

Journal für korporative Kommunikation

<i>Feline Heck</i> <i>Podcasts in der Corporate Communication – Eine empirische Analyse des Trendmediums für Unternehmen.....</i>	<i>2</i>
<i>Alina Sophie Hermes</i> <i>Does quality really matter? Der Wert der Qualität im Werbeumfeld</i>	<i>13</i>
<i>Stephanie Jakobi</i> <i>Cooler Helme oder kaputte Schädel – Der Einsatz von Framing zur Kommunikation mit jungen Erwachsenen</i>	<i>23</i>
<i>Johanna Skepenat</i> <i>Gute Miene zum bösen Spiel? – Die fragwürdige Verwendung von CSE in Unternehmen</i>	<i>32</i>
<i>Inga Kristin Stöver</i> <i>Gute Unternehmen – Gute Mitarbeiter</i>	<i>43</i>
<i>Marc Oliver Technow</i> <i>Wie Gerechtigkeit und Diskurs das allgemeine Wohl fördern</i>	<i>55</i>

Ausgabe 2/2020

journal-kk.de - ISSN: 2365-6662 - Herausgeber: Dr. Jan Rommerskirchen

Journal für korporative Kommunikation

Das Journal für korporative Kommunikation (JkK) ist das Forum für alle Themen der Kommunikation korporativer Akteure. Die fachwissenschaftliche und interdisziplinäre Diskussion von Fragen und Thesen aus der Soziologie, der Ökonomie und der Psychologie sowie angrenzender Bereiche steht im Fokus des Journals. Es wendet sich an Wissenschaftler, Studierende und fachlich Interessierte, erscheint halbjährlich als Onlinepublikation und versteht sich als begutachtetes Open Access-Forum zur Vermittlung und Besprechung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Zur Publikation eingereichte Fachartikel sollen einen Beitrag zur theoretischen und/oder empirischen Forschung bieten, eine Verknüpfung von Theorie und Praxis herstellen sowie den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Debatte reflektieren und erweitern. Eingereichte Manuskripte dürfen nicht anderweitig veröffentlicht sein und bis zum Abschluss der Begutachtung keinen anderen Stellen zur Veröffentlichung angeboten werden. Die Fachartikel werden in Form des Portable Document Format (pdf) veröffentlicht.

Manuskripte können von Wissenschaftlern, Dozierenden und Studierenden eingereicht werden. Ein Gutachterkreis bewertet die Qualität und die Relevanz der Fachartikel. Von Studentinnen und Studenten der Hochschule Fresenius können geeignete Fachartikel eingereicht werden, die auf der Grundlage von Masterarbeiten erstellt und als überdurchschnittlich bewertet wurden.

Das Journal für korporative Kommunikation bietet damit auch einen Einblick in aktuelle Themen der Masterstudiengänge der Hochschule Fresenius und soll die konsequente Fortführung von längerfristigen Hochschulprojekten ermöglichen. Studierenden und Interessierten werden somit Forschungsthemen nähergebracht, Dozierende und Forschende der Hochschule Fresenius wird der interdisziplinäre und interregionale Austausch ermöglicht. Zum Gutachterkreis und wissenschaftlichen Beirat gehören:

Dr. Christoph Caesar
Prof. Dr. Jan-Dirk Kemming
Dr. Kerstin Kipper
Prof. Dr. Thomas Levermann
Prof. Dr. Jan Rommerskirchen (Herausgeber)
Dr. Michael Roslon
Prof. Dr. Verena Wölkhammer

Hinweise für Autoren

Das Journal für korporative Kommunikation erscheint halbjährlich als Onlinezeitschrift auf www.journal-kk.de. Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache als Microsoft Word-Dateien (.doc) eingereicht werden. Die Manuskripte unterliegen einer wissenschaftlichen und redaktionellen Überprüfung. Die Herausgeber oder die Vertreter des wissenschaftlichen Beirates behalten sich das Recht auf Nichtveröffentlichung oder notwendig werdende Änderungen und Kürzungen vor. Mit der Einreichung des Manuskripts sichern die Autoren dem Herausgeber zu, dass er über alle Rechte an der Veröffentlichung des Texts und aller Abbildungen frei verfügen kann.

Der Umfang der Beiträge soll 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht unter- und 40.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht überschreiten. Die Manuskriptseiten sollen im A4-Format, einseitig, anderhalbeilig mit der Schriftart Arial oder Calibri (11 pt) beschrieben und mit ausreichenden Seitenrändern (oben, links, rechts 2,5 cm; unten 2 cm) versehen sein. Auf der Titelseite sollen der Titel und der Untertitel des Beitrags, eine kurze Zusammenfassung (Abstract, ca. 1.500 Zeichen) sowie Name(n) und Anschrift(en) des Autors/der Autoren stehen. Zitationen im Text bitte nach Autor-Jahr-Seite-Zitierweise (Harvard-Zitation), im Literaturverzeichnis nach den Regeln der APA.

Die Redaktion haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Mit der Annahme eines Manuskripts erhält der Herausgeber von den Autorinnen und Autoren alle Rechte, insbesondere auch das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken durch fotomechanische oder andere Verfahren.

Impressum

Prof. Dr. Jan Rommerskirchen
Hochschule Fresenius
Im MediaPark 4c
D – 50670 Köln
Tel.: 0049 (0) 221 – 973 199 770
E-Mail: info@journal-kk.de

Inga Kristin Stöver: Gute Unternehmen – Gute Mitarbeiter

In Zeiten des allgegenwärtigen Nachhaltigkeitstrends wird zunehmend von Unternehmen erwartet, verantwortungsvoll zu handeln. In diesem Artikel geht es um die Frage, ob die Forderungen auf dem Konsum- und Finanzmarkt in ähnlicher Weise auf den Arbeitsmarkt zutreffen. Anders als bei zahlreichen anderen Studien in diesem Bereich, nähert sich diese Untersuchung dem Forschungsgegenstand theoretisch, um mögliche Verzerrungen der Ergebnisse durch sozial erwünschtes Antwortverhalten zu vermeiden. Die Betrachtung zeigt, dass die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen vor allem nach Abschluss des Arbeitsvertrags einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Bei der Arbeitgeberwahl ist das gesellschaftliche Engagement dagegen nur eines unter vielen Entscheidungskriterien. Aber gerade bei besonders qualifizierten Arbeitnehmern mit zahlreichen ähnlichen Jobangeboten könnte das Nachhaltigkeitsengagement entscheidend sein. Und auch für alle anderen Arbeitnehmer bringt eine verantwortungsvolle Unternehmensführung häufig indirekt weitere Vorteile mit sich, die ihre Wahl mitbeeinflussen können. Außerdem sind alters- und geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Bewertung von unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu beobachten. Insgesamt kann Arbeitgebern zu mehr Nachhaltigkeit und einer proaktiven Kommunikation über ihr Engagement geraten werden. Greenwashing gilt es dabei aber unbedingt zu vermeiden, um ein stabiles Vertrauensverhältnis zu den Arbeitnehmern zu schaffen. Da aber auch andere Faktoren einen bedeutenden Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben, sollten Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz im Employer Branding verfolgen.

1. Allgegenwärtiger Trend Nachhaltigkeit

Das Motto *Stakeholder für eine solidarische und nachhaltige Welt* des diesjährigen Weltwirtschaftsforums (vgl. dpa 2020: o. S.) könnte man als Reaktion auf eine langjährige Entwicklung verstehen. Die Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten von einer *Shareholder* zu einer *Stakeholder Economy* weiterentwickelt. Profit ist nicht mehr der einzige Unternehmenszweck. Unternehmen müssen heute zahlreiche Anspruchsgruppen zufriedenstellen und das nicht immer rein finanziell. Stattdessen sind gesellschaftliche Legitimation und Akzeptanz zur wichtigen Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs geworden (vgl. Freeman 1984: 25). Daher gilt es heute als selbstverständlich, dass Unternehmen nachhaltig agieren und mit ihren Kernkompetenzen zu einer besseren Welt beitragen (vgl. Schwab 2020: o. S.).

