

Innere Werte in ansprechender Hülle

ÜBERBLICK. Immer mehr Dienstleister bieten sich an, Arbeitgebern zu Glanz und Glorie zu verhelfen. Doch was macht Arbeitgeber attraktiv?

Von **Randolf Jessl** (Red.)

Die Frage trifft ins Schwarze. „Warum soll sich ein Mitarbeiter von morgen mit Büromöbeln von gestern zufriedengeben?“ So fragt ein Büroausstatter in einer Anzeigenkampagne, um sogleich hinzuzufügen: „96 Prozent der Top-Bewerber wünschen sich ein attraktives Arbeitsumfeld.“ Recht hat der Anbieter, auch wenn er Quellenangaben zur zitierten Studie schuldig bleibt. Top-Mitarbeiter schätzen Top-Arbeitgeber – doch was ist ein Top-Arbeitgeber?

Die Deutsche Employer Branding Akademie nennt vier Faktoren, von denen ein attraktives Arbeitgeberimage zehrt:

- Die Gestaltung der Arbeitswelt
- Führung
- Interne Kommunikation
- HR-Produkte und -Prozesse

Damit sind zwei wichtige Dimensionen umrissen, die es bei der Frage nach der Arbeitgeberattraktivität zu beachten gilt. Die eine: Arbeitgeberattraktivität lebt davon, dass sie intern erlebt und extern wahrgenommen wird. Sie hilft, gute Leute von außen ins Unternehmen zu holen und diese dann dauerhaft zu binden. Die zweite Dimension: Es geht nicht nur um Feinstoffliches wie Kommunikation, Systeme und Prozesse, die motivierend auf Mitarbeiter wirken; es geht auch um Griffiges wie Bürostühle, Förderbänder und Teeküchen, die die Gesundheit scho-

nen, Produktivität ermöglichen und die Stimmung heben. Und es geht schließlich darum, zu verstehen: Erst am Ende aller Bemühungen, diese Voraussetzungen zu erfüllen, steht die Strategie, diese „inneren Werte“ durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketing nach außen zu tragen.

Ein weites Anbieterfeld

In diesem Sinne sind vom Innenarchitekten über den Fabrikplaner, Health Manager, Fitnesstrainer, Personalentwickler, Führungskräfte-Coach bis hin zu den Kommunikations- und Marketingprofis externer Agenturen eine ganze Reihe von Dienstleistern dabei behilflich, ein attraktiver Arbeitgeber zu werden und zu bleiben. Ihre Angebote gewinnen vor allem angesichts der Megatrends „Fachkräftemangel“ und „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ an Relevanz – Wirtschaftskrise hin oder her.

Während diese Dienstleister an einzelnen, aber wichtigen Stellschrauben drehen, verschreiben sich Anbieter im weiten Feld der Unternehmens-Rankings eher der Gesamtsicht. Sie beurteilen die Unternehmen auf ihre Arbeitgeberattraktivität und Leistungsfähigkeit des Personalmanagements, verleihen ihnen Gütesiegel, weisen ihnen Plätze auf Bestenlisten zu und unterbreiten ihnen gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge für die praktische Personalarbeit. Schade nur, dass auch hier unterschiedliche Ansätze in einen Topf geworfen werden

und die Qualität der Bewertung kaum hinterfragt wird.

Typologie der Rankings

Dieses Themen-Spezial „Arbeitgeberattraktivität“ unterscheidet daher drei Typen von Leistungsbewertungen:

- Arbeitgeber-Rankings, die meist rein die externe Sicht von Hochschulabsolventen auf Arbeitgeber widerspiegeln
- Arbeitgeberwettbewerbe, die meist durch Befragung des Managements wie der Mitarbeiter die interne Sicht auf Personalarbeit und Arbeitgeberattraktivität ermitteln sowie
- Innovationswettbewerbe, die sich meist auf die Analyse von Prozessen und Systemen der Personalarbeit konzentrieren.

