



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Felix Steger

Studiengang

Schulmanagement, M.A.

Masterarbeitstitel

Employer Branding in der öffentlichen Volksschule

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	IV
1 EINLEITUNG	1
1.1 ABGRENZUNG.....	5
1.2 VORGEHEN	5
2 THEORIETEIL	6
2.1 BEGRIFFSDEFINITIONEN	6
2.1.1 <i>Brand / Marke</i>	6
2.1.2 <i>Branding</i>	7
2.1.3 <i>Employer Brand / Arbeitgebermarke</i>	7
2.1.4 <i>Arbeitgeberimage</i>	8
2.1.5 <i>Employer Branding</i>	9
2.1.6 <i>Employer Brand Management</i>	10
2.1.7 <i>Personalmarketing</i>	11
2.1.8 <i>Volksschule</i>	11
2.1.9 <i>Öffentliche Volksschule</i>	12
2.1.10 <i>Schule</i>	12
2.1.11 <i>Lehrpersonenmangel</i>	12
2.1.12 <i>Sozialwirtschaft</i>	13
2.2 THEORIE EMPLOYER BRANDING.....	13
2.2.1 <i>Funktionen des Employer Brandings</i>	14
2.2.2 <i>Wirksamkeit</i>	16
2.2.3 <i>Probleme und Grenzen des Employer Brandings</i>	19
2.2.4 <i>Employer Branding in der Sozialwirtschaft</i>	19
2.3 ARBEITSMARKT ÖFFENTLICHE VOLKSSCHULE	20
2.3.1 <i>Rahmenbedingungen</i>	20
2.3.2 <i>Arbeitsbedingungen</i>	21
2.3.3 <i>Lehrpersonalmangel</i>	22
2.3.4 <i>Arbeitsplatzforschung öffentliche Volksschule</i>	27
2.4 TRANSFER.....	28
3 PRAXISTEIL	33
3.1 AUSGANGSLAGE.....	34

3.2	STRATEGISCHE SITUATIONSANALYSE.....	36
3.2.1	<i>Zielgruppen</i>	37
3.2.2	<i>Ziele analysieren</i>	40
3.2.3	<i>Arbeitgebereigenschaften analysieren</i>	44
3.2.4	<i>Arbeitgebereigenschaften aussuchen</i>	47
3.3	EMPLOYER BRANDING STRATEGIE	48
3.3.1	<i>Zielgruppen priorisieren</i>	49
3.3.2	<i>Ziele setzen</i>	50
3.3.3	<i>Positionierung entwickeln</i>	51
3.4	KOMMUNIKATIONSPROGRAMM.....	53
3.4.1	<i>Employer Branding Copy Strategie</i>	54
3.4.2	<i>Kommunikationsprogramm festlegen</i>	55
3.4.3	<i>Kommunikationsplanung</i>	59
3.4.4	<i>Kommunikationsplanung umsetzen</i>	60
3.5	EMPLOYER BRAND CONTROLLING	60
3.6	PRAXISTRANSFER.....	62
4	FAZIT	64
4.1	REFLEXION	64
4.2	FORSCHUNGSFRAGEN.....	67
	QUELLENVERZEICHNIS	I
	EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf das Arbeitgeberimage (Kanning, 2017, S. 146).....	9
Abbildung 2: Teile des Employer Brandings (grün) und ihre Beziehungen zu anderen Begriffen (eigene Darstellung).....	10
Abbildung 3: Die Funktionen des Employer Brandings (Kanning, 2017, S. 135).....	15
Abbildung 4: Offene Stellen in der öffentlichen Volksschule (Stellenbörse VSA, 16.5.2022)	23
Abbildung 5: Einstellungsbedarf von Lehrpersonen in % des Gesamtbestands aller obligatorischen Schulen (BfS, 2014, S. 24).....	25
Abbildung 6 Employer Brand Management aus der Privatwirtschaft (von Walter & Kremmel, 2016, S. 10).....	34
Abbildung 7: Positiver Kreislauf des Employer Brandings (eigene Darstellung)	35
Abbildung 8: Gekürzte Darstellung der Bewerbungen, geordnet nach relevanten Zielgruppen (eigene Darstellung)	41
Abbildung 9: Gekürzte Darstellung der Frühfluktuation (eigene Darstellung)	41
Abbildung 10: Inventarliste von symbolischen und instrumentellen Eigenschaften (eigene Darstellung)	46
Abbildung 11: Beispiel einer Zielgruppenmatrix (von Walter & Kremmel, 2016, S. 8)..	50
Abbildung 12: Zielpyramide für Employer Branding (von Walter & Kremmel, 2016, S. 120)	50
Abbildung 13: Klassisches und selektionierenden Positionierungsprofil im Vergleich (von Walter & Kremmel, 2016, S. 125).....	52
Abbildung 14: Beispiel einer Employer Value Proposition (eigene Darstellung)	52
Abbildung 15: Beispiel einer Employer Branding Copy-Strategie (eigene Darstellung)	55
Abbildung 16: Kommunikationsprogramm in 4 Phasen (eigene Darstellung nach von Walter & Kremmel, 2016, S. 171).....	57
Abbildung 17: Mögliche Kommunikationsinstrumente (von Walter & Kremmel, 2016, S. 186)	59
Abbildung 18: Beispiel für eine Kommunikationsplanung (eigene Darstellung)	60
Abbildung 19: Mögliche Kennzahlen fürs Employer Branding Controlling (von Walter & Kremmel, 2016, S. 218).....	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Personalmarketing und Employer Branding (eigene Darstellung nach Kanning, 2017, S. 136).....	11
Tabelle 2: Die 3 Elemente der Strategischen Situationsanalyse (eigene Darstellung). 37	
Tabelle 3: Übersicht über die Entwicklung einer Branding Strategie (eigene Darstellung)	49
Tabelle 4: Übersicht über das operative Employer Branding (eigene Darstellung)	54
Tabelle 5: Employer Branding Controlling (eigene Darstellung)	62

1 Einleitung

Am 14. April 2022 liess das Volksschulamt im Kanton Zürich die Bombe platzen: Personen ohne pädagogische Ausbildung dürfen temporär für ein Jahr als Lehrperson angestellt werden. Möglich wurde dies durch die offizielle Feststellung, dass es einen «Lehrermangel» gibt. (vgl. Weisenhorn, 2022) Das Medienecho war riesig und es gab fast keine grosse Tageszeitung oder Fernsehstation, die nicht darüber berichtet hat. Die «unkonventionellen Mittel»¹ sorgte beim Personalverband für Lehrerinnen und Lehrer² für Empörung. Er befürchtete, dass die Unterrichtsqualität und die bestehenden Lehrpersonen unter einer noch höheren Belastung leiden würden. Man warf dem Kanton Zürich vor, nichts gegen den sich abzeichnenden Mangel getan zu haben. Schliesslich bestehe seit 2008 eine Taskforce «Lehrermangel», die offenkundig wirkungslos blieb. Für den Verband liegt der Grund in der durch die Überlastung gesunkenen Attraktivität des Lehrberufs. Die Diskussion in der Öffentlichkeit zog sich über Monate hin. Manche suchten die Gründe im kompetenzorientierten Lehrplan und den eingeschränkten Wahlfreiheiten der Lehrperson³ während andere das Ende der konventionellen Schulen bereits eingeläutet sahen⁴.

Fest steht: Für eine Schulleitung ist die Suche nach einer Lehrperson in diesem Schuljahr besonders schwierig. Dies bestätigte auch meine Schulleitungs-Partnerin an der Schule Dietlikon, wo ich am 1. August 2022 meine neue Stelle als Schulleiter angetreten habe. Immerhin gibt es im Kanton Zürich noch die oben diskutierte Möglichkeit, Personen ohne entsprechende Ausbildung einzustellen, während andere Kantone gar keine Massnahmen zur Bekämpfung des akuten Lehrermangels ergriffen haben.⁵ Der Personalverbände sind sich sicher, dass ein Ende des Mangels nicht absehbar sei. Sie fordern deshalb höhere Löhne, ein besseres Image, bessere Arbeitszeiten und mehr Zeitressourcen für sonderpädagogisches Fachpersonal sowie die überlasteten Klassenlehrpersonen.⁶ Trotz der viel diskutierten Massnahme

¹ Vgl. Tele Züri, <https://www.zueritoday.ch/zuerich/kanton-zuerich/zuerich-greift-wegen-lehrermangel-zu-unkonventionellen-mitteln-146161207>

² Vgl. ZLV, <https://www.lch.ch/aktuell/detail/zuerich-laesst-personen-ohne-ausbildung-unterrachten>

³ Vgl. Carl Bosshard in Aargauer Zeitung, <https://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/dringend-gesucht-lehrerin-lehrer-id.2297398?reduced=true>

⁴ Vgl. Marco Jakob, <https://www.marcojakob.blog/lehrermangel-schule-vor-kollaps/>

⁵ Vgl. Thomas Minder bei SRF, <https://www.srf.ch/news/schweiz/mangel-an-lehrkraeften-der-lehrermangel-zeigt-sich-im-ersten-zyklus-sehr-stark>

⁶ Vgl. Christine Wanner bei SRF, <https://www.srf.ch/audio/rendez-vous/lehrpersonenmangel-verschaerft-sich-erneut?partId=12191607>

entspannte sich die Lage nur wenig. Im Juni waren immer noch 600 Stellen in der Volksschule unbesetzt.⁷

Die Schulen des Kantons Zürich steht nicht allein da mit dem Problem des Personalmangels. Neben der Schweiz kämpft auch Deutschland mit einem anhaltenden Mangel an qualifizierten Lehrpersonen. Dort gehören darum Quer- und Seiteneinsteigende, die aber im Unterschied zur Schweiz oft keine vorgängige pädagogische Ausbildung absolviert haben, schon seit Jahren zur Realität. Anfangs wurde dies lediglich als Notlösung betrachtet, doch dies hat sich in der Zwischenzeit etabliert. Trotzdem gibt es dazu noch keine geregelten Studiengänge. Ein Fehler, weil die Kultusministerkonferenz mit 23'800 fehlenden Lehrkräften bis 2035 rechnen.⁸ Doch selbst diese Prognosen sind wohl zu tief gesetzt. 2019 zeigte die Bertelmann Stiftung nämlich auf, dass der Bedarf an Grundschullehrkräften massiv unterschätzt wurde. Die tatsächliche Anzahl der Schülerinnen und Schüler war nämlich um 42% höher als die Schätzung der Ministerien. (vgl. Klemm & Zorn, 2019) Die Lage kann also weitaus dramatischer sein als sowieso schon angenommen.

Ob in Deutschland, in der Schweiz oder im Kanton Zürich: Es gibt zu wenig Lehrpersonen. Für die Schulleitung bedeutet das einen Mehraufwand in der Personalsuche, um überhaupt Bewerbungen zu bekommen. Falls Stellen unbesetzt bleiben, kommt ein Mehraufwand auf das Lehrpersonenteam sowie die Schulleitung zu, weil Stunden vertreten werden müssen, Förderstunden langfristig ausfallen oder Quereinsteigende und unausgebildete Lehrpersonen durch persönlichen Einsatz von Teammitgliedern eingewiesen und angeleitet werden müssen. Dieser Zusatzaufwand ist in aller Regel unbezahlt, was wiederum die Belastung der bestehenden Lehrpersonen erhöht und allenfalls zu weiteren Kündigungen führt. Die zusätzliche Belastung können auch gesundheitlichen Auswirkungen haben. Doch auch wenn sich Personen auf eine Stelle bewerben, gibt es erhebliche Risiken. Bei einem ausgetrockneten Stellenmarkt und nur einzelnen Bewerbungen, bedeutet das weniger Auswahl für die Schule und somit auch eine kleinere Chance, gute Lehrpersonen einzustellen. Damit wird eine sinkende Unterrichtsqualität riskiert, weil ungeeignete Lehrpersonen eingestellt werden. Oder es werden fürs Schulhaus oder Team unpassende Lehrpersonen angestellt, was die Entwicklung der Schulhauskultur beeinträchtigt. Es kann zu mehr Reibereien im

⁷ Vgl. Züri Today, <https://www.zueritoday.ch/zuerich/kanton-zuerich-sucht-ueber-650-lehrpersonen-146680705>)

⁸ Vgl. Anke Hahn in ARD-Tagesschau, <https://www.tagesschau.de/inland/lehremangel-schulen-101.html>

Team und aufwändigen Diskussionen führen, weil unterschiedliche Arbeitshaltungen und Bildungswerte aufeinanderprallen.

Der Bildungsbereich ist aber lange nicht der einzige Bereich, der mit einem Personalmangel zu kämpfen hat. Nach der Corona-Pandemie klagen mehrere Branchen über einen akuten Fachkräftemangel. Das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz stellte fest, dass 352 von 801 Berufsgattungen mit einem Fachkräftengpass konfrontiert sind sowie 55% aller Unternehmen den Fachkräftemangel bereits heute als Risiko sehen.⁹ Auch in der Schweiz fehlen in vielen Berufsgruppen die Fachkräfte. So stellte der Arbeitsmarktindex der Universität Zürich besonders in den Berufen der Medizin, Pharmazie, Informatik sowie des Ingenieurwesens einen Mangel fest.¹⁰ Viele Unternehmen befürchten auch, dass sich die Suche nach geeignetem Personal noch erschwert.¹¹ Nicht nur in der Wirtschaft und der Bildung fehlen die Fachkräfte. Auch in der Sozialwirtschaft mit den eingeschränkten finanziellen Mitteln ist der Fachkräftemangel das omnipräsente Thema. (vgl. Heider-Winter, 2014)

Die Lehrpersonalverbände fordern wie beschrieben in erster Linie bessere Arbeitsbedingungen. Die Entscheidung über Lohn und Arbeitszeit sowie finanzielle Ressourcen liegen aber nicht in der Hand der betroffenen Schulen. Die Verwaltung auf der Ebene des Kantons resp. Bundesland entscheidet über solche Fragen. Diese wiederum ist von der Politik und deren Prioritäten abhängig. Die Steuergelder sind beschränkt und viele Interessensgruppen stellen Ansprüche an die öffentliche Hand. Die pädagogischen Hochschulen sehen sich ebenso wenig in der Verantwortung, wenn es darum geht, der Lehrpersonenmangel zu bekämpfen. Sie haben wenig bis keinen Einfluss darauf, wie viele Studierende sich für ein pädagogisches Studium entscheiden. Das Imageproblem, das der Lehrberuf in den Augen der Personalverbände hat, entsteht in der öffentlichen Meinungsbildung durch Mund-Propaganda, Medienberichterstattung und persönlichen Erfahrungen. Und am Ende der Kette stehen die Schule und deren Schulleitung, die das Problem des fehlenden Personals ausbaden müssen. Die kantonalen Verwaltungen schlagen vor, im grenznahen Ausland Inserate zu schalten, temporäre Lehrpersonen einzustellen, Pensionierte von der Rückkehr zu überzeugen,

⁹ vgl. BMWK, <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>

¹⁰ Vgl. Fachkräftemangel-Index Universität Zürich, <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html>

¹¹ Vgl. Iwan Lieberherr in SRF, <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/fachkraeftemangel-in-it-branche-vielerorts-fehlt-strategie-zur-rekrutierung-von-spezialisten>

Quereinsteigende mit Affinität zur Bildung zu gewinnen oder Arbeitspensen zu erhöhen. Es gibt einige Schulen, die aus der Not innovative Ansätze entwickeln, um Lehrpersonen zu finden. Persönliche Videos mit Schülerinnen und Schülern, den Stellenpartnerinnen oder einem Schulhaus-Lied ist in der Zwischenzeit weit verbreitet.¹² Manchmal sind die Videos gut gemacht, manchmal bekommt man aber im besten Fall Mitleid mit den beteiligten Schülerinnen und Schülern. Was sagt es über die Schule aus, wenn Schülerinnen und Schüler selbst für die Lehrersuche eingespannt werden? Doch bei allen Bemühungen und Ideen: Strukturierte Ansätze gegen den Lehrpersonenmangel für eine Schule fehlen.

Nicht so in anderen Branchen: Dort wurde bereits vor über zwanzig Jahren der Ansatz des Employer Brandings entwickelt. Erkenntnissen aus dem Marketing wurden auf den Arbeitsmarkt übertragen und der Arbeitgeber mit seinen Vorteilen und Unternehmenswerten in den Mittelpunkt gestellt. (vgl. Ambler & Barrow, 1996) Das Employer Branding entwickelte sich zum festen Bestandteil der Wirtschaft. Es gibt zahlreiche Umsetzungsbeispiele bei Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016) So schaffte es Charles Vögele trotz ramponiertem Unternehmensimage durch das Employer Branding, Fachkräfte in einem schwierigen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. (vgl. ebd., S. 98ff.) Die Bewerbungszahlen bei der Fastfood-Kette «Prête-A-Manger» sind nach einer Kampagne, in der sie sich mit einer «Leidenschaft für Essen, Kunden und Angestellte» identifiziert haben, stark gestiegen. (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004, S. 504) Ein britisches Unternehmen für Zugunterhalt hat sich mit den Eigenschaften «Karriereflexibilität» und «Karrierechance» auf dem Arbeitsmarkt positioniert und konnte danach 30% mehr Bewerbungen verzeichnen. (vgl. ebd., S. 506) Doch auch aus der Sozialwirtschaft gibt es Beispiele, wo das Employer Branding erfolgreich angewendet wurde.

Die Erfolge aus anderen Branchen – auch aus der Sozialwirtschaft – legen die Vermutung nahe, dass das Employer Branding auch im Bildungswesen funktionieren würde. Da es noch keine Beispiele oder Studien darüber gibt, möchte diese Arbeit einen ersten Beitrag dazu leisten. In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Kernfragen:

1. Ist Employer Branding für die öffentliche Volksschule im Kanton Zürich ein geeignetes Instrument zur Bekämpfung des Lehrpersonenmangels?
2. Wie kann ein Employer Brand für eine öffentliche Volksschule im Kanton Zürich aufgebaut werden?

¹² Vgl. 20 Minuten, <https://www.20min.ch/story/schule-wirbt-mit-studiowohnung-und-elektroauto-um-neue-lehrperson-521860505651>

1.1 Abgrenzung

Das Schulwesen ist je nach Land, Region und Ortschaft unterschiedlich geregelt. In föderalistischen Staaten wie Deutschland oder der Schweiz entscheidet die Ebene des Bundeslandes resp. des Kantons über die Hauptfragen des Bildungswesens. Daher muss für die Beantwortung der Frage die Region eingegrenzt werden. Da es im Kanton Zürich in diesem Jahr einen akuten Lehrpersonenmangel gibt und der Autor ebenfalls dort arbeitet, wird sich diese Arbeit exemplarisch mit dem Employer Branding im Zusammenhang mit dem Kanton Zürich beschäftigen. Um dennoch einen Nutzen für andere Regionen zu stiften, werden im Fazit die Ergebnisse reflektiert und es wird versucht, diese auf andere Regionen zu beziehen.

Zwar beschränkt sich der Lehrermangel nicht nur auf die öffentlichen Volksschulen. Aber diese machen den grössten Anteil im Arbeitsmarkt aus. Privatschulen sind davon ebenso betroffen. Die Sekundarstufe II mit Gymnasium und Berufsschulen fällt allerdings nicht in die Zuständigkeit des Volksschulamts Kanton Zürich, weshalb aufgrund der Feststellung im April 2022 keine Aussagen über einen Lehrpersonenmangel in diesen Stufen gemacht werden kann. (vgl. Weisenhorn, 2022) Daher beschränkt sich die Forschungsfragen auf die öffentliche Volksschule.

1.2 Vorgehen

Als erstes beschäftigt sich die Arbeit mit in der Forschungsfrage und dessen Zusammenhang relevanten Begriffen und definiert sie nach wissenschaftlichen Erkenntnissen. Danach werden die wichtigen theoretischen Hintergründe des Employer Brandings sowie des Arbeitsmarktes genauer beschrieben. Aufgrund der Erkenntnisse wird die Relevanz für die öffentliche Volksschule im Kanton Zürich bewertet. Anschliessend wird im Praxisteil aufgrund der im Theorieteil erläuterten Hintergründe eine Handreichung für den Aufbau eines Employer Brandings erarbeitet, die dann anschliessend in die Praxis einer Schule umgesetzt werden kann.

Im Fazit werden Erkenntnisse aus dem durchgeführten Employer Branding beschrieben sowie das weitere praktische Vorgehen im Fallbeispiel vorausgesagt, die weiteren Forschungsfragen umrissen und die Gültigkeit für andere Regionen bewertet.

2 Theorieteil

Der nachfolgende Theorieteil bildet die Grundlage der im nächsten Kapitel erarbeiteten Handreichung für eine öffentliche Volksschule. Eingangs werden wichtige Begriffe definiert und abgegrenzt, um anschliessend die theoretischen Hintergründe sowie den exemplarischen Arbeitsmarkt des Kantons Zürich genauer zu beschreiben.

Abschliessend werden die theoretischen Erkenntnisse auf den Arbeitsmarkt bezogen und eine erste Aussage darüber getroffen, ob Employer Branding bei der Bekämpfung des Lehrermangels helfen kann.

2.1 Begriffsdefinitionen

Die für die Arbeit und für die in der Einleitung beschriebenen Fragestellungen relevanten Begriffe werden in diesem Kapitel anhand wissenschaftlicher Literatur definiert und abgegrenzt. Diese Definitionen haben für die restliche Arbeit Gültigkeit.

2.1.1 Brand / Marke

Nach Duden ist eine Marke eine unter bestimmten Namen hergestellte Warensorte.¹³ Die Marken gehören seit vielen Jahren zu den Kernthemen der Unternehmensführung. Weltweit sind weit über 50'000 Marken registriert und bereits im Jahr 2008 wurden 480 Billionen US-Dollar für die Kommunikation von Marken aufgewendet. (vgl. Burmann et al., 2012, S. 1) Ein Produkt soll eine Marke sein, um bei der Zielgruppe drei Funktionen zu erfüllen. Einerseits erfüllt sie eine Informationsfunktion, mit der die Zielgruppe die Marke für sich als passend resp. nicht passend identifizieren kann. Wenn eine Marke auch bekannt ist, dann hat die Zielgruppe den Vorteil, dass sie kein passendes Produkt suchen muss, sondern gleich zur bekannten Marke gehen kann. Durch diese Bekanntheit erfüllt die Marke auch eine Vertrauensfunktion, in dem sie verlässlich für die kommunizierten Werte steht. Die Marke hat als dritte Funktion auch eine identitätsstiftende Aufgabe, in dem sie der Zielgruppe ermöglicht, die eigenen Werte auf sich selbst zu übertragen. Sie steht also symbolisch für verschiedene Motivatoren der Zielgruppe. Die Herausforderung der Marke besteht darin, dass die Einzigartigkeit vermittelt wird, die nötig ist, um diese drei Funktionen möglichst gut zu erfüllen. (vgl. ebd., S. 2ff.)

¹³ Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Marke>

2.1.2 Branding

Der Duden führt den Begriff Branding im wirtschaftlichen Gebrauch als die Entwicklung von Markennamen.¹⁴ Das Branding hat aus wissenschaftlicher Sicht die Aufgabe, die Differenzierung und die eindeutige Zuordnung zu einer Marke zu gewährleisten. Das Branding sorgt dafür, dass sich eine Marke von jenen der Konkurrenz abhebt und so die drei Funktionen möglichst gut erfüllt. Um dies zu erreichen, gestaltet das Branding zur Marke passende Namen, Logos und Verpackungen. Durch ein gelungenes Branding bildet sich die Zielgruppe bei jedem Kontakt ein einzigartiges und kaufrelevantes Image der Marke. (vgl. Langner & Esch, 2018, S. 1ff.)

2.1.3 Employer Brand / Arbeitgebermarke

Das erste Mal taucht der Begriff „Employer Brand“ in der Publikation von Ambler & Barrow (1996) in der Zeitschrift „Journal of Brand Management“ auf. Sie definierten den Employer Brand als *„the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“* (vgl. Ambler & Barrow, 1996, S. 188)

Auch wenn „Employer Brand“ nicht im Duden verzeichnet ist, taucht der Begriff auch in der deutschsprachigen Literatur auf. Kanning (2017, S. 134) übersetzt ihn aus dem Englischen und bezeichnet ihn als Arbeitgebermarke. (Employer = Arbeitgeber, Brand = Marke) Darunter versteht er ein Symbol, ein Design oder eine Kombination davon, die durch die hervorgerufenen Assoziationen mit einem bestimmten Arbeitgeber verbinden. Ähnlich wie bei einer Produktmarke wird demnach mit einer Arbeitgebermarke versucht, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und eine emotionale Verbundenheit zu schaffen, die die Loyalität und Zufriedenheit steigert. (vgl. ebd., S. 139) Er definiert sieben Merkmale einer Arbeitgebermarke:

- Auftritt: Name, Symbol und Design
- Differenzierung von anderen Wettbewerbern (positive Abgrenzung)
- Loyalität der Zielgruppe
- Zufriedenheit durch die Erfüllung der Erwartungen
- Emotionale Bindung zwischen Marke und Zielgruppe
- Konkrete Merkmale: Bezahlung, Sozialleistungen, Arbeitszeiten, Weiterbildung usw.
- Symbolische Merkmale: Emotionen, die mit dem Arbeitgeber verbunden sind.

¹⁴ Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Branding>

Als Grundlagen für eine Markenbildung sehen auch von Walter & Kremmel (2016, S. 7) Merkmale, welche den Arbeitgeber auszeichnen. Diese Merkmale können objektive (instrumentelle Arbeitgeberereigenschaften) oder subjektive Wahrnehmungen (symbolische Arbeitgeberereigenschaften) sein. Darum ist für sie eine Arbeitgebermarke, die „Summe aller Vorstellungen von einem Unternehmen als Arbeitgeber, die durch den Unternehmensnamen, das Logo und andere sichtbare Markenelemente ausgelöst werden“. (vgl. ebd., S. 5) Diese Vorstellung dient der Zielgruppe, die eigenen Bedürfnisse und Wünsche mit dem Angebot des Arbeitgebers abzugleichen und sich dann für oder gegen eine Bewerbung zu entscheiden. Für Böttger (2012, S. 24) ist der Employer Brand, ein „Nutzenbündel“ aus arbeitgeberspezifischen Merkmalen, das sich gegenüber Konkurrenten aus der Sicht der Zielgruppe differenziert.

