

Steigerung der Branchenattraktivität am Beispiel des Bauhauptgewerbes

Dominic Tanner

19-675-560

**Masterarbeit an der School of Management and Law
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW**

MAS BA Nr. 44

Betreuerin: Dr. Albena Björck

Korreferentin: Maya Gadgil

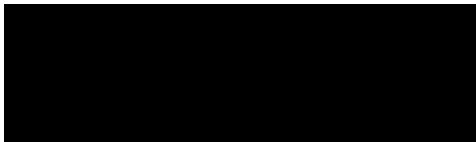
Eschlikon, 13.12.2020

Wahrheitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.“

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Dominic Tanner



Management Summary

Das Schweizer Bauhauptgewerbe kämpft seit geraumer Zeit mit der Akquisition von jungen Nachwuchskräften. Der fehlende Nachwuchs wirkt sich zunehmend auf Kaderpositionen im Baugewerbe, die unbesetzt bleiben, aus. Eine zunehmende Überalterung im Gewerbe in Kombination mit dem fehlenden Nachwuchs führt zu einem chronischen Fachkräftemangel. Es müssen junge Schulabgänger motiviert werden, eine Berufslehre im Baugewerbe anzustreben, um diesem Missstand entgegenwirken zu können.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Präferenzen der Generation Z, die für eine entsprechende Berufswahl ausschlaggebend sind. Zu diesem Zweck wurde eine Onlineumfrage mit der Anspruchsgruppe der 3. Sekundarschüler in den Kantonen Thurgau und Zürich durchgeführt. Zur Ergänzung und Untermauerung der Umfrageergebnisse wurden noch qualitative Experteninterviews im Bereich Reputationsmanagement, Jugendcoaching und Human Resource durchgeführt. Diese sollen bei der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für das Bauhauptgewerbe, respektive dem Schweizerischen Baumeisterverband helfen, entscheidende Aspekte beizutragen.

Mit dem erhaltenen Wissen, der für die Berufswahl entscheidenden Attribute, aus den Umfragen und den Interviews in Kombination mit den theoretischen Grundlagen wurden für den Schweizerischen Baumeisterverband neun Handlungsempfehlungen erarbeitet um dem Missstand des schlechten Images und somit negativer Reputation entgegenwirken zu können.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Bauhauptgewerbe mit einem negativen Image und somit einer schwachen Reputation bei der zukünftigen Arbeitnehmergeneration konfrontiert ist. Es hat sich gezeigt, dass eine mangelnde Kommunikation gegenüber der Anspruchsgruppe Generation Z für das negative Bild des Bauhauptgewerbes verantwortlich ist. Der zukünftigen Arbeitnehmergeneration sind die vielfältigen Karriere- und Aufstiegschancen im Bauhauptgewerbe nicht bekannt. Es gilt diese Möglichkeiten adäquat an die entsprechende Anspruchsgruppe heranzutragen und diese für das Baugewerbe zu begeistern.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage.....	1
1.2. Problemstellung.....	3
1.3. Forschungsfrage & Zielsetzung	3
1.4. Methodisches Vorgehen	4
1.5. Abgrenzung des Themas.....	5
2. Stand des Wissens & theoretische Fundierung	8
2.1. Begriffliche Abgrenzung	8
2.2. Reputationsmanagement.....	16
2.3. Kommunikation als Instrument im Reputationsmanagement	22
2.4. Generation Z, die zukünftige Arbeitnehmergeneration	27
2.5. Steigerung der Reputation	28
2.6. Fazit für die Analysen und die Umfragen	30
3. Methodik	31
3.1. Wahl des Untersuchungsdesigns.....	31
3.2. Quantitative Online-Umfrage.....	32
3.2.1. Aufbau des Fragebogens.....	33
3.2.2. Formale Gestaltung des Fragebogens	34
3.3. Pretest.....	34
3.4. Auswahl der Umfrageprobanden	35
3.5. Messung und Operationalisierung	36
3.6. Auswertungsmethode der Umfrage	39
3.7. Das explorative Experteninterview.....	40

3.8.	Leitfadenkonstruktion.....	40
3.9.	Qualitative Inhaltsanalyse.....	41
3.10.	Auswahl der Interview Partner.....	41
4.	Resultate	45
4.1.	Forschungs-Unterfrage 1	45
4.2.	Forschungs-Unterfrage 2	48
4.3.	Forschungs-Unterfrage 3	50
5.	Diskussion & kritische Würdigung.....	53
5.1.	Forschungs-Unterfrage 1	53
5.2.	Forschungs-Unterfrage 2	55
5.3.	Forschungs-Unterfrage 3	57
5.4.	Fazit.....	59
6.	Schlussfolgerung & Implikation.....	61
6.1.	Beantwortung der Forschungsfrage	61
6.2.	Handlungsmassnahmen für die Praxis.....	62
6.3.	Limitation	65
6.4.	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....	65
7.	Literaturverzeichnis	67
8.	Anhang.....	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Image, Identität und Reputation (Schwalbach, 2015).....	2
Abbildung 2: Methodisches Vorgehen	5
Abbildung 3: Elemente des Reputationsmanagement (Einwiller, 2014).....	14
Abbildung 4: Kommunikationsmodell der Reputationsentstehung (Darstellung nach Fleischer, 2015).....	18
Abbildung 5: Prozess Reputationsmanagement (in Anlehnung an Runge und Ternès, 2014)	19
Abbildung 6: Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen (Bruhn, 2018)	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschreibung der Identitätsdimensionen (Niederhäuser & Rosenberger, 2016)	9
Tabelle 2: Umfrage teilnehmender Schulhäuser	35
Tabelle 3: Fragen zur Untersuchung der Forschungsfrage 1	37
Tabelle 4: Fragen zur Untersuchung der Forschungsfrage 2.....	38
Tabelle 5: Fragen zur Untersuchung der Forschungsfrage 3.....	39
Tabelle 6: Interview-Leitfaden Reputationsmanagement	42
Tabelle 7: Wahrnehmung Branche und Beruf.....	46
Tabelle 8: favorisierte Branchen der Sekundarschüler	47
Tabelle 9: Zukunftsaussichten handwerkliche Berufe	47
Tabelle 10: Wissen über die Tätigkeit von Strassenbauer und Maurer	48
Tabelle 11: Attribute der Sekundarschüler in der Berufswahl	49
Tabelle 12: Beeinflussung der Berufswahl durch Drittpersonen	50
Tabelle 13: Beeinflussung durch mediale Interaktionen	51
Tabelle 14: Informationsbeschaffung über einen Beruf	51

Abkürzungsverzeichnis

bfs	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandprodukt
BIZ	Berufsinformationszentrum
bzw.	Beziehungsweise
evp	Employer Value Proposition
evt.	eventuell
NGO	Non-Governmental Organization
resp.	respektive
SBV	Schweizerischer Baumeisterverband
WEKO	Wettbewerbskommission
z.B.	zum Beispiel
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

1. Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit wurde im Rahmen des Studiengangs „Master of Advanced Studies ZFH in Business Administration“ an der ZHAW School of Management and Law verfasst. Ziel ist es, das Image und die Reputation der Baubranche im Bauhauptgewerbe bei Schülern der Stufe Sekundarschule I zu steigern, um als attraktive Branche wahrgenommen zu werden und um das Interesse an einer Lehre in dieser Branche zu steigern.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen die männliche Form verwendet. Die ausschliessliche Verwendung der maskulinen Schreibweise soll als geschlechtsunabhängig zu verstehen sein.

1.1. Ausgangslage

Das Bauhauptgewerbe kämpft seit längerer Zeit mit einem Mangel an motivierten Schulabgängern, die sich für eine Karriere im Baugewerbe entscheiden. Trotz steigender Sekundarschülerzahlen in der Schweiz von 255'001 Schüler im Jahre 2015 auf 260'677 im Jahre 2019 ist die Anzahl der Lehrlinge im Bauhauptgewerbe kontinuierlich gesunken (Bundesamt für Statistik, 2019). Die Anzahl an Maurerlehrlinge hat sich in den letzten fünf Jahren um 22.5% auf derzeit 2'176 Lehrlinge reduziert. Bei den Strassenbaulehrlingen ist die Abnahme in den letzten fünf Jahren mit 3.5% nicht so dramatisch wie bei den Maurern. Die Anzahl an Lehrlinge ist konstant tief und beträgt im Jahre 2019 noch 898 (Bundesamt für Statistik, 2019). Es erweist sich daher zusehends als schwierig, eine vakante Stelle geeignet zu besetzen und die Rekrutierung ist mit sehr viel Aufwand und somit Kosten verbunden. Ein Grund dafür könnten die Skandale der jüngsten Zeit sein, wie die Preisabsprachen im Baugewerbe durch die einzelnen Mitglieder, welche durch die WEKO aufgedeckt wurden. Auch die Lohnstreiks, die periodisch von den Gewerkschaften UNIA und Syna organisiert werden, helfen dem Branchenimage und somit der Reputation wenig und vermitteln ein Bild einer anstrengenden Arbeit, welche schlecht entlohnt wird. Die Baubranche befindet sich zudem in einem ständigen Wettbewerb zu anderen Industrie- und Dienstleistungsbereichen, um motivierte und engagierte zukünftige Lehrlinge zu rekrutieren und für sich zu begeistern. Neben der beruflichen Konkurrenz muss sich die Baubranche auch gegen die Fachhochschulen und Universitäten beweisen, deren Attraktivität in den letzten Jahren zuge-

nommen hat und eine steigende Anzahl an Studenten ausweisen (Bundesamt für Statistik, 2019). Durch das Ringen um junge Nachwuchskräfte erhalten die Attribute, wie positives Image, Identität und Reputation, eine immer grössere Bedeutung.

Positives Image und Reputation sind für eine Branche wie auch für Unternehmen sehr wichtig. Eine hoher Unternehmensruf hat Einfluss auf den Unternehmenswert und gilt als intangibler Werttreiber (Schwalbach, 2015, S. 5). Dies stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und ermöglicht eine positive Differenzierung zu anderen Mitbewerbern und erhöht somit die Attraktivität für neue Mitarbeiter. Die einzelnen Attribute sollen nicht als Einzelmerkmal betrachtet werden. Sie stehen in enger Beziehung zueinander und beeinflussen sich dadurch gegenseitig.

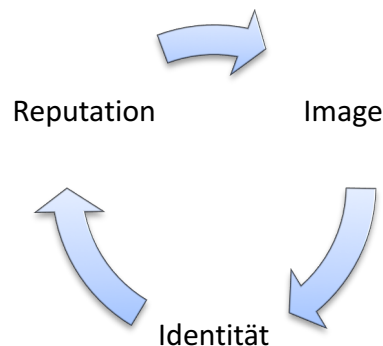


Abbildung 1: Image, Identität und Reputation (Schwalbach, 2015)

Vielfach werden diese drei Begriffe irrtümlicherweise untereinander als Synonym verwendet und gleichgesetzt (Schwalbach, 2015, S. 4). Vielmehr beschreiben die Attribute die Wahrnehmung einer Branche oder eines Unternehmens aus unterschiedlichen Perspektiven (Einwiller, 2014, S. 381), die voneinander differenziert zu betrachten sind. Die drei Begrifflichkeiten werden in Kapitel 2 erläutert und voneinander differenziert.

Der Branche muss bewusst werden wie sie aus den verschiedenen Perspektiven wahrgenommen wird, um Massnahmen zu treffen, welche das Ansehen positiv beeinflussen können damit ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Berufsbranchen und Hochschulen erlangt werden kann. Dass im Bereich der Branchenattraktivität zur Gewinnung junger Arbeitskräfte schnell Lösungen gefunden werden müssen, manifestiert sich auch darin, dass in den kommenden 10 bis 15 Jahren 42% der Baupolierstellen frei und ersetzt werden müssen (Pfister, 2020, S. 30). Es sind allerdings nicht nur die Baupolier, die gesucht sind. Auf fast allen Funktionsstufen sind die über 50 jährigen Mitarbeitenden stark übervertreten (Pfister, 2020, S. 30). Dass die Nachwuchsausbildung und somit

eine adäquate Besetzung der offenen Stellen über die Baubranche hinaus von grosser Wichtigkeit ist, liegt in der Wirtschaftsleistung des Bauhauptgewerbes für die Schweizer Volkswirtschaft. Das Baugewerbe macht ca. 6% vom gesamten BIP aus (Schweizerische Baumeisterverband, 2019). Damit diese Leistung auch in Zukunft vollbracht werden kann, braucht es gut ausgebildete junge Fachkräfte, die sich für eine Karriere in der Baubranche aussprechen.

1.2. Problemstellung

Das Baugewerbe ringt seit Jahren um gute und motivierte Schulabgänger, die sich für eine Karriere im Bauhauptgewerbe entscheiden. Trotz stabilen Schülerzahlen sank die Anzahl der Maurer- und Strassenbaulehrlinge in den letzten 9 Jahren (Schweizerischer Baumeisterverband, 2019) kontinuierlich. Um diesem Trend entgegen zu wirken, nutzt der Schweizerische Baumeisterverband seit einigen Jahren vermehrt auf die Social Media Kanäle, wie Facebook oder Twitter, um die zukünftigen Schulabgänger gezielter anzusprechen und auch ein modernes Erscheinungsbild zu vermitteln. Der gewünschte Erfolg blieb bis jetzt jedoch aus und ein weiterer Rückgang bei den Lehrlingszahlen wurde beobachtet (Bundesamt für Statistik, 2020). Zusätzlich zu den fehlenden Lehrlingen wird auch der demographische Wandel dem Baugewerbe in den nächsten 10 Jahren zusetzen. Das Baustellenkader der über 50 jährigen ist heute überproportional in den Unternehmungen vertreten (Schweizerischer Baumeisterverband, 2019). Diese Ausfälle der Babyboomer-Generation müssen durch junge Nachwuchskräfte kompensiert werden. Diese Problematik kann nicht auf ein einzelnes Unternehmen eingeschränkt werden, sondern betrifft die ganze Branche. Eine genaue Untersuchung auf Branchenebene über das fehlende Interesse und somit der nicht vorhandenen Begeisterung für das Bauhandwerk der Sekundarschüler fehlt jedoch. Es existieren Vermutungen, wieso die Wahrnehmung des Baugewerbes nicht so positiv ist, klare und konkrete Hinweise fehlen allerdings, welche eine wichtige Grundlage darstellen würden, um konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Wahrnehmung zu definieren.

1.3. Forschungsfrage & Zielsetzung

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Aufnahme des Ist-Zustandes zur Wahrnehmung der Reputation des Bauhauptgewerbes, der Identifikation von kritischen Aspekten, welche die Reputation mitprägen sowie die Erarbeitung von Massnahmen zur Stei-

gerung der Branchenreputation gegenüber zukünftigen Arbeitnehmergenerationen. Folgende Hauptfragestellung wird dabei untersucht:

Wie kann die Reputation des Bauhauptgewerbes gesteigert werden, um für zukünftige Arbeitnehmergenerationen attraktiv zu sein?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden drei Unterfragen erforscht:

- *Unterfrage 1: Wie wird die Branche aktuell wahrgenommen?*
- *Unterfrage 2: Welche Aspekte sind entscheidend, um als „attraktive“ Branche wahrgenommen zu werden?*
- *Unterfrage 3: Welche Massnahmen müssen getroffen werden, um die Attraktivität der Branche gegenüber den Stakeholdern zu steigern?*

Bei dieser Masterarbeit sollen die Treiber für ein gutes Branchenimage und somit eine Steigerung der Reputation gegenüber den Stakeholdern „Sekundarschüler I, der 3. Klasse“ untersucht werden. Mit der Analyse der Präferenzen für eine Berufswahl der Sekundarschüler der 3. Klasse, der wahrgenommenen Reputation der Baubranche und dem Angebot der Unternehmen soll die Diskrepanz von Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgezeigt werden. Die erarbeiteten Ergebnisse dieser Arbeit sollen dem Branchenverband als Grundlage dienen, einen Massnahmenkatalog, welcher Marketing- und Kommunikationskonzepte beinhaltet, zu definieren, in dem die Baubranche gegenüber zukünftigen Arbeitnehmergenerationen wieder an Attraktivität und somit Reputation gewinnt.

1.4. Methodisches Vorgehen

Die Arbeit befasst sich einerseits mit dem quantitativen empirischen Ansatz und wird mittels eines geschlossenen standardisierten Fragebogens, welcher von Sekundarschülern beantwortet wird, erhoben. Damit die Unterfragen 1 und 2 aus dem Kapitel 1.3. beantwortet werden können, wird eine Umfrage mit Probanden der zukünftigen Arbeitnehmergenerationen durchgeführt. Zusätzlich werden qualitative Experteninterviews geführt, welche die notwendigen Informationen zur Beantwortung von Unterfrage 3 liefern sollen.

Nachstehend das methodische Vorgehen als Übersicht.

