

Authentische Botschaften statt austauschbarer Floskeln

Im Wettbewerb um talentierte Auszubildende bildet Employer Branding ein identitätsbasiertes Konzept, um sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren zu können. Eine Umfrage unter Schülern und Auszubildenden hat gezeigt, welche Erwartungen diese haben. Unser Beitrag gibt Hilfestellung, diese Zielgruppen für das Unternehmen zu begeistern.



Aufgewachsen im materiellen Wohlstand, umgeben von modernsten Informationstechnologien und sozialen Netzwerken, treten mit den Generationen Y und Z Gruppen ins Arbeitsleben, die sich hinsichtlich ihrer Erwartungshaltungen und Bedürfnisse deutlich von den Babyboomern sowie der Generation X differenzieren. Gleichzeitig stellen ihre Vertreter die Arbeitskräfte von morgen und bilden die Leistungsträger unserer Gesellschaft.

Sinkende Schülerzahlen und die zunehmende Akademisierung der Gesellschaft stellen Unternehmen bei der Suche nach Auszubildenden vor Probleme. Immer mehr Jugendliche möchten ein Studium beginnen, da sie sich dadurch größere Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhoffen. Die Möglichkeiten einer fundierten Berufsausbildung werden unterschätzt. Um sich nachhaltig im Wettbewerb differenzieren zu können und talentierte Auszubildende zu gewinnen, bedarf es eines Konzepts, welches glaubwürdige und auf der Unternehmenskultur basierende Werte betont und diese an die Zielgruppe durch die sozialen Medien kommuniziert. Einen Ansatz dazu bildet das Employer Branding zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke. Im Rahmen einer Bachelorarbeit im Fachbereich Wirtschaft an der Hochschule Mainz wurde ein solches zielgruppenspezifisches Employer Branding-Konzept für Schüler

und Auszubildende auf Basis der Ergebnisse zweier Umfragen entwickelt.

Was erwarten Schüler und Azubis?

Basierend auf den typischen Merkmalen der Generationen Y und Z sind Fragebogen für Schüler und Auszubildende entstanden. Ziel war es, das Informationsverhalten in der Orientierungsphase sowie die Erwartungshaltungen an einen Arbeitgeber zu erfassen. Darüber hinaus sollten die Umfragen Erkenntnisse liefern, welche Wertvorstellungen und Ziele Schülern und Auszubildenden wichtig sind. Inwieweit die Erwartungshaltungen beider Befragungsgruppen übereinstimmen, zeigt ein Vergleich der Umfrageergebnisse. Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen für zielgruppenspezifische, insbesondere externe Employer Branding-Maßnahmen sowie Kommunikationskanäle abgeleitet. Die Umfrage beleuchtete anhand von 14 Fragen folgende Themenschwerpunkte:

- Soziodemografische Merkmale,
- Nutzungsverhalten im Internet sowie Relevanz sozialer Netzwerke,
- Wertvorstellungen und Ziele,
- Informationsquellen bei der Arbeitgeberrecherche,
- bevorzugte Arbeitgeberereigenschaften.

Der Schülerfragebogen wurde darüber hinaus um die Themen Bildungsziele, Branchenattraktivität sowie bevorzugte Inhalte

einer Karrierewebsite ergänzt. Dagegen enthält der Ausbildungsfragebogen weitere Fragen zu den Themen Dauer der Ausbildungsplatzsuche, Ausbildungsplatzzufriedenheit, Bewerbungsverfahren und berufliche Zukunft.

Die Schüler und Auszubildenden beantworteten die Items auf fünfstufigen Bewertungsskalen sowie anhand von Auswahlfragen und freien Antwortfeldern. Insgesamt nahmen 109 Schüler des kaufmännischen Berufskollegs und des Wirtschaftsgymnasiums sowie 82 Auszubildende einer kaufmännischen Berufsschule in Heidelberg an der Umfrage teil.

Erwartungshaltung der Gen Y und Z

Aus den Umfrageergebnissen lassen sich eindeutige Trends hinsichtlich der Erwartungshaltungen von Schülern und Auszubildenden als Vertreter der Generationen Y und Z ableiten:

- 36 Prozent der befragten Schüler möchten nach ihrem Schulabschluss eine berufliche Ausbildung beginnen, für 64 Prozent ist der Beginn eines Studiums interessant. Von der Mehrheit (57 Prozent) wird dabei ein duales Studium bevorzugt.
- Beide Befragungsgruppen nutzen das Internet ein bis drei Stunden am Tag. Dabei werden häufig das soziale Netzwerk Facebook sowie die Content-Plattform YouTube genutzt. Andere Plattformen sowie soziale

Netzwerke werden kaum oder gar nicht genutzt.

