

Der vernachlässigte Schlüssel für Erfolg

Sprache auf Karriere-Websites

Wie kommen Arbeitgeber bei qualifizierten Talenten an? Die Personalmarketing-Kommunikation besteht zum großen Teil aus Sprache; somit kann auch die Arbeitgebermarkenbildung nur so erfolgreich sein wie ihre sprachliche Umsetzung. Eine an der Universität Kiel entstandene sprachwissenschaftliche Studie hat erstmals die Texte auf den Karriere-Websites von 20 großen deutschen Arbeitgebern systematisch analysiert und, so berichten unsere Autoren, erhebliche Verbesserungspotenziale festgestellt.

Sprache ist ein bislang vernachlässigter Schlüssel zum Erfolg der Kommunikation von Arbeitgebern. Dabei ist die Bedeutung von Sprache durch den Aufstieg der überwiegend textbasierten Social Media in den vergangenen Jahren sogar noch gestiegen. Umso mehr überrascht die Tatsache, dass die bisherigen Publikationen zum Thema Arbeitgeberkommunikation diesen Faktor meist nicht berücksichtigen oder nur oberflächlich behandeln (Beck 2008; Jäger / Meser 2009; Jäger / Rolke 2011; Trost 2009). Vor allem fällt auf, dass sich zur Untersuchung der Arbeitgeberkommunikation Experten aus mancher Disziplin finden, nicht jedoch aus der Sprachwissenschaft.



Bandwurmsätze bei der Bewerberansprache sind ein K.o.-Kriterium. Sie gedeihen dort, wo die Obergrenze von 25 Wörtern (Faustregel für Medienprofis) überschritten wird.
Foto: Newsroom des TV-Senders Sky, London.

DIE AUTOREN

PROFESSOR DR.
MARKUS HUNDT ▶

Lehrstuhl für Deutsche
Sprachwissenschaft,
Christian-Albrechts-
Universität, Kiel



BERNHARD SCHELENZ ▶

Geschäftsführer
Personalkommunikation
Schelenz GmbH, Mainz



Diese Hintergründe gaben den Aus-
schlag dafür, dass sich der Lehrstuhl für Deut-
sche Sprachwissenschaft an der Christian-
Albrechts-Universität Kiel nun erstmalig in
einer Pilotstudie mit dem Thema Sprache
auf Karriere-Websites befasst. Die Kieler
Sprachwissenschaftler erforschen unter ande-
rem Wirtschaftsfachsprachen. Dieses Auf-
gabengebiet umfasst auch regelmäßige
Exkursionen in die Welt der Personalkom-
munikation. Dazu arbeiten die Sprachwis-
senschaftler zu verschiedenen Themen (Pro-
zesse der Namensgebung, Corporate Wor-
ding, Texte und Unternehmensidentitäten)
seit vielen Jahren mit der Personalkomm-
unikation Schelenz GmbH zusammen. Aus
dieser Zusammenarbeit entstand auch die
Idee, Karriere-Websites im Rahmen einer
Studie nach sprachwissenschaftlichen Krite-
rien zu untersuchen.

ANALYSE-ANSATZ KIMATEK

Diese Pilotstudie ist im Frühjahr dieses
Jahres erstmalig erschienen (Anders / Hundt /
Lasch 2010). Ein Team von Sprachwissen-
schaftlern hat damit ein Modell vorgelegt,
mit dem sich die Sprache auf Karriere-
Websites qualitativ analysieren lässt, und
hat dieses Modell zur Analyse der Karriere-
Websites von 20 großen deutschen Unterneh-
men eingesetzt.* Auf der Grundlage des
Kieler Modells zur Analyse von Texten auf
Karriere-Websites (KIMATEK) sollen in den
kommenden Jahren weitere Studien ent-
stehen. Für die Pilotstudie haben die Auto-
ren Ende 2010 aus den vier Branchen Ener-
giewirtschaft, Finanzdienstleistung, Indus-
trie und Unternehmensberatung jeweils fünf
namhafte Unternehmen ausgesucht und deren
Karriere-Websites analysiert: BASF,
BMW, Bosch, Boston Consulting Group,
Commerzbank, Deloitte, Deutsche Bank,
EnBW, E.ON, KPMG, McKinsey, Post-
bank, PricewaterhouseCoopers, RheinEne-
rgie, RWE, Siemens, Sparkasse, UniCredit
Group, Vattenfall und Volkswagen.

