

Die DEBA-Civey-Studie 2023

# GREEN CULTURE WINS

**Arbeitgeberattraktivität, Identität  
und Glaubwürdigkeit.**

In Zusammenarbeit mit Civey



**Liebe Interessierte,**

die Arbeitswelt steht vor einer umfassenden, nie dagewesenen Transformation.

Wo noch vor wenigen Jahren die **Digitalisierung** den Takt vorgegeben hat, verlangt mittlerweile die Anpassung an den **Klimawandel** nochmals eine deutlich höhere Veränderungsdynamik, und dies alles vor dem Hintergrund einer **Demografie**, welche die Aktivierung aller Produktivitätsreserven fordert.

Inmitten dieser Gemengelage suchen viele Personalverantwortliche nach neuen Ideen und Ansätzen, nach Orientierungsmöglichkeiten und Unterstützung.

Mit der vorliegenden Studie sind wir zwei grundsätzlichen und hochaktuellen Themen nachgegangen: Der grundsätzlichen Frage nach **Arbeitgeberattraktivität** und der tiefergehenden aktuellen Frage, wie Beschäftigte das **Klima-Engagement** Ihrer Arbeitgeber bewerten.

Was jetzt schon klar ist: **Der Klimawandel ist zum Employer Branding-Thema geworden.**

Als Partner der **Fachmesse Zukunft Personal Europe** und Kurator der EXB-Area dort haben wir deshalb in diesem Jahr auch einen Vertreter von „**Fridays for Future**“ zur Diskussion mit HR auf die EBX Stage eingeladen.

In dieser Studie werden Sie einige Warnhinweise, zugleich aber auch inspirierende Ansätze finden.

Machen Sie was draus – wir machen gerne mit.

Berlin, im August 2023

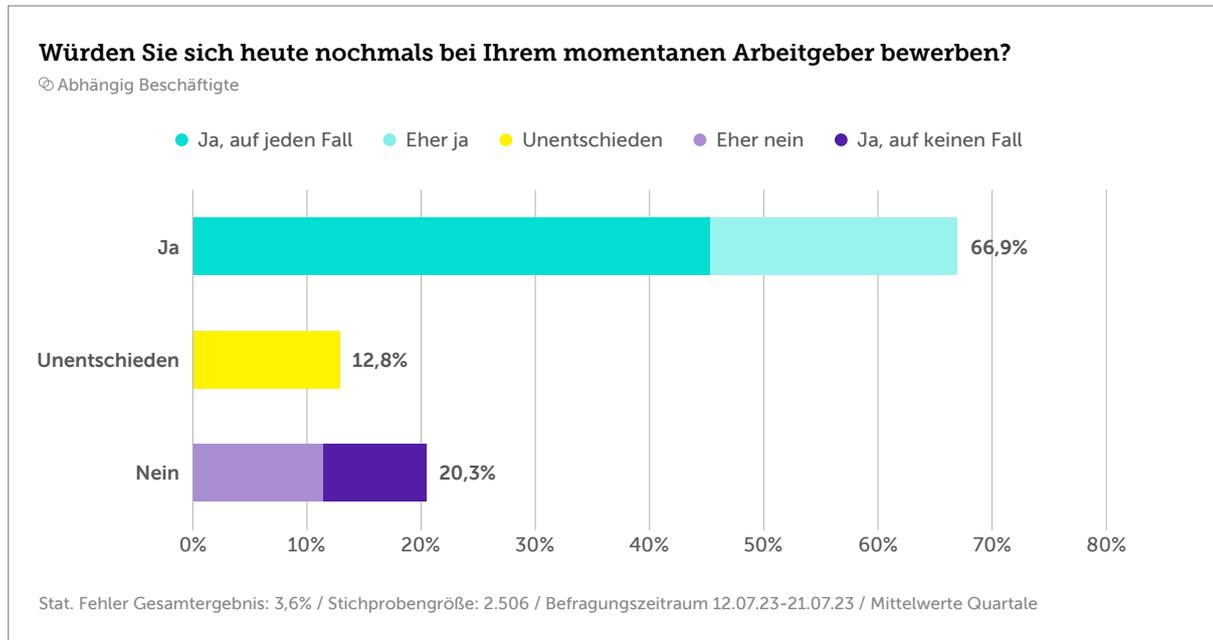
Wolf Reiner Kriegler & Team

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Der Spatz in der Hand ...</b>	<b>Seite 4</b>
Unzufriedenheit	Seite 5
<b>II. Nachbars grünere Wiese ...</b>	<b>Seite 6</b>
Deep Dive	Seite 8
<b>III. Die Erde hat Fieber ...</b>	<b>Seite 9</b>
<b>IV. Do you believe ...</b>	<b>Seite 10</b>
Employer Branding-Thema Klima	Seite 11
<b>V. Be the change ...</b>	<b>Seite 12</b>
<b>VI. „Green Culture“</b>	<b>Seite 13</b>
Über die Studie	Seite 14
Über die DEBA	Seite 14
Kontakt	Seite 14

# I. Der Spatz in der Hand ...

Wir fangen da an, wo wir immer anfangen: Wie attraktiv ist ein Unternehmen als Arbeitgeber? Woran erkennen wir das? Wir haben uns eine ganz einfache Frage zu-rechtgelegt, bei der niemand mit seiner Meinung hinter dem Berg halten muss:



Eigentlich eine positive Nachricht: Gut zwei Drittel, nämlich 66,9 Prozent der Beschäftigten in Deutschland, sind mit ihrem derzeitigen Arbeitgeber zufrieden – und würden sich dort auch heute wieder bewerben. Demgegenüber verneinen das nur 20,3 Prozent, während sich weitere 12,8 Prozent unsicher sind. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Bindekraft der Unternehmen sogar etwas verbessert, 2022 waren 65,4 Prozent mit ihrem Arbeitgeber zufrieden, gegenüber 23,5 Prozent Unzufriedener.

