

A young woman with long brown hair, wearing a dark jacket over a grey sweater, is sitting at a desk with a laptop. She has her hand to her chin and is smiling slightly, looking towards the camera. The background is a blurred office setting.

**Executive Summary**

## **War for Talent mit Purpose begegnen?**

Der Zusammenhang von Sinnstiftung  
durch Anwendung der Sustainable  
Development Goals und  
Arbeitgeberattraktivität

Vanessa Blume

# Executive Summary

## War for Talent mit Purpose begegnen? Der Zusammenhang von Sinnstiftung durch Anwendung der Sustainable Development Goals und Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität hat einen nachgewiesenen Einfluss auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen wie dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel wird es für Unternehmen zunehmend relevanter, als attraktiv wahrgenommen zu werden. Zudem gibt es weitere gesellschaftliche Entwicklungen wie die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung, die ebenfalls einen Einfluss auf Unternehmen haben. Die Frage nach dem Sinn des Unternehmens über reine Gewinnerzielung hinaus und in diesem Zuge das Leisten eines Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung rücken dabei in den Fokus. Zentral sind dabei die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen, die mit 17 globalen Zielen eine nachhaltige Entwicklung anstreben. Die vorliegende Masterarbeit greift die oben aufgeführten gesellschaftlich relevanten Themen des Fachkräftemangels, der Veränderungen in der Arbeitswelt und der damit einhergehenden Forderung von Sinnstiftung von Unternehmen sowie das Ziel der nachhaltigen Entwicklung auf und versucht, diese zu vereinen. Durch die Verknüpfung der Arbeitgeberattraktivität mit dem Verständnis von Sinnstiftung durch eine Anwendung der SDGs wird angestrebt, eine in dem Bereich vorliegende Forschungslücke zu schliessen. Das Ziel der Masterthesis ist demnach die Beantwortung einer Hauptforschungsfrage, die folgendermassen lautet:

Wie hängen die Sinnstiftung durch Anwendung der SDGs und die Arbeitgeberattraktivität zusammen und inwiefern wird dieser Zusammenhang vom Alter der Befragten moderiert?

Die Nebenforschungsfrage widmet sich einem zweiten wichtigen Thema, nämlich der Bereitschaft zu einem individuellen Beitrag der Befragten zu den SDGs. Somit werden betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigt. Konkret lautet die Nebenforschungsfrage: Inwiefern sind die Befragten bereit, auf einen Teil ihres Gehalts oder einen Teil ihrer Urlaubstage zu verzichten, um einen eigenen Beitrag zur Erreichung der SDGs zu leisten?

Die theoretische Grundlage der Arbeitgeberattraktivität besteht neben der Definition des Konstrukts sowie den Attraktivitätsfaktoren in verschiedenen Modellen. Dazu gehören die Signaltheorie von Spence (1973), die Theorie der sozialen Identität (Tajfel, 1982), der Person- Organisation-Fit-Ansatz (Cable & Judge, 1996) und das Modell zur Entstehung von Arbeitgeberattraktivität von Lohaus und Rietz (2020). Das Konstrukt der Sinnstiftung bzw. des Purpose, welche synonym verwendet werden, wird ebenfalls mit einer Definition hergeleitet. Zur Erklärung der Sinnstiftung werden das Job-Characteristics-Model (Hackman & Oldham, 1976), die Systemtheorie von Luhmann (1984) und weitere moderne Ansätze aus der Arbeitspsychologie herangezogen. Der theoretische Rahmen dieser Masterarbeit umfasst zudem eine Begriffserklärung von Nachhaltigkeit allgemein, der Rolle von Nachhaltigkeit in Unternehmen und die Erklärung der SDGs im Rahmen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2015. Darüber hinaus dienen wichtige empirische Befunde zu Zusammenhängen zwischen den relevanten Konstrukten und einem potenziellen Alterseffekt als Grundlage für diese Studie. Ansätze aus der Unternehmensethik und Umweltpsychologie stellen den theoretischen Hintergrund zum individuellen Beitrag der Befragten zu nachhaltiger Entwicklung dar.

Zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen werden insgesamt drei Hypothesen aufgestellt und in einem quantitativen Vorgehen überprüft. Hierzu erfolgte eine Online- Befragung mit Berufstätigen und es wird ein Messinstrument zur Erhebung der Anwendung der SDGs in Bezug auf das Unternehmensprodukt und Engagement darüber hinaus entwickelt. Die quantitative Herangehensweise ermöglicht das Befragen einer grossen Stichprobe mit Personen aus verschiedenen Branchen und generiert somit relevante Ergebnisse. Zudem erfordert die Formulierung der Hypothesen die Wahl einer quantitativen Herangehensweise. Die

statistischen Analysen können die Hypothesen überprüfen und feststellen, ob statistisch signifikante Unterschiede bzw. Zusammenhänge vorliegen.

Insgesamt bewerten die Befragten die Arbeitgeberattraktivität ihrer Unternehmen als hoch. Inwiefern der eigene Arbeitgeber durch das Unternehmensprodukt und Engagement darüber hinaus einen Beitrag zur Erreichung der SDGs leistet, wird von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet und ist im Schnitt mittelstark ausgeprägt. Grundsätzlich kann eine Bereitschaft festgestellt werden, einen individuellen Beitrag zur Erreichung der SDGs durch das Verzichten auf einen Anteil des Gehalts und der Urlaubstage leisten zu wollen. Zusammenfassend lässt sich zudem festhalten, dass 3.1 % der Varianz der Arbeitgeberattraktivität durch die Varianz der SDGs allgemein erklärt werden kann. Die Analysen zeigen, dass SDGs im Bereich Umwelt mit einer Varianzaufklärung von 11.4 % den stärksten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben und auch, dass das Engagement eines Unternehmens über den eigentlichen Unternehmenszweck hinaus bedeutsamer ist als der Beitrag der SDGs durch das Unternehmensprodukt selbst. Die Vermutung über die Moderation des Effekts durch das Alter der Befragten kann nicht durch signifikante Ergebnisse gestützt werden. Die gefundenen Ergebnisse implizieren, dass das Engagement eines Unternehmens für die Erreichung der SDGs im Bereich Umwelt positiv mit der Arbeitgeberattraktivität zusammenhängt und demnach ein Vorteil im War for Talent bieten können. Unternehmen sollten sich über das Unternehmensprodukt hinaus für den Umweltschutz engagieren, die SDGs in ihre Unternehmensstrategie und -prozesse einbinden sowie ihre Mitarbeitenden und Bewerbende glaubwürdig darüber informieren. Somit bietet diese Masterarbeit praktische Implikationen, die zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beitragen und einen grossen Mehrwert im umkämpften Arbeitsmarkt bieten. Darüber hinaus werden die Implikationen im Kosten-Nutzen Verhältnis als positiv bewertet.

Die Ergebnisse und vorgeschlagenen Implikationen weisen eine hohe Praxisrelevanz auf. Die Masterarbeit umfasst zudem ein selbst entwickeltes Konzept zur Implementation der SDGs zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, um die praktische Umsetzung konkret vorzuschlagen. Zentral sind dabei das Integrieren der SDGs in die Unternehmensstrategie und -prozesse sowie massgeschneiderte Kommunikationsmassnahmen. Beispielsweise kann ein Unternehmen das SDG 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“ umsetzen, indem Produktionsmethoden und -prozesse mit möglichst wenig Schadstoffemissionen erfolgen und im Idealfall CO<sub>2</sub>-neutral erfolgen. Das Unternehmen könnte einen Teil der Produktion umstellen und anschliessend auf verschiedenen Kanälen kommunizieren, um die Attraktivität in der Aussenwirkung zu erhöhen. Um aktuell Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, sollten diese ebenfalls miteinbezogen werden und könnten beispielsweise Lernangebote zu dem Thema der SDGs, die deren Umsetzung im Unternehmen aufgreifen, durchlaufen.