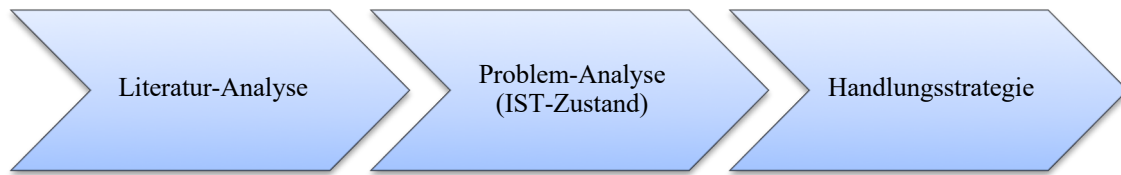


Abbildung 2: Methodisches Vorgehen

In einem ersten Schritt wird eine umfassende und detaillierte Literaturanalyse erstellt. Es wird aufgezeigt, was die heutige Literatur über Reputation und deren Determinanten zur Steigerung der Reputation bereits erforscht hat und welche Bedeutung Reputation auf einen Wirtschaftszweig hat. Diese Analyse bildet die Grundlage für den zweiten Teil, die Erfassung des Ist-Zustandes des Branchenrufes. Auf Basis der bestehenden Literatur werden Fragen erarbeitet, die den aktuellen Stand der Präferenzen der Sekundarschüler I bei der Berufswahl massgeblich beeinflussen untersucht. Mit demselben Fragebogen wird auch der Wissensstand der Sekundarschüler über das Bauhauptgewerbe abgeklärt und welches Vorstellungsbild sie von der Branche haben. Damit anhand aus den Umfragen gewonnenen Daten eine Handlungsstrategie abgeleitet werden kann, werden Experteninterviews durchgeführt. Mit Hilfe dieser Interviews sollen Massnahmen im Bereich Marketing und speziell der Kommunikation aufgezeigt werden, wie eine erfolgreiche Reputationssteigerung zu erwirken ist. Im dritten Teil werden anhand der Literaturanalyse und den Umfragen der Sekundarschüler, respektive den Experteninterviews Handlungsmassnahmen ausgearbeitet, die dem Branchenverband helfen sollen, adressatengerecht zu kommunizieren und so das Image zu verbessern und folglich auch zur Steigerung der Reputation des Bauhauptgewerbes beitragen. Dabei soll die Lücke zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand für eine nachhaltige und permanente Nachwuchsförderung geschlossen werden.

1.5. Abgrenzung des Themas

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Reputationssteigerung der Baubranche. Diese lässt sich in Bauhaupt- und Bauneben- bzw. Ausbaugewerbe unterteilen. Die Untersuchung beschränkt sich auf das Bauhauptgewerbe. Als Repräsentant des Hauptgewerbes werden der Hochbau und der Strassen- und Tiefbau analysiert. Die Arbeit wird zudem in Bezug auf die Stakeholder eingegrenzt. Die Wahrnehmung resp. die Reputation soll aus Sicht von potentiellen zukünftigen Lehrlingen, welche aktuell die 3. Klasse der

Sekundarschule besuchen, aufgenommen werden. Diese bilden die zukünftigen Arbeitnehmergenerationen. Es werden deshalb ausschliesslich Schüler der dritten Oberstufe für die Umfragen gewählt, da diese sich aktiv mit der Berufswahl auseinandersetzen müssen. Die Sichtweise von Dozenten und Lehrern werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Dieser Entscheid hat sich nach diversen informellen Telefonaten mit den Schulleitern der ausgewählten Sekundarschulen ergeben. Nach Angaben der Schulleiter dürfen sich Lehrer nicht wertend gegenüber einer Berufsgruppe äussern und sollen eine neutrale Stellung gegenüber den Schülern einnehmen. Die Dozenten stehen den Schülern lediglich in beratender und unterstützender Funktion bei deren Berufswahl zur Seite (Schellenberg & Häfeli, 2009, S. 35) Die Probanden werden in den Kantonen Zürich und Thurgau definiert und ausgewählt.

Obwohl gemäss Schwalbach Identität, Image und Reputation in einem engen Bezug zueinander stehen, befasst sich die vorliegende Arbeit ausschliesslich mit der Reputation und somit der kollektiven Wahrnehmung und Bewertung durch die Anspruchsgruppe der Sekundarschüler, die aus den öffentlichen und persönlichen Austausch individueller Ansichten entstanden ist (Einwiller, 2014, S. 380).

Im speziellen geht die Arbeit auf die Branchenreputation und das Employer Branding auf Ebene der Drittmittel-Sekundarschüler ein. Der Fokus der bisherigen Forschungen im Bereich des Employer Brandings und somit auch der Markenkommunikation wurde vor allem auf die High Potentials resp. die Hochschulabgänger gerichtet. Entsprechend wurden deren Präferenzen und die nötigen einzuleitenden Massnahmen untersucht und erörtert (Petkovic, 2007, S. 379). Dieses Vorgehen kritisiert Fombrun et al., da die Präferenzen der potentiellen Arbeitnehmern nicht zwingend mit den Neigungen der aktuellen Arbeiter im Unternehmen übereinstimmen müssen (Bruhn et al., 2013, S. 63). Auf Grund der Bedeutung des Stakeholdermanagements auf Branchenebene, das Csiszar & Heidrich als nicht unwichtig deuten und die grosse Relevanz der Reputation und deren Wahrnehmung durch die Interessensgruppen auf der Ebene eines Wirtschaftszweiges hinweisen (Csiszar & Heidrich, 2006, S. 383), wurde diese Forschungsrichtung stark verfolgt. Der grösste Teil der Stakeholderliteratur zum Thema Reputationsmanagement stellt vornehmlich das Verhältnis von Unternehmen und deren Anspruchsgruppen ins Zentrum (Hautzinger, 2009, S. 37). Obwohl der vorhandene personelle Fachkräftemangel in der Baubranche seit Jahren ein bekanntes und dauerhaftes Thema ist, hat man bis jetzt noch keine wirkungsvollen Massnahmen definieren können, um dieser Problematik

entgegenwirken zu können. Oft leidet die Attraktivität der beruflichen Aus- und Weiterbildung unter einem Mangel an sozialer Stellung unter den Studierenden und ihren Familien. Es hat sich gezeigt, dass Eltern die Berufsbildung aus Gründen des sozialen Statuserhalts ablehnen (Abrassart & Wolter, 2020, S. 1).

2. Stand des Wissens & theoretische Fundierung

Um ein ganzheitliches Verständnis im Kontext der Reputationsbildung und -steigerung zu erlangen, bedarf es einer ausführlichen Theoriebearbeitung und Fundierung. Dieser Verständnisaufbau erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln. In sozialwissenschaftlichen Diskursen, als auch in der Alltagskommunikation werden die Begriffe Image und Reputation meist synonym verwendet und scheinen sich nicht einer definatorischen Abgrenzung zu entziehen (Eisenegger, 2005, S. 18).

2.1. Begriffliche Abgrenzung

Definition des Begriffs „Identität“

Der Begriff Identität beschreibt nach Helm das Selbstbild eines Individuums bzw. eines sozialen Akteurs (Helm, 2007, S. 15). Mit dieser setzt sich eine Unternehmung eine Systemgrenze, mit der sie sich von ihrer Umwelt abgrenzt und zu etwas Unterscheidbarem macht. Identität manifestiert sich mit der Umsetzung der unternehmenspolitischen Vorgaben (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 7). Die Unternehmensidentität leitet sich aus der Unternehmenspolitik, sprich der Vision, der Mission, den Werten und der Strategie ab (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 9). Es lassen sich hierbei zwei Aspekte unterscheiden. Das wären zum einen die organisationale Identität und zum anderen die Corporate Identity. Bei der organisationalen Identität handelt es sich vornehmlich um die Unternehmensidentität und die Identifizierung aller Organisationsmitglieder mit der Unternehmung. Bei der Corporate Identity wird das Selbstbild durch kommunikationspolitische Massnahmen nach innen und nach aussen getragen (Helm, 2007, S. 16). Einwiller geht noch einen Schritt weiter und weist darauf hin, dass das Identitätskonstrukt aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden muss, da diese stark ineinander greifen (Einwiller, 2014, S. 378). Zusätzlich zur organisationalen Identität und Corporate Identity, welche den wahrgenommenen Zustand des Unternehmens gegenüber den Stakeholdern definieren, erweitern sie das Konstrukt «Identität» nun noch um den Begriff der Corporate Brand Identity. Hier kommt die angestrebte Identität der Unternehmensmarke gegenüber den Stakeholdern zu tragen. Nachstehend werden die drei Perspektiven genauer erläutert:

- Bei der *organisationalen Identität* wird das kollektive Verständnis der Mitarbeiter für die Werte und Attribute des Unternehmens definiert. In diesem Bereich werden

auch kulturelle Aspekte der Mitarbeiter wahrgenommen. Hier wird das Image, welches die Mitarbeiter von ihrem Unternehmen haben, zugrunde gelegt (Einwiller, 2014, S. 378).

- Die *Corporate Identity* wird nach Birkigt, Stadler und Funck (2002) durch die drei Elemente Kommunikation, Verhalten und Symbolik ausgedrückt. Hierdurch manifestiert das Unternehmen seine Persönlichkeit und bestimmt somit die Selbstwahrnehmung (Birkigt et al. 2002).
- Die *Corporate Brand Identity* ist die strategische Definition, wie sich das Unternehmen im Kern gerne sieht und nach aussen darstellen möchte. Es ist die erwünschte und angestrebte Identität, wie das Unternehmen gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen auftreten muss (Esch et al., 2019, S. 90).

Eine stringente Markenidentität gibt den Handlungsspielraum vor, um ein markenkonformes Verhalten und eine wirksame Kommunikation im Sinne der Markenpositionierung sicherzustellen (Esch et al., 2019, S. 90).

Niederhäuser und Rosenberger (2007) haben vier Identitätsdimensionen ausgemacht, mit denen sich eine Unternehmensidentität konstituieren lässt. Zu diesen zählt das Leistungsangebot des Unternehmens, das Verhalten der Mitarbeiter, multisensorische Symbole und die Unternehmenskommunikation (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 8).

Tabelle 1: Beschreibung der Identitätsdimensionen (Niederhäuser & Rosenberger, 2016)

Identitätsdimensionen	Manifestationen
Leistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Produkte bzw. Dienstleistungen
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterverhalten • Führungsverhalten • Führungskommunikation • Informelle Kommunikation
Symbole	<ul style="list-style-type: none"> • Architektur • Produktdesign • Grafik • Corporate Music
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskommunikation

	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzkommunikation • Marketingkommunikation • HR-Kommunikation • Interne Kommunikation
--	--

Diese Dimensionen lassen sich durch die Steuerungsinstrumente wie das Marketingkonzept, die Verhaltensrichtlinien, das Symbolhandbuch und das Kommunikationskonzept steuern. Durch die Steuerungsinstrumente soll die Unternehmenspolitik in einer stringenten Unternehmensidentität münden. Identitätsmanagement zielt auf eine unverwechselbare und kohärente Kombination der Identitätsdimensionen ab, welche auch mit der Unternehmenspolitik übereinstimmt (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 9).

Definition des Begriffs „Image“

Der Begriff Image bezeichnet das stark vereinfachte, typisierte und mit Erwartungen und Wertvorstellungen verbundene Vorstellungsbild über einen Sachverhalt, ein Objekt, eine Person oder Organisation (Bentele, 1992, S. 154). Schwallbach versteht unter dem Image, das aus Sicht des Unternehmens angestrebte Ansehen (Schwalbach, 2000, S. 285).

Ein Unternehmen steht durch sein Handeln in einer stetigen Austauschbeziehung mit seinen Stakeholdern. Dies geschieht durch Interaktionen, wie der Kommunikation und der Transaktion von Ressourcen (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 110). Ein Image entsteht durch subjektive Vorstellungsbilder der Anspruchsgruppen, die mehr oder weniger stark von den objektiven Gegebenheiten abweichen. Aus bruchstückhaften, ineinander verwischten Details entsteht so ein Mosaik (Immerschitt, 2009, S. 17), das durch direkte Erfahrungen mit dem Unternehmen, durch deren Unternehmenskommunikation oder indirekte Erkenntnisse mehr oder weniger deutlich ausgeprägt ist (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 110). Es ist das Ergebnis der wechselseitigen Beeinflussung von «individueller Biografie, innere- und ausserbetriebliche Kommunikationsrealitäten und -strategien sowie den realen Produkt- und Dienstleistungsangeboten» (Bergler, 2008, S. 327). Jede Unternehmung verfügt über ein Image und somit einer Wahrnehmung nach innen wie auch nach aussen. Denn wie auch bei den Menschen kann ein Unternehmen nicht nicht kommunizieren (Watzlawick & Schulz von Thun, 2016, S. 14). Durch die Bedeutungsvielfalt und die divergierende Verwendung des

Image-Begriffs aus verschiedenen Perspektiven soll dieser nach Einwiller (2014) klar abgegrenzt werden:

- Das *intendierte Image* ist das Image, welches die Unternehmung versucht anderen glaubhaft zu machen. Es ist das intern definierte Bild, das ein Unternehmen von sich erzeugen möchte.
- Beim *vermuteten Image* wird wieder die interne Sichtweise eingenommen. Es ist das Image, das Unternehmen und deren Mitarbeiter glauben zu wissen, wie sie durch externe Stakeholder wahrgenommen werden.
- Beim *wahrgenommenen Image* wird die externe Perspektive der Stakeholder eingenommen. Hier werden manifeste Inhalte wie der Name oder Symbole, die das Unternehmen darstellen und alle Attribute, die mit dem Unternehmen assoziiert werden, in deren Köpfen der Anspruchsgruppen gespeichert.

In dieser Arbeit ist die dritte Perspektive von besonderem Interesse. Das Image wird durch die individuellen Kenntnisse über die Branche, der persönlichen Meinung und der subjektiven Wahrnehmung der Branche gebildet.

Gegenüber der Realität ist das Image ein vereinfachtes aber dabei immer noch komplexes dynamisches System von Vorstellungen und Bewertungen, die durch die Stakeholder bezugsgruppenspezifisch gebildet werden. Daraus resultiert nicht nur «das Image» sondern verschiedene und differenzierte Images (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 110).

Definition des Begriffs „Reputation“

Der Begriff „Reputation“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet in diesem Kontext „Bewertung“, „Erwägung“ oder „Betrachtung“. Mit dem Begriff Reputation wird das Ansehen bzw. der Ruf eines Unternehmens verstanden und zwar wie es von Aussenstehenden wahrgenommen wird (Schwalbach, 2013, S. 3). Es handelt sich hierbei jedoch nicht um die Wahrnehmung oder Bewertung eines einzelnen Individuums, wie es beim Image der Fall ist, sondern um eine kollektive Konzentration von persönlichen und öffentlichen entstandenen Images. Reputation entsteht vor allem dann, wenn sich Informationen über das Verhalten eines Akteurs im Netzwerk weiterverbreiten und so zu anderen potentiellen Partnern gelangen (Einwiller, 2014, S. 380). Daraus ergibt sich der Ruf eines Unternehmens, der für die Vergabe von Vertrauen von grosser Bedeutung ist

(Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 116). Somit kann festgehalten werden, dass Reputation durch Aggregation von Images entsteht und dass diese Aggregation durch Kommunikationsprozesse gefördert wird (Fleischer, 2015, S. 61). Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit und Vertrauen spielen dabei eine bedeutende Rolle (Ternès und Runge, 2016, S. 4). Barnett et al. haben den Begriff Reputation in ihren Analysen in drei Definitionskluster unterteilt, um den verschiedenen Sichtweisen Rechnung zu tragen. Sie umschreiben diese Cluster als Wahrnehmung, Bewertung und Vermögenswert (Barnett et al., 2006, S. 32). Bei der Wahrnehmung handelt es sich um den Ausdruck gegenüber den Stakeholdern. Das bedingt wiederum, dass das Unternehmen bekannt ist und das kollektive Bewusstsein seiner Anspruchsgruppen erhält. Bei der Bewertung, die positiv oder negativ ausfallen kann, wird die Reputation als Beurteilung oder Evaluation betrachtet. Die Verhaltensattribute, die für die Bewertung beigezogen werden, hängen von den jeweiligen Stakeholdern ab. Ein Kunde, der ein Produkt kauft, wird den Fokus auf Qualität, Preis und eventuell Nachhaltigkeit legen. Beim Cluster Vermögenswert wird die Reputation als intangibler Vermögenswert betrachtet, der einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft (Barnett et al., 2006, S. 32f). Somit verhilft die Reputation zu einem positiven Firmenwert. Gem. Seibt ist es der wichtigste immaterielle Wertfaktor der Unternehmensbewertung (Seibt, 2015, S. 172).

Die verschiedenen Definitionskluster machen deutlich, dass trotz Divergenzen in weiten Teilen unter Fachleuten ein Konsens besteht und es sich hierbei um ein Wahrnehmungsphänomen handelt (Einwiller, 2014, S.380). Infolge dieser markanten Attribute ist es verständlich, dass dem Begriff Reputation seit dem Beginn des neuen Jahrtausends in der Unternehmenskommunikation eine grosse Beachtung geschenkt wird (Einwiller, 2014, S. 379). Für eine nachhaltige Reputation bedarf es einer verantwortungsvollen Kommunikation mit allen Stakeholdern. Denn was kommuniziert wird, reflektiert die Unternehmenskultur nach aussen, wie auch nach innen und macht das Unternehmen für Kunden sichtbar (Fombrun, 2001, S. 23).

Die Branchenreputation

Der Begriff Branche ist eine Sammelbezeichnung für Unternehmen, die weitgehend substituierbare Produkte oder Dienstleistungen herstellen. Als weitere Abgrenzungskriterien können die eingesetzte Fertigungstechnik oder die verwendeten Grundmaterialien herangezogen werden (Engelhard, 2020).

In Fachkreisen herrscht kein einheitlicher Konsens darüber, dass Branchen oder Verbände über eine Reputation verfügen. Gemäss Einwiller besitzen nur Individuen, Gruppen von Individuen oder Organisationen einen Ruf. Dieser ist für die Akteure handlungsrelevant und somit von grosser Bedeutung. Abstrakte Systeme, wie z. B. das Internet können kein eigenes Bewusstsein erlangen und dementsprechend auch keinen Ruf entwickeln (Einwiller, 2003, S. 94).