Hier mögen angesichts weltpolitischer Krisen auch Sicherheitsüberlegungen eine Rolle spielen, aber insgesamt gilt offensichtlich: Man weiß, was man am derzeitigen Arbeitgeber hat. Grundsätzlich verlassen Beschäftigte ihre Arbeitgeber ohnehin ungern, schließlich geht es um die Existenzsicherung. Und wer weiß schon, was einen bei einem anderen Unternehmen erwartet? Die Psychologie kennt hierfür den Begriff der Gegenwartspräferenz, der Volksmund würde sagen: „Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach.“

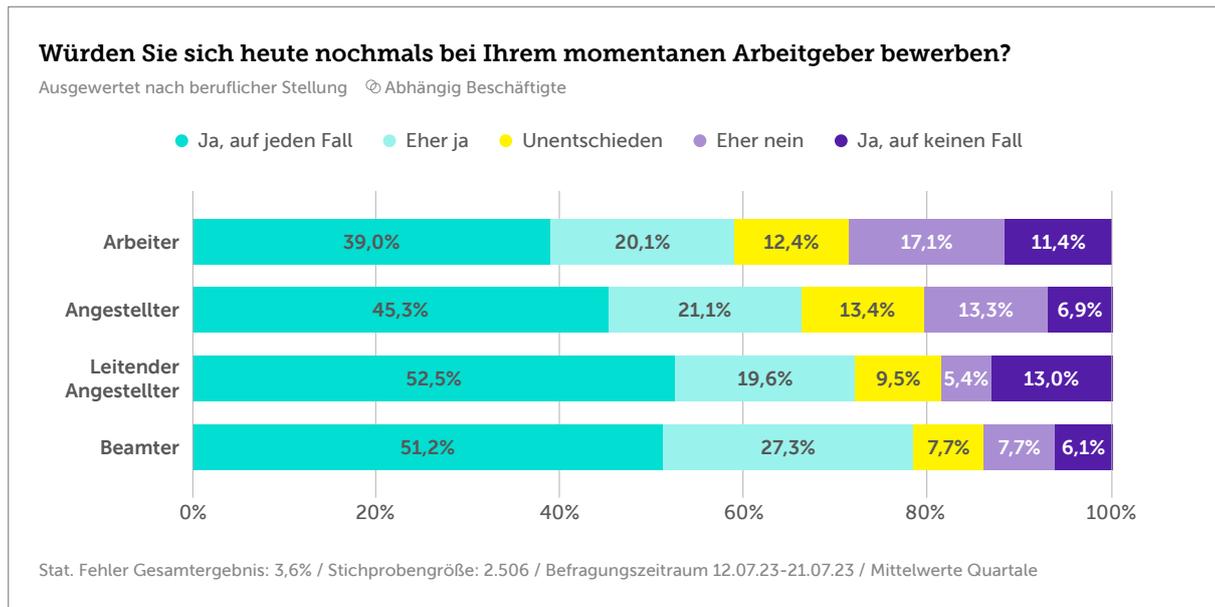
Umso interessanter ist für Unternehmen die Frage, was genau die Ursache für Unzufriedenheit ist. Denn man kann es auch andersrum betrachten: Ein Drittel der Beschäftigten ist sich nicht sicher oder sogar abgeneigt. Es ist letztlich eine Frage der Umstände, wann aus dieser Stimmung eine Handlung wird, und Beschäftigte das Unternehmen verlassen.

Für Unternehmen sollte also von Interesse sein, in welchen Bereichen die Unzufriedenheit beheimatet ist und welche Motive, Lebenslagen oder handfesten Gründe einen Teil der Beschäftigten so unzufrieden machen. Einige Daten aus unserer Befragung lassen Rückschlüsse zu.

# Unzufriedenheit

Besonders unzufrieden ist die Gruppe der Beschäftigten, die sich selbst als „Arbeiter“ einordnen. Satt 28,5 Prozent würden sich nicht wieder beim derzeitigen Arbeitgeber bewerben, weitere 12,4 Prozent sind im Zweifel.

Problematisch sind die Zustimmungswerte auch bei Menschen mit Hauptschulabschluss oder ohne Schulabschluss. Hier fühlt sich nur noch eine knappe Mehrheit von 56,8 Prozent dem Arbeitgeber verbunden, mehr als ein Viertel ist enttäuscht und 16,4 Prozent schwanken.



Die soziodemografischen Unterschiede, z. B. hinsichtlich Bildungsabschlusses oder gewerblicher Tätigkeit deuten darauf hin, dass Branchen mit einem hohen Anteil entsprechender Beschäftigter ein fortwährendes Problem haben dürften.

Etwas überdurchschnittlich unzufrieden ist auch die Altersgruppe der 50-64-jährigen. Hier würden sich ein knappes Viertel (23,5 Prozent) nicht wieder bewerben und 13,5 Prozent schwanken.