Das Thema der Arbeitgeberattraktivität wird in den meisten Unternehmen massgeblich durch den HR-Bereich gestaltet und weiterentwickelt. Die vorliegenden Ergebnisse und damit einhergehenden Implikationen bieten konkrete Anknüpfungspunkte für Unternehmen, die eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität versprechen. Andere (instrumentelle) Faktoren dürfen bei der Arbeitgeberattraktivität nicht ausser Acht gelassen werden, jedoch ist es durchaus möglich, dass der kleine Vorteil, den der Arbeitgeber durch ein Engagement für SDGs im Bereich Umwelt erzielen kann, der ausschlaggebende Aspekt werden kann, weshalb sich Personen für den Arbeitgeber im Vergleich zu anderen Wettbewerbern entscheiden. In dem Zuge wurde ein erster Versuch gewagt, die Forschungslücke zu schliessen, welche bei der Verknüpfung der Themen der Arbeitgeberattraktivität, Sinnstiftung und Nachhaltigkeit bestand. Gerade auch die Integration der SDGs ist zentral, da diese von den Vereinten Nationen und somit weltweit als einheitlicher Standard festgelegt wurden, bislang aber in wissenschaftlichen Studien noch nicht mit der Arbeitgeberattraktivität verknüpft wurden.

Die wichtigsten Limitationen dieser Masterarbeit bestehen in der recht geringen Stichprobengrösse von 176 Personen nach der Datenbereinigung sowie methodischen Schwächen. Dazu gehören beispielsweise die Prüfung der Faktorenstruktur mit einer Hauptkomponentenanalyse anstatt einer konfirmatorischen Faktorenanalyse und dass aufgrund der korrelativen Zusammenhänge ein Ziehen von kausalen Schlüssen nicht möglich ist. Zudem war die Varianzaufklärung in einem schwachen Bereich und könnte durch das Hinzunehmen weiterer Attraktivitätsfaktoren zukünftig erhöht werden. Durch die Erhebungsform der Selbstauskunft sind mögliche Verzerrungseffekte nicht auszuschliessen.

Diese Masterarbeit weist eine hohe praktische Relevanz auf, schliesst zudem eine bestehende Forschungslücke, indem erstmals wichtige Konstrukte aus dem Bereich HR und Nachhaltigkeit miteinander verknüpft werden. Dass das Thema Nachhaltigkeit, welches gesellschaftlich immer wichtiger wird, auch positiv für die Attraktivität von Unternehmen ist, bietet vielschichtige Ansatzpunkte. Wenn Unternehmen den Handlungsempfehlungen dieser Masterarbeit folgen, ist nicht nur eine positivere Arbeitgeberattraktivität zu erwarten, sondern auch ein Mehrwert für die Gesamtgesellschaft. Diese Verbindung macht diese Masterarbeit besonders und trägt dazu bei, dass sie den Umantis HR Student Award verdient.

# Literaturliste

- Bustamante, S., Pelzeter, A., & Ehlscheidt, R. (2018). Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität: Eine Fallstudien-gestützte Untersuchung. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20297-2>
- Duarte, A. P., Gomes, D. R. & das Neves, J. B. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Review of Applied Management Studies*, 12, 22-29. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.004>
- Fink, F., & Moeller, M. (2018). Purpose Driven Organizations: Sinn Selbstorganisation Agilität. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), S. 254-280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Grundwald, A., Kopfmüller, J. (2012). Nachhaltigkeit (2. Aktualisierte Auflage). Campus Verlag Frankfurt New York.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lohaus, D., Rietz, C. & Haase, S. (2013). Talente sind wählerisch – Was Arbeitgeber attraktiv macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 20(3), 12–15.
- Lohaus, D., & Rietz, C. (2020). Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) – Ein deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität. *Wirtschaftspsychologie*, 22(2), 87- 108.
- Rother, J. (2021). Kein Normal ohne Purpose. In U. Bihler & F. Müller (Hrsg.), *Modernes Reputationsmanagement – Der gute Ruf als Schlüssel zum Erfolg* (S. 91-108). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32640-1>
- United Nations (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015, 42809,1-13. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UN-DOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>