Beim Employer Brand geht es um die *beeinflusste Wahrnehmung* eines Arbeitgebers. Diese Wahrnehmung durch die Zielgruppe soll den Arbeitgeber von Konkurrenten abheben. Dadurch wird der Arbeitgeber attraktiv und kann so Arbeitnehmende anziehen, motivieren und halten. Diese Unterscheidung wird durch *verschiedene Arbeitgeberereigenschaften, Design, Logos und andere Elemente* erreicht und zielt sowohl auf die bestehenden als auch potenziellen Mitarbeitenden. Um die Unterscheidung vom Employer Branding zu vereinfachen, wird in dieser Arbeit das deutsche Synonym „Arbeitgebermarke“ verwendet.

2.1.4 Arbeitgeberimage

Das Wort «Arbeitgeberimage» setzt sich zusammen aus «Arbeitgeber» und dem englischstämmigen Wort «Image», welches auf Deutsch «Bild» oder auch «Vorstellung» bedeutet.¹⁵ Auch der Duden führt das Wort «Image» und definiert es als «Vorstellung, Bild, das ein Einzelner oder eine Gruppe von einer (...) Gruppe oder Sache hat.».¹⁶

Für von Walter & Kremmel (2016, S. 7) umfasst das Arbeitgeberimage alle Eigenschaften, die eine Zielgruppe einem Arbeitgeber zuschreibt. Diese Eigenschaften trennen sie in instrumentelle Arbeitgeberereigenschaften, die messbar sind, und symbolische Arbeitgeberereigenschaften, die nicht direkt messbar sind.

Welches Image ein Arbeitgeber hat, hängt von verschiedenen Faktoren ab. (Kanning ,2017, S. 146ff.). Wer zum Beispiel einen Arbeitgeber nicht kennt oder noch

¹⁵ Vgl. <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/Image>

¹⁶ Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Image>

nie von ihm gehört hat, entwickelt auch keine Vorstellung von ihm. Neben dem Employer Branding – welches hauptsächlich das Arbeitgeberimage beeinflussen möchte – gibt es noch andere Einflussfaktoren, auf die ein Arbeitgeber weniger Einfluss hat. (vgl. Abb. 1)

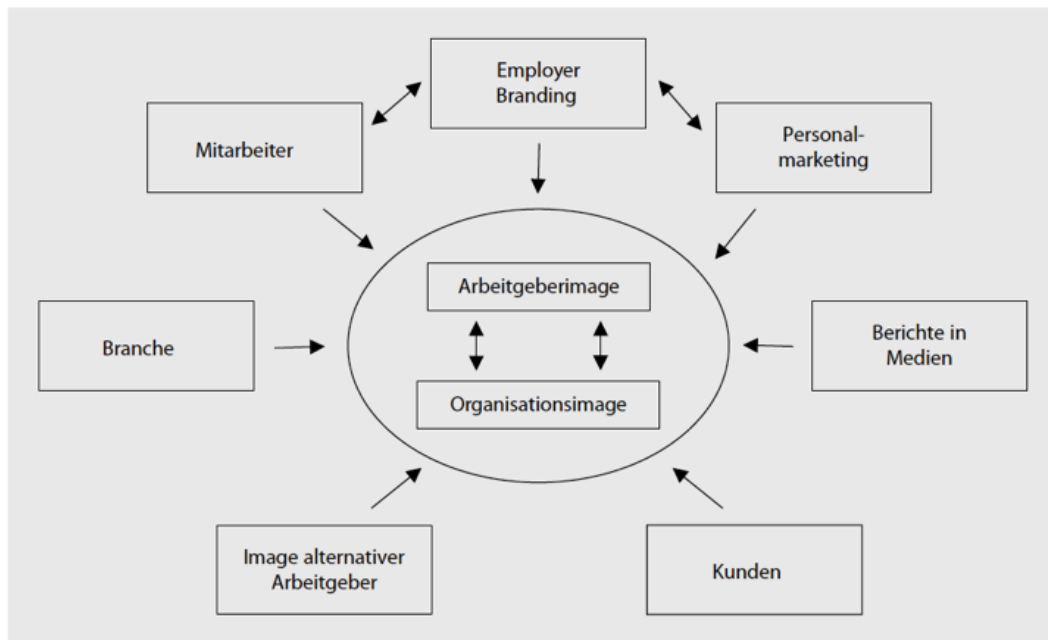


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf das Arbeitgeberimage (Kanning, 2017, S. 146)

2.1.5 Employer Branding

Während der Employer Brand die Arbeitgebermarke beschreibt, ist das Employer Branding die Erschaffung und das Management einer solchen Marke. Dabei geht es in erster Linie um die Erschaffung eines positiven Images des Arbeitgebers. (vgl. Kanning, 2017, S. 3) Backhaus & Tikoo (2004, S. 501) betonen, dass es eine langfristige und gezielte Strategie ist, eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Auch für von Walter & Kremmel (2016, S. 5) baut das Employer Branding die Arbeitgebermarke auf und steuert sie durch Markenidentität und Corporate-Identity. Dabei wird das Ziel verfolgt, bei der Zielgruppe die Bekanntheit zu steigern und ein gewünschtes Arbeitgeberimage zu etablieren. Für Böttger (2012, S. 27) ist das Employer Branding ein Managementprozess, der die Arbeitgebermarke strategisch und operativ führt. Dieser Prozess umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die die Arbeitgebermarke nach innen und aussen gerichtet betreffen.

Beim Employer Branding handelt es sich um einen Prozess, der die Arbeitgebermarke erschafft, sowie steuert.

Trotzdem wird in der Literatur oft vom «Employer Branding» gesprochen, wenn eigentlich die Arbeitgebermarke gemeint ist. Es herrscht im Allgemeinen eine nicht konsistente Unterscheidung von Arbeitgebermarke und Employer Branding. (vgl. Kanning, 2017, S. 145) In der nachfolgenden Abbildung werden die Begriffe und deren Beziehung nochmals grafisch dargestellt, wobei alle grün dargestellten Begriffe Teil des Employer Brandings sind.

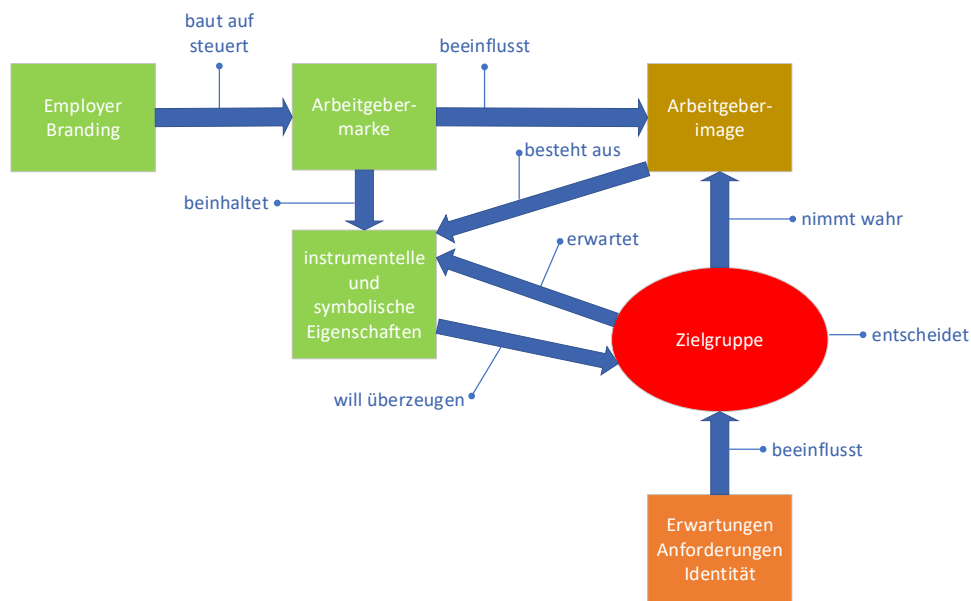


Abbildung 2: Teile des Employer Brandings (grün) und ihre Beziehungen zu anderen Begriffen (eigene Darstellung)

2.1.6 Employer Brand Management

Für von Walter & Kremmel (2016, S. 7) ist das Employer Branding Teil des Employer Brand Managements. Sie führen Employer Brand Management als Oberbegriff ein und bezeichnen damit alle Strategien und Techniken, die dem Aufbau und der Pflege der Arbeitgebermarke dienen. Sie beschreiben einen konkreten Prozess, wie eine Marke für einen Arbeitgeber strategisch aufgebaut und operativ umgesetzt wird und meinen mit dem Employer Brand Management die Steuerung dieses Prozesses. Auch für Barrow & Mosley (2005, S. 147) ist das Employer Brand Management die Steuerung einer bestehenden Arbeitgebermarke. Bei anderen Autoren (vgl. Kanning, 2017; Stockhaus & Tikoo, 2014) wird nur der Begriff des Employer Branding verwendet. In dieser Arbeit wird ebenfalls vom Employer Branding gesprochen.

2.1.7 Personalmarketing

Kanning (2017, S. 2) beschreibt das Personalmarketing als den Prozess, potenziell geeignete Bewerbende zur Bewerbung zu bewegen. Dazu gehört aber nicht nur die Anwerbung geeigneter Kandidierenden, sondern auch die Abschreckung der ungeeigneten. Vom Wesen sind sich das Personalmarketing sowie das Employer Branding sehr ähnlich. An manchen Stellen wurde auch der Vorwurf an das Employer Branding laut, dass dies bloss «neuer Wein in alten Schläuchen» sei. (vgl. Böttger, 2012, S. 17) Doch Kanning (2017, S. 136) führt klare Unterschiede zwischen dem Personalmarketing und dem Employer Branding auf. In Tabelle 1 werden die beiden Begriffe gegenübergestellt, damit die Unterschiede sichtbar werden.

	Personalmarketing	Employer Branding
Zielgruppe	(potenzielle) Bewerbende	Potenzielle und bestehende Mitarbeitende
Ziele	Konkret: Geeignete Personen für vakante Stellen finden (Aufmerksamkeit schaffen und zur Bewerbung motivieren)	Abstrakt: Arbeitgebermarke aufbauen und festigen Mitarbeiterbindung stärken Arbeitsbedingungen attraktiv gestalten
Zeithorizont	Kurz- und Mittelfristig (<2 Jahre)	Mittel- und Langfristig (1< Jahr)
Beziehung untereinander	Bezieht Employer Branding Botschaften mit ein.	Legt Personalmarketinginstrumente fest.

Tabelle 1: Personalmarketing und Employer Branding (eigene Darstellung nach Kanning, 2017, S. 136)

2.1.8 Volksschule

Wie in der Einleitung beschrieben, beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf die Schulen im Kanton Zürich. Demnach sind die gesetzlichen Rahmenbestimmungen aus Zürich massgebend für die begriffliche Abgrenzung. Der Kanton Zürich (vgl. Volksschulgesetz (VSG), 2005, §1) definiert die Volksschule als die schulpflichterfüllende Institution. Die Schulpflicht beginnt im Kanton Zürich mit 4 Jahren und endet mit der Vollendung des 16. Altersjahr. (vgl. ebd., §3) Dabei zählen sowohl alle öffentlichen Schulen als auch alle Privatschulen, bei denen die Schulpflicht erfüllt werden kann, zur Volksschule. Somit sind mit „der Volksschule“ alle Schulstufen mit allen Einzelschulen gemeint. Die Bestimmungen für Privatschulen (vgl. §68ff.) und für öffentliche Schulen (§4ff.) werden explizit geregelt. Andere Publikationen reden von einer „obligatorischen Schule“ (vgl. SBKF, 2018, S. 10 & S. 32ff.; BfS, 2014, S. 17), wobei die der Schulpflicht unterstehenden Schulen gemeint sind. In dieser Arbeit wird aber von

der Volksschule gesprochen, weil im für die Fragestellung relevanten Kanton Zürich dieser Begriff verwendet wird.

2.1.9 Öffentliche Volksschule

Alle sich im Kanton Zürich aufhaltenden Kinder haben das Recht, die öffentliche Volksschule zu besuchen. (vgl. VSG, 2005, §5) Die öffentliche Volksschule im Kanton Zürich ist in drei Stufen gegliedert: Kindergarten, Primar- und Sekundarstufe. (vgl. ebd., §4-7) Die Kindergartenstufe dauert zwei, die Primarstufe sechs und Sekundarstufe drei Jahre. Die Sekundarstufe umfasst zwei oder drei Anforderungsstufen. Die öffentliche Volksschule wird von den Gemeinden geführt. Dort definieren die Schulpflegen, welche Schulen (resp. Schuleinheiten) es in der Gemeinde gibt. (vgl. §41) Die Schulpflege leitet und beaufsichtigt die Schulen. Insofern kann man sagen, dass die öffentliche Volksschule im Unterschied zu den Privatschulen jene Schule ist, die von der Allgemeinheit über die Steuern finanziert wird und den unentgeltlichen Schulunterricht sicherstellt.

2.1.10 Schule

Mit einer „Schule“ ist im Gegensatz zur „Volksschule“ eine einzelne Schule gemeint, die eine Gemeinde als solches bezeichnet. (vgl. VSG, 4. Abschnitt) Eine Schule ist für die Planung und Durchführung des Unterrichts verantwortlich. Wie die Schulen in einer Gemeinde definiert werden, entscheidet jede Gemeinde selbst. Manche Gemeinden haben sich zu einer Schulgemeinde zusammengeschlossen und führen dort Schulen. Grössere Städte unterteilen sich selbst in mehrere Schulkreise, welche wiederum aus einzelnen Schulen bestehen. Eine Schule besteht manchmal aus unterschiedlichen Standorten. Sie wird immer von einer Schulleitung und der Schulkonferenz geführt. Wie die Führungsstrukturen und damit das Management einer Schule organisiert ist, variiert von Fall zu Fall.

2.1.11 Lehrpersonenmangel

Die genderkonforme Wortkonstruktion des Lehrpersonenmangels beinhaltet das Wort «Lehrperson» sowie «Mangel». Nach Duden ist ein Mangel das Fehlen von etwas, was vorhanden sein sollte und was gebraucht wird.¹⁷ Eine Lehrperson ist nach Duden im schweizerischen Gebrauch jemand, der unterrichtet resp. eine Lehrerin/Lehrer.¹⁸ Im Kanton Zürich werden an der Volksschule die vorgesehenen Fächer unterrichtende

¹⁷ Vgl. https://www.duden.de/rechtschreibung/Mangel_Defizit_Defekt

¹⁸ Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Lehrperson>

Personen als Lehrpersonen bezeichnet. Das Lehrpersonalgesetz im Kanton Zürich spricht von einem Mangel, wenn der Bedarf an Lehrpersonen nicht gedeckt werden kann. In einem solchen Fall darf die zuständige Bildungsdirektion besondere Massnahmen ergreifen. (vgl. LPG, §7) Darum hat das Volksschulamt im April 2022 den «Lehrermangel» für das Schuljahr 2022/23 in allen Stufen der Volksschule festgestellt. (vgl. Weisenhorn, 2022, S. 3) Diese Feststellung wurde anhand der noch unbesetzten Stellen in der öffentlichen Volksschule getroffen. Es gibt fast 200 offene Stellen mehr als in den vorhergehenden Jahren.¹⁹ Auch wenn das Volksschulamt vom «Lehrermangel» spricht und der Begriff «Lehrperson» offenbar nur im schweizerischen Gebrauch verbreitet ist, wird in dieser Arbeit fortan mit diesen Bezeichnungen gearbeitet.

2.1.12 Sozialwirtschaft

Der Begriff Sozialwirtschaft ist in der Literatur nicht genau definiert. Grundsätzlich wird zwischen einem traditionellen und einem modernen Verständnis unterschieden. In der traditionellen Definition der Sozialwirtschaft werden damit alle Produzenten von sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen bezeichnet. Insbesondere in Deutschland versteht man Sozialwirtschaft aus dieser Perspektive. Allerdings wird international die Definition weiter gefasst. Unter anderem die EU versteht unter Sozialwirtschaft alle Organisationen, die ohne primäres Gewinn-Ziel wirtschaften und deren Zweck darin besteht, die allgemeine Wohlfahrt zu verbessern. Die Unternehmen, die in der Sozialwirtschaft agieren, sind demnach Non-Profit Organisationen einschliesslich Wohlfahrtsverbände oder gemeinnützige Gesellschaften. (vgl. Zimmer & Paul, 2018, S. 103)

2.2 Theorie Employer Branding

Das Employer Branding und die Arbeitgebermarke sind eng mit der Produktmarke und dem Branding allgemein verwoben. (vgl. Begriffsdefinitionen, Kpt. 2.1) Ambler & Barrow (1996) erkannten im ersten Beitrag zu «Employer Branding», dass für viele Unternehmen ihr Personal die wichtigste Ressource sowie ihre Marke das wichtigste Kapital ist. Sie beobachteten auch, dass immer mehr Unternehmen in ihren Marketingbemühungen eine Marke schaffen und so die Kunden langfristig an ein Produkt binden möchten. Der Trend bewegte sich weg von der kurzfristigen Bewerbung von Produkten hin zu einem Branding, in dem langfristig versucht wurde, Assoziationen mit dem Produkt hervorzurufen. Ambler & Barrow (ebd.) haben das Branding auf

¹⁹ Vgl. Volksschulamt Kanton Zürich, <https://www.zh.ch/de/bildung/informationen-fuer-schulen/informationen-volksschule/volksschule-fuehrung/volksschule-stellensituation.html>

Arbeitgeber übertragen. Damit sollten mehr gute Mitarbeitende angeworben und an das Unternehmen gebunden werden. Seit dem ersten Beitrag gab es viele Erläuterungen dieses Konzepts auf die privatwirtschaftliche (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004; Benz & Melde, 2014; von Walter & Kemmel, 2016) und vereinzelt sozialwirtschaftliche (vgl. Heider-Winter, 2014) Praxis. Der Grund für die Beliebtheit liegt in der Klammerfunktion, die das Employer Branding ausübt. (vgl. Kanning, 2017, S. 3) Das Employer Branding ist die Verbindung, die das Personalmarketing und die Mitarbeiterbindung verknüpft.

In diesem Kapitel wird die Begriffsdefinition des Employer Branding aus dem vorherigen Kapitel ausgehend von den Überlegungen von Ambler & Barrow (1996) vertieft.

2.2.1 Funktionen des Employer Brandings

Wie in der Einleitung erläutert, legten Ambler & Barrow (1996) den Grundstein für die wissenschaftliche Diskussion über das Employer Branding und Arbeitgebermarken. Im Branding geht es darum, dass sich die Kunden vor dem Kaufentscheid überlegen, welchen Vorteil sie bei einem Kauf haben. Diese Gedanken machen sich die Bewerbenden vor einer Bewerbung ebenfalls, stellten Ambler & Barrow (ebd., S. 185ff.) fest. Sie überlegen sich: Was habe ich für Vorteile, wenn ich bei diesem Arbeitgeber arbeite? Das Employer Branding setzt hier an und vermittelt Informationen zum Arbeitgeber. Damit wird den Bewerbenden ermöglicht zu überprüfen, ob der Arbeitgeber bietet, was gewünscht ist.

Beim Employer Branding werden die positiven Seiten sowie die Einzigartigkeit des Arbeitgebers unterstrichen. Damit soll ein positives Image geschaffen werden und - unabhängig von einer konkreten Stellenvakanz - Interesse von potenziellen Mitarbeitenden am Arbeitgeber geweckt werden. (vgl. Kanning, 2017, S.131ff.) Ein höheres Interesse führt zwangsläufig auch zu mehr Bewerbungen. (vgl. ebd., S. 156) Die Selbstdarstellung eines Arbeitgebers als einzigartig ist besonders dann von Relevanz, wenn es eine grosse Konkurrenz gibt und deren Angebote alle mehr oder minder austauschbar sind. (vgl. ebd., S. 134)

Für Kanning (2017, S. 133ff.) hat das Employer Branding drei Ziele. (vgl. Abb. 3) Im engeren Sinne (a) versucht Employer Branding das Image des Arbeitgebers durch eine gezielte Kommunikationsstrategie zu verbessern. Das Employer Branding kann aber auch dazu genutzt werden, ein Image zu erschaffen. (c) Dies ist besonders für noch unbekannte oder kleine Arbeitgeber der Fall. Im weiteren Sinne (b) versucht das

Employer Branding aber auch, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Denn nur wenn die angepriesenen Vorteile für Arbeitnehmende auch tatsächlich vorzufinden sind, erscheint der Arbeitgeber glaubwürdig. So sorgt das Employer Branding dafür, dass sich der Arbeitgeber stärker an den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden orientiert und dadurch auch der Arbeitgeber für die Zielgruppen attraktiver wird.

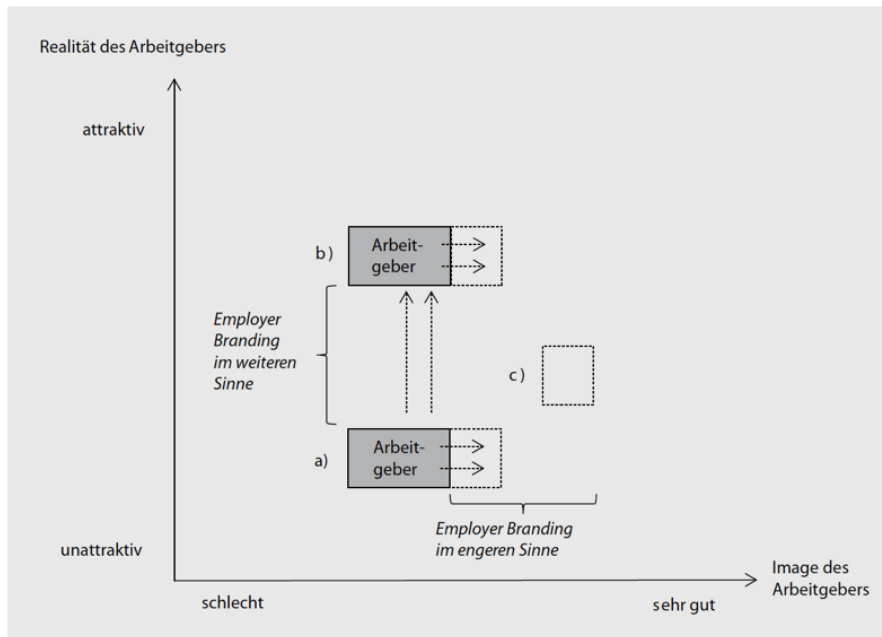


Abbildung 3: Die Funktionen des Employer Brandings (Kanning, 2017, S. 135)

Von Walter & Kremmel (2016, S. 6ff.) beschreiben drei Funktionen des Employer Brandings im engeren Sinne nach Kanning (vgl. Abb. 3, (a)), die eine Arbeitgebermarke erfüllt. In erster Linie stellt sie eine Profilierungs- und Differenzierungsfunktion für die potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden dar. Sie streben also eine Unterscheidung zu Wettbewerbern an. Damit verbunden ist auch die Rekrutierungsfunktion, die dafür sorgt, dass sich potenzielle Mitarbeitende über den Arbeitgeber informieren und so eine klare und positive Vorstellung vom Arbeitgeber entwickeln können. Somit werden einerseits möglichst viele Bewerbende angelockt (quantitative Bewerbungen), weil der Arbeitgeber attraktiv erscheint. Andererseits werden auch gute Bewerbende (qualitative Bewerbungen) angesprochen, weil sie durch die kommunizierte Marke bereits überprüfen können, ob sie zu dieser Unternehmung passen. Zuletzt erfüllt eine Arbeitgebermarke auch eine Bindungsfunktion, die dafür sorgt, dass die bestehenden Mitarbeitenden sich emotional an das Unternehmen binden. Um die bestehenden Mitarbeitenden zu überzeugen, genügt es aber nicht, kommunikativ geschickt die eigene Arbeitgebermarke zu präsentieren. Dafür ist das Employer Branding im weiteren Sinne

(vgl. Abb. 3, (b) und (c)) notwendig, um auch bestehende Mitarbeitende von der eigenen Marke zu überzeugen.

Das Employer Branding fördert die Loyalität und Treue der Arbeitnehmenden, in dem sie durch die Arbeitgeberkultur eine Verbundenheit zwischen Arbeitgeber und –nehmenden schafft. (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004) Dabei ist es besonders nützlich, wenn bereits existierende Unternehmenswerte gefördert werden. Das Employer Branding schafft ein möglichst positives Image, dadurch wird der Selbstwert der bestehenden Arbeitnehmenden gefördert. Das unterstützt die Arbeitgebertreue und -zufriedenheit. Weil eine hohe Zufriedenheit auch gute Leistungen fördert, ist dies für das Unternehmen besonders relevant. (ebd.)

Branding beabsichtigt nach Ambler & Barrow (1996, S. 186) wertvolle Beziehungen aufzubauen, um neue Kunden anzuziehen und bestehende Kunden zu binden. Je teurer und exklusiver das Produkt desto wichtiger sind Kundenbeziehungen. Daraus schlussfolgern sie: Je höher die Löhne und je kleiner die Anzahl der Angestellten desto wichtiger ist die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und damit auch desto wichtiger ist das Employer Branding. Unternehmen und Branchen, bei denen das Personal einen grossen Unterschied macht, sprechen besonders auf die Employer Branding Massnahmen an. Denn bei diesen Branchen ist die Unternehmenskultur und die Arbeitnehmermoral für die Leistungen der Unternehmung besonders relevant.

