

«Unterstützung ist den Lehrpersonen am wichtigsten.»

Schulleiter Felix Steger hat seine Masterarbeit über Employer-Branding geschrieben. In der Schule Dietlikon wird nun schrittweise ein entsprechendes Projekt umgesetzt.

Sieht Employer-Branding als Schulentwicklungsprozess: Schulleiter Felix Steger.

Text: Michael Zollinger, Fotos: Peter Würml

Zum ersten Mal in Berührung mit dem Thema Employer-Branding kam Felix Steger in Taipeh, der grössten Stadt Taiwans, wo er in einer internationalen Schule arbeitete. In einem völlig anderen Umfeld musste sich die dortige staatlich unterstützte Privatschule im Markt positionieren, um die besten Lehrpersonen zu gewinnen. Zurück in der Schweiz, liess Steger das Thema nicht mehr los. Im Rahmen seiner Schulmanagement-Ausbildung an der Rheinland-Pfälzischen Technischen Hochschule in Kaiserauern begegnete er in einem Modul dem Begriff erneut. Als es darum ging, ein Thema für die Masterarbeit zu bestimmen, wählte er Employer-Branding. Das war im Frühling 2022. Steger hatte die Stelle eines Co-Schulleiters in Dietlikon in Aussicht. «Meine Co-Schulleiterin Sandra Michel hatte mir vom Problem des Fachkräftemangels erzählt, und ich wollte eine Arbeit schreiben, von der auch meine künftige Schule profitierte», erzählt der 32-Jährige. Dank seinem kaufmännischen Hintergrund – Steger verkaufte einst Tickets und Dienstleistungen für die SBB – war ihm das Thema Verkauf und Marketing bereits vertraut.

Teil des Strategieprozesses

In seiner Masterarbeit näherte sich Steger dem Begriff zu- nächst wissenschaftlich an und schrieb darüber, was eine Marke ist, was sie beinhaltet und wovon sie beeinflusst wird. Dabei

ging er auch auf den Umstand ein, dass eine öffentliche Schule eine andere Ausgangslage hat als ein privates Unternehmen. «Wir müssen nicht um unsere Kundschaft kämpfen und bestimmen weder über Löhne noch Sozialleistungen, und wir entscheiden nicht darüber, wer Lehrperson werden darf», so Steger. Employer-Branding wurde sodann in Dietlikon zum Teil eines Strategieprozesses, aus dem ein neues Schulleitbild hervorging. Auf Initiative des Schulpräsidenten arbeitete man mit einem Strategiewürfel mit den sechs Seiten Finanzen, Schulqualität, Schulraum, Digitale Schule, Organisation und Marke. Letzteres war eine Steilvorlage für Stegers Employer-Branding-Projekt, für das er von der Schulpflege fünf Stellenprozente bewilligt erhielt.

Monetäre Aspekte nicht entscheidend

Das Projekt wurde gemeinsam für die drei Standorte der Schule Dietlikon gestartet. Steger fragte zunächst alle Lehrpersonen, was ihnen wichtig sei und was sie von der Schule als Arbeitgeberin erwarteten. Dabei gab er Themen vor, die an seiner Schule bereits als umgesetzt erschienen, und solche aus der Employer-Branding-Literatur. Das Resultat überraschte ihn. Am wichtigsten wurden nicht etwa monetäre Aspekte oder die Infrastruktur beurteilt, sondern die Präsenz und die Unterstützung durch die Vorgesetzten in herausfordernden



«Wir treten künftig im Recruiting anders auf.»

