

Nachhaltigkeitskonzept in HR – Im Rekrutierungsverfahren kaum von Bedeutung

Von Prof. Dr. Erika Graf (Frankfurt University of Applied Sciences) und Thars Selvanathan (Universitat Politècnica de Catalunya)

Der Begriff der Nachhaltigkeit gilt als Leitbild für eine zukunftsfähige, nachhaltige Entwicklung, die unter gleichwertiger Beachtung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte gestaltet werden soll. Für Unternehmen spielt dieses Leitbild eine zunehmend größere Rolle, was sich allein aus der Tatsache ableiten lässt, dass mittlerweile in Deutschland nahezu jedes Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Dies geschieht einerseits aufgrund des Drucks externer Gruppen wie z.B. NGOs¹, aber auch weil Investoren sich zunehmend für die „Corporate Social Responsibility“² eines Unternehmens interessieren.

Nachhaltiges Personalmanagement

„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, S. 1) Somit spielt in der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Unternehmensmodellen das Personalmanagement eine Schlüsselrolle (Wirtenberg et al., 2007, S. 8). Die Kernpunkte und relevanten Aktivitäten des nachhaltigen Personalwesens lassen sich in drei übergeordnete Ziele definieren. Diese umfassen zum einen die Orientierung an nachhaltig geprägten Werten und die erinnernde und unterstützende Funktion des Personalmanagements gegenüber dem Vorstand. Wesentlich hierbei ist die Sicherstellung, dass Nachhaltigkeit als zentrale Komponente bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien einfließt. Auch die Implementierung von Prozessen und Unternehmensstrukturen, die nachhaltig geprägte Ziele in der operationalen Umsetzung vereinfachen, sind, neben einem ganzheitlichen und unternehmensübergreifenden Ansatz, der verschiedene Interessensgruppen integriert (z.B. Prozess zur Definition von komplementären Zielen, wie die Reduktion von Produktionsabfall, was Auswirkungen auf finanzrelevante, planungstechnische und produktionspezifische Abteilungen hat und gleichzeitig verschiedene Stakeholder, wie den Gläubiger, Staat oder auch umweltbewusste Kunden einschließt), als Kern-

kompetenzen eines nachhaltigen Personalmanagements zu verstehen (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 (Dubios/Dubios, 2012).

Nachhaltig wirkende Denk- und Handlungsansätze sind im Human Resources Management heute kaum ausreichend untersucht, noch gelangen sie verbreitet zum Einsatz. Vielfach wird unter nachhaltigem Personalmanagement die Ausrichtung der Personalarbeit an langfristigen Zielen verstanden. Versteht sich das Personalmanagement jedoch als strategischer Partner der Unternehmensleitung und des Managements und weniger als eine Administrativfunktion, muss auf die Veränderung von externen Rahmenbedingungen reagiert werden. (Weissenrieder, 2010, S. 11)

Dieses weitergehende Verständnis impliziert auch die langfristige Ausrichtung der Personalarbeit, um den Erwartungen aller internen Stakeholdergruppen (z.B. Mitarbeiter, Eigentümer) und externen Interessensgruppen (z.B. Kunden, Gesellschaft) des Unternehmens gerecht zu werden.

Abbildung 1 zeigt die Bedeutung des Personalmanagements für die Umsetzung von nachhaltigen Zielen aus verschiedenen Perspektiven. Gesamtorganisatorisch nachhaltige Veränderungen haben ihren Anfang in der Entwicklung von nachhaltigen Visionen und Strategien, die ihren Ursprung in einem veränderten Denk- und Arbeitsprozess haben. Die veränderte Haltung wird in erster Linie durch klassische Personalarbeit wie Trainings, Talent Management und Organisationsentwicklung induziert (Dubois/Dubois, 2012).

Die zentrale Position des Personalmanagements kann als einzige Disziplin Einfluss auf alle Organisationsbereiche und Mitarbeiter nehmen. Diese Zentralität kann interne und externe Nachhaltigkeitsstrukturen absichern, indem Mitarbeiterengagement gefördert und koordiniert wird, um insbesondere externe Blockaden mit Stakeholdern zu besprechen und aufzulösen. Somit erstreckt sich die Reichweite des Personalmanagements sowohl vertikal in der strategischen Unternehmensausrichtung, als auch horizontal über alle Abteilungen und Funktionen. So können holistische Entwicklungsprozesse implementiert werden, die insbesondere durch die Rekrutierung von gut aus-

¹ NGO = Non-Governmental-Organization = Nichtregierungsorganisation
² Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Rolle spielt das Konzept der Nachhaltigkeit als Leitbild für das Personalmanagement im Rahmen der Rekrutierung von Mitarbeitern?

