

Die klare Botschaft fehlt

Das Internet spielt für den Aufbau eines positiven Arbeitgeberimage eine zentrale Rolle. Doch der Blick auf die Karriereseiten großer Unternehmen zeigt, dass viele Unternehmen immer noch nicht verstanden haben, wie man dort klare Botschaften im Sinne der Employee Value Proposition vermittelt.

Mit zunehmendem Wettbewerb um qualifiziertes und talentiertes Personal wächst die Bedeutung der Karrierewebsites als Medium insbesondere 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 einfache und überzeugende Antwort auf die Frage, warum sich ein qualifizierter und talentierter Mensch für ein Unternehmen als Arbeitgeber interessie-

ren 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 vermittelt. Im Folgenden werden die Ergebnisse einer eigenen Studie vorgestellt, in der mittels inhaltsanalytischer Methoden untersucht wurde, ob deutsche Unternehmen auf ihrer Karrierewebsite eine klare Botschaft im Sinne einer EVP vermitteln. Hierzu wurden im Sommer 2007 insgesamt 247 deutsche Arbeitgeber in Betracht gezogen. Dies schloss alle Unternehmen, die im DAX30- oder MDAX gelistet sind, sowie alle jene, die laut der Studie Trendemployer 2006 des Forschungsinstituts Trendence in den Bereichen Business,

Engineering oder IT zu den 100 attraktivsten Arbeitgebern zählten mit ein.

Ratio und Gefühle

Eine Arbeitgebermarke kann rational und oder emotional vermittelt werden. Eine rationale Kommunikation zielt darauf ab, Interessenten mit stichhaltigen Argumenten vom Inhalt der EVP und ihrer Gültigkeit zu überzeugen. Dies erfolgt primär über Textmaterial. Eine emotionale Kommunikation bedient sich demgegenüber eher bildhaftem Material. Die Qualität der Texte und Bilder bemisst sich hierbei nicht an der Vielzahl der Informationen, sondern daran, ob eine Arbeitgebermarke glaubhaft transportiert wird oder nicht. Die Textsprache zur Vermittlung der Arbeitgebermarke ist meist auf der ersten Ebene der Karrierewebsite platziert.



Nicht selten sind entsprechende Texte auch auf hierarchisch untergeordneten Seiten zu finden, wobei Links beispielsweise mit der Bezeichnung „Warum Infineon?“ oder „Was wir bieten“ auf diese verweisen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei der so genannte Slogan. Der Slogan drückt kurz und prägnant aus, worin die EVP besteht. So verwendet McKinsey & Company in Deutschland den Slogan „Passion Wanted. Wir suchen Menschen mit Leidenschaft.“. Die BMW-Gruppe vermittelt über ihren Slogan „Karriere. Ihre Zukunfts-Chancen“ demgegenüber das Versprechen einer ausgefüllten Karriere im Unternehmen BMW.

Potenzielle Kandidaten begegnen einem Arbeitgeber auch mit der Frage, wie es sich wohl „anfühlt“, bei einem bestimmten Arbeitgeber beschäftigt zu sein. Hier bedient man sich meist Bildern von (angeblichen) Mitarbeitern in beruflichen oder anderen Situationen. Weiterhin sind die Anfänge eines Trends hin zu Web 2.0 zu erkennen, wo Mitarbeiter beispielsweise mittels Blogs direkt zu Wort kommen und

beschreiben, wie es ist, bei ihrem jeweiligen Arbeitgeber beschäftigt zu sein. ((ZÜ)) Ernüchternde Ergebnisse

Nur 41 Prozent der untersuchten Unternehmen lassen deutliche Botschaften im Sinne der EVP erkennen (sie konzentrieren sich auf bis zu vier Argumenten, warum sich ein Kandidat für das jeweilige Unternehmen interessieren sollte). Dem stehen 59 Prozent der Karrierewebsites gegenüber, die keine (35 Prozent) oder diffuse (24 Prozent) Botschaften vermitteln. Bei den Letzteren bleibt auch nach längerem Studium der Webseite unklar, was das Besondere an dem jeweiligen Unternehmen als Arbeitgeber sein soll. 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.

Bei Unternehmen, die wenige, klare Gründe kommunizieren, wurde anschließend der Frage nachgegangen, was dieses Gründe inhaltlich sind, um sich als attraktiver Arbeitgeber abzuheben (Abbildung 1).

Das am häufigsten bemühte Argument ist das der Karrierechancen (44 Prozent), gefolgt von der Nennung der Unternehmenskultur (28 Prozent). Andere Inhalte werden deutlich seltener hervorgebracht, wie etwa die Attraktivität der Produkte, Innovation oder die Aufgaben. Hier drängt sich die Frage auf, ob es sinnvoll ist, Karrierechancen als besonderes Argument ins Feld zu führen, wenn nahezu die Hälfte der anderen Unternehmen dies auch tut.

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. Abbildung 2 zeigt zusammenfassend die Ergebnisse. Bei dieser inhaltlichen Analyse wurden nur jene 41 Prozent der 247 Karrierewebsites betrachtet, die sich auf maximal vier inhaltliche Botschaften konzentrieren. Hierbei handelt es sich um 101 Seiten, weswegen die Ergebnisse in Abbildung 2 nahezu absolut betrachtet werden können (5 Prozent entsprechen 5 Seiten).