Felix Steger

Situationen, gefolgt vom Recht auf unbezahlten Urlaub und Dienstaltersgeschenke in Form von Zeit sowie bezahlte Weiterbildungen. Als weniger wichtig wurden Themen wie ein Betriebsrestaurant, ein Dienstvelo, Sportangebote, betriebliche Kinderbetreuung oder Rabatte in Geschäften genannt. Die Umfrage in der eigenen Schule ergänzte Steger mit einer Befragung bei Studierenden an der PH St. Gallen. Die Ergebnisse deckten sich weitgehend mit jenen aus Dietlikon. «Auch die Studierenden nannten Unterstützungsangebote sowie eine gesunde Work-Life-Balance als wichtigste Anliegen.» Als nächsten Schritt ging es in Dietlikon in einem Workshop mit den Schulleitungen und der Schulpflege darum, sich auf die für die Schule Dietlikon wichtigsten Werte zu konzentrieren. Es resultierten nach einem intensiven Prozess die folgenden vier Kulturen:

1. unterstützende Team-, Lern-, Führungs- und Schulkultur
2. Kinder und Lernen stehen im Zentrum
3. offene, transparente und wertschätzende Kommunikations- und Feedbackkultur
4. Weiterentwicklung individuell und als Schule ermöglichen

Danach wurde im ganzen Team ein Wettbewerb für einen Claim ausgeschrieben, der zur Schule passen sollte. Das Resultat: «Zusammen Schule Dietlikon». Dabei entstanden

passend zu den vier festgelegten Kulturen die Unterclaims «zusammen lernen», «zusammen arbeiten», «zusammen sein», «zusammen wachsen» und «zusammen reden».

«Entscheidend war aber der Prozess, wie dieser Claim entstand», betont Steger. In der Folge verfasste er ein Markenkonzept mit Bekenntnissen, zu welchen Werten man als Schule Dietlikon fortan stehen wollte.

Konkrete Umsetzung in vollem Gang

Aktuell läuft die konkrete Umsetzung der einzelnen Themen. So wurde zum Beispiel eine neue Beratungsstelle für Sonderpädagogik aufgebaut, und die Schulverwaltung und die Schulleitungen sind daran, eine Vielzahl von Reglementen und Prozessen schrittweise anzupassen. Zur veränderten Kultur gehört für Steger, dass man die Anzahl Schulkonferenzen reduziert hat und daran arbeitet, dass Verantwortung verstärkt gemeinsam getragen werden kann. Obwohl die kulturellen Themen vom Team als viel bedeutsamer beurteilt wurden, will man künftig auch Benefits wie Gratisparkplätze, Reka-Card oder die private Unfallversicherung für kommunale Angestellte stärker herausstreichen und kommunizieren.

Veränderungen im Recruiting

Im Recruiting tritt man künftig anders auf und thematisiert die Werte und Benefits in den Ausschreibungen. Generell soll die Arbeitgeberattraktivität sichtbarer gemacht werden. Um eine saubere Analyse zu ermöglichen, werden die Stellen nur noch über Public Jobs ausgeschrieben. Für die Umsetzung erarbeitet Steger unter anderem ein neues Kommunikationskonzept, mit dem man künftig nach aussen treten und das Recruiting während des ganzen Schuljahrs begleiten will. «Jetzt müssen wir das erarbeitete Markenversprechen im Alltag verankern, in unser tägliches Handeln einbeziehen und stetig weitertragen. Die Herausforderung wird sein, wie wir diese Kultur aufrechterhalten, auch wenn neue Leute zu uns kommen», betont Steger. Ein Vorteil für ihn und sein Schulleitungskollegium: Die Schule Dietlikon hatte in den letzten Jahren eine vergleichsweise tiefe Fluktuation. Bereits 2017 gewann man den Schweizer Schulpreis, und man gilt als besonders innovativ. //



Der Lehrkräftemangel hat sich aufgrund sinkender Schülerrinnen- und Schülerzahl in einigen Kantonen aktuell etwas entschärft. Trotzdem bleibt die Gewinnung von passenden Lehrpersonen für Schulen eine der grossen Herausforderungen. Employer-Branding wird auch im Schulumfeld immer häufiger zum Thema. Angela Jetter erklärt, worauf es ankommt.

Die Schule als Arbeitgeberinnen-Marke



«Klassen kommen und gehen, die Lehrpersonen bleiben.»

