

Arbeitgebermarken im Internet

**Wie sich deutsche Arbeitgeber auf ihren
Karrierewebsites präsentieren**

Forschungsbericht

2007

Prof. Dr. Armin Trost

Hochschule Furtwangen
Fakultät International Business

Tobias Keim

Promerit TalentManagement AG

Inhalt

Einleitung.....	4
Arbeitgebermarke.....	5
Karrierewebsites	10
Fragestellung und Methode.....	12
Darstellung der Ergebnisse.....	16
Fazit.....	22
Ausblick: Zielgruppenfokussierung	24
Literatur	25

Vorwort

Diese Studie wurde im Sommersemester 2007 im Rahmen eines Studienprojekts an der Hochschule Furtwangen, Fakultät für International Business, durchgeführt. Die ursprüngliche Idee für diese Studie entstand in Gesprächen mit Unternehmen, die ich im Rahmen meiner Beratertätigkeit kennen lernen durfte.

Bei folgenden Studenten möchten wir uns für ihr Engagement und ihre Professionalität ganz herzlich bedanken: Dina Glazneva, Benjamin Kaschta, Michael Knöller und Sebastian Thiel.

Prof. Dr. Armin Trost & Tobias Keim

Tübingen, 01. August 2007

Einleitung

Karrierewebsites sind für Unternehmen im Rahmen des Personalmarketing und Recruiting von besonderer Bedeutung. Bereits in den Neunzigerjahren erreichte dieses Medium nahezu eine Sättigung: nur äußerst wenige Unternehmen in Deutschland betreiben heute keine Karrierewebsite. In den Anfängen des Internets wurden Karrierewebsites in erster Linie dazu verwendet, offene Stellen zu kommunizieren. Im Zuge der Automatisierung des Recruiting mittels Webtechnologie (e-Recruiting) richteten immer mehr Unternehmen ihr Augenmerk auf einer Ausweitung der technischen Funktionalitäten. So entstanden Karriere-Portale, die ein Bewerben online möglich machten. Dies kann heute bereits als Standard angesehen werden.

Im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs um qualifiziertes und talentiertes Personal wächst die Bedeutung der Karrierewebsites als Medium für das Personalmarketing. Hierbei ist weniger die Kommunikation offener Stellen, sondern vielmehr die Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber im Sinne eines Arbeitgebermarketing gemeint. In diesem Kontext ist immer häufiger von der Arbeitgebermarke (Employer Brand) die Rede. Arbeitgebermarkenbildung (Employer Branding) hat zum Ziel, ein Unternehmen als einzigartigen, attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und zu präsentieren. Die Arbeitgebermarke vermittelt eine Antwort auf die Frage, warum sich ein qualifizierter und talentierter Mensch für ein Unternehmen als Arbeitgeber interessieren sollte. Den Kern einer Arbeitgebermarke bildet die so genannte Employee Value Proposition (EVP), also das Versprechen, das ein Arbeitgeber gegenüber externen Interessenten aber auch internen Mitarbeitern in Bezug auf eine Beschäftigung im jeweiligen Unternehmen vermittelt¹.

Neben der Karrierewebsite spielt eine Vielzahl anderer Medien eine Rolle, um die Arbeitgebermarke an die jeweiligen Zielgruppen zu vermitteln. Hierzu gehören Broschüren, Messeauftritte, Videos usw. Es ist allerdings davon auszugehen, dass das Internet das dominierende Medium ist oder sich auf dem besten Weg dahin befindet. Hier stellt sich nun die Frage, ob und wie sich deutsche Arbeitgeber im Internet präsentieren. Wenn das Thema Employer Branding eine große Aufmerksamkeit genießt, sollte sich dies in der Art und Weise nieder-

¹ Michaels, Handfield-Jones, Axelrod (2001)

schlagen, wie sich Unternehmen um ihren Webauftritt entsprechend bemühen. Die Beantwortung dieser Frage ist Ziel dieser Studie.

Zunächst wird allgemein auf das Thema Employer Branding eingegangen. Es wird erläutert, was Employer Branding ist und was unter einer Positionierung als Arbeitgeber verstanden werden könnte. Danach werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich eine Arbeitgebermarke auf der Karrierewebseite widerspiegeln kann. Dem schließt sich die Darstellung der eigenen Studie an. Vorgehensweise und Ergebnisse werden präsentiert und abschließend in einem Fazit diskutiert.

Arbeitgebermarke

Abgrenzung und Relevanz

Unter einer Arbeitgebermarke versteht man die unverkennbare Art und Weise, wie sich ein Unternehmen als Arbeitgeber positioniert und präsentiert, um in den Augen seiner Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Der inhaltliche Kern der Arbeitgebermarke ist die EVP. Sie fasst die Argumentation zusammen, warum sich ein qualifizierter Teilnehmer im Arbeitsmarkt für das Unternehmen als Arbeitgeber interessieren sollte. Die Bildung einer Arbeitgebermarke ist eine zielgerichtete und bewusst gesteuerte Initiative. Die Arbeitgebermarke unterscheidet sich daher vom Arbeitgeberimage, das eher historisch, gesellschaftlich und primär mittels öffentlicher Medien entstanden ist. Nicht selten bemühen sich Unternehmen beim Aufbau ihrer Arbeitgebermarke darum, gerade ihrem Arbeitgeberimage entgegen zu wirken.

Die Bedeutung der Arbeitgebermarke geht mit dem zunehmenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal einher. Dieser Wettbewerb ist im Wesentlichen zurückzuführen auf die demografische Entwicklung, das anhaltende Wirtschaftswachstum, die zunehmende Transparenz der Arbeitsmärkte (insbesondere durch das Internet) und den wachsenden Bedarf an bestimmten Zielgruppen, wie etwa an Informatikern oder an Ingenieuren. Ein weiterer Faktor ist die zunehmende Bedeutung qualifizierter, talentierter und kreativer Mitarbeiter (knowledge worker) gegenüber eher gering qualifiziertem Personal².

In enger werdenden Arbeitsmärkten erkennen Unternehmen die Wichtigkeit von Marketingmaßnahmen. So gewinnt die Ansprache und

² Malone (2004)

Gewinnung von Kandidaten gegenüber ihrer Auswahl deutlich an Gewicht. Folglich wird Recruiting immer mehr als eine besondere Art des Marketing und Vertriebs verstanden wo es darum geht, aktiv und systematisch Kandidaten zu werden und für sich zu gewinnen. Bewerber werden zunehmend als Kunden gesehen und entsprechend behandelt. Zu den Marketingaufgaben gehört der Aufbau und die Stärkung einer Arbeitgebermarke. Durch sie erhofft man eine höhere Anzahl qualifizierter Bewerber bei vertretbaren Kosten.

Faktoren

Die Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber erfordert die systematische Betrachtung unterschiedlicher Faktoren, vergleichbar mit dem Aufbau einer Produktmarke³. Abbildung 1 liefert einen schematischen Überblick über diese Faktoren.



Abbildung 1: Faktoren, die beim Aufbau einer Arbeitgebermarke inhaltlich berücksichtigt werden sollten.

Im Folgenden wird kurz auf die genannten Faktoren eingegangen.

- ▶ Die Arbeitgebermarke und die dahinter liegende EVP sollten in den Augen der Zielgruppe attraktiv erscheinen. Zielgruppen können beispielsweise Ingenieure, Informatiker sein, je nach dem strategischen Personalbedarf des jeweiligen Unternehmens. Insofern ist zu klären, wer die *Zielgruppen* im Einzelnen sind und worin deren *Präferenzen* bestehen. Die Arbeitgebermarke sollte schließlich mit den Präferenzen der wichtigsten Zielgruppen korrespondieren.