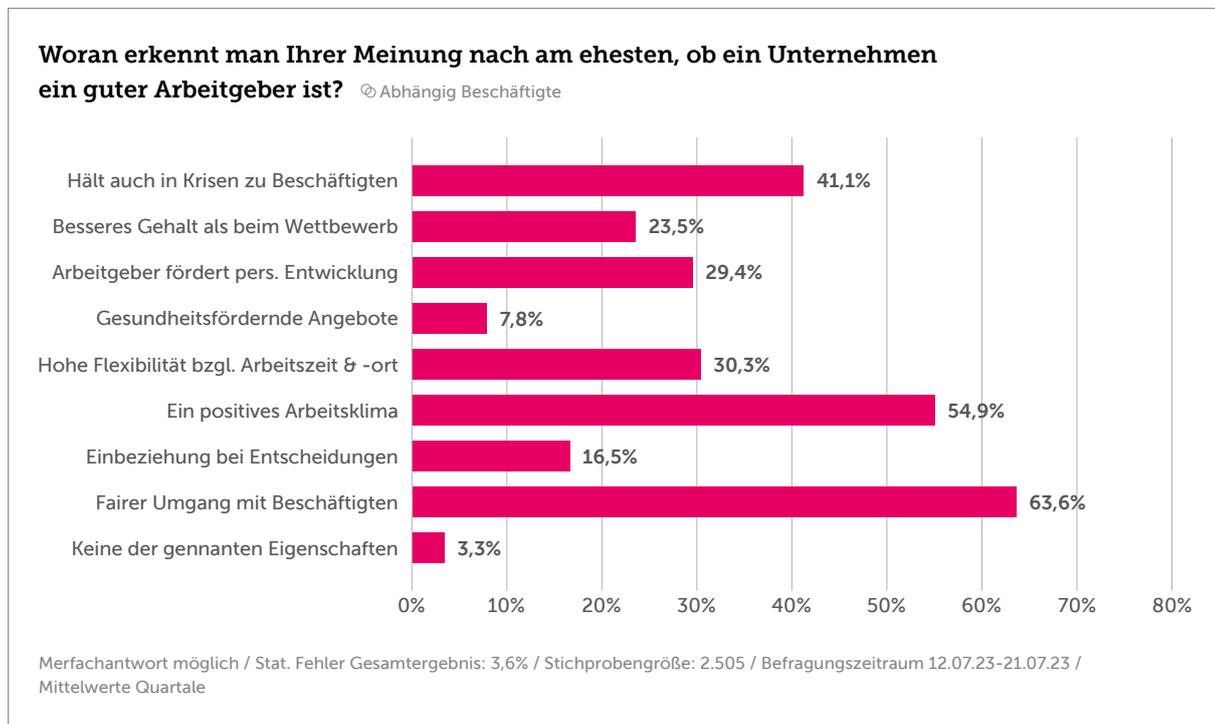
Beim Blick auf die Geschlechter zeigen sich keine signifikanten Unterschiede, wenn jedoch Kinder im Haushalt leben, ist die Bindung an den derzeitigen Arbeitgeber deutlich stärker ausgeprägt – zum Teil sicherlich auch aus einem Sicherheitsbedürfnis heraus.

Eine ähnliche Motivlage dürfte bei Beamtinnen und Beamten anzutreffen sein, sicher auch gepaart mit einer grundsätzlich positiven Einstellung zum Staat und seinem Auftrag – ein oft übersehener „Purpose“. Die Bereitschaft, sich wieder zu bewerben erreicht hier einen Spitzenwert mit 78,5 Prozent!

Was käme eigentlich heraus, wenn Sie diese Frage in Ihrem Unternehmen stellen würden?

## II. Nachbars grünere Wiese ...

Das Leben und insbesondere der wirtschaftliche Wettbewerb besteht aus einem ständigen vergleichen. Was hat der Wettbewerber, was ich nicht habe? Was sind die Benchmarks, an denen wir uns messen? Unsere zweite Frage ermöglicht ebenfalls Vergleich – sie ist zugleich aber auch grundsätzlicher Natur:



Aus Sicht der Befragten ist der „faire Umgang mit Beschäftigten“ die herausragende Eigenschaft eines guten Arbeitgebers. 63,6 Prozent machen die Bewertung des Arbeitgebers daran fest. Was genau darunter verstanden werden kann, lässt sich in der Zusammenschau mit den anderen Werten erkennen. Ein „positives Arbeitsklima“ fällt mit 54,9 Prozent ebenfalls überdeutlich ins Gewicht, und auch der drittplatzierte Wert der Loyalität in Krisen mit 41,1 Prozent liegt weit vor anderen Faktoren.

Unsere Schlussfolgerung: Es geht um Grundsatzfragen des Umgangs in der Arbeitswelt, um Respekt und beidseitige Loyalität. Es geht um das Rollenverhältnis von Unternehmen und Beschäftigten, dem offenbar ein tief empfundenes Machtgefälle zugrunde liegt. Menschen wollen aber nicht degradiert, ausgenutzt, missbraucht und verschlissen werden. Ein guter Arbeitgeber ist dasjenige Unternehmen, das sich selbst in seinen Anforderungen an die Beschäftigten begrenzt, nicht immer bis zum Letzten geht, eben nicht die „Extrameile“ statt des Nachhausewegs zur Norm erklärt.

Unter den drei Spitzenwerten der Beschäftigten bezüglich eines guten Arbeitgebers findet sich bemerkenswerterweise keiner, der einen konkreten individuellen Anspruch formuliert oder gar etwas Besonderes einfordert.

Mit deutlichem Abstand folgen die ersten persönlich formulierten Wünsche:

- / **Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort:** 30,3 Prozent
- / **Förderung der persönlichen Entwicklung:** 29,4 Prozent

Aber auch diese Forderungen sind nicht primär egoistische Vorstellungen, sondern konzentrieren sich vielmehr auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation und die eigene Fähigkeit, beizutragen. Vorstellungen, die nicht im Gegensatz zu den grundsätzlichen Interessen von Arbeitgebern stehen sollten!