Die Karriere-Websites dieser Unterneh-
men wurden bis in die dritte Navigations-

ebene untersucht. Das entspricht einem
Textkorpus von insgesamt 700 Drucksei-
ten oder rund 100 000 Wörtern. In me-
thodischer Hinsicht adaptierte das Team
einen erheblich erweiterten Kriterienkato-
log aus der Diskursanalyse. Die Diskurs-
analyse ist eine bewährte Methode in der
Linguistik, die weit über die einfache Fra-
ge hinausgeht, ob Texte sprachlich korrekt
sind. Diese seit den siebziger Jahren des
20. Jahrhunderts immer weiter entwickelte
Methode ermöglicht es, Texte, die sich mit
einem bestimmten Thema beschäftigen, sys-
tematisch auf verschiedenen Ebenen zu un-
tersuchen (Busse / Teubert 1994; Warnke /
Spitzmüller 2008). Das Ziel von KIMATEK
ist es, damit die Qualität von Spra-
che auf den Karriere-Websites zu beurtei-
len und so wichtige Optimierungspotenziale
aufzudecken.

Die Autoren der KIMATEK-Studie
haben die Karriere-Websites auf vier Ebe-
nen und im Hinblick auf insgesamt 46 Ein-
zelkriterien untersucht. Auf der Makroebe-
ne beantwortet KIMATEK die Frage, inwie-
weit die Rezipienten die kommunikative
Absicht der Arbeitgeber verstehen und als
Teil eines kommunikativen Ereignisses
akzeptieren können. Ferner geht es um das
Text-Bild-Verhältnis sowie darum, ob die
Karriere-Websites den spezifischen Anfor-
derungen des Mediums Internet entsprechen.
Auf der Mesoebene behandelt KIMATEK
Grammatik, Stil und Argumentation. Die
Mikroebene zielt auf Bedeutungen und
Bauweisen der benutzten Wörter. Hier geht
es um Namen, Wortbildung, Fremdwörter
und Wortkonzepte wie Begriffsdefinitionen,
Komplexität und Metaphern. Schließlich
steht hier auch die Frage im Fokus, inwie-
weit es Arbeitgebern gelingt, verständliche
Wörter für ihre Zielgruppen zu benutzen.
Auf der Ebene der Pragmatizität schließ-
lich beschäftigt sich die Studie mit der
Adressatenbezogenheit von Sprache im
Hinblick auf die Kernzielgruppen von
Personalmarketing und Recruiting (Schü-
ler, Studierende und Berufserfahrene). Zu-
dem geht es um den auch in der HR-Fach-



Insgesamt 46 Einzelkriterien wurden in der KIMATEK-Studie berücksichtigt. Die Messlatte für Textqualität und verständliche Kommunikation liegt damit hoch. Foto: Hauptberufliche Texter im Newsroom der „Frankfurter Rundschau“.

welt aktuell viel diskutierten Begriff der Authentizität, das heißt um die Herausforderung, durch Sprachhandeln den Eindruck von Seriosität und Glaubwürdigkeit herzustellen.

Die Analyse anhand dieser Kriterien wurde von den drei Autoren der Studie durchgeführt. Die Studie stellt keine repräsentative Untersuchung dar und besitzt insofern einen subjektiven Charakter. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht aber darin, dass die bewertenden Autoren Wissenschaftler sind, die die Texte einheitlich durch die Brille eines etablierten sprachwissenschaftlichen Kriterienrasters betrachtet haben. Somit handelt es sich um eine qualitative Sprachanalyse. Für die Kriterien auf den einzelnen Ebenen vergaben die Autoren jeweils eine bestimmte Punktzahl. Insgesamt konnten die Karriere-Websites eine Maximalpunktzahl von 100 erreichen.