³ vgl. Corporate Leadership Council (1999)

- ▶ Die Arbeitgebermarke sollte die Besonderheiten bzw. *Stärken* des Unternehmens als Arbeitgeber glaubhaft wiedergeben. Insofern stellt sich die Frage, was diese Stärken sind, worin die Identität des Unternehmens als Arbeitgeber besteht bzw. was die wesentlichen Gründe sind, warum sich die Zielgruppe für diesen Arbeitgeber interessieren sollte.
- ▶ Die Arbeitgebermarke ist ein Mittel, um sich von Wettbewerbern im Arbeitsmarkt sichtbar abzugrenzen. Die EVP erhält hier eine vergleichbare Bedeutung wie die „Unique Selling Proposition“ (USP) im Bereich des Produktmarketing. Hier ist zu klären, wer die wichtigsten *Wettbewerber* sind und was diese als Arbeitgeber auszeichnet. Erst einer Betrachtung der Wettbewerber ermöglicht die Identifikation eigener Besonderheiten als Arbeitgeber.
- ▶ Die Arbeitgebermarke sollte das *aktuelle Arbeitgeberimage* mit in Betracht ziehen. Positive Elemente des aktuellen Arbeitgeberimages können zum einen wirksam in die EVP übernommen werden. Zum anderen ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen bei der Definition der Arbeitgebermarke nicht zu sehr vom aktuellen Arbeitgeberimage entfernt, weil dies sonst die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke in Frage stellen könnte.
- ▶ Unabhängig von den bisher genannten Faktoren stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen insbesondere aus Sicht der Unternehmensleitung gesehen werden möchte: Was ist das angestrebte Arbeitgeberimage?
- ▶ Schließlich darf die Arbeitgebermarke nicht im Widerspruch zur Produktmarke oder zur Unternehmensmarke stehen bzw. diese verwässern. Denn die letztgenannten werden immer die dominierenden Marken sein.

Die Qualität einer Arbeitgebermarke bemisst sich am Ende daran, inwieweit die einzelnen Faktoren in die Positionierung und Bildung der Marke einbezogen wurden. Versuche, eine Arbeitgebermarke zu etablieren, ohne die genannten Faktoren zu berücksichtigen, wirken austauschbar oder beliebig und verfehlen schließlich ihre Wirkung im Wettbewerb um qualifiziertes Personal.

Markendimensionen

Die Betrachtung der oben aufgezeigten Faktoren mündet in die bewusste Betonung bestimmter, gezielt ausgewählter Markendimensionen und somit in die Definition der EVP. Hierfür steht in der Literatur

bereits eine Vielzahl an Taxonomien zur Verfügung⁴. Eine Übersicht über mögliche Dimensionen liefert Abbildung 2.

▶ Aufgaben	▶ Zusammenarbeit mit Kollegen
▶ Innovation/Gestaltungsmöglichkeit	▶ Persönlichkeit der Mitarbeiter
▶ Produkte und Dienstleistungen	▶ Unternehmenserfolg
▶ Weiterbildungsmöglichkeiten	▶ Internationalität
▶ Karrierechancen	▶ Unternehmenskultur
▶ Entlohnung und Zusatzleistungen	▶ Diversity
▶ Standort	▶ Work Life Balance

Abbildung 2: Inhaltliche Markendimensionen zur Definition einer Employee Value Proposition.

Jede dieser Dimensionen könnte ein Argument für einen bestimmten Arbeitgeber sein. Im Rahmen der hier vorgestellten Studie geht es unter anderem um die Frage gehen, wie Unternehmen diese Dimensionen verwenden, um als attraktiver Arbeitgeber zu überzeugen.

Ausgehend von den identifizierten Dimensionen und der EVP wird entsprechendes Text-, Bild und Videomaterial erstellt. Hierbei spielt es eine wichtige Rolle, die tiefere Bedeutung der identifizierten Dimensionen im jeweiligen Unternehmen zu verstehen und sie entsprechend in Marketingmaterial zu übersetzen. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen. Abbildung 3 zeigt die Karrierewebseite der Deutschen Lufthansa AG.

⁴ vgl. Barrow & Mosley (2005)

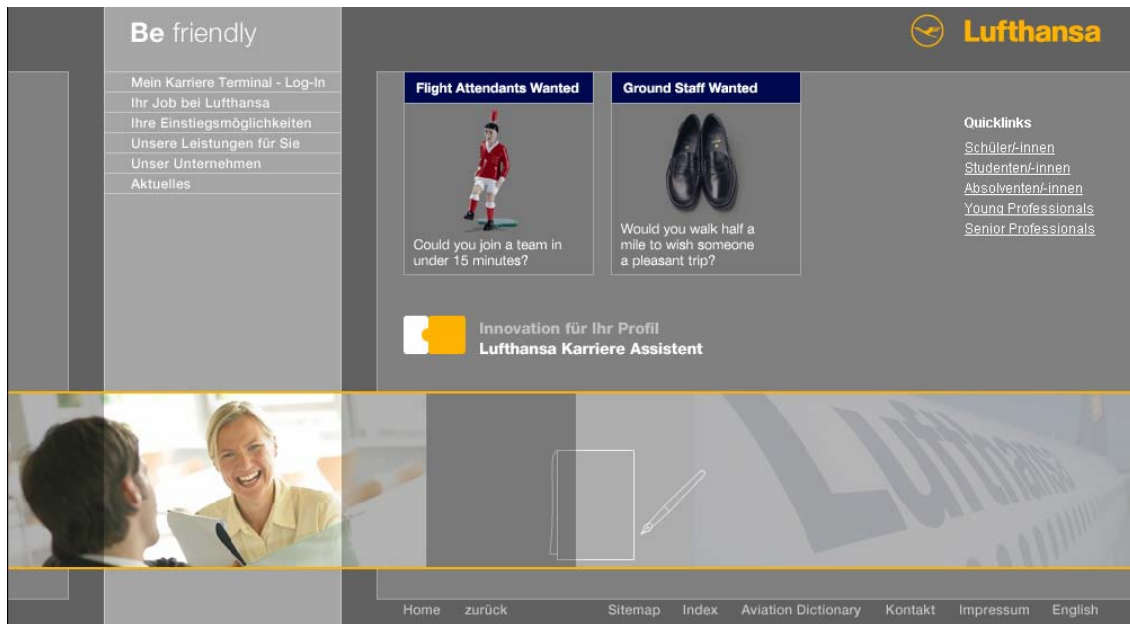


Abbildung 3: Karrierewebsite der Deutschen Lufthansa AG⁵.

Wie zu erkennen ist, vermittelt die Lufthansa ihre EVP über die Persönlichkeit der Mitarbeiter und deren Aufgaben. Am oberen, linken Rand wird ein animierter Text gezeigt (hier: „Be friendly“). Dieser Text variiert. So erscheinen nach festen Intervallen die Textelemente „Be engaging, Be perfect, Be cosmopolitan“ usw. Am Ende mündet dies in die Aussage „Be Lufthansa“, den Namen der Lufthansa-Kampagne. Ergänzt werden diese Textelemente durch konkrete Herausforderungen, die in der Mitte der Seite ebenfalls variierend und animiert dargestellt werden. Diese Elemente richten sich an bestimmte Zielgruppen (z. B. Flight Attendants, Ground Staff). Sie vermitteln einen Eindruck über die alltäglichen Herausforderungen der Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit im Unternehmen Lufthansa.