Die erste (zulässige) egoistische Vorstellung taucht erst auf dem sechsten Rang auf. Ein „besseres Gehalt als beim Wettbewerb“ nennen 23,5 Prozent der Beschäftigten als Kriterium für einen guten Arbeitgeber. Des „Nachbars grünere Wiese“ ist also nicht für alle eine Verlockung. Wer also glaubt, mit Geld zu „überzeugen“, erreicht eine eher überschaubare Gruppe.

Es zeichnet sich ein Bild ab, in dem Deutschlands Beschäftigte sich ein Umfeld wünschen, in dem sie über die gleichberechtigte Zugehörigkeit zu einer produktiven Gemeinschaft definiert sind.

Man könnte auch sagen, es geht um Kultur.

#### Trends im Vorjahresvergleich

	2022	2023	+/-
<b>Flexibilität</b>	24,3 %	30,3 %	+6 %
<b>Fairness</b>	59,3 %	63,6 %	+4,3 %

Den größten Sprung im Vergleich zum Vorjahr macht die Flexibilität mit +6 Prozent. Offensichtlich hat die Corona-Pandemie neue Möglichkeiten aufgezeigt, die wiederum persönliche Bedürfnisse besser abbilden können, als hergebrachte Arbeitsmuster. Menschen haben Möglichkeiten erkannt, die sie jetzt auch nutzen wollen.

# Deep Dive

Die Arbeitswelt ist divers, Bedürfnisse unterscheiden sich, daraus resultierende Einstellungen auch. In der Einschätzung, was einen guten Arbeitgeber ausmacht, spiegeln sich insbesondere auch Lebenslagen und soziale Unterschiede wider.

## Höchste Abweichungen nach Altersgruppe

Frage	Ø	18-29	30-39	40-49	50-64	65+
Hält auch in Krisen zu Beschäftigten	41,1	-	-3,8	-	-	+7,9
Besseres Gehalt als beim Wettbewerb	23,5	+20	-	-6,2	-	-
Arbeitgeber fördert persönliche Entwicklung	29,4	+5,6	-	-	-	-3,6
Gesundheitsfördernde Angebote	7,8	-3,5	-	+2,2	-	-
Hohe Flexibilität bzgl. Arbeitszeit und -ort	30,3	-	-	+6,8	-	-9,7
Ein positives Arbeitsklima	54,9	-14	-	-	+4,5	-
Einbeziehung bei Entscheidungen	16,5	-3	+4,5	-	-	-
Fairer Umgang mit Beschäftigten	63,6	-3,5	-	-	+2,5	-

Bei jungen Menschen, die sich im Berufseinstieg befinden, spielt Geld tatsächlich eine gewisse Rolle – man hat einfach immer zu wenig. Aber auch das Interesse an der Förderung persönlicher Entwicklung wird hier am deutlichsten artikuliert.

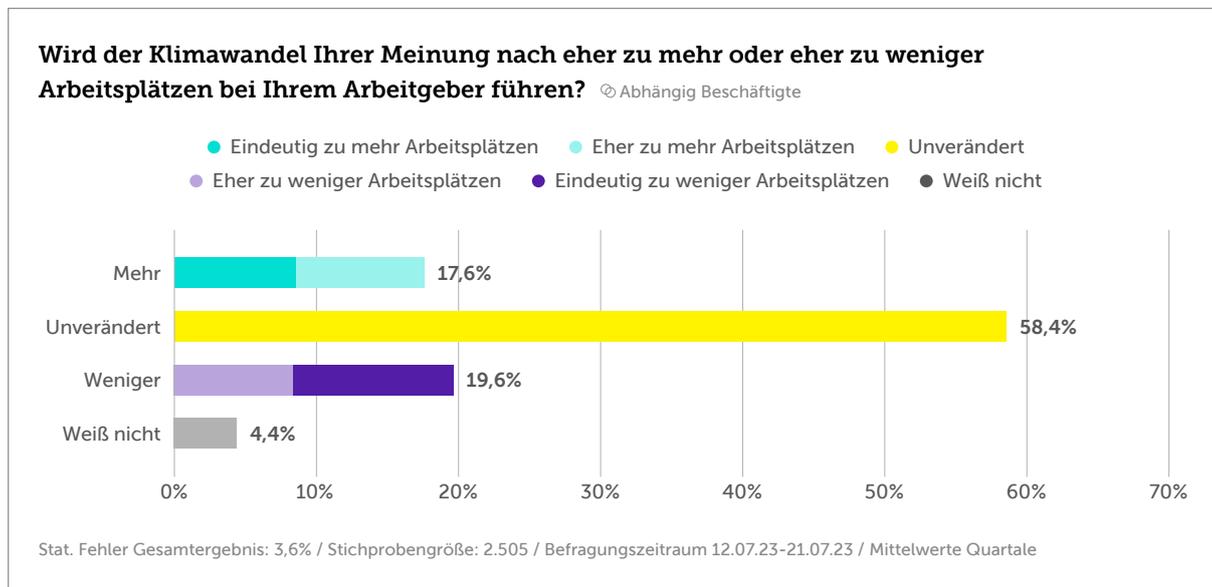
Auf dem biografischen Weg durchs Arbeitsleben folgt in der Alterskohorte der 30-39-Jährigen der Wunsch nach stärkerer Einbeziehung. Eine Dekade darüber ist die Flexibilität wichtiger, und jenseits der 50 fallen positives Arbeitsklima und Fairness deutlicher ins Gewicht. Bei den abhängig Beschäftigten über 65 in Deutschland, die mittlerweile laut Mikrozensus rund 842.000 Menschen ausmachen und die hauptsächlich ihre Rente aufstocken, ist die Verlässlichkeit in Krisen das herausstechende Merkmal.