Beispiele für Innovationswettbewerbe sind der „Muwit Weiterbildungs-Award“ oder der „Deutsche Personalwirtschaftspreis“. Arbeitgeber-Rankings werden meist in Zusammenarbeit mit Publikumszeitschriften veröffentlicht. Die bekanntesten unter ihnen sind die Studenten- und Absolventenbefragungen von Universum (Partner: Wirtschaftswoche) oder vom Trendence-Institut (Partner: Manager Magazin), die wir auf den Seiten 54 und 55 hinterfragen. Arbeitgeberwettbewerbe im engeren Sinne sind zum Beispiel „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ und „TopJob“. Diese und weitere Angebote nehmen wir auf den Seiten 56 und 57 unter die Lupe. ■

VERANSTALTUNG

Arbeitgeberattraktivität in Deutschland

Der 2. Fachkongress zum Thema findet am 5. und 6. Mai in München statt. Managerakademie und Deutsche Employer Branding Akademie richten ihn gemeinsam aus. Info: www.employer-of-choice.de

Imageschäden in Krisenzeiten

ANALYSE. Entlassungen und unbedachte Äußerungen in der Öffentlichkeit beschädigen die Arbeitgebermarke. Doch nicht jeden trifft es gleich hart.

Von **Jennifer Sparr, Andreas Schubert** und **Boris Hedde**

Die aktuelle Finanzkrise und ihre Folgen beherrschen seit Wochen die Nachrichten. Im Zusammenhang damit vergeht kaum eine Woche, in der nicht wenigstens ein Unternehmen in die Schlagzeilen gerät, weil es Mitarbeiterentlassungen aufgrund von Umsatzeinbußen ankündigt. Nachvollziehbar ist, dass Entlassungen und der damit verbundene Aufschrei in der Öffentlichkeit Auswirkungen auf das Ansehen des Unternehmens und

seiner Produkte haben. Aber welche Auswirkungen hat es auf das Image des Unternehmens als Arbeitgeber? Welche Rolle spielen unglückliche Äußerungen von Firmenchefs in diesen Zeiten für das Arbeitgeberimage? Diesen Fragen gehen wir im Folgenden auf Basis unserer BrandIndex-Daten nach.

Tagesaktuelle Markenbewertungen

Der BrandIndex ist eine tägliche Messung der öffentlichen Wahrnehmung von 500 Verbrauchermarken aus 20 Branchen. Der BrandIndex basiert auf einer werktäglichen Online-Befragung

von jeweils 1.000 Personen, die über ein Online-Access-Panel rekrutiert werden. Die Teilnehmer werden aus dem umfassenden YouGov Online-Panel zufällig nach Quotenvorgaben ausgewählt. Der BrandIndex besteht im Kern aus sieben Dimensionen:

- Buzz (Gerede um die Marke)
- Allgemeiner Eindruck
- Qualität
- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Kundenzufriedenheit
- Arbeitgeberimage
- Weiterempfehlungsbereitschaft.

Neben der täglichen Betrachtung der Entwicklung einzelner Marken allgemein sowie im Vergleich zum Wettbewerb, fungiert der BrandIndex auch als umfassende Datenbank für detaillierte statistische Betrachtungen der über große Zeiträume angefallenen Daten. Das Instrument erlaubt es außerdem, die Zusammenhänge zwischen der Arbeitgebermarke und der Produktmarke eines Unternehmens zu identifizieren. Die folgenden Analysen basieren auf dieser Datenbank, die seit Januar 2008 Daten sammelt.

Ackermann und die Folgen

Deutsche Bank-Chef Josef Ackermann löste Mitte Oktober Empörung aus mit seiner Aussage, dass er sich schämen würde, wenn seine Bank



Deutsche Bank-Chef Josef Ackermann: Seine umstrittenen Äußerungen beeinflussen auch das Arbeitgeberimage.