2.2.2 Wirksamkeit

Backhaus & Tikoo (2004, S. 505ff.) stellten fest, dass Branding die Informationen über eine Marke nicht neutral transportiert, sondern Assoziationen bei den Zielgruppen weckt. Diese Assoziationen machen jenes Image aus, das sich die Zielgruppe von der Marke bildet. Das Image kann aus konkreten oder symbolischen Eigenschaften bestehen. Neben den messbaren Eigenschaften wie Speicherkapazität und Anzahl Pixel der Kamera vermittelt ein iPhone auch emotionale Eigenschaften. Man empfindet zum Beispiel, dass alle iPhone Besitzer besonders lässig und erfolgreich im Leben sind. Somit werden Lässigkeit und Erfolg auch mit dem iPhone assoziiert. Bekanntheit ist auch ein entscheidender Faktor für ein positives Image. (vgl. ebd., S. 506) Je bekannter eine Marke ist, desto positivere Assoziationen entwickeln die Konsumierenden der Marke. Je positiver die Marke wahrgenommen wird, desto mehr identifizieren sich die Kunden damit. Backhaus & Tikoo (ebd.) erklären das damit, dass die Konsumenten sich gerne bei einer positiven Marke als Mitglied fühlen wollen und durch den Kauf die positiven

Assoziationen vom Produkt auf sich selbst übertragen. Diese emotionale Verbindung zwischen Produkt und Käufer*in wird vor allem durch symbolische Eigenschaften wie Farben oder Logos geschaffen. Das lässt sich auch auf die Arbeitgebermarke übertragen: Je positiver das Image eines Arbeitgebers ist, desto eher wollen potenzielle Mitarbeitende Mitglied dieses Arbeitgebers sein und desto wahrscheinlicher ist eine Bewerbung. Das bedeutet auch, dass das Employer Branding viel symbolische Eigenschaften und emotionale Botschaften transportieren sollte.

Die Wirkung der Arbeitgebermarke ergibt sich nach von Walter & Kremmel (2016, S. 7) in der Schnittmenge der Bedürfnisse, Erwartungen und Werte der Zielgruppe und den mit bestimmten instrumentellen und symbolischen Eigenschaften verbundenen Arbeitgeberimage. Somit muss die Marke auf die Zielgruppe abgestimmt sein, damit sie ihr Ziel – ein positives Image – erreicht. Von Walter & Kremmel (ebd., S. 8ff.) nennen drei verschiedene Theorien, womit sie erklären, weshalb diese Wechselwirkung zwischen Image und Zielgruppe zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität und schlussendlich mehr Bewerbungen resp. weniger Fluktuation führt.

Valenz-Instrumentalitäts-Theorie

Eine Person empfindet einen Arbeitgeber als attraktiv, wenn er ihr einen hohen Nutzen (Valenz) stiftet. Dieser Nutzen setzt sich im Bewerbungsprozess aus dem Nutzen der eigenen Anforderungen, der Wahrscheinlichkeit, dass diese Anforderungen erfüllt werden, sowie der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Bewerbung zusammen. Diese Theorie gilt insbesondere für instrumentelle Eigenschaften, weil diese einen offensichtlichen Nutzen für die Arbeitnehmenden stiften. (Lohn, Sozialleistungen usw.)

Similaritäts-Attraktions-Theorie

Personen fühlen sich von Gruppen angezogen, die ihre Werte, Einstellung und Eigenschaften teilen – kurz: Gruppen, die ähnlich sind wie die Person selbst. Dies deshalb, weil so die Person eher erwarten kann, dass sie in der Gruppe akzeptiert wird. Ein Arbeitgeberimage kommuniziert die Eigenschaften, die ihnen wichtig sind. Somit können die Bewerbenden überprüfen, ob sie zu dieser Unternehmung passen und sich gegebenenfalls bewerben. Dies trifft vor allem auf die qualitativen Bewerbungssteigerung zu.

Theorie der sozialen Identität

Personen sehen die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen als festen Bestandteil ihrer Identität. Dabei wollen sie möglichst einer attraktiven Gruppe angehören, weil sie durch die Mitgliedschaft darin auch ein positives Selbstbild entwickeln resp. verstärken können. Diese Theorie ist besonders für die symbolische Eigenschaften wichtig, denn diese vermitteln ein «Gefühl», wie dieser Arbeitgeber ist. Bei positiven Assoziationen und einem besonders positiven Image eines Arbeitgebers nehmen Mitarbeitende sogar ein tieferes Gehalt in Kauf.

Deshalb erleichtert ein positives Arbeitgeberimage das Personalmarketing – unabhängig von der ausgeschriebenen Stelle. (vgl. Kanning, 2017, S. 131ff.) Ein positives Arbeitgeberimage zieht Bewerbende ohne spezielle Werbemaßnahmen an. Zusätzlich fördert es auch die Bindung der Mitarbeitenden, weil sie gerne in einer positiven Gruppe Mitglied sein wollen. Hohe emotionale Verbundenheit der Arbeitnehmenden mit dem Arbeitgeber fördert die Loyalität. Die Arbeitnehmenden werden dadurch den Arbeitgeber nicht wechseln, auch wenn die Konkurrenz lukrative Angebote machen. Ausserdem stehen die Arbeitnehmenden auch für den Arbeitgeber ein und verteidigen ihn zum Beispiel in der öffentlichen Diskussion. Das kann man insbesondere bei grossen und traditionellen Firmen (Lufthansa, SBB usw.) beobachten. Durch eine emotionale Bindung können Mitarbeitende zum Beispiel auch schwierige Arbeitsbedingungen in Kauf nehmen, in dem sie Verständnis für schwierige Umweltbedingungen aufbringen.

Barrow & Mosley (2005, S. 69) formulierten auf der Basis von Forschungsergebnissen einige Vorteile des Employer Brandings. Ein gelungenes Employer Branding kann die Kosten für den Rekrutierungsprozess reduzieren, weil die Mitarbeitenden stärker an den Arbeitgeber gebunden werden und es weniger Kündigungen gibt. Die Bekanntheit als Arbeitsplatz im Arbeitsmarkt wird erhöht, was zu mehr Interessenten führt. Die mit dem Employer Branding verbundene Massnahme zur Steigerung der Arbeitsplatzqualität führt auch zu geringeren krankheitsbedingten Ausfällen, weil tatsächlich die Arbeitsbedingungen verbessert wurden. Ausserdem erhöht die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden auch die Zufriedenheit der Kundschaft, weil sich zufriedene Arbeitnehmende mehr engagieren und auf diesem Weg zu einem guten Arbeitsergebnis beitragen. Insgesamt lässt sich also feststellen, dass das Employer Branding einen positiven Einfluss auf das Ergebnis des Arbeitgebers hat. (vgl. ebd., S. 72)

2.2.3 Probleme und Grenzen des Employer Brandings

Bei Kanning (2017, S. 141ff.) finden sich auch Bedenken zum Employer Branding. So stellt er fest, dass die Übertragung des Brandings auf das Arbeitgebermarketing Fallen hat. Während Produkte aggressiv beworben und insbesondere die symbolischen Merkmale betont werden, wobei mitunter die Realität verzerrt wird, muss sich das Employer Branding stärker auf die Wirklichkeit beschränken. Überzogenes und übertriebenes Marketing hätte schlechte Mundpropaganda zur Folge und führt im besten Fall zu unvorteilhafter Publicity, auch weil ein Arbeitgeber für das individuelle Leben der Zielgruppe eine weitaus bedeutendere Rolle spielt als die Marke eines Konsumguts. Wird ein Image erschaffen, muss immer auch darauf geachtet werden, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Nur so kann eine zugeschnittene Botschaft formuliert und die zentralen Arbeitgebereigenschaften kommuniziert werden.

Ausserdem äussert Kanning (ebd., S. 144) Zweifel an der Einzigartigkeit als Arbeitgeber. Diese – ein zentrales Element des Brandings – lässt sich je nach Branche nur bedingt glaubwürdig kommunizieren.

2.2.4 Employer Branding in der Sozialwirtschaft

Sowohl in der Pflege als auch in der Kinder-, Jugend- und Erwachsenen-Hilfe besteht ein massiver Bedarf an Fach-, Führungs- und auch Hilfskräften. (vgl. Heider-Winter, 2014, S. 5) Besonders in dieser Branche haben fehlende Fachkräfte grosse Auswirkungen, weil die Arbeitsqualität direkt von den Arbeitnehmenden beeinflusst wird. Der Mangel an Bewerbungen besteht, obwohl einige im Trend liegende Arbeitgebereigenschaften wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Nachhaltigkeit und sinnstiftende Tätigkeiten schon lange Teil des Arbeitsmarktes der Sozialwirtschaft sind. (vgl. ebd., S. 1) Ein Nachteil für die Sozialwirtschaft ist die fehlende Möglichkeit, finanzielle Anreize bieten zu können und diesbezüglich nicht die nötige Flexibilität zu haben. Diese Tatsache wird von den verantwortlichen Stellen oft vorgeschoben, um auf Veränderungen der starren Rahmenbedingungen zu pochen und an die Politik zu appellieren. (vgl. ebd., S. 7) Die dadurch an die Öffentlichkeit getragene Unzufriedenheit, manifestierte sich im Image einer Branche, bei welcher man schlecht verdient und keine Aufstiegschancen hat. Allerdings wird das Image durch eine öffentliche Diskussion über die geringe Wertschätzung und die fehlenden finanziellen Anreize nicht besser. Auf diesem Weg werden nicht mehr Fachkräfte angelockt, weil es keinen offensichtlichen Vorteil gibt, um in der Sozialwirtschaft zu arbeiten. Darum muss sich die Sozialwirtschaft besser in der Öffentlichkeit verkaufen, damit mehr Bewerbende für diese Branche gewonnen werden können. (vgl. ebd., S. 12)

Um diese Forderung umzusetzen, gibt es einige praktische und erfolgreiche Beispiele vom Employer Branding in der Sozialwirtschaft. So hat der PARITÄTISCHE Wohlfahrtsverband Hamburg erreicht, dass innerhalb von zwei Jahren 20% mehr männliche Arbeitskräfte für Kindertagesstätten gewonnen werden konnten. Eine entwickelte Kampagne mit gezielten Botschaften und ausgesuchten Kommunikationsmitteln waren die zentralen Aspekte. (vgl. Gwosdz & Heider-Winter, 2014, S. 246ff.) Auch Caritas hat Employer Brandings angewendet und mit der Kampagnen-Homepage «1000 Chancen» mit den «5 Plus für Caritas» eine Massnahme aufgebaut, die für eine erhöhte Mitarbeiterbindung und mehr Bewerbungen sorgen soll. (vgl. Slatosch & Kohler, 2014, S. 260ff.)

2.3 Arbeitsmarkt öffentliche Volksschule

Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Massnahmen des Employer Brandings beziehen sich vorwiegend auf die Privatwirtschaft. Vom Marketing herkommend ist das Konzept des Brandings auf ein System von Kunden, Kaufentscheidungen und Warengütern ausgelegt. Im Arbeitsmarkt der Privatwirtschaft mit freien Teilnehmenden, die über für Arbeitnehmende zentralen Fragen wie zum Beispiel Lohn selbst entscheiden können, lässt sich das Konzept gedanklich gut übertragen. (vgl. u.a. Ambler & Barrow, 1996) Um beurteilen zu können, ob diese Idee auch für die öffentliche Volksschule funktioniert, wird in diesem Kapitel der Arbeitsmarkt der öffentlichen Schulen im Kanton Zürich beschrieben.

2.3.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen für Anstellungen in der öffentlichen Volksschule des Kantons Zürich lassen wenig Spielraum für die Schulgemeinde oder die Schulen. Die Anstellungsbedingungen sind kantonal und einheitlich in Gesetzen für Staatspersonal geregelt. (vgl. Volksschulamt, 2007) Das Lehrpersonalgesetz (vgl. Lehrpersonalgesetz (LPG), 2022) sowie die Lehrpersonalverordnung (vgl. Lehrpersonalverordnung (LPVO), 2022) regeln die Rahmenbedingungen für eine Anstellung im Kanton Zürich. Darin ist vorgeschrieben, dass die Gemeinde die Lehrpersonen anstellt. Die Anstellung setzt insbesondere eine Zulassung zum Schuldienst und der entsprechenden Stufe sowie den unterrichtenden Fächern voraus. (vgl. LPG §7) Die Lehrperson müssen zudem eine Anstellung von mind. 35% erfüllen (vgl. LPG §6) Auch wenn die Gemeinde die Lehrpersonen einstellt, gibt der Kanton den Lohn vor. (vgl. LPG §13) Die Löhne sind entsprechend in allen Gemeinden gleich. (vgl. LPG §14) Die Gemeinde darf den

Lehrpersonen auch andere Entschädigungen oder Spesen nur dann auszahlen, wenn sie ein Entgelt für ausserordentliche Aufwendungen darstellen. (vgl. LPG §22) Es gibt auch weitere, wenige Ausnahmen, wann eine zusätzliche Prämie ausbezahlt werden darf. (vgl. LPVO §19) Die Lohnentwicklung ist jeweils an eine Personalbeurteilung gebunden. Die muss «gut» oder «sehr gut» ausfallen, damit der jährliche Stufenanstieg gewährt wird. Zusätzlich hängt der Stufenanstieg vom kantonalen Budget ab. (vgl. LPVO §24) Auch über die Anrechnung von schulischen oder ausserschulischen Erfahrungen entscheidet die kantonale Behörde. (vgl. LPVO §16) Die Lohnstufen und Einreihungen sind an die des kantonalen Personals angeglichen. (vgl. PVO, Teil III, A) Auch Treueprämien nach Dienstjahren sind kantonal geregelt. (vgl. PVO, §28)

Die Lehrerstellen werden ebenfalls auf Grund eines gesetzlich geregelten Verteilschlüssels kantonal zugeteilt (vgl. LPVO, §2). Den Gemeinden ist es mit ein paar Ausnahmen (z.B. Freifächer, Therapien, Ferienausgleich von älteren Lehrpersonen) nicht gestattet mehr Lehrpersonen einzustellen. (vgl. LPVO, §2e, Abs. 2) Die Arbeitszeiten für Unterricht und andere Tätigkeiten an der Schule sind ebenfalls aufgelistet. (vgl. LPVO, Teil II) So stehen Lehrpersonen zum Beispiel jährlich 30 Stunden für (interne und externe) Weiterbildungen zur Verfügung. (vgl. LPVO, §10c) Gesetzlich ist die Bildungsdirektion resp. das Volksschulamt auch verpflichtet, ein Verzeichnis der offenen Stellen zu führen. Die Schulen müssen offene Stellen melden, die dann in diesem Verzeichnis erscheinen. Dabei handelt es sich um die beliebte VSA-Stellenbörse, die sämtliche offenen Stellen für Bewerbende führt.²⁰ Für temporär abwesende Lehrpersonen ordnet die Bildungsdirektion so genannte «Vikarinnen und Vikare» ab. (vgl. LPG §25) Auch diese Vertretungen werden im genannten Verzeichnis registriert. Diese Lehrpersonen sollten «nach Möglichkeit» auch über die Unterrichtsbefähigung verfügen, jedoch ist dort der gesetzliche Rahmen nicht ganz so eng. Diese Lehrpersonen werden nach Lektion bezahlt. In dieser Berechnung sind Ferien und andere Leistungen mitberücksichtigt. (vgl. LPVO, §31)

2.3.2 Arbeitsbedingungen

Die Verdienstmöglichkeiten sind für Lehrpersonen in den ersten fünf Jahren nach Studienabschluss im Vergleich zu ähnlichen Abschlüssen gut. Selbst Primarlehrpersonen mit einem dreijährigen Bachelorabschluss erzielen einen mit Masterabgehenden vergleichbaren Verdienst. Obwohl es zwischen den Kantonen grosse Verdienstunterschiede gibt, ist die Streuung weitaus geringer als in anderen

²⁰ Vgl. <https://www.zh.ch/de/bildung/jobs-ausbildungen-im-schulfeld/stellenboerse-im-schulfeld/volksschule-stellenboerse-regelschulen.html>

Branchen. Damit ist das Risiko für Berufseinsteiger bedeutend kleiner, ein unterdurchschnittliches Gehalt zu bekommen als in anderen Berufsgruppen. (vgl. SKBF, 2018, S. 253) Der Kanton Zürich bezahlt im Vergleich mit anderen Deutschschweizer Kantonen besonders gut. Insbesondere bei den Berufseinsteigenden ist der Unterschied zwischen den Kantonen gross. (vgl. BKZ Geschäftsstelle, 2020, S. 7ff.) Im Laufe der Berufsjahre bleiben Lehrpersonen im Kanton Zürich Spitzenverdiener, auch wenn andere Kantone insbesondere auf der Sekundarstufe (7.-9. Klasse) aufholen. Auch die Anzahl der zu unterrichtenden Lektionen ist im Kanton Zürich am tiefsten in der ganzen Deutschschweiz. (vgl. ebd.)

Der Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband (2020) fordert verschiedene Massnahmen für die Erhöhung der Attraktivität des Lehrberufs. In erster Linie geht es dabei um eine Verringerung der Arbeitsbelastung für die Lehrpersonen. Sie fordern eine Bremse der Klassengrösse: Keine neue Klasse sollte mit mehr als 20 Kindern starten, grössere Klassen sollten finanziell unterstützte Massnahmen erhalten. Es brauche zudem Unterstützung bei herausfordernden Situationen im Unterrichtsalltag beispielsweise durch sonderpädagogisches Fachpersonal. In diesem Zusammenhang wird neben mehr Ressourcen für Sonderpädagogik eine Schulinsel gefordert, die die Klassenlehrperson entlasten soll. Die Klassenlehrpersonen sollten mehr Arbeitszeit erhalten, um die grosse Arbeitsbelastung ohne Überlastung zu bewältigen. Daher wird eine Erhöhung der Vor- und Nachbereitungszeit pro unterrichtete Lektion, eine erhöhte Stundenzahl für die Klassenführung, mehr Teamteaching-Stunden sowie mehr Entlastung in administrativen Aufgaben gefordert. Zudem sollten die Schulleitungen dafür sorgen, dass alle Aufgaben ausserhalb des Unterrichts auf ein Minimum reduziert werden. Ebenfalls wird eine Vereinfachung der Mitarbeitenden Beurteilung (MAB) gefordert, um die Aussicht auf einen jährlichen Stufenanstieg zu erhöhen. Zudem sollten alle Weiterbildungen zu einer Lohnstufenerhöhung führen.

2.3.3 Lehrpersonalmangel

Der Kanton Zürich hat am 12. April 2022 den Lehrpersonenmangel ausgerufen und erleichterte damit die Einstellung von Lehrpersonen ohne Lehrbefähigung. (vgl. Weisenhorn, 2022) Die Entscheidung fiel aufgrund der Anzahl registrierten offenen Stellen im kantonalen Stellenportal. Abb. 4 zeigt, dass im Mai 2022 wesentlich mehr Stellen offen waren als in den Vorjahren zum selben Zeitpunkt. Die Gründe für diesen Lehrpersonenmangel sieht Weisenhorn (vgl. ebd., S. 3) in vier Faktoren:

1. Die Schülerzahlen steigen seit Jahren deutlich an und werden weiter steigen.
2. Durch die Verschiebung des Schuleintrittsalter erhöht sich der Bedarf vorübergehend in einigen Schulstufen durch die grossen Jahrgänge.
3. Ausgebildete Lehrpersonen verlassen den Lehrberuf.
4. Die Flüchtlingswelle aus der Ukraine verschärft die personelle Situation.

Weil mehrere dieser Faktoren eine mittel- und langfristige Auswirkung auf die öffentliche Volksschule haben, stellt Weisehorn fest, dass auch zukünftig mit einem Lehrpersonenmangel zu rechnen sei.

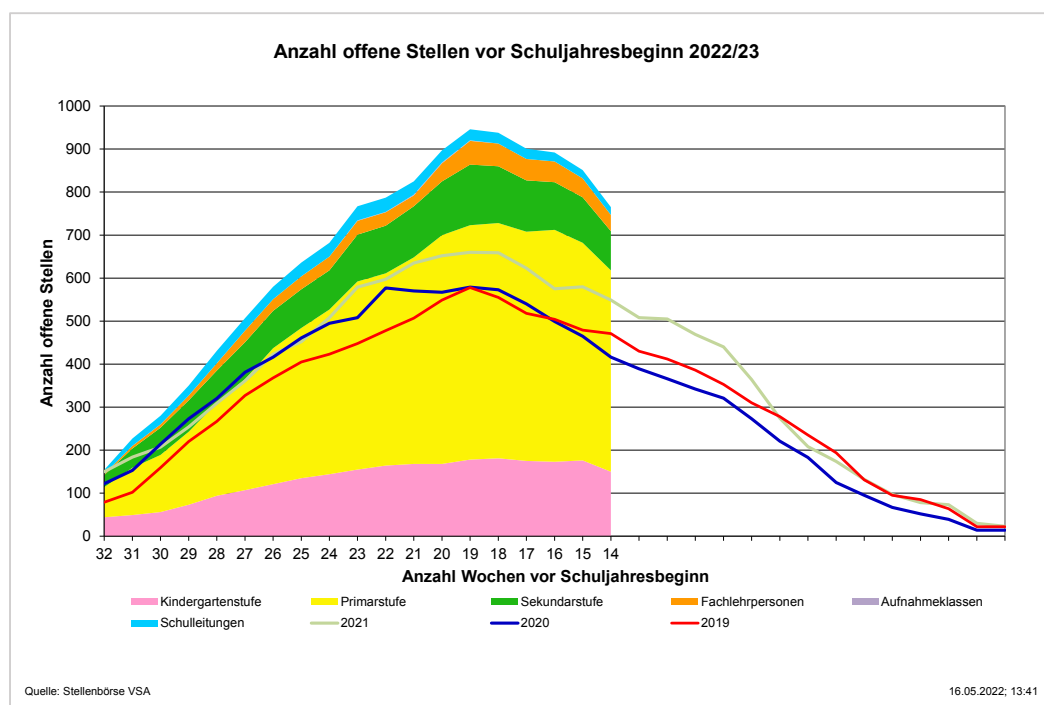


Abbildung 4: Offene Stellen in der öffentlichen Volksschule (Stellenbörse VSA, 16.5.2022)

Im selben Bericht wird ebenfalls festgestellt, dass der durchschnittliche Beschäftigungsgrad einer Lehrperson 67.3% beträgt, was einer Reduktion um knapp 2% im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Bei einer Erhöhung des Arbeitspensums aller Lehrpersonen um 1% wären 250 Lehrpersonenstellen besetzt. Es gibt aber auch andere Vorschläge, um dem Lehrpersonenmangel effektiv zu begegnen. Zum Beispiel durch die Anstellung von Quereinsteigenden, die im zweiten Ausbildungsjahr bereits eine Teilzeitstelle antreten sowie den Einsatz von stufen- und fachfremden Lehrpersonen. (vgl. ebd. S. 9) Es wird zudem festgestellt, dass es auf allen Stufen «grössere Anstrengungen» brauchen wird, um alle Stellen zu besetzen. (vgl. ebd., S. 11/12) Es wird explizit gebeten, keine Lehrpersonen aus anderen Schulgemeinden abzuwerben.

Auch wenn es im Schuljahr 2022/23 besonders akut erscheint, ist der Lehrpersonenmangel kein neues Phänomen. Wie auch Weisenhorn festgestellt hat (vgl. ebd., S. 3), herrscht ein allgemeiner Fachkräftemangel. Dieser ist aber in den Schulen besonders auffallend. Ein Grund dafür ist die in der ganzen schweizerischen Schullandschaft verbreitete Überalterung. Im Kanton Zürich sind zum Beispiel über 30% der Lehrpersonen über 50 Jahre alt, was zu einem erhöhten Bedarf führt. (vgl. SKBF, 2018, S. 249). Lehrpersonen arbeiten sehr häufig in Teilzeit und der durchschnittliche Beschäftigungsgrad bei Berufseintritt beträgt schweizweit 85%. Gründe für die verbreitete Teilzeitarbeit liegen zum einen in organisatorischen Schwierigkeiten innerhalb der Schulen aber auch in der Berufsmotivation (vgl. ebd., S. 250). Auch wenn die Schülerzahlen weiter steigen, muss nicht zwingend von einem gleich zunehmenden Bedarf an Lehrpersonen ausgegangen werden. Allein durch eine Vergrößerung des Schüler-pro-Lehrperson-Werts oder eine durchschnittliche Steigerung der Pensen wäre der Bedarf an zusätzlichen Lehrpersonen zumindest teilweise gedeckt. (vgl. ebd., S. 251) Dennoch wird festgestellt, dass nicht alle fehlenden Lehrpersonen durch Berufseinsteiger ersetzt werden können. Dies liegt zum einen bei der Anzahl der Studienabgänger, die nur gerade der Hälfte aller gebrauchten Lehrpersonen entspricht, aber auch daran, dass lediglich 85% aller Abschliessenden der Pädagogischen Hochschulen in den Berufsalltag eintreten. (vgl. ebd., S. 252)

Auch wenn Lehrpersonen ihren Arbeitsort eher selten wechseln, gibt es gesamtschweizerisch zwischen 8% (Primarstufe) resp. 11% (Sekundarstufe) Berufsaustritte. Doch seltener als bei anderen Berufsgruppen werden die unbefriedigenden Arbeitsbedingungen als Gründe für den Austritt genannt. (vgl. BfS, 2014, S.11ff.) Eine hohe Anzahl der Lehrpersonen geben den Beruf wieder auf, auch wenn nicht genau ermittelt werden kann, wie viel das effektiv sind. (vgl. BfS, 2014, S. 19) Verschiedene Berechnungen zeigen auch, dass es viele Lehrpersonen in anderen Beschäftigungen gibt. Dabei spielt auch die Familienarbeit eine wesentliche Rolle. (vgl. BfS, 2014, S. 21) Die Reduktion des Pensums im Laufe des Berufslebens ist vergleichbar mit der Entwicklung von anderen Berufen. Insbesondere im Alter zwischen 30 und 40 resp. nach 57 wird eine Verringerung der Beschäftigung verzeichnet, während die Berufseinsteiger und Personen nach 40 stabile oder sogar tendenziell zunehmende Pensen haben. Frauen reduzieren ihr Pensum grundsätzlich mehr als Männer, was durch den hohen Frauenanteil im Beruf einen grösseren Effekt auf die Durchschnittswerte hat. (vgl. BfS, 2014, S. 22) Der Bedarf an Lehrpersonen ist höher als

die Anzahl der Pensionierungen, weil besonders viele Lehrpersonen den Beruf während dem Berufsleben definitiv verlassen. (vgl. Abbildung 5) Der konkrete Bedarf ist aber statistisch sehr schwierig abzuschätzen, weil sie für jede Gemeinde, jeden Kanton und jede Schulstufe individuell verschieden ist. Grundsätzlich kann aber von einem Bedarf von knapp 15% des Gesamtbestandes ausgegangen werden. (vgl. ebd.)