Dieses Beispiel zeigt eine klare Fokussierung auf die Markendimensionen „Persönlichkeit der Mitarbeiter“ und „Aufgaben“. Die tiefere Bedeutung wird durch die animierten Elemente vermittelt und basiert auf systematischen Analysen, die im Vorfeld dieser Kampagne durchgeführt wurden. In Bezug auf die Persönlichkeit hat sich Lufthansa an seinem internen Unternehmensleitbild orientiert.

⁵ http://www.be-lufthansa.com/jobs_und_karriere.html (gesehen am 8. April 2007)

Karrierewebsites

Über ihre Karrierewebsites vermitteln Unternehmen Informationen über offene Stellen und über sich als Arbeitgeber. Sie liefern meist Zugriff auf das e-Recruiting-System des Unternehmens, d. h. Interessenten können sich über offene Stellen informieren, sich initiativ oder auf konkrete Stellen bewerben und den Status ihrer Bewerbung abrufen. Neben funktionalen Elementen, wie etwa die Stellensuche oder die Online-Bewerbung vermitteln Karrierewebsites einen Eindruck über das jeweilige Unternehmen als Arbeitgeber. Dies geschieht mittels unterschiedlicher Bild- und Textelemente.

Rationale versus emotionale Gestaltung

Eine Arbeitgebermarke kann rational und oder emotional vermittelt werden. Eine rationale Kommunikation zielt darauf ab, Interessenten mit stichhaltigen Argumenten von der Gültigkeit der EVP zu überzeugen. Dies erfolgt primär über entsprechendes Textmaterial. Eine emotionale Kommunikation bedient sich demgegenüber eher bildhaftem Material, kombiniert mit einer entsprechenden Anmutung der gesamten Karrierewebsite.

Für eine rationale Vermittlung der EVP spricht die Annahme, dass die Auswahl eines potenziellen Arbeitgebers bereits im Bewerbungsprozess tendenziell eine überlegte Entscheidung darstellt. Eine emotionale Kommunikation der EVP folgt demgegenüber der Überlegung, dass man zukünftige Mitarbeiter zunächst „mit dem Herzen“ gewinnen muss. Die zukünftige Identifikation mit einem Arbeitgeber ist auch durch so genannte weiche Faktoren bestimmt: Wie wird die Beschäftigung bei einem bestimmten Arbeitgeber durch die Mitarbeiter erlebt?

Ob ein Unternehmen seine EVP rational oder emotional kommuniziert ist keine Entweder-oder-Entscheidung. Das Internet ermöglicht eine Kombination beider Aspekte. So ist es beispielsweise möglich, auf der Karrierewebsite zunächst emotional die EVP zu vermitteln, um anschließend auf einer tiefer liegenden Ebene weitere Dimensionen der EVP rational zu begründen.

Am Ende ist entscheidend, dass die EVP glaubhaft, konsistent und überzeugend bei der Zielgruppe ankommt, sei es rational und oder emotional.

Bild, Ton und Videos

Unternehmen platzieren auf ihren Karrierewebsites sehr häufig Bildmaterial. Nicht selten handelt es sich hierbei um Fotos, die Mitar-

beiter des Unternehmens bei ihrer Arbeit zeigen. Im Zusammenhang mit Testimonials werden nicht selten Bilder von einzelnen Mitarbeitern gezeigt. Aber auch davon abweichendes Bildmaterial ist zu sehen, wie u. a. das oben gezeigte Beispiel von Lufthansa demonstriert. Hierzu gehören Fotos von Gebäuden genauso, wie Bilder, die Kunden, Produkte oder andere Motive wiedergeben, die mehr oder weniger in Verbindung mit der zu vermittelnden Botschaft stehen.

Es scheint, dass Unternehmen immer häufiger Tonmaterial oder Videos verwenden, um ihre Vorzüge als Arbeitgeber darzustellen. Hierzu gehören auch Animationen.

Fotos, Ton- oder Videomaterial unterstützen in unterschiedlichem Maße die Arbeitgebermarke unabhängig davon wie aufwendig oder professionell sie erstellt wurden. Selbst bei einer zunächst überzeugenden Wirkung auf Seiten der adressierten Zielgruppe ist nicht immer klar, ob eine klare Arbeitgebermarke konsistent und überzeugend vermittelt wird.

Text

Jede Karrierewebseite beinhaltet Textmaterial. Aber nur ein Teil davon vermittelt die Arbeitgebermarke. So sind Textelemente in einer Stellenanzeige auf die jeweilige, zu besetzende Stelle bezogen, vermitteln aber nur begrenzt Informationsgehalt hinsichtlich des Arbeitgebers als solchem. Die vorliegende Studie konzentriert sich auf Textelemente, die unmittelbar eine Aussage über den Arbeitgeber vermitteln und somit eine Arbeitgebermarke transportieren.

Meist handelt es sich hierbei um Texte, die auf der ersten Ebene der Karrierewebseite platziert sind. Nicht selten werden entsprechende Texte auch auf hierarchisch untergeordneten Seiten platziert, wobei Links beispielsweise mit der Bezeichnung „Warum Infineon?“ oder „Was wir bieten“ auf diese verweisen.

Von besonderer Bedeutung ist der so genannte Slogan. Im Kontext der Arbeitgebermarkenbildung ist ein Slogan ein in wenige Worte gefasstes Versprechen an den (potenziellen) Mitarbeiter eines Unternehmens. So verwendet McKinsey & Company in Deutschland den Slogan „Passion Wanted. Wir suchen Menschen mit Leidenschaft.“. Ähnlich wie bei dem oben aufgezeigten Beispiel Lufthansa zielt dieser Slogan auf die gewünschte Persönlichkeit zukünftiger und aktueller Mitarbeiter ab. Ein weiteres Beispiel, das die angestrebte Persönlichkeit signalisiert, liefert Continental: „Are you auto-motivated?“. Die BMW-Gruppe vermittelt über ihren Slogan „Karriere. Ihre Zukunftschancen“ demgegenüber das Versprechen einer ausgefüllten Karriere im Unternehmen BMW.

Auch für Texte einschließlich der Slogan gilt am Ende die Prämisse, dass die EVP glaubhaft, konsistent und überzeugend vermittelt wird. Die Qualität der Texte bemisst sich hierbei nicht an der Vielzahl der Informationen sondern daran, ob eine Arbeitgebermarke transportiert wird oder nicht.

Fragestellung und Methode

Im Folgenden wird eine eigene Studie vorgestellt. Sie geht der Frage nach, wie sich deutsche Unternehmen als Arbeitgeber im Internet präsentieren. Hierbei handelt es sich um eine Inhaltsanalyse, bei der die Karrierewebsites von 247 deutschen Arbeitgebern systematisch analysiert und verglichen wurden.

Nach einer detaillierten Erläuterung der Fragestellung wird die Auswahl der analysierten Karrierewebsites beschrieben. Ein zentrales Element dieser Studie ist das Kriteriensystem, das bei der Beurteilung der Websites herangezogen wurde. Hierauf wird im Besonderen eingegangen.

Fragestellung

Im Kern dieser Studie steht die Frage, ob deutsche Unternehmen auf ihrer Karrierewebsite eine klare Botschaft im Sinne einer EVP vermitteln. Jedes Unternehmen stellt auf seiner Karrierewebsite Informationen bereit, auch wenn es sich nur um Informationen über aktuelle, zu besetzende Stellen handelt. Manche Unternehmen stellen sehr viele Informationen rund um das Thema „Wir als Arbeitgeber“ dar. Ob aber eine klare, fokussierte Arbeitgebermarke erkennbar ist, ist eine andere Frage. Bei wie vielen Unternehmen dies der Fall ist, ist die erste zentrale Frage dieser Studie.