- Für beide Zielgruppen bildet die Karrierewebsite des Unternehmens eine der wichtigsten Informationsquellen bei der Arbeitgeberrecherche (Auszubildende 49 Prozent, Schüler 82 Prozent). 60 Prozent der Schüler weisen dem privaten Umfeld und den Meinungen von Freunden und der Familie eine gesonderte Bedeutung zu. Auszubildende (63 Prozent) nutzen jedoch vorrangig das Informationsangebot der Berufsagentur für Arbeit.

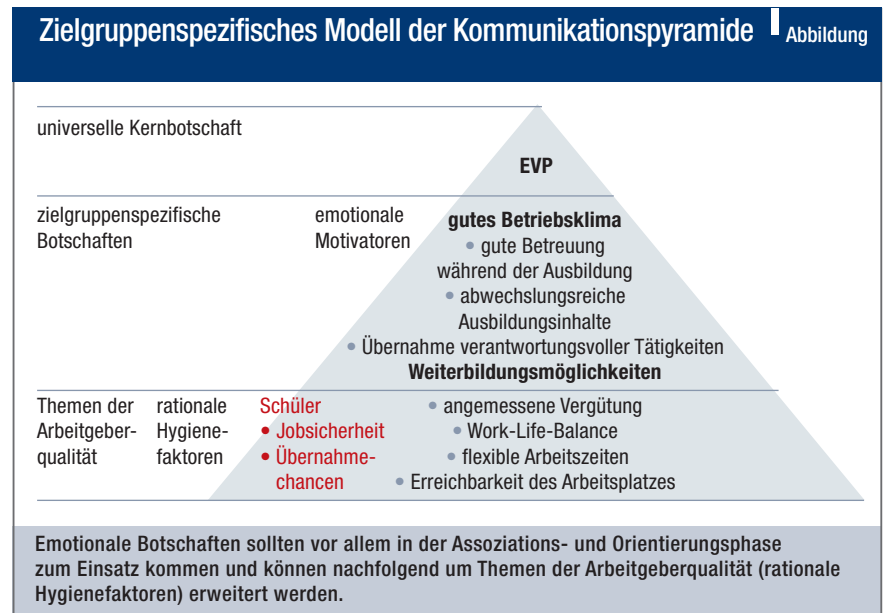
- Erfreulich ist, dass für die Mehrheit der befragten Auszubildenden (63 Prozent) die jetzige Berufsausbildung ihre Wunschausbildung ist. 50 Prozent der Auszubildenden möchten nach erfolgreichem Abschluss auch weiterhin im Ausbildungsbetrieb arbeiten. Die Umfrage zeigt zudem, dass Schüler und Auszubildende die Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens sowie emotionale Motivationsaspekte der Arbeit im Vergleich zum Image oder der Bekanntheit des Unternehmens als wichtiger erachten.

Identitätsbasierte Inhalte

Schüler und Auszubildende bewerten die Motivationsaspekte „gute Betreuung während der Ausbildung“ sowie „abwechslungsreiche Arbeitsinhalte“ als wichtig bis sehr wichtig. Als wichtig wird zudem die „Übernahme verantwortungsvoller Tätigkeiten“ von den Befragten erachtet.

Erstaunlich ist, dass der Hygienefaktor „angemessenes Gehalt“ mit gleicher Wichtigkeit wie die erstgenannten emotionalen Motivationsaspekte eingestuft wird. Die Arbeitgeberqualität wird folglich anhand emotionaler Aspekte bemessen. Ein angemessenes Gehalt wird dabei hoch bewertet, jedoch als selbstverständlich und damit wenig differenzierend erachtet.

Darüber hinaus spielen bei der Werteabfrage „Familie und Freunde“ sowie „Freizeit und Hobbys“ im Leben der befragten Schüler und Auszubildenden eine zentrale Rolle. Zudem beurteilen 82 Prozent der Auszubildenden „Selbstverwirklichung“ als sehr wichtig bis wichtig. Im Vergleich dazu



erscheint insbesondere für 83 Prozent der Schüler der Motivator „Erfolg und Karriere“ als wichtig.