Es gibt unterschiedliche Gründe, weshalb Lehrpersonen sich für die Arbeit in einer bestimmten Region entscheiden. Mehr als 25% der Studierenden geht für ihr PH-Studium in einen anderen Kanton als ihren Wohnkanton, wobei 11% nach dem Abschluss wieder in den Herkunftskanton zurückkehren. Rund 17% verlassen für die Arbeit den Ort ihres Studiums. (vgl. BfS, 2014, S. 10) Auch Berufstätige sind mobil. Sie verlassen entweder den Beruf oder nur die Schulgemeinde. Ganz selten kommt es auch zu Kantonswechseln. (vgl. ebd., S. 12ff.) Lehrpersonen im Kanton Zürich wechseln im Vergleich zu anderen Kantonen häufiger die Schulgemeinde, aber seltener den Kanton.

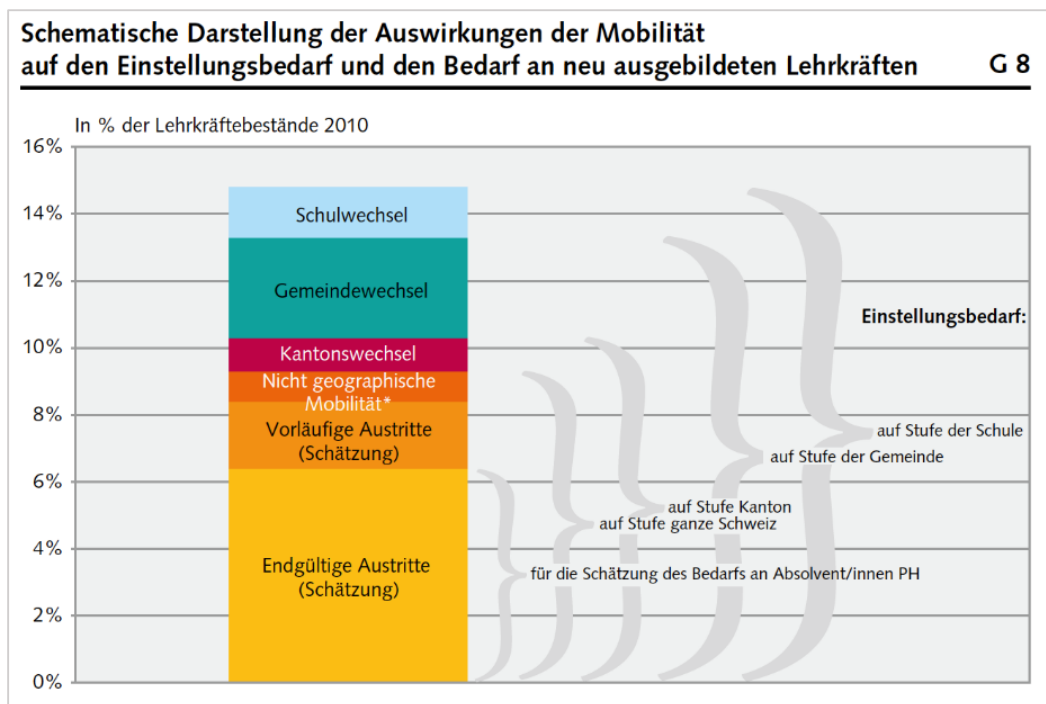


Abbildung 5: Einstellungsbedarf von Lehrpersonen in % des Gesamtbestands aller obligatorischen Schulen (BfS, 2014, S. 24)

Auch der Berufsverband der Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH) erkennt einen Lehrpersonal-mangel. Die Ursachen des Lehrpersonenmangels sei durch den Kanton verursacht, weil er bestehende Probleme der Arbeitsbedingungen nicht gelöst hat. (vgl.

Dickson, 2022, S. 8) Beispielsweise wird gefordert, dass Überzeit bezahlt oder abgebaut werden kann. Ausserdem sei die Belastung der Lehrpersonen durch die Coronapandemie und den zusätzlichen Kindern von geflüchteten Familien aus der Ukraine konstant hoch. Allgemein wird der Lehrberuf als unattraktiv wahrgenommen. (vgl. ebd.) Miyoshi (2022) sagt, dass der Lehrberuf den Ruf eines lockeren Berufs hat. Für sie stellt sich die Frage, weshalb dennoch Lehrpersonen fehlen. Die Fachleute fehlen auf jeder Stufe: Klassenlehrpersonen, sonderpädagogische Lehrkräfte sowie Therapierende. Es gebe keine zeitgemässen Arbeitsbedingungen in der Volksschule, weshalb immer weniger neue Studierende in den Beruf einsteigen wollen.

Dem Trend des Lehrpersonalmangels entgegen stehen die Rekordzahlen von Anmeldungen an der Pädagogischen Hochschule Zürich. An dieser Institution werden die Lehrpersonen ausgebildet. Sie verzeichnet eine Zunahme von knapp 10%. (vgl. PHZH, 2020) Auf den unteren Schulstufen (Kindergarten und Unterstufe) ist sogar ein Höchststand der Studierendenzahl verzeichnet worden. Die Gründe dafür seien einerseits die Anziehungskraft der PH Zürich als auch der Ruf des Lehrberufs als eine sinnstiftende Tätigkeit. Ausserdem sei die Aussicht auf eine sichere Anstellung ein weiterer Faktor bei der Berufswahl. Auch 2021 gab es wieder Rekordzahlen an Anmeldungen an der PHZH. Gründe für diesen Anstieg können in der Corona-Pandemie und das mit den Schulschliessungen verbundenen höhere Bewusstsein für die Wichtigkeit sowie dem damit einhergehenden gestiegenen Ansehen des Lehrberufs sein. Auch wird der Beruf der Lehrperson vermehrt als anspruchsvoll wahrgenommen, was wieder mehr Menschen zum Studienstart motiviert. Insbesondere der Anstieg der Quereinsteigenden, die nach Berufserfahrung eine verkürzte Ausbildung machen können, ist an der PHZH mit 25% sehr hoch. Das zeigt, dass es vermehrt, Berufserfahrene aus anderen Berufen in die Schulen zieht. Dennoch sind hohe Studierendenzahlen an der pädagogischen Hochschule kein Garant für genügend Lehrpersonen. Schliesslich ist es mehr oder weniger zufällig, wie viel Studierende sich an der pädagogischen Hochschule einschreiben. Ausserdem arbeiten viele Lehrpersonen wegen den belastenden Rahmenbedingungen aus familiären oder anderen Gründen nur Teilzeit.²¹

²¹ Heinz Rhy in NZZ, <https://phzh.ch/de/ueber-uns/Medien/News/2021/08/interview-hrh-nzz/>

2.3.4 Arbeitsplatzforschung öffentliche Volksschule

Es gibt einerseits Gründe, die Lehrpersonen veranlasst, ihren Beruf zu verlassen. Andererseits gibt es auch Gründe, die Lehrperson motiviert, die Schule resp. ihren Arbeitsort zu wechseln. Diese Gründe untersuchten Sandmeier & Mühlhausen (2020) in einer Längsschnittstudie mit Lehrpersonen an 42 Schulen in der Schweiz. Dabei wurde festgestellt, dass eine Überlastung im Lehrberuf die Kündigungsabsicht und insbesondere die Chancen auf einen Berufsausstieg erhöht. Unabhängig der Schule ist diese Überlastung im Lehrberuf hoch. Die Belastung durch zu viele Aufgaben oder widersprüchliche Anforderungen variiert hingegen in den einzelnen Schulen. Die Bewältigung dieser Belastungen erfolgt dank persönlicher und sozialer Ressourcen für jede Lehrperson unterschiedlich. Während es bei den persönlichen Ressourcen – damit ist vor allem die Selbstwirksamkeit bei z.B. Unterrichtsstörungen gemeint – keinen Unterschied zwischen den einzelnen Schulen gibt, variieren die sozialen Ressourcen – damit ist die Unterstützung im Kollegium sowie von der Schulleitung gemeint – je nach Schule. Diese wahrgenommene Unterstützung von Kollegium und Schulleitung ist insbesondere für einen Stellenwechsel relevant, aber nicht unbedingt für einen Berufsausstieg. Für einen Stellenverbleib ist insbesondere die Eingebundenheit in der Organisation bedeutsam. Hier gibt es auch grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen. Gleichzeitig sorgt auch das berufliche Wohlbefinden, geprägt vom Arbeitsengagement und der damit erlebten Inspiration und Energie, für Berufstreue. Jene Faktoren, die von den einzelnen Schulen abhängen, sorgen eher dafür, dass die Lehrpersonen die Stelle wechseln. Schulunabhängige Faktoren für eine Kündigungsabsicht sorgen hingegen dafür, dass die Lehrpersonen den Beruf verlassen. Je höher die Belastung insgesamt ist, desto stärker ist die Absicht den Beruf zu verlassen oder die Schule zu wechseln. Dagegen sorgen eine hohe erlebte Selbstwirksamkeit und eine starke Unterstützung im Kollegium für Berufstreue. Eine wahrgenommene Unterstützung – insbesondere vom Kollegium und sekundär auch von der Schulleitung – hält Lehrpersonen an derselben Schule. (vgl. ebd., S. 15) Für Berufseinsteigende ist die Unterstützung im Kollegium besonders wichtig. Sie erhöht die berufliche Eingebundenheit und minimiert Überlastungen und Rollenunklarheiten. Dadurch wird die Kündigungsabsicht vermindert. Der Schulleitung kommt eine indirekte Rolle zu, indem sie das Team unterstützt und insgesamt für eine geringe Berufsüberbelastung sorgt. Da es Unterschiede zwischen Schulen in der Unterstützung und Belastung gibt, ist es für Novizen nicht unerheblich, wo der Berufseinstieg erlebt wird. (vgl., ebd., S. 16)

Um die Unterstützung der Lehrpersonen und die Berufszufriedenheit zu fördern sowie die Belastung zu senken wird empfohlen, ein betriebliche Gesundheitsförderung zu betreiben. Dabei werden im Bereich der Arbeitsorganisation und -gestaltung, in den sozialen Beziehungen sowie in der Personalentwicklung Massnahmen getroffen, um das Wohlbefinden und die Motivation der Lehrpersonen zu steigern und so die Absenzen und Fluktuation tief zu halten. (vgl. ebd., S. 18)

2.4 Transfer

Employer Branding sorgt für Bewerbungen. Das ist die Hauptaussage der Literatur. Die dokumentierten Fallbeispiele animieren zum Schwärmen. (vgl. Steinhaus & Tikoo, 2004; Gwosdz & Heider-Winter, 2014; von Walter & Kremmel, 2016) Das Image ist der entscheidende Schlüssel für den Rekrutierungserfolg und quantitativen sowie qualitativen Zustrom an potenziellen Mitarbeitenden. Dies ist besonders bei Berufsgruppen relevant, bei der die Arbeitskraft das Hauptprodukt ist und die Löhne entsprechend hoch sind. (vgl. Ambler & Barrow, 1996) Dazu gehört auch das Bildungswesen. Doch gilt das auch für die öffentliche Volksschule? Literatur zu Employer Branding in Schulen sucht man vergebens. Die Datenlage ist bereits bei den Ursachen des Lehrpersonalmangels dünn. Der ersten Forschungsfrage dieser Arbeit geht dieses Kapitel entlang vier Feststellungen nach und bezieht die Erkenntnisse aus dem Employer Branding auf die Arbeitsmarktsituation der öffentlichen Volksschule.

Feststellung 1: Die Schule ist ein Arbeitgeber mit eingeschränkten Möglichkeiten, was das Employer Branding limitiert.

Das Employer Branding schafft und steuert eine Arbeitgebermarke. Der Arbeitgeber und deren Image steht im Mittelpunkt. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 9; Abb. 1) Im Kontext der öffentlichen Schule im Kanton Zürich ist als erstes zu klären, wer der Arbeitgeber ist. Im Grunde ist es die Gemeinde, die die Lehrpersonen anstellt. (vgl. LPG §7) Der Arbeitsplatz befindet sich in einer Schule, die meistens auch im Einstellungsprozess massgeblich beteiligt ist und die Stellen der Lehrpersonen besetzen muss. Sandmeier & Mühlhausen (2020) zeigten, wie wichtig dieser Arbeitsplatz beim Verbleib im Schulbetrieb ist. Demzufolge wäre die Schule der Arbeitgeber. Allerdings sind deren Freiheiten stark eingeschränkt und ein weiterer Beteiligter spielt eine Teilrolle als Arbeitgeber. Der Kanton (resp. das Volksschulamt) entscheidet nämlich, wer angestellt werden darf und wie die Lohn- und Sozialleistungen aussehen. (vgl. LPG §7, §13, LPVO §24) Da der Arbeitsmarkt der Volksschule durch die Zulassungsbeschränkungen sehr abgeriegelt ist, ist der Rekrutierungsmarkt der Schule

als Arbeitgeber auch eingeschränkt. Personen, die die Voraussetzungen zum Schuldienst (vgl. LPG §7) nicht erfüllen, können auch nicht eingestellt werden. Die Ausbildung zu dieser Voraussetzung liegt aber nicht in den Händen der Schulen, weshalb eine Arbeitgebermarke lediglich eine Wirkung auf den bestehenden Arbeitgebermarkt entfaltet. Das Employer Branding für eine Schule bietet nicht so viele Möglichkeiten, wie in anderen Branchen, weil sie nicht auf alle Arbeitgeberereigenschaften (vgl. von Walter & Kremmel, 2016) einen direkten Einfluss hat. Insbesondere die instrumentellen Eigenschaften (vgl. ebd.) liegen in erster Linie in den Händen des Kantons. An diesen Parametern Veränderungen zu bewirken, ist ein politischer Prozess.

Feststellung 2: Ein Arbeitgeber kann durch Employer Branding Ursachen des Lehrpersonenmangels beeinflussen.

Das fürs Employer Branding relevante Arbeitgeberimage wird auch durch das Branchenimage beeinflusst. (vgl. Kanning, 2017, S. 146) Der Branche wird insbesondere von den Personalverbänden ein schlechtes Image ausgestellt. In der Bevölkerung werde der Lehrberuf als «lockerer Beruf» wahrgenommen. (Vgl. Myoshi, 2022) Sie fordern eine Erhöhung der Arbeitsattraktivität, um mehr Lehrpersonen in den Beruf zu ziehen resp. zu halten. Dabei geht es ihnen in erster Linie um eine Verringerung der Arbeitsbelastung. Allerdings schneiden insbesondere beim Einstiegsgehalt und auf der Sekundarstufe Lehrpersonen im Vergleich anderen Berufsgruppen und Branchen mit vergleichbaren Abschlüssen gut ab. (vgl. BKZ Geschäftsstelle, 2020, S. 7ff.) Forderungen des Personalverbandes richten sich im Kontext der Arbeitgeberstrukturen an den Kanton als Bestimmer der instrumentellen Arbeitgeberbestimmungen. Anmeldezahlen der Pädagogischen Hochschule Zürich zeigen, dass es derzeit so viele Studienbeginnende gibt wie noch nie zuvor. (vgl. PHZH, 2020) Insbesondere die verkürzte Ausbildung für Quereinsteigende erfreut sich grosser Beliebtheit, was belegt, dass sich immer mehr für den Lehrberuf interessieren. (Heinz Rhyn in NZZ, 2021) Dies steht im Widerspruch zum attestierten Imageproblem. Das Volksschulamt des Kantons Zürich (vgl. Weisenhorn, 2022) verweist auf andere Ursachen für den Mangel an Fachkräften. Dabei gibt es für einen Arbeitgeber zwei unterschiedliche Faktoren, die beeinflussbar sind. Zum einen liegt das durchschnittliche Pensum der Arbeitnehmenden unter 70%, welches in der Tendenz sogar sinkend ist. (vgl. ebd.) Die Teilzeit-Arbeit der Lehrpersonen hat unterschiedliche Ursachen. Zum einen sind sie familiär bedingt, aber auch der hohen Arbeitsbelastung geschuldet. (vgl. Heinz Rhyn in NZZ, 2021) Es gibt aber auch organisatorische Gründe, die ein Vollzeit-Pensum erschweren resp. verunmöglichen. (vgl. SKBF, 2018, S. 250)

Der zweite beeinflussbare Faktor für den Mangel an Lehrpersonen ist die hohe Anzahl an Fachkräften, die den Beruf verlassen. (vgl. Weisenhorn, 2022) Für einen Berufsausstieg ist Überlastung ein Hauptgrund. (vgl. Sandmeier & Mühlhausen, 2020) Für einen Verbleib im Beruf sorgen neben einer guten Unterstützung im Team, auch ein berufliches Wohlbefinden. Insbesondere für Berufseinsteigende ist die Unterstützung von anderen Lehrpersonen in der Schule besonders wichtig. Auch wenn im Employer Branding das Arbeitgeberimage und deren Kommunikation im Mittelpunkt steht, verfolgt es auch andere Ziele, die im Kontext des Lehrpersonalmangels besonders wichtig sind: Es will auch die Arbeitsbedingungen verbessern und insbesondere die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden abholen. (vgl. Kanning, 2017, S. 133ff.) Die verbesserten Arbeitsbedingungen sorgen für eine Erhöhung der Arbeitsleistung durch mehr Engagement der Arbeitnehmenden und zu geringeren krankheitsbedingten Ausfällen. (vgl. Mosley & Barrow, 2005, S. 69) Das Employer Branding richtet sich auch an bestehende Mitarbeitende und möchte durch Treue und Loyalität die Bindung an den Arbeitgeber fördern. (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004) Es versucht Kündigungen zu verhindern, was mit dem Hintergrund der vielen Berufsaussteigenden besonders wünschenswert ist. (vgl. Mosley & Barrow, 2005, S. 69) Dies gelingt, indem eine enge Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden aufgebaut wird. (vgl. Ambler & Barrow, 1996) Das Employer Branding erweist sich als Klammer zwischen dem Personalmarketing und der Mitarbeitendenbindung (vgl. Kanning, 2017, S. 3) von besonderem Nutzen für die Volksschule.

Feststellung 3: Der Lehrpersonalmangel wird anhalten, was für Employer Branding als langfristige Strategie spricht.

Es deutet viel daraufhin, dass der Lehrpersonalmangel in den nächsten Jahren anhalten wird. Im Kanton Zürich sind 30% der Lehrpersonen über 50 Jahre alt. (vgl. SKBF, 2018, S. 249) Die Zahl der Schülerinnen und Schüler sind in den letzten Jahren stark gestiegen und werden noch weiter steigen. (vgl. Weisenhorn, 2022) Doch eine steigende Zahl der Schülerinnen und Schüler bedeutet nicht zwangsläufig einen steigenden Bedarf an Lehrkräften. Es gibt statistische Berechnungen, wonach grössere Pensen oder Klassen einen Mangel verhindern könnten. (vgl. SKBF, 2018, S. 251) Doch ob dies funktioniert, bleibt zu bezweifeln. Einerseits decken die Studienabgehenden trotz Rekordzahlen den Bedarf an Lehrpersonen nicht. Hinzu kommt, dass nur 85% der ausgebildeten Lehrpersonen auch in den Beruf einsteigen. (vgl. ebd., S. 252) Diese 15% ausgebildete, aber nie eingestiegene sowie die bereits ausgestiegenen Lehrpersonen bilden aber einen Pool an potenziellen Lehrpersonen, die für den Beruf zurückgewonnen werden

können. Diese Ausgangslage demonstriert, dass es einen grossen Bedarf an langfristigen Massnahmen gibt, um den Lehrpersonalmangel zu bekämpfen. Neben der politischen Ebene, welche einige instrumentelle Arbeitgeberereigenschaften wie Lohn, Arbeitszeit und Sozialleistungen beeinflussen, gibt es auch die Ebene der Schule des direkten Arbeitgebers. Oftmals konnte man in den letzten Monaten beobachten, wie Massnahmen im Personalmarketing beschlossen wurden, um akute Vakanzen zu besetzen. In den Medien findet man zahlreiche Beispiele. Doch weil davon auszugehen ist, dass der Lehrpersonalmangel anhalten wird, braucht es langfristige Strategien. Ein Ansatz bietet da das Employer Branding, weil es langfristig wirken will. (vgl. Kanning, 2017, S. 136) Es will mit einer geschickten Kommunikationsstrategie für eine positive Wahrnehmung bei der Zielgruppe sorgen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 6ff.) Dies führt automatisch zu mehr Bewerbungen (vgl. Kanning, 2017, S. 156) und somit auch zu qualitativ besseren Bewerbungen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 6ff.). Das Employer Branding bietet über das Personalmarketing hinaus gehenden Massnahmen, die positiven und einmaligen Eigenschaften der Schule als Arbeitgeber darzustellen. (vgl. Kanning, 2017, S. 131)

Feststellung 4: Employer Branding ist für eine Schule sinnvoll, weil es für Lehrpersonen einen Unterschied macht, an welcher Schule sie arbeiten.

Das Volksschulamt formulierte die Bitte an die Schulen, dass sie nicht gegenseitig Lehrpersonen abwerben sollten. (vgl. Weisenhorn, 2022) Das mag aus der Sicht des Kantons richtig sein. Dennoch ist das im bestehenden Arbeitsmarkt utopisch. Einerseits gibt es konkrete Hinweise darauf, dass die einzelne Schule wesentlich zum Verbleib resp. Ausstieg aus dem Lehrberuf beiträgt. Es bestehen wesentliche Unterschiede zwischen Schulen in der Unterstützung im Team, der Eingebundenheit in der Organisation, der Fülle der Aufgaben sowie Anforderungen an die Lehrpersonen. Besonders für Berufseinsteigende ist es erheblich, wo der Einstieg erlebt wird. (vgl. Sandmeier & Mühlhausen, 2020, S. 15ff.) Das zeigt, dass sich eine Schule, die sich um gute Arbeitsbedingungen bemüht, auch von anderen differenziert darstellen kann. So kann sie nicht nur nach innen ein guter Arbeitgeber sein, sondern sich nach aussen auch als ein solcher positionieren. Dabei hilft das Employer Branding dank der Profilierungs- und Differenzierungsfunktion (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 6ff.) gelingen. So sorgt das Employer Branding dafür, dass die Informationen über die Arbeitsbedingungen nach aussen kommuniziert werden und so das Wissen über die Schule als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt gestaltet wird. (vgl. ebd., S. 8) So werden passende potenzielle Lehrpersonen angelockt und die Anzahl der Bewerbungen nimmt unabhängig der

ausgeschriebenen Stelle zu. (vgl. Kanning, 2017, S. 131) Neben dem Wechsel der Schule gibt es auch eine Mobilität von Arbeitnehmenden zwischen Kantonen und Gemeinden. Rund 17% der Studienabgehenden verlassen den Ort des Studiums, um an einem anderen Ort in den Beruf einzusteigen. Sind Lehrpersonen aber erst einmal in den Beruf eingestiegen, kommt es nur noch wenig zu Kantonswechselln. Im Kanton Zürich wechseln Lehrpersonen aber öfters als anderswo die Schulgemeinde. (vgl. BfS, 2014, S. 12ff.) Das ist für eine Schule im Kanton Zürich als Arbeitgeber in doppelter Hinsicht relevant. Denn einerseits müssen sie sich bemühen, Lehrpersonen an die eigene Schule zu binden. Dies kann durch Employer Branding gelingen, wenn die Schule in der Branche ein positives Image hat. (vgl. Kanning, 2017, S. 131) Zusätzlich bedeutet es auch, dass Lehrpersonen im Kanton Zürich den Wunsch nach einem Wechsel des Arbeitsortes haben. Ein Wechsel des Schulhauses kann unter Umständen sogar einen Berufsausstieg verhindern. (vgl. Sandmeier & Mühlhausen, 2020) Somit ist es legitim und sogar wünschenswert, die eigene Schule mit geeigneten Kommunikationsmassnahmen als Arbeitgeber differenziert und attraktiv darzustellen. Welche Eigenschaften einen Arbeitgeber besonders attraktiv machen, lässt sich durch einen systematischen Aufbau eines Employer Brandings ebenfalls erarbeiten. Denn während des Branding Prozesses werden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgeholt und der Arbeitgeber kann so auch konkrete Massnahmen zur Steigerung der Arbeitnehmendenzufriedenheit beschliessen. (vgl. Kanning, 2017, S. 133ff.)