Bei Unternehmen, die eine klar erkennbare Botschaft kommunizieren, wird anschließend der Frage nachgegangen, welche inhaltlichen Dimensionen von den jeweiligen Unternehmen herangezogen werden, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Dem schließt sich die Frage an, inwieweit Bild-, Text- oder anderes Material verwendet wird, um die EVP glaubhaft und konsistent zu unterstützen. Auch hier geht es nicht um die Frage ob Bild oder Textmaterial verwendet wird, sondern ob das, was präsentiert wird schlussendlich die EVP sichtbar unterstützt.

Als Arbeitgebermarkenbildung (Employer Branding) werden in dieser Studie nur diejenigen Bemühungen gesehen, bei denen eine klare

EVP zu erkennen ist und diese konsistent und überzeugend mittels Bild- und oder Textsprache unterstützt wird. Insofern mündet diese Studie in die abschließende Fragestellung, inwieweit Employer Branding durch deutsche Unternehmen überhaupt praktiziert und angewandt wird.

Auswahl der Unternehmen

Bei allen für die Studie ausgewählten Unternehmen handelte es sich um deutsche Arbeitgeber⁶. Zwei Kriterien wurden bei der Auswahl der Unternehmen herangezogen:

- ▶ Unternehmen mit einer hohen Marktkapitalisierung gemessen an DAX oder MDAX.
- ▶ Unternehmen, die laut der Studie *Trendemployer 2006* des Forschungsinstituts *Trendence* in den Bereichen Business, Engineering oder IT zu den 100 attraktivsten Arbeitgebern zählen.
- ▶ Organisationen, die in Deutschland bekanntermaßen eine sehr große Zahl von Mitarbeitern beschäftigen. Hierzu gehören im Wesentlichen kirchliche und öffentliche Organisationen.

Viele Unternehmen entsprechen mehreren Kriterien, sodass am Ende 247 deutsche Arbeitgeber in die Studie einbezogen wurden.

Kriterien bei der Inhaltsanalyse der Karrierewebseiten

Für die Durchführung der Inhaltsanalyse wurde ein Kriteriensystem erstellt anhand dessen die zu analysierenden Karrierewebseiten klar beschrieben und klassifiziert werden konnten.

In einem ersten Schritt wurden alle Karrierewebseiten danach klassifiziert, ob eine EVP erkennbar ist. Hierzu wurde das in Tabelle 1 dargestellte, vierstufige Klassifizierungsschema herangezogen.

⁶ Auch wenn in dieser Studie häufig von Unternehmen die Rede ist, handelt es sich bei einigen Arbeitgebern vielmehr um Organisationen u. a. aus öffentlichen oder christlichen Bereichen, wie z. B. das Auswärtige Amt, die Bundeswehr oder die evangelische Kirche.

Tabelle 1: Klassifizierung der Karrierewebsites nach Kommunikation einer klaren, fokussierten Employee Value Proposition.

Kategorie	Beschreibung
1. Keine klare Botschaft erkennbar	Auf der Karrierewebsite wird kein einziges Argument dafür geliefert, warum sich jemand für diesen Arbeitgeber interessieren sollte. Gründe, warum das Unternehmen ein interessanter Arbeitgeber sein könnte werden bestenfalls mit einzelnen Begriffen und Nebensätzen angedeutet.
2. Eine klare Botschaft erkennbar	Es wird eine einzige Besonderheit des Unternehmens als Arbeitgeber hervorgehoben, von der man den Eindruck hat, sie sei dem Unternehmen besonders wichtig, kommuniziert zu werden. Das Unternehmen verliert keine Worte über andere, auch denkbare Argumente.
3. Bis maximal vier Botschaften erkennbar	Es werden mehrere Argumente geliefert, warum das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist. Die Darstellung konzentriert sich aber auf wenige (maximal vier) prägnante Argumente, von denen man den Eindruck hat, sie seien gezielt ausgewählt.
4. Diffuse Botschaften	Die Informationen auf der Karrierewebsite liefern ein diffuses Bild unterschiedlicher Argumente (es wird wenig ausgelassen, was irgendwie interessant und ansprechend sein könnte). Die Inhalte erscheinen austauschbar und entsprechen einer üblichen Sammlung von Argumenten. Diese werden auf unterschiedlichen, untergeordneten Seiten (beliebig) gestreut.

Eine weitere Beschreibung der Seiten bezüglich weiterer Merkmale wurde nur dann vorgenommen, wenn auf der Karrierewebsite eine oder wenige klar Botschaften erkennbar waren (Kategorie 2 oder 3 in Tabelle 1). Eine überblicksartige Darstellung der weiteren Klassifizierung ist in Tabelle 2 wiedergegeben (diejenigen Merkmale, die nur im Falle einer klar erkennbaren Botschaft analysiert wurden, sind mit einem Stern gekennzeichnet).

Tabelle 2: Weitere Klassifizierung der analysierten Karrierewebsites.

Merkmal	Fragestellung
Inhalt der EVP*	Worin besteht der Inhalt der Employee Value Proposition bezogen auf die Markendimensionen in Abbildung 2?
Slogan	Verwendet das Unternehmen einen bestimmten Slogan, unabhängig davon, ob dieser die Botschaften unterstreicht oder nicht?
Slogan unterstützt EVP*	Unterstützt der Slogan die Botschaften? Steht er in direktem Bezug zu den erkennbaren Botschaften?
Bildsprache	Werden auf der Karrierewebsite Bilder verwendet unabhängig davon, ob eine klare Botschaft erkennbar ist bzw. ob die Bilder tatsächlich einen Bezug zu den Botschaften aufweisen?
Inhalte und Motive der Bilder	Was sind die dominierenden Inhalte und Motive dieser Bilder (Menschen in privatem Kontext, Mitarbeiter bei der Arbeit, Mitarbeiter außerhalb des beruflichen Kontexts, Produkte des Unternehmens, Unternehmensgebäude)?
Bildsprache unterstützt EVP*	Inwieweit unterstützt die Bildsprache die Botschaften der Karrierewebsite? Könnten die Botschaften der Webseite allein aufgrund der Bilder erraten werden?
Textsprache unterstützt EVP*	Abgesehen von den reinen Inhalten der verwendeten Texte, vermitteln diese glaubhaft die kommunizierten Botschaften?
Besondere Medien	Gibt es besondere Medien, die neben Bildern verwendet werden (Podcasts, Videos etc.), um die Botschaft zu unterstützen?

* Diese Merkmale werden nur dann untersucht, wenn auf der Karrierewebsite eine oder wenige Botschaften erkennbar sind.

Die Entwicklung des Klassifizierungsschemas folgte einem iterativen Prozess, bei dem ein entwickeltes Kriteriensystem auf einer Entwicklungsstufe unmittelbar an zufällig ausgewählten Karrierewebsites getestet wurde. Davon ausgehend wurden sodann Anpassungen am Kriteriensystem vorgenommen, um daraufhin erneut getestet zu werden. Dieser Entwicklungsprozess wurde gemeinsam mit den Untersuchern durchgeführt, die am Ende die Analyse ausgeführt haben⁷. Dieser iterative Entwicklungsprozess wurde so lange fortgesetzt, bis sich alle Beteiligten in der Lage fanden, mit dem schließlich entwickelten Schema zu arbeiten. Die Beurteilung der Seiten erfolgte in Teams von je zwei Untersuchern. In Fällen, in denen eine Unsicherheit bei der Klassifizierung einer Seite durch die Untersucher angezeigt wurde, erfolgte die Klassifizierung schließlich durch das gesamte Projektteam, unter Moderation durch den Untersuchungsleiter.