Das zahlt sich unter anderem finanziell aus. Denn Unternehmen können so nicht nur Kosten sparen (vgl. Nielsen 2014: 3), sondern auch auf dem Konsummarkt die Erwartungen erfüllen. Denn auch Konsumenten achten zunehmend auf Nachhaltigkeit. Wie die Umfrage *Spotlight Nachhaltiger Konsum* von

2019 zeigt, interessieren sich 57 Prozent der Deutschen stark für das Thema Nachhaltigkeit und 30 Millionen Menschen ist das Thema hierzulande wichtig, 9 Millionen sehr. Letztere sind überwiegend etwas älter, weiblich, gut ausgebildet und verdienen überdurchschnittlich gut (vgl. App 2019: o. S.). Auch auf dem Finanzmarkt gewinnt der Nachhaltigkeitsaspekt an Bedeutung und nachhaltige Geldanlagen sind auf dem Vormarsch. Laut einer im April 2020 veröffentlichten Umfrage der *Gothaer Asset Management AG* legen bisher zwar nur sechs Prozent der privaten Anleger in nachhaltigen Fonds an, laut Carmen Daub, Fondsmanagerin *Gothaer Asset Management AG*, lasse sich aber ein neuer nachhaltiger Zukunftstrend bei Geldanlagen feststellen (vgl. Gothaer Konzern 2020: o. S.). Noch größeren finanziellen Einfluss haben aber institutionelle Anleger und Geldgeber wie Banken, Versicherungen und Investmentfonds. Sie orientieren sich bei ihren Investitionen und Kreditvergaben zunehmend an Nachhaltigkeitskriterien und nehmen so direkten Einfluss auf unternehmerisches Handeln (vgl. Rommerskirchen/Roslon 2020: 132).

Neben vielen weiteren Anspruchsgruppen sind besonders die (potenziellen) Mitarbeiter ein wichtiger

unternehmerischer Erfolgsfaktor. Qualifizierte und zufriedene Mitarbeiter sind produktiver, loyaler und beeinflussen maßgeblich die Außenwirkung des Unternehmens (vgl. Bertelsmann Stiftung 2015: 6). Gleichzeitig herrscht aber im Segment der Hochqualifizierten der *War for Talents*. Fachkräfte sind knapp und Arbeitgeber müssen sich von der Masse abheben. Dabei ist es für sie wichtig herauszufinden, was die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht potenzieller und aktueller Mitarbeiter steigert (vgl. Reckwitz 2019: 159ff.).

Die allgemeinen Forderungen von Politik und Gesellschaft nach verantwortungsvollem, nachhaltigem Wirtschaften im Blick, stellt sich die Frage: Beeinflusst eine verantwortungsvolle, nachhaltige Unternehmensführung die Arbeitgeberattraktivität aus Arbeitnehmersicht? Viele Studien beschäftigten sich bereits mit dieser Fragestellung. Dabei wurde festgestellt, dass verschiedene Dimensionen der CSR die Arbeitgeberattraktivität in unterschiedlichem Maß beeinflussen. Aktivitäten, die Arbeitnehmer als aussagekräftigen Indikator dafür ansehen, wie das Unternehmen letztlich mit ihnen als Mitarbeiter umgehen wird, haben größeren Einfluss. Ein Geschlechtervergleich zeigt auch, dass Männer und Frauen CSR verglichen mit anderen Kriterien bei der Arbeitgeberwahl als erste Priorität einstufen. Auf Platz zwei wählten Männer die Vergütung und Frauen die intellektuelle Herausforderung (vgl. Lis 2012: 284f.; Lis 2018: 111). Als Ursache für den Einfluss von Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität wird von verschiedenen Signalwirkungen (Unternehmenswerte, Umgang mit Mitarbeitern etc.) ausgegangen. Auch Charaktereigenschaften der einzelnen Arbeitnehmer beeinflussen die Kriterien bei der Arbeitgeberwahl (vgl. Jones et al. 2014: 383ff.).

Es erfolgt zunächst eine Einordnung der Begriffe *Nachhaltigkeit*, *Corporate Social Responsibility (CSR)* und *Greenwashing*. Anschließend wird ein grundlegendes Verständnis für die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung geschaffen. Danach wird Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht dargestellt. Kern der Untersuchung bildet die theoretische Analyse zweier konträrer Positionen über die Auswirkungen unternehmerischer Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität. Um die bisherige Forschungslage zu ergänzen, wird dabei vor allem auf die heterogene Arbeitnehmerzielgruppe mit rationalen und egoistischen oder sozialen und werteorientierten Charakterzügen eingegangen. Darüber hinaus wird

der mögliche Einfluss der sozialen Gruppenzugehörigkeiten *Generation* und *Geschlecht* untersucht. Auch das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist wesentlicher Bestandteil der Betrachtung. Schließlich wird eine Empfehlung zur Ausrichtung von unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten zur Stärkung der Arbeitgebermarke gegeben.

2. Nachhaltigkeit, CSR und Greenwashing

Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde erstmals 1713 vom Freiburger Oberhauptmann Hans Carl von Carlowitz als langfristige Erhaltung eines natürlichen Systems in seinen wesentlichen Eigenschaften definiert (vgl. von Carlowitz/von Rohr 1732: 1ff.). Heutige Nachhaltigkeitsdefinitionen basieren oft auf drei Säulen: Ökonomie, Umwelt und Soziales. Diese Sichtweise findet sich unter anderem im sogenannten *Schnittmengenmodell* der Nachhaltigkeit wieder (vgl. Belz/Bilharz 2005: 3).

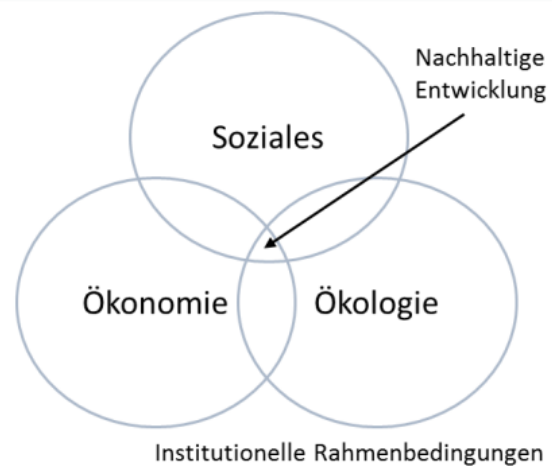


Abbildung 1: Schnittmengenmodell der Nachhaltigen Entwicklung (Quelle: Belz/Bilharz 2015: 3)

Auf politischer Ebene verfolgen die Mitgliedsstaaten der *Vereinten Nationen* seit September 2015 die *Agenda 2030* für nachhaltige Entwicklung (vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung o.J.: o. S.). Und auch in der deutschen Gesellschaft rückt Nachhaltigkeit zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit und erfuhr in den letzten Jahren einen Imagewandel (vgl. Henkel 2015: o. S.). Neben Staaten und Einzelpersonen sind vor allem Unternehmen in der Pflicht, nachhaltig zu handeln (vgl. Beal et al. 2020: o. S.). Viele Unternehmen

verfolgen daher inzwischen verschiedene Nachhaltigkeitsaktivitäten zur Erfüllung ihrer *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Eine einheitliche Definition von *CSR* gibt es nicht (vgl. Schmidpeter 2019: 93f.). Aus verschiedenen Definitionen lassen sich jedoch drei Grundpfeiler der *CSR* ableiten: Freiwilligkeit, Nachhaltigkeit und Stakeholder-Orientierung (vgl. Kreipl 2020: 236). Unter *CSR* versteht man heute kein punktuell Unternehmensengagement mehr, stattdessen sollen Unternehmen als verantwortliche Bürger (*Good Citizens*) eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft unterstützen (vgl. Schmidpeter 2019: 99). Wie § 289b HGB über die Pflicht zur nichtfinanziellen Erklärung zeigt, wird von ihnen erwartet, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent zu machen (Fleischer 2019: § 289b HGB). Viele Unternehmen haben sich zu diesem Zweck auch den *UN-Global-Compact-Prinzipien* verschrieben - einem Programm der Vereinten Nationen, mit dessen Beitritt sich Unternehmen zur Einhaltung bestimmter sozialer und ökologischer Mindeststandards verpflichten (vgl. United Nations Global Compact 2020: 26).

Mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen hat, trotz Gesetzen und Richtlinien, auch das *Greenwashing* zugenommen (vgl. Gelles 2015: o. S.). Darunter versteht man eine irreführende Kommunikation über das nachhaltige, unternehmerische Handeln (Balluchi et al. 2020: 407; Becker-Olsen/Potucek 2013: 1318). Auch wenn *Greenwashing* zunächst einfacher und günstiger erscheint, kann es insgesamt verheerende Folgen haben. Denn die Wahrnehmung der *CSR*-Kommunikation hat einen bedeutenden Einfluss auf Glaubwürdigkeit, Reputation und den unternehmerischen Erfolg (Walker/Wan 2012: 230ff.; Becker-Olsen/Potucek 2013: 1318; Bhattacharya/Luo 2006: 15f.)

Um das Ausmaß und die Qualität der unternehmerischen *CSR*-Aktivitäten zu messen und zu vergleichen, berechnen Ratingagenturen sogenannte *ESG*-Scores (Environmental, Social, Government). *Greenwashing* können sie dennoch nicht verhindern: In der Kritik stehen die subjektiven, agentureigenen Kriterienkataloge und Bewertungsmethoden sowie die Deutungshoheit einiger weniger Agenturen. Außerdem dienen den Agenturen oft unternehmenseigene Informationsmaterialien als Bewertungsgrundlage. Verzerrt werden die Ergebnisse auch durch *one-size-fits-all*-Ansätze, die beispielsweise größere Unternehmen mit mehr finanziellen Ressourcen bevorzugen oder

Unternehmen der gleichen Branche ein gemeinsames Risiko zuordnen, anstatt Einzelbewertungen vorzunehmen (vgl. Karrenbrock 2018:1f.).

3. Arbeitnehmer-Unternehmens-Beziehung

Bei der hier diskutierten Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung handelt es sich um eine wechselseitige Prinzipal-Agent-Verbindung. Die beiden Akteure sind voneinander abhängig und haben beide ihre eigenen Interessen. Im Fall der wechselseitigen Beziehung nehmen beide mal die Position des Prinzipals und mal die des Agenten ein. Während der Agent umfassende Informationen über den Prinzipal hat, hat letzterer ein Informationsdefizit. Einerseits haben qualifizierte Arbeitnehmer heute Macht, da sie im *War for Talents* die Wahl zwischen zahlreichen Arbeitgebern haben. Gleichzeitig haben sie über Arbeitgebervergleichsseiten, die aktuelle Berichterstattung und soziale Netzwerke relativ viele Informationen über (potenzielle) Arbeitgeber. Unternehmen müssen ihr Informationsdefizit ausgleichen und beispielsweise herausfinden, was sie aus Arbeitnehmersicht attraktiv macht. Aber auch Unternehmen können die Agentenrolle einnehmen. Denn letztendlich können nur sie sicher sein, dass es sich bei ihren kommunizierten *CSR*-Aktivitäten nicht nur um *Greenwashing* handelt. Arbeitnehmer sind in diesem Fall Prinzipal. Sie müssen sich zwischen dem Risiko entscheiden, auf die Umsetzung des beworbenen Nachhaltigkeitsengagements zu vertrauen oder stattdessen auf harte Fakten bei der Arbeitgeberwahl setzen. Je größer das Informationsdefizit des Prinzipals, desto höher ist sein Risiko. Informationsasymmetrien können sowohl vor als auch nach Vertragsschluss auftauchen und sich negativ auf die Beziehung der Akteure auswirken (vgl. Oechsler/Paul 2015: 46f.; Pratt/Zeckhauser 1991: 2).

Im Idealfall herrscht zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ein *symmetrisches Machtverhältnis*. Während asymmetrische Macht die Macht des einen über den anderen beschreibt, versteht man unter *symmetrischer Macht* eine kollektive Machtform. Letztere kommt zustande, wenn die Akteure statt ihrer Nutzenmaximierung gemeinsame Ziele verfolgen (vgl. Rommerskirchen 2020a: 93ff.). Wie die wechselseitige Prinzipal-Agent-Verbindung zeigt, sind beide Parteien von der jeweils anderen abhängig. Vertrauen zu schaffen, ist dabei essenziell, denn Miss-

trauen erhöht die Gefahr des einseitigen Spielabbruchs (Defektion). Im Falle der Arbeitnehmer würde das beispielsweise die Bewerbung bei der Konkurrenz bedeuten, auf Unternehmensseite den Einsatz von *Greenwashing*.

4. Nachhaltigkeit aus der Unternehmensperspektive

Gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen hat bei Unternehmen nicht allein uneigennütige Gründe. Drei wesentliche Ursachen für die Verankerung einer CSR-Strategie sind die Identifikation und Differenzierung von der Konkurrenz sowie die Refinanzierung. Die Unternehmenskultur gewinnt zunehmend an Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Dabei darf es allerdings nicht an Authentizität fehlen. Mit der Identitätsbildung einher geht auch die Differenzierung von der Konkurrenz. Kultur als identitätsstiftendes Merkmal kann sich in Wettbewerbsvorteilen, nicht nur auf dem Konsum-, sondern unter Umständen auch auf dem Arbeitsmarkt, niederschlagen (vgl. Schönborn 2014: 49ff.). Darüber hinaus dient eine verantwortungsvolle Unternehmensführung auch der Refinanzierung. Nachhaltige Unternehmen können häufig nicht nur Geld sparen (vgl. Nielsen 2014: 3), sondern sind oft auch weniger systemischen Risiken ausgesetzt. Sie sind wettbewerbsfähiger und erzielen höhere Renditen (vgl. Klemm 2020: 4). Um sich Kapital zu sichern und liquide zu sein müssen sie in der Finanzarena überzeugen. Dort rücken wirtschaftliche Kennzahlen in den Hintergrund. Stattdessen stehen gesellschaftliche Ziele im Fokus. Das gilt nicht nur für private Anleger, sondern insbesondere für institutionelle Anleger und Geldgeber sowie Multiplikatoren (Ratingagenturen, Analysten, Medien etc.) mit ihrem großen Einfluss auf die Unternehmensstrategie (vgl. Rommerskirchen/Roslon 2020: 130ff.).

5. Nachhaltigkeit aus der Arbeitnehmerperspektive

Im Folgenden wird die Sicht von Arbeitnehmern auf unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten analysiert: Position A betrachtet die Möglichkeit des fehlenden oder zumindest eingeschränkten Einflusses. Position B begründet, warum es einen Einfluss auf die Wahrnehmung (potenzieller) Mitarbeiter geben könnte und ob es geschlechtsspezifische oder altersbedingte Unterschiede gibt. Außerdem wird anhand

aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen untersucht, welche Nachhaltigkeitswerte die Arbeitgeberattraktivität besonders stärken könnten.

5.1 Position A – Der rationale und nutzenorientierte Mensch

Gemäß der neo-utilitaristischen Vorstellung vom *neuen Homo oeconomicus* nach George Homans, handeln Menschen aus einem egoistischen Nutzenkalkül. Soziales Handeln ist in dieser Betrachtung ein Gütertausch. Anders als beim klassischen *Homo oeconomicus* ist bei seiner Neufassung nicht mehr nur der rein materialistische Austausch von Waren und Geld relevant, auch Aufmerksamkeit und Anerkennung sind Teil der Kosten-Nutzen-Analyse (vgl. Rommerskirchen 2017: 249; Homans 1973: 262). Eine idealtypische Situation der rationalen Entscheidungsfindung bietet die Spieltheorie. Dabei werden die Aktionen von mindestens zwei Akteuren berücksichtigt. Denn das Ergebnis eigener Handlungen ist abhängig von den Entscheidungen anderer. Ziel ist ein nutzenmaximierender Kompromiss zwischen den eigenen Präferenzen und den angenommenen Präferenzen anderer. In der Spieltheorie unterscheidet man kooperative und nicht-kooperative Spiele. Bei kooperativen Spielen ist Kommunikation möglich und es gibt bindende Absprachen. Bei nicht-kooperativen Spielen gibt es keinen bindenden Vertrag und jeder Spieler kann seine Macht auszunutzen und defektieren. Das Risiko stellt daher die Möglichkeit des einseitigen Vertrauensbruchs dar. Dem anderen zu vertrauen kann sich als Fehler erweisen, der dem Vertrauenden schadet (vgl. Homans 1974: 48; Holler et al. 2019: 1ff.). Ein Nutzenmaximum kann beim nicht-kooperativen Spiel nur erzielt werden, wenn zwischen den Akteuren ein *symmetrisches Machtverhältnis* mit wechselseitigem Vertrauen vorliegt.

Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben in gewisser Weise die Wahl zwischen den beiden Spieltypen. Beim kooperativen Spiel entscheiden sie sich ausschließlich für die sichere Option der harten Fakten. Im Falle des Arbeitnehmers sind das beispielsweise Gehalt, Dienstwagen oder Standort, im Falle des Unternehmens das Wissen darüber für welchen Geldbetrag, es für eine bestimmte Anzahl von Wochenstunden die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters mit einer bestimmten Qualifikation erhält. Es gibt eine bindende Vereinbarung über den Nutzen, den die beiden aus dem Arbeitsverhältnis ziehen. Wählen die beiden

Akteure aber das nicht-kooperative Spiel, gehen sie damit ein Risiko ein. Arbeitnehmer setzen in diesem Fall zum Beispiel auf einen Arbeitgeber, der mit seinen CSR-Aktivitäten wirbt und verzichtet dafür auf die sichere Option der harten Fakten. Und auch Unternehmen können nur darauf vertrauen, dass Arbeitnehmer heute bei der Arbeitgeberwahl tatsächlich Wert auf Nachhaltigkeit legen. Nur in diesem Fall würde sich die Investition in CSR-Aktivitäten zur Stärkung der Arbeitgebermarke lohnen und Arbeitnehmer würden sich nicht bei Konkurrenzunternehmen bewerben, die in andere Mitarbeiter-Anreize investiert haben.

Untersuchungen auf dem Arbeitsmarkt zeigen, dass das Gehalt zwar gegenüber anderen Einflussfaktoren an Bedeutung verloren hat, vielen Arbeitnehmern aber immer noch wichtig ist. Die Studie *Recruiting Trends 2017* der *Universität Bamberg* ergab zudem, dass 85,2 Prozent der Befragten *Employer-Branding*-Aussagen von Unternehmen am ehesten vertrauen, wenn diese vertraglich festgelegt sind. Die Mehrheit setzt also eher auf ein kooperatives Spiel. Außerdem bleibt Glaubwürdigkeit für die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung essenziell. Aussagen, die sich später als nicht wahrheitsgemäß herausstellen, können dem Unternehmen massiv schaden. Wie die Studie der *Universität Bamberg* zeigt, haben vier von zehn Bewerbern schon einmal ein Stellenangebot abgelehnt, weil die im Bewerbungsgespräch versprochenen Konditionen nicht den nach außen kommunizierten Unternehmenswerten entsprachen. 20 Prozent der Befragten haben wegen dieser Diskrepanz zwischen innen und außen schon einmal gekündigt (vgl. Eckhardt et al. 2017: 15ff.).

5.2 Position A - Vertrauen

Gemäß Niklas Luhmann sind Erfahrungen und Informationen aus der Vergangenheit Grundlage für die Vertrauensbildung. Sie werden zu einer Vorhersage der Zukunft weitergesponnen und dienen der Komplexitätsreduktion. Somit werden Unsicherheiten überbrückt (vgl. Luhmann 2014: 30ff.). Vertrauen ist demnach eine Mischung aus Wissen und Nichtwissen (vgl. Simmel 1922: 263f.). Der Schaden, der beim Vertrauensbruch entsteht, kann größer sein als der Vorteil, den der Vertrauende aus einem Vertrauensverlust ziehen könnte. Um zu entscheiden, wem er vertraut, nimmt der Einzelne eine Gewinn-und-Verlust-

Rechnung vor. Auch das geltende Recht sowie Institutionen wie die Politik oder Politiker können das Vertrauen stärken. Menschen kontrollieren ihre Vertrauensverhältnisse regelmäßig. Nicht jeder Vertrauensbruch hat aber zwangsläufig eine Beendigung der Beziehung zur Folge (vgl. Luhmann 2014: 30ff.). Insgesamt birgt Vertrauen Risiken, eröffnet aber auch zahlreiche Optionen. Vertrauen legt beispielsweise den Grundstein für ökonomischen Erfolg (vgl. Bartling et al. 2018: 1).

Da das Vertrauen der Gesellschaft in Unternehmen bereits zahlreiche Male enttäuscht wurde, ist fraglich, ob die Bürger das Risiko eines möglichen Vertrauensbruchs weiterhin bereit sind einzugehen. Laut dem *Edelman Trust Barometer 2019* vertrauen nur 23 Prozent der Verbraucher den meisten Marken, die sie konsumieren. 52 Prozent der Deutschen finden, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und sich in mindestens einem, von ihrem Geschäft unabhängigen, sozialen Bereich engagieren sollten. Nur 16 Prozent der Befragten denken, dass Unternehmen ihre Erwartungen in diesem Bereich bereits erfüllen. Stattdessen würden Unternehmen gesellschaftliche Themen eher für Marketingzwecke, also *Greenwashing*, nutzen (57 Prozent). Insgesamt vertrauen der Wirtschaft nur etwas mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (vgl. Edelman 2019c: o. S.). Trotz der schlechten Bilanz gibt es Hoffnung für ein vertrauensvolles Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis. Denn trotz aller Zweifel gegenüber der Wirtschaft genießen Arbeitgeber weltweit das Vertrauen ihrer Mitarbeiter. Dafür stimmten 75 Prozent der Befragten. Im Gegenzug haben Arbeitnehmer aber auch hohe Erwartungen. Sie fordern gesellschaftliches Engagement sowie eine klare Unternehmensvision und –werte. Auch eine sinnstiftende Tätigkeit empfinden viele Arbeitnehmer als wichtig. 25 Prozent der Probanden würden auf keinen Fall bei einem Unternehmen arbeiten, das diese Bedingungen nicht erfüllt (vgl. Edelman 2019b: 6ff.; Edelman 2019a: 2).

Auf Basis der Studienergebnisse ist anzunehmen, dass CSR-Aktivitäten vor allem bei bereits beschäftigten Mitarbeitern einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Bei potenziellen Mitarbeitern besteht die größte Herausforderung für Unternehmen bei Arbeitnehmern erst einmal glaubwürdig und attraktiv zu wirken. Auch wenn Gesetze das Vertrauen stützen können, bleiben sie ohne Folgen, wenn es keine Sanktionsmöglichkeiten gibt. Es ist daher davon

auszugehen, dass es auch der Politik aufgrund mangelnder juristischer Handlungsmöglichkeiten nicht vollständig gelingen wird, Unsicherheiten zu überbrücken und das Vertrauen in Unternehmen zu stärken. Und auch die *UN-Global-Compact-Prinzipien* sowie § 289b HGB oder auch die *ESG-Scores* von Ratingagenturen können lediglich den formalen Rahmen festlegen und versuchen dessen Umsetzung zu bewerten, *Greenwashing* aber nicht verhindern.

5.3 Position A – Hybride Arbeitnehmer und Unternehmen

Auch vermeintlich unbeständiges Verhalten kann auf das rationale Gratifikationskalkül des *neuen Homo oeconomicus* zurückgeführt werden. Der *Moral-Cleansing-* und der *Moral-Licensing-Effekt* erklären, warum sich Menschen mal mehr und mal weniger moralisch oder nachhaltig verhalten. Menschen sind darum bemüht, ihr Selbstbild im Gleichgewicht zu halten. Nach dieser Theorie handeln sie eher moralisch, wenn ihr Selbstbild gefährdet ist (*Moral cleansing*). Wenn sie ihr Selbstbild aber durch eine moralische Handlung verbessert haben, agieren sie anschließend eher egoistisch (*Moral licensing*). Das vorherige moralische Handeln gilt dann als Lizenz für späteres unmoralisches Verhalten (vgl. Branas et al. 2013: 199f.; West/Zhong 2015: 221 ff.).