Beim Employer Branding geht es um weit mehr als um Imagepflege und Selbstdarstellung. Auch wenn es ihren Ursprung im Branding und in der Privatwirtschaft hat (vgl. Ambler & Barrow, 1996), ist es sehr wohl geeignet, in der öffentlichen Volksschule angewandt zu werden. Beispiele aus der Sozialwirtschaft zeigen, dass dies dort gut funktioniert. (vgl. Slatosch & Kohler, 2014, S. 260ff.; Gwosdz & Heider-Winter, 2014, S. 246ff.) Allerdings gibt es auch Probleme beim Employer Branding, die besonders für die öffentliche Volksschule relevant sind. Die Arbeitgebermarke kann in keinem Fall so aggressiv und offensiv beworben werden wie eine Produktmarke. (vgl. Kanning, 2017, S. 143) Dies gilt besonders für die Volksschule, weil dort Marketing im Allgemeinen nicht üblich ist. Darum muss die Arbeitgebermarke der Realität entsprechen und von den bestehenden Mitarbeitenden getragen werden. Gegenteiliges würde zu schlechter Mundpropaganda führen, was logischerweise nicht zu mehr Bewerbungen führt, sondern das Image schädigen könnte. (vgl. ebd.) Besonders wichtig ist auch bei der öffentlichen Volksschule, dass die Markenbotschaft auf die Zielgruppe zugeschnitten wird. Nur so kann es auch eine Wirkung entfalten. (vgl. ebd.) Einen sofortigen Effekt ist

aber nicht zu erwarten. In der Sozialwirtschaft ging man von einem Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren aus. Zusätzlich wirkte das Employer Branding auf die gesamte Organisation und deren Marketing positiv, weil in solchen Organisationen das allgemeine Marketing oft nicht ausgereift resp. gar nicht vorhanden ist. (vgl. Heider-Winter, 2014, S. 17) Gleiches könnte auch bei der öffentlichen Volksschule eintreten, wenn das Employer Branding strategisch, langfristig und unter Einbezug der bestehenden Mitarbeitenden aufgebaut wird. Wie dies aussehen kann, wird im folgenden Kapitel genauer erörtert.

3 Praxisteil

Im vorhergehenden Kapitel 2.4 wurde die Theorie des Employer Brandings aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven beschrieben sowie anschliessend der Arbeitgebermarkt, worin sich die öffentliche Volksschule bewegt, erörtert. Im anschliessenden Transfer wurden verschiedene Aspekte aufgezeigt, die bei der Erstellung einer Arbeitgebermarke wichtig sind. In diesem Kapitel wird nun ein mögliches Vorgehen beschrieben. Dieses Vorgehen ist für eine öffentliche Volksschule gedacht. Jedoch gilt es individuell nach Ressourcen oder Bedürfnissen der Schule resp. Gemeinde anzupassen. Dieses Kapitel wurde als Handbuch konzipiert, das so durch eine Projektgruppe oder eine als zuständige bezeichnete Person umgesetzt werden kann. Um das Vorgehen greifbarer und konkreter zu machen, wurde an manchen Stellen fiktive Beispiele gemacht.

Insgesamt umfasst das Vorgehen vier Elemente, die jeweils mit ihren konkreten Schritten erläutert werden. Die grobe Struktur dazu liefert das Vorgehen aus der Privatwirtschaft. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 17ff.; Abb. 6) Als Teil des strategischen Employer Brandings wird zuerst eine Situationsanalyse gemacht. Dort werden die Zielgruppen, mögliche Ziele sowie die bestehenden Arbeitbereigenschaften analysiert. Als zweiter Teil des strategischen Brandings werden dann die Zielgruppen priorisiert sowie die Ziele festgelegt und die eigene Positionierung entwickelt. Am Schluss dieses Schrittes steht eine Employer Value Proposition, was die passenden Statements sowie ausgesuchte Arbeitbereigenschaften beinhaltet. Danach geht der Prozess über in ein operatives Employer Branding, wobei die erarbeitete Employer Value Proposition in einem Kommunikationsprogramm umgesetzt wird. Als letzter Schritt folgt die Evaluation, wobei der Erfolg der Arbeitgebermarke gemessen wird. Dieses Vorgehen wird im Rahmen dieses Praxisteils auf die Situation einer öffentlichen Volksschule im Kanton Zürich

übertragen und konkrete Arbeitsschritte formuliert. Das erarbeitete Handbuch (resp. der Praxisteil) wurde an der Strategieklausur einer Schule im Kanton Zürich vorgestellt. Die Ergebnisse aus dieser Diskussion sowie das weitere Vorgehen im Employer Branding an dieser Schule wird im abschliessenden Praxistransfer beschrieben.

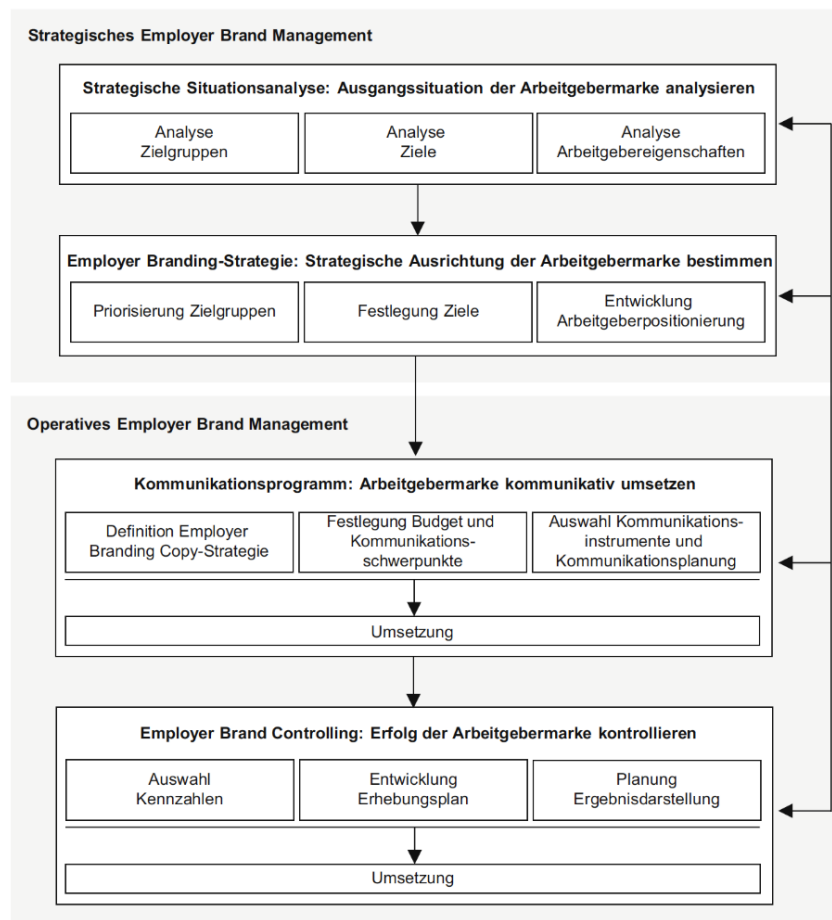


Abbildung 6 Employer Brand Management aus der Privatwirtschaft (von Walter & Kremmel, 2016, S. 10)

3.1 Ausgangslage

Wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt wurde, gibt es viele Gründe für ein Employer Branding in einer öffentlichen Volksschule. Noch fehlen aber konkrete Beispiele. In diesem Kapitel wird ein solches Vorgehen auf der Basis der erläuterten wissenschaftlichen Literatur entwickelt. Dabei wird immer auf die Perspektive einer Schule resp. einer Gemeinde fokussiert, weil sie der Rolle als Arbeitgeber am nächsten kommen. Zwar wäre aufgrund der Diskussion rund ums Branchen- und Berufsimago (vgl. Myoshi, 2022) eine Entwicklung einer Berufsmarke auch denkbar, jedoch lässt sich dieses diagnostizierte Imageproblem aufgrund der hohen Anmeldezahlen der

pädagogischen Hochschulen widerlegen. (vgl. PHZH, 2020) Zusätzlich muss dort zuerst die verantwortliche Instanz festgelegt werden, um eine solche Marke zu etablieren. Forschungen haben aber gezeigt, dass besonders der Einzelschule eine wichtige Rolle zukommt, wenn es darum geht, ob eine Lehrperson aus dem Beruf aussteigt oder ihm treu bleibt. (vgl. Sandmeier & Mühlhausen, 2020, S. 15ff.) Daher kann es auch für eine einzelne Schule Sinn machen, eine eigene Arbeitgebermarke mit einem Employer Branding aufzubauen. Einerseits, um Lehrpersonen von der eigenen Schule und von einem Schulwechsel zu überzeugen. Andererseits will ein Employer Branding auch Lehrpersonen an den Beruf und an die Schule binden.

Eine Arbeitgebermarke muss sich von Wettbewerbern abgrenzen, indem sie etwas besser als die Konkurrenz kann. Dies geschieht durch instrumentelle oder symbolische Merkmale, die den potenziellen Mitarbeitenden einen Nutzen stiftet, eine Zugehörigkeit zu einer positiven Gruppe verspricht oder zu den ihnen und ihren Werten passen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S.8ff.) Die Kommunikation dieser Merkmale geschieht durch einen Auftritt mit Namen, Design und Symbole. Die versprochenen Merkmale müssen dann bei einer tatsächlichen Anstellung erfüllt werden, damit die Mitarbeitenden zufrieden mit dem Arbeitgeber sind. Dadurch wird eine emotionale Bindung zwischen der Zielgruppe und der Marke erzeugt, was zu Loyalität führt und die Mitarbeitenden an den Arbeitgeber bindet. Dies ist also der Zustand, den ein Arbeitgeber mit einer Arbeitgebermarke erreichen möchte. (vgl. Abb. 6)

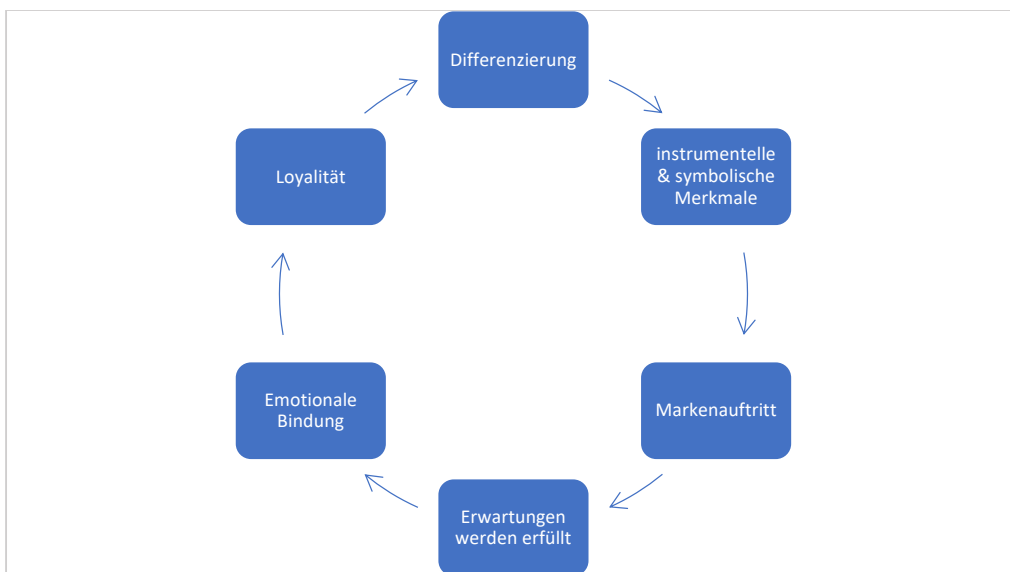


Abbildung 7: Positiver Kreislauf des Employer Brandings (eigene Darstellung)

Ein wesentliches Merkmal des Employer Branding ist die strategische und langfristige Gestaltung der Arbeitgebermarke. (vgl. Ambler & Barrow, 1996) Die Marke wird auf die Zielgruppe und eigene Merkmale abgestimmt (vgl. Kanning, 2017, S. 143) und so sorgfältig aufgebaut. Dieser Prozess ist ein mehrschrittiges Vorgehen, welches im Rahmen dieses Kapitels erklärt wird.

Gleichzeitig müssen den zwei Funktionen des Employer Brandings im weiteren Sinne (vgl. Kanning, 2017, S. 135) Rechnung getragen werden. Die Feststellung der Bedürfnisse der Zielgruppen sowie daraus abgeleitet die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen stehen beim vorgeschlagenen Vorgehen zwar nicht im Zentrum. Dieses Vorgehen konzentriert sich auf die Entwicklung einer nach aussen sichtbaren Arbeitgebermarke. Dennoch fließen diese Überlegungen an mehreren Stellen ein. Somit sollen auch die Funktion des Employer Brandings im weiteren Sinn (vgl. Kanning, 2017, S. 135) erfüllt werden und den Arbeitgeber durch das Employer Branding attraktiver zu machen.

3.2 Strategische Situationsanalyse

Für ein Employer Branding muss als erster Schritt eine Situationsanalyse des Arbeitgebers und des Arbeitsmarktes durchgeführt werden. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 17) Diese Analyse besteht aus drei Elementen, die miteinander verwoben sind. (vgl. ebd., S. 74) Das erste Element sind die Zielgruppen des Arbeitgebers. Diese gehören definiert und abgegrenzt. (vgl. Kanning, 2017, S. 161) Das zweite Element besteht aus einer Auslegeordnung und sorgfältigen Abwägung der Ziele, die gesteckt werden sollen. Dazu gehören einerseits die Rekrutierungsziele, welche auf Quantität oder Qualität ausgerichtet werden können. Zusätzlich gilt es die Arbeitgeberbekanntheit als auch -attraktivität bei der Zielgruppe zu erfassen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 17) Dabei darf nicht vergessen werden, dass es dabei um die interne und externe Wirkung geht. Die bestehenden Mitarbeitenden sind also für diese Auskunft eine explizit relevante Gruppe. (vgl. Kanning, 2017, S. 161) Das dritte Element der Situationsanalyse ist die Auseinandersetzung mit den bestehenden Eigenschaften des Arbeitgebers. Daraus werden mögliche attraktive Angebote für die Zielgruppen abgeleitet. (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004) In der konkreten Umsetzung wurden sieben Punkte dazu definiert, die nachfolgend genauer erläutert werden. (vgl. Tabelle 2)

Ziel	Methode	Vorgehen	Quellen
Zielgruppen kennen	Zielgruppen anhand Kriterien definieren (beruflich, demografisch, geografisch, Persönlichkeit)	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppen definieren und analysieren • Bedeutung der einzelnen Zielgruppen feststellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalbestand (Schulverwaltung) - Personalstatistik - Stellenanzeigen, Stellenprofile - Personalprognosen/-planung - Experteninterview
Ziele eingrenzen	Quantität und Qualität der Bewerbungen analysieren Analyse psychografische Merkmale Befragung der Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Quantität und Qualität der Bewerbungen erfassen • Arbeitgeberattraktivität/-bekanntheit erfassen (<i>Arbeitgebereigenschaften aus Schritt 8 einbeziehen</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewerbungsstatistik (Anzahl Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen, Anzahl Kündigungen nach einem Jahr, Anzahl Initiativbewerbungen) - Befragung
Arbeitgebereigenschaften identifizieren (vorhandene, gewünschte) Richtige Arbeitgebereigenschaften auswählen Arbeitgebereigenschaften auf Zielgruppe überprüfen	Qualitative Forschung Bestehende Inventare (vgl. Literatur) Normative Kommunikationsmittel nutzen Instrumentelle und symbolische Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgebereigenschaften sammeln • 15-20 Arbeitgebereigenschaften aussuchen • Arbeitgebereigenschaften bewerten (Relevanz, Passung, Korrektheit) und begründen -> <i>Arbeitgebereigenschaften/ Image bei Zielgruppe überprüfen (Befragung von Schritt 4)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventare (Kanning, 2017) - Studie Sandmeier & Mühlhausen, 2014 - Forderungen VPOD/ZLV - Analyse Kommunikationsmittel (Leitbild, Stelleninserate, Portraits) von Schulen im Kt. Zürich - Experteninterviews - Ratingkonferenz mit SL und GL - Befragung der Mitarbeitenden

Tabelle 2: Die 3 Elemente der Strategischen Situationsanalyse (eigene Darstellung)

3.2.1 Zielgruppen

In der Literatur (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 75) werden vier verschiedene Kriterien für die Bestimmung der Zielgruppen genannt:

- Beruflich (z.B. Studienfach, Abschluss, Zertifikaten, Ausbildung, Funktion)
- Demografisch (z.B. Alter, Geschlecht)
- Geografisch (z.B. Herkunft, Wohnort)
- Persönlich (z.B. Persönlichkeit, Arbeitsstil)

Für die Schule – wie auch für andere Unternehmen – sind insbesondere die berufsbezogenen Kriterien wichtig. Die demografischen und geografischen Kriterien zeigen vor allem auf, wie der Personalbestand strukturiert ist. Eine Häufung von Arbeitnehmenden aus den gleichen Gemeinden kann zum Beispiel ein Hinweis für eine Strategie geben, wenn zum Beispiel auffallend viele Arbeitnehmende aus anderen Kantonen stammen. Das könnten Anhaltspunkte sein für besondere Arbeitbereitschaften, die den Arbeitgeber in einem bestimmten geografischen Arbeitsmarkt attraktiv machen, beispielsweise ein höherer Lohn. Es kann aber auch einen Hinweis darauf sein, wie gut eine Schule erschlossen ist und daher ein bestimmtes Arbeitgebermerkmal in den Vordergrund gestellt werden kann. Demografische Strukturen geben insbesondere Hinweise auf den zu erwartenden Rekrutierungsbedarf in den nächsten Jahren. Eine unausgewogene Belegschaft kann zum Beispiel dazu führen, dass in einem Jahr plötzlich viele Vakanzen zu besetzen sind. Persönlichkeitsorientierte Kriterien sind schwierig zu quantifizieren, weil es für die Erfassung standardisierte Tests bräuchte. Darum wird auch in der Praxis häufig davon abgesehen. Auch für Schulen ist dies zu empfehlen, weil die Personaldaten selten auf dieser Ebene erfasst sind. Die Zielgruppen sollten alle nach gut messbaren Kriterien geordnet werden, weshalb das Kriterium der Persönlichkeit für das Employer Branding nicht weiter beachtet wird.

Nachfolgend ein Beispiel für Zielgruppen in einer Schule im Kanton Zürich. Diese Zielgruppenliste ist individuell zu erstellen resp. zu überprüfen. Nicht jede Schule hat den gleichen Personalbedarf resp. die gleichen Zielgruppen. Die geografische Einschränkung auf den Kanton Zürich wurde deshalb geschaffen, weil es eine gewisse Anzahl Studienabgänger gibt, die nach dem Studium den Kanton wechseln. (vgl. BfS, 2014) Allerdings kann es für gewisse Schulen Sinn machen, diese Gruppe weiter zu spezifizieren.

Funktionsbezogene Zielgruppen:

1. Klassenlehrpersonen Kindergarten
2. Klassenlehrpersonen Primar
3. Klassenlehrpersonen Sek
4. Fachlehrpersonen
5. IF-Lehrpersonen
6. DaZ-Lehrpersonen
7. Schulleitungen

8. Spezialisierte Fachpersonen (Logopädie, Psychomotorik, Schulsozialarbeit usw.)
9. Klassenassistenten
10. Temporäre Angestellte (Kurzzeit/Langzeit Vikariate)

Arbeitszeitbezogene Zielgruppen:

1. Tiefe Teilzeit-Pensen (bis 50%)
2. Hohe Teilzeit-Pensen (50-90%)
3. Vollzeit-Pensen (90-100%)

Erfahrungsbezogene Zielgruppen:

1. Berufseinsteigende (<2 Jahre nach Abschluss)
2. Erfahrene
3. Quereinsteigende (Im zweiten Jahr der Ausbildung)

Geografische Zielgruppen:

1. Kanton Zürich
2. Ausserhalb vom Kanton Zürich

Demografische Zielgruppen:

1. Männlich
2. Weiblich
3. U30
4. U40
5. U50
6. U60
7. Ü60

Nach der Definition der Zielgruppe wird der aktuelle Personalbestand mit Hilfe von Personaldaten in einer Übersichtstabelle zusammengefasst. Je nach vorhandenen Personaldaten der Schulverwaltung, müssen gewisse Daten im Rahmen von Befragungen erhoben werden.

Ebenso wird versucht zu ermitteln, wie gross der Bedarf in naher Zukunft sein wird. Aufgrund des Alters und temporären Anstellungen lässt sich der Bedarf abschätzen. Allerdings bleibt eine grosse Unsicherheit bestehen. Dies gilt es bei den strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Empfehlenswert ist es in einer Schule ohnehin, die Personalplanung aufgrund von Personalgesprächen und Wissen der Schulleitung zu machen.

3.2.2 Ziele analysieren

Das nächste Element der strategischen Ausgangsanalyse ist die genaue Betrachtung der möglichen Ziele. Damit wird eine Grundlage für die Zielsetzung geschaffen. Das Employer Branding kann auf quantitatives oder qualitatives Wachstum bei den Bewerbungen ausgerichtet sein. Um diese Ausrichtung zu bestimmen, muss zuerst betrachtet werden, wo der Bedarf liegt.

Für diese Analyse wird auf die rekrutierungsrelevanten Zielgruppen beschränkt, in dem die relevanten berufsbezogenen Zielgruppen erfasst werden. Am meisten Sinn macht es, auf die verschiedenen festangestellten Lehrpersonen zu fokussieren. Dort gibt es meistens den grössten Bedarf. Schulleitungen und andere Fachpersonen sind normalerweise in der Summe so wenige Arbeitnehmende, dass es sich nicht lohnt, ein Employer Branding darauf auszurichten. Relevanter hingegen sind die arbeitsbezogenen und erfahrungsbezogenen Kriterien bei der Eingrenzung der Zielgruppen, weshalb sie hier auch in die Analyse mitaufgenommen werden. Die relevanten Zielgruppen können aber für jede Schule variieren, weshalb auch diese Analyse von diesem Vorschlag abweichen kann. Für die Bewerbungsquantität sind die Spontanbewerbungen ebenso entscheidend, weshalb sie auch miteingefasst werden müssen. Die Daten werden in einer Tabelle dargestellt. (vgl. Abb. 8) Es ist empfehlenswert dazu die letzten fünf Jahre miteinzuschliessen. Fünf Jahre sind ein Evaluationszyklus²² einer Schule sowie mehr als eine Legislatur der politischen Schulbehörde. Oftmals werden Schulprogramme und andere richtungsweisende Pläne in dieser Zeitspanne verfasst. Daher eignet es sich gut als Referenzwert. Aus Platzgründen werden bei der Abbildung 8 nur die drei letzten Jahren abgebildet.

²² Im Kanton Zürich werden Schulen alle fünf Jahre von der Fachstelle Schulbeurteilung evaluiert. (vgl. <https://www.zh.ch/de/bildungsdirektion/fachstelle-fuer-schulbeurteilung.html>)

Zielgruppe	2020		2021		2022	
	Auf vakante Stellen	Spontan	Auf vakante Stellen	Spontan	Auf vakante Stellen	Spontan
KLP Kiga						
KLP Primar						
KLP Sek						
FLP						
IFLP						
DaZLP						
Einsteigende						
Erfahrene						
Quest ²³						
<50%						
50-90%						
>90%						

Abbildung 8: Gekürzte Darstellung der Bewerbungen, geordnet nach relevanten Zielgruppen (eigene Darstellung)

In der zweiten Analyse geht es um die Bewerbungsqualität. Dabei wird die Frühfluktuation gemessen und geschaut, wie viele Lehrpersonen bereits nach kurzer Zeit gekündigt haben. Anders als in der Literatur vorgeschlagen zählt dabei nicht die Kündigung in der Probezeit, sondern auch jene nach einem Jahr. In der Volksschule ist dies eine auffallend kurze Beschäftigungszeit, weil eine Lehrperson in der Regel für einen «Klassenzug» drei Jahre am selben Ort bleibt. Diese Analyse wird ebenfalls in einer Tabelle dargestellt.

Zielgruppe	2020		2021		2022	
	Probezeit	Nach 1 Jahr	Probezeit	Nach 1 Jahr	Probezeit	Nach 1 Jahr
KLP Kiga						
KLP Primar						
KLP Sek						
FLP						
IFLP						
DaZLP						
Einsteigende						
Erfahrene						
Quest						
<50%						
50-90%						
>90%						

Abbildung 9: Gekürzte Darstellung der Frühfluktuation (eigene Darstellung)

²³ Quest ist die im Kanton Zürich geläufige Abkürzung für quereinsteigende Lehrpersonen. Diese müssen ein verkürztes Bachelor-Studium durchlaufen, um als vollwertige Lehrpersonen eingestellt zu werden. (Vgl. <https://phzh.ch/de/Ausbildung/Studiengaenge/Primarstufe/Quereinstieg-Primarstufe/>)

Nachdem die Zahlen und Fakten zu den Bewerbungen und Fluktuation analysiert wurden, wird nun eine Bestandsaufnahme der psychografischen Markenziele gemacht. Die psychografischen Markenziele umfassen drei Kernfragen (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 79):

- Wie attraktiv ist der Arbeitgeber?
- Welche Arbeitgebereigenschaften werden von der Zielgruppe wie wahrgenommen?
- Wie bekannt ist der Arbeitgeber?

Es wird empfohlen, einen standardisierten Fragebogen an verschiedene Zielgruppen zu versenden. Das Ziel dieser Befragung ist, herauszufinden, wie bekannt der Arbeitgeber ist und welches Image er bei der Zielgruppe hat. Dabei ist besonders wichtig, dass sowohl bestehende als auch potenzielle Mitarbeitende erreicht werden. Deshalb sollte der Fragebogen an die bestehenden Mitarbeitenden versendet sowie über verschiedene andere Kanäle an die Zielgruppe der potenziellen Mitarbeitenden herangetragen werden. Im Kontext der öffentlichen Volksschulen könnten alle ausgebildeten oder in der Ausbildung befindlichen Lehrpersonen der Schweiz (v.a. im Kanton Zürich und in den umliegenden Kantonen) an dieser Befragung teilnehmen. Es gibt allerdings noch keine anderen Vergleichsstudien, die als Referenz benutzt werden können. Darum muss dazu eine eigene Befragung erstellt und gestreut oder in Auftrag gegeben werden. Die Schwierigkeit liegt hierbei neben den finanziellen Aspekten vermutlich am Zugang zu den potenziellen Mitarbeitenden. Anders als in der Privatwirtschaft gibt es im Bildungsbereich keine Unternehmung mit Datenbanken dieser Zielgruppen. Als praktikable Alternative liesse sich die Analyse auf die bestehenden Mitarbeitenden beschränken, was allerdings einen sehr eingeschränkten Blick auf das bestehende Image gewährt. Jedoch ist diese Sicht besonders für die Identifizierung von eigenen Schwächen relevant und würde Einsichten dahingehend ermöglichen, was der Arbeitgeber noch verbessern müsste. Die Aussagen zur Arbeitgeberbekanntheit erübrigt sich allerdings bei einer solchen Lösung. So oder so muss diese Befragung erst nach der eingegrenzten Auswahl der Arbeitgebereigenschaften erfolgen, weil diese hier ebenfalls mitaufgenommen werden. Die Befragung macht Aussagen, die die Befragten in der Skala 1-5 beantworten müssen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 221) Nachfolgend wurden Beispielfragen für die Umfrage bei potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden formuliert.