Methodik: Anhand einer Inhaltsanalyse einer Stichprobe von 609 Stellenanzeigen wird untersucht, inwieweit dieses Leitbild bei der Rekrutierung von Mitarbeitern Anwendung findet.

Praktische Implikationen:

Nachhaltigkeitsbegriffe wurden in der Anzeigenkommunikation bei weniger als der Hälfte der Anzeigen gefunden. Es zeigen sich Lücken bei der Umsetzung eines nachhaltigen Human Resource Managements.

gebildeten und für Nachhaltigkeit sensibilisierten Fach- und Führungskräfte abgesichert werden (Dubois/Dubois, 2012).

Deshalb ist die Aufgabe des Personalmanagements einerseits, das Management bei der Erreichung nachhaltiger Ziele zu unterstützen, und zum anderen die HR-Aufgaben unter nachhaltigen Aspekten auszurichten. Es gilt also, die Bereiche Personalmarketing und -auswahl, Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung, Leistungsmanagement und Vergütung, Personal- und Managemententwicklung sowie Personalfreisetzung entsprechend zu gestalten. Die langfristige, sozial verantwortliche und gleichzeitig wirtschaftliche Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden

wird die zentrale Herausforderung des zukünftigen Personalmanagements sein (Lazlo/Zhexembayeva, 2011).

Die Ressourcenknappheit, der erhöhte Erwartungsgrad sowie der Wunsch nach Transparenz bei Kunden, Arbeitnehmern und Investoren verschärft die Notwendigkeit der Unternehmen, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen. 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 (Pricewaterhouse Coopers, 2009). Qualifizierte Berufseinsteiger, sowie erfahrene Fachkräfte fühlen sich besonders von „grünen“ Arbeitgebern angezogen (Bhattacharya, 2008).

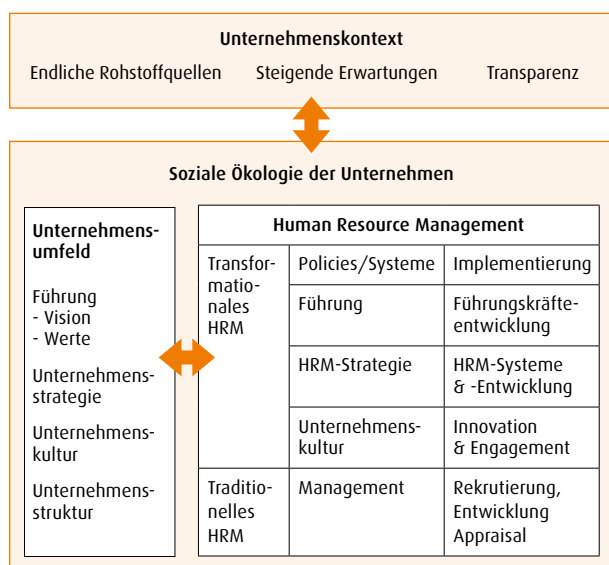
Dies waren die Ausgangsüberlegungen der Untersuchung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit bei der Personalbeschaffung als eines der Kerninstrumente des Personalmanagements. Ausgehend von dem 3-Säulen-Modell (Elkington, 1998, S. 91) des nachhaltigen HR-Managements stellt die Studie folgende Fragen:

- ▶ Welche Rolle spielt das Konzept der Nachhaltigkeit für das Personalmanagement im Rekrutierungsverfahren?
- ▶ Lassen sich Unterschiede bei der Bedeutung des Konzepts der Nachhaltigkeit in den einzelnen Funktionen und Branchen feststellen?
- ▶ Welche Aspekte der Nachhaltigkeit werden im Rekrutierungsverfahren kommuniziert?