ERGEBNISSE DER PILOTSTUDIE

Grundsätzlich ist festzustellen, dass sich die Sprache auf Karriere-Websites im Durchschnitt auf einem relativ hohen Niveau bewegt. Die Bezugspunkte für die Relativität dieser Aussage sind in diesem Fall andere Textgattungen aus der Kommunikation von Unternehmen wie etwa Musterbriefe und Mitarbeiterzeitschriften, die der Lehrstuhl für Deutsche Sprachwissenschaft der Kieler Universität auch schon untersucht hat. Im Normalfall ist das Niveau der Sprache auf Karriere-Websites im Vergleich zu diesen Textgattungen recht professionell.

Dennoch besteht im Detail bei einzelnen Unternehmen und im Hinblick auf einige Branchen deutliches Verbesserungspotenzial. Keines der 20 untersuchten Unternehmen erreichte die volle Punktzahl (zum Ranking der fünf besten siehe Tabelle auf S. 58). Während auf den vorderen

Rängen die Abweichungen gering sind, gibt es jedoch nach unten eine deutliche Spannweite: Zwischen dem Erstplatzierten BMW und dem Letztplatzierten (Sparkassen-Finanzgruppe mit 39 Punkten) liegen 52 Punkte Unterschied. Auffallend sind auch deutliche Unterschiede zwischen den Branchen. Unternehmensberatungen und Industrieunternehmen liegen relativ weit vorn, Banken bekleiden entweder mittlere (Commerzbank 77 Punkte) oder hintere Ränge (Postbank 59 und UniCreditGroup 51 Punkte).

Im Hinblick auf die Kriterien der Makroebene schneiden die untersuchten Unternehmen im Durchschnitt zufriedenstellend ab. Das bedeutet, dass es potenziellen Bewerbern meist möglich ist, die dort präsentierten Texte dem kommunikativen Ereignis „Personalrekrutierung“ zuzuweisen. BMW gelingt es zum Beispiel recht gut, klar mit den Überschriften auf der Startseite von Anfang an Themen aufzurufen,

die für Bewerber im Hinblick auf dieses Ereignis relevant sind („Berufliche Perspektiven bei der BMW Group“, „Karriere, Ihre Zukunftschance“), und den Dialog zu eröffnen. Dazu stellt BMW initiativ Fragen: „Sie stehen am Anfang Ihrer Berufskarriere? Sie wollen sich beruflich verändern? Sie suchen Ihre Chance in einem dynamischen Weltunternehmen?“ Der HR-Auftritt von RheinEnergie steht diesem Ansatz mit monologisch organisierten Seiten gegenüber, auf denen die Bewerber zwar etwas über unternehmerische Ziele und Positionen erfahren, aber wenig über Angebote für sie und die ernsthafte Absicht, sie für eine künftige Zusammenarbeit zu gewinnen. Dazu passt auf der Mesoebene auch der Nominalstil, der weniger für die Inszenierung eines kommunikativen Ereignisses als für eine behördliche oder technische Darstellungskultur steht.

Gewisse Herausforderungen bringt für einige Unternehmen das Verhältnis von Bild und Text mit sich. Aus unserer Sicht muss das quantitative Verhältnis ausgewogen sein, damit sich bei der Konstitution von Sinn nicht eines der Medien in den Vordergrund schiebt. Werbefachleute suggerieren zwar gern, dass Text und Bild eine symbolische Einheit bilden, in den meisten Fällen ist dem leider nicht so. RheinEnergie verzichtet ganz auf bildliche Darstellungen, aufgrund des vorherrschenden Nominalstils und einer großen Menge an Text wirkt die Seite daher auf Bewerber abschreckend. Die Postbank verfällt in das andere Extrem. Auf der Unterseite „Arbeitgeber Postbank“ reproduziert das Unternehmen im Hauptrahmen der Website die in der linken Navigationsleiste abgebildete Struktur mithilfe von Bildern und einen begleitenden, kurzen Teasertext. Hier werden durch Überbewertung der bildlichen Darstellung eher Strukturen verdoppelt als relevante Inhalte geliefert.

Auf der Mesoebene fällt zunächst auf, dass die Unternehmen im Durchschnitt in der grammatikalischen Dimension nicht zufriedenstellend abschneiden: Nicht einmal die Hälfte der Unternehmen erreicht hier die volle Punktzahl. Es finden sich zahlreiche Fehler oder für die Schriftsprache problematische Konstruktionen. Dazu einige Beispiele:

- ▶ „Wer es lieber mit der Gymnastik hat, findet entsprechende Gruppen und Kurse.“ (Bosch) Hier wäre nicht ein qualitatives, sondern ein quantitatives Vergleichsadjektiv angemessen: „eher“ oder „mehr“.
- ▶ „Dazu beachten Sie am einfachsten ein ganz paar Regeln.“ (RWE) Auch wenn man das in der gesprochenen Sprache zuweilen hört, ist es dennoch nicht korrekt.