Arbeitgeberattraktivität

1. Die Schule wäre (ist) für mich ein guter Arbeitgeber.²⁴
2. Die Schule ist für mich als Arbeitgeber (immer noch) attraktiv.
3. Eine Anstellung in der Schule spricht mich (immer noch) sehr an.
4. Ich würde ein Jobangebot der Schule (wieder) annehmen.
5. Die Schule wäre (ist) für mich erste Wahl als Arbeitgeber.
6. Wenn mich die Schule (nochmals) zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich zusagen.
7. Wenn ich (wieder) ein Stellenangebot der Schule sehen würde, würde ich mich darauf bewerben.
8. Wenn ich (nochmals) nach einer Stelle suchen würde, würde ich mich bei der Schule bewerben.
9. Lehrpersonen der Schule sind stolz, wenn sie sagen, dass sie dort arbeiten.
10. Die Schule ist ein angesehener Arbeitgeber.
11. Es gibt sicherlich viele, die für die Schule arbeiten wollen.

Arbeitgeberimage

1. Welche der folgenden Eigenschaften trifft auf die Schule zu? *(15-20 ausgesuchte Arbeitbereigenschaften, vgl. Kapitel 3.2.4)*
2. Welche Eigenschaften treffen auf die meisten Ihnen bekannten Schulen im Kanton Zürich zu? *(15-20 ausgesuchte Arbeitbereigenschaften, vgl. Kapitel 3.2.4)*
3. Beurteilen Sie, wie relevant die folgenden Arbeitbereigenschaften für Sie sind. *(15-20 ausgesuchte Arbeitbereigenschaften, vgl. Kapitel 3.2.4)*

Arbeitgeberbekanntheit

1. Welche Schulen fallen Ihnen als Arbeitgeber spontan ein?
2. Ist Ihnen die Schule bekannt?
3. Die Schule kommt mir als erstes in den Sinn, wenn ich an Schulen als Arbeitgeber denke.
4. Ich kann die Schule als Arbeitgeber von anderen unterscheiden.
5. Ich weiss, dass die Schule aktuell Lehrpersonen sucht.
6. Ich bin mit der Schule als Arbeitgeber vertraut.

²⁴ Die Formulierungen in den Klammern richten sich an die bestehenden Mitarbeitenden.

3.2.3 Arbeitgeberereigenschaften analysieren

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, baut die Arbeitgebermarke auf zwei Arten von Eigenschaften auf: Instrumentelle Merkmale und symbolische Merkmale. (vgl. u.a. von Walter & Kremmel, 2016, S. 80) Die instrumentellen Merkmale sind objektive Eigenschaften des Arbeitgebers. (z.B. Lohn, Beteiligung an der Weiterbildung, Sozialleistungen, Angebote zur Vereinbarkeit von Familie/Arbeit). Die symbolischen Merkmale hingegen geben die Persönlichkeit und Kultur des Arbeitgebers wieder (z.B. zugeschriebene Beschreibungen wie innovativ, fair, bodenständig). In diesem Schritt der strategischen Markenausrichtung geht es darum die möglichen Eigenschaften zu benennen, um im nächsten Schritt für den Arbeitgeber passende auszuwählen. Um Arbeitgeberereigenschaften zu identifizieren, werden drei grundsätzliche Möglichkeiten vorgeschlagen. (vgl. ebd., S. 81ff.)

Ein gängiger Ansatz, um solche Arbeitgeberereigenschaften zu identifizieren, ist das Leitfadenterview mit Fokusgruppen. Dabei wird in kleinen Gruppen mit 5-10 Teilnehmenden über die Unternehmung diskutiert, um so Eigenschaften herauszuarbeiten. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 82) Als Referenzgrösse werden 8-12 Gruppen mit jeweils zehn Teilnehmenden für eine Firma mit 2500 Angestellten vorgeschlagen. Das wären ca. 12-50% der Arbeitnehmenden. Dieses Vorgehen ist sehr aufwändig und für eine Schule im Kanton Zürich ohne externe Hilfe kaum durchführbar. Trotzdem ist es sehr wichtig, dass die bestehenden Mitarbeitenden befragt werden, damit die Bedürfnisse abgeholt werden und das Employer Branding seine Aufgabe erfüllen kann. (vgl. Kanning, 2017) Ausserdem ist es auf diesem Weg möglich, für Arbeitnehmende attraktive Angebote zu identifizieren. (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004) Denkbar wären 1-2 Leitfadenterviews mit einer Fokusgruppe von ca. 5 Teilnehmenden. Mit dieser Methode kann auch sichergestellt werden, dass die Zielgruppe der bestehenden Mitarbeitenden zu Wort kommt und sich die entwickelnde Marke an der Realität orientiert. Die Leitfragen wären dazu die folgenden (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 81):

- Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie an die Schule als Arbeitgeber denken?
- Wie stellen Sie sich eine typische Lehrperson in der Schule vor?
- Welche Leistungen bietet die Schule seinen Mitarbeitenden?
- Würden Sie sich nochmals bei der Schule bewerben? Warum? Warum nicht?
- Was erwarten Sie von einem guten Arbeitgeber?
- Was macht aus Ihrer Sicht eine gute Unternehmenskultur aus?
- Was sagen Ihre Freunde und Bekannte über die Schule?

Eine andere Möglichkeit, um Arbeitbereigenschaften zu identifizieren, ist die Nutzung bestehender Inventare. Von Walter & Kremmel (2016, S. 8) bieten ein solches, in dem sie oftmals verwendete Merkmale auflisten. Ein weiteres Beispiel von zusammengestellten Eigenschaften bietet Kanning (2017, S. 142). Er spricht hingegen von konkreten und abstrakten Dimensionen, was den instrumentellen und symbolischen Merkmalen entspricht. Ein Nachteil dieses Vorgehens ist jedoch, dass branchen- und regionaltypische Eigenschaften in dieser Aufzählung nicht vorkommen. Darum wurde hier eine für die Volksschule angepasste Inventarliste erstellt, die nachfolgend dargestellt wird. Darin wurden auch bekannte unterstützende Faktoren für Lehrpersonen als Arbeitbereigenschaften aufgenommen. (vgl. Sandmeier & Mühlhausen, 2020)

Instrumentelle Merkmale		Symbolische Merkmale	
Merkmal	Quelle	Merkmal	Quelle
Grösse des Arbeitgebers	Kanning (2017, S. 142)	Aufrichtigkeit	Kanning (2017, S. 142)
Work-Life-Balance		Spannung	
Gehalt		Kompetenz	
Arbeitsplatzsicherheit		Prestige/Reputation	
Entwicklungsmöglichkeiten		Innovativ	
Karrierechancen		Soziale Verantwortung	
Medienpräsenz		Arbeitsklima	
Diversity		Verantwortungsübernahme	
Hohe Erwartungen an Mitarbeitenden		Vertrauenswürdigkeit	
Vielfältiger Aufgabenbereich		Unterstützung	
Sozialleistungen		Ergebnisorientierung	
Arbeitszeitregelung		Präzision	
Arbeitsbelastung		Teamorientierung	
Arbeitsort		Entschlossenheit	
Autonomie		Anregung	
Entscheidungsspielräume		Tradition	
Ansehen des Jobs	Universalität		
Arbeitsausstattung	Nachhaltigkeit		
Betriebliche Gesundheitsförderung	Sandmeier & Mühlhausen (2020)	Fröhlich	
Unterstützendes Kollegium		Freundlich	
Rollenklarheit		Offen	
Unterstützende Schulleitung		Betroffen	
Interne Weiterbildungen zum Classroom-Management		Beständig	
Motivierte SuS		Liebenswert	
Klare Anforderungen an Mitarbeitende	Ehrenhaft		
Herausfordernde Aufgaben	Von Walter & Kremmel (2016, S. 8)	Zuverlässig	
Entwicklungsaussichten des Unternehmens		Vertrauensvoll	
Klientel des Unternehmens		Cool	

Instrumentelle Merkmale (Fortsetzung)		Symbolische Merkmale (Fortsetzung)	
Standort	Von Walter & Kremmel (2016, S. 8)	Trendy	Kanning (2017, S. 142)
		Jung	
		Einfallreich	
		Aktuell	
		Aufregend	
		Innovativ	
		Extravertiert	
		Wagemutig	
		Sicher	
		Fleissig	
		Führend	
		Leistungsorientiert	
		Gemeinschaftlich	
		Charmant	
		Stylish	
		Elegant	
		Angesehen	
Exklusiv	Von Walter & Kremmel (2016, S. 8)		
Elitär			
Bodenständig			
Robust			
Temperamentvoll			
Pragmatisch			
Fantasievoll			
Leidenschaftlich			
Charmant			

Abbildung 10: Inventarliste von symbolischen und instrumentellen Eigenschaften (eigene Darstellung)

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die normativ-strategischen Grundsatzpapiere und Kommunikationsmittel des Arbeitgebers sowie der Wettbewerber zu analysieren und darin nach Hinweisen zu Arbeitgeberereigenschaften zu suchen. Dazu gehören beispielsweise Leitbilder, Portraits in Publikationen (z.B. Homepage) und auch bereits benutzte Stelleninserate. Hier ist es schwierig Eingrenzungen vorzunehmen, welche Wettbewerber mitanalysiert werden sollten. Weiterhin gibt es bei dieser Methode den Nachteil, dass die analysierenden Personen sehr viel subjektive Eindrücke bei der Bewertung der Dokumente miteinfließen lassen. Dies insbesondere deshalb, weil neben dem Text noch die Bildsprache und das Design mitbeurteilt wird. Dies könnte verhindert werden, indem zusammen mit einer Fokusgruppe bestehend aus der Zielgruppe die Dokumente analysiert werden und über die Wahrnehmung diskutiert wird.

Empfehlenswert ist gemischtes Vorgehen, bei dem alle drei Ansätze verfolgt werden können. Wie das gemacht wird, hängt auch von den zur Verfügung stehenden zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen ab.

3.2.4 Arbeitgebereigenschaften aussuchen

Im Rahmen der Analyse wurden alle für die Branche und für die Schule passenden instrumentellen und symbolischen Arbeitgebereigenschaften ausgesucht. Nun geht es darum die passenden Eigenschaften für die Schule auszusuchen.

Zuerst müssen alle möglichen *Arbeitgebereigenschaften* aus der Analyse der *Arbeitgebereigenschaften* radikal eingegrenzt werden, damit dann daraus besonders relevante und passende Eigenschaften für die Befragung der Zielgruppen ausgesucht werden können. Die Auswahl (ca. 30-40 Eigenschaften) entsteht in Zusammenarbeit mit Experten von der Schule und auf der Basis der gewählten Analysemethoden (Leitfadeninterviews, Inventarlisten und Analysen der normativ-strategischen Grundsatzpapiere) Besonders den Erkenntnissen aus den Leitfadeninterviews gilt es Bedeutung zuzumessen, weil sie direkt die Wünsche der Zielgruppe abholen. Diese Auswahl wird dann dem Management der Schule in einer Umfrage präsentiert. Vorgängig sollen sie dort die Relevanz für die Zielgruppe, die Schule sowie die Passung zur Schule beurteilen. In einem anschließenden Workshop mit dem Management werden die Ergebnisse der Umfrage diskutiert. Dabei geht es in erster Linie darum zu bestimmen, ob die Ergebnisse der Umfrage richtig sind und ob es für die Eigenschaften auch konkrete Beispiele aus dem Alltag gibt, die sie belegen. Dabei sollten instrumentelle und symbolische Eigenschaften ausgewogen vertreten sein. Abhängig von der Zielsetzung (Qualität oder Quantität) kann das Gleichgewicht in die eine oder andere Richtung verschoben sein. Nach der Diskussion sollten 15-20 Eigenschaften festgelegt worden sein, die man danach in der im vorherigen Kapitel erwähnten Befragung der Zielgruppe zu den psychografischen Markenziele einpflegt. Die Zielgruppe beurteilt in der Befragung, ob sie die Eigenschaften mit der Schule Dietlikon verbinden und ob sie die Eigenschaft als relevant beurteilen. Durch die Beurteilung der Relevanz überprüft man, ob die ausgewählten instrumentellen und symbolischen Arbeitgebermerkmale auch für die Zielgruppe Sinn macht oder ob die Leitfadeninterviews und die vorhergegangenen Expertengespräche einen falschen Eindruck vermittelt haben. Die Messung der Wichtigkeit auf direktem Weg kann aber auch ungenau werden, weshalb sie immer auch relativiert werden muss. Allerdings sind Messungen auf dem indirekten Weg ohne externe Hilfe nicht durchführbar für Schulen, weil dies eine vertiefte Kenntnis in Statistik erfordert. (vgl. von Walter & Krammel, 2016, S. 89) Im vorausgehenden Workshop wird die Relevanz ebenso beurteilt. Diese Beurteilung wird später bei der Strategieerarbeitung benötigt.

3.3 Employer Branding Strategie

Die Daten aus der Situationsanalyse dienen dem Arbeitgeber dazu, eigene Defizite und Stärken zu identifizieren. (vgl. Kanning, 2017, S. 162) Daraus gilt es nun die Positionierung des Arbeitgebers zu bestimmen. Am Ende dieses Schrittes sollte eine Botschaft für die definierten Zielgruppen stehen, um diese im nächsten Schritt intern und extern zu vermarkten. (vgl. Backhaus, & Tikoo, 2004) Um diese Botschaft zu erhalten, werden die Zielgruppen priorisiert und besonders relevante Zielgruppen hervorgehoben. Danach werden für jede Zielgruppe messbare Ziele festgesetzt und für die Evaluation mit Kennzahlen versehen. Die Ziele betreffen meistens die Anzahl der qualitativen oder quantitativen Bewerbungen sowie allgemeine Markenziele, die die Arbeitgeberattraktivität, -bekanntheit und das Image betreffen. Aufgrund dieser zielgruppenspezifischen Ziele wird eine Arbeitgeberpositionierung vorgenommen und eine Employer Value Proposition entwickelt. Darin enthalten sind die Arbeitgebereigenschaften, mit denen sich der Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren will. Diese besteht meistens aus einem Hauptslogan, der die übergreifende Position bestimmt, sowie drei Statements und zielgruppenspezifische Eigenschaften. Die ausgesuchten Eigenschaften müssen sowohl mit den bestehenden Eigenschaften des Arbeitgebers übereinstimmen als auch die erwarteten Wünsche der Zielgruppe ansprechen. (vgl. von Walter & Kremmel, S. 19ff.) Grundlage dafür sind die gesammelten Daten aus der strategischen Situationsanalyse.

Ziel	Methode	Vorgehen	Quellen
Zielgruppen mit mittlerer und hoher Wichtigkeit identifizieren	Zielgruppenmatrix	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenmatrix aufgrund der Zielgruppenanalysen erstellen • Prioritäre Zielgruppen festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zielgruppenanalyse
Rekrutierungsziel und Markenziele definieren	Rekrutierungsziele (Quantität und Qualität) aufgrund Zielanalyse festlegen Markenziele (Arbeitgeberattraktivität, -image, -bekanntheit) aufgrund Zielanalyse festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Daten auswerten • Ziele formulieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Durchgeführte Befragungen zu psychografischen Markenzielen - Analyse der Personalstatistik (Bewerbungsstatistik, Frühfluktuation usw.) - Zielpyramide nutzen für vier Ziele (SMART)
Profil entwickeln	Arbeitgebereigenschaften auswählen, mit denen man sich positioniert	<ul style="list-style-type: none"> • Profil der Positionierung bestimmen • Zentrale Arbeitgebereigenschaften bestimmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele und Zielgruppen-Priorisierung - Befragung Zielgruppen - Leitfadenterview - Ratingkonferenz
Positionierung definieren	Statements und Slogan entwickeln, die... <ul style="list-style-type: none"> → Mit übergeordneten Zielen usw. übereinstimmen → Tatsächlich so gelebt werden Von Wettbewerbern abheben	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund der Arbeitgebereigenschaften 3 Statements und 1 Slogan erarbeiten • Zielgruppenspezifisch die Statements und Slogans anpassen («Reason Why») • Grafische Darstellung der Employer Value Proposition • Fehlende 	<ul style="list-style-type: none"> - Employer Value Proposition

Tabelle 3: Übersicht über die Entwicklung einer Branding Strategie (eigene Darstellung)

3.3.1 Zielgruppen priorisieren

Auf der Basis der Analyse wird eine Zielgruppenmatrix (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 117) erstellt. Mit dieser Zielgruppenmatrix wird im Gespräch mit Experten aus der Schule festgelegt, welche Zielgruppen beim Employer Branding fokussiert werden sollten. Die Schaffung einer Submarke (vgl. ebd., S. 118) für differenzierende Zielgruppen (z.B. SL) kann in einem zweiten Schritt berücksichtigt werden, jedoch ist

dies im Kontext der Zürcher Volksschulen meist zu aufwändig, so dass es sich im Verhältnis zum Rekrutierungserfolg nicht lohnen würde.

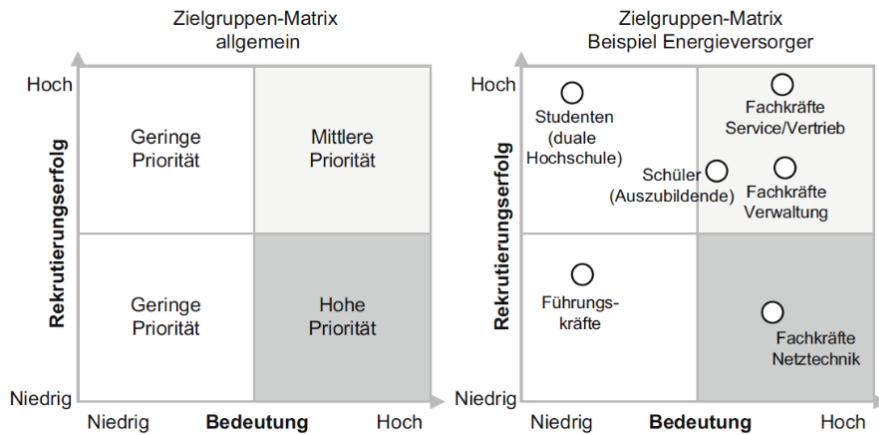


Abbildung 11: Beispiel einer Zielgruppenmatrix (von Walter & Kremmel, 2016, S. 8)

3.3.2 Ziele setzen

Auf der Grundlage der Ziel-Analyse, Zielgruppen-Befragung sowie des Workshops werden auf den vier Ebenen der Zielpyramide (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 120) Ziele fürs Employer Branding definiert. Damit das Ziel der Rekrutierung erreicht wird, müssen alle vorherigen Ziele ebenfalls erreicht werden. Deshalb muss für jede Ebene ein messbares Ziel definiert werden. (vgl. ebd., S. 122)

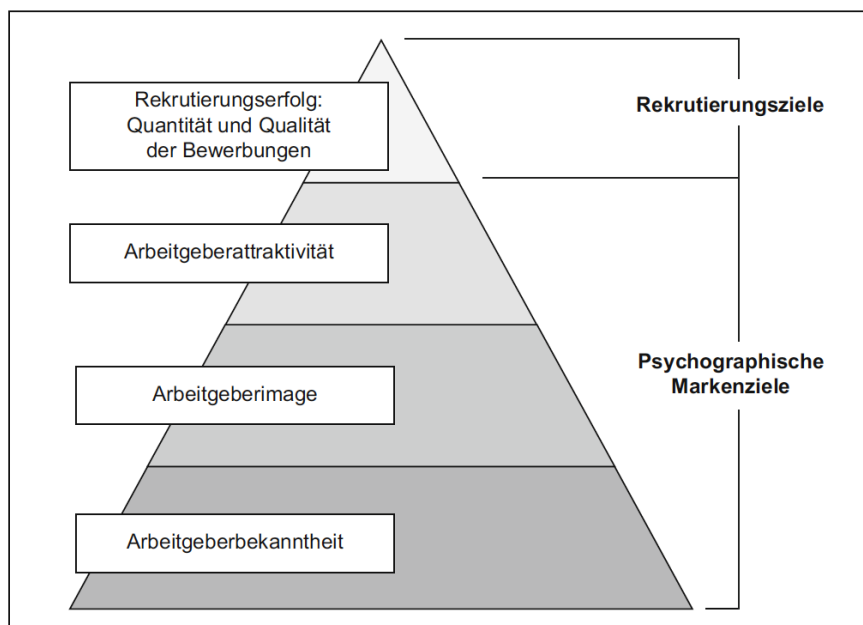


Abbildung 12: Zielpyramide für Employer Branding (von Walter & Kremmel, 2016, S. 120)

1. **Rekrutierungsziel:** Die Schule muss sich entscheiden, ob sie vor allem mehr (Quantität) oder vor allem passendere (Qualität) Bewerbungen erhalten möchte. Als Grundlage dient dazu die Zielgruppen-Analyse.
2. **Arbeitgeberattraktivität:** Damit das Rekrutierungsziel erreicht werden kann, muss der Arbeitgeber attraktiv sein. Die Befragung zu den psychografischen Markenzielen gibt dazu Hinweise, ob die Attraktivität gesteigert werden muss.
3. **Arbeitgeberimage:** Falls noch kein Employer Value Proposition vorliegt, macht es Sinn, in erster Linie den Aufbau eines klaren und differenzierten Arbeitgeberimage anzustreben.
4. **Arbeitgeberbekanntheit:** Aufgrund der Befragung der Zielgruppen können hier Ziele gesetzt werden, um die Bekanntheit allenfalls zu steigern.

3.3.3 Positionierung entwickeln

Um eine zielgruppenorientierte und zur Schule passende Marke zu erarbeiten, müssen zuerst die richtigen Arbeitgebereigenschaften ausgewählt werden. Ableitend von den gesetzten Rekrutierungszielen, fällt der Entscheid, welches Positionierungsprofil gewählt wird. Bei einem quantitativen Rekrutierungsziel empfiehlt sich ein klassisches Profil, während bei einem qualitativen Rekrutierungsziel eher ein selektionierendes Profil angebracht ist. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 125) Je nach gewähltem Profil müssen die Arbeitgebereigenschaften andere Voraussetzungen erfüllen. (vgl. Abb. 13) Aufgrund des Lehrermangels und der aktuellen Rekrutierungsschwierigkeiten wird ein klassisches Positionierungsprofil für Schule am sinnvollsten sein. Das bedeutet, es müssten vor allem Arbeitgebereigenschaften ins Zentrum gerückt werden, die für die Zielgruppe relevant sind und eher instrumentell als symbolisch sind.

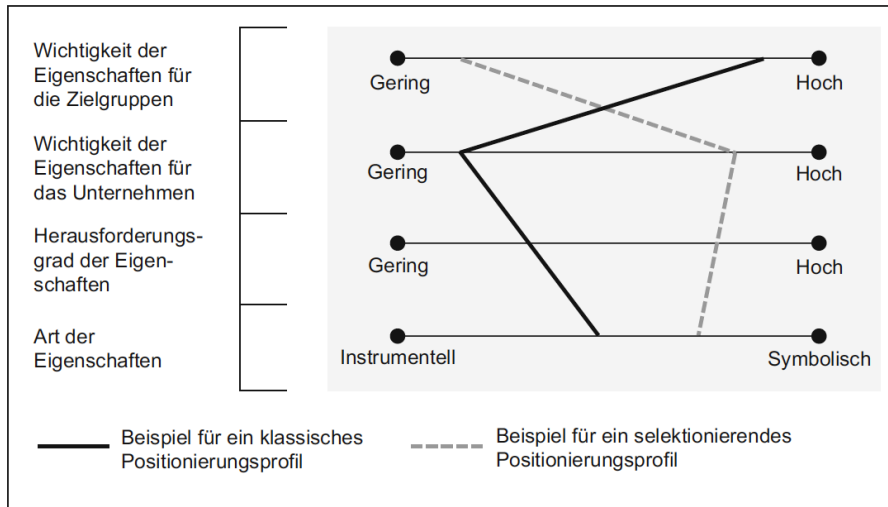


Abbildung 13: Klassisches und selektionierendes Positionierungsprofil im Vergleich (von Walter & Kremmel, 2016, S. 125)

Aufgrund des gewählten Positionierungsprofils, des Management-Workshops und der Befragung der Zielgruppen werden passende zentrale Eigenschaften für die Employer Value Proposition ausgesucht. Die zentralen Arbeitgebereigenschaften überzeugen durch ihre Glaubwürdigkeit und ihre Zielharmonie mit anderen wichtigen Ebenen (Leitbild usw.). Sie helfen ausserdem zur Differenzierung von anderen Arbeitgebern. Die ausgesuchten Arbeitgebereigenschaften bilden die Grundlage, um Positionierungsstatements zu formulieren. Diese Statements werden zu einem Slogan verdichtet werden, die dann der Kern der Marke bildet. Diese Statements können zielgruppenspezifisch angepasst werden und werden in einer Tabelle grafisch dargestellt. Nachfolgend wird ein Beispiel einer beliebigen Schule dargestellt, um die Statements besser verständlich zu machen.