Hautzinger beschreibt die Legitimation für das Vorhandensein des Branchenrufs wie folgt: „Branchen sind Gruppen von Unternehmen, Unternehmen sind wiederum Gruppen von Personen. Personen sind eigenständig handelnde Individuen und damit potentielle Reputationsträger. Somit sind Branchen letztlich eine Zusammenfassung einzelner Reputationsträger, womit sie selbst auch über einen Ruf verfügen können“ (Hautzinger, 2009, S. 31).

Cable und Graham haben in ihren Feldstudien herausgefunden, dass die Reputationswahrnehmung von den zukünftigen Arbeitnehmer durch die Branchenzugehörigkeit der Firma mehr oder weniger stark beeinflusst wird (Cable & Graham, 2000, S. 943).

Mit diesen Aussagen und den Ergebnissen aus der Studie von Cable und Graham wird die Legitimation auf die Sichtweise für eine Branchenreputation gegeben. Die Reputation der Branche ist das Resultat einer Verdichtung von den Stakeholdern gebildeten Unternehmensbewertungen (Hautzinger, 2009, S. 33). Allgemein formuliert kann man auch sagen, dass der Ruf einer Gruppe sich aus den individuellen Reputations der Gruppenmitglieder zusammensetzt. Tirole spricht beim Branchenruf deshalb auch von einer „kollektiven Reputation“ (Tirole, 1996, S. 1). In den Medien wird vielfach auch von der Baubranche und ihrem schlechten Ruf gesprochen. Dies ist ein Indiz für das Vorhandensein einer negativen Branchenreputation. Es ist ein in der Bevölkerung verankertes Bild und Vorstellung, die zur Verallgemeinerung des Bauhauptgewerbes führt und somit selten die Sichtweise nur auf ein einzelnes Bauunternehmen beschränkt.

Zusammenhang zwischen Identität, Image und Reputation

Nachstehend wird der Gesamtkontext nochmals kurz erläutert. Und zwar beschreibt Lewellyn den Zusammenhang zwischen Identität, Image und Reputation wie folgt: „Die Identität bildet das ab, was ein Unternehmen darstellt und was es macht. Das Image ist die Botschaft, die das Unternehmen nach aussen hin vertritt und kommuniziert. Die Reputation entspricht dem, was die anderen denken, was die Unternehmung ist und macht“ (Lewellyn, 2002, S. 452).

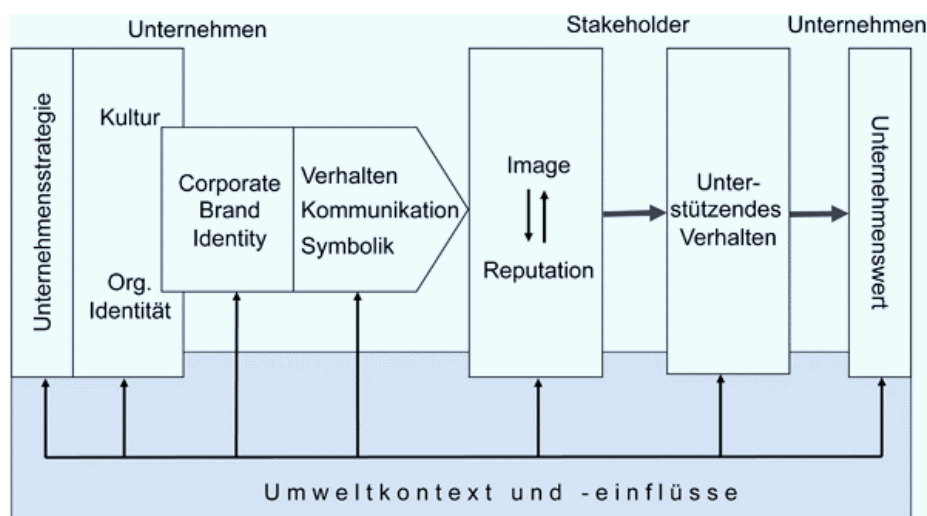


Abbildung 3: Elemente des Reputationsmanagement (Einwiller, 2014)

Reputation entsteht somit aus dem inneren Kern einer Unternehmung oder auch Branche, mündet durch den Austausch mit deren Stakeholdern in diversen Images und wird durch die Aggregation dieser Images in Reputation gewandelt.

Employer Branding

Da sich in dieser Forschungsarbeit der Fokus auf die zukünftige Arbeitnehmergeneration beschränkt, soll auch kurz auf die Bedeutung des Employer Branding eingegangen werden.

Die Bauwirtschaft steht vor einem Scheidepunkt. Die geburtenstarken Jahrgänge der „Baby-Boomer“ Generation (Geburtsjahrgänge 1943 – 1960) stehen vor dem Austritt aus der Berufstätigkeit (Schweizerische Baumeisterverband, 2020). Diese Situation am Arbeitsmarkt führt zu einer Verknappung an Humanressourcen und leitet so einen Paradigmenwechsel ein, da die Generation Z die Austritte nicht vollumfänglich kompensieren kann (Bundesamt für Statistik, 2020). Somit besteht grundsätzlich ein Job-Überangebot, so dass sich die Kandidaten ihren zukünftigen Arbeitgeber aussuchen

können. Es ist nicht mehr der Arbeitnehmer, der von sich und seine Fähigkeiten überzeugen muss, sondern der Arbeitgeber (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. V). Auf Grund der zentralen Bedeutung der Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg herrscht auf dem Arbeitsmarkt ein reger Wettbewerb um fähige Nachwuchskräfte (Bruhn et al., 2013, S. 63). Dieser Umstand verlangt ein gutes Employer Branding. Eine starke Marke soll das Bewusstsein beim Rezipienten für das Produkt, die Dienstleistung oder den Arbeitgeber schaffen und entsprechend ein Image kommunizieren (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 35). Gmür et al. beschreiben Employer Branding wie folgt: „Employer Branding ist die Profilierung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten und potenziellen Bewerber“ (Gmür et al. 2002, S.12). Stotz und Wedel-Klein gehen einen Schritt weiter und beschreiben das Employer Branding wie folgt: „Employer Branding ist der Teil des strategischen Human Capital Managements, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie aussen kommuniziert wird“ (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 8). Sie nehmen hier explizit Bezug auf das strategische Management, was als sinnvoll erachtet wird. Es ist wichtig, dass das kommunizierte stringent und nur die tatsächlich gelebten Werte und Normen an die jeweilige Zielgruppe kommuniziert wird (Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 8). Entscheidungen welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke betreffen, sowie die entsprechenden Marketingmassnahmen einleiten, sind im Bereich des Employer Brandings angesiedelt. Ziel ist es, die umworbenen Arbeitnehmerpräferenzen wirksam zu beeinflussen (Petkovic, 2008, S. 71). Es soll eine Employer Value Proposition, das heisst ein Arbeitgeberversprechen entwickelt und der Zielgruppe entsprechend kommuniziert werden und andererseits im Unternehmen durch personalpolitische Massnahmen impliziert und umgesetzt werden (Brast et al., 2017, S. 1).

Attribute eines positiven externen Arbeitgeberimages

Für die Mitarbeitergewinnung und -bindung ist die Kenntnis jener Faktoren notwendig, die zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt (Bruhn et al., 2013, S. 63). Gem. Bruhn et al. sollte der Fokus nicht nur auf die externen Anspruchsgruppen gelegt, sondern auch bestehende Mitarbeiter in die Untersuchung miteinbezogen werden, da diese als wichtige Botschafter des Unternehmens das Arbeitgeberimage ebenfalls nach aussen tragen. Die Präferenzen der zukünftigen Arbeitnehmer beruhen auf ihren Vorstellungen, Vermutungen und Erwartungen und müssen nicht zwingend mit den gesammelten Erfahrungen

der bestehenden Mitarbeiter übereinstimmen (Bruhn et al., 2013, S. 63). Die vorliegende Untersuchung legt den Fokus klar auf die Anspruchsgruppe der zukünftigen Arbeitnehmergeneration. Eine klare positive Differenzierung gegenüber anderen Branchen ist anzustreben.

2.2. Reputationsmanagement

Entstehung und Entwicklung von Reputation

In den vorhergehenden Kapiteln wurden die Begriffe Image und Reputation und deren Bedeutung genauer beschrieben. Die Begriffe beschreiben die Art einer wahrgenommenen Identität eines Dritten (Fleischer, 2015, S. 85). Damit Reputation in verdichteter Weise entstehen kann, ist Kommunikation unabdingbar. Es findet zuerst eine Kommunikation zwischen Personen statt, die sich über ihre Images eines Objektes, welches sie sich selbst gebildet haben, austauschen. Anschliessend erfolgt die Verbreitung dieser Kommunikationsinhalte (Eisenegger, 2005, S. 21) durch weitere Personen oder via die medialen Organisationen an unbekannte Dritte. Verbale oder schriftliche Kommunikation ist eine zwingende Voraussetzung für das Entstehen von Reputation (Fleischer, 2015, S. 76). Der Blick bei der Reputationsbildung liegt auf der Wahrnehmung eines Individuums oder einer Gruppe von Betroffenen (Fleischer, 2015, S. 85). In dieser Arbeit wird der Blickwinkel auf die Wahrnehmung der Sekundarschüler in Bezug auf das Bauhauptgewerbe gelegt. Gemäss Saxton setzt jede Anspruchsgruppe unterschiedliche Schwerpunkte bei ihrer Betrachtungsweise (Saxton, 1998, S. 396). Ein Bankier, der einem Unternehmen ein Kredit bewilligt oder ein Konsument, der ein Produkt bezieht, wird das entsprechende Unternehmen aus unterschiedlichen Gesichtsfeldern betrachten.

Ganz isoliert sollten die Stakeholdergruppen dennoch nicht betrachtet werden, da sie die Möglichkeit besitzen, untereinander Informationen auszutauschen und sich gegenseitig auch beeinflussen können (Saxton, 1998, S. 393).

Informationen, wie Personen die Unternehmen wahrnehmen, erleben oder erhalten, können in vier Kategorien eingeteilt werden (Cox, 1976, S. 219 – 234):

- Die *persönliche Erfahrung mit dem Unternehmen* entsteht durch die Inanspruchnahme einer Dienstleistung, den Nutzen eines Produktes oder die persönliche Interaktion mit dem Unternehmen. Für einen positiven Imagetreiber bedarf es einwand-

frei funktionierender Produkte und geschulte Mitarbeiter, die mit den Anspruchsgruppen entsprechend interagieren.

- Bei *unpersönlichen und vom Unternehmen kontrollierten Informationsquellen* handelt es sich um Kommunikationsmittel, die direkt durch die Unternehmen kontrolliert und beeinflusst werden. Hierzu zählen Werbemassnahmen, Broschüren oder die eigene Firmenwebsite.
- Bei *privaten unabhängigen Informationsquellen* handelt es sich um die subjektive Wahrnehmung des Images von Unternehmen, den Dienstleistungen oder seinen Produkten, die durch Privatpersonen gebildet werden. Diese Informationen werden von Personen herangezogen, die bis dato noch keine eigenen Erfahrungen mit dem jeweiligen Subjekt erfahren haben. Hier spielen die Kommunikation mit bekannten Personen oder Online-Plattformen aber auch Verbraucherportale eine grosse Rolle. Der Bereich Social Media gewinnt hier zunehmend an Bedeutung.
- *Institutionelle unabhängige Informationsquellen* sind Organisationen, die unabhängig über Unternehmen und deren Leistung kommunizieren. Darunter fallen vor allem Nachrichtenmedien, Analysten, Verbraucherschutzorganisationen und andere NGO's. Durch die ihnen zugeschriebene Unabhängigkeit und Expertisen geniessen diese Informationsquellen eine hohe Glaubwürdigkeit. Öffentliche Kommunikation ist eine Bedingung, denn ohne diese würde keine Reputation entstehen oder aber sich im Verlaufe der Zeit sukzessive zersetzen (Eisenegger, 2005, S. 45). Es kann sich kein Akteur, der öffentlich präsent ist oder handelt, seiner Reputation entziehen und dies völlig unabhängig davon, ob dies im Interesse des jeweiligen Akteurs geschieht oder nicht (Eisenegger, 2005, S. 45).

Der stärkste Treiber zur nachhaltigen Bildung von Reputation ist die persönliche Erfahrung. Jedoch ist es vielfach nicht möglich mit einem Akteur persönlich zu interagieren. Die Anspruchsgruppen sind auf externe Informationen angewiesen (Einwiller, 2014, S. 384). Neben Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit, was Voraussetzungen für eine hohe Reputation sind, spielt der Faktor Zeit eine grosse Rolle. Die Bildung von Reputation muss als langfristige Investition betrachtet werden (Schwalbach, 2015, S. 3).

Nachfolgend wird der Kommunikationsprozess graphisch dargestellt:

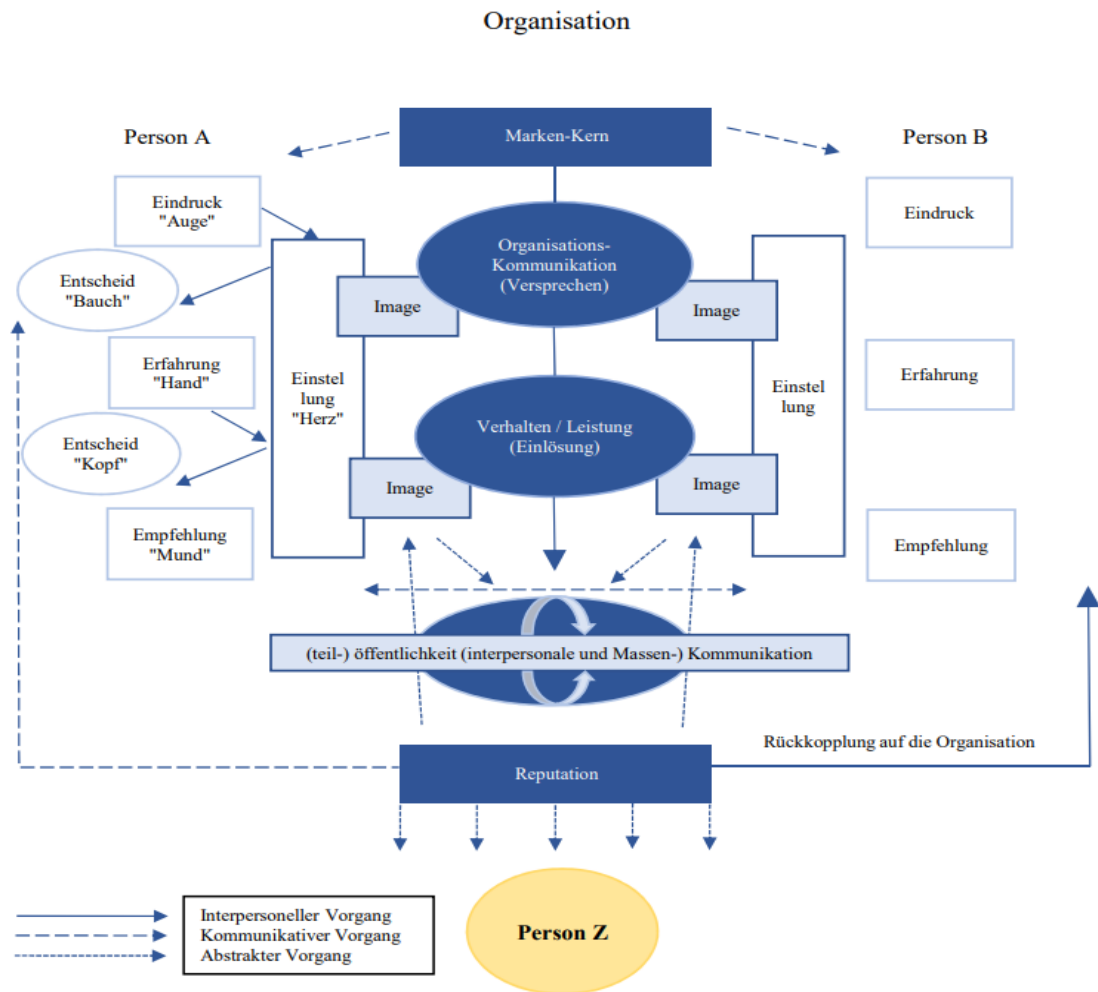


Abbildung 4: Kommunikationsmodell der Reputationsentstehung (Darstellung nach Fleischer, 2015)

Fleischer schreibt der Entstehung resp. der Reputationsbildung von Unternehmen vier Dimensionen zu. Das sind die Symbole, die Kommunikation, das Verhalten und die Produkte resp. Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet (Fleischer, 2015, S. 148). Diesen vier Merkmalen müssen Unternehmen besondere Aufmerksamkeit schenken, um bei den Reputationswahrnehmenden eine positive Stellung einzunehmen.

Der Prozess im Reputationsmanagement:

Die Pflege der Reputation durch das Reputationsmanagement ist idealerweise ein iterativer Prozess, welcher aus einem Kreislauf von verschiedenen Arbeitsschritten besteht. Dabei werden stetig neue relevante Punkte identifiziert, analysiert und die Reputation ergebnisorientiert aufs Neue optimiert (Ternès & Runge, 2016, S. 6).

