

Moral am Markt: Nachhaltigkeit als Faktor beim Marketing und Employer Branding

Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu



Der Klimawandel und der Fachkräftemangel haben eine Gemeinsamkeit: Bereits vor vielen Jahren waren ihre Mechanismen, ihre unausweichlichen Wirkungen und ihre dramatischen Probleme bekannt. Aber bis vor wenigen Jahren hielt man beide Bedrohungen für eher theoretisch und daher „aussitzbar“, frei nach § 3 des Kölschen Grundgesetzes „Et hätt noch immer jot jejang“.

Das ist nun bei beiden Entwicklungen vorbei: Klimawandel wie auch Fachkräftemangel sind hier und heute in ihren Auswirkungen spürbar und zeigen existenzbedrohende Ausmaße. Genauso wie man im eigenen Garten die Auswirkungen des Klimawandels ablesen kann, sieht man bei einem Stadtbummel an jeder Ecke Stellenangebote – oder bereits Schilder „Wegen Personalmangel geänderte Öffnungszeiten“.

Über den Klimawandel und seine Auswirkungen wurde in diesem Heft bereits viel Interessantes geschrieben, beschränken wir uns daher auf den Fachkräftemangel: Nach aktuellen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit liegen die durch-

schnittlichen Vakanzzeiten für Fachkräfte über alle Branchen deutschlandweit bei 118 Tagen (statistik.arbeitsagentur.de). D.h. eine offene Stelle, die der BA gemeldet wird, kann im Durchschnitt erst nach vier Monaten besetzt werden, in NRW sogar erst nach fünf Monaten (148 Tage).

Nun kann man an dem grundlegenden Problem, nämlich der von Mitte der sechziger Jahre an sinkenden Geburtenrate, nichts mehr ändern (§ 1 des Kölschen Grundgesetzes: „Et es wie et es“). Aber man kann sich als Unternehmen bemühen, im Wettbewerb um die – vor allem jungen – Fachkräfte zu bestehen.

Man wird in diesem sogenannten War for Talents dann erfolgreicher als die Konkurrenz sein, wenn man den potenziellen Arbeitskräften attraktive Stellen anbietet. Dazu gehören klassischerweise materielle Dinge wie Entlohnung, Aufstiegs- und Entwicklungschancen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes – all dies sind Kriterien, bei denen kleinere Unternehmen einen strukturellen Nachteil gegenüber großen haben. In der Hitliste folgen aber auch weiche Faktoren wie eine interessante Tätigkeit, flexible Arbeit oder ein gutes Betriebsklima – hier haben KMU keine strukturellen Nachteile.

In den letzten Jahren wird dabei berichtet, dass die jüngeren Arbeitskräfte (die sogenannten Generationen X und Y) verstärkt auf diese weichen Faktoren Wert legen. Für KMU wären folglich genau dies Ansatzpunkte für das Employer Branding, weil sie hier auf Augenhöhe mit Großunternehmen um die Bewerber kämpfen können.

Zu diesen weichen Faktoren gehören auch ethische Fragen: Wie hält es der Arbeitgeber mit der Fairness gegenüber den Beschäftigten, den



Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

Lieferant*innen und Kund*innen? Wie definiert er seine unternehmerische Verantwortung am Markt und in der Region? Und nicht zuletzt: Was tut das Unternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten für Umwelt- und Klimaschutz?

Eine Studie der SK Group mit 1.500 Befragten aus den USA wies 2021 darauf hin, dass zwar nur 41% der Babyboomer der umweltbewussten Ausrichtung des Arbeitgeberunternehmens Bedeutung beimessen, aber 54% der Gen X, 64% der Gen Y und 59% der Gen Z. Über alle Altersgruppen hinweg wollten 79% der befragten Arbeitssuchenden lieber für ein umweltbewusstes Unternehmen arbeiten.¹

Aktuelle Zahlen aus Deutschland zeigen in die gleiche Richtung: Befragt danach, ob ihnen die Haltung eines potenziellen neuen Arbeitgebers zum Thema Klimaschutz wichtig ist, antworten weitgehend altersunabhängig mehr als 60% mit sehr wichtig oder wichtig.²

Das ökologische Bewusstsein des Arbeitgeberunternehmens zieht also offensichtlich als Argument bei den potenziellen Bewerber*innen. Aber wie genau wird man zu einem für Bewerber*innen sichtbar ökologischen Unternehmen? Das Projekt KOFA – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz gibt hier fünf Tipps:³

„Tipp 1: Setzen Sie sich nachhaltige Ziele“
Der erste Schritt ist zunächst, sich als Unternehmen darüber klar zu werden, was genau man unter Nachhaltigkeit und Klimaschutz versteht, was man als Unternehmen dazu beitragen kann und wie genau man diese Ziele erreichen will.