© IMAGO, IMAGEBROKER

Auswirkung von Entlassungen

BIX-Score

84

56

28

0

-28

-56

10.1.2008

28.4.2008

13.8.2008

27.11.2008

■ BMW

■ Nokia

Datum

BMW und Nokia verkünden um den Jahreswechsel 2007/08 Pläne zum Personalabbau. Das Arbeitgeberimage von Nokia hat sich davon auch ein Jahr später kaum erholt.

Quelle: BrandIndex, Psychonomics, 2008

Geld aus dem staatlichen Hilfsfonds für angeschlagene Banken beanspruchen müsste. Es wird ihm vorgeworfen, damit das Rettungspaket der Bundesregierung verunglimpft zu haben. Können solche Äußerungen kurzfristige Effekte auf das Arbeitgeberimage haben?

Wie unsere Analyse basierend auf BrandIndex-Daten zeigt, kam das Ackermann'sche Statement zu einer Zeit, in der sich das Arbeitgeberimage der Deutschen Bank bereits im Sinkflug befand. Sicherlich trug die Äußerung nicht dazu bei, diesen Prozess aufzuhalten oder umzukehren. Die Trendwende kam erst mit der Einigung der Eurogruppe auf das umfassende Rettungspaket für die Bankensysteme in Europa, die die öffentliche Aufmerksamkeit endlich wieder ablenkte. Ganz aktuell: Ende November wurde bekannt, dass aufgrund von strategischen Änderungen die Deutsche Bank zirka 900 Stellen im Bereich Investment-Banking abbauen wird. Der BrandIndex zeigt die Reaktionen der Verbraucher darauf an: eine weitere Talfahrt des Arbeitgeberimages der Deutschen Bank.

Unsere Analysen zeigen, dass das Arbeitgeberimage der Deutschen Bank im untersuchten Zeitraum deutlich stärkeren Schwankungen ausgesetzt war als die Images beispielsweise der Dresdner Bank oder auch der Postbank. Dies erklären wir uns unter anderem damit, dass die Deutsche Bank im fraglichen Zeitraum sehr viel häufiger (drei- bis viermal so häufig) in den Schlagzeilen war als die Vergleichsinstitute. Dies macht deutlich, dass die Wahrnehmung eines Unternehmens in der Presse unter anderem auch sein Arbeitgeberimage beeinflusst.

Gewinner und Verlierer der Finanzkrise

Vergleicht man das Arbeitgeberimage im August 2008 mit dem Arbeitgeberimage von Mitte Oktober bis Mitte November 2008, so zeigt sich, dass die Banken teilweise deutliche Imageverluste hinnehmen mussten. Die Detailanalyse zeigt, dass milliardenschwere Verluste wie bei der KfW-Bankengruppe sich nachhaltig auch in der Attraktivität als Arbeitgeber niederschlagen. Das Image der Deutschen Bank schwankt entsprechend der wechselnd positiven und negativen

Schlagzeilen, büßte aber absolut gesehen weniger ein. Aber es gibt auch Gewinner in Sachen Arbeitgeberimage. Einen stetigen Aufwärtstrend erleben vor allem die Sparkassen, die das aktuelle Bedürfnis der Bevölkerung nach Sicherheit in Finanzfragen bedienen. Das Vertrauen der Bevölkerung in die Sparkassen zeigt sich also nicht nur aufseiten der Sparer, die in dieser unsicheren Finanzlage den Sparkassen erhebliche Einlagenzuwächse bescheren, sondern lässt die Sparkassengruppe auch als Arbeitgeber gestärkt aus der Krise gehen.

Entlassungen: BMW versus Nokia

Ein ebenfalls aktuelles Thema, verbunden mit der akuten Finanzkrise, ist das Thema Mitarbeiterentlassungen aufgrund der zurückgehenden Aufträge und der drohenden Rezession. Welche Konsequenzen haben die Entlassungen und die dazugehörige Kommunikation in den Medien auf das Arbeitgeberimage des Unternehmens?