Nachfolgend werden die hierzu benötigten Schritte graphisch dargestellt:

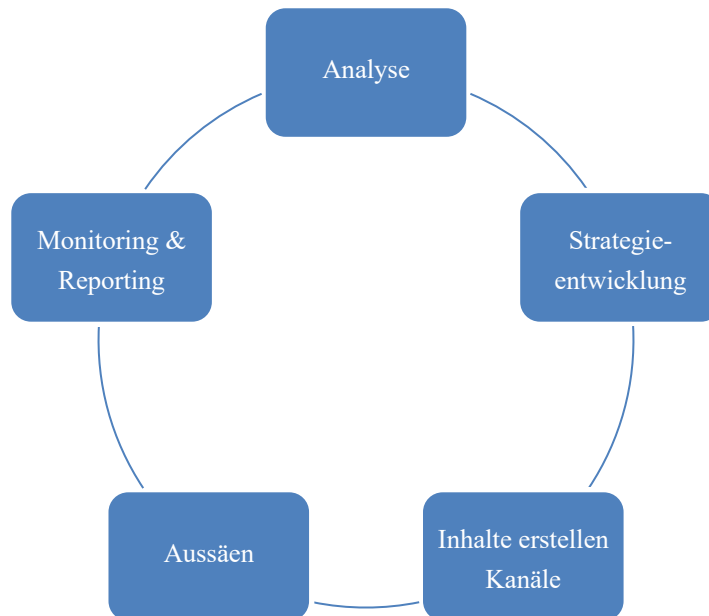


Abbildung 5: Prozess Reputationsmanagement (in Anlehnung an Runge und Ternès, 2014)

Runge und Ternès (2014) beschreiben die Prozesspunkte wie folgt:

Bei der *Analyse* wird der Status quo festgehalten, wo steht man und wo will man hin. Wichtig dabei ist es, die internen wie auch die externen Aspekte zu berücksichtigen und die geeigneten Kommunikationskanäle zu wählen. Eine zentrale Frage, die in dieser Phase gestellt werden muss: stimmen inneres und äusseres Bild des Unternehmens oder der Branche überein? Dabei gilt es speziell die Präsentation und die Sichtbarkeit im Internet zu analysieren. Es stellt sich die Frage, was der Kunde erwartet und was gesellschaftlich erwünscht ist. Die Analyse bildet die Grundlage für das systematische weitere Vorgehen (Ternès & Runge, 2016, S. 7). Das Internet wird auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Die neue Arbeitnehmergeneration, die Gen Z, ist in einer digitalisierten Welt aufgewachsen und hat seit Kindheit gelernt mit dieser umzugehen. Eine bedeutende Rolle wird die online geführte Kommunikation darstellen. Immer mehr Jugendliche verwenden Social Media Produkte wie WhatsApp, YouTube, Instagram oder TikTok (Credit Suisse Jugendbarometer, 2018).

Die *Strategie* wird auf Basis der Analyse entwickelt. Es ist auch die Ausgangssituation als inhaltlicher Startpunkt und der Beginn für die Betrachtung der Aktivitäten im gesamten Prozessablauf. Die Strategie sollte immer allgemeinverständlich, einfach und konkret sein, um ihre Anwendbarkeit zu garantieren (Ternès & Runge, 2016, S. 9). Auch die vorhandenen Ressourcen, die in einem Unternehmen für das Reputationsmanagement vorhanden sind, müssen in der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Die Strategie soll einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und interne wie auch externe Reputationseinflüsse betrachten. Ein wichtiges Puzzleteil, das hier noch erwähnt werden soll, ist die Überzeugung der eigenen Mitarbeiter, beim richtigen Unternehmen arbeiten zu können, damit für diese eine grosse innere Genugtuung aufkommt. So können die eigenen Arbeitnehmer zu Markenbotschaftern werden und das Unternehmen nach außen hin positiv vertreten (Ternès & Runge, 2016, S. 9).

Ist die Strategie festgelegt, gilt es diese in der *operativen Vorgehensweise* umzusetzen. Es sollen Inhalte zusammengetragen, offline wie auch online Plattformen gefunden, passende Kanäle eruiert, die Rechtslage geprüft sowie der Prozess bestimmt werden. In diesem Stadium findet auch eine finanzielle, personelle, organisatorische und zeitliche Betrachtung statt (Ternès & Runge, 2016, S.9). Bei der Umsetzung ist es zwingend notwendig die Stakeholder nicht nur sachlich, sondern auch emotional miteinzubinden. Denn Reputation basiert auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen und reine Sachlichkeit erschwert die Bindung an den Arbeitgeber. Die kommunikativen Massnahmen sollen die Erwartungen der Rezipienten erfüllen aber auch die Corporate Identity widerspiegeln. Es muss ein konsistentes Bild entstehen (Ternès & Runge, 2016, S.9).

Die Umsetzung wird im Kreislauf des Reputationsmanagement als *Aussäen* bezeichnet. Sind mehrere Personen oder gar Abteilungen involviert, ist das Zusammenspiel und die gegenseitige Absprache überaus wichtig. Es sollen Überschneidungen vermieden werden, die Kompetenzen klar geregelt sein und ein kontinuierlicher Informationsaustausch stattfinden (Ternès & Runge, 2016, S. 9).

Mit dem *Controlling und Qualitätscheck* soll die Effektivität des Reputationsmanagements messbar gemacht werden. Damit sollen Grundlagen entstehen, die für zukünftige Planungen beigezogen werden können und so bestmögliche Optimierungsmöglichkeiten bieten. Die Qualitätssicherung kann dabei auf unterschiedliche Arten erfolgen, wie zum Beispiel qualitative oder quantitative Umfragen resp. Interviews. Mit dem Monitoring und Reporting sollen im Anschluss an Kampagnen die Qualität der verbreiteten Inhalte

geprüft und deren Wirkung auf die Stakeholder aufgezeigt werden (Ternès & Runge, 2016, S. 11). Sämtliche Schritte müssen perfekt aufeinander abgestimmt sein (Ternès & Runge, 2016, S. 11). Es muss wie ein Uhrwerk minutiös geplant, ausgeführt und unterhalten werden.

Welche Determinanten sind reputationsbestimmend?

Wie in den vorherigen Abschnitten erläutert, wird die Corporate Reputation als Geschäftsführungsmassnahme zusammengefasst, die darauf ausgerichtet ist, das umfassende Ansehen des Unternehmens bei dessen sämtlichen Stakeholdern darzustellen und zu fördern (Seibt, 2015, S. 171). Durch die Wahl entsprechender Determinanten soll die eigentlich nicht messbare Grösse „Ruf“ in eine messbare Dimension umgewandelt werden (Hautzinger, 2009, S. 48). Seibt hat folgende zehn Unternehmensmerkmale eruiert, die überdurchschnittlich stark zur Bildung von Unternehmensreputation beitragen sollen (Seibt, 2015, S. 172):

- die (mittelfristige) finanzielle Wertentwicklung (financial performance)
- die (mittelfristige) Marktpositionierung des Unternehmens
- die wahrgenommene Qualität des Produkt- bzw. Serviceangebots des Unternehmens
- die wahrgenommene Kundenfokussierung sowie die Kundenzufriedenheit
- die Arbeitsbedingungen und die Mitarbeiterzufriedenheit
- die Einschätzung über ein visionäres, hochqualifiziertes Management
- ein Corporate Image der Vertrauenswürdigkeit und der Verlässlichkeit im Unternehmenshandeln
- die Einschätzung über das Bestehen akzeptabler, ethischer Überzeugungen im Unternehmenshandeln und das Vorliegen eines sozialen Verantwortungsbewusstseins
- eine kontinuierliche Stakeholder-Kommunikation zur Vermittlung der vorgenannten Unternehmensmerkmale

Basierend auf Fombruns Erkenntnissen sind folgende Punkte im Kontext, der für die Masterarbeit ausgewählte Anspruchsgruppe „Sekundarschüler“ von Bedeutung. Dies sind die Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit, das Corporate Image der Vertrauenswürdigkeit und der Verlässlichkeit im Unternehmenshandeln, sowie die ethi-

sche Überzeugung im Unternehmenshandeln und ein soziales Verantwortungsbewusstsein. Fombrun hat vier Faktoren festgelegt, die als Konglomerat helfen, Reputation aufzubauen. Dies sind Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Verantwortlichkeit und Verlässlichkeit (Fombrun, 1996, S. 71).

Damit diese genannten Punkte bei der Anspruchsgruppe Gehör finden, bedarf es einem angepassten Stakeholder-Dialog. Mittels Stakeholder-Management-Ansatz sollen die vielfältigen Ansprüche, die an eine Organisation gestellt werden, erkannt und bewirtschaftet werden. Zentrale Aufgabe ist es, die Beziehungen und Interessen der Stakeholder so zu integrieren, dass die Organisation langfristig und nachhaltig ihren Ruf steigern kann und somit erfolgreich ist (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 120). Identitäts-, Abstimmungs- und Anpassungsprozesse sind durch etablierte Strukturen sicherzustellen, um eine gezielte Identitätsentwicklung und -umsetzung über alle Identitätsdimensionen hinweg zu ermöglichen. Dazu benötigt es ein Reputationsmanagement, das im Unternehmen Akzeptanz findet und etabliert ist (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 123).

Im nachfolgenden Kapitel wird die Bedeutung der Kommunikation zur Steigerung der Reputation und deren Auswirkungen auf die Anspruchsgruppe der zukünftigen Arbeitnehmer detaillierter erläutert.

2.3. Kommunikation als Instrument im Reputationsmanagement

Bedeutung der Kommunikation

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln schon mehrfach erwähnt und angedeutet, kommt der Kommunikation eine grosse Bedeutung in Bezug einer positiven wie auch negativen Reputation zu. Nachfolgend wird die Einordnung der Bedeutung, der Kommunikation im Kontext der Reputation und Mitarbeitergewinnung näher beschrieben.

Zwischen Organisationen und ihrer Umwelt findet die Unternehmenskommunikation statt, bestehend aus dem Management von Kommunikationsprozessen (Lies, 2008, S. 106). Bruhn (2019) beschreibt den Kommunikationsbegriff etwas detaillierter wie folgt: „Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäss spezifischer Zielsetzung“ (Bruhn, 2018, S. 3). Durch eine stetige Steigerung der Wettbewerbsintensität wird es für Unternehmen

zunehmend wichtiger, sich durch eine effektive und effiziente Kommunikationspolitik Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und sich dadurch am Markt dauerhaft zu positionieren (Bruhn, 2018, S. 3).

Der Begriff „Kommunikation“ legt den Gestaltungsraum kommunikativer Aktivitäten fest und gilt als übergeordnete Bezeichnung. Die Begrifflichkeit „Kommunikationspolitik“ umfasst die zielgerichtete und konkrete Ausrichtung der Kommunikation (Bruhn, 2018, S. 3). Das bedeutet wie, über was und mit wem kommuniziert wird.

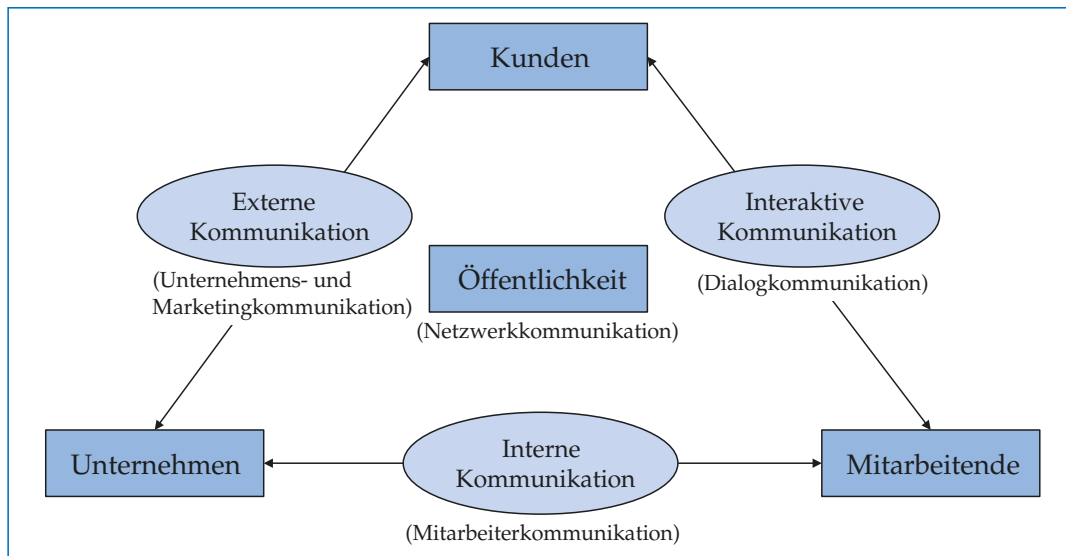


Abbildung 6: Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen (Bruhn, 2018)

Um die Merkmale und deren Bedeutung rund um das Thema Kommunikation besser zu verstehen und einen einheitlichen Konsens zu finden, werden diese nachfolgend, gemäss Bruhn (2019), detailliert beschrieben.

- Zur *externen Kommunikation* zählen die Unternehmenskommunikation, dazu gehören beispielsweise das Corporate Advertising oder die Corporate Public Relation, die das institutionelle Erscheinungsbild des Unternehmens beleuchten. Der zweite Bereich, der zu nennen ist, gehört zur Marketingkommunikation. In diese Domäne gehören Kommunikationsinstrumente, die für den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen verantwortlich sind, z.B. das Sponsoring.
- Bei der *interaktiven Kommunikation*, sprich der Kommunikation von Mitarbeitenden eines Unternehmens mit den Kundengruppen, geht es in erster Linie um den Aufbau und die Intensivierung von Kundenkontakten. Hier spricht man von der Dialogkommunikation. Dies wird durch die persönliche Kommunikation ermöglicht.

- Bei der *Netzwerkkommunikation* handelt es sich um den Bereich, der sich mit der Öffentlichkeit auseinandersetzt. Es sind Entwicklungen im Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien und fördern die Interaktivität mit der Community.
- Zur *internen Kommunikation* gehört die Mitarbeiterkommunikation. Eine akkurat geführte Kommunikation fördert und verstärkt die Motivation der Mitarbeitenden.

Für eine hohe Reputation ist das Vertrauen, die Ehrlichkeit und die Glaubwürdigkeit, die ein Unternehmen nach aussen hin kommuniziert und darstellt, für die Anspruchsgruppen von grosser Bedeutung. Der externen Kommunikation wird dabei eine Sonderstellung zugeschrieben. Sollte der Mechanismus der vertrauensbildenden Kommunikation gegenüber den Stakeholdern nicht funktionieren, droht ein Vertrauensverlust (Kirf et al., 2020, S. 24). Als zentrale Ursache für eine mangelnde Reputation lässt sich eine kommunikative Diskrepanz der Aussagengestaltung von Personen bzw. Unternehmen feststellen (Köhler, 2006, S. 118). Bentele hat dabei folgende Punkte erarbeitet, um eine kommunikative Diskrepanz zu verhindern und Bildung und Vertrauen zu fördern (Bentele, 1994, S. 148):

- Diskrepanz zwischen Information und Sachverhalt.
- Diskrepanz zwischen verbalen Aussagen einerseits und tatsächlichem Handeln andererseits.
- Diskrepanz zwischen verschiedenem Verhalten bzw. verschiedenen Handlungen derselben oder ähnlicher Institutionen.
- Diskrepanz zwischen verschiedenen Aussagen derselben Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten.
- Diskrepanz zwischen Aussagen unterschiedlicher Akteure innerhalb derselben oder vergleichbaren Institutionen.
- Diskrepanz zwischen allgemein anerkannten rechtlichen und / oder moralischen Normen und tatsächlichem Verhalten / Handeln.

Es gilt somit, Diskrepanzen von verbalen Äusserungen und dem tatsächlichen Verhalten resp. Handeln zu reduzieren und konsistent zu agieren.

Ein weiterer Punkt für eine stringente und den Anspruchsgruppen angepasste Kommunikation ist die andauernde Überflutung der Rezipienten mit Informationen. Es bedarf

einer breit angelegten Kommunikationspolitik, um auf sich aufmerksam zu machen. Durch zielgerichtete kreierte Kampagnen, integrierter Kommunikation und multiplen Kanälen sollen die Botschaften bei den Anspruchsgruppen ankommen und im Gedächtnis verankert werden (Immerschitt, 2009, S. 24). Mit der integrierten Kommunikation bezweckt man Kommunikationsinhalte auf unterschiedlichen Kanälen systematisch auf die unterschiedlichen Zielgruppen gerichtet zu übermitteln, um so ein konsistentes Bild zu generieren (Lies, 2008, S. 113). Eine effektive, adressatenorientierte Roadmap und die Koordination von Kommunikationsprozessen sollen einen Beitrag zur unternehmerischer Wertschöpfung beitragen und somit den ökonomischen Erfolg positiv beeinflussen (Kirf et al., 2020, S. 11).

Im nachfolgenden Kapitel wird die Bedeutung der Integrierten Kommunikation näher beschrieben.

Die Integrierte Kommunikation

Die interne, wie auch die externe Kommunikation hat sich in den letzten Jahrzehnten zunehmend anspruchsvoller und komplexer gestaltet. Die verschiedenen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen verlangen eine zielgruppengerechte Kommunikationssprache (Bruhn, 2018, S. 76). Um dem Anspruch der verschiedenen Stakeholder gerecht zu werden und die Informationen für alle Gruppen konsistent und kongruent zu vermitteln (Bruhn, 2018, S. 76), kann ein Unternehmen auf diverse Kommunikationsmöglichkeiten zugreifen. Bruhn (2014) beschreibt dabei fünf Begrifflichkeiten der Kommunikation:

- Die *Unternehmenskommunikation* umfasst das Corporate Advertising, das Corporate Sponsoring, die Corporate Public Relations und ist für die Prägung des institutionellen Erscheinungsbildes des Unternehmens verantwortlich. Diese Kommunikation umfasst alle Informationen zur Erreichung der Unternehmenszielen und richtet sich an die Umwelt und Mitarbeitenden des Unternehmens.
- Bei der *Marketingkommunikation* handelt es sich um Massnahmen, die den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen beleben. Dazu gehört das Sponsoring, die Verkaufsförderung oder das Direct Marketing.
- Bei der *Dialogkommunikation* geht es in erster Linie um den Aufbau und die Intensivierung von Kundenkontakten mit Hilfe von individuellem und direktem Kontakt per E-Mail, an Veranstaltungen, Events, Messen oder Ausstellungen.