Nicht beabsichtigte Abweichungen von der sprachlichen Norm dürften von den Zielgruppen sehr negativ bewertet werden. Ein Unternehmen, dessen Recruiting-Kommunikation in sprachlicher Hinsicht formale Schwächen aufweist, macht sich unglaublich, gerade weil Personaler Bewerber seit Jahren immer wieder zu maximaler

ERGEBNISSE DER KIMATEK-STUDIE 2010

Die ersten fünf Ränge (Gesamtwertung)

Rang	Unternehmen	Punktzahl
1	BMW	91
2	Siemens	90
3	McKinsey	89
4	Deutsche Bank	88
5	Boston Consulting Group	87

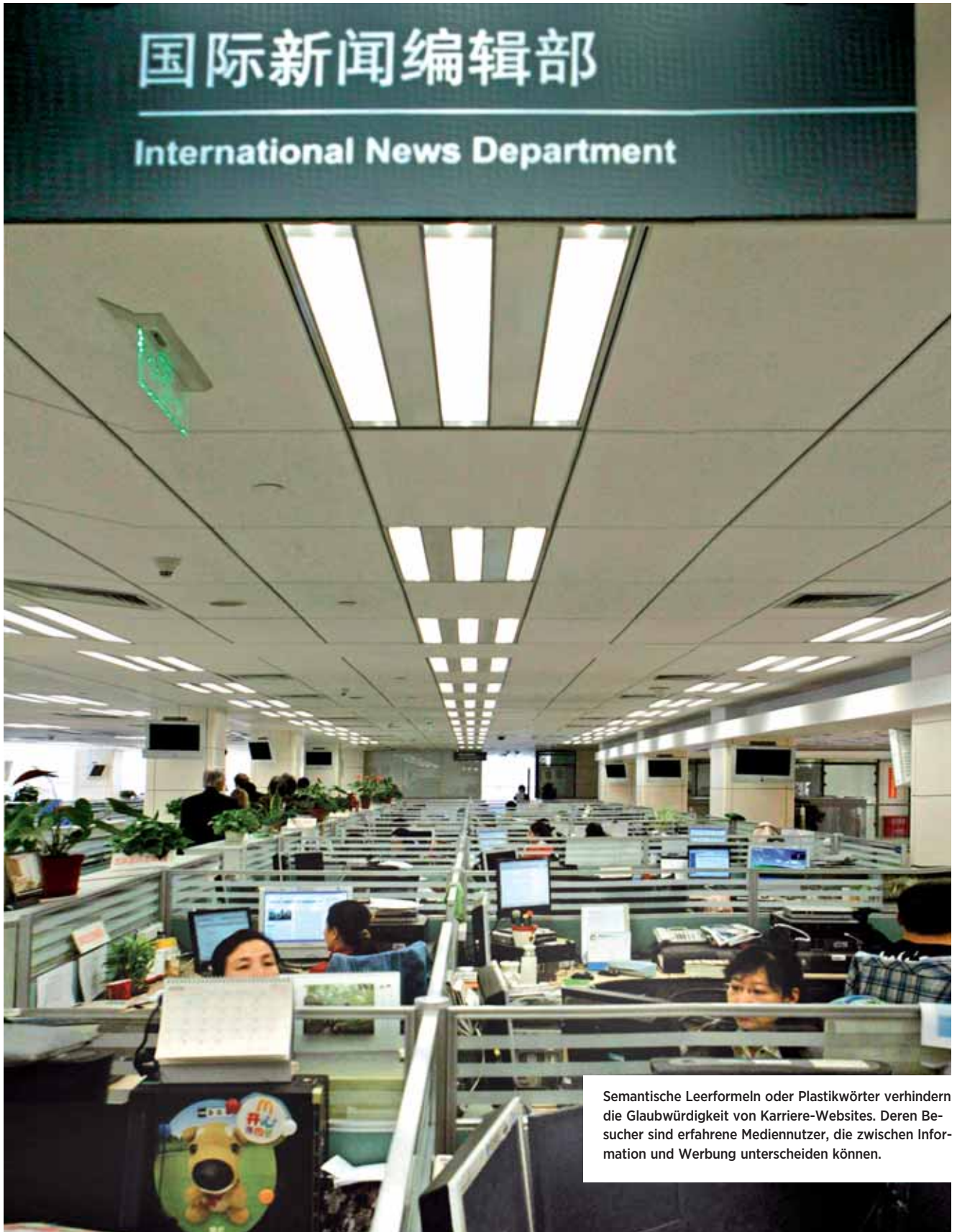
Quelle: Anders / Hundt / Lasch 2010

formaler Korrektheit aufrufen (etwa in Bewerbungsratgebern oder auf den Karriereseiten von Tageszeitungen und Online-Medien).

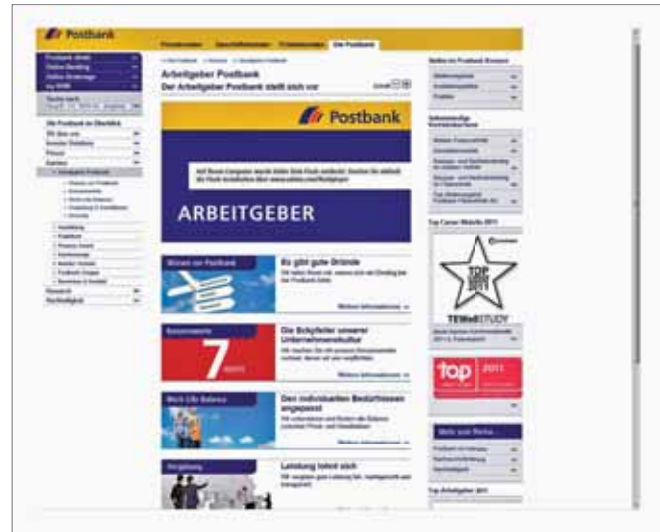
Wie schon erwähnt fällt bei einigen Unternehmen auch eine Vorliebe für den Nominalstil negativ auf. So heißt es bei RWE: „Die gezielte Identifizierung, Entwicklung und Förderung von Potenzialträgern und Führungskräften ist entscheidend für den Erfolg unseres Unternehmens.“ Es handelt sich um eine lange Nominalphrase aus drei aneinandergereihten substantivierten Verben. Das inhaltsleere Verb „ist“ und der prädikative Abschluss machen den Satz noch schwerfälliger. Derartige Konstruktionen erschweren das Verständnis