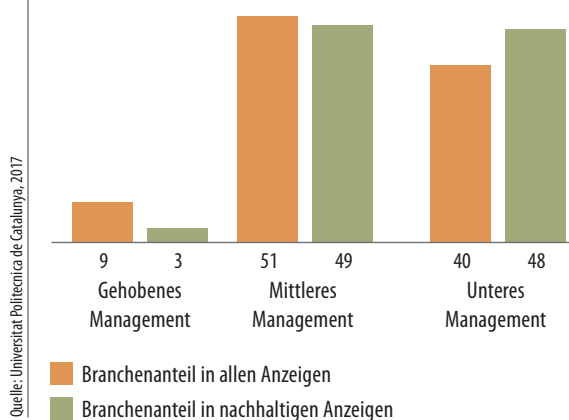
### Nachhaltigkeitskonzept bei Rekrutierung kaum angewendet

Die vielfach erwähnte Wichtigkeit in der Implementierung des Nachhaltigkeitskonzepts, aus der Perspektive von unter anderem NGOs, Investoren, Konsumenten und Arbeitnehmern, findet in der ersten Rekrutierungsphase der Stellenausschreibungen kaum Anwendung. Mehr als zwei Drittel aller Jobbeschreibungen weisen in keiner Form nachhaltige Indikatoren auf. Die Vakanzen, die sich auf das Leitbild berufen, annoncieren insbesondere die soziale Säule der Nachhaltigkeit. Ein sicherer Arbeitsplatz ist die häufigste genannte Referenz und könnte in gegenwärtig unsicheren und krisenanfälligen

## Hierarchievergleich

Abbildung 3

Angaben in Prozent



Quelle: Universität Politècnica de Catalunya, 2017

In Stellenanzeigen für das gehobene Management spielt Nachhaltigkeit kaum eine Rolle.

### „Sicherer Arbeitsplatz“ ist der am häufigsten verwendete Nachhaltigkeitsbegriff.

Märkten nachhaltige Bestrebungen unterstreichen. Eine branchen- und funktionsübergreifende Betrachtung macht insgesamt auf die geringe Anzahl der Nennungen der Nachhaltigkeitsindikatoren aufmerksam und wirft Fragen auf: Warum werden für viele Jobs nahezu selbstverständliche Fähigkeiten wie „Umgang mit Office-Produkten“ oder

Teamfähigkeit“ genannt, jedoch das soziale Engagement eines Kandidaten nicht ausdrücklich gewünscht? Unternehmen sind nur dann glaubwürdig, wenn sie derartige Leistungen in das Bewerberprofil des Wunschkandidaten mit aufnehmen.

### Was das für die Praxis bedeutet

Die Analyse zeigt vorrangig die gegenwärtige Lücke in der Implementierung des Nachhaltigkeitskonzepts in der Rekrutierung. Um die Glaubwürdigkeit zu unterstreichen und dem Wunsch zu entsprechen, für gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte als Arbeitgeber attraktiv zu sein, bedarf es in der Unternehmensbeschreibung klarer Hinweise auf die ökologischen, sozialen und nachhaltigen Anstrengungen. Auch die Voraussetzung einer praktischen Teilnahme und/oder Durchführung von nachhaltigen Projekten im Anforderungsprofil sendet ein klares Zeichen an eine für die Thematik nicht nur offene, sondern auch sensibilisierte und erfahrene Zielgruppe. Eine Aufgabenbeschreibung, die die Implementierung von nachhaltigen Prozessen in den Vordergrund stellt, unterstreicht eine ernst gemeinte Bestrebung zur Nachhaltigkeit. Diese beinhaltet also nicht nur eine Erwähnung von nachhaltigen Schlüsselbegriffen, sondern erstreckt sich über eine präzise Beschreibung der nachhaltigen Orientierung in der Unternehmens-, Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung. ■

AUTOREN



Prof. Dr. Jose M. Gil Roig, Professor an Universitat Politècnica de Catalunya, Direktor Center for Agro-Food Economy and Development, Barcelona, [chema.gil@upc.edu](mailto:chema.gil@upc.edu)



Thars Selvanathan, Assistant Professor Universität Politècnica de Catalunya und Frankfurt University of Applied Sciences, Promotion im Bereich HRM und Nachhaltigkeit, Barcelona, [thars.selvanathan@upc.edu](mailto:thars.selvanathan@upc.edu)