- Die *Netzwerkkommunikation* bedient sich der neueren Kommunikationstechnologie, welche die Interaktivität mit der Öffentlichkeit wesentlich vorantreibt. Die Kommunikation in Netzwerken, wie Weblogs, Online-Foren, oder sozialen Netzwerken LinkedIn oder Xing und Videoportalen wie YouTube erfolgt im Rahmen von Communities.
- Durch die *Mitarbeiterkommunikation* (interne Kommunikation) sollen die Mitarbeitenden verstärkt motiviert werden. Dies soll die Bindung an das eigene Unternehmen stärken und durch das ausgelöste Verhalten zur Erreichung spezifischer Unternehmensziele beitragen.

Bei diesem grossen Differenzierungsgrad an Informationsinstrumente ist es umso wichtiger, dass alle Marketinginstrumente aufeinander abgestimmt und im Unternehmensprozess integriert sind. Die Integration dieser verschiedenen Instrumente kann als ein Prozess für die Sicherstellung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten verstanden werden (Bruhn, 2018, S. 76). In der Literatur werden diese fünf aggregierten Erscheinungsformen der Kommunikation eines Unternehmens als integrierte Kommunikation bezeichnet (Bruhn, 2014, S. 5).

Im nachfolgenden Abschnitt wird der Fokus auf die externe Kommunikation mit der zukünftigen Arbeitnehmergeneration gelegt und genauer erläutert.

Der Stakeholder-Dialog (externe Kommunikation)

Die zentrale Aufgabe des Stakeholder-Management-Ansatz ist die vielfältigen Ansprüche an eine Unternehmung oder Branche zu erkennen und bewirtschaften, so dass die Interessen und die Beziehungen der Stakeholder vollumfänglich mitberücksichtigt werden, um das langfristige Bestehen einer Organisation zu sichern (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 119). Es sollen demnach nicht nur die Partikularinteressen der Unternehmung betrachtet werden, sondern vor allem auch die Erfüllung der Ansprüche und die Sicherung des Wohlergehens der Stakeholder mit einbezogen werden (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 120). In diesem Fall werden die Ansprüche der Jugendlichen, die sich in der Berufswahl befinden, betrachtet. Nachfolgend wird daher die theoretische Fundierung der nächsten Arbeitnehmergeneration näher beleuchtet und erläutert.

2.4. Generation Z, die zukünftige Arbeitnehmergeneration

Die jeweiligen politischen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen sind prägend für die heranwachsenden Generationen. Aufgrund der verschiedenen Generationenerlebnisse unterscheiden sich die Alterskohorten mehr oder weniger stark in ihrer Grundausrprägung (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 4). Dies lässt sich auch anhand differierenden ethischen Werten und auch im Konsum-, Kommunikations- und Medienverhalten feststellen (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 4). Betreffend des Geburtszeitraums der Generation Z herrscht in der Literatur Inkonsistenz (Karaca, 2019, S. 229). In dieser Arbeit wird die Abgrenzung der Generation Z auf die Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010 beschränkt (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 4), auch wenn einige Autoren die Geburtsjahrgänge ab 1990 mit einbeziehen (Karaca, 2019, S. 229).

Die Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980 – 1995) hat sich fest im Berufsleben etabliert. Man kennt deren Wünsche und Bedürfnisse. Nun aber steht die neue Generation Z vor dem Einstieg ins Berufsleben und bildet die zukünftige Arbeitnehmergeneration. Im Jahre 2018 gehörten 7.7% der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz zur Generation Z (Bundesamt für Statistik, 2019). Durch den Austritt der Babyboomer Generation aus der Arbeitswelt nimmt der Anteil der Arbeitnehmer der Generation Z laufend zu. Im Hinblick auf den stetig grösser werdenden Fachkräftemangel (Schweizerischer Bau- und Handwerksverband, 2020) und dem daraus resultierenden „War for Talents“, ist es für Arbeitgeber umso wichtiger die Bedürfnisse der zukünftigen Arbeitnehmer zu kennen um entsprechende Angebote zu entwickeln und um attraktiv zu bleiben, sprich um eine gute Reputation zu erhalten.

Damit man auf die Bedürfnisse und die Erwartungshaltung der Generation Z eingehen kann, muss man diese kennen. Seit geraumer Zeit wird die nächste Arbeitnehmergeneration erforscht. Dabei lassen sich nicht unerhebliche Differenzen zur Generation Y, die Vorgängergeneration, ausmachen. Die Generation Z möchte die Vermischung von Beruf und Privatleben nicht mehr hinnehmen (Bedürftig, 2016, S. 2). Hurrelamann konnte feststellen, dass die neue Generation Wert auf flexible «feste» Strukturen legt. Dies sind z.B. feste Arbeitszeitkontingente, die sie, wenn sie wollen, selbständig einteilen können. Was früher bei Stellenangeboten mit „Work-Life-Blending“ als Schlüsselwort angepriesen wurde, wird von der neuen Generation als Vermischung von Arbeit und Freizeit erachtet. Dies ist aber genau nicht das, was die jungen Erwachsenen wünschen. Sie möchten eine klare Trennlinie: wenn Feierabend ist, dann ist Feierabend (Bedürftig,

2016, S. 2). Ein weiterer Punkt, der Differenzen zur Generation Y ausmacht ist, gem. Arbeitsmarktforscher Scholz, dass es eine Loyalität zum Arbeitgeber kaum noch gibt (Bedürftig, 2016, S. 3). Das kann zu einer grösseren Fluktuation der Arbeitnehmer in den Unternehmungen führen. Diese veränderten Bedürfnisse stellen die Arbeitgeber vor neue Herausforderungen.

Auch im Hinblick der Nutzung neuer Medien zeigt die Generation Z ein anderes Verhalten. Die Informationsbeschaffung erfolgt primär über das Internet, über Blogs- und Podcasts sowie den sozialen Medien. Printmedien werden kaum mehr konsultiert (Brinkmann, 2020, S. 2). Hier gilt es für die Arbeitgeber besonders auf die Bedürfnisse der neuen Arbeitnehmergeneration einzugehen. Die neue Kommunikation erfolgt online. Dieses Faktum erfordert eine neue Art der Marketingkommunikation von Unternehmen und Branchenverbänden um auf sich aufmerksam zu machen und das Interesse und die Begehrlichkeiten zu wecken (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 25). Nachfolgend wird detailliert erläutert, wie eine Steigerung der Reputation erwirkt werden kann.

2.5. Steigerung der Reputation

In diesem Abschnitt wird der Fokus explizit auf die Faktoren gelegt, die zur Steigerung der Reputation beitragen.

Image und Reputation stehen, wie schon mehrfach erwähnt, in einer engen Beziehung zueinander. Reputation ist ein Konstrukt resp. ein Produkt, das durch übergreifende Images entsteht. Reputation wird hier als ein eigenständiges Konstrukt verstanden, das sich durch verschiedene Images herauskristallisiert (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 115). Dabei wird ein Kommunikationsverhalten zwischen Stakeholder und Reputationsnehmer vorausgesetzt. Reputation ist „Ruf“ bildend für eine Unternehmung. Hat ein Unternehmen eine hohe Reputation, hat sie auch einen guten Ruf und umgekehrt. Ein guter Ruf ist zentral für den Aufbau von Vertrauen (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 116) und kommt für ein Unternehmen oder eine Branche in vielfältiger Weise zugute. Es hilft bei Kunden die erste Wahl zu sein, es beeinflusst Investoren beim Entscheid zur Tätigkeit von Investitionen, es hilft neue Mitarbeiter zu akquirieren und bestehende zu halten (Ternès & Runge, 2016, S. 2). Ein authentisches Erscheinungsbild und eine direkte Kommunikation mit der Zielgruppe sind von grosser Bedeutung. Dabei spielen einerseits die Ausrichtung eines Akteurs in Bezug auf funktionale und sozialmoralische Ansprüche im entsprechend handlungsrelevanten Umfeld, andererseits auch die Adapti-

on der Ansprüche wichtiger Bezugsgruppen in Bezug auf Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle (Eisenegger, 2005, S. 31). Auf diese Ansprüche der Stakeholder soll in dieser Arbeit vertieft eingegangen werden. Es wird dargestellt, was für Instrumente zur Verfügung stehen und wie diese eingesetzt werden können, um ein positives Reputationsprofil zu erhalten. Dabei soll in einem ganzheitlichen Ansatz sowohl online als auch offline Aktivitäten verfolgt werden (Ternès & Runge, 2016, S. 2). Bei dieser Arbeit wird der Blickwinkel zur Reputationssteigerung im Kontext der zukünftigen Arbeitnehmergeneration gesehen. Den sozialen und soziokulturellen Komponenten werden daher besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Positive Reputationstreiber im sozialen Aspekt sind demnach wie im Kapitel 2.2. nach Seibt (2015) folgendermaßen erwähnt:

- die Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit
- das Corporate Image der Vertrauenswürdigkeit und der Verlässlichkeit im Unternehmenshandeln
- die Einschätzung über das Bestehen akzeptabler, ethischer Überzeugungen im Unternehmenshandeln und das Vorliegen eines sozialen Verantwortungsbewusstseins
- eine kontinuierliche Stakeholder-Kommunikation zur Vermittlung der vorgenannten Unternehmensmerkmale

In der heutigen sehr stark digitalisierten Welt ist das Internet das Medium der Wahl für Kunden und potenzielle Mitarbeiter um sich ein Bild über eine Unternehmung oder einer Branche zu verschaffen (Ternès & Runge, 2016, S. 2). Das Internet bietet viele verschiedene Möglichkeiten. So können den diversen Interessensgruppen schnell die relevanten Informationen zur Verfügung gestellt werden. Andererseits bietet sich auch die Möglichkeit, über Foren und Chats einen direkten Dialog mit Kundengruppen und Einzelpersonen zu führen. Konsumentenentscheidungen für oder gegen ein Produkt oder Unternehmung werden heute mehrheitlich durch die Sozialen Medien beeinflusst und nicht mehr durch die kommerziellen Werbeauftritte der Unternehmen. 70% der Internetnutzer vertrauen dem Urteil unbekannter Nutzer eines Produkts, während 75% den Werbebotschaften von Unternehmen kaum noch Glauben schenken. (Ternès & Runge, 2016, S. 3).

2.6. Fazit für die Analysen und die Umfragen

Nach dem Bearbeiten der theoretischen Grundlagen kann im Grundsatz festgehalten werden, dass Reputation stark durch die Kommunikation und durch das Verhalten der Reputationsträger beeinflusst wird. Dadurch kann die Reputation positiv wie auch negativ beeinflusst werden. Wie sich ein Unternehmen oder eine Branche zu ihren Stakeholdern gibt und wie sie mit ihnen kommunizieren, hat massgeblich auf deren Reputation Einfluss. Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt in der Reputationsbildung ist das Organisationsverhalten. Das Reputationsmanagement soll für eine Abstimmung in Bezug auf ein konsistentes Handeln und Kommunizieren der Unternehmung sorgen (Lies, 2018.). Die Diskrepanz zwischen der Identität, die ein Unternehmen definiert und nach aussen hin kommuniziert, darf nicht mit den realen Identitätsinformationen im Widerspruch stehen, da es sonst zu einem Glaubwürdigkeitsproblem führen kann und sich negativ auf die Reputation auswirkt (Rosenberger & Niederhäuser, 2019, S. 7). Es ist für Unternehmen wichtig zu wissen, was für Ansprüche die zukünftige Arbeitnehmergeneration an die Arbeitgeber stellt. Nur wenn diese Präferenzen bekannt sind, können die Arbeitsplätze attraktiv gestaltet und die jungen Leute angesprochen werden.

3. Methodik

Im nachfolgenden Kapitel wird die Wahl, der Aufbau und die Durchführung des Forschungsdesigns mit dem Ziel die Forschungsfragen empirisch zu untersuchen, erläutert.

3.1. Wahl des Untersuchungsdesigns

Ziel dieser Arbeit ist es die Wertvorstellungen und Bedürfnisse der Sekundarschüler, die sie an eine bestimmte Berufswahl richten, zu analysieren. Um die Fragestellungen zu beantworten stehen grundsätzlich drei Forschungsmethoden zur Verfügung. Der quantitative Forschungsansatz, der qualitative Forschungsansatz und der Mixed-Method-Ansatz. Beim Mixed-Method-Ansatz handelt es sich um eine Verknüpfung des quantitativen und qualitativen Ansatzes (Gläser-Zikuda et al., 2012, S. 8). Auf dieses Forschungsdesign wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

Der quantitative und der qualitative Forschungsansatz unterscheiden sich in ihren zugrunde liegenden Denkansätzen. Beim quantitativen Ansatz legt der Positivismus den Grundstein und bildet somit das Fundament für diesen Ansatz. Es wird davon ausgegangen, dass die Natur- und die Sozialwissenschaften die gleichen Prinzipien, Grundsätze und Methoden zur Erkenntnisgewinnung verwenden. Es wird eine allgemein gültige Annahme getroffen, dass es nur eine Wahrheit und Wirklichkeit gibt und das unabhängig vom menschlichen Bewusstsein. Der Positivismus verfolgt die Sichtweise, dass jede Ursache ein bestimmtes Verhalten hervorruft (Wichmann, 2019, S. 8). Beim qualitativen Forschungsansatz liegt der Interpretativismus als Fundament zu Grunde. Bei diesem Ansatz geht man davon aus, dass sich der Mensch nicht mit den gleichen Grundsätzen der Forschungsmethoden zur naturwissenschaftlichen Exaktheit erforschen lässt. Der Mensch wird als eigenständiges Individuum betrachtet, der unabhängig von einflussenden externen Reizen reagiert und seinem eigenen Handeln Bedeutung beimisst (Wichmann, 2019, S. 10).

Bei dieser Forschungsarbeit sollen möglichst viele Probanden über deren Präferenzen und die bestimmenden Attribute, die für eine entsprechend gewählte Berufswahl infrage kommen, befragt werden. Aufgrund dieser Forschung soll herausgefunden werden, wie sich die Baubranche nachhaltig entwickeln soll, um ihre Reputation gegenüber der zukünftigen Arbeitnehmergeneration zu verbessern. Um möglichst viele Daten zu erhalten, welche helfen die Unterfragen 1 - 3 zu beantworten, wird eine quantitative Umfrage mittels einem standardisierten Fragenbogens erstellt und durchgeführt. Diese Standardi-

sierung hat den Vorteil, dass die Befragungen besser vergleichbar und auswertbar sind. Dies im Gegensatz zur freien Befragung (Altobelli, 2017, S. 55). Damit eine Handlungsempfehlung für das Bauhauptgewerbe zur Steigerung der Reputation erstellt werden kann, werden zusätzlich Experteninterviews im Bereich Reputationsmanagement, Jugendcoaching und Human Resource geführt. Mit der Umfrage der Anspruchsgruppe und den Experteninterviews soll es möglich sein, die Forschungsfrage adäquat zu beantworten. Nachfolgend werden diese Ansätze der primären Datenerhebung genauer erläutert.

3.2. Quantitative Online-Umfrage

Altobelli beschreibt und charakterisiert die quantitative Umfrage wie folgt: „Die Befragung ist die am weitesten verbreitete Form der Primärforschung. Sie beruht darauf, dass die Testpersonen selbst Auskunft über den Befragungsgegenstand geben. Eine quantitative Befragung hat das Ziel, statistisch auswertbare Daten zu generieren und erfolgt als standardisierte Repräsentativerhebung. Dadurch wird es möglich, die Ergebnisse aus der Stichprobe auf die interessierte Grundgesamtheit zu übertragen“ (Altobelli, 2017, S. 55). Bei dieser Arbeit wurde eine Onlinebefragung mittels SurveyMonkey durchgeführt. SurveyMonkey ist ein Online Tool, mit dem kostenlos Umfragen generiert und ausgewertet werden können (SurveyMonkey, 2020). Onlinebefragungen haben den Nachteil, dass sie in der Regel nicht repräsentativ sind, da die Nutzer vielfach nicht bekannt sind und sich nicht auf einen speziellen Ausschnitt der Bevölkerungsschichten beschränken lassen (Altobelli, 2017, S. 63). Dieser „Nachteil“ der Onlinebefragung kann bei dieser Umfrage vernachlässigt werden, da die Umfrage mittels einem E-Mail-Link direkt via die Lehrpersonen an die entsprechenden Probanden der zu untersuchenden Anspruchsgruppen gesendet wird. Somit können die Teilnehmenden exakt abgegrenzt werden. Ein Hinweis gilt es hier noch zu vermerken, dass die Umfrage auf freiwilliger Basis durchgeführt wurde. Weiter können aufgrund fehlender Interaktionsmöglichkeiten mit dem Fragesteller auch Unklarheiten bei der Beantwortung des Fragebogens entstehen (Altobelli, 2017, S. 64). Diese sollten allerdings durch das Niveau der Probanden angepassten Fragen und der Gestaltung des Fragebogens möglichst vermieden werden können. Die Umfrage beinhaltet eine detaillierte Fragestellung zur Beantwortung der Fragen.

In dieser Arbeit wurde eine einmalige Befragung durchgeführt und ist demzufolge eine Querschnittsbetrachtung zu einem bestimmten Zeitpunkt (Altobelli, 2017, S. 55). Die Fragen wurden geschlossen aber auch teilweise offen gestellt. Die offenen Fragen erlauben es dem Teilnehmer unverzerrt seine Meinung kundzutun und man kann so zusätzliche Aspekte erfassen, die zur detaillierten Auswertung beitragen (Altobelli, 2017, S. 80).