Zehn Prozent der Karrierewebsites verwenden keine Bilder. Zugleich sind deren Texte beliebig. Bei weiteren 16 Prozent sind zwar Bilder vorhanden, aber die Texte sind austauschbar. Das heißt, dass bereits ein Viertel (26 Prozent, weiße Felder) der ausgewählten 101 Seiten ohne nennenswerte Aussage ist. Das sind beispielsweise Seiten, die ihre EVP lediglich über den Slogan vermitteln, die Texte und die Bildsprache aber letztlich keinerlei Bezug zu dieser scheinbaren EVP aufweisen.

Bei 19 Prozent der ausgewählten 101 Seiten wird die EVP über den angebotenen Text klar vermittelt. Bei 15 Prozent der Seiten steht die Bildsprache in erkennbarem Bezug zur EVP. Nur bei fünf Prozent der Webseiten ist beides der Fall. Die fokussierten Gründe werden durch die Text- und Bildsprache unterstützt (dunkelgraues Feld). Insgesamt betrachtet, handelt es sich hierbei nur um zwei Pro-

zent aller analysierten Karrierewebsites. Dies entspricht absolut betrachtet fünf von 247 Karrierewebsites.

Zwischen totaler Beliebigkeit und klar erkennbarer Arbeitgebermarkenstrategie liegt die Mehrzahl aller Karrierewebsites (zirka zwei Drittel). Mal unterstützt die Textsprache das, was ausgedrückt werden soll, mal übernimmt die Bildsprache diese Funktion. In den meisten Fällen erfolgt dies aber eher beiläufig, mit einem gewissen Bezug zu einer scheinbaren EVP.

Was zu tun ist

Die hier gezeigten Ergebnisse spiegeln das subjektive Erleben der mit dieser Studie betrauten Projektgruppe wider, wonach die Inhalte der Karrierewebsites größtenteils nicht nur beliebig, sondern insbesondere auch austauschbar, ja mehrheitlich sogar langweilig sind. Bewerber, die sich nacheinander unterschiedliche Karrierewebsites zu Gemüte führen, werden beim Betrachten der Seiten die Erfahrung vermissen, es mit unterschiedlichen, spannenden und besonderen Arbeitgebern zu tun zu haben.

Die Ergebnisse zeigen in unmissverständlicher Weise, dass es bei der markenstrategischen Gestaltung von Karrierewebsites erheblichen Aufholbedarf gibt. Jene Unternehmen, die an dieser Stelle überzeugen, haben heute noch einen deutlichen Wettbewerbsvorteil im Kampf um talentiertes und qualifiziertes Personal. Wie Eingangs beschrieben, sollte sich eine Karrierewebsite inhaltlich und in der Text- und Bildsprache an der EVP (Employee Value Proposition) orientieren. Sie ist die DNA der Arbeitgebermar-

Unterstützung der Botschaften durch Bild- und Textsprache | Abbildung 2

Bildsprache	Textsprache			Gesamt
	Beliebig	Gewisser Bezug zur EVP	Vermittelt klar die EVP	
Keine Bildsprache	10%	7%	3%	20%
Beliebig	16%	14%	5%	35%
Gewisser Bezug zur EVP	7%	17%	6%	30%
Klarer Bezug zur EVP	3%	7%	5%	15%
Gesamt	36%	45%	19%	100%

Bei 19 Prozent der ausgewählten Seiten wird die EVP über den angebotenen Text klar vermittelt. Bei 15 Prozent der Seiten steht die Bildsprache in erkennbarem Bezug zur EVP. Nur bei fünf Prozent der Webseiten ist beides der Fall.

ke. Auf dem Weg dahin ist als erster Schritt eine Analyse unverzichtbar. Folgende Fragen sollte ein Arbeitgeber beantworten können:

- Was sind unsere besonderen Stärken als Arbeitgeber?
- Was ist unserer Zielgruppe bei der Auswahl eines Arbeitgebers wichtig?
- Was bieten die wichtigsten Wettbewerber im Arbeitsmarkt?
- Wie werden wir als Arbeitgeber aktuell gesehen?

Hierzu sind eine Reihe von Studien erforderlich: Befragungen von (neuen, ehemaligen) Mitarbeitern, Workshops und Interviews mit internen und externen Vertretern der Zielgruppe, die inhaltliche Analyse von Material über Wettbewerber und vieles mehr. Erst auf der Grundlage hinreichend objektiver Studienergebnisse kann sodann eine EVP sinnvoll und dauerhaft definiert werden. Oft können mit geringem, praktischem Aufwand sehr

wertvolle Erkenntnisse und Einblicke gewonnen werden. Die wesentliche Herausforderung bei der Planung und Durchführung dieser Studien liegt vielmehr in deren systematischen Definition hinsichtlich Fragestellung, Methodik, Quelle und somit in der Frage, wie die verschiedenen Studien zusammenpassen und in ihrer Gesamtheit zur Beantwortung der oben genannten Fragen beitragen. Viele Unternehmen verzetteln sich an dieser Stelle. Dieser Prozess der Definition notwendiger Studien muss professionell moderiert werden. Weiterhin sollte die Definition der EVP und die Umsetzung in Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung, der Marketingabteilung und der Werbeagentur unter der bestmöglichen Einbindung der Zielgruppe, die man schließlich erreichen möchte, erfolgen. Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass ein Mangel an interner Kooperationsbereitschaft den Erfolg von Projekte dieser Art gefährdet oder gar unmöglich macht.

Mehr zum Thema

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.

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



Autor
Prof. Dr. Armin Trost
 Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen sowie Partner der Unternehmensberatung Promerit AG.
 trost@hs-furtwangen.de