Angela Jetter



«Die Lehrpersonen sind wählerisch geworden.»
Angela Jetter

Interview: Michael Zollinger,
Fotos: Peter Würmli

Die Idee von Employer-Branding ist nicht neu. Bereits 1996 tauchte der Begriff erstmals in einem englischsprachigen Fachartikel auf. Seit den Nullerjahren ist Arbeitgebermarkenbildung in der Privatwirtschaft ein grosses Thema. Kaum eine grössere Firma, die dafür inzwischen nicht Spezialistinnen oder Spezialisten beschäftigt. Die ehemalige Lehrerin Angela Jetter befasst sich seit Jahren mit Vernetzung und Sichtbarkeit von Schulen. Sie unterstützt Schulen bei der Besetzung von Vikariaten und Fixstellen und berät Bildungsinstitutionen in Sachen Social Media und Employer-Branding. Zudem organisiert sie Messen und andere Plattformen für Networking im Bildungsbereich. Worum es bei Employer-Branding für Schulen geht und was es bei der Personalgewinnung zu bedenken gibt, sagt sie im Interview mit PROFIL.

Angela Jetter, was sind die Voraussetzungen für eine Schule, damit ein glaubwürdiges Employer-Branding installiert werden kann?

Wichtig ist zunächst das Bewusstsein, dass Employer-Branding nicht einfach bedeutet, einen teuren Image-Film zu produzieren, von einem Fotografen tolle Bilder machen zu lassen oder ein paar lustige Filmlis auf Tiktok zu posten.

Sondern?

Man muss seine Schule kennen. Manches ist fix, man kann ja nicht einfach das Schulhaus umbauen. Aber es gibt vieles, was eine Schule unterschiedlich handhaben kann. Dabei geht es vor allem um kulturelle Themen. Oft braucht es dazu Mut, und man muss Widerstand aushalten. Die Schulleitung muss nahe am Team sein und genau wissen, was den Menschen wichtig ist. Zum Beispiel gibt es Schulen, die Jahresarbeitszeit für Tandems eingeführt haben. So etwas zu ermöglichen, hebt einen von anderen ab. Employer-Branding heisst, das Team zu zeigen, wie man zusammenarbeitet und wie der Alltag aussieht. Die Klassen kommen und gehen, die Lehrpersonen bleiben, und man möchte, dass sie länger als nur einen Klassenzug im Schulhaus unterrichten.

Die Websites vieler Schulen sind ziemlich austauschbar. In den Leitbildern steht mehr oder weniger überall das Gleiche.

Diese Beobachtung mache ich auch. Bei Employer-Branding geht es darum, mehr zu zeigen. Die meisten machen vieles gut. Dies zu kommunizieren, und zwar auch die kleinen Dinge, sowie Geschichten zu erzählen, darum geht's. Dass eine Schulleitung weiß, wer wann Geburtstag hat, und dass ann rasch jemand im Klassenzimmer vorbeischaut. Branding ist, was sich Lehrpersonen privat über eine Schule erzählen. Eine Website muss leben, darauf sollten wenn immer möglich die Gesichter des Teams gezeigt werden.

Oftmals sprechen Schulen primär über die Infrastruktur.

Ja, aber das ist für Stellensuchende nicht so entscheidend. Eine Schule wird durch das Team und die Menschen attraktiv. Es geht ums Zugehörigkeitsgefühl, ohne verpflichtet zu sein, an allen Teamanlässen teilzunehmen. Aber nicht alle Lehrpersonen haben dieselben Bedürfnisse. Freiheit ist beispielsweise nicht für alle das höchste Gut.

→

Vertrauensvolle Zusammenarbeit ist Lehrpersonen wichtig: Lehrerin Sophia Wiegel und PICTS Patrick Friedli



Wie meinen Sie das?