3.2.1. Aufbau des Fragebogens

Die Umfrage wurde dem Niveau der Sekundarschüler angepasst. Gemäss Böhler (2004) soll ein Fragebogen folgendermassen aufgebaut werden:

- Kontaktfragen
- Sachfragen
- Kontrollfragen
- Fragen zur Person

Die Kontaktfragen zu Beginn der Umfrage werden gestellt, um die Motivation zur Mitarbeit zu erhöhen. Sie sollen einfach zu beantworten sein und das Interesse wecken. Dies können Fragen zu deren Meinung oder den Eindrücken zu einem bestimmten Sachverhalt sein. Anschliessend erfolgen sachspezifische Fragen, die zu einem Thema sensibilisieren. Diese werden abwechslungsreich gestaltet, um der Monotonie entgegen zu wirken, sie dienen dem eigentlichen Untersuchungszweck. Schwierige oder sensible Fragen werden am Ende der Umfrage gestellt, um die Probanden nicht zu Beginn der Umfrage zu überfordern. Auf Kontrollfragen, die dazu dienen um zuvor gegebene Fragen zu überprüfen, wird aus Rücksicht auf die teilnehmenden Probanden verzichtet. Das gilt auch für die Fragen zur Person, da die Adressaten den Umfrageteilnehmenden bekannt sind (Böhler, 2004, S. 100ff).

Bezüglich der Dauer für die benötigte Umfrage gibt es in der Literatur keine genauen Angaben. Es sind Richtwerte, die angegeben werden, z.B. werden für Online-Befragungen 20 Minuten angesetzt (Altobelli, 2017, S. 89). Gemäss Vorbesprechungen mit den Schulleitern hat sich aus Erfahrungen vorhergegangener Schülerumfragen die Länge von 10 Minuten als sinnvoll erwiesen. Die Konzentration der Schüler hat nach 10 Minuten Bearbeitungszeit merklich abgenommen.

3.2.2. Formale Gestaltung des Fragebogens

Gemäss Altobelli (2017) ist der Fragebogen in die nachfolgenden Bestandteile zu gliedern:

- Einführung (Vorstellung der Studie)
- Fragen
- Antwortvorgaben bzw. Platz für Antworten bei offenen Fragen
- Anweisungen für Interviewer bzw. für Befragte

Der Fragebogen soll interessant gestaltet werden und auch über die Wichtigkeit der Umfrage Aufschluss geben (Altobelli, 2017, S. 90). Die Teilnehmer sollen mit einem positiven Gefühl an die Beantwortung der Fragen herangehen. Die Fragen werden in entsprechende Themenblöcke gegliedert und nummeriert. Dies soll die Beantwortung der Fragen erleichtern (Altobelli, 2017, S. 90). Die Online-Umfrage wurde so erstellt, dass erst wenn die vorherige Frage vollständig beantwortet wurde die nächste Frage erscheint. Es wird auch darauf geachtet, dass die wichtigsten Fragen zu Beginn der Umfrage gestellt werden, da mit zunehmender Umfragedauer die Motivation der Probanden zur Beantwortung der Fragen sinkt.

Das Layout des Fragebogens ist durch die Verwendung der Online-Plattform „SurveyMonkey“ gegeben und konnte nicht beliebig angepasst werden.

3.3. Pretest

Der Pretest soll dazu dienen, Schwachstellen vorgängig zur Hauptumfrage aufzudecken und zu beheben. Dabei werden alle Aspekte des Fragebogens getestet. Dazu gehört die Klärung des Inhaltes, der Wortlaut, die Reihenfolge der Fragen, die Länge der Umfrage, das Layout. Mit dieser Massnahme soll die Qualität der Umfrage gesteigert werden (Altobelli, 2017, S. 92). Der Pretest wurde mit den Lehrlingen des ersten Lehrjahres der Firma Cellere AG durchgeführt.

Der Pretest erfolgte zweistufig. Als erstes erfolgt die Protokollanalyse. Bei dieser wurden die Befragten gebeten, bei der Beantwortung des Fragebogens laut zu denken. Dies wird mit Tonband aufgezeichnet und anschliessend analysiert (Altobelli, 2017, S. 92). Danach folgte als zweiter Schritt ein Debriefing mit den Umfrageprobanden. In diesem werden die Bedeutungen der einzelnen Fragen geklärt und die damit verbunde-

nen Schwierigkeiten, diese zu beantworten. Hier konnten die Probanden etwaige Probleme nennen, welche bei der Beantwortung der Fragen auftauchten (Altobelli, 2017, S. 92).

Die Beantwortung der Fragen und die Verständlichkeit des Fragebogens hatten für unsere Lernenden keine Probleme dargestellt. Für die saubere Beantwortung der Fragen benötigten sie ca. 8:30 Min.

3.4. Auswahl der Umfrageprobanden

Die Umfrage erfolgte mittels einer Teilerhebung. Bei dieser wurde nur ein Ausschnitt der Grundgesamtheit in Betracht gezogen (Altobelli, 2017, S. 133). Weiter erfolgte die spezifische Auswahl der Probanden als „Klumpenauswahl“. Dabei wurde nur ein spezieller Teil der Sekundarschüler, die als Grundgesamtheit betrachtet wurden, für die Umfrage selektiert. In diesem Fall wurde die dritte Klasse der Oberstufe berücksichtigt und nicht alle Sekundarschüler sämtlicher Klassen. Die Auswahl der dritten Klasse der Oberstufe wurde nach diversen informellen Telefonaten mit Oberstufenschulleitern getroffen. Im Gespräch hatte sich gezeigt, dass die Mehrheit der Sekundarschüler bis und mit der zweiten Sekundarschule sich wenig mit der Berufswahl auseinandersetzen. Daher wurde auch davon ausgegangen, dass die Probanden bis zum Eintritt in die dritte Sekundarschule sich wenig bis gar nicht mit den Präferenzen für eine entsprechende Berufswahl beschäftigt haben. Zusätzlich wird auch regional eingegrenzt. Die Untersuchung beschränkte sich auf Sekundarschulen im Kanton Thurgau und Zürich.

Die Auswahl der teilnehmenden Sekundarschulen wurden zufällig ausgewählt. Nachfolgend sind die Schulen aufgelistet, die sich bereit erklärt hatten, bei der freiwilligen Umfrage teilzunehmen:

Tabelle 2: Umfrage teilnehmender Schulhäuser

Schule	Region	Schulleitung	E-Mail
Region Thurgau			
Sekundarschule Aadorf	Aadorf	Peter Meier	peter.meier@schulenaadorf.ch
Sekundarschule Egelmoos	Amriswil	Berni Hartmann	bhartmann@schuleamriswil.ch
Sekundarschule	Frauenfeld	Claudio	auen.leitung@schulen-frauenfeld.ch

Auen		Bernold	
Sekundarschule Reutenen	Frauenfeld	Andreas Rüttimann	reutenen.leitung@schul-frauenfeld.ch
Sekundarschule Egelsee	Kreuzlingen	Debora Keller	d.keller@schulekreuzlingen.ch
Sekundarschule Romanshorn	Romanshorn	Markus Villiger	schulleitung@sekromanshorn.ch
Sekundarschule Thomas Bornhauser	Weinfelden	Andres Bertschinger	a.bertschinger@sekweinfelden.ch
Region Zürich			
Sekundarschule Elgg	Elgg	Reto Scheuermeier	schulleitung@sek-elgg.ch
Sekundarschule Meilen	Meilen	Martin Aebi	schulverwaltung@schulemeilen.ch
Sekundarschule Pfaffenberg	Pfäffikon	Andreas Rätz	schule@pfaeffikon.ch
Sekundarschule Uster	Uster	Florian Dorn	sl-wd@sekuster.ch
Schulpflege Rüti ZH	Rüti ZH	Marianne Glaus	schulleitun.sekundarschule@schule-rueti.ch
Schulpflege Winterthur Seen	Winterthur	Annette Locher	annette.locher@win.ch
Schulpflege Winterthur Stadt	Winterthur	René Zweifel	rene.zweifel@win.ch
Sekundarschule Albisriedenplatz	Zürich	Claudia Gambacciani	(online eingereicht)

3.5. Messung und Operationalisierung

Die Ruf-Bildung hat keinen unmittelbaren Bezug zu einem wahrnehmbaren Sachverhalt und kann nicht direkt gemessen werden. Es ist ein hypothetisches Konstrukt und bedarf zur Messung die Bildung von empirisch wahrnehmbaren Merkmalen (Böhler, 2004, S. 107). Zu diesem Zweck wurde ein Umfragebogen entwickelt, der helfen soll, auf-

schlussreiche Daten für eine Reputationssteigerung des Bauhauptgewerbes zu erwirken und dies aus dem Blickwinkel der zukünftigen Arbeitnehmergeneration.

Nachfolgend ist der Umfragebogen, der zur Beantwortung der Forschungsfragen helfen soll, in Kurzform dargestellt. Die Fragen wurden anhand der bestehenden Literatur verfasst:

Forschungsfrage 1: Wie wird die Branche aktuell wahrgenommen?

Tabelle 3: Fragen zur Untersuchung der Forschungsfrage 1

Umfrage	Theoretischer Bezug
Welche Branche genießt bei Ihnen das grösste Ansehen?	Reputationsmanagement: externe Analyse nach Runge und Ternès
Welcher Lehrberuf genießt bei Ihnen den grössten sozialen Status?	Reputationsmanagement: externe Analyse nach Runge und Ternès
Wie nehmen Sie die Baubranche (Strassenbau u. Hochbau) im Vergleich zu anderen Branchen wahr?	Reputationsmanagement: externe Analyse nach Runge und Ternès
Wie attraktiv wirken für Sie die Berufe Strassen- / Tiefbauer und Maurer?	Reputationsmanagement: externe Analyse nach Runge und Ternès
Wie beurteilen Sie den sozialen Status (Ansehen) eines Strassenbauers resp. Maurers?	Reputationsmanagement: externe Analyse nach Runge und Ternès
Haben handwerkliche Berufe Ihrer Meinung nach, eine Zukunft?	Reputationsmanagement: externe Analyse nach Runge und Ternès
Wissen Sie welche Tätigkeiten ein Strassenbauer oder Maurer ausführt?	Reputationsmanagement: externe Analyse nach Runge und Ternès

Forschungsfrage 2: Welche Attribute sind entscheidend, um als „attraktive“ Branche wahrgenommenen zu werden?

Tabelle 4: Fragen zur Untersuchung der Forschungsfrage 2

Umfrage	Theoretischer Bezug
Ist Ihnen die Branchenzugehörigkeit des von Ihnen gewählten Berufes wichtig (z.B. Pharmabranche / Finanzbranche / Baubranche)?	Der Branchenruf (Hautzinger)
Was sind Ihre Erwartungshaltungen an einen Arbeitgeber (z.B. Ehrlichkeit, Offenheit, usw.)?	Attribute eines positiven Arbeitgeberimages, reputationsbestimmende Determinanten
Ist Ihnen der soziale Status des Berufs wichtig?	Attribute eines positiven Arbeitgeberimages, reputationsbestimmende Determinanten
Sind Ihnen die Karrieremöglichkeiten im Beruf wichtig?	Attribute eines positiven Arbeitgeberimages, reputationsbestimmende Determinanten
Sind Ihnen geregelte Arbeitszeiten wichtig?	Attribute eines positiven Arbeitgeberimages, reputationsbestimmende Determinanten
Ist Ihnen der Lohn im zukünftigen Beruf wichtig?	Attribute eines positiven Arbeitgeberimages, reputationsbestimmende Determinanten
Ist Ihnen abwechslungsreiche Tätigkeit wichtig?	Attribute eines positiven Arbeitgeberimages, reputationsbestimmende Determinanten
Schätzen Sie Teamarbeit im Beruf?	Attribute eines positiven Arbeitgeberimages, reputationsbestimmende Determinanten
Schätzen Sie flexible Arbeitszeiten?	Attribute eines positiven Arbeitgeberimages, reputationsbestimmende Determinanten

	mende Determinanten
Was ist für sie der wichtigste Punkt für Ihre Berufswahl? (Ausschlaggebender Punkt, warum sie sich für ihren gewählten Beruf entschieden haben)	

Forschungsfrage 3: Welche kommunikativen Massnahmen müssen getroffen werden, um die Attraktivität der Branche gegenüber den Stakeholdern zu steigern?

Tabelle 5: Fragen zur Untersuchung der Forschungsfrage 3

Umfrage	Theoretischer Bezug
Lassen Sie sich durch die medialen Berichterstattungen in der Berufswahl beeinflussen?	Reputationsmanagement: Kanäle nach Runge und Ternès
Lassen Sie sich durch die sozialen Medien (Facebook, Twitter, usw.) in Ihrer Berufswahl beeinflussen?	Reputationsmanagement: Kanäle nach Runge und Ternès
Lassen Sie sich durch Influencer in ihrer Berufswahl beeinflussen?	Reputationsmanagement: Kanäle nach Runge und Ternès
Wo informieren Sie sich über einen Beruf?	Reputationsmanagement: Kanäle nach Runge und Ternès
Würden Sie es begrüßen, wenn der Branchenverband die Bauberufe direkt bei Ihnen in der Schule vorstellt?	Reputationsmanagement: Kanäle nach Runge und Ternès
Durch wen lassen Sie sich in der Berufswahl beeinflussen?	Reputationsmanagement: Kanäle nach Runge und Ternès

3.6. Auswertungsmethode der Umfrage

Die Auswertung der Umfrage erfolgte in Anlehnung an die Datenanalyse nach Altobelli (Altobelli, 2017). Als erstes wurden die Fragebögen auf deren Vollständigkeit und

Richtigkeit überprüft. Falsch ausgefüllte Umfragebögen wurden ausgesondert. Dies galt auch für lückenhaft ausgefüllte Umfragebögen, wenn die Antwort von sogenannten „Missing Values“ nicht zugeordnet werden konnte (Altobelli, 2017, S. 218). Bei der Auswertung wurde das deskriptive Verfahren angewendet. Bei der Umfrage wurde der Fokus auf die Häufigkeit bestimmter Merkmalswerte gelegt.

3.7. Das explorative Experteninterview

Um Anhaltspunkte zur Beantwortung der Unterfrage 3 zu erhalten, wurden Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet.

Bei einem Experteninterview wird den Befragten den ihnen zugeschriebenen Status als Experte anerkannt (Helffferich, 2019, S. 680). Es sind Personen, welche über ein spezifisches Rollenwissen verfügen und daraus besondere Kompetenzen für sich selbst in Anspruch nehmen (Helffferich, 2019, S. 681). Ein Experte ist sachkundig und verfügt über Spezialwissen (Bogner et al., 2014, S. 9). Dieses Fachwissen soll bei der Beantwortung der Forschungsfragen helfen.

Bei dieser Arbeit wurde mittels explorativer Experteninterviews die Orientierung anhand der Praxis eruiert. Damit wurden Informationen über das Umfeld des Untersuchungsbereichs der Reputation gesammelt. Die Interviews sollten dabei auch als komplementäre Informationsquelle (Bogner et al., 2014, S. 23) zur theoretischen Fundierung dienen. Um ein möglichst grosses Spektrum an Informationen zu erhalten, wurde das explorative Experteninterview möglichst offen geführt (Bogner et al., 2014, S. 24).

Anhand der Daten und Inputs, die diese Interviews ergeben, wurde der Umfragebogen entsprechend angepasst und erweitert. Die Interviews dienen dazu, um die Ergebnisse der Umfragen zu untermauern und unterstützend für die Schlussfolgerung zu dienen.

3.8. Leitfadenkonstruktion

Bei Experteninterviews handelt es sich um teilstrukturierte Interviews. Zwecks Vorbereitung und Durchführung dieser Interviews wurden Leitfäden entwickelt. Diese dienen zur Strukturierung des Themenfeldes und als probates Hilfsmittel in der Erhebungssituation (Bogner et al., 2014, S. 27). Der Aufbau und Detaillierungsgrad des Leitfadens wird in der Literatur sehr breit gefasst. Das kann von eher allgemein gehaltener bis zu bereits konkreten Frageformulierungen gehen (Bogner et al., 2014, S. 28). Wichtig ist

jedoch nach Bogner et al. (2014), dass der Leitfaden in erster Linie als Gedächtnisstütze dient und nicht als Redeskript (Bogner et al., 2014, S. 28).

Der Leitfaden wurde offen gestaltet, um eine rege Konversation zwischen Interviewer und Befragten zu erhalten. Der Interviewleitfaden wurde vorgängig nicht versandt, ausser der zu interviewende Experte verlangte dies ausdrücklich. Die Befragten sollten ihre professionelle Praxiserfahrungen ohne Vorurteil wiedergeben. Dies ist bei offen gehaltenen Leitfäden eher der Fall (Bogner et al., 2014, S. 30). Ziel des Interviews war es, für die Fragestellung genügend Material zu generieren (Bogner et al., 2014, S. 32), um die Forschungsfrage bearbeiten zu können.

Die Fragen im Leitfaden wurden nach dem Niederschreiben der Forschungsfrage und dem Bearbeiten der theoretischen Fundierung erstellt. Der Aufbau der Fragen soll eine Gesprächssituation herstellen, in der Schilderungen und Erzählungen von Experten hervorgerufen werden, die wertvolle Informationen enthalten und zur Beantwortung der Forschungsfragestellung beitragen (Bogner et al., 2014, S. 33).