Zielgruppe	Klassenlehrperson Primarschule
Arbeitgeberpositionierung	Wir machen Schule. <i>Preisgekrönt/kooperativ, bezahlte Weiterbildungen sowie internes Weiterbildungsangebot/Coaching, hoher Entscheidungsspielraum/proaktiv</i>
Zielgruppenspezifische Facetten	<i>Unterstützung in der Klassenführung durch andere Fachpersonen, niederschwellige Beratungsangebote bei sonderpädagogischen Fragen, kurze Wege, präsenste Schulleitung, gemeinsame Unterrichtsvorbereitung im Team,</i>

Abbildung 14: Beispiel einer Employer Value Proposition (eigene Darstellung)

Damit keine falschen Versprechungen gemacht werden und die Statements glaubwürdig sind, wird nach der erarbeiteten Employer Value Proposition nochmals den Fakten-Check gemacht, welcher sich aus den Funktionen des Employer Brandings ableitet:

- ✓ Kann sich die Zielgruppe etwas Konkretes unter den Statements vorstellen? Sind sie klar, deutlich und verständlich?
- ✓ Können die Schulleitungen, Schulpflege und Lehrpersonen spontan zu jedem Statement mindestens ein konkretes Beispiel aufzählen?
- ✓ Kann konkret erzählt werden, was diese Schule in diesen Punkten anders/besser macht als andere Schulen?
- ✓ Sind die Statements im Einklang mit dem Leitbild der Schule?
- ✓ Sprechen die Statements die Bedürfnisse der Zielgruppen gemäss Befragung an?

Das Employer Branding ist auch dafür da, bestehende Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dank der in der strategischen Situationsanalyse durchgeführten Befragung, dem Workshop und vor allem den Leitfadenterviews weiss die Schule nun, welche symbolischen und instrumentellen Eigenschaften der Schule sowie der Zielgruppe besonders wichtig sind. Für die Positionierung resp. die Employer Value Proposition wurden nun jene Eigenschaften ausgewählt, die besonders passend sind. In diesem Schritt gilt es unbedingt auch zu beachten, welche Eigenschaften gewünscht aber noch nicht erreicht sind. Also bei welchen Eigenschaften die «Reason Why» noch nicht oder nicht genügend vorhanden sind. Diese Eigenschaften sollten dann im Rahmen des Employer Brandings festgestellt und allenfalls auch verbessert werden. Falls eine Eigenschaft als besonders wichtig definiert wird, aber es dazu noch zu wenige konkrete Beispiele gibt, wird dies im nächsten Schritt festgehalten und daraus Vorhaben abgeleitet.

3.4 Kommunikationsprogramm

Beim Employer Branding geht es darum, die Wahrnehmung der Zielgruppe zu steuern. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 5) Dazu gehört es, die herausgearbeiteten Statements, Vorteile und Arbeitgebereigenschaften so gut wie möglich zu kommunizieren, damit sie auch ihre Wirkung entfalten können. Durch das passende Kommunikationsprogramm wird dafür gesorgt, dass die Marke auch bei den bestehenden Mitarbeitenden ankommt sowie sich die Schule als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt von Wettbewerbern abgrenzt. Zentral ist die Bespielung vorhandener Kontaktpunkte mit der Zielgruppe. Zum Beispiel durch Videos auf Social Media, konsequentes Kommunizieren während dem Rekrutierungsprozess und entsprechende Gestaltung der Stellenanzeigen. (vgl. ebd., S. 170) Dieses Basisprogramm kann mit gezielten und auf die Zielgruppen zugeschnittene Kampagnen ergänzt werden.

Ziel	Methode	Vorgehen	Quellen
Budget und Kommunikationsprogramm festlegen	Kommunikationskanäle evaluieren, bestimmen Budget überprüfen Bestes Preis-Leistungs-Verhältnis bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Geeignete Kommunikationskanäle aussuchen • Kommunikationskanäle budgetieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele (Kpt. 2.7) - Darstellung möglicher Kanäle - Gruppendiskussion - Budget
Kommunikationsplanung erstellen	Kanäle geeignet planen (Detail/Grob)	<ul style="list-style-type: none"> • Planung erstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Jahresplanung Schule - Planungsvorlage
Kommunikationsprogramm umsetzen	Planung umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung der Instrumente • Umsetzung der Instrumente überprüfen • Publizieren/Veröffentlichen 	<ul style="list-style-type: none"> - Employer Branding Copy Strategie - Budget

Tabelle 4: Übersicht über das operative Employer Branding (eigene Darstellung)

3.4.1 Employer Branding Copy Strategie

Damit die erarbeiteten Ziele, Statements und Botschaften erfolgreich kommuniziert werden können, wird eine Employer Branding Copy Strategie aufgestellt. Sie stellt das Bindeglied zwischen der Strategie und der Umsetzung des Employer Brandings dar. Mit der Copy Strategie werden die Kommunikationsmittel erarbeitet und es wird sichergestellt, dass sie die angestrebte Botschaft richtig transportieren. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 173) Beim oben aufgeführten Beispiel wurde die Employer Value Proposition im Folgenden aufgenommen und entsprechend ergänzt. Bei diesem Prozessschritt ist es wichtig, dass die Belege («Reason Why») stichhaltig sind. Fehlen die Belege oder sind sie noch nicht überzeugend, dann muss dies hier festgehalten werden. Dies wurde in der Abb. 15 rot ergänzt.

Zielgruppe	Klassenlehrperson Primarschule	
Employer Proposition	Value	<p>Wir machen Schule.</p> <p><u>Vorteil:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - hoher Entscheidungsspielraum/proaktiv - bezahlte Weiterbildungen, internes Weiterbildungsangebot/Coaching - preisgekrönt/kooperativ <p><u>Belege:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Klassenlehrpersonen arbeiten selbstständig, wenig Vorgaben zu Arbeitszeiten - «positiver Anfangsverdacht» seitens Schulleitung - 360°-Grad Feedback und Arbeit in Q-Gruppe mit Selbstbestimmung der Weiterentwicklungsthemen - <i>wenig Belege für «hoher Entscheidungsspielraum» -> Mehr Möglichkeiten bieten!</i> - Arbeit im Unterrichtsteam mit Kulturgespräch institutionalisiert - Unterstützung bei Weiterbildungen (Zeit, Geld) -> <i>Genauer definieren (Gutscheine pro Kopf usw.)</i> - jährliche Weiterbildungstage mit Mitbestimmungsrechten - institutionalisierte Steuergruppe - Götti/Gotte-System für neue Mitarbeitende - Schulpreisträger wegen enger Zusammenarbeit mit allen Schulen in der gleichen Schulgemeinde. <hr/> <p><u>Vorteil:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung durch Fachpersonen - kurze Wege - präsente Schulleitung - Unterstützung im Stufenteam <p><u>Belege:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stunden in der Klasse zur Unterstützung (IF, DaZ usw.) - <i>Coaching durch erfahrene Lehrpersonen institutionalisieren (Unterstützung bei Klassenführung bspw.)</i> - Niederschwelliger Sonderpädagogischer Fachaustausch mit SPD (Schulpsychologischer Dienst) - Schulverwaltung, Schulleitung, SPD, SSA sind vor Ort - Schulleitung sind zwei Personen, welche beide unterrichten und daher fast täglich anwesend sind, Kultur der offenen Tür - Zusammenarbeit im Stufenteam (Stufenkonvent, U-Team usw.)
Tonalität: Stil und Wirkung (abgestimmt auf symbolische Merkmale)		Modern, bunt (gelb und blau), «Du»-Sätze, kurze Sätze, fröhlich/freundlich, offen.
Leitidee/Key Grundidee zur Umsetzung (zentrales Bildmotiv)	Visual:	Modern, bunt, hell: Unterrichtsteam als Hauptmotiv (Kleingruppen, Diversität abgebildet).

Abbildung 15: Beispiel einer Employer Branding Copy-Strategie (eigene Darstellung)

3.4.2 Kommunikationsprogramm festlegen

Die Employer Branding Copy Strategie wird im Basisprogramm und allenfalls in spezifischen Kampagnen umgesetzt. Die Basiskampagne setzt in drei Phasen der Stellensuche eines potenziellen Mitarbeitenden an. Einerseits kommuniziert sie die

Arbeitgebermarke in einem frühen Stadium der Stellensuche. Später setzt sie auch Mittel ein, die für die Phase der akuten Stellensuche von potenziellen Mitarbeitenden gemacht sind. Auch während dem Einstellungsprozess wird die Arbeitgebermarke durch Kommunikationskanäle vermittelt. (vgl. ebd., S. 171) Zusätzlich werden auch die bestehenden Mitarbeitenden ins Auge gefasst. Darum wurde für die Schulen im Kanton Zürich noch eine Phase 4 ergänzt. Entsprechend muss auch für sie die Marke sichtbar sein. Nachfolgend eine Übersicht über die unterschiedlichen Momente, in denen das Basisprogramm respektive spezifische Kampagnen wirken können. Alle aufgezählten Instrumente und Bestandteile der Kampagnen sind Beispiele und können individuell unterschiedlich sein.

Phase	Phase 1: Low-Involvement-Phase	Phase 2: Informations- und Stellensuche	Phase 3: Auswahlprozess	Phase 4: Mitarbeitende
Zielgruppe	Studierende Lehrpersonen anderer Schulen	Stellensuchende Studienabgehende	Bewerbende	Mitarbeitende
Alte Instrumente	Praktikum für PH-Studierende Stellen für Questler	Stelleninserate	Korrespondenz Vorstellungsgespräch	-
Neue Instrumente	Werbung (LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook, Youtube, Zeitschriften, Aushänge PH...) Sponsoring Social Media Kanäle (LinkedIn, Instagram, WhatsApp, Youtube, Xing...) Kontaktpflege für Praktikanten Präsenz in Zeitschriften/Artikel Präsenz an Events, Verbände	Direktmarketing (Versand, Broschüren...) Messen/Events Karrierewebsites Social Media Kanäle Ausschreibung auf ver. Plattformen (LinkedIn, Bildungsstellen, Zebis, PHZH, ZLV...)	Welcome-Karte, Give-Aways am Vorstellungsgespräch (Kugelschreiber, Schreibblock)	Design zieht sich durch alle Publikationen durch, Give-Aways (Kugelschreiber), Kleine Aufmerksamkeiten nach den Ferien, Regelmässige Befragung zur Arbeitsplatzzufriedenheit
Spezifische Kampagne	Events, Kampagnen mit genannten Instrumenten	Events, Kampagnen mit genannten Instrumenten		
Basisprogramm	Kommunikation mit Praktikanten	Stellenanzeigen	Korrespondenz Vorstellungsgespräch	

Abbildung 16: Kommunikationsprogramm in 4 Phasen (eigene Darstellung nach von Walter & Kremmel, 2016, S. 171)

Fürs Employer Branding sind insbesondere die Phasen 1 und 2 wichtig, weil dort die Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung im potenziellen Mitarbeitenden reift. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 173) Die zielgruppenspezifischen Kampagnen sind auch in der Phase 1 und 2 angesiedelt, während das Basisprogramm in erster Linie auf die Phasen 2, 3 und 4 fokussiert. Die in der Employer Branding Proposition erarbeitete und in der Copy Strategie festgeschriebene Botschaften und Statements müssen bei

allen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt werden. So müssen in Stellenanzeigen zum Beispiel die ausgewählten Arbeitbereigenschaften beworben sowie die Key Visuals eingesetzt werden. Nur so lässt sich bei der Zielgruppe die gewünschte Wahrnehmung fördern sowie ein positives und differenziertes Image schaffen.

Wenn eine Spezial-Kampagne erarbeitet wird, muss sie sich an der Copy Strategie orientieren, damit das Basisprogramm ergänzt werden kann. Es können zwar zielgruppenspezifische Eigenschaften hervorgehoben werden, jedoch muss auf eine Harmonie mit der allgemeinen Arbeitgebermarke geachtet werden. Insbesondere die Bildsprache und die Tonalität müssen aufeinander abgestimmt sein. Eine spezielle Kampagne für quereinsteigende Lehrpersonen zum Beispiel wäre sinnvoll, wenn sie auf das allgemeine Basisprogramm abgestimmt ist. Auch für Stellen, die nicht zu den Zielgruppen gehören (z.B. Vikariate, Therapierende, Schulleitungen), sollte man sich an den Key Visuals bedienen, damit die Arbeitgebermarke kongruent wahrgenommen wird.

Die Literatur bietet eine Fülle an Kommunikationsinstrumenten, aus denen jede Schule sich ihre individuell aussuchen kann. Die Hauptkriterien sind dabei Reichweite, Beitrag zur Zielerreichung sowie die Kosten. Die Schwierigkeit in der Beurteilung liegt in erster Linie auch darin, zu beurteilen, wie die Zielgruppen Stellen suchen. Es gibt keinerlei wissenschaftliche Erkenntnisse über die Suchstrategien von Lehrpersonen. Zur Beurteilung der Kosten wird der Tausend-Kontakt-Preis als Indikator verwendet. Der macht eine Aussage darüber, wie viel es kostet, mit tausend Personen in Kontakt zu treten. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 193) Gleichzeitig stellt das von der Schulpflege festgelegte Budget eine Richtlinie für die Kommunikationsinstrumente dar.

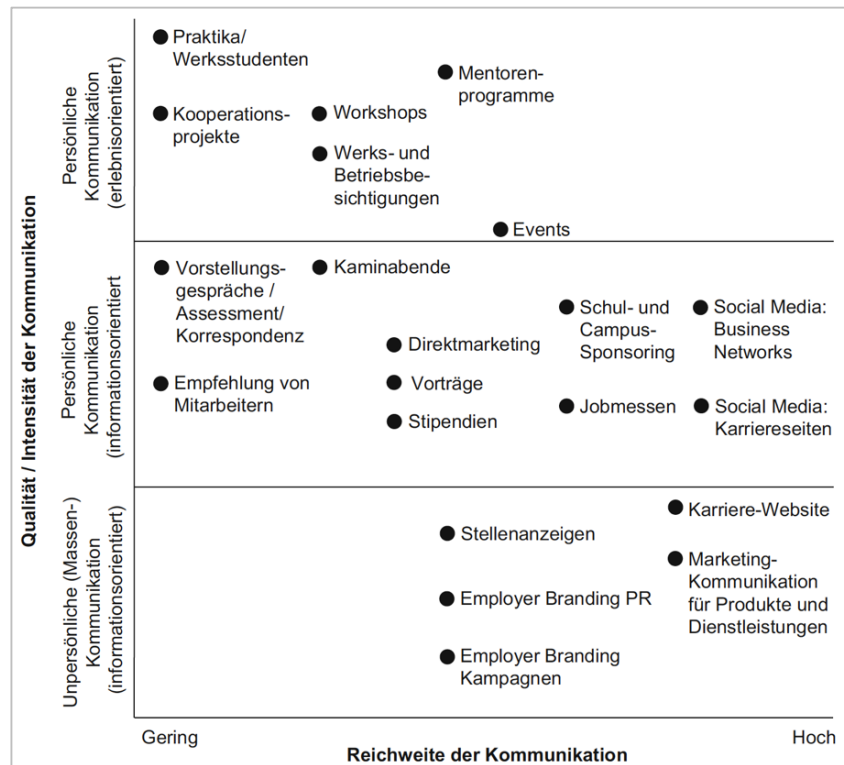


Abbildung 17: Mögliche Kommunikationsinstrumente (von Walter & Kremmel, 2016, S. 186)

3.4.3 Kommunikationsplanung

Die Kommunikationsplanung koordiniert die zeitlichen Abläufe sämtlicher eingesetzten Instrumente. Dabei wird sichergestellt, dass die Kampagnen und das Basisprogramm optimal eingesetzt werden und sich gegenseitig unterstützen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 194) Alle eingesetzten Instrumente werden in einer Detailplanung noch genauer geplant. Dabei werden Zeitraum, Abläufe, Reichweite und Kosten aufgelistet. Als Beispiel wurde in Abbildung 18 eine Kommunikationsplanung erstellt, die mögliche Kampagnen und das Basisprogramm einer Schule darstellt. Zur Planung gehören auch ein Budget sowie eine Kostenübersicht über die getätigten Ausgaben.

Planung		Schuljahr											
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Kampagnen	Kampagne für Quereinsteigende	Orange											
	Imagekampagne auf Social Media	Yellow											
Basisprogramm	Stellenanzeigen							Green					
	Praktikantenkommunikation						Blue	Blue			Blue		

Abbildung 18: Beispiel für eine Kommunikationsplanung (eigene Darstellung)

3.4.4 Kommunikationsplanung umsetzen

Die definierten und geplanten Kommunikationsmassnahmen werden im letzten Schritt des operativen Brandings umgesetzt. Dieser Schritt kann im Sinne einer agilen Projektarbeit bereits parallel zur Planung erfolgen. Die Employer Value Proposition sowie die Copy-Strategie sollte aber zumindest teilweise schon verfügbar sein, damit die Massnahmen auch den in der strategischen Ausrichtung erarbeiteten Vorgaben entsprechen. Die Umsetzung erfolgt unter Umständen auch mit externen Partnern wie Grafik-, Werbe-, Medien- oder Kommunikationsagenturen. Nachdem die Instrumente fertig erarbeitet wurden und bereit zur Umsetzung sind, sollte nochmals in einem leitenden Gremium anhand von Prüffragen evaluiert werden. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 196)

- ✓ Entspricht die Umsetzung der Employer Branding Copy-Strategie mit Tonalität, präsentierten Arbeitgebereigenschaften und dem Key Visual?
- ✓ Ist die Umsetzung der Massnahmen einheitlich (formal, inhaltlich, grafisch)?
- ✓ Sind die Massnahmen zeitlich aufeinander abgestimmt und der Kommunikationsplan richtig umgesetzt?
- ✓ Wurden die Kosten eingehalten?

3.5 Employer Brand Controlling

Nach der Umsetzung dieser Planung muss das Employer Branding noch evaluiert werden. Dazu braucht es geeignete Kennzahlen, die eventuell bereits bei der Zieldefinition festgelegt wurden, sowie einen Erhebungsplan, wie und wann diese Zahlen erhoben werden. Zuletzt werden die Ergebnisse der Evaluation dargestellt, um so auch

mögliche Schlüsse auf die Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke zu ziehen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 27ff.)

I. Kennzahlen zur Kontrolle der Quantität der Bewerbungen	
Anzahl Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle	$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen}}{\text{Anzahl ausgeschriebener Stellen}}$
Anzahl Bewerbungen pro angenommener Stelle	$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen}}{\text{Anzahl angenommener Stellenangebote}}$
Anteil Initiativbewerbungen	$\frac{\text{Anzahl Initiativbewerbungen}}{\text{Anzahl Bewerbungen}} \times 100 [\%]$
II. Kennzahlen zur Kontrolle der Qualität der Bewerbungen	
Anteil qualifizierter Bewerbungen	$\frac{\text{Anzahl qualifizierter Bewerbungen}}{\text{Anzahl Bewerbungen}} \times 100 [\%]$
Frühfluktuationsrate (Mishire rate)	$\frac{\text{Aufgelöste Arbeitsverhältnisse in der Probezeit}^*}{\text{Anzahl Einstellungen}} \times 100 [\%]$
III. Weitere Kennzahlen zur Kontrolle des Rekrutierungserfolgs	
Beschaffungsdauer (Time to fill)	$\frac{\text{Gesamtsumme Prozessdauer bis zur Stellenbesetzung}}{\text{Anzahl angenommener Stellenangebote}}$
Kosten pro Einstellung (Cost per hire)	$\frac{\text{Gesamtkosten Personalbeschaffung}}{\text{Anzahl Einstellungen}}$
Grad der Personaldeckung	$\frac{\text{Anzahl Einstellungen}}{\text{Anzahl benötigter Mitarbeiter}} \times 100 [\%]$
Vorstellungsquote	$\frac{\text{Anzahl Vorstellungsgespräche}}{\text{Anzahl Bewerbungen}} \times 100 [\%]$
* Alternativ wird auch die Zahl der aufgelösten Arbeitsverhältnisse innerhalb von sechs oder zwölf Monaten nach Aufnahme der Tätigkeit im Unternehmen als Berechnungsgrundlage genutzt.	

Abbildung 19: Mögliche Kennzahlen fürs Employer Branding Controlling (von Walter & Kremmel, 2016, S. 218)

Ob die psychografischen Markenziele erreicht wurden, kann über die in der strategischen Analyse durchgeführten Befragung von potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden evaluiert werden. Weil diese Befragung bereits vor dem Employer Branding durchgeführt wurde, lässt sich nach einer Zeit von z.B. zwei Jahren die Entwicklung einfach ablesen, wenn die Befragung wiederholt wird. Damit wird die Arbeitgeberattraktivität, -bekanntheit sowie das Image bei der Zielgruppe gemessen. Die Ergebnisse werden in einem Dashboard dargestellt, welches eine gute Übersicht über die Entwicklung der Kennzahl voraussagt. Je nach Kennzahl macht ein anderes

Diagramm für die Ergebnisdarstellung Sinn. (Verlaufsdigramm, Zielwertdiagramm, Netzdiagramme, Balkendiagramm...)

Nach dem ersten oder zweiten Jahr des Employer Brandings lassen sich erste Aussagen zu Wirkung und Effektivität der Arbeitgebermarke treffen. Insbesondere über die Kommunikationsmassnahmen und -instrumente lässt sich bei Bedarf nachsteuern.

Dem Controlling der Massnahmen kommen im Kontext der Volksschule eine besonders grosse Bedeutung zu, weil das Employer Branding bis jetzt noch an keiner Schule umgesetzt wurde. Durch das Controlling liesse sich Wirkung des Brandings messen und Rückschlüsse auf die Nützlichkeit des Brandings ziehen.

Ziele	Methode	Vorgehen	Quellen
Employer Branding Controlling definieren	Kennzahlen bestimmen Evaluationsplan erstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen bestimmen • Operationalisierung der Kennzahl, Form der Evaluation und Zeitpunkt definieren • Evaluation umsetzen • Ergebnisse darstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Employer Branding Copy Strategie - Budget - Kommunikationsplanung - Jahresplanung

Tabelle 5: Employer Branding Controlling (eigene Darstellung)

3.6 Praxistransfer

Im Kapitel 2.4 wurde die Annahme getroffen, dass das Employer Branding auch für Volksschulen von Nutzen sein kann. Kapitel 3 entwirft ein konkretes Vorgehen, um eine Arbeitgebermarke zu erarbeiten. Ein Handbuch, welches für Volksschulen eine konkrete Anleitung für eine Arbeitgebermarke sein soll, ist daraus entstanden. Marketing und besonders Branding stellt für das Schulumfeld ein noch unbekanntes Thema dar. Um die Praxistauglichkeit dieser Idee zu testen, wurde das Employer Branding sowie das aus Kapitel 3 entstandene Handbuch für Volksschulen einer Beispielschule vorgestellt. Dabei handelte es sich um die Schulgemeinde Dietlikon, welche aus zwei Primar- und einer Sekundarschule sowie der Schulverwaltung besteht. Im Rahmen einer Strategieklausur im August 2022 mit der Schulpflege sowie Schulkader (Schul- und Verwaltungsleitungen) wurde das Employer Branding präsentiert. In der

anschliessenden Diskussion wurden die Meinungen der Praktikerinnen und Praktiker abgeholt.

Vom Schulkader wurde darauf hingewiesen, dass es sich bei der Entwicklung des Brand um einen Schulentwicklungsprozess handelt. Am Anfang des Prozesses steht die Frage «Wer sind wir?» und «Was wollen wir sein?». Die Antworten auf diese Fragen können dann im Rahmen des Kommunikationsprogramms nach aussen kommuniziert werden. Jedoch brauche es für die Beantwortung dieser Fragen einen internen Prozess. Viele Schulen führten diese Diskussionen bereits in den vergangenen Jahren und haben sich ein Leitbild erarbeitet. Jenes Leitbild stelle sich als Kern des bereits inoffiziell vorhandenen und nicht kommunizierten Brands der Schule dar, so der Standpunkt der Schulleitungen. Je nach Schule müsse hier vorgängig zum Employer Brand mehr oder weniger Vorarbeit geleistet werden.

Es wurde auch bemerkt, dass der Aufwand für einen Employer Brand im Verhältnis zum Ertrag für eine kleine Schule wie Dietlikon gross ist. Jedoch stellte man im Laufe der Diskussion fest, dass auch eine solche Schule pro Jahr ca. 10 vakante Stellen hat. Der Rekrutierungsaufwand für diese vakanten Stellen ist daher ebenso gross, wie der Aufwand, einen Employer Brand zu erarbeiten. Bei letzterem habe es zusätzlich den Vorteil, auch etwas zur Schulentwicklung beizutragen, so der Tenor.

Dass Marketing und Branding im Schulumfeld eher unbekannt sind, wurde bereits an anderer Stelle festgestellt. Darum kam auch wenig überraschend während der Diskussion der Einwand, dass ältere Mitarbeitende von bunten und modernen Marketinginstrumenten eher abgeschreckt werden würden. Ganz generell stellte man sich die Frage, wie Lehrpersonen überhaupt eine Stelle suchten. Viele hätten nüchterne Kriterien wie Arbeitsweg oder Stellenprofil. Es wurde gar angezweifelt, ob die Anzahl Bewerbungen überhaupt beeinflussbar sei. Doch auch hier wurde in der Diskussion erkannt, dass es ebenfalls Teil des Brandings sei, die richtigen Personen abzuholen und anzusprechen. Wie sie erreicht werden, müsste dann im Rahmen des Kommunikationsprogramms erarbeitet werden.

Auch wenn es vereinzelt kritische Stimmen gab, standen alle dem Konzept des Employer Brandings positiv gegenüber. Sie erkannten die Notwendigkeit, etwas gegen den Lehrpersonenmangel zu unternehmen. Ausserdem gefiel ihnen, dass die Schule im Employer Branding einen proaktiven Teil übernimmt. Das Ziel, eine Marke «Schule Dietlikon» zu entwickeln, wurde in die strategischen Legislaturziele aufgenommen und eine Arbeitsgruppe wird sich dem Thema annehmen. Es wird sich zeigen, ob das erarbeitete Handbuch sich als praxistauglich erweisen wird.