Es gibt viele Lehrpersonen, die gerne eine klare Struktur haben und wissen möchten, was von ihnen verlangt wird. Das sollte man ansprechen, und auch als Lehrperson muss man den richtigen Ort für sich selbst finden. Wir haben es mit einer neuen Generation Lehrpersonen zu tun. Das Rekrutieren hat sich massiv verändert. Das Mindset «Ich bin glücklich, dass ich eine Stelle gefunden habe», ist passé. Schulen müssen sich heute stärker bemühen. Lehrpersonen sind wählerisch geworden, nicht nur weil sie eine grosse Auswahl, sondern auch weil sie einen anderen Zugang zur Arbeit haben. Themen wie Work-Life-Balance sind nun viel wichtiger.

Haben jüngere Lehrpersonen andere Bedürfnisse als ältere?

Man kann es nicht nur am Alter festmachen. Nicht selten sind jüngere Lehrpersonen recht konservativ unterwegs, gerade weil sie nie etwas anderes als Schule gesehen haben, nach einer erfolgreichen Gymi-Karriere sozusagen in die PH geschlittert sind und gerne gewisse Leitplanken haben. Man kann aber nicht verallgemeinern. Es gibt ja auch viele Quereinsteigende, die die Schule bereichern. Sie möchten mit ihrem Knowhow wahrgenommen werden und dieses einbringen können. Wenn sie das Gefühl haben, dass das nicht gefragt ist, springen sie wieder ab. Zu häufig liegt der Fokus nur darauf, was jemand an Unterrichts- und Schulerfahrung mitbringt. Die Angst vor der Wirtschaft spielt halt schon noch häufig im Teamzimmer.

Auch das Bedürfnis nach Teilzeitarbeit macht das Recruiting nicht einfacher.

Das ist so, aber bei Teilzeit ist entscheidend, warum das jemand möchte. Mit eigenen kleinen Kindern in einem kleinen Pensem arbeiten zu können, führt zu Loyalität. Eine Lehrperson bleibt im Schulhaus und ist später auch bereit, das Pensem wieder zu erhöhen. Als Arbeitgeberin muss ich mir gut überlegen, was ich ermöglichen will und was das für die Beziehung bedeutet. Der Mensch ist das Zentrale.

Wie transportiere ich diese Haltung als Schule? «Sich zu verkaufen» ist ja im Schulumfeld häufig verpönt.

Das ist schwierig, und genau daran arbeite ich mit Schulen. Ich war vor kurzem in einem Berufsbildungszentrum. Da haben wir anhand eines sogenannten «Employee-Journey» angeschaut, wen wir einstellen möchten. Jede Abteilung hat für sich konkret überlegt, wie alt die Wunschperson ist, wo sie sich aufhält, welche Werte sie hat. Wenn man weiß, mit wem man sprechen möchte, kann man sich überlegen, wo diese Menschen unterwegs sind und in welchem Stil man kommunizieren will. Wichtig ist das Verständnis, dass man daran während des ganzen Jahres arbeiten muss und nicht erst im März, wenn es um die Stellenbesetzung geht. Hilfreich ist auch eine gewisse Niederschwelligkeit.

Wie kann diese aussehen?

Dass man zum Beispiel ein Angebot schafft, um Einblicke in eine Schule zu erhalten, etwa die Möglichkeit,

einfach mal unverbindlich auf einen Kaffee vorbeizukommen.

Wie eine Schule rekrutiert, sagt viel über deren Kultur aus.

Das ist sehr wichtig. Manchmal sieht man in Stelleninseraten gar nicht mehr, was jemand sucht. Man muss sich bewusst sein: Wenn jemand ein Stelleninserat sieht, muss er oder sie in drei Sekunden wissen, worum es geht und wofür eine Schule steht.

Weniger ist also mehr ...

Auf jeden Fall. Wenn endlos Anforderungen aufgelistet werden, verabschieden sich viele. Gerade Frauen fühlen sich von langen Ausschreibungen häufig abgeschreckt. Oftmals sucht man die eierlegende Wollmilchsau und schreibt die Stellen so aus. Wichtig ist, dass man schnell zum Menschen kommt und möglichst wenig Hürden aufbaut. Gut ist, zuerst zu sagen, was man sucht und was man zu bieten hat. Der Ort und die Stellenprozente müssen sofort ersichtlich sein. Man muss sich aber auch zunehmend fragen, ob die Leute bei der Stellensuche überhaupt noch auf eine der einschlägigen Stellenplattformen gehen.