Die Interviews wurden mit einer Tonaufnahme festgehalten. Bei einer nur schriftlich verfassten Dokumentation besteht die Gefahr, dass gewisse Teilbereiche des Interviews ungenügend dokumentiert und somit unwiderruflich verloren sind (Bogner et al., 2014, S. 40). Nach den geführten Interviews wurden die Tonaufnahmen vollständig übertragen. Die Transkription wurde in der Schriftsprache ausgeführt.

3.9. Qualitative Inhaltsanalyse

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring geht es darum, theoriegeleitete Kernaussagen der Interviewpartner zu analysieren und hervorzuheben. Die ausgewerteten Texte sollen als Ausgangspunkt für Interpretationen dienen und bilden somit das Herzstück der Analyse (Mayring, 2002, S. 114). In dieser Arbeit dienen die Interviews als Ergänzung zur Umfrage. Es werden ausschliesslich die Kernaussagen verwendet und dargestellt.

3.10. Auswahl der Interview Partner

Experten im Reputationsmanagement

Um die Forschungsunterfragefrage 3 zu beantworten wurden zwei Experteninterviews rund um das Thema Reputationsmanagement geführt. Diese Interviews gehören zum Hauptteil der Untersuchung. Nachfolgend wird die Auswahl erläutert.

Die Auswahl an Interviewpartner wurde anhand der Recherche im Internet über Reputationsmanagement getroffen worden. Das wäre zum einen die CRO.SWISS mit Sitz in Hünenberg. Die Firma hat sich ganz auf das Thema «Reputationsmanagement» spezialisiert. Sie hilft Unternehmen im Aufbau von Reputation und der Überwachung des Reputationsverlaufes. Der CEO von CRO.SWISS, Christof Küng, hat sich der Aufklärung über die Bedeutung von Reputation in der Wirtschaft verschrieben. Er hilft Unternehmen, CEO's oder Verwaltungsräten von der Analyse des Ist-Zustandes bis zur Implikation von Überwachungstools im Unternehmen zu integrieren (CRO.SWISS, 2020).

Die zweite ausgewählte Unternehmung ist die „IRF Reputation AG“. Diese Firma ist spezialisiert auf den Aufbau und den Schutz der Reputation von Unternehmen und Einzelpersonen. Die Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung von Kommunikationskonzepten zur Positionierung von Unternehmen, Organisationen und Projekten. Weiter erstellen sie Media Reputations- und Wahrnehmungsstudien (IRF Reputation AG, 2020).

Nachfolgend ist das Interview, das zur Beantwortung der Forschungsfragen Nr. 3 dienlich ist, in Kurzform dargestellt:

Tabelle 6: Interview-Leitfaden Reputationsmanagement

Interview-Fragen	Theoretischer Bezug
Kann eine ganze Branche eine Reputation erlangen oder ist dies Unternehmen vorbehalten und gibt es da Differenzen?	Branchenruf nach Hautzinger
Wenn ja, welche sind das?	
Welche Kommunikationsmöglichkeiten oder -Formen gibt es, um die Reputation einer Firma resp. einer Branche nachhaltig zu steigern?	Identitätsorientiertes Kommunikationsmanagement
Welche Massnahme ist Ihrer Erfahrung nach die effektivste zur Steigerung der Reputation?	
Worauf soll der Fokus zur Steigerung der Reputation einer Branche gelegt werden?	Kommunikation (Stakeholderkommunikation / integrierte Kommunikation)

Ist es sinnvoll bei einer angestrebten Reputationssteigerung den Fokus nur auf eine Anspruchsgruppe zu legen? (zukünftige Arbeitnehmerge-neration?)	Begriff Reputation: Reputation entsteht durch Aggregation von Images
Wie soll mit der Generation Z kommuniziert werden, um diese möglichst gut anzusprechen?	Digital Natives. Online Kommunikation
Was müsste seitens der Baubranche unternommen werden, um für die zukünftige Arbeitnehmerge-neration wieder attraktiv zu werden?	
Was unternehmen anderen Branchen in Sachen Reputation sehr gut?	z.B. Gesundheitswesen (sehr beliebt bei Gen. Z)
Wie können die getroffenen Massnahmen effektiv umgesetzt werden?	Prozess Reputationsmanagement: Analyse / Strategie / Inhalte erstellen, Ka-näle / Aussäen / Monitoring & Reporting
Ist es möglich eine Branche als Marke zu positio-nieren?	Employer Branding

Die beiden Interviewleitfäden, zur Unterstützung der Umfrage im Bereich Jugend-coaching und Human Ressource, sind im Anhang angefügt.

Expertin in Jugendcoaching

Dank der Dozentin Dr. Albena Björck konnte Frau Sonja Stutz für ein Interview ge-wonnen werden. Sie führt das Unternehmen Sonja Stutz Coaching und begleitet Jugend-liche und Erwachsene seit über 10 Jahren im Bewerbungsprozess. Sie begleitet die jun-gen Leute in ihren Berufsalltag. Dies beginnt mit einer Standortbestimmung, der Aufbe-ereitung von Bewerbungsunterlagen bis hin zum Interviewtraining für ein Bewerbungsgespräch (Sonja Stutz Coaching, 2020). Mit Hilfe dieses Interviews sollen zusätzliche Informationen gesammelt werden um die Forschungsfrage 1 und 2 noch exakter beant-worten zu können. Der Autor erhofft sich mit diesem Interview, mehr Informationen

über die Präferenzen der Jugendlichen im Kontext der Berufswahl zu erhalten (Anhang B4).

Experten im Bereich Human Resources

Frau Tanja Hunziker arbeitet bei der Firma Qualipet AG mit Hauptsitz in Dietlikon ZH. Die Firma beschäftigt über 750 Mitarbeiter, davon sind 50 Lernende in 89 Filialen schweizweit (Qualipet, 2020). Sie arbeitet im Bereich Human Resources und ist unter anderem für den Rekrutierungsprozess von neuen Mitarbeitern inkl. Lehrlingen, der ihr zugeteilten Filialen, verantwortlich. Mit Hilfe dieses Interviews soll der Blickwinkel zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter aus einem anderen Geschäftsfeld betrachtet werden. Der Autor erhofft sich dadurch neue Inputs und Wege bei der Lehrlingsrekrutierung zu erhalten (Anhang B6).

Herr Georg Ernst ist Lehrlingsverantwortlicher bei der Firma Soudronic in Bergdietikon AG. Ich habe den Kontakt durch das Interview mit Frau Sonja Stutz erhalten. Die Firma Soudronic AG wurde 1953 als Familienbetrieb gegründet und ist in der Verpackungsindustrie tätig und beschäftigt zurzeit ca. 600 Mitarbeiter weltweit. Die Firma Soudronic hat einen sehr guten Ruf in der Akquisition von Lehrlingen. Daher war ich bestrebt, ein Interview mit Herrn Ernst zu führen. Leider konnte Herr Ernst die Zeit für ein persönliches Interview nicht aufbringen. Er erklärte sich bereit, den Interviewleitfaden schriftlich zu beantworten. Dieser ist im Anhang B7 aufgeführt.

4. Resultate

Das vierte Kapitel beschreibt die Resultate, der in Kapitel 3 beschriebenen Methodik der Umfragen und Experteninterviews. Die Auswertung erfolgt spezifisch für die zu beantwortende Forschungsfrage mithilfe der drei Unterfragen. An der freiwilligen Umfrage haben 133 Schüler aus der 3. Oberstufe teilgenommen. Der Umfragebogen wurde von 90% der Teilnehmenden vollständig bearbeitet.

4.1. Forschungs-Unterfrage 1

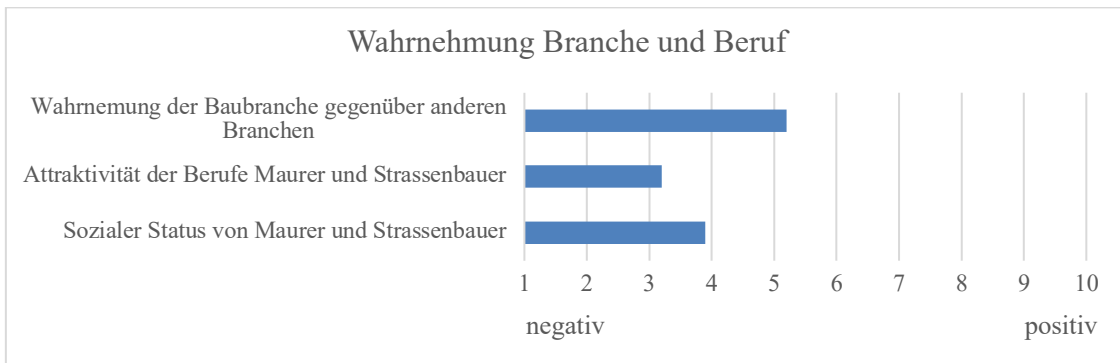
Nachfolgend werden die Resultate, der in Kapitel 1.3. gestellten Unterfrage 1, erläutert und dargestellt.

Wie wird die Branche aktuell wahrgenommen?

In der Umfrage werden die Teilnehmenden auf ihre subjektive Wahrnehmung der Baubranche und der Berufe Maurer und Strassenbauer befragt. Es wird auch dargestellt, wie die Branche und die beiden Berufe zu anderen Berufsgattungen abschneiden.

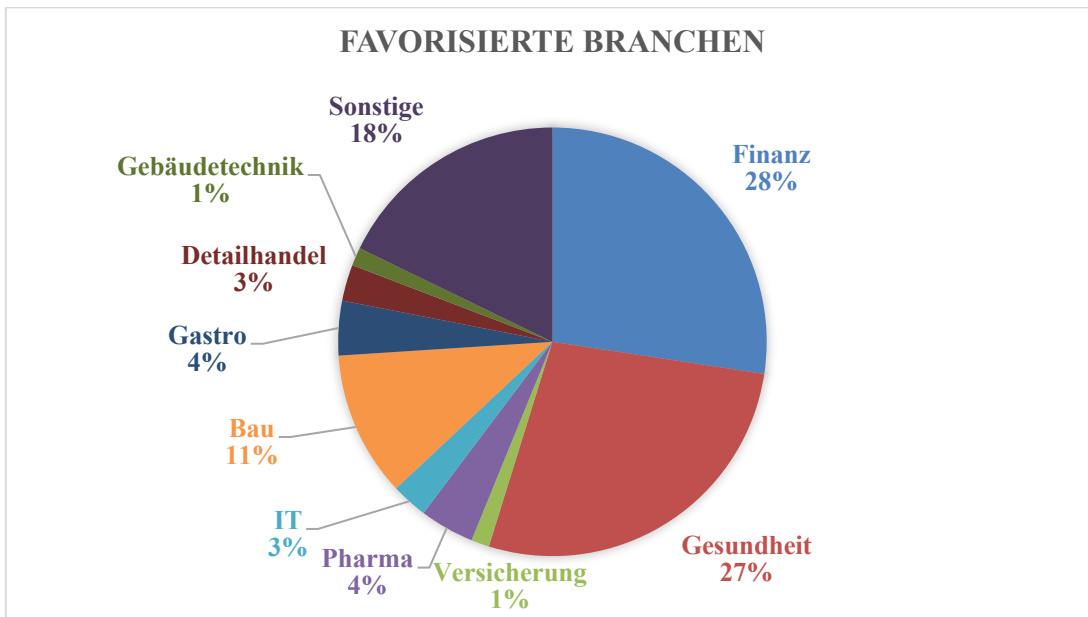
Nach der Analyse der Umfrageergebnisse, die im Anhang A ersichtlich sind, lässt sich nun der Ist-Zustand genau erläutern. Bei der Befragung der allgemeinen Wahrnehmung der Baubranche gegenüber anderen Branchen wurde von den Umfrageteilnehmenden eine neutrale Stellung angegeben. Auf einer Skala von 1 bis 10 ergab sich im Durchschnitt eine 5.2, was einer neutralen Stellung gleichkommt. Dieses Resultat deckt sich nicht mit der Frage um die Attraktivität der Berufe Maurer und Strassenbauer. Die subjektive Wahrnehmung für die zwei Berufsrichtungen wurde weitaus negativer aufgefasst. Hier betrug die durchschnittliche Punktzahl der Beantwortungen eine 3.2 von 10. Was nahezu als überhaupt nicht attraktiv erachtet wird. Diese negative Auffassung wirkte sich auch bei der Beurteilung des sozialen Status vom Beruf Maurer und Strassenbauer in Bezug zu anderen Berufen aus. Die Auswertung der Umfrage der Probanden ergaben eine durchschnittliche Punktzahl von 3.9 auf eine Skala von 1 bis 10. Der soziale Status wurde als eher schlecht aufgefasst und wahrgenommen.

Tabelle 7: Wahrnehmung Branche und Beruf



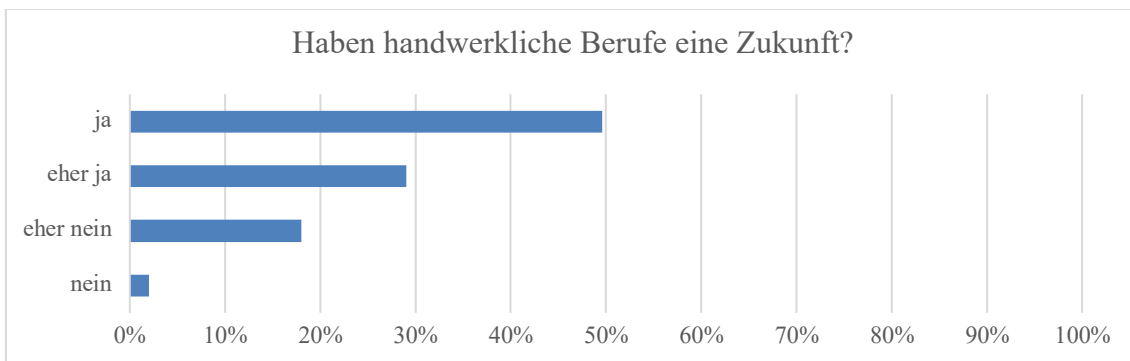
Die Analyse der negativen Wahrnehmung von den Berufen Maurer und Strassenbauer liess sich auch mit den favorisierten Branchen und Berufen aus der Umfrage der Probanden untermauern. Mehr als 50% der Befragten favorisierten die Branchen Finanzen und das Gesundheitswesen. Der Baubranche wurde mit 11% der Umfrageteilnehmenden am drittmeisten Beachtung geschenkt. Zur Baubranche zählen auch die technischen Zeichenberufe im Ingenieurwesen und Architektur, wie auch das Zimmermannswesen. Bei den bevorzugten Berufen zeigte sich ein differenzierteres Bild, wie im Anhang A ersichtlich ist. Das KV wurde ganz klar bevorzugt und favorisiert, auch sind die Berufe im Gesundheitswesen, wie Fachangestellte Gesundheit, Medizinische Praxisassistentin und Fachfrau/-mann Betreuung (FaBe) stark vertreten und sehr gefragt. Allerdings wurde hier das Berufsspektrum breiter angegeben. Bei den Bauberufen wurde die Berufsrichtung Maurer von 3% der Teilnehmenden angegeben. Der Beruf Strassenbauer wurde nie genannt. Hier lässt sich erkennen, dass die Baubranche durchaus Lehrlinge rekrutieren kann, was die Branchenquote von 11% im Baugewerbe darstellt, allerdings nicht in den Berufsgattungen der Maurer und der Strassenbauer. Sonja Stutz führt diese allgemeine negative Einstellung gegenüber einer Berufslehre zu einem grossen Teil auf die Haltung der Eltern zurück. Sie spricht hier auch von einer gewissen Unwissenheit der Eltern gegenüber der Karrieremöglichkeiten, die man einschlagen kann, wenn deren Kind eine Berufslehre absolviert. Ein Grossteil der Eltern wisse nicht, welche Möglichkeiten es heutzutage gibt, um sich weiterzubilden (Interview B4, 2020).

Tabelle 8: favorisierte Branchen der Sekundarschüler



Diese negative Einstellung der Jugendlichen gegenüber den Bauberufen wurde in der allgemeinen Einstellung zu handwerklichen Berufen abgebildet. Der grösste Teil der Befragten, ca. 80%, war der Auffassung, dass handwerkliche Berufe eine Zukunft haben und nur knapp 20% glauben nicht an Berufe, die handwerkliches Geschick benötigen.

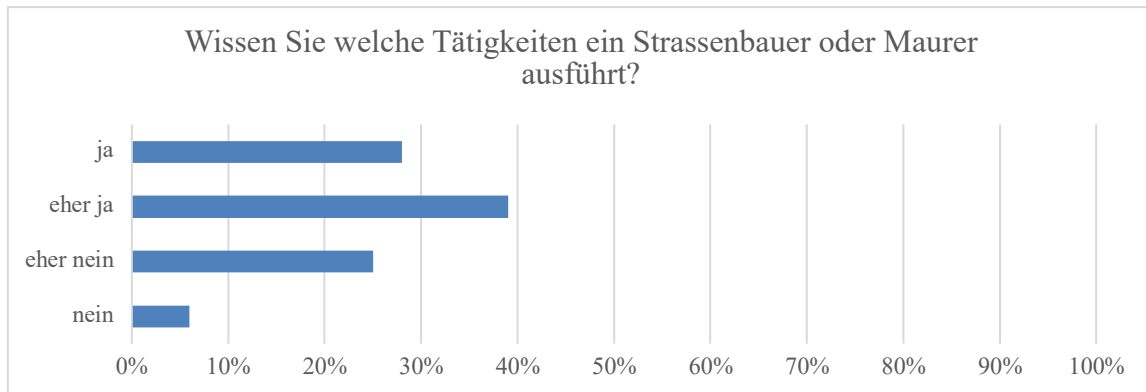
Tabelle 9: Zukunftsaussichten handwerkliche Berufe



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Baubranche, vor allem die Berufe Maurer und Strassenbauer, einen schlechten bis sehr schlechten Ruf und Ansehen gegenüber den Sekundarschüler haben. Einen Lichtblick ergibt sich allerdings aus der Tatsache, dass ein Grossteil der Befragten an handwerkliche Berufe in der Zukunft glaubt. Einen Hauptgrund in der negativen Einstellung der Schüler gegenüber handwerklichen Berufen sieht Sonja Stutz bei den Eltern. Dies, weil der elterliche Vormund zu einem grossen Teil keine Informationen über die Möglichkeiten einer Weiterbildung nach der Berufslehre besitzen (Interview B4, 2020).