Ein „gutes Betriebsklima“ wird von beiden Zielgruppen bei der Arbeitgeberwahl als sehr wichtig erachtet und somit zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal (Schüler 72 Prozent, Auszubildende 85 Prozent). Sicherheitsaspekte (z.B. Jobsicherheit und Übernahmechance) werden insbesondere unter Schülern als sehr wichtig bis wichtig erachtet (94 Prozent).

Es sind also folglich gerade die Identitätsmerkmale sowie die auf der Unternehmenskultur basierenden Werte, welche im Employer Branding Anwendung finden sollten. Ein erfolgreiches Employer Branding setzt somit nicht zwingend hohe Budgets und eine starke Unternehmensmarke voraus, sondern vielmehr Kreativität bei der Maßnahmen- und Kommunikationsgestaltung sowie einer identitätsbasierten Strategie als Voraussetzung für die Employer Branding-Umsetzung.

Einen ersten Ansatz für die Arbeitgebermarkenkommunikation bilden zunächst zielgruppenspezifisch aufbereitete, identitätsbasierte Botschaften. Die universelle Kernbotschaft der unternehmensspezifischen Arbeitgeberpositionierungsstrategie (EVP) wird dabei um zielgruppenspezifische

sche Botschaften ergänzt. Diese emotionalen Botschaften sollten vor allem in der Assoziations- und Orientierungsphase zum Einsatz kommen und können nachfolgend um allgemeine Themen der Arbeitgeberqualität erweitert werden (siehe Abbildung).

Karrierewebsite als Infoquelle

Die Umfrageergebnisse belegen, dass die Karriereseite des Unternehmens im Internet weiterhin die zentrale Informationsquelle bei der Ausbildungsplatzsuche darstellt.

Auf einer ausbildungsspezifischen Unterseite (z.B. Ausbildungsblog) finden dabei die ermittelten zielgruppenspezifischen Botschaften sowie Themen der Arbeitgeberqualität Anwendung (Ebenen zwei und drei der Kommunikationspyramide, siehe Abbildung). Zudem können hier die ausbildungsrelevanten Inhalte der Content-Plattformen (Ausbildungsvideo des Unternehmens bei YouTube) eingebettet werden. Über soziale Netzwerke (z.B. Facebook) werden die Inhalte zudem zielgruppenspezifisch gestreut.

In Bezug auf die externe Employer Branding-Kommunikation sind die eigenen Auszubildenden als Markenbotschafter zu favorisieren. Als Testimonials verleihen sie den Botschaften Glaubwürdigkeit und werden gleichzeitig durch ihr Mitwirken an das Unter-

Karrierewebsite

Checkliste

Die Karrierewebsite bildet die zentrale Informationsquelle für alle relevanten Unternehmensinformationen und ist das wichtigste Kommunikationsinstrument bei der externen Employer Branding-Kommunikation im digitalen Raum. Folgende Tipps gilt es zu beachten:

- Die Webseite beinhaltet allgemeine Unternehmensinformationen (Mitarbeiterzahl, Historie).
- Die Webseite beinhaltet karrierespezifische Informationen (Arbeitsklima, Entwicklungsmöglichkeiten, Einsatzorte, Vergütung).
- Die Inhalte werden durch Testimonials glaubwürdig und authentisch dargestellt.
- Die Webseite beinhaltet Informationen zu den gelebten Werten und Normen im Unternehmen (Diversity, Nachhaltigkeit, Führungskultur, soziale Verantwortung).
- Die Inhalte leiten sich von der Positionierungsstrategie (EVP) und der Employer Brand ab.
- Die Inhalte erhöhen die Erlebbarkeit des Arbeitgeberversprechens und stimmen mit diesen überein.
- Es besteht eine direkte Kontaktmöglichkeit zum Unternehmen und eine zeitnahe Beantwortung der Anfragen ist gewährleistet.
- Die visuelle Ausgestaltung der Karrierewebsite ist authentisch, konsistent und an der Arbeitgeberpositionierung ausgerichtet.
- Eine Webseitenversion für mobile Endgeräte (Tablet, Smartphone) ist verfügbar.