4 Fazit

In der vorliegenden Arbeit stand der Lehrpersonenmangel sowie deren Bekämpfung mit dem Employer Branding im Mittelpunkt. Zuerst wurde das Employer Branding theoretisch erläutert, bevor der Bezug zum Lehrpersonenmangel hergestellt wurde. Weil es bis anhin keine Praxisbeispiele aus der öffentlichen Volksschule für ein Employer Branding gibt, wurde im Praxisteil ein Handbuch für die Entwicklung eines Employer Brands für eine Schule entwickelt. Dieses Vorgehen stand im Praxistransfer auf dem Prüfstand. Im abschliessenden Kapitel werden die vorliegenden Ergebnisse reflektiert, um die anfangs gestellten Forschungsfragen zu überprüfen.

4.1 Reflexion

Das Employer Branding ist für die Volksschule noch unbekannt. Themen wie Marketing und Branding werden mit der Privatwirtschaft verbunden und rufen, wie der Praxistransfer gezeigt hat, auch Bedenken hervor. Jedoch haben erfolgreiche Beispiele aus der Sozialwirtschaft gezeigt, dass es viele Vorteile hat, sich mit dem Marketing zu beschäftigen. Die Schule Dietlikon hat einen ersten Schritt gewagt und sich die Entwicklung der Marke als strategisches Ziel gesetzt. Bei einer tatsächlichen Umsetzung würde sie eine Pionierschule im Bereich des Arbeitgebermarketings. Gespannt darf man auf die Erkenntnisse während des Entwicklungsprozesses warten.

Beim Entwicklungsprozess wird darauf zu achten sein, dass sich eine Marke mit Hand und Fuss entwickelt. Das sichtbarste Element der Marke sind die in der Kommunikationsplanung festgelegten Massnahmen. Damit verknüpften die Diskussionsteilnehmenden im Praxistransfer das Employer Branding am schnellsten. Doch der Kern des Employer Brands sind die Merkmale, die eine Schule als besonders wichtig erachtet. Diese Merkmale zu finden ist – wie die Praktikerinnen und Praktiker auch bemerkt haben – ein Schulentwicklungsprozess, der viel Parallelen mit der Entwicklung eines Leitbildes hat. Im beschriebenen Vorgehen im Kapitel 3 wird auf diese Gemeinsamkeit eingegangen, indem das Leitbild in der Dokumentenanalyse aufgegriffen wird sowie Leitfadeninterviews mit Fokusgruppen durchgeführt werden. (vgl. Kapitel 3.2.3) Zusätzlich werden alle bisherigen Mitarbeitenden in einer Umfrage mit den möglichen Merkmalen konfrontiert und nach der Passung zum Arbeitgeber gefragt. (vgl. Kapitel 3.2.2) Auch das Management wird mit einem Workshop und einer Umfrage eingebunden, um die Passung und Relevanz der ausgesuchten Merkmale zur Schule zu gewährleisten. (vgl. Kapitel 3.2.4) Damit wirklich für die Zielgruppe relevante

Merkmale ausgesucht werden, wird auch sie nach der Wichtigkeit gefragt. Diese direkte Befragung ist nicht zwingend genau, da Einschätzungen immer subjektiv sind. (vgl. Kapitel 3.2.2) Darum liegt es in der Hand des Managements, eine Balance zwischen der Relevanz für die Zielgruppe und der für die eigene Schule zu finden.

Es ist wichtig, dass die Arbeitgebermarke mit den ausgesuchten Merkmalen zur Schule passt. Die angeworbenen Mitarbeitenden müssen die angepriesenen Vorteile bei der Arbeit vorfinden. Darum wurde im Vorgehen immer wieder Kontrollen eingebaut, um diese Passung zu gewährleisten. Einerseits wird mit Checklisten gearbeitet, um zu überprüfen, ob die erarbeitete Employer Value Proposition auch wirklich in der Kommunikationsplanung umgesetzt wurde. (vgl. Kapitel 3.4.4) Andererseits werden Kontrollfragen gestellt, damit die Employer Value Proposition auch zur Schule, zum Leitbild sowie zur Zielgruppe passt. (vgl. Kapitel 3.3.3) Es gibt auch die Überprüfung, ob die Merkmale auch ausreichend belegt werden können. Die fehlenden «Reason Why» werden in der Employer Branding Copy Strategie festgehalten und müssen verbessert werden. (vgl. Kapitel 3.4.1)

Das Employer Branding will aber nicht nur einen Arbeitgeber als möglich attraktiv darstellen, sondern es geht im weiteren Sinne auch darum, die eigenen Arbeitsbedingungen zu verbessern. Das Verbesserungspotential muss während dem Prozess erkannt werden. Konkrete Verbesserungen sollten parallel zur Erarbeitung der Positionierung umgesetzt werden. Darum werden zum Beispiel auch Ziele im Bereich der Arbeitgeberattraktivität gesetzt. (vgl. Kapitel 3.3.2) Im weiteren Verlauf des erarbeiteten Handbuchs wird vor allem die konkrete Positionierung der Arbeitgebermarke beschrieben. Damit die Ziele der Arbeitgeberattraktivität nicht aus den Augen verloren gehen, müssen in der Employer Branding Copy Strategie die «Reason Why» nochmals aufgelistet und fehlende Belege für die favorisierten Merkmale identifiziert werden. (vgl. Kapitel 3.3.3) Zusätzlich muss die Arbeitgeberattraktivität evaluiert werden. Somit ist parallel zur Positionierung und Kommunikation der Arbeitgebermarke sichergestellt, dass das Employer Branding auch im weiteren Sinne umgesetzt wird.

Ein weiteres zentrales Element des Employer Brandings ist die Abgrenzung zu einer anderen Schule. Das ist nicht so einfach, denn die Schulen haben selbst wenig Einfluss auf ganz entscheidende instrumentelle Merkmale. Dies schränkt die ausgewählten – vor allem instrumentellen Merkmale – unter Umständen stark ein. Das wiegt umso schwerer,

wenn man bedenkt, dass bei einem Personalmangel besonders diese Merkmale eine wichtige Rolle spielen. Darum wird die Employer Value Proposition nach deren Erstellung überprüft, ob die ausgesuchten Merkmale und Statements sich auch von anderen Schulen abheben. (vgl. Kapitel 3.3.3) Um Abgrenzungsmöglichkeiten zu finden, werden in der Dokumentenanalyse auch Dokumente der Konkurrenz untersucht (vgl. Kapitel 3.2.3) Stellt die Schule während dem Prozess fest, dass sie zu wenig differenzierende instrumentelle Merkmale hat, muss sie sich überlegen, ob sie welche schaffen möchte. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bieten einen gewissen Freiraum, um auch instrumentelle Benefits zu gewähren.

Es gibt auch einige Schwierigkeiten für eine öffentliche Volksschule, das formulierte Vorgehen umzusetzen. Die potenziellen Mitarbeitenden zu erreichen, dürfte nicht ganz einfach werden. Weil der Arbeitsmarkt stark eingeschränkt ist, kommen verhältnismässig wenige Personen in Frage, überhaupt angestellt zu werden. Somit ist die Zielgruppe eingeschränkt. Einfacher zu erreichen, dürften Studienabsolvierende sein, jedoch wäre es einseitig, sich nur auf sie zu beschränken. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erreichen, müssten noch weitere Teile der Zielgruppe befragt werden. Eine Kooperation mit Alumni- oder Berufsverbänden könnte ein Lösungsansatz sein. Das Management ist nicht in allen Schulen gleich organisiert und darum besteht Klärungsbedarf, wer für das Employer Branding zuständig ist und wer die Management-Aufgaben ausführt. Aufgrund der kleinen Organisationseinheiten macht es auch wenig Sinn, dass jede Schule einzeln ein Branding erarbeitet. Synergien innerhalb von Schulgemeinden müssen genutzt werden. Interviews, Workshops und Befragungen erfordern viel Zeit und spezifische Kompetenzen. Auch die Erarbeitung von Kommunikationsmitteln sowie deren Realisierung erfordern viel Fachwissen, welches im normalen Schulbetrieb nicht vorhanden ist. Ob der ganze Prozess gelingt, hängt also von den Ressourcen ab: Es braucht entweder eine externe Begleitung und Betreuung oder engagierte Mitarbeitende in der Schulleitung oder Schulverwaltung, die dafür freigestellt werden. Eine entscheidende Frage wird darum sein, ob die zuständigen Schulbehörden die Erfolgsaussichten optimistisch einschätzten und dann auch bereit sind, entsprechende Mittel zur Verfügung zu stellen.

Ob es die Schule Dietlikon als Pionierschule wirklich schafft, eine kernige und handfeste Marke zu entwickeln, wird sich zeigen. Ob das Konzept des Employer Brandings dann im echten Arbeitsmarkt auch erfolgreich sein kann, wird sich auch zeigen. Es wurde nun ausreichend beschrieben, welche konkreten Hürden es zu überwinden gilt. Es stellt sich

aber auch die Frage, ob dieses Vorgehen sich auf Schulen in einem anderen Kontext übertragen lässt. Beispielsweise auf eine private Schule oder auf eine öffentliche Volksschule in einem anderen Kanton oder in einem anderen Land. Das Grundkonzept des Employer Brandings ist gerade wegen dem Zusammenhang mit der Schulentwicklung auch für andere Schulen ein attraktives Betätigungsfeld mit Potential. Doch gibt es in jedem Kanton und jedem Land verschiedene Rahmenbedingungen, die berücksichtigt werden müssen. So werden in der Schweiz viele Arbeitsbedingungen vom Kanton festgelegt. Ein Employer Branding macht aber für jeden Arbeitgeber grundsätzlich Sinn. Unter Umständen gelten nicht die einzelnen Schulen als Arbeitgeber, sondern das Bundesland.

Der Zusammenhang mit der Schulentwicklung wurde in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt. Erst in der Diskussion mit der Beispielschule wurde diese Verbindung erkannt. Die Gemeinsamkeit von Schulentwicklung und Branding sollte noch vertieft untersucht werden. Im Rahmen der Schulentwicklung erarbeiten sich viele Schulen ein eigenes Profil, welches das Leitbild und das Schulprogramm beinhalten. Bei beiden Prozessen geht es darum, die Schule resp. das Produkt als einzigartig zu etablieren und die Kunden resp. die Anspruchsgruppen an sich zu binden.

Für weitere tiefere Forschungen eröffnen sich auch spannende Optionen. Einerseits hat eine einzelne Schule einen Einfluss auf den Verbleib einer Lehrperson im Beruf (vgl. Sandmeier & Mühlhausen, 2020), gleichzeitig sind die Arbeitsbedingungen aber stark vorgegeben. (vgl. LPVO, LPG, PVO) Die Frage stellt sich für weitere Forschungen, was eine Schule konkret verändern kann und welche symbolischen und instrumentellen Eigenschaften für einen Verbleib im Lehrberuf förderlich sind. Durch die vorliegende Arbeit entsteht sich die Möglichkeit, die konkreten Arbeitsbedingungen in symbolische und instrumentelle Eigenschaften zu unterteilen und damit konkrete Schlussfolgerungen für die Praxis zu ziehen.

4.2 Forschungsfragen

Eingangs der vorliegenden Arbeit wurden zwei zentrale Fragen gestellt, die während der Arbeit beantwortet wurden. An dieser Stelle werden die Ergebnisse zusammengefasst und in einen Zusammenhang gesetzt.

Ist Employer Branding für die öffentliche Volksschule ein geeignetes Instrument zur Bekämpfung des Lehrpersonenmangels?

Derzeit gibt es kein Praxisbeispiel zu einer Arbeitgebermarke im öffentlichen Volksschulwesen. Weder ist eine Schule bekannt, die gezielt und strategisch eine eigene Marke aufgebaut hat, noch ist eine Imagekampagne für den Beruf und deren Auswirkungen dokumentiert. Daher lässt sich diese Frage nur theoretisch beantworten. Im Kapitel 2.4 wurden einige Feststellungen gemacht, die den Schluss nahelegen, dass das Employer Branding für eine Schule eine durchaus valable Option darstellt. Es wurde festgestellt, dass der Lehrpersonenmangel länger anhalten wird und daher eine nachhaltige Lösung des Problems wichtig ist. Deshalb erscheint eine strategische Positionierung der eigenen Schule auf dem Arbeitsmarkt, die auch für Personalmarketingmassnahmen eine Leitlinie darstellt, besonders sinnvoll. Wie in der Diskussion mit der Beispielschule richtig festgestellt und im ersten Teil des Vorgehens ausgeführt (Strategische Analyse, vgl. Kapitel. 3.2), dreht sich dabei alles um die Frage «Wer sind wir?». Davon ausgehend kann die eigene Schule zu anderen Schulen differenziert dargestellt werden, was Gegenstand der Employer Branding Strategie (vgl. Kpt. 3.2) ist. Möglichkeiten, wie sich eine Schule für Arbeitnehmende relevant von anderen Schulen unterscheiden kann, wurden bereits ausgeführt. Insbesondere fällt den Bedürfnissen der Zielgruppen eine grosse Bedeutung zu. Denn nur, wenn sich die Schule mit für die Zielgruppe relevanten Merkmalen positioniert, ist das Employer Branding auch erfolgreich. Aber darin steckt viel Potential für die Schulen. Denn durch die Befragungen der Zielgruppen – gerade von bestehenden Mitarbeitenden – lassen sich Schwächen der Arbeitsbedingungen identifizieren und mit geeigneten Massnahmen verbessern. Im Zusammenhang mit dem Lehrpersonenmangel und dem hohen Anteil der Berufsaustretenden bekommt der Aspekt der Mitarbeiterbindung einen grossen Stellenwert. Ein Employer Branding sorgt für Loyalität und dadurch für wenig Kündigungen. Ebenfalls in Kapitel 2.4 wurde bereits eine erhebliche Schwierigkeit im Zusammenhang mit dem Employer Branding im öffentlichen Volksschulwesen angesprochen. Dabei geht es beispielsweise um die starren Anstellungsbedingungen von Lehrpersonen. Die Schulen bemühen sich um Bewerbungen in einem sehr reglementierten Arbeitsmarkt. Sie haben wenig Möglichkeiten, um mit instrumentellen Eigenschaften zu werben. Weder Lohn noch relevante Sozialleistungen können sie selbst bestimmen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Gruppe der potenziellen Mitarbeitenden durch die Zulassungsbeschränkungen des Volksschulamtes eingeschränkt ist. Dies sind grosse Herausforderungen, weil gerade bei einer in einer Mangelsituation angestrebten quantitativen Steigerung der Bewerbungszahlen den instrumentellen Eigenschaften eine besonders hohe Bedeutung zukommt. Das fordert von den Schulen einiges an Kreativität und Innovationsgeist, um sich trotzdem mit

anderen instrumentellen Eigenschaften im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten von anderen Schulen abzuheben. Mögliche Ansätze bietet die Studie von Sandmeier & Mühlhausen (2020), wovon konkrete Eigenschaften bereits in die Inventarliste mitaufgenommen wurde. (vgl. Kpt. 3.2.3)

Wie kann ein Employer Brand für eine öffentliche Volksschule aufgebaut werden?

Im Kapitel 3 wird ein detailliertes Vorgehen beschrieben, wie ein Employer Brand für eine öffentliche Volksschule aufgebaut werden kann. In der Reflexion wurde bereits ausführlich über die Schwierigkeiten und die besonders wichtigen Schritte berichtet. Das Vorgehen in mehreren Schritten soll dafür sorgen, dass eine breit gestützte und fundiert begründete Arbeitgebermarke entsteht. Der Prozess beginnt mit einer sorgfältigen strategischen Analyse, die wichtige Einsichten in den Status Quo gewährt. Die Erkenntnisse daraus werden in der Employer Branding Strategie in Zielen formuliert und in einer Employer Value Proposition festgelegt. Das Kommunikationsprogramm wird dann anschliessend dank einer Employer Branding Copy Strategie gezielt umgesetzt. Dabei werden auch die Schwächen als Arbeitgeber identifiziert und festgehalten. Als letzter Schritt sorgt die Evaluation für eine regelmässige und gezielte Kontrolle über den Erfolg des Employer Brandings. Neben dem strukturierten Vorgehen ist das Employer Branding aber auch eine Haltung, die alle Entscheidungsträger einer Schule einnehmen. Ein eingeführtes Markenkonzept resp. Employer Value Proposition sollte Bestand haben und wenn nötig angepasst werden. Dabei geht es um die Frage, inwiefern sich die Schule als einzigartig profilieren kann und wie sie dieses Profil in den Alltagsentscheidungen umsetzt. Gleichzeitig muss dieses Profil auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abgestimmt sein. Darum kommt der Frage des Leitbilds nach dem «Was wollen wir?» auch der Frage «Was will unsere Zielgruppe?» eine erhebliche Bedeutung zu. Dieser Frage wurde im entwickelten Vorhaben immer wieder Platz eingeräumt. Sowohl in der strategischen Situationsanalyse als auch in den Fakten-Check-Fragen bei der Profilierung.

Das Kapitel 3 ist ein Handbuch, das Schulen benutzen können. Es kann aber auch sinnvoll sein, dass bestimmte Schulen von diesem Vorgehen abweichen. Die Grundlage für dieses Vorhaben bildeten erprobte Prozesse aus der Privatwirtschaft, welche auf die Organisation und die Rahmenbedingungen von Schulen angepasst wurden. Ob dieses Vorgehen in der Praxis umsetzbar ist, wird sich zeigen, wenn der Prozess in der Beispielschule Dietlikon abgeschlossen wurde.

Das Employer Branding einer Schule kann den Lehrpersonenmangel an sich nicht lösen. Viele Faktoren können nicht durch eine Schule beeinflusst werden. Gewisse instrumentelle Eigenschaften wie Lohn und Sozialleistungen machen dabei nur einen Teil aus. Ebenso wenig Einfluss haben Schulen auf das Berufsimago. Dazu braucht es neben Massnahmen auf der politischen Ebene auch ein Berufs-Branding. Eine solche Berufsimago-Kampagne zu entwickeln, liegt in der Verantwortung des Volksschulamtes. Nichtsdestotrotz bietet das Employer Branding eine konkrete Möglichkeit auf der Ebene der einzelnen Schule, etwas gegen den akuten Bewerbungsmangel zu tun und nicht ins Jammern und Klagen gewisser Berufsverbände oder einzelner Exponenten einzustimmen. Damit ist das Employer Branding eine Wohltat für die Selbstwirksamkeit der Schulen und der Dynamik innerhalb des Schulmanagements. Es bleibt abzuwarten, ob und wie sich das auf die tatsächlichen Bewerbungszahlen auswirken wird.

Quellenverzeichnis

Ambler, Tim & Barrow, Simon (1996): The Employer Brand. In Journal of Brand Management (4), S. 185-206.

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In Career Development International (Vol. 9, Nr. 5), S. 501-513.

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005): The Employer Brand. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

BKZ Geschäftsstelle (2020): Lohndatenerhebung der Lehrkräfte der Deutschschweizer Kantone Auswertung 2020. Luzern: Erziehungsdirektoren-Konferenz der Ostschweizer Kantone und des Fürstentums Liechtenstein.

Bundesamt für Wirtschaft und Klimaschutz. Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>

Bosshard, Carl (2022): Wegen Flucht in Teilzeitpensen und in der Privatwirtschaft dringend gesucht: Der Lehrermangel stellt Schulen vor eine Herausforderung. In Aargauer Zeitung (30.05.2022). Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter: <https://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/dringend-gesucht-lehrerin-lehrer-id.2297398?reduced=true>

Böttger, Eva (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analyse als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bundesamt für Statistik (BfS) (Neuenburg, 2014): Mobilität der Lehrkräfte der obligatorischen Schulen.

Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo & Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Dickson, Patricia (2022): Zürich lässt Personen ohne Ausbildung unterrichten. In Bildung Schweiz (5). S. 8. Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH)

Duden. Abgerufen unter: www.duden.de

Gwosdz, Katja & Heider-Winter, Cornelia (2014): Vom Employer Branding zum Profession Branding – Vielfalt, MANN! Dein Talent für Hamburger Kitas. In Heider-Winter, Cornelia (Hrsg.): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. (S. 246-259) Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hahn, Anke (2022): Warum der Lehrberuf für viele unattraktiv ist. In ARD Tagesschau (19.04.2022). Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter <https://www.tagesschau.de/inland/lehrermangel-schulen-101.html>

Heider-Winter, Cornelia (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kanning, Uwe Peter (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Klemm, Klaus & Zorn, Dirk (2019): Steigende Schülerzahlen im Primarbereich: Lehrkräftemangel deutlich stärker als von der KMK erwartet. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Kuhn, Orgetorix (2022): Kanton Zürich sucht 650 Lehrpersonen. In Züri Today (01.06.2022). Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter: <https://www.zueritoday.ch/zuerich/kanton-zuerich-sucht-ueber-650-lehrpersonen-146680705>

Jakob, Marco (2022): Lehrermangel: Steht die Schule vor dem Kollaps? In marcojakob.blog (22.05.2022). Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter: <https://www.marcojakob.blog/lehrermangel-schule-vor-kollaps/>

Langner, Tobias & Esch, Franz-Rudolf (2018): Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In Esche, Franz-Rudolf (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lehrpersonalgesetz Kanton Zürich (LPG, 2022). Abgerufen am 14. September 2022 unter: https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-412_31-1999_05_10-2000_10_01-115.html?search=Lehrpersonalgesetz

Lehrpersonalverordnung Kanton Zürich (LPVO, 2022). Abgerufen am 14. September 2022 unter: https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-412_311-2000_07_19-2000_10_01-116.html?search=Lehrpersonalgesetz

Leo Dictionary. Abgerufen unter: <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/>

Lieberherr, Iwan (2021): Vielerorts fehlt Strategie zur Rekrutierung von Spezialisten. In SRF News (02.03.2021). Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter: <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/fachkraeftemangel-in-it-branche-vielerorts-fehlt-strategie-zur-rekrutierung-von-spezialisten>

Melde, Adrienne & Benz, Michael (2014): Employer Branding in Wissenschaft und Praxis. Leipzig: Fraunhofer MOEZ

Minder, Thomas (2022): Der Lehrermangel zeigt sich im ersten Zyklus sehr stark. In SRF News (11.05.2022). Abgerufen am 14. September 2022 unter: <https://www.srf.ch/news/schweiz/mangel-an-lehrkraefften-der-lehrermangel-zeigt-sich-im-ersten-zyklus-sehr-stark>

Miyoshi, Dorothee (2022): Prekärer Fachpersonenmangel. Abgerufen am 14. September 2022 unter: <https://www.lch.ch/aktuell/detail/prekaerer-fachpersonenmangel>

Personalverordnung Kanton Zürich (PVO, 2022). Abgerufen am 14. September 2022 unter:

https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-177_11-1998_12_16-1999_01_01-118.html?search=PVO

Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH, 2020): Neuer Höchststand bei den Studierendenzahlen – Studiengang Kindergarten und Unterstufe so beliebt wie nie zuvor. Medienmitteilung vom 10. September 2020.

Rhyn, Heinz (2021): Boom in der Lehrerausbildung. In NZZ vom 20.08.2021. Abgerufen am 14. September 2022 unter:

<https://www.nzz.ch/amp/zuerich/die-lehrerausbildung-boomt-reaktor-der-ph-zuerich-zu-den-gruenden-ld.1640174>; Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter:

<https://phzh.ch/de/ueber-uns/Medien/News/2021/08/interview-hrh-nzz/>

Sandmeier, Anita & Mühlhausen, Julia (2020): Was hält Lehrpersonen in der Schule? (WahLiS-Studie). Belastungen und Ressourcen auf Schulebene. Goldau: Pädagogische Hochschule Schwyz.

SKBF (2018): Bildungsbericht Schweiz 2018. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.

Slatosch, Bernhard & Kohler, Yvette (2014): Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart eröffnet „1000 neue Chancen“. In Heider-Winter, Cornelia (Hrsg.): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. (S. 260-270) Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Tele Züri (13.04.2022): Zürich greift wegen Lehrermangel zu unkonventionellen Mitteln.

Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter: <https://www.zueritoday.ch/zuerich/kanton-zuerich/zuerich-greift-wegen-lehrermangel-zu-unkonventionellen-mitteln-146161207>

Volksschulamt Kanton Zürich (VSA, 2007): Umsetzung Volksschulgesetz. Handreichung Personalführung – Personalentwicklung. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich

Volksschulamt Kanton Zürich (VSA, 2022): Stellensituation. Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter:

<https://www.zh.ch/de/bildung/informationen-fuer-schulen/informationen-volksschule/volksschule-fuehrung/volksschule-stellensituation.html>

Volksschulgesetz Kanton Zürich (VSG, 2005). Abgerufen am 14. September 2022 unter:

https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-412_100-2005_02_07-2006_08_21-117.html?search=Lehrpersonalgesetz

Von Walter, Benjamin & Kremmel, Dietmar (2016): Employer Brand Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wanner, Christine (2022): Lehrpersonenmangel verschärft sich erneut. In SRF News (16.05.2022). Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter

<https://www.srf.ch/audio/rendez-vous/lehrpersonenmangel-verschaerft-sich-erneut?partId=12191607>

Weisenhorn, Matthias (2022): Stellensituation Volksschule Regelschule. Informationen für das Schuljahr 2022/23. Zürich: Volksschulamt Kanton Zürich (VSA)

Zimmer, Annette & Paul, Franziska (2018): Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In Langer, Andreas & Grunwald, Klaus (Hrsg.): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. S. 103-115. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Universität Zürich (2021): Fachkräftemangel-Index Schweiz. Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter: <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html>

Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband (ZLV, 2020): Positionspapier Attraktivität im Lehrberuf. Zürich.

Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband (ZLV, 2022): Zürich lässt Personen ohne Ausbildung unterrichten. Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter <https://www.lch.ch/aktuell/detail/zuerich-laesst-personen-ohne-ausbildung-unterrichten>

Zwanzig Minuten (20 Minuten, 10.05.2021): Schule wirbt mit Stудиowohnung und Elektroauto um neue Lehrperson. Abgerufen am 30. Oktober 2022 unter: <https://www.20min.ch/story/schule-wirbt-mit-studiowohnung-und-elektroauto-um-neue-lehrperson-521860505651>

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe und die in den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum: Winterthur, 4. November 2022

Unterschrift: Felix Steger