Ein weiterer Hinweis auf die Branchenattraktivität soll der Bekanntheitsgrad der beruflichen Tätigkeiten geben. Die Teilnehmer der Umfrage wurden über deren Kenntnisse der beruflichen Tätigkeit befragt.

Tabelle 10: Wissen über die Tätigkeit von Strassenbauer und Maurer



68% der Teilnehmer sind der Auffassung sie wissen, welchen Tätigkeiten Strassenbauer oder Maurer nachgehen. Nur fast 32% haben wenig bis gar keine Ahnung über diese beiden Berufsgruppen.

4.2. Forschungs-Unterfrage 2

Die Resultate zur Unterfrage 2 werden im Folgenden exakt erläutert und dargestellt.

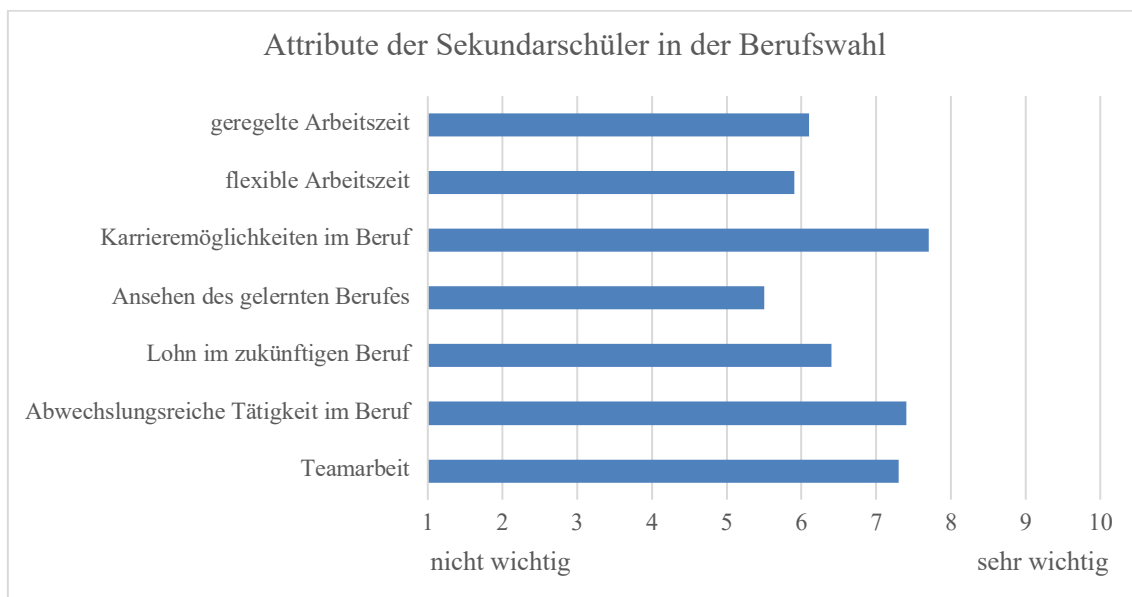
Welche Attribute sind entscheidend, um als „attraktive“ Branche wahrgenommen zu werden?

Die Umfrage hat aufgezeigt, dass der soziale Status bei den Sekundarschülern nicht Vorrang hat. Der durchschnittliche Wert liegt bei 5.5 von 10 Punkten, was einen mittleren Wert darstellt. Es ist zugleich auch der Punkt, der als am unwichtigsten taxiert wurde. Eine ähnliche Tendenz zeigt sich auch bei den flexiblen wie auch bei den geregelten Arbeitszeiten. Hier wurde keine ausgeprägte Präferenz für eine geregelte oder flexible Arbeitszeit festgestellt. Der Wert lag bei der flexiblen Arbeitszeit bei 5.9 und bei der geregelten Arbeitszeit bei 6.1 von 10 Punkten. Der Lohn wurde mit einer Punktzahl von 6.4 als ein wichtiges Kriterium erachtet. Als sehr wichtige Faktoren bei der Berufswahl wurden die Möglichkeit im Team zu arbeiten mit einer Punktzahl von 7.3, eine abwechslungsreiche Tätigkeit im Berufsalltag mit 7.4 und Karrieremöglichkeiten im Berufsfeld mit 7.7 Punkten genannt. Der Punkt „Karrieremöglichkeit“ wurde als bedeutendster Faktor in der Umfrage angegeben. Dieser ist auch für Tanja Hunziker ein sehr

grosser und entscheidender Faktor, warum sich Schüler für einen gewissen Beruf entscheiden werden. Es müssen unbedingt Perspektiven aufgezeigt werden (Interview B6, 2020).

Keine der aufgelisteten Attribute wurden als sehr wichtig klassifiziert, allerdings sind Tendenzen klar zu erkennen. Nachfolgend werden die „hard facts“ graphisch dargestellt.

Tabelle 11: Attribute der Sekundarschüler in der Berufswahl



Neben Lohn, abwechslungsreicher Tätigkeit und Karrieremöglichkeiten im beruflichen Umfeld sind den zukünftigen Lehrlingen auch „soft facts“ in der Berufswahl sehr wichtig. Es ist auch die Erwartungshaltung gegenüber einem Arbeitgeber, die entscheidend ist, warum die Schüler sich für einen entsprechenden Beruf entscheiden (Interview Nr. B4, 2020). Die wichtigsten genannten Faktoren der Sekundarschüler waren: Ehrlichkeit, Offenheit, Vertrauen, Höflichkeit / Freundlichkeit (Anhang A). Diese von den Schülern genannten Attribute decken sich auch mit den Aussagen von Sonja Stutz, dass dem Zwischenmenschlichen eine grosse Beachtung geschenkt wird (Interview Nr. B4, 2020). Des weiteren legten die jungen Leute einen grossen Wert auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit (Interview Nr. B1). Sie wollen einen zweckdienlichen Output ihrer Arbeit sehen. Diese Feststellung deckt sich mit dem grossen Zuspruch, den die sozialen Berufe bei der Umfrage betreffend dem sozialen Status von Berufsgattungen erhalten haben.

In der Umfrage hat sich auch gezeigt, dass der Spass am zukünftigen Beruf und deren Tätigkeiten für viele Umfrageteilnehmer ein sehr wichtiges Kriterium war, warum sie sich für den ausgewählten Beruf entschieden haben.

4.3. Forschungs-Unterfrage 3

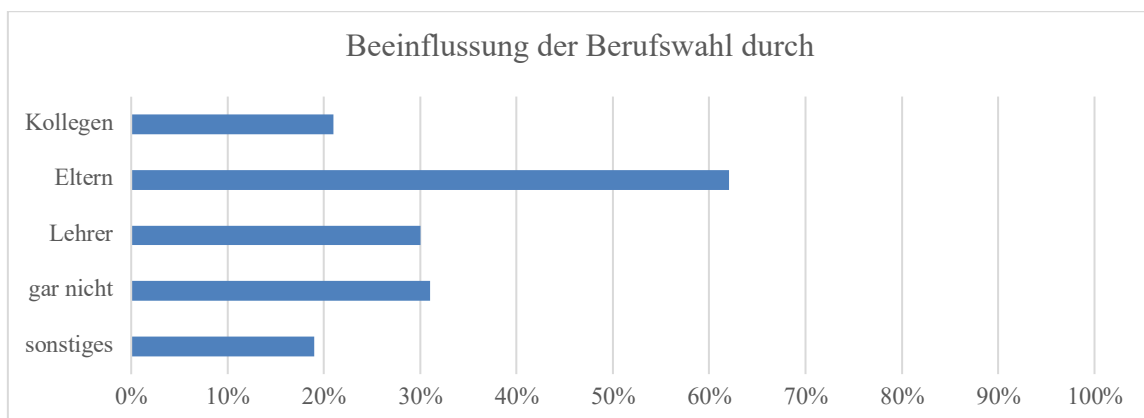
Die Resultate zur Unterfrage 3 sind in den folgenden Erläuterungen und Darstellungen dargelegt.

Welche kommunikativen Massnahmen müssen getroffen werden, um die Attraktivität der Branche gegenüber den Stakeholdern zu steigern?

Um diese Frage zu beantworten bedarf es der Analyse der Kanäle über deren sich die Schüler informieren oder gegebenenfalls beeinflussen lassen.

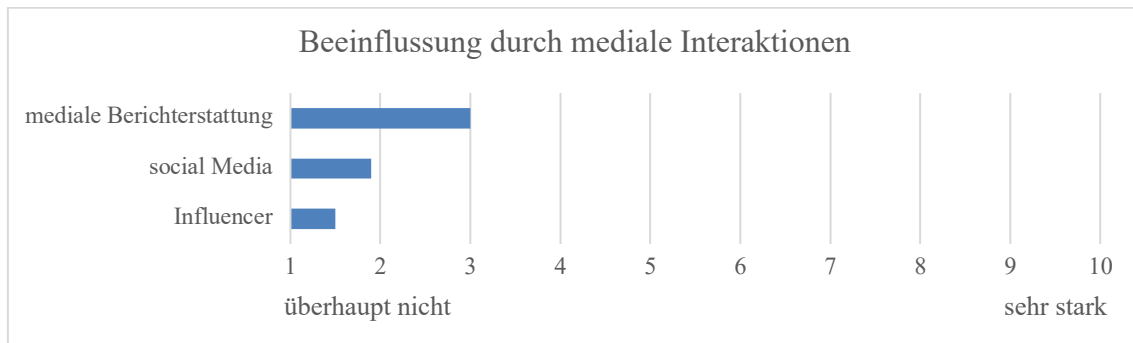
Ein markantes Bild hat sich bei der Beeinflussung der Berufswahl gezeigt. 60% der Umfrageteilnehmer gaben an, dass sie sich in ihrer Berufswahl sehr stark von der Meinung ihrer Eltern beeinflussen lassen. Eine sehr starke Einflussnahme durch die Eltern kann auch Sonja Stutz feststellen (Interview B4, 2020). Weitere Komponente in der Entscheidungsfindung der Schüler sind die Lehrer. 30 % der Schüler haben angegeben, dass ihre Dozenten in der Berufsfindung mitentscheidend sind. Fast annähernd gleich viel haben hingegen angegeben, dass sie sich nicht im Berufsentscheid beeinflussen lassen. Die Meinung von Kollegen, resp. die Peergroup hatte mit 18% nur eine geringe Bedeutung. Bei sonstigen wurden noch die Geschwister, die eigenen Interessen oder auch der Sporttrainer genannt. Diese haben allerdings im Vergleich zu den vorher genannten Beeinflussern nur eine unbedeutende Rolle. Nachfolgend ist die direkte, persönliche Beeinflussung der Schüler graphisch dargestellt.

Tabelle 12: Beeinflussung der Berufswahl durch Drittpersonen



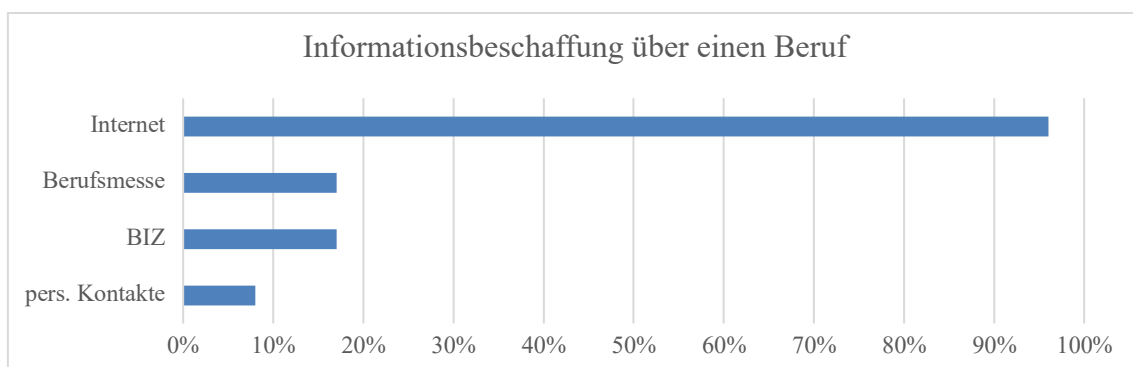
Die Beeinflussung durch die mediale Berichterstattung, die sozialen Medien oder aber auch durch Influencer, ist eher gering. Nachfolgend sind diese drei Informationsquellen in Bezug auf deren Beeinflussung der Sekundarschüler graphisch dargestellt.

Tabelle 13: Beeinflussung durch mediale Interaktionen



Bei der Beschaffung der Informationen hat sich ein sehr deutliches Bild ergeben. 96% der Befragten recherchieren im Internet nach den bevorzugten Berufsgattungen. 17% besuchen zusätzlich noch Berufsmessen, um an Informationen zu gelangen. 8% nehmen die Unterstützung des Berufsinformationszentrums (BIZ) in Anspruch. Ebenso viele haben angegeben, die persönlichen Kontakte, wie Geschwister der Eltern, Personen aus der Nachbarschaft oder sonstige Verwandten zu beanspruchen. Hier zeigt sich eindeutig, dass es ohne einen adäquaten Internetauftritt nicht mehr funktioniert, um an die entsprechende Anspruchsgruppe zu gelangen, da die Informationsbeschaffung hauptsächlich über das Internet stattfindet. Die Umfrage hat ergeben, dass sich 77% der an der Umfrage beteiligten Schüler einen direkten Austausch mit den Unternehmen oder Branchenverbänden wünschen. Dies kann direkt in der Schule stattfinden oder auf Einladung in den jeweiligen Unternehmen selbst. Sie erachten eine 1 zu 1 Kommunikation als sehr wichtig, um den Beruf kennen zu lernen. Dieser persönliche Austausch mit den Schülern erachtet auch Sonja Stutz als sehr wichtig (Interview Nr. B4, 2020).

Tabelle 14: Informationsbeschaffung über einen Beruf



Eine Steigerung der Reputation wird nicht nur durch kommunikative Massnahmen herbeigeführt, wie dies im Bereich der verbalen Verständigung der Fall ist. Treiber von Reputation sind stark vom Verhalten des Reputationsträgers abhängig (Interview Nr. B2, 2020), dazu zählen z.B. die Vertrauenswürdigkeit, die Verlässlichkeit, die Verantwortlichkeit und die Glaubwürdigkeit (Interview Nr. B2, 2020). Auch Interviewpartner Meier-Pfister bestätigt die Wichtigkeit und Einflussgrösse vom Attribut «Verhalten». Es ist allerdings nur ein Aspekt von mehreren, der beim Aufbau von Reputation in Bezug auf eine Anspruchsgruppe dienlich ist (Interview Nr. B4, 2020). Ein weiterer Punkt, der vom Interviewpartner genannt wurde, ist die Wichtigkeit der Person, die die Stakeholder ansprechen soll und motivierend Einfluss nehmen kann (Interview Nr. B2, 2020). Das könnten z.B. Vorbilder oder Idole der Jugendlichen sein. Es sind Personen, die die gleiche Sprache der jungen Generation sprechen (Interview Nr. B2, 2020).

5. Diskussion & kritische Würdigung

Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Umfrage und der Interviews, mit Einbezug von externen Quellen, diskutiert und kritisch gewürdigt.

5.1. Forschungs-Unterfrage 1

Bei der Umfrage hat sich klar gezeigt, dass das Baugewerbe im Vergleich zu anderen Branchen ein sehr schlechtes Ansehen hat. Auch der soziale Status der Berufsgruppen Strassenbauer und Maurer wurde durch die Teilnehmer der Umfrage als tief beurteilt. Diese negative Haltung gegenüber handwerklichen Berufen hat auch eine Studie vom deutschen Bundesinstitut für Berufsbildung aus dem Jahre 2018 unter 1'700 befragten Jugendlichen ergeben. Laut Umfrage ist der Status und das Ansehen des zu erlernenden Berufes die stärkste Einflussgrösse für die spätere Berufswahl (Fischer, 2018). Die Studie belegt auch, dass wenn keine Affinität zu Bauberufen innerhalb der Familie vorhanden ist, die handwerklichen Berufsgattungen klar negativer beurteilt werden, auch weil die Eltern ihre Kinder lieber in einem Studium sähen (Fischer, 2018). Ich denke, dass diese negative Einstellung gegenüber den Bauberufen durchaus auch auf die zunehmende Akademisierung in der Schweiz zurückzuführen ist. Die Hochschulabschlüsse in der Schweiz haben vom Jahr 2005 bis 2019 um fast das Dreifache auf 33'326 zugenommen (Bundesamt für Statistik, 2020). Das bedeutet, dass in den Familien immer mehr Elternteile einen Hochschulabschluss besitzen. Dies kann eventuell dazu führen, dass sich eine negative Haltung gegenüber handwerklichen Berufen manifestiert und sogar weiter verstärkt.

Meiner Meinung nach ist diese negative Haltung gegenüber der Baubranche, speziell im Strassen-/Tiefbau und im Hochbau nicht angebracht. Das Bauhauptgewerbe bietet zum