Wir gehen dieser Frage am Beispiel BMW / Nokia nach. In einer Fallstudie stellen wir die beiden Großkonzerne, die beide im Dezember 2007 / Januar 2008 Entlassungen angekündigt haben, gegenüber (siehe Abbildung „Auswirkung von Entlassungen“). Nokia gab am 15. Januar 2008 bekannt, das Werk in Bochum schließen und 2.000 Mitarbeitern kündigen zu müssen. Daraufhin fiel das Arbeitgeberimage rapide ab und hat sich bis heute nicht erholt. BMW hingegen kündigte Ende Dezember 2007 an, dass 8.100 Jobs abgebaut werden sollen, davon 7.500 in Deutschland. Der BrandIndex-Verlauf zeigt, dass das Arbeitgeberimage von BMW nicht nachhaltig unter diesem angekündigten Stellenabbau gelitten hat. Was sind mögliche Gründe für die Unterschiede?

Zum einen ist BMW ein deutsches Traditionsunternehmen, das in allen Arbeitgeberwunschrangings immer ganz vorne mit dabei ist. Von einem solchen Bonus konnte Nokia nicht profitieren, obwohl sich auch Nokia zu den

exzellenten Arbeitgebern in Deutschland zählen konnte. Was die Situation für Nokia zusätzlich prekär macht, ist, dass gleichzeitig mit dem Stellenabbau in Deutschland bekannt wurde, dass Nokia Arbeitsplätze ins osteuropäische Ausland verlagern will und die Unternehmensleitung in dieser Entscheidung geringe Gesprächsbereitschaft zeigte. Dieses Vorgehen schürte nicht nur Angst um die verbleibenden Arbeitsplätze, sondern veranlasste auch Politiker dazu, medienwirksam ihre Nokia-Mobiltelefonie zurückzugeben.

BMW hingegen musste keine solchen negativen Schlagzeilen hinnehmen. Insgesamt hat BMW die Kommunikation des Stellenabbaus vorteilhafter gesteuert und damit dafür gesorgt, dass die öffentliche Reaktion sich in Grenzen hielt. Zudem drehte es sich bei BMW „nur“ um Zeitarbeitnehmer, die ihren Job verlieren würden, während Nokia ein ganzes Werk stillgelegt hat, was seinem Image in Deutschland wohl den nachhaltigen Imageverlust beschert hat.

Insgesamt hat die Werkschließung bei Nokia eine lang anhaltende negative Wirkung auf Produktmarke und Arbeitgebermarke mit einer nur sehr langsamen Erholung zur Folge. Bis heute bleibt das Markenimage von Nokia

Download



Detailanalysen der Image-schwankungen im Zeitverlauf der hier thematisierten Unternehmen können Sie sich auf unserem Download-Portal herunterladen: Stichwort "BrandIndex".
www.personalmagazin.de/downloads

hinter dem Wettbewerb zurück, was mit einem etwa achtprozentigen Marktanteilsverlust im Jahresvergleich verbunden ist.