Es scheint eher unwahrscheinlich, dass Menschen eine wichtige und lebensbeeinflussende Entscheidung wie die Arbeitgeberwahl zum *Moral cleansing* nutzen. Stattdessen werden viele angesichts des zunehmenden Nachhaltigkeitstrends in verschiedenen Lebensbereichen das Gefühl haben, bereits genug Uneigennütziges getan zu haben und daher bei der Arbeitgeberwahl eher auf die Erfüllung egoistischer Bedürfnisse setzen. In Anlehnung an den *hybriden Konsumenten* (vgl. Niemann 2015: o. S.) könnte man hier den Begriff des *hybriden Arbeitnehmers* einführen, der sich zwar in seiner Freizeit dem Nachhaltigkeitstrend anpasst, bei seiner Arbeitgeberwahl aber moralische Bedenken unterordnet. Und auch Unternehmen können hybrid handeln. Denn unternehmerisches Handeln hat oft auch negativen Einfluss auf die Unternehmensumwelt. *CSR*-Aktivitäten dienen dazu, diese Folgen abzumildern, oder möglichst direkt zu verhindern (*CSR 3.0*). In gewisser Weise erfolgt so auch von Unternehmensseite eine Form des *Moral licensing*. Unternehmen könnten *CSR* auch dafür nut-

zen, niedrigere Gehälter zu rechtfertigen. Für Arbeitnehmer würde das im Umkehrschluss bedeuten, dass die Wahl eines nachhaltigen Arbeitgebers hohe Kosten durch den Verzicht auf ein angemessenes Gehalt mit sich bringen würde. Schließlich sollten Unternehmen bei der gesellschaftlichen Legitimation ihrer Existenz darauf achten, authentisch zu sein, um als *Good Citizen* wahrgenommen zu werden. Gelingt ihnen dies nicht, laufen sie Gefahr, ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen von Seiten der Gesellschaft und insbesondere der Arbeitnehmer einzubüßen.

5.4 Position B – Die Rollen des Menschen

Gemäß Ralf Dahrendorf ist der Mensch aber nicht rein rationaler, utilitaristischer Akteur, sondern zugleich ein soziales Wesen, ein *Homo sociologicus*. Dahrendorf sieht den Menschen als Rollenspieler, der unterschiedliche Erwartungen (*ärgerlichen Tatsachen*) seines Rollen-Netztes erfüllen muss. Dennoch hat jeder eine gewisse Entscheidungsfreiheit, denn die Erwartungen sind von unterschiedlicher Qualität. Es gibt *Muss-* (juristische Sanktionen), *Soll-* (Soziale Sanktionen) und *Kann-Erwartungen* (empfundene Antipathie durch andere). Die Erwartungen des Rollen-Netztes sind teilweise widersprüchlich. Das macht die Entscheidung zwischen den verschiedenen Rollen (*Interrollenkonflikt*) und innerhalb einer Rolle (*Intrarollenkonflikt*) oft schwierig (vgl. Abels/Dahrendorf 2010: 26ff.) und kann zu einem erhöhten Stresslevel, dem *Moral distress*, führen (vgl. Goode 1973: 339). Es handelt sich dabei um ein psychologisches Ungleichgewicht, das entsteht, wenn Menschen aufgrund externer Faktoren nicht entsprechend ihrer eigenen moralischen Werte, darunter auch Nachhaltigkeitswerte, handeln können (Kvist/Lützen 2010: 16f.). Einschränkungsfaktor kann beispielsweise die Unternehmenskultur sein. *Moral distress* kann aber auch entstehen, wenn Kollegen persönliche Werte der Nachhaltigkeit nicht teilen oder verletzen (vgl. Bamberg et al. 2018: 27).

Sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer nehmen verschiedene Rollen ein. Unternehmen sind profitorientierte Wirtschaftsorganisationen, Produzenten oder Dienstleister, teilweise auch Aktiengesellschaften und *Good Citizens*. Die verschiedenen Anspruchsgruppen haben unterschiedlichste Erwartungen. Welche das Unternehmen erfüllt, entscheidet das Management. Dass Arbeitnehmer zwischen ihren verschiedenen Rollen (zum Beispiel als Familienvater, Mitglied

einer bestimmten Generation oder Konsument) hin- und hergerissen sind, zeigt unter anderem die *Work-Life-Balance*. Sie ist der Versuch, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen. Zahlreiche Studien zeigen, dass eine Mehrheit der Arbeitnehmer eine gute *Work-Life-Balance* wichtig findet. Viele würden dafür sogar auf einen Teil ihres Gehalts verzichten. Wie sehr es Unternehmen ablehnen, für ein Unternehmen zu arbeiten, das nicht die eigenen Wertvorstellungen vertritt, zeigt das *Edelman Trust Barometer* von 2019. Demnach würden 76 Prozent der Befragten nicht oder nur für eine höhere Bezahlung für ein solches Unternehmen arbeiten (vgl. Edelman 2019a: 10). Es ist inzwischen auch von einer *Green Work-Life-Balance* die Rede (vgl. Muster/Schrader 2011: 140-156). Eine Studie der *Technischen Universität Berlin* von 2014 belegt, dass eine positive Wahrnehmung vom sozialen und ökologischen Engagement des Arbeitgebers zu einer höheren Zufriedenheit, mehr Motivation und einer langfristigen Bindung an das Unternehmen führt. Außerdem stellte sich bei der Berliner Studie heraus, dass Arbeitnehmer, die privat nachhaltig orientiert sind, ihre Werte und Lebensweise auch in den beruflichen Alltag integrieren wollen (vgl. Harrach et al. 2014: 12f.; Scheppe 2019: o. S.). So können sie verschiedene Rollen miteinander vereinen und *Moral distress* vermeiden. Unternehmen sollten die Wechselwirkungen gezielt fördern und Mitarbeiter beispielsweise ihre eigenen Nachhaltigkeitsideen und -erfahrungen am Arbeitsplatz umsetzen lassen. Das Phänomen der *Green Work-Life-Balance* legt nahe, dass Unternehmen mit einer ganzheitlichen CSR-Strategie vor allem Mitarbeiter anziehen, die besonders nachhaltig eingestellt sind. Diese wiederum können die nachhaltige Entwicklung ihres Arbeitgebers maßgeblich unterstützen. Das führt zu einer wechselseitigen Verstärkung und kann positiven Einfluss auf die Arbeitgebermarke und den Unternehmenserfolg insgesamt nehmen, da Unternehmen so viele verschiedene Anspruchsgruppen zufriedenstellen können.

5.5 Position B - Der Mensch als soziales Wesen

Als soziales Wesen strebt der Mensch nach Gruppenzugehörigkeiten und Anerkennung (vgl. Brandstätter et al. 2016: 32). Es gibt Eigen- und Fremdgruppen. Mit den Mitgliedern der Eigengruppen ist das Individuum über gemeinsame, saliente, Eigenschaften verbunden (vgl. Tajfel/Turner 1986: 9). Die Mitglieder

einer Gruppe passen ihre Meinungen und Verhaltensweisen aneinander an (vgl. Fielding/Hornsey 2016: 122).

In Zeiten des globalen Nachhaltigkeitstrends ist es nicht unwahrscheinlich, dass viele Arbeitnehmer Nachhaltigkeit als wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl ansehen, weil sie entweder durch ihre Referenzgruppen beeinflusst selbst nachhaltig eingestellt sind oder das zumindest nach außen zeigen wollen. Für die Nachhaltigkeitseinstellung oder die Kriterien bei der Arbeitgeberwahl ist nicht zuletzt die Zugehörigkeit zu einer Generation entscheidend. Es wird angenommen, dass der generationelle Wandel auf dem Arbeitsmarkt auch zu einem Wertewandel führt. Für viele Mitglieder der *Generation Z* ist die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen wichtig und auch die Nachhaltigkeitsthemen *Diversität* und *Integration* sind für sie bedeutend. *Millenials* finden diese Werte ebenfalls wichtig, schätzen eine gute *Work-Life-Balance* allerdings noch mehr. Die älteren Generationen sind dagegen materialistischer eingestellt: Die Mitglieder der *Generation X* entscheiden sich vor allem für ein attraktives Gehalt und Sozialleistungen, viele *Babyboomer* für die Arbeitsplatzsicherheit. Über alle Altersgruppen hinweg ist aber ein Bedeutungsgewinn von Nachhaltigkeitsthemen zu beobachten (vgl. Randstad 2019: 15ff.). Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den verschiedenen Erwartungen gerecht zu werden. Da aber die Mitglieder der *Generationen Y* und *Z* die Arbeitnehmer von morgen sind, sollte das *Employer Branding* vor allem diesen Zielgruppen gerecht werden und daher vermehrt auf Nachhaltigkeitsthemen setzen.