### Wer wünscht sich Flexibilität?

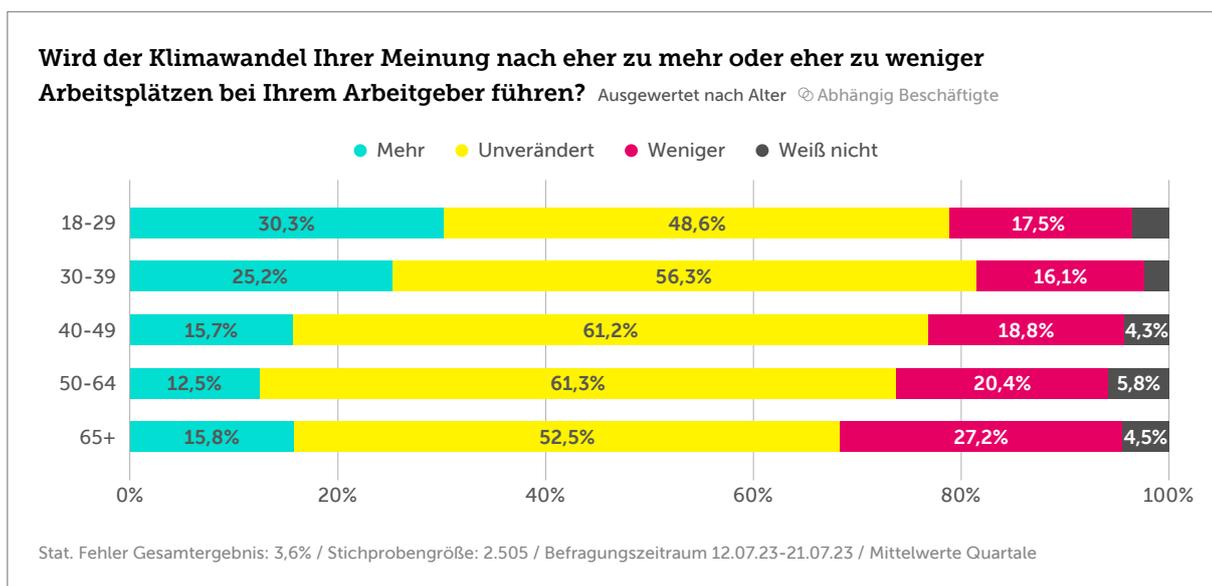
35 % der Angestellten wünschen sich hohe Flexibilität. Und im Geschlechterverhältnis eher Frauen (34,7%) als Männer (25,8 %). Hier spielen Kinder im Haushalt, aber auch das Berufsumfeld eine Rolle. Arbeiter nennen Flexibilität nur zu 18,2 % – sicher auch, weil es in vielen Bereichen schwer auflösbare Limitierungen dafür gibt.

### III. Die Erde hat Fieber ...

Der Klimawandel ist wohl das bestimmende Thema der Zeit. Er prägt insbesondere mediale Debatten, seine Bedeutung kommt aber auch immer stärker in der Arbeitswelt an. Wir wollten dringend wissen, ob die Menschen für sich einen Arbeitsplatzverlust befürchten:

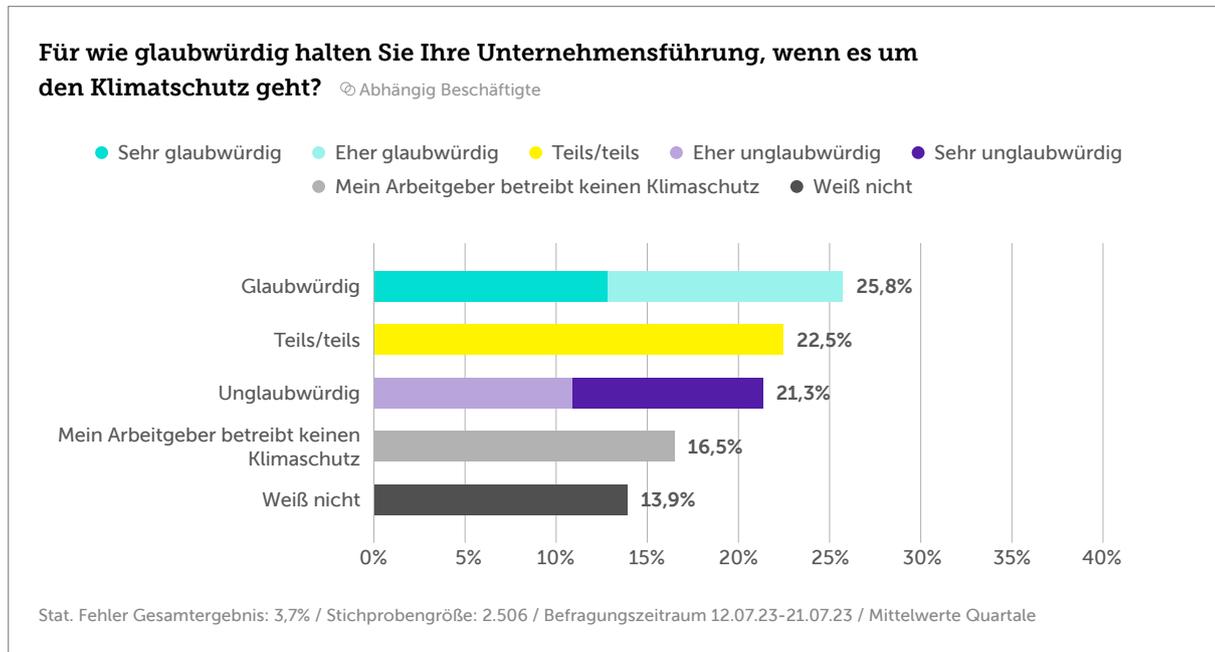


Dieses Ergebnis finden wir durchaus erstaunlich und es spiegelt nicht die Aufgeregtheit mancher Debatten wider. Für das eigene Unternehmen sieht nämlich eine deutliche Mehrheit von 58,4 Prozent keine nennenswerten Unterschiede, was die Zahl der Jobs anbelangt. Generell halten sich Optimismus und Pessimismus in etwa die Waage, wobei 17,6 Prozent sogar einen Zuwachs an Jobs sehen und 19,6 Prozent, die einen Arbeitsplatzabbau befürchten. Besonders optimistisch sind die Jungen unter 30, bei denen 30,3 Prozent einen Zuwachs an Arbeitsplätzen sehen. Demgegenüber ist die Generation 65 plus am ehesten besorgt und fürchtet mit 27,2 Prozent den Arbeitsplatzverlust.



## IV. Do you believe ...

Immer mehr Unternehmen entdecken den Klimaschutz auch als Kommunikationsthema. Die Grenzen zum Greenwashing sind dabei teilweise fließend. Woher soll man wissen, ob ein Unternehmen es ernst meint? Wir wollten wissen, wie es diejenigen sehen, die nah dran sind – die eigenen Leute.



Man kann Zahlen immer von zwei Seiten betrachten, und erst einmal das Positive herausstellen. 25,8 Prozent der Beschäftigten halten die eigene Unternehmensführung für glaubwürdig. Ein Wert, der aber keine richtige Freude aufkommen lassen will. Ihm stehen 21,3 Prozent gegenüber, die dem eigenen Arbeitgeber direkt Unglaubwürdigkeit unterstellen. Nicht eingerechnet dabei eine Gruppe von 16,5 Prozent, die überzeugt sind, ihr Unternehmen betreibt gar keinen Klimaschutz.

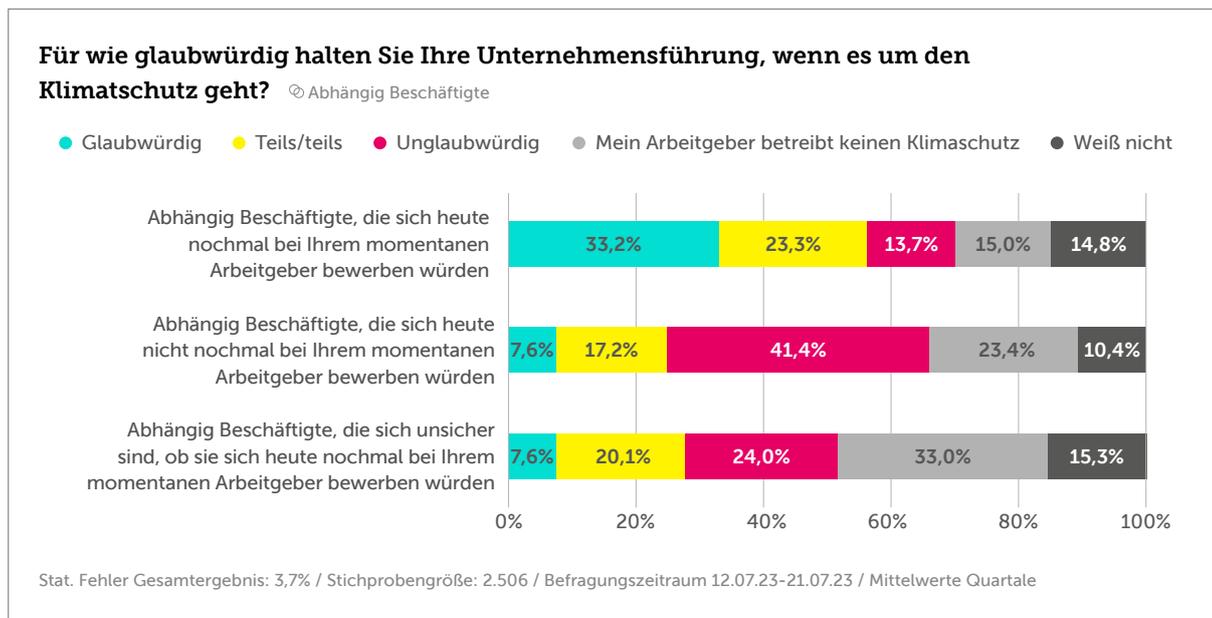
Vorsichtig ausgedrückt könnten wir sagen, dass die Unternehmen auch für die eigenen Beschäftigten ein eher indifferentes Bild abgeben. Es scheint große Unsicherheiten und deutliche Informationsdefizite zu geben. Wer allerdings das eigene Unternehmen auf Klima-Kurs bringen will, hat noch ordentlich Überzeugungsarbeit vor sich. Denn Veränderung wird ohne Orientierung und Verständnis nicht gelingen.

### True believers?

Die größte Glaubwürdigkeit beim Klima-Engagement attestieren der eigenen Unternehmensführung übrigens mit 35 % die leitenden Angestellten.