⁷ Hierbei handelte es sich um vier Studierende des Studiengangs „International Business Management“ der Hochschule Furtwangen.

Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie dargestellt. Eine Diskussion der Ergebnisse erfolgt im nachfolgenden Fazit.

Klar erkennbare Botschaften

Die erste Frage, der im Rahmen dieser Studie nachgegangen wurde, war, inwieweit die Karrierewebsites der größten und attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland eine klare Botschaft im Sinne einer EVP vermitteln. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4 wiedergegeben.

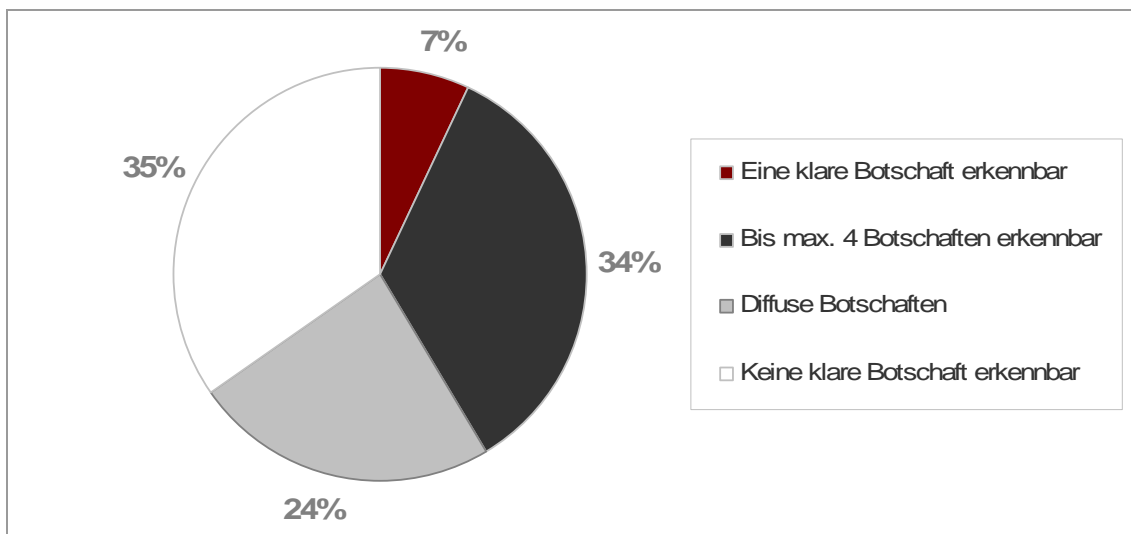


Abbildung 4: Inwieweit vermitteln die Karrierewebsites eine klare Botschaft?

Die Ergebnisse in Abbildung 4 zeigen, dass 7% der Webseiten eine einzige Botschaft, 34% der Seiten bis maximal vier Botschaften vermitteln. Eine Botschaft wird in diesem Kontext als ein Argument verstanden, warum sich ein potenzieller Bewerber für das jeweilige Unternehmen interessieren sollte. Die Gesamtheit der Botschaften macht schließlich die EVP des Arbeitgebers aus. Insgesamt 59% der Karrierewebsites vermitteln keine (35%) bzw. diffuse (24%) Botschaften. Hier bleibt auch nach längerem Studium der Webseite unklar, was das Besondere an dem jeweiligen Unternehmen als Arbeitgeber ist.

Inhalte

Für diejenigen Unternehmen, die den Versuch unternommen haben, wenige und besondere Argumente zu vermitteln, wurden in einem nächsten Schritt die Inhalte der Botschaften analysiert. Diese Analyse wurde nur dann unternommen, wenn eine oder wenige Botschaften erkennbar waren. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 5.

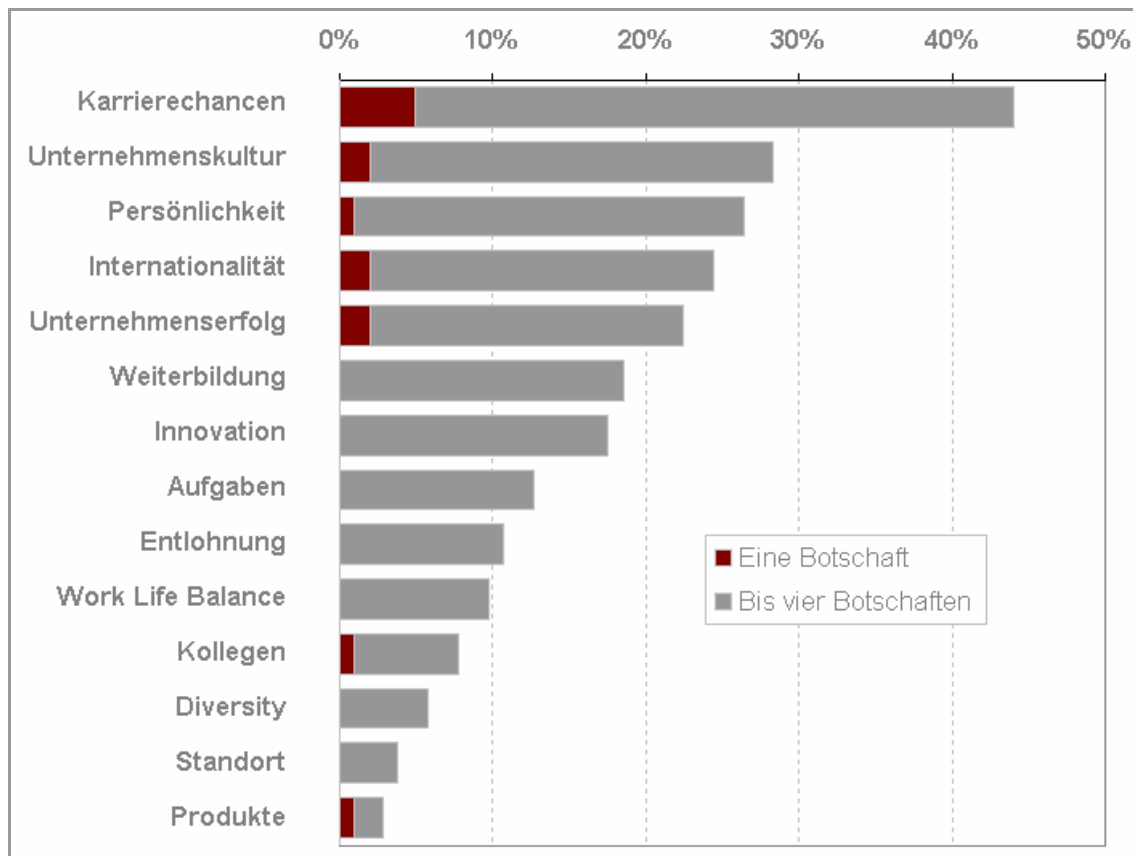


Abbildung 5: Inhalte der Karrierewebseiten, die eine oder maximal vier klare Botschaften vermitteln.

Das mit Abstand am häufigsten bemühte Argument ist dasjenige der Karrierechancen. 44% der Unternehmen, die eine oder wenige klare Botschaften vermitteln, stellen diesen Aspekt in den Vordergrund, gefolgt von 28% der Unternehmen, die ihre Unternehmenskultur als Besonders gegenüber anderen Arbeitgebern unterstreichen.