Fazit: Die Kommunikation macht's

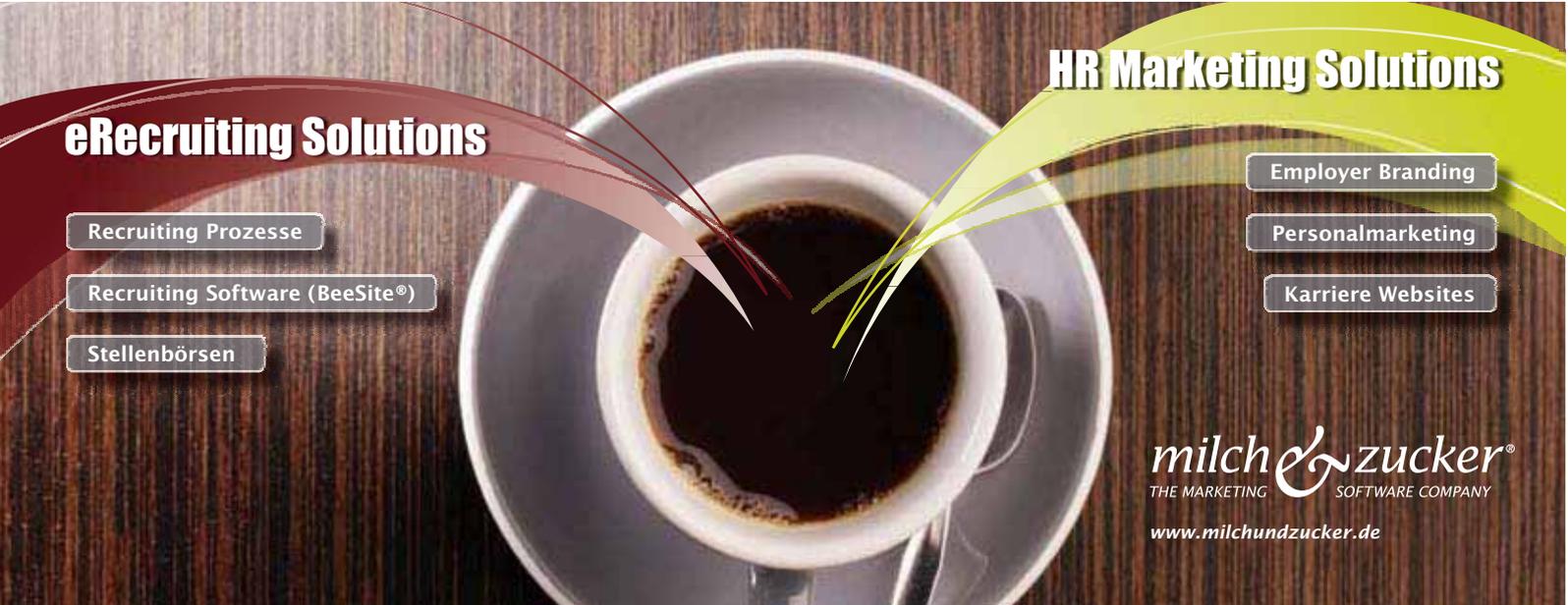
Welches Fazit können wir aus diesen Analysen ziehen? Es wird deutlich, dass das Arbeitgeberimage eng verknüpft ist mit dem aktuellen Geschehen und den Schlagzeilen über das entsprechende Unternehmen, auch wenn diese nicht unmittelbar mit Arbeitgeberereignissen zu tun haben. Dieser Einfluss ist nur sichtbar bei einer täglichen Markenmessung, die sowohl Produkt- als auch Arbeitgebermarke umfasst. Eine gut gesteuerte Kommunikationspolitik, die den Einfluss auf beide Markenfacetten berücksichtigt, ist den Unternehmen folglich auch

im Sinne des Employer Brandings anzuraten. Besonders die Gegenüberstellung von BMW und Nokia zeigt, dass wenn es um das Thema Entlassungen geht, nicht unbedingt die absolute Höhe der abgebauten Stellen den Ausschlag für die Gefährdung des Images des Arbeitgebers gibt. Vielmehr sind die kommunizierten Rahmenbedingungen entscheidend für die Wirkung auf die Arbeitgebermarke. Mithilfe des BrandIndex können tagesaktuelle Schwankungen beobachtet und Reaktionen auf Pressemeldungen verfolgt werden. Damit ist er ein hilfreiches Instrument, mit dem nicht nur über die Produkt-, sondern auch über die Arbeitgebermarke gewacht werden kann. ■

Andreas Schubert
 ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender, Psychonomics AG.

Dr. Jennifer L. Sparr
 ist Projektmanagerin bei der Psychonomics AG, Köln.

Boris Hedde
 ist Senior Projektmanager Branding bei der Psychonomics AG, Köln.



eRecruiting Solutions

- Recruiting Prozesse
- Recruiting Software (BeeSite®)
- Stellenbörsen

HR Marketing Solutions

- Employer Branding
- Personalmarketing
- Karriere Websites

milch & zucker
THE MARKETING SOFTWARE COMPANY
www.milchundzucker.de