Warum?

In meinem Verständnis sind die Leute immer irgendwo im Spektrum von «Ich bin gar nicht mehr happy hier» und «Ich habe einen super Arbeitgeber». Sobald es anfängt, ihnen nicht mehr zu gefallen, müssen sie dich kennenlernen, und es braucht eine einfache Möglichkeit, mit dir in Kontakt zu treten.



Deswegen braucht es ständige Präsenz und das Angebot einer unverbindlichen Kontaktaufnahme. Erfahrene Lehrpersonen sind dann oft an einem Punkt, an dem ihnen alles über den Kopf wächst. Sie haben weder einen CV in petto noch die Zeit, sich darum zu kümmern. Aber sie möchten eine positive Aussicht haben. Sie in diesem Moment zu erreichen, das ist die Kunst.

Was sind weitere Fehler bei der Stellenbesetzung?

Im Bewerbungsprozess muss man schnell reagieren. Es ist eine Zumutung, wenn man an eine unpersönliche Adresse schreiben muss und danach nicht erfährt, was läuft. Wenn die Stelle besetzt ist, ist der Prozess nicht zu Ende. Der Teil des Onboardings ist extrem wichtig, das muss vor dem ersten Arbeitsstag starten. Es ist auch ein immer häufigeres Phänomen, dass Lehrpersonen nach der Zusage noch vor dem ersten Arbeitstag wieder abspringen. Gut ist, wenn man mehr macht als nur eine Infoveranstaltung. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um die Kultur bereits in dieser Phase zu transportieren.

Wie wichtig sind Social Media im Rahmen von Employer-Branding?

Sehr wichtig. Man muss sich bewusst sein, wie viele Leute sich dort tummeln und dass man sehr viele erreichen kann. Wenn man aber Social Media macht, dann bitte richtig. Das heisst, die Kanäle müssen wirklich kontinuierlich gepflegt werden. Es reicht nicht, einfach ein paar Stelleninserate zu posten. In einer Zürcher Gemeinde haben wir das Konzept der «Schulfluencer» umgesetzt. Es ist darum gegangen, im Team jene Leute einzubeziehen, die das gerne machen. Die kümmern sich jetzt während der Arbeitszeit darum. Gemeinsam haben wir Guidelines darüber festgelegt, was erlaubt ist und was nicht, und es versuchshalber einmal laufenlassen. Dann kamen wir wieder zusammen. Jetzt sind es 30 Personen, die als «Schulfluencer» für den gleichen Account Content erstellen. Das zeigt die Vielfalt sehr schön. Sich hinter einem Logo zu verstecken, ist wenig zielführend. Es braucht aber Leute, die das freiwillig machen, und man muss sie schulen. Im genannten Beispiel geht es über Employer-Branding hinaus.

Zielgruppen sind auch die Eltern und die Gemeinde, um als Schule positiv im Gespräch zu bleiben. Was man auch nicht unterschätzen darf, ist Google ...

Google?

Genau. Eine Schule wird gegoogelt, sobald man wissen will, wo sie liegt. So gelangt man auf Google Maps, und dort gibt's Bewertungssternchen. Man braucht nicht 5 Sterne und 1000 Bewertungen. Es ist aber eine Riesenchance, dort positiv in Erscheinung zu treten, zum Beispiel durch einen lobenden Eintrag einer Vikarin oder eines begeisterten Vaters, der Fan der Schule ist. Das ist authentisch, gratis und wird beachtet.

Ist es für kleinere Schulen einfacher, sich klar zu positionieren?

Ja, das denke ich. In kleineren Land-schulen ist die Kultur meistens schon sehr stark verankert. Die einzelne Person hat in einem kleinen Team mehr Gewicht, und Lippenbekenntnisse fliegen schneller auf. Dafür ist die Schulpflege je nach dem stark und kann Veränderung und Innovation erschweren. //