nehmen gebunden. Daher sollten die Inhalte der Ausbildungsseite sowie die Beiträge bei Facebook vorrangig von den Auszubildenden selbst stammen. Ausbildungsvideos bilden, aufgrund ihrer hohen Reichweite, vor allem für kleine und mittlere Unternehmen eine kostengünstige Alternative, um virale Effekte in sozialen Medien zu erzielen. Dabei gilt es in erster Linie die zielgruppenspezifischen Botschaften emotional zu visualisieren (Storyboard). Die digitale Umsetzung und Aufzeichnung kann im Anschluss durch Kooperationsprojekte mit Hochschulen der

Region erfolgen. So werden auch Studierende auf das Unternehmen aufmerksam.

Crossmediale Kommunikation

Im Hinblick auf das Internetnutzungsverhalten sollte die Employer Branding-Kommunikation nicht ausschließlich auf digitalen Kanälen erfolgen. Vielmehr empfiehlt sich eine crossmediale Kommunikationsstrategie. Insbesondere Imageanzeigen mit realen Auszubildenden, deren eigene Motivation sowie persönliche Interessen, können das Arbeitgeberversprechen glaubwürdig darstellen. Ein eingebetteter QR-Code leitet den Betrachter dann über das Smartphone weiter auf die ausbildungsspezifische Seite im Internet. Hier findet er die auf der Anzeige abgebildeten Auszubildenden sowie deren Steckbriefe und persönliche Erfahrungsberichte wieder.

Auszubildende nutzen bei der Arbeitgeberinformation vorrangig das Informationsangebot der Berufsagentur für Arbeit. Eine Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit bildet eine weitere Maßnahme bei der externen Employer Branding-Umsetzung. Im Rahmen von Bewerbertrainings und Seminaren für Schüler können authentische Einblicke in das Unternehmen gewährt werden, gleichzeitig werden das Berufsbild sowie das Bewerbungsverfahren vorgestellt. Darüber hinaus können Auszubildende als

Ausbildungsbotschafter in Schulen fungieren, um so authentische Einblicke in den Berufsalltag zu gewähren. Weitere Maßnahmen bilden:

- Referententätigkeiten der Ausbildungsbeauftragten an Schulen,
- Nachwuchsbindungsprogramme sowie Infoveranstaltungen im Unternehmen (Praktikantenprogramme, Tag der offenen Tür, Schülerwettbewerbe, Nacht der Ausbildung),
- Exkursionen, Workshops sowie Fachvorträge,
- Schulmarketing sowie persönlicher Dialog (Networking) mit den Bewerbern,
- Recruiting auf Ausbildungs- und Fachmessen.

Authentisch währt am längsten

Insbesondere kleine bis mittlere Unternehmen pflegen besondere Wertvorstellungen und berücksichtigen eine familiäre Unternehmenskultur. Viele deutsche KMU stehen jedoch noch in den Startlöchern bei der Employer Branding-Umsetzung. Die Ergebnisse der im Rahmen der Bachelorarbeit durchgeführten Umfrage zeigen, dass Schüler und Auszubildende vielmehr die Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens sowie emotionale Motivationsaspekte der Arbeit als wichtig erachten. Wenn die Arbeitgebermarke an diesen gelebten Werten intern authentisch ausgerichtet ist und das Mitarbeitererlebnis mit den kommunizierten Arbeitgeberbotschaften übereinstimmt, sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Employer Branding-Konzept nach außen erfüllt.

Mehr zum Thema

Kriegler, Wolf Reiner: **Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden**, 1. Auflage, Freiburg 2012.

Praxispapier DGFP: **Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden**, <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-fordern-binden.pdf>, Erscheinungsdatum: September 2011.

Scholz, Christian: **Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt. Und was andere Generationen von ihr lernen können**, in DER STANDARD, Printausgabe, 7./8.1.2012; siehe auch: http://www.orga.uni-sb.de/standard_at/generation_z.html

Trost, Armin: **Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren**, 2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln 2013.



Autorin
Stefanie Labonte,
Absolventin der Hochschule Mainz, Wiley-VCH Verlag, Weinheim,
stefanie.labonte@t-online.de



Autorin
Professor Dr. Susanne Rank,
Human Resource Management, Fachbereich Wirtschaft, School of Business Hochschule Mainz,
susanne.rank@hs-mainz.de