vehement – besonders bei der Lektüre von Online-Texten. Auch bezüglich der Satzlänge und Satzstruktur lässt sich die Grammatik der Texte auf Karriere-Websites zum Teil deutlich verbessern. Man kann zwar nicht einfach sagen, kürzer ist besser, aber bei Sätzen, die an Länge und Komplexität zu viel des Guten tun (als Richtwert mehr als zwei Zeilen bzw. ab etwa 25 Wörtern), sollte geprüft werden, ob man das nicht kürzen kann (genauso wie den Satz, den Sie eben gelesen haben).

Stilistisch ist die sprachliche Umsetzung der Karriere-Websites nur bei vier Unternehmen überzeugend gelungen (Vattenfall, Siemens, McKinsey und Boston Consulting Group). Allen übrigen Unternehmen empfehlen wir eine Überarbeitung. Problematisch ist zum Beispiel die unangemessene Verwendung von Metaphern und anderen Stilmitteln. Exemplarisch dazu:

- ▶ „Eine zunehmende Internationalisierung und damit die steigende Zahl der Auslandseinsätze unserer Mitarbeiter ist ein weiteres strategisches Handlungsfeld im Rahmen unserer Personalstrategie ‚OneHR‘.“ (E.ON, ähnlich auch Commerzbank, BMW, KMPG) Die Assoziation zur Krieg-Metapher („Auslandseinsätze“, „strategisches Handlungsfeld“) eignet sich nicht, um Auslandsaufenthalte als besonderes Plus im Arbeitgeberangebot schmackhaft zu machen.