Die Ergebnisse zeigen keine Gleichverteilung der möglichen Argumente. Offensichtlich werden bestimmte Argumente deutlich häufiger genutzt als andere Markendimensionen, wie etwa die Attraktivität der Produkte, Innovation oder die Aufgaben. Hier stellt sich aus der Gesamtbetrachtung heraus die Frage, inwieweit Karrierechancen als hilfreiches Argument angesehen werden können, wenn nahezu die Hälfte der Unternehmen auf diesen Aspekt abzielt.

Bildsprache

Botschaften werden im Wesentlichen durch Bild- und Textsprache unterstützt. In einem Analyseschritt wurde die Bildsprache inhaltlich analysiert. 72% der untersuchten Karrierewebseiten verwenden Bildmaterial. Abbildung 6 zeigt, welche Motive Unternehmen für die Gestaltung ihrer Karrierewebseiten verwenden.

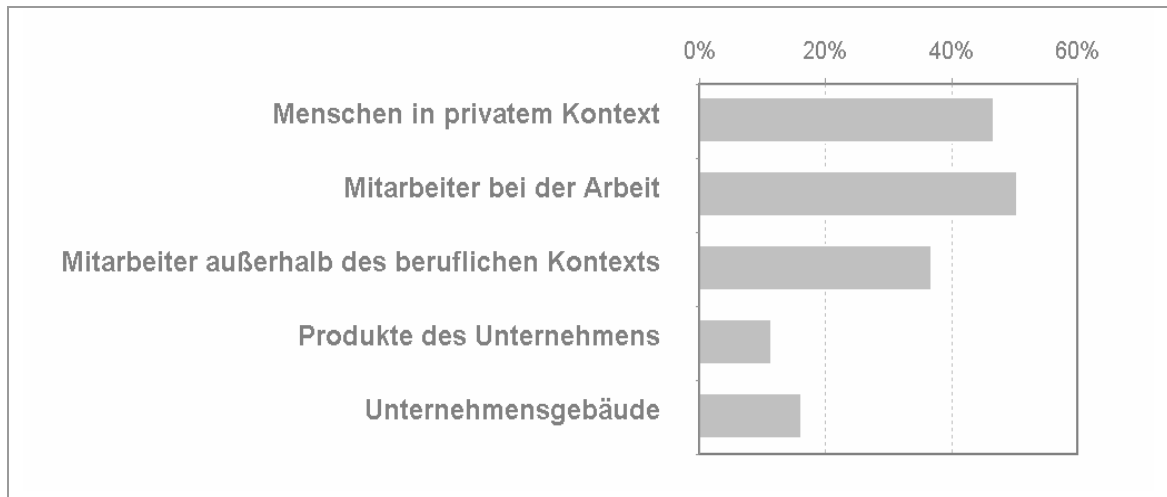


Abbildung 6: Motive der Bildsprache.

Das dominierende Motiv sind grundsätzlich Menschen in unterschiedlichen Situationen, teils privat, bei der Arbeit oder außerhalb ihres beruflichen Kontexts (nicht am Arbeitsplatz). Ein sehr häufig verwendetes Motiv sind Menschen unterschiedlichen Geschlechts und Alters, die sich offensichtlich in einer Teamsituation befinden.

Unterstützung der Employee Value Proposition

Die entscheidende Frage ist, inwieweit die Text- und Bildsprache die Botschaften der analysierten Arbeitgeber unterstützt. Hierbei wurden nur jene 41% Unternehmen in Betracht gezogen, die eine oder wenige Botschaften klar vermitteln. Hierbei handelt es sich absolut betrachtet um 101 aus 247 Karrierewebseiten⁸. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 wiedergegeben.

⁸ D.h. die Prozentangaben in Tabelle 3 entsprechen nahezu der absoluten Anzahl der in Betracht gezogenen Karrierewebseiten.

Tabelle 3: Unterstützung der Botschaften durch Bild- und Textsprache.

Bildsprache	Textsprache			<i>Gesamt</i>
	Beiläufig	Bemühen erkennbar	Einzigartig	
Keine Bildsprache	10%	7%	3%	20%
Kein Bezug zur EVP	16%	14%	5%	35%
Gewisser Bezug zur EVP	7%	17%	6%	30%
Klarer Bezug zur EVP	3%	7%	5%	15%
<i>Gesamt</i>	36%	45%	19%	100%

Bei 26% der Karrierewebsites ist die Textsprache als beiläufig einzustufen *und* die Bildsprache lässt keinen Bezug zur EVP erkennen bzw. fehlt vollständig (weiße Felder). 71% der Karrierewebsites vermitteln über Text oder Bild nur marginalen Bezug zu ihrer Botschaft (weiße und hellgraue Felder). Hierbei ist zu bedenken, dass es sich bei diesen Unternehmen bereits um eine Auswahl handelt, bei denen zumindest eine Botschaft erkennbar war. D.h. bei den verbleibenden 29% (Textsprache einzigartig und oder klarer Bezug der Bildsprache) handelt es sich am Ende nur um 11% aller analysierter Karrierewebsites. Der Rest weist entweder keine oder nur diffuse Botschaften auf.

Nur bei 5% der Webseiten mit einer oder wenigen Botschaften unterstützt die Text- und Bildsprache die jeweiligen Botschaften (dunkelgraues Feld). Insgesamt betrachtet handelt es sich hierbei nur um 2% aller analysierten Karrierewebsites. Dies entspricht absolut betrachtet *fünf von 247* Karrierewebsites.

Slogan

Eine besondere Form der Textsprache ist die Verwendung von Slogans. 20% der analysierten Unternehmen verwenden einen Slogan, der meist auf der Einstiegsseite innerhalb der Karrierewebsite platziert ist. Um einen unmittelbaren Eindruck von den Inhalten und der Vielfalt zu vermitteln, wird in Abbildung 7 eine anonymisierte Auswahl an Slogans wiedergegeben.

A challenge. A chance – An exciting place to work – Der entscheidende Erfolgsfaktor sind Sie – Die richtigen Entscheidungen vom Anfang an! – Do you have the talent – To help drive our success – Ein Unternehmen ist so gut wie seine Mitarbeiter – Eine Welt voller Chancen – Einstieg mit Perspektive – Engagiert. Tag für Tag. – Engineering the Future – Fortschritt beginnt mit Neugier. Ihre Karriere auch. – Erfolg mit einem starken Team – Erkennen Sie sich wieder? – Glücksfall für Ihre Karriere – Handeln aus Überzeugung – Herausforderungen annehmen - Perspektiven gewinnen – Heute für morgen! – High Performance beginnt hier – Ihr Potenzial - Unser Antrieb. – Ihre Energie ist unser Antrieb. – It starts with you – Jünger Denken. – Keine Sorge wir beißen nicht. Wir freuen uns auf Sie – Menschen tragen unseren Erfolg – Mitarbeiter. Schlüssel zum Erfolg – Mitarbeiter als Träger unseres Erfolges – Never stop thinking – No frontiers for my career – Passion Wanted – Persönlichkeit trifft Perspektive – Pioneers Welcome – Put a bit of blue into your life! – Qualität ist das beste Rezept – Sehen, worauf es ankommt. – Sichere Arbeitsplätze, motivierte Mitarbeiter – Somewhat different. – Together, let’s build the future! – Touch lives every day – Unsere Energie. Ihr Antrieb. – Unsere Mitarbeiter als Erfolgsgaranten. – Unsere Zukunft. Ihre Chance – We give your visions a future – Wer Zukunft gestalten will, muss wissen. – Willkommen in der ersten Liga! – Wir entwickeln Sie weiter. – Wir suchen die Besten – Wir wollen wachsen. Wachsen Sie mit uns. – Wir zeigen den Weg zu produktiverem Arbeiten.