Unabhängig vom Alter der Arbeitnehmer, spielt auch das Geschlecht eine Rolle. Wie Studien zeigen, verhalten sich Frauen generell nachhaltiger als Männer (vgl. Bloodhart/Swim 2020: 102ff.). Das liegt weniger an ihrer Geschlechterzugehörigkeit an sich als vielmehr an ihrer Sozialisation. Die *Shell-Jugendstudie 2019* bestätigt die geschlechtsspezifischen Unterschiede. Sie macht gerade junge Frauen als Trendsetter einer bewussten, nachhaltigen Lebensführung aus. Insgesamt sei aber davon auszugehen, dass nachhaltige Arbeitgeber sowohl aus der Sicht weiblicher als auch männlicher Arbeitnehmer attraktiver erscheinen. Dennoch sollten auch andere Kriterien der Arbeitnehmer nicht außer Acht gelassen werden: Bei männlichen Bewerbern ist das vor allem der Wunsch nach Karrieremöglichkeiten und einem guten Einkommen,

bei Frauen zählen eher weiche Faktoren wie Teilzeitmöglichkeiten oder eine gute *Work-Life-Balance* (vgl. Albert et al. 2019: 22ff.).

5.6 Position B - Das Streben nach dem Besonderen

Dass immaterielle Faktoren immer wichtiger werden, erklären gesellschaftliche Transformationsprozesse der letzten Jahrzehnte. Folgt man den Annahmen des Soziologen Andreas Reckwitz, ist seit den 1970er- und 1980er-Jahren eine Entwicklung der Gesellschaft weg von einer Industriegesellschaft mit homogenen Massenmärkten hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft mit singulären Gütern zu beobachten. Was besonders ist, wird sozial konstruiert oder von verschiedenen Bewertungsinstanzen festgelegt. Die reine Funktionalität von Gütern rückt in den Hintergrund, während Emotionen, der Beitrag zum symbolischen Status und die identitätsstiftende Funktion an Bedeutung gewinnen. Reckwitz spricht von einer Selbstverwirklichungsrevolution. Einzigartigkeit und Außergewöhnlichkeit sind aber nicht nur subjektiver Wunsch, sondern gewissermaßen gesellschaftliche Erwartung geworden (vgl. Reckwitz 2018: 7ff.; Reckwitz 2019: 141ff.).

Ein Indikator für die wachsende Bedeutung immaterieller Werte sind aktuelle Ereignisse und gesellschaftliche Diskurse. Seit einigen Jahren ist ein ausgeprägter Trend zum immateriellen Wert der Nachhaltigkeit erkennbar. Das zeigen nicht zuletzt zahlreiche aktuelle Ereignisse auf der ganzen Welt. Beispiele hierfür sind neben den seit August 2018 andauernden weltweiten *Fridays-For-Future*-Protesten für mehr Umwelt- und Klimaschutz (vgl. Wahl 2019: o. S.), auch gesellschaftliche Diskussionen zur Gleichberechtigung (Frauenquote, rechtliche Anerkennung eines dritten Geschlechts, Ehe für alle) (vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2015 & 2017: o. S.; Bundesverfassungsgericht 2017: o. S.) oder die weltweite *Black-Lives-Matter*-Bewegung, bei der Menschen rund um den Globus gegen Rassismus demonstrieren (vgl. Buchanan et al. 2020: o. S.).

Das prägendste Ereignis im Jahr 2020 ist aber wohl die weltweite *Corona*-Pandemie. Im Zentrum der gesellschaftlichen Debatte steht daher auch das UN-Nachhaltigkeitsziel *Gesundheit und Wohlergehen*. Aber die Krise scheint auch zu verändern, was Menschen als besonders wichtig empfinden und hat zudem

zahlreiche Missstände aufgedeckt: Beispielsweise haben *Corona*-Ausbrüche in mehreren deutschen Schlachthöfen zu Debatten über widrige Arbeitsbedingungen zu Dumpinglöhnen geführt (vgl. AFP et al. 2020: o. S.) und aufgrund von Lieferengpässen, sind globale Lieferketten zur Kosteneinsparung in die Kritik geraten (vgl. Kuroczik 2020: o. S.). Außerdem hat die *Corona*-Krise gezeigt, dass eine Gleichberechtigung der Geschlechter in Deutschland immer noch in weiter Ferne liegt, denn Frauen gelten allgemein als Verlierer der Krise (Kohlrausch & Zucco 2020: o. S.). Darüber hinaus haben sich im Zuge der Pandemie auch die Verbraucherinteressen verändert: Die Menschen ziehen sich ins Private zurück (*Cocooning*) (vgl. Wiechers 2020: o. S.), nachhaltige Einkaufsentscheidungen finden viele wichtiger als zuvor (vgl. Accenture 2020: 1ff). Abgesehen vom allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandel hat die Pandemie auch gezeigt, dass nachhaltige Unternehmen besonders krisensicher sind. Gerade das soziale Engagement und die nachhaltige Unternehmensführung wirkten sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus, aber auch ökologische Kriterien bleiben weiterhin wichtig (vgl. Klemm 2020: 4). Das könnte indirekt auch Vorteile für die Mitarbeiter nachhaltiger Unternehmen haben.

Im Zuge der Selbstverwirklichungsrevolution ist anzunehmen, dass Arbeitnehmer ihre Wunscharbeitgeber mit Bedacht wählen. Ein nachhaltiger Arbeitgeber könnte für Arbeitnehmer einen besonderen symbolischen und identitätsstiftenden Mehrwert sowie weitere Vorteile bieten: Aufgrund der Krisenbeständigkeit und dem unternehmerischen Erfolg, können Mitarbeiter nachhaltiger Unternehmen auf ein angemessenes Gehalt und einen langfristig gesicherten Arbeitsplatz hoffen. Auch im Unternehmen fest verankerte *Corporate-Governance*-Richtlinien, die sich an den zurzeit viel diskutierten Nachhaltigkeitsthemen *faire Arbeitsbedingungen*, *Gleichberechtigung* und *Gesundheitsmanagement* orientieren, können den Mitarbeitern zu Gute kommen.

6 Fazit und Ausblick

In der Realität ist wohl davon auszugehen, dass Menschen sowohl rationale und egoistische als auch soziale und wertorientierte Charakterzüge in sich vereinen. Wichtige Voraussetzung für eine nutzenmaximierende Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung ist wechselseitiges Vertrauen. Wie das *Edelman Trust Barometer 2019* nahelegt, kommt es bei der Qualität

des Vertrauensverhältnisses darauf an, in welcher Beziehung der Einzelne zum Unternehmen steht. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass Arbeitnehmer die Arbeitgeberwahl aufgrund mangelnden Vertrauens gegenüber der Wirtschaft, eher auf vertraglich geregelte Faktoren stützen oder bei wahrgenommenen Widersprüchen im Bewerbungsverfahren das Stellenangebot ablehnen. Ihr nachhaltiges Handeln in anderen Lebensbereichen könnte Arbeitnehmern darüber hinaus als Lizenz dienen, Nachhaltigkeitsaspekte bei einer bedeutenden Entscheidung wie der Arbeitgeberwahl hintanzustellen (*hybrider Arbeitnehmer*). In der Bewerbungssituation sind Nachhaltigkeitsaspekte daher vermutlich eher ein willkommenes Zusatzangebot, nicht aber das Hauptentscheidungskriterium. Bei besonders qualifizierten Bewerbern mit zahlreichen ähnlichen Jobangeboten, könnte die unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance dennoch entscheidend sein. Dass sich CSR-Aktivitäten in diesem Stadium der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung negativ auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken, ist nicht anzunehmen, so lange diese als glaubhaft wahrgenommen werden. Denn nachhaltiges Wirtschaften kann indirekt Einfluss auf die Erfüllung weiterer Mitarbeiterwünsche wie einen sicheren Arbeitsplatz und faire Arbeitsbedingungen nehmen. Den größten Einfluss hat eine nachhaltige Unternehmensführung aber wahrscheinlich auf bereits eingestellte Mitarbeiter, da sie häufig ihrem Arbeitgeber vertrauen. Gerade Arbeitnehmer, die selbst nachhaltig orientiert sind, erwarten dies auch von ihrem Arbeitgeber und möchten sich oft gerne aktiv in die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie einbringen. Eine gelungene *Green Work-Life-Balance* trägt nicht nur zu loyalen und motivierten Mitarbeitern bei, sondern kann darüber hinaus auch zu einer wechselseitigen Verstärkung führen: Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern im Nachhaltigkeitsbereich kann dabei helfen, das Thema fest im Unternehmensalltag zu verankern und so die Glaubwürdigkeit zu steigern. Das hat wiederum einen positiven Effekt auf die Marke als Ganzes.