# Employer Branding-Thema Klima

Angesichts des indifferenten Bildes könnte man zum Schluss kommen, dass die Glaubwürdigkeit beim Klima-Thema keine besondere Rolle spielt. Das Gegenteil ist der Fall – „Climate matters“. Dazu sind wir tiefer eingestiegen und haben uns angeschaut, welche Korrelationen es zwischen der Bindungskraft als Arbeitgeber und der Glaubwürdigkeit beim Thema Klimawandel gibt:



Die Glaubwürdigkeit beim Klimaschutz wird bei denjenigen Beschäftigten am stärksten attestiert, die sich auch wieder bei ihrem Arbeitgeber bewerben würden. Diese Gruppe muss auch die massive Skepsis aufwiegen, die bei Zweiflern und Abgewandten herrscht. Jeweils nur 7,6 Prozent sehen das eigene Unternehmen als glaubwürdig an. Geradezu niederschmetternde 41,4 Prozent der Abgewandten geben an, das eigene Unternehmen sei beim Thema Klimawandel unglaubwürdig.

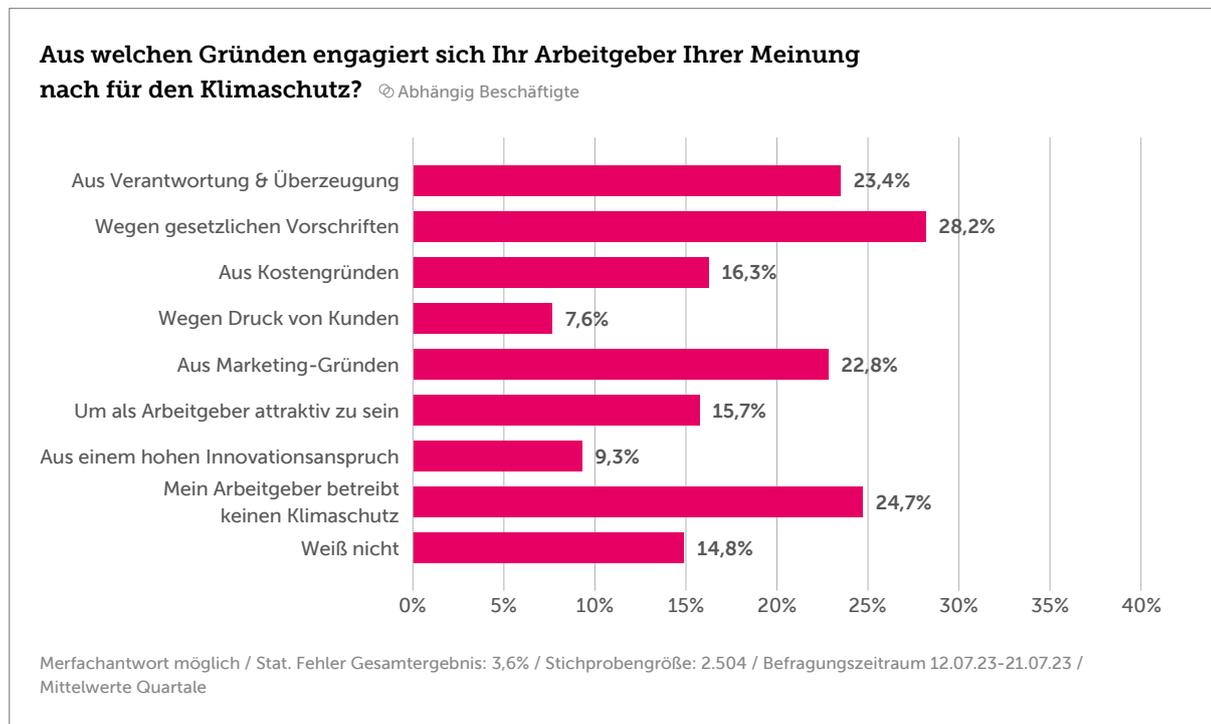
Wir wollen ausdrücklich darauf hinweisen, dass wir hier eine Korrelation sehen. Es mag andere oder weiterführende Kausalitäten geben. Es könnte beispielsweise auch sein, dass die Abgewandten ihrem Arbeitgeber generell in kaum einem Thema Glaubwürdigkeit zubilligen. Doch für unsere Betrachtung aus einer Perspektive des Employer Branding kann das genauso wenig beruhigend sein. Im Gegenteil: Wenn schon beim indifferenten Thema Klimawandel keine Glaubwürdigkeit da ist – wo sonst soll sie stecken?

**Eine Altersfrage?**

Das Alter fällt bei der Betrachtung der Glaubwürdigkeit nicht besonders in Gewicht. Die Werte schwanken hier zwischen 22,1% und 29,8% um den Durchschnitt von 25,8%.

## V. Be the change ...

Der Greenwashing-Vorwurf steht noch im Raum. Wenn schon die Glaubwürdigkeit nicht besonders hoch ist – ist es vielleicht die Einsicht in Notwendigkeiten? Wir wollten wissen, aus welchen Gründen sich die Unternehmen nach Einschätzung ihrer Beschäftigten für den Klimaschutz engagieren. Die Motivlage ist gestreut.



Hauptgrund für Klima-Engagement bleibt aus Sicht der Beschäftigten aber mit 28,2 Prozent die Einhaltung **gesetzlicher Vorschriften**.

Demgegenüber tritt „**Verantwortung und Überzeugung**“ als Motiv mit 23,4 Prozent etwas in den Hintergrund. Der Wert liegt nahe an den eher schwachen Glaubwürdigkeitswerten und deutet darauf hin, dass die restriktive Herangehensweise – erst zu handeln, wenn Gesetze es verlangen – deutlich zu Lasten der Glaubwürdigkeit geht.