Abbildung 7: Auswahl an Slogans.

Die Variation der möglichen Botschaften spiegelt sich bereits augenscheinlich in den unterschiedlichen Inhalten der Slogans wider. So finden sich Slogans, die Aussagen über das Unternehmen als solches machen („Willkommen in der ersten Liga!“) genauso wieder, wie Slogans, die sich auf Merkmale der Kandidaten beziehen („Wir suchen die Besten“). Sehr häufig werden Merkmale der Zielgruppe und Merkmale bzw. Angebote des Arbeitgebers kombiniert, wie die Beispiele „Persönlichkeit trifft Perspektive“ und „Wir wollen wachsen. Wachsen Sie mit uns“ demonstrieren. Nicht selten werden Angebote gemacht: „Eine Welt voller Chancen“ oder „Wir entwickeln Sie weiter“. Neben der Vielseitigkeit sind aber auch Ähnlichkeiten auffällig: „Ihr Potenzial. Unser Antrieb“, „Ihre Energie ist unser Antrieb“, „Unsere Energie. Ihr Antrieb“, was vor allem dann überrascht, wenn – wie im einen oder anderen Fall beobachtet – nahezu identische Slogans von direkten Wettbewerbern verwendet werden.

Von den Arbeitgebern, die eine oder wenige Botschaften kommunizieren, verwenden 33% einen Slogan, während nur 12% der restlichen Arbeitgeber (ohne klare Botschaft bzw. mit diffuser Botschaft) einen Slogan benutzen.

Die eigentliche Bedeutung von Slogans besteht in der komprimierten Kommunikation der EVP. Ein Slogan steht also im Idealfall in unmittelbarem Bezug zu den vermittelten Botschaften. Abbildung 8 zeigt, inwieweit die gefundenen Slogans tatsächlich einen Zusammenhang zur EVP der jeweiligen Arbeitgeber liefern.

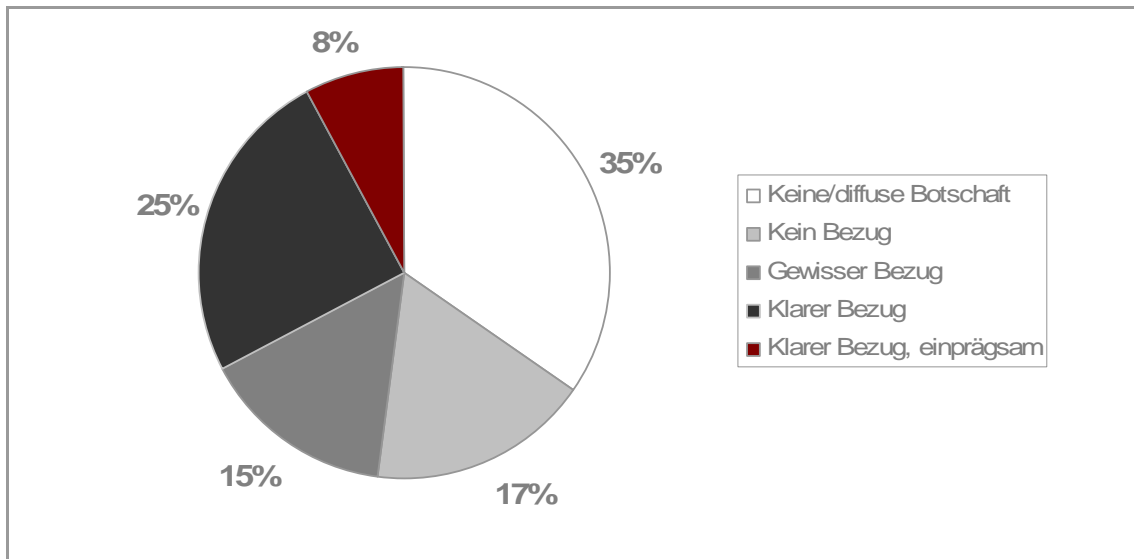


Abbildung 8: Inwieweit unterstützt der Slogan die Employee Value Proposition?

Wie die Abbildung veranschaulicht lassen immerhin 48% der Arbeitgeber zumindest einen gewissen Bezug ihres Slogans zur Positionierung als Arbeitgeber erkennen. In wenigen Fällen liegt dies u. a. daran, dass der Slogan selbst ein wesentlicher Teil der Kommunikation ist.

Besondere Medien

Traditionellerweise sind Karrierewebsites statisch aufgebaut. Es werden Informationen vom Unternehmen an die Besucher der Webseite vermittelt. Unter dem Stichwort Web 2.0 spricht man von einer neuen Generation, bei der dynamisch von Usern zu Usern kommuniziert wird. Ein Beispiel hierfür sind Mitarbeiter-Blogs, also Tagebücher von Mitarbeitern im Internet, die im Wesentlichen ungefiltert publiziert werden. Des Weiteren bietet das Internet Möglichkeiten für bewegte Inhalte, wie etwa Animationen, Podcasts und Videos.

Die hier vorgenommenen Analysen zeigen, dass Arbeitgeber von diesen Möglichkeiten bisher nur sehr zurückhaltend Gebrauch machen. Lediglich 2% der Unternehmen verwenden Mitarbeiter-Blogs. 1% der Unternehmen bietet potenziellen Bewerbern Videos an. Häufiger zu finden sind animierte, bewegte Darstellungen. Diese Möglichkeit nutzen 4% der Unternehmen. Nur ein Prozent der untersuchten Unternehmen bietet Podcasts an. Hierbei handelt es sich um Tonmaterial, beispielsweise in Form von Mitarbeiteraussagen oder Interviews mit Managern oder Recruiting-Verantwortlichen.

Aufgrund der geringen Nutzung dieser besonderen Medien wurde der Frage, inwieweit diese die EVP unterstützen, nicht weiter nachgegangen.

Fazit

Ausgangspunkt dieser Studie war die Frage, inwieweit die größten und attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland auf ihren Karrierewebsites klare Botschaften im Sinne einer EVP vermitteln. In diesem Kontext wurde der Frage nachgegangen, welche Markendimensionen Unternehmen auf ihren Karrierewebsites vermitteln und inwieweit diese durch Bild- und Textsprache unterstützt werden. Schließlich interessierte, ob sich die Aktualität und die Bedeutung des Themas Employer Branding in den Karrierewebsites der Unternehmen widerspiegeln.

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine Inhaltsanalyse der 247 größten und attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland durchgeführt.

Die hier dargestellten Ergebnisse basieren auf den Einschätzungen eines vierköpfigen, studentischen Projektteams unter Anleitung und Moderation des Autors dieser Studie. Durch eine gemeinsame Entwicklung des Beurteilungssystems anhand vieler Einzelbeispiele und Karrierewebsites sowie der Verwendung eines möglichst klaren Kriteriensystems wurde versucht, höchstmögliche Objektivität zu gewährleisten. Im Falle von Unsicherheiten wurden Karrierewebsites sorgfältig durch das gesamte Team beurteilt, moderiert durch den Untersuchungsleiter. Nichtsdestotrotz sind subjektive Einschätzungen und Urteilsfehler nicht auszuschließen. Dies ist der wesentliche Grund, warum in dieser Studie die Beurteilung einzelner Unternehmen oder gar ein Ranking nicht dargestellt bzw. vorgenommen wurden. Am Ende steht die Hoffnung, mit den Ergebnissen zumindest eine allgemeine Tendenz hinreichend objektiv wieder gegeben zu haben.

Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt 41% der Unternehmen entweder eine oder aber wenige (bis maximal vier) Botschaften dafür kommunizieren, warum sich ein potenzieller Bewerber für das jeweilige Unternehmen interessieren sollte. Schon dieses Ergebnis lässt aufhorchen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 59% der Unternehmen keine klare Antwort auf die Frage liefern, warum das jeweilige Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist. In Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei den hier analysierten Unternehmen um die größten und beliebtesten Arbeitgeber handelt, erscheint dieses Ergebnis als sehr ernüchternd.

Inhaltlich konzentrieren sich Arbeitgeber hierbei im Wesentlichen auf das Argument besonderer Karrierechancen. Aspekte, wie etwa Aufgaben, Produkte und Innovation sind eher unterrepräsentiert. Dies spiegelt den subjektiven Eindruck der Projektgruppe wider, dass die Inhalte der Karrierewebsites größtenteils nicht nur beliebig sind, sondern insbesondere auch austauschbar, ja mehrheitlich sogar lang-

weilig. Bewerber, die sich nacheinander unterschiedliche Karrierewebseiten zu Gemüte führen, werden die Erfahrung vermissen, es mit unterschiedlichen, spannenden Arbeitgebern zu tun zu haben.

Die Konzentration auf Karrierechancen liegt nahe, da es sich hier ja um *Karrierewebseiten* handelt. Allerdings ist dieses Angebot entsprechend der hier aufgezeigten Ergebnisse nichts Besonderes, weil sich die meisten Unternehmen dieses Arguments bedienen. Talentierte Bewerber, die nach interessanten Aufgaben, Innovationen und spannenden Produkten suchen, finden nur selten Hinweise in dieser Richtung. Dies verwundert insbesondere, wenn man annimmt, dass talentierte, v. a. junge Kandidaten, gerade nach diesen Dingen streben. Innovation ist *der* Wettbewerbsfaktor deutscher Unternehmen im weltweiten Markt. Deutsche Karrierewebseiten lassen demgegenüber den Eindruck missen, dass es ihnen um innovationsfähige Mitarbeiter geht.

Wie bereits hervorgehoben ist der Anteil von 41% der Unternehmen, die eine oder wenige klare Argumente für sie als Arbeitgeber ins Feld führen, ernüchternd. Deutlich enttäuschender sind die Ergebnisse aber insbesondere dann, wenn man prüft, inwieweit diese Unternehmen ihre Botschaften durch Bild und Text glaubhaft und überzeugend unterstreichen. Nur 5% Prozent der Unternehmen mit klarer Botschaft tun dies in überzeugender Weise. Absolut gesehen handelt es sich hierbei lediglich um fünf der 247 analysierten Unternehmen. Erlaubt man sich das Urteil, dass von einem Employer Branding eigentlich nur dann die Rede sein kann, wenn Unternehmen eine klare EVP mit entsprechenden Marketinginhalten transportieren, dann kann man bestenfalls fünf Unternehmen eine sichtbare Arbeitgebermarkenstrategie unterstellen. Das ist in Anbetracht der Aktualität und Präsenz der Thematik sehr wenig.

Treiber für diese Thematik ist der zunehmende Fach- und Führungskräftemangel, der von vielen Unternehmen unterschiedlichster Branchen beklagt wird. Damit einher geht die Erkenntnis, dass die Gewinnung talentierter Kandidaten besondere Marketingbemühungen erfordert – mehr als in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten. In diesem Kontext verbreitete sich die Idee einer Arbeitgebermarkenbildung. Die hier vorgestellten Ergebnisse lassen die Dringlichkeit der Thematik kaum erkennen. Müsste man den deutschen Arbeitsmarkt allein an der inhaltlichen Qualität der Karrierewebseiten beurteilen, dann würde man wohl zu dem Eindruck kommen, dass sich deutsche Unternehmen nicht sonderlich bemühen müssen, qualifiziertes und talentiertes Personal zu gewinnen.

Ausblick: Zielgruppenfokussierung

Unternehmen werden es nicht schaffen, Marken als Arbeitgeber zu etablieren. Im Zentrum der unternehmerischen Bemühungen werden und müssen immer die Unternehmens- oder Produktmarken stehen. Arbeitgeber können von ihrer Unternehmens- bzw. Produktmarke profitieren, aber nur marginal in umgekehrter Weise. Trotzdem ist die Idee wichtig, sich im Internet als Arbeitgeber überzeugend darzustellen und sich hierbei Überlegungen der Markenbildung zu Eigen zu machen.

Die hier demonstrierten Ergebnisse machen nicht nur deutlich, dass Unternehmen im Hinblick auf ein allgemeines Employer Branding Defizite aufweisen. Die Ergebnisse lassen auch darauf schließen, dass Arbeitgeber eine unternehmensweite Arbeitgebermarkenbildung nicht als entscheidend für die Gewinnung von Personal erachten. So ist zu beobachten, dass etliche Arbeitgeber bei ihren Personalmarketingbemühungen auf bestimmte Zielgruppen fokussieren. Ein Beispiel ist Vodafone. Während die Karrierewebsite von Vodafone insgesamt eine Markenbildung vermissen lässt, kann man erhebliche Marketingbemühungen im Hinblick auf die Gewinnung von Trainees erkennen⁹. Deren Kampagne *Challengers@vodafone* spricht eine eindeutige Sprache, mit einer klaren Botschaft, die darüber hinaus sehr gut durch Text und Bild unterstützt wird. Ähnliches gilt für den Arbeitgeber E.ON: Die Karrierewebsite dieses Unternehmens lässt insgesamt eine klare Botschaft vermissen. Sobald man aber deren Kampagne „E.ON sucht Ingenieure“ auf deren Webseite besucht, begegnet man einer sehr durchdachten Markenstrategie, die sich ausschließlich an Ingenieure (scheinbar eine kritische Zielgruppe für E.ON) richtet¹⁰. Hier findet man klare Botschaften, die multimedial in gelungener Weise unterstützt werden.

Diese Strategien haben keine allgemeine Arbeitgebermarkenbildung zum Ziel. Sie versuchen vielmehr, bestimmten, kritischen Zielgruppen überzeugende Argumente dafür zu liefern, warum der jeweilige Arbeitgeber attraktiv ist. Kritische Zielgruppen sind jene, die in besonderem Maße für den Unternehmenserfolg relevant sind und die am Arbeitsmarkt rar sind. Im Rahmen des Arbeitgebermarketing werden dann gerade diese Zielgruppen gezielt angesprochen. Das bedeutet auch, das Marketing-Ressourcen auf die Gewinnung dieser Zielgruppen konzentriert werden. Für den Rest gilt die Prämisse „business as usual“.

⁹ <http://www.vodafone.de/jobs/98026.html> (gesehen am 3. August 2007)

¹⁰ <http://www.eon-sucht-ingenieure.de> (gesehen am 3. August 2007)

Literatur

Barrow, S.; & Mosley, R. (2005) Employer Brand Management. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Sussex: Wiley & Sons

Corporate Leadership Council (1999). The Employment Brand. Building Competitive Advantage in the Labor Market. Washington: The Corporate Executive Board.

Malone, T. W. (2004). The future of work. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Kontakt

Prof. Dr. Armin Trost

Hochschule Furtwangen
Jakob-Kienzle Straße 17
78054 Schwenningen

trost@hs-furtwangen.de

Tobias Keim

Promerit TalentManagement AG
Torhaus Westhafen
Speicherstr. 57-59
60327 Frankfurt am Main

Tobias.keim@promerit.com