Auch soziale Gruppenzugehörigkeiten wie die Generation oder das Geschlecht beeinflussen die Arbeitgeberwahl. So erwarten Mitglieder der *Generationen Y und Z* vor allem die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, Diversität und Integration sowie eine gute *Work-Life-Balance*. *Babyboomer* und die Mitglieder der *Generation X* bevorzugen dagegen eher rationale, materielle Faktoren. Da die älteren Generationen in den nächsten Jahren nach und nach aus der

Erwerbstätigkeit ausscheiden werden, sollten sich Unternehmen bei ihren *Employer-Branding*-Maßnahmen vor allem auf die Bedürfnisse junger Fachkräfte konzentrieren.

Betrachtet man Geschlechterunterschiede, verhalten sich Frauen allgemein nachhaltiger als Männer. Auch auf dem Arbeitsmarkt sind Männer oft nutzen- und karriereorientiert und Frauen setzen eher auf weiche Faktoren. Trotz aller geschlechtsspezifischen Unterschiede, ist davon auszugehen, dass eine nachhaltige Unternehmensführung Arbeitgeber aus Sicht beider Geschlechter attraktiver macht. Dennoch sollten auch die anderen Arbeitnehmerwünsche beachtet werden.

Der von Andreas Reckwitz beschriebene allgemeine Bedeutungsgewinn des Immateriellen in Verbindung mit aktuellen gesellschaftlichen Debatten gibt Anhaltspunkte für die optimale Ausrichtung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaktivitäten zur Stärkung der Arbeitgebermarke. Neben dem Klima- und Umweltschutz gewinnen unter anderem die Themen *Gleichberechtigung* und *Antidiskriminierung*, *faire Arbeitsbedingungen* sowie *Gesundheit* und *Wohlfinden* an Bedeutung. Die *Corona*-Pandemie hat zudem gezeigt, dass nachhaltiges Wirtschaften krisensicher macht. Daher können Arbeitnehmer über die identitätsstiftende Funktion hinaus noch weitere Vorteile aus der Wahl eines nachhaltigen Arbeitgebers ziehen.

Insgesamt erweist sich der Einfluss von Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität als schwieriges Forschungsfeld, denn sowohl das Ausmaß des tatsächlichen, unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements als auch die spezifischen Ursachen für die Arbeitgeberwahl sind kaum messbar. Dennoch gibt es Anknüpfungspunkte für weitere Forschung: Die vorliegende Betrachtung bezieht sich ausschließlich auf hochqualifizierte Fachkräfte in Deutschland. Wie die Arbeitgeberkriterien bei Niedrigqualifizierten und auf anderen Arbeitsmärkten aussehen, gilt es in Zukunft noch herauszufinden. Darüber hinaus könnte man untersuchen, ob die Präferenz weicher Faktoren bei Arbeitnehmerinnen mit den weit verbreiteten Gehalts- und Karriereunterschieden zwischen Männern und Frauen in Zusammenhang stehen. Um das Entscheidungsverhalten von Arbeitnehmern in Zukunft noch besser zu verstehen sollten außerdem die Signalwirkungen von nachhaltigem, unternehmerischem Handeln weiter analysiert werden. Schließ-

lich führt die globale Corona-Pandemie auch zu weitreichenden Veränderungen in der Wirtschaft. Angesichts von steigender Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit ist fraglich, ob Arbeitnehmer weiterhin so kritisch bei der Arbeitnehmerwahl sein können. Und auch das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen gilt es weiter zu beobachten. Bei allen Schwierigkeiten, die die Erforschung des Themas mit sich bringt, ist es dennoch wichtig, sich weiterhin damit zu beschäftigen, um Empfehlungen für das *Employer Branding* von morgen geben zu können.

Literaturverzeichnis

- Abels, H., Dahrendorf, R. (2010). *Homo oeconomicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle* (17. Aufl.). Neue Bibliothek der Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Accenture (2020). *How COVID-19 will permanently change consumer behavior: Fast-changing consumer behaviors influence the future of the CPG industry*. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-123/Accenture-COVID19-Pulse-Survey-Research-PoV.pdf. Abgerufen am 02.08.2020.
- Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2019). *Shell-Jugendstudie 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort: Zusammenfassung*. https://www.shell.de/ueberuns/shell-jugendstudie/_jcr_content/par/toptasks.stream/1570708341213/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf. Abgerufen am 31.07.2020.
- App, U. (2019). *Die Deutschen entdecken die Nachhaltigkeit*. https://www.wuv.de/marketing/die_deutschen_entdecken_die_nachhaltigkeit. Abgerufen am 26.07.2020.
- Balluchi, F., Lazzini, A. & Torelli, R. (2020). *Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions*. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407-421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>.
- Bamberg, E., Baur, C., Gude, M., Schmitt, C. & Tanner, G. (2018). *Theoretische Konzepte zu Nachhaltigkeit – unter besonderer Berücksichtigung von Handlungs- und Moraltheorien*. In E. Bamberg & C. Schmitt (Hrsg.), *Psychologie und Nachhaltigkeit*. Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiele und Zukunftsperspektiven (1. Aufl., S. 17-36). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bartling, B., Fehr, E., Huffman, D. & Netzer, N. (2018). *The Causal Effect of Trust* (1. Aufl.).
- Beal, D., Eccles, R., Hansell, G., Lesser, R., Unnikrishnan, S., Woods, W. & Young, D. (2020). *Total societal impact: A new lens for strategy*. <https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Becker-Olsen, K., Potucek, S. (2013). *Greenwashing*. In S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. Gupta (Hrsg.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (1. Aufl., S. 1318-1323): Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Belz, F. & Bilharz, M. (2005). *Nachhaltiger Konsum: Zentrale Herausforderung für moderne Verbraucherpolitik*. *Consumer Science* (1. Aufl.). München: TUM.
- Bertelsmann Stiftung (2015). *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/gesellschaftliche-verantwortung-der-unternehmen/>. Abgerufen am 30.07.2020.
- Bhattacharya, C. & Luo, X. (2006). *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>.
- Bloodhart, B. & Swim, J. (2020). *Sustainability and Consumption: What's Gender Got To Do with It?* *Journal of Social Issues*, 76(1), 101-131. <https://doi.org/10.1111/josi.12370>.
- Brañas-Garza, P., Bucheli, M., Paz Essponosa, M., García-Muñoz, T. (2013). *Moral cleansing and moral licensing: Experimental evidence*. *Economics and Philosophy*, 29 (2), 199-212. <https://doi.org/10.1017/S0266267113000199>.
- Brandstätter, M., Dorner, F., Forscht, T. & Hammerl, M. (2016). *Attribution of symbolic brand meaning and reference groups*. *Journal of Consumer Marketing*, 33(1), 32-40. <https://doi.org/10.1108/JCM-12-2014-1243>
- Buchanan, L., Nui, Q. & Patel, J. (2020). *Black Lives Matter May Be the Largest Movement in U.S. History*. <https://www.nytimes.com/interactive/2020/07/03/us/george-floyd-protests-crowd-size.html>. Abgerufen am 02.08.2020.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2015). *Gleichberechtigte Teilhabe: Die Frauenquote kommt*. https://www.bmjuv.de/DE/Themen/FokusThemen/Frauenquote/Frauenquote_node.html. Abgerufen am 02.08.2020.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2017). *Eherecht*. https://www.bmjuv.de/DE/Themen/FamilieUndPartnerschaft/Ehe/Eherecht_node.html. Abgerufen am 02.08.2020.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (o. J.). *Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. <https://www.bmz.de/de/themen/2030/agenda/index.html>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Bundesverfassungsgericht (2017). *Personenstandsrecht muss weiteren positiven Geschlechtseintrag zulassen*. <https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs-Pressemitteilungen/DE/2017/bvgl17-95.html>. Abgerufen am 02.08.2020.
- Dpa (2020). *Flammender Appell aus Davos: Klimawandel als größtes Risiko*. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/weltwirtschaft-flammender-appell-aus-davos-klimawandel-als-groesstes-risiko-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-200115-99-481462>. Abgerufen am 26.07.2020.
- Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., Oelhorn, C., Weinert, C. & Wirth, J. (2017). *15 Jahre Recruiting Trends: Employer Branding und Personalmarketing*. *Recruiting Trends 2017*, Universität Bamberg. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai/lehrestuehle/isdl/3_Employer_Branding_20170210_WEB.pdf. Abgerufen am 22.06.2020.
- Edelman (2019a). *Edelman Trust Barometer: Executive Summary*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf. Abgerufen am 22.06.2020.