Folgende Annahmen wurden untersucht:

- ▶ Annahme 1: Unternehmen kommunizieren ihre vielfältigen Aktivitäten im Nachhaltigkeitsmanagement bspw. auf der Unternehmenswebseite und in Nachhaltigkeitsberichten (Glausch, 2017, S. 396 ff.). Die Schlüsselbegriffe (nachhaltig, sozial, ökologisch/Umwelt) sollten sich als einzelnes Wort oder Teil eines Wortes in Stellenanzeigen wiederfinden.
- ▶ Annahme 2: Die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens wird in der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften als vorteilhaft angesehen, da sich die ökologisch und sozial nachhaltigen Unternehmensbestrebungen als besonders attraktiv und anziehend auf gut ausgebildete Arbeitskräfte auswirken (Albinger/Freeman, 2000). Daher kann

Abb. 1: Modell des nachhaltigen HR-Managements



Quelle: in Anlehnung an Dubois/Dubois (2012)

angenommen werden, dass Stellenbeschreibungen auf die Nachhaltigkeit eines Unternehmens verweisen.

- ▶ Annahme 3: Branchen unterscheiden sich in Bezug auf die Bedeutung und Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts, da insbesondere produzierenden Unternehmen eine höhere Bedeutung an nachhaltigen Bestrebungen zugeschrieben wird (Berrone/Gomzes-Meijia, 2009). Daher sollten branchenspezifische Unterschiede bei der Verwendung des Nachhaltigkeitskonzepts nachzuweisen sein.
- ▶ Annahme 4: Einzelnen Jobrollen im Personalmanagement und/oder technische Funktionen wird eine stärkere Affinität bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts zugesprochen, da diese unternehmensübergreifend Einfluss auf alle andere Funktionen ausüben können (Dubois/Dubois, 2012). Daher sollten funktionspezifische Unterschiede bei den nachhaltigen Stellenbeschreibungen zu erkennen sein.

Die Aspekte des nachhaltigen Managements sind vielfältig und reichen von der Förderung nachhaltiger Produktentwicklung bis hin zur Wertschätzung oder Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten (Clement et al., 2014, S. 24). Daher sollte auch untersucht werden, welche Themen und Aspekte in Richtung Nachhaltigkeit Unternehmen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern kommunizieren.

Vorgehensweise und Methodik

Die empirische Untersuchung wurde auf Basis einer quantitativen Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen durchgeführt (vgl. dazu Krippendorf, 2013; Mayring, 2010)

Abgeleitet aus der Fragestellung und begründet durch den theoretischen Ansatz der Nachhaltigkeit nach dem 3-Säulen-Modell (Elkington, 1998, S. 91) wurden die drei Kategorien (1) allgemeine bzw. ökonomische Nachhaltigkeit, (2) soziale Nachhaltigkeit sowie (3) ökologische Nachhaltigkeit definiert. Eine vorangegangene Untersuchung im November 2014 hatte gezeigt, dass nur knapp ein Viertel der Stellenanzeigen nachhaltige Aspekte in Sinne des 3-Säulen-Modells auswiesen. Es sollte nun untersucht werden, inwieweit diese Schlüsselbegriffe (nachhaltig, sozial, ökologisch/Umwelt) tatsächlich ein Indiz für die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzept im Personalrecruiting darstellen. Innerhalb von drei Werktagen im November 2015 wurden etwas mehr als 57.000 Stellenangebote eines führenden Jobportals in Deutschland nach den Begriffen „umwelt“, „sozial“ und „nachhaltig“ ausgewählt. Diese Vorauswahl sollte eine ausreichend große Anzahl von Stellenanzeigen mit Nachhaltigkeitsaspekten für die weitergehende Inhaltsanalyse sicherstellen. Auf diese Weise wurden 9.600 Anzeigen identifiziert, die mindestens einen der drei Begriffe aufwiesen. Im Rahmen einer angestrebten Stichprobe von 600 Stellenanzeigen wurde durch eine systematische Auswahl ($k = K/n$, $9600/600=16$) die Stichprobe gezogen. Durch laufende Veränderungen der Stellenanzeigen in dem Portal im Zeitraum der Datenerhebung ergab

sich eine finale Stichprobe von 609. Diese Anzeigen wurden in die Datenanalysesoftware MAXQDA eingearbeitet.

Zusammensetzung der Stichprobe

Danach wurden alle 609 Anzeigen von beiden Autoren unabhängig voneinander durchgearbeitet und geprüft, inwieweit die Schlüsselbegriffe „Umwelt“, „sozial“ und „nachhaltig“ im Kontext der Anzeige tatsächlich einen Bezug zum Konzept der Nachhaltigkeit auswiesen. Es wurde festgestellt, dass eine Reihe von Anzeigen einen anderen Kontext der Begriffsverwendung zeigten. Neben den drei Schlüsselbegriffen wurde anhand eines Schlagwortkatalogs mittels der lexikalischen Suche in MAXQDA eine vertiefte Recherche zu diesen Schlüsselbegriffen durchgeführt. Der Schlagwortkatalog wurde durch eine nichtrepräsentative Auswertung von CSR-Reports und -Webseiten deutscher Dax-Unternehmen generiert.