Semantische Leerformeln oder Plastikwörter verhindern die Glaubwürdigkeit von Karriere-Websites. Deren Besucher sind erfahrene Mediennutzer, die zwischen Information und Werbung unterscheiden können.



- ▶ „Finanzdienstleistungen mit Dominoeffekt. Als Bank mit rund 4 Millionen Kunden in Deutschland und über 40 Millionen in ganz Europa können wir positive ökologische und soziale Hebelwirkungen erzielen. Dazu nutzen wir unsere Angebotspalette.“ (UniCredit Group) Hier wird gedankenlos mit Sprachbildern hantiert, von denen völlig unklar ist, in welchem Zusammenhang sie mit dem kommunikativen Ziel des Unternehmens stehen. Die Satzaussage wirkt deshalb undurchsichtig, inhaltsleer und künstlich aufgebauscht.
- ▶ „BASF freut sich darauf, Sie persönlich kennen zu lernen.“ Die Personifikation des gesamten Unternehmens wirkt wenig glaubwürdig. Besser: „Wir“.

Im Hinblick auf die Argumentation können die meisten Unternehmen nachbessern. Erst die Argumentation macht Informationen auf Karriere-Websites für Bewerber nachvollziehbar. So bauen Unternehmen als Arbeitgeber Glaubwürdigkeit auf. Nur bei drei der untersuchten Unternehmen (RheinEnergie, Sparkasse, PwC) konnte aufgrund der zu geringen Anzahl an Textbausteinen und einer entsprechend geringen Informationsdichte überhaupt keine sinnvolle Argumentation nachgewiesen werden. Leistungsversprechen an Bewerber zum Beispiel können Arbeitgeber mit geringem Textvolumen auf der Karriere-Website ausschließlich auf der Behauptungsebene kommunizieren. Deshalb hat auch die Textmenge einen Einfluss darauf, ob Arbeitgeber als glaubwürdig wahrgenommen werden.

Auf der Mikroebene förderte die KIMATEK-Studie einige Beispiele von sprachlich verunglückten Namensgebungen zutage. Als solche können neue Wortkonstrukte gelten, die für die Leser nicht durchschaubar sind. So verwendet RWE den Namen „Power Engineers“, der kaum erläutert wird: „Spannender Studieren mit

Power Engineers.“ Es handelt sich um eine „Master- / Diplomstudienförderung“ der RWE Power AG, die zum RWE Konzern gehört, also um ein Wortspiel mit dem Namen eines Konzernteils. Diese Zusammenhänge erschließen sich den Adressaten aber erst nach eingehender Recherche. Ein positives Beispiel ist das Einstiegsprogramm „Drive“ bei BMW. Auch hier nimmt das Unternehmen den modisch-ästhetischen Mehrwert des Englischen mit, erklärt die Bedeutung des Begriffs aber im unmittelbaren Kontext. Zudem weckt „Drive“ sofort die Assoziation „Auto“ und ist daher eng mit dem konkreten Arbeitgeber verbunden.

Negativ hingegen fielen Leerformeln in der Wortbildung auf wie „Spitzenservices“ (ungebräuchlicher Plural des Fremdworts „Service“) oder „Wachstumsunternehmen“ (beides bei Deloitte). Generell machen die Autoren der Texte von Karriere-Websites eher moderat von Fremdwörtern Gebrauch, auch wenn dieser durchaus spürbar ist. Fremdwörter wurden in der Studie dann negativ beurteilt, wenn sie einfach durch deutsche Entsprechungen ersetzt werden können. Positiv fielen Unternehmen auf, die dezidiert auf modische Fremdwörter aus dem Englischen verzichten. Das kann durchaus zum Unterscheidungsmerkmal werden, das Rezipienten ins Auge fällt, zum Beispiel wenn VW eine Personalmaßnahme schlicht als „Programm Wanderjahre“ bezeichnet.