- Edelman (2019b). *Edelman Trust Barometer 2019: Global Report*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads. Abgerufen am 22.06.2020.
- Edelman (2019c). *Edelman Trust Barometer 2019 Special Report: „In Brands We Trust?“: Vertrauensdefizit: Marken schöpfen Potential nicht aus*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_trust.pdf. Abgerufen am 22.06.2020.
- Fielding, K. & Hornsey, M. (2016). *A Social Identity Analysis of Climate Change and Environmental Attitudes and Behaviors: Insights and Opportunities*. *Frontiers in psychology*, 7, 121-132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00121>.
- Fleischer, H. (Hrsg.) (2019). *Handelsgesetzbuch. HGB* (64. Aufl.). München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (1. Aufl.). Marshfield: Pitfield Publishing Inc.
- Goode, W. (1973). *Eine Theorie des Rollen-Stress*. In H. Hartmann (Hrsg.), *Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie* (2. Aufl., S. 336-360). Stuttgart: Enke.
- Gothaer Konzern (2020). *Gothaer Anlegerstudie 2020: Frauen machen sich stark für Nachhaltigkeit: Pressemitteilung*. <https://presse.gothaer.de/pressreleases/gothaer-anlegerstudie-2020-frauen-machen-sich-stark-fuer-nachhaltigkeit-2994342>. Abgerufen am 26.07.2020.
- Harrach, C., Muster, V., Schrader, U. & Stanzus, L. (2014). *Nachhaltige Werte am Arbeitsplatz lohnen sich. Ökologisches Wirtschaften – Fachzeitschrift*, 29(1), 12-13.
- Henkel, S. (2015). *Authentisch und ästhetisch: Nachhaltigkeit 2.0*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/nachhaltigkeit-20/>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Holler, M., Illing, G. & Napel, S. (2019). *Einführung in die Spieltheorie* (8. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Homans, G. (1973). *Soziales Verhalten als Austausch*. In H. Hartmann (Hrsg.), *Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie* (2. Aufl., S. 247-263). Stuttgart: Enke.
- Jones, D., Willness, C., Madey, S. (2014). *Why are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-Based Mechanisms*. *Academy of Management Journal*, 57 (2), 383-404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>.
- Karrenbrock, P. (2018). *Nachhaltige Anlagen: Was Anleger bei ESG-Ratings beachten sollten*. <https://www.private-banking-magazin.de/nachhaltige-anlagen-was-anleger-bei-esg-ratings-beachten-sollten/>. Abgerufen am 04.08.2020
- Klemm, T. (10.05.2020). *Es muss nicht immer öko sein: Nachhaltigkeit wird jetzt neu buchstabiert: Gute Chefs und Soziales sind wichtiger als die Umwelt. Das honoriert auch die Börse*. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (FAS)*, 19, 4.
- Kohlrausch, B. & Zucco, A. (2020). *Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt: Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit*. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8906. Abgerufen am 02.08.2020.
- Kreipl, C. (2020). *Verantwortungsvolle Unternehmensführung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kuroczik (2020). *Verschärfte Lieferengpässe bei Medikamenten*. <https://www.faz.net/aktuell/wissen/medizinernaehrung/verschaeerfte-lieferengpaesse-bei-medikamenten-in-deutschland-16730952.html>. Abgerufen am 02.08.2020.
- Kvist, B., Lützen, K. (2012). *Moral distress: A comparative analysis of theoretical understandings and inter-related concepts*. *HEC forum: An interdisciplinary journal on hospitals' ethical and legal issues*, 24(1), 13-25. <https://doi.org/10.1007/s10730-012-9178-9>.
- Lis, B. (2012). *The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer*. *Management Revue*, 23(3), 279-295.
- Lis, B. (2018). *Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness*. *Journal of General Management*, 43(3), 106-114. <https://doi.org/10.1177/0306307017749627>.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). Konstanz/Stuttgart: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Muster, V. & Schrader, U. (2011). *Green Work-Life-Balance: A New Perspective for Green HRM*. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 140-156.
- Nielsen (2014). *Doing Well By Doing Good: increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?* <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2014/doing-well-by-doing-good/#>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Nielsen, (2014). *Doing Well by Doing Good: increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?* <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-corporate-social-responsibility-report-june-2014.pdf>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Niemann, S. (2015). *Die Kaufentscheidung ist ein dynamischer Prozess*. <https://www.springerprofessional.de/kundenmanagement/die-kaufentscheidung-ist-ein-dynamischer-prozess/6604032>. Abgerufen am 03.08.2020.
- Oechsler, W., Paul, C. (2015). *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Pratt, J., Zeckhauser, R. (1991). *Principals and Agents: An overview*. In J. Pratt & R. Zeckhauser (Hrsg.), *Research colloquium Harvard Business School. Principals and agents*.
- The structure of business (2. Aufl., S. 1-36). Boston/Mass: Harvard Business School Press.
- Randstad (2019). *Employer Brand Research 2019: Landesbericht Deutschland*. <https://info.randstad.de/rebr-report-deutschland-2019>. Abgerufen am 31.07.2020.
- Reckwitz, A. (2019). *Das Ende der Illusionen: Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne* (1. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Rommerskirchen, J. & Roslon, M. (2020a). *Einführung in die moderne Unternehmenskommunikation* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Rommerskirchen, J. (2017). *Soziologie und Kommunikation: Theorien und Paradigmen von der Antike bis zu Gegenwart* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Rommerskirchen, J. (2020b). *Symmetrische und asymmetrische Macht*. In J. Rommerskirchen (Hrsg.), *Die neue Macht der Konsumenten* (1. Aufl., S. 89-113). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidpeter, R. (2019). *Corporate Social Responsibility – ein neues Wirtschaftsparadigma?! In M. Busold (Hrsg.), War for Talents* (2. Aufl., S. 87-103). Berlin: Springer Gabler.
- Schönborn, G. (2014). *Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwab, K. (2020). *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>. Abgerufen am 26.07.2020.
- Tajfel, H. Turner, J. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour*. In Worchel, S. & Austin, W. (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (1. Aufl., S. 7-24). Chicago: Burnham.
- United Nations Global Compact (2020). *Uniting business in the decade of action: Building on 20 Years of Progress*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5747>. Abgerufen am 02.08.2020.
- Von Carlowitz, H. & von Rohr, B. (1732). *Sylvicultura oeconomica* (2. Aufl.). Leipzig: Braun.
- Wahl, J. (2019). Ein Jahr Klimaproteste von Greta: kommt das Wachschrütteln an? <https://www.swr.de/swraktuell/ein-jahr-greta-thunberg-100.html>. Abgerufen am 31.07.2020.
- Walker, K., Wan, F. (2012). *The Harm of Symbolic Actions and Green Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications*. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1122-4>.
- West, C. & Zhong, C. (2015). *Moral cleansing*. *Current Opinion in Psychology*, 6, 221-225. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.09.022>.
- Wiechers (2020). *Das Corona-ABC: C wie Cocooning*. <https://www.ndr.de/ndrkultur/Corona-ABC-C-wie-Cocooning,audio658094.html>. Abgerufen am 31.07.2020.
- Zeit.de (2020). *Politiker kritisieren Ausbeutung in Schlachthöfen*. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-05/corona-infektionen-schlachthoeft-nrw-schleswig-holstein-coronavirus-massnahmen>. Abgerufen am 02.08.2020.

Die Autorinnen und Autoren

Feline Heck ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Wintersemester 2019/2020.

Alna Sophie Hermes ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Wintersemester 2019/2020.

Stephanie Jakobi ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Düsseldorf im Wintersemester 2019/2020.

Johanna Skepenat ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

Inga Kristin Stöver ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

Marc Oliver Technow ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

Kontakt zu den Autorinnen und Autoren über den Herausgeber des Journals.