Insgesamt geben die Unternehmen für ihre Beschäftigten hier **kein zukunftsgerichtetes Bild** ab. Die diffuse Verteilung bei den Gründen für Klimaschutz in den Unternehmen zeigt deutlich, dass es an Orientierung fehlt. Vielleicht sogar an Strategien, ganz sicher an Kommunikation.

Bemerkenswert auch, dass sich bei dieser sehr konkreten Nachfrage der Anteil derer nochmals erhöht, die bei ihrem Unternehmen **gar keinen Klimaschutz** erkennen können.

Die spannende Nachricht für uns: Als **Thema der Arbeitgebermarke** ist Klimaschutz im Aufwind und bei 15,7 Prozent angekommen. Die Arbeitgeberattraktivität schließt somit bereits zum Kostendruck mit 16,3 Prozent auf und hat Gründe wie Innovationsanspruch mit 9,3 Prozent oder Druck von Kunden mit 7,6 Prozent bereits überrundet.

## VI. „Green Culture“ ...

Wir haben in dieser Studie erstmal zwei Themen nebeneinandergestellt, die auf den ersten Blick noch nicht so viel miteinander zu tun haben: Arbeitgeberattraktivität und Klimaschutz im Unternehmen. Während wir bei der Arbeitgeberattraktivität und Loyalität stabile Grundmuster aufzeigen können, ist das Bild beim Klimaschutz diffus. An einigen Details lässt sich allerdings erkennen: Es ist was im Kommen. Wir nennen es „Green Culture“.

Dass Arbeitgeberattraktivität eine Frage der Unternehmenskultur ist, sollte sich mittlerweile herumgesprochen haben. Und auch, dass Menschen für die kulturellen Faktoren, für die kulturelle Ausstrahlung eines Unternehmens, eine ganz gute Antenne haben. Fairness, positives Arbeitsklima, Loyalität in Krisen – diese Punkte überragen alles andere.

Der Klimawandel stellt die größte jemals dagewesene **Transformationsaufgabe** für Unternehmen dar. Beschäftigte erleben – oder auch nicht – was ihr Arbeitgeber dazu an Engagement entfaltet.

Bemerkenswerterweise sind drohende Arbeitsplatzverlusten für drei Viertel überhaupt kein Thema. Was aber dann? Den Blick für diese Frage schärfen wie so oft die Unzufriedenen. Dort, wo für Klimathemen keine Glaubwürdigkeit existiert, wollen Beschäftigte auch nicht sein.

Umgekehrt zeigt sich: Wo Klimawandel ernst genommen wird, steigt auch die Glaubwürdigkeit. Das Klimathema ist sowohl ein Seismograph für die generelle **Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung**, als auch ein **Indikator für Zukunftsfähigkeit** des Unternehmens. Und dort, wo es eine Zukunft gibt, will man sein.

Wo es Ideen, Impulse und Initiativen gibt, wo **Klima-Engagement** gelebt und erlebt wird, da wächst die Zuversicht und die Bindekraft. Der Umgang mit dem Klimawandel ist zu einer **Frage der Unternehmenskultur** geworden, und zu einem differenzierenden Faktor im Wettbewerb um die Talente der Zukunft.

Unternehmen müssen deshalb eine „**Green Culture**“ formen. Eine Kultur, die den Klimawandel als Herausforderung annimmt und aktiv nach Wegen sucht, das eigene Geschäftsmodell und die eigene Organisation klimagerecht umzugestalten.

Diese **Transformationsaufgabe** wird zweifelsfrei nicht ohne Diskussionen und Konflikte geschehen, aber den Gewinn streichen nachher alle ein: Unternehmen, die loyale und engagierte Beschäftigte haben und Beschäftigte, die ein zukunftssicheres und wertschätzendes – man könnte auch sagen „nachhaltiges“ – Umfeld haben.

Green Culture wins.

## Über die Studie

Im Auftrag der DEBA hat das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Civey im Zeitraum vom 12.7. bis 21.7.2023 deutschlandweit 2.500 abhängig Beschäftigte befragt. Teilweise identische Fragen haben wir bereits im Jahr zuvor einer gleich großen Gruppe Beschäftigter gestellt, so dass wir für eine Reihe von Erkenntnissen bereits Vergleichswerte haben. Neu aufgenommen haben wir die Fragen zur Rolle und Bedeutung des Klimawandels im Unternehmen.

## Über die DEBA

Wenn es um Arbeitgebermarke geht, ist DEBA eine Instanz. Seit 2006 setzt die Berliner Beratung mit angeschlossener Akademie die Maßstäbe im Employer Branding. DEBA berät auf dem Weg zur Arbeitgebermarke, bildet gemeinsam mit TU München und WU Wien Employer Brand Manager/innen aus und organisiert die über viele Jahre stetig gewachsene Employer Branding Community in der DACH-Region. Auf der Zukunft Personal Europe kuratiert die DEBA den Programmbereich „Employer Brand Experience“.

DEBA-Gründer und Geschäftsführer Wolf Reiner Kriegler gehört mit seinem 2022 neu aufgelegten „Praxishandbuch Employer Branding“ zu den meistgelesenen Fachautoren der Branche.

## Kontakt

DEBA Deutsche Employer  
Branding Akademie GmbH  
Wolf Reiner Kriegler  
Gründer und CEO  
+49 30 889 117 10  
kriegler@employerbranding.org

Jeanne-Mammen-Bogen 583  
D-10623 Berlin

[www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org)