Was die Ebene der Pragmatizität angeht, zeigten sich bei der Angemessenheit des sprachlichen Auftritts für die jeweils angesprochenen Adressatengruppen (Schüler, Studierende und Professionals) große Unterschiede bei den Unternehmen. Manche Unternehmen differenzieren sprachlich kaum nach Adressatengruppen, bei anderen gelingt die Trennung gut. Einige Arbeitgeber wechseln je nach Zielgruppe die Anrede und benutzen das informelle „Du“ bei Schülern (Bosch, BASF, Commerzbank). Das kann, muss



aber nicht immer funktionieren. Ein betont jugendsprachlicher Stil wirkt bei einigen Unternehmen aufgesetzt, was auch Probleme in Bezug auf die Authentizität dieser Texte aufwirft. Texte, deren Autoren sich den Zielgruppen anbieten, wirken schnell unglaubwürdig. Vermutlich empfinden auch jüngere Zielgruppen das als unseriös. Das ist ein Problem, das man nicht in vom einzelnen Arbeitgeber unabhängige Kriterien auflösen kann: Die Sprache muss zum jeweiligen Unternehmen und zu dessen Auftritt passen.

Bei der Authentizität ergeben sich die größten Unterschiede zwischen den Unternehmen auf der Ebene der Pragmatizität. Texte auf Karriere-Websites sollten nicht als plumpe Werbetexte, sondern als substantielle Informationen wahrgenommen werden, die eindeutig einem spezifischen Arbeitgeber zugewiesen werden können. Semantische Leerformeln, Plastikwörter und nicht näher definierte Begriffe erwecken den Eindruck, dass das Unternehmen beliebig verfährt und gar nicht glaubwürdig mit seinen Adressaten kommunizieren möchte. Nominalstil, sprachliche Fehler oder Nachlässigkeiten wie nicht nachvollziehbare Wiederholungen schmälern die Authentizität und müssen bei einer Reihe von Unternehmen festgestellt werden.

FAZIT UND EMPFEHLUNGEN

Sprachhandlungen konstruieren Vorstellungen und Urteile über Arbeitgeber in den Talentzielgruppen maßgeblich mit und sind damit entscheidend für die Herausbildung von Arbeitgebermarken. Für den professionellen Umgang mit dem Faktor Sprache auf Karriere-Websites reichen daher das Bauchgefühl und die spontane Bewertung der ‚Tonality‘ nicht aus. Als Herzstück des Employer Branding müssen Unternehmen gerade ihre Karriere-Websites auch in sprachlicher Hinsicht kontinuierlich optimieren. Dazu kann ein systematischer sprachwissenschaftlicher Blick hilfreich sein.

Die KIMATEK-Pilotstudie gibt den Verantwortlichen ein Kriterienraster an die Hand, mit dessen Hilfe sie einen solchen Blick auf die eigene Karriere-Website werfen können. Einige Dinge wie grammatikalische Fehler oder die Häufung von Nominalstil- und Passivkonstruktionen lassen sich durch einen gezielten Selbstcheck oder durch das Einschalten eines professionellen Lektorats relativ leicht beheben. Arbeitgeber, die den Faktor Sprache als strategisch bedeutend für ihre Kommunikation entdeckt haben, können sich darüber hinaus aktiv an KIMATEK beteiligen und an der nächsten Auflage der Studie teilnehmen, die 2012 erscheinen wird. ●

* Neben den Autoren dieses Beitrags waren Dr. Christina A. Anders und Dr. Alexander Lasch an der Studie beteiligt.

Literatur

Anders, C. A. / Hundt, M. / Lasch, A. (2010): Kieler Modell zur Analyse von Texten auf Karrierewebsites (KIMATEK 2010), Studie „Personalrekrutierung durch Sprache“, Trends und Tendenzen in der sprachlichen Gestaltung von Karrierewebsites (Hg. von Personalkommunikation Schelenz und Promerit), Kiel

Beck, C. (Hg.) (2008): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln

Busse, D. / Teubert, W. (1994): Ist Diskurs ein sprachwissenschaftliches Objekt? Zur Methodenfrage der historischen Semantik, in: D. Busse / F. Herrmann / W. Teubert (Hg.): Begriffsgeschichte und Diskursgeschichte, Opladen

Jäger, W. / Meser, C. (Hg.) (2009): Human Resources im Internet 2009, Wiesbaden

Jäger, W. / Rolke, L. (Hg.) (2011): Personalkommunikation. Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, Köln

Trost, A. (Hg.) (2009): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln

Warnke, I. H. / Spitzmüller, J. (Hg.) (2008): Methoden der Diskurslinguistik, Berlin / New York