Bei der Transformationsberatung kann dies z.B. mit dem Green Deal-Radar erfolgen, mit dem die Ziele erkannt und operationalisiert werden können (vgl. den Beitrag von Franke et al. in diesem Heft und die Vorstellung des Tools auf der Website greendealnrw.de/gd-radar).

„Tipp 2: Lassen Sie sich inspirieren“
Nicht alles muss man selbst erfinden, denn viele andere Unternehmen haben sich bereits auf den Weg in eine grüne Zukunft gemacht und

nachahmenswerte – große wie kleine – Projekte gestartet.

Auf der Website greendealnrw.de finden Sie unter den Downloads auch eine Vielzahl von Good-Practice-Beispielen, die Sie tatsächlich inspirieren können.

„Tipp 3: Binden Sie Ihre Mitarbeitenden ein“
Die Beteiligung der Beschäftigten ist die Grundlage einer erfolgreichen Entwicklung im Unternehmen (vgl. auch den Artikel „Nicht ohne meine Beschäftigten“ in diesem Heft). Partizipatives Vorgehen ist ein Kernstück und eine Anforderung der Transformationsberatung, und zwar aus gutem Grund: Es sind immer die Beschäftigten, die Ideen entwickeln und umsetzen müssen. Am besten, man bindet sie also von vornherein mit ein und nutzt ihre Expertise und ihr Engagement. Das Green Deal NRW-Modell bietet hierzu z.B. die App GrünKomp an, mit der die Mitarbeitenden vom ersten Tag an beteiligt werden können.

„Tipp 4: Machen Sie Ihre Nachhaltigkeitsstrategie sichtbar“
Sichtbarkeit ist nach innen (in Richtung der Beschäftigten), aber aus dem Blickwinkel des Employer Branding natürlich vor allem nach außen wichtig, denn Sie wollen ja von den potenziellen Bewerber*innen wahrgenommen werden.

Hier ist es nützlich, das Thema Green Economy und die entsprechenden Unternehmensziele in der Kommunikation „mitlaufen“ zu lassen, d.h. jede Aktivität unter dem Aspekt des Klimaschutzes zu betrachten und zu „vermarkten“, auch wenn es „nur“ ein klimaneutrales Sommerfest oder eine CO₂-neutrale Website ist. Die Vermittlung nach außen schärft auch den Blick auf Veränderungen nach innen.

„Tipp 5: Kein Greenwashing“
Der letzte Tipp ist der wichtigste, auch wenn er sich eigentlich bei Befolgung der ersten vier Tipps erübrigt: Die Ziele und Aktivitäten müssen ernst gemeint sein und tatsächlich ein „grünes“ Ziel verfolgen. Leider gibt es genügend Beispiele dafür, dass Unternehmen die Werbewirksamkeit von Umwelt- und Klimaschutz im Marketing nutzen, ohne substanziell nachhaltig zu agieren.

Dies ist aber keine empfehlenswerte Strategie, weil Greenwashing erstens über kurz oder lang „auffliegt“ und irreparable Imageschäden verursachen kann. Insbesondere im Bereich des Employer Branding kann man so sehr schnell zum „Arbeitgeber non grata“ werden.

Und nicht zuletzt ist die Transformation hin zu einer Green Economy ja ein wichtiger, notwendiger und perspektivisch unausweichlicher Prozess, den man besser tatsächlich so früh wie möglich beginnt als ihn lediglich vorzutäuschen.

Fazit

„Nix bliev wie et wor“ sagt § 5 des Kölschen Grundgesetzes. Wir sind mitten in einem unaufhaltsamen Veränderungsprozess. Akzeptieren wir das und fangen an – je früher wir das tun, desto mehr können wir uns noch vom Wettbewerb abheben und Vorteile einstreichen, auch in der Wahrnehmung der heiß umkämpften Nachwuchsfachkräfte. Verändern müssen wir uns sowieso.

Die Autoren

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter, Muhammed Ali Aksu wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.

¹ <https://eng.sk.com/news/majority-of-americans-want-companies-publicly-committed-to-environmentally-friendly-practices> (zuletzt geprüft am 27.11.2022).

² Königstein Gruppe, 2020, zitiert nach Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, ein Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. <https://www.kofa.de/personalarbeit/employer-branding/nachhaltigkeit-und-arbeitgeberattraktivitaet> (zuletzt geprüft am 25.9.2022).

³ <https://www.kofa.de/personalarbeit/employer-branding/nachhaltigkeit-und-arbeitgeberattraktivitaet> (zuletzt geprüft am 25.9.2022).