Daher ist Annahme 1, dass die Schlüsselbegriffe (nachhaltig, sozial, ökologisch/Umwelt) sich als einzelnes Wort oder Teil eines Worts in Stellenanzeigen wiederfinden lassen und damit als Indikator für die Umsetzung des 3-Säulen-Modells herangezogen werden können, nicht zutreffend. Gleichzeitig wurden neue Aspekte identifiziert und in Subkategorien gegliedert. Im Anschluss wurden, in einer Rückkopplungsschleife, die Ergebnisse überprüft und verglichen, sowie Inkongruenzen identifiziert, diskutiert und in Kodierregeln übergeleitet (Mayring, 2010, S. 59 ff.). Die entwickelten Subkategorien wurden in Überkategorien zusammengefasst und quantifiziert. Alle Nennungen wurden jeweils nur einmal im Subcode gezählt, Doppelzählungen im Obercode sind möglich (Beispiel: die Nennung im Subcode „Chancengleichheit“ und eine weitere Nennung im Subcode „Weiterbildung“ führte zu zwei Kodierungen im Obercode „sozial“).

Ergebnisse der Untersuchung

In der Stichprobe wurden bei 240 der 609 (39,4%) der Stellenanzeigen bestätigt, dass sich die Anzeigen auf das 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit bezogen. Das 95%-Konfidenzintervall umfasst dabei den Bereich zwischen 35% und 43%.

Bei 369 (60,6%) Stellenanzeigen wurden die Begriffe (nachhaltig, sozial, ökologisch/Umwelt) in einem anderen Zusammenhang verwendet. Beispiele für nicht gezählte Aspekte sind: die Nutzung des Worts oder Wortteils „nachhaltig“ als synonym für „langfristig“ oder „anhaltend“ wirksam. Diese wurden durch die Kodierregeln von der Zählung ausgeschlossen. Annahme 2 kann nur teilweise bestätigt werden, da eine Mehrheit der Stellenanzeigen keine Nachhaltigkeitsaspekte im Sinne des 3-Säulen-Modells erkennen lässt.

Soziale Aspekte dominieren

Mit 32,3% bezieht sich der größte Anteil aller Anzeigen auf den Schlüsselbegriff „sozial“. Untersucht man genauer, auf welche

nachhaltigen Aspekte sich die Stellenanzeigen unter dem Begriff „sozial“ beziehen, findet man 162 (von 197) „sozialen“ Anzeigen, die sich um Personalentwicklung und Weiterbildung drehen. Die Minimierung von Belastungen, die sich auf die Gesundheit und die Lebensqualität von Mitarbeitern auswirken, der Ausgleich sozialer Ungerechtigkeit (Chancengleichheit), flexible Arbeitszeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und das Einräumen von ausreichend Zeit für Familie und soziale Kontakte sind weitere Aspekte, die, wenn auch in geringem Umfang, genannt wurden. In keiner Anzeige wurde ein Hinweis auf Trainings oder Weiterbildung zum Thema Nachhaltigkeit gefunden. Weitere Aspekte, die nicht angesprochen werden, sind bspw. der demografische Wandel, d.h. Chancen für ältere Beschäftigte, die Möglichkeit oder Wertschätzung ehrenamtlicher Tätigkeit oder auch der Dialog mit Stakeholdergruppen.

Bei der Distribution der Obercodes, die auf Nachhaltigkeit hinweisen, beziehen sich 3,6% (22 Anzeigen) auf die ökologische Dimension. Inhaltlich überwiegen hierbei Themen wie die Einhaltung von Umweltstandards und Maßnahmen zur Stärkung des Umweltschutzes. Ebenso stehen Aspekte der Logistik und Technik im Vordergrund. Aspekte, die nicht angesprochen werden, sind bspw. Produktentwicklung unter ökologischen Aspekten, Verbraucherinformationen/-bildung oder der ökologische Fußabdruck eines Unternehmens bzw. seiner Produkte.

Weitere 3,4% (21 Anzeigen) sind dem allgemeinen Begriff „Nachhaltigkeit“ oder „nachhaltig“ zuzuordnen. Innerhalb dieser Dimension beziehen sich die Nennungen auf den Ausgleich zwischen den rein wirtschaftlichen Interessen und dem der Erhaltung des Systems. Dabei wird allgemein auf den Willen zu nachhaltigem Engagement und eine nachhaltige Ausrichtung

verwiesen, ohne dabei explizit auf tatsächliche operative oder strategische Aktivitäten einzugehen.

Unterschiede bei Funktionen und Branchen

Innerhalb der einzelnen Branchen wurden die Stellenanzeigen mit bzw. ohne Nennung der definierten Nachhaltigkeitsaspekte miteinander verglichen. Abbildung 4 (oben) zeigt die Auswertung nach Branchen mit mindestens 40 Fällen (d.h. Anzeigen in der Substichprobe). Die Ergebnisse zeigen, dass die Beratungsbranche mit 51,2% und die Elektrotechnikindustrie mit 47,5% häufiger Nachhaltigkeitsaspekte in den Anzeigen aufweisen als der Durchschnitt aller Anzeigen (39,4%) der insgesamt 14 betrachteten Branchen. In der Branche der Personaldienstleister und in der Automobilindustrie sind die Nennungen von Nachhaltigkeitsaspekten in den Anzeigen mit 23,2% und 24,1% unterdurchschnittlich ausgeprägt. Somit konnte Annahme 3, die branchenspezifische Unterschiede bei der Verwendung des Nachhaltigkeitskonzepts vermutete, bestätigt werden. Es konnte allerdings nicht bestätigt werden, dass beim produzierenden Gewerbe Nachhaltigkeitsaspekte stärker zum Tragen kommen.

Hinsichtlich der Funktionsbereiche sind es Jobanzeigen für Informatiker sowie Wirtschaftsprüfer, Rechts- und Finanzexperten die überproportional vertreten sind. Dagegen fallen Einkäufer & Logistiker, sowie Marketing- und Kommunikationsfunktionen unter dem Durchschnitt von 39,4% der nachhaltigen Anzeigen. Auch Abbildung 4 zeigt nur Funktionen mit mindestens 40 Anzeigen. Funktionsspezifische Unterschiede innerhalb einiger Jobrollen sind demnach erkennbar. Allerdings konnte nicht bestätigt werden, dass insbesondere im Personalmanagement und bei technischen Funktionen eine stärkere

Abb. 2: Schlagwortkatalog Vorabrecherche

Nachhaltigkeit/Ökonomisch	Nachhaltigkeit/Umwelt	Nachhaltigkeit/Sozial
<ul style="list-style-type: none"> • Korruptionsbekämpfung • Verbraucherschutz • Neue Geschäftsmodelle (Sharing Economy) • Nachhaltige Produktion und Konsum • Bewertung monetärer Leistung/Social Responsible Investment • Nachhaltiges/Cause-Related Marketing • Nachhaltige Wertschöpfungskette/Supply Chain Management • Produktverantwortung/Obsoleszenz/Rücknahmesysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologischer Fußabdruck • Vermeidung/Reduzierung von Emissionen, Abfällen, toxische Stoffen • Recycling • Energieeffizienz • Energieeinsparung • Öko-Effizienz • Abwasserwirtschaft • Erneuerbare Energie • Mobilitätsverhalten • Cradle-to-Cradle/Ökoeffektivität/Kreislaufwirtschaft • Biodiversität 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft • Kulturelle Vielfalt • Wohlbefinden am Arbeitsplatz • Gesundheit und Sicherheit • Work-Life-Balance • Demografischer Wandel • Qualifikation, allgemeine und berufliche Entwicklung • Stakeholder-Dialog/Zusammenarbeit mit Unternehmen, Institutionen, Schulen und Universitäten • Menschenrechte • Kinderarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Häufigkeit und Verteilung der Codes

	Anzahl	Anteil
Anzeigen mit mind. Code	240	39,4 %
Obercode: sozial	197	32,3 %
Obercode: umwelt	22	3,6 %
Obercode: nachhaltig	21	3,4 %
Gesamt Anzeigen	609	100 %

Abb. 4: Häufigkeit nachhaltiger Anzeigen**Nach Branchen**

		Fallzahl
IT & Internet	42,5	80
Personaldienstleistung	23,2 *	56
Automotive (Fahrzeugbau/-zulieferer)	24,1 *	54
Medizintechnik, Gesundheit & soziale Dienste	41,3	46
Groß- & Einzelhandel	31,1	45
Beratung (Unternehmensberat., Wirtschaftsprüf., Recht)	51,2 *	43
Elektrotechnik, Feinmechanik & Optik	47,5 *	40
Gesamt	39,4	609

Nach Funktionen

		Fallzahl
Ingenieure und technische Berufe	42,3	137
IT	46,3 *	121
Vertrieb und Verkauf	32,7 *	98
WP und Recht, Finanzdienst- leistung	47,5	40
Controlling, Buchhaltung und Steuern	45,0	40
Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik	27,5 *	40
Marketing, Design und Kommunikation	22,5 *	40
Gesamt	39,4	609

Angaben in Prozent

Anmerkungen: Funktionen mit einer Fallzahl ≥ 40

* = signifikant verschieden vom Durchschnitt aller Branchen bei 0,05

Affinität bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes vorliegt. Daher kann Annahme 4 nur teilweise bestätigt werden.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Untersuchung erlaubt einen Blick auf den Stand der Implementierung der Nachhaltigkeit bei der Rekrutierung von Mitarbeitern. Innerhalb der Stichprobe konnten bei 39,4% der Stellenanzeigen nachhaltige Aspekte identifiziert werden. Es findet sich kaum ein Unternehmen in Deutschland, welches nicht einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht oder eine Stellungnahme zur Nachhaltigkeit auf der Internetseite des Unternehmens publiziert. Daher überrascht dieses Ergebnis. Denkbar ist die Argumentation seitens der ausschreibenden Unternehmen, dass die Stellenanzeige nicht der geeignete Platz ist, um die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens herauszustellen oder eine solche Anforderung in das Profil der potenziellen Kandidaten aufzunehmen. Trotzdem wirft dies Fragen auf: Warum werden für viele Jobs nahezu selbstverständliche Fähigkeiten wie „Umgang mit Office-Produkten“ oder Teamfähigkeit“ genannt, aber das soziale Engagement eines Kandidaten nicht erwähnt? Die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung liegt letztendlich bei den Mitarbeitern. Ein echtes Verständnis für Menschen mit Behinderungen, die Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern oder die Auswirkungen des Klimawandels z.B. durch Dürren oder Überflutungen erwächst aus der Erfahrung durch die Mithilfe in entsprechenden Projekten. Studierende bspw., die sich in gemeinnützigen Projekten engagieren, bringen sich aufgrund ihrer realen Erlebnisse intensiv und anschaulich in Diskussionen um diesen Themenkreis ein. Bislang ist solches Engagement lediglich bei der Vergabe von Stipendien oder bei kirchlichen Organisationen gefragt.

Trotz der Bedeutung und dem Bekenntnis vieler Unternehmen zur Nachhaltigkeit, bspw. in Form ihres CSR-Reports, lassen sich Möglichkeiten zur Verbesserung bei der Implementierung des Nachhaltigkeitskonzeptes im Rekrutierungsverfahren erkennen. Mehr als die Hälfte der Anzeigen zeigen keine nachhaltigen Aspekte. Innerhalb der 39,4% der Anzeigen mit Nachhaltigkeitsbezug überwiegt der soziale Bereich und darin, mit etwa der Hälfte, die Weiterbildungsthemen. Das Argument, dass Unternehmen bereits in Weiterbildung investiert haben lange bevor 1987 der Brundtland-Bericht ein Konzept zur nachhaltigen Entwicklung vorgelegt hat, lässt sich nicht von der Hand weisen.

Die Untersuchung ist eine Querschnittstudie, bei der innerhalb eines kurzen Zeitraums die Stellenanzeigen eines führenden Jobportals untersucht wurden. In diesem Jobportal werden primär Jobs für Akademiker beworben. Untersucht wurde weiterhin die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes nach Branchen und Funktionsbereichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Jobportale teilweise unterschiedliche Branchen/Berufsgruppen ansprechen. Portale, die überwiegend IT-Spezialisten oder Facharbeiter ansprechen, können unterschiedliche Ergeb-

nisse aufweisen. Eine Meta-Analyse über mehrere große und spezialisierte Jobportale würde dem abhelfen.

Weiterhin ist es möglich, dass Branchen oder Funktionsbereiche, bei denen die Anzahl der Stellenausschreibung z.B. einen saisonalen Charakter aufweist oder Konjunkturschwankungen unterliegt, unter- bzw. überrepräsentiert sind. Dies wäre über mehrere Messungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu untersuchen. Es wäre daher sinnvoll, eine Langzeitstudie mit mehreren Messungen innerhalb eines längeren Zeitraums durchzuführen. Dies würde auch erlauben zu bewerten, inwieweit die Bedeutung der Nachhaltigkeit in Stellenanzeigen sich im Zeitablauf verändert. Darüber hinaus bezogen sich die analysierten Stellenanzeigen auf den deutschen Raum. Zukünftige Forschungsarbeiten im internationalen Bereich würden zeigen, wie sich die Nachhaltigkeit eines Unternehmens im internationalen Kontext, insb. in Entwicklungsländern mit einer anderen gesetzlichen, kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen niederschlägt. Dabei wären bspw. Aussagen zu Korruption und Kinderarbeit zu erwarten.

Praxisimplikationen

Die Analyse zeigt mögliche Potenziale bei der Implementierung des Nachhaltigkeitskonzeptes im Rekrutierungsverfahren. Um für gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte als Arbeitgeber attraktiv zu sein, sind in mehr Anzeigen Hinweise auf die ökologischen, sozialen und nachhaltigen Anstrengungen möglich. 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 auch die Implementierung von nachhaltigen Prozessen in den Vordergrund stellt, unterstreicht eine ernst gemeinte Bestrebung zur Nachhaltigkeit. Nicht zuletzt bieten sich den Unternehmen Möglichkeiten zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern in der Stellenausschreibung, da nur wenige der möglichen Handlungsfelder der Nachhaltigkeit thematisiert werden.

SUMMARY

Research question: What is the role of the concept of sustainability as a model for human resource management in the context of employee recruitment?

Methodology: Using a content analysis of 609 job advertisements the research investigates to what extent this model is taken into account in the recruitment of employees.

Practical implications:

Sustainability terms were found in less than half of the job advertisements. This indicates the gap in the implementation of a sustainable human resources management.



PROF. DR. ERIKA GRAF

Professur für ABWL/Internationales Management
Frankfurt University of Applied Sciences
E-Mail: egraf@fb3.fra-uas.de
www.frankfurt-university.de



THARS SELVANATHAN

Doctoral Student/Assistant Professor
Universitat Politècnica de Catalunya/
Institut Recerca i Tecnologia Agroalimentàries
E-Mail: Thars_Selvanathan@yahoo.de
www.creda.es

LITERATURVERZEICHNIS

Albinger, H. S./Freeman, F. (2000): Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. In: *Journal of Business Ethics*. Vol. 28 (3), p. 243–253.

Berrone, P./Gomez-Mejia, L.R. (2009): Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective. In: *Academic Management Journal*. Vol. 52 (1), p. 103–126.

Bhattacharya (2008): Using Corporate Social Responsibility to win the war for talent. In: *MIT Sloan Management Review*. Vol. 53 (2), p. 2–12.

Clement, R./Kiy, M., Terlau, W. (2014): Nachhaltigkeitsökonomie. Berliner Wissenschafts-Verlag: Berlin.

Dubois, L. Z./Dubois, D. A. (2012): Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization, in: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 51, p. 799–826.

Elkington, J. (1998): Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing.

Glausch, D. (2017): Nachhaltigkeitskommunikation im Sprachvergleich. Wie deutsche und italienische Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit kommunizieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krippendorff, K. (2013): Content Analysis: An Introduction to its Methodology. Pennsylvania, US: SAGE Publications.

Laszlo, C./Zhexembayeva, N. (2011): Embedded sustainability: The next big competitive advantage. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim.

Pricewaterhouse Coopers (2009): Managing tomorrow's people – the future of work to 2020. Verfügbar auf: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/> [letzter Zugriff: 21 Juni 2017].

Pufé, Iris (2014): Nachhaltigkeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. UVK: Konstanz.

Weissenrieder, J./Kosel, M. (Ed.) (2010): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wirtenberg, J./Harmon, J./Russell, W. G./Fairfield, K. D. (2007): HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies, in: *Human Resource Planning*, Vol. 30, p. 10–20.

Zaugg, R. J./Blum, A./Thom, N. (2001): Nachhaltiges Personalmanagement, Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen, Institut für Organisation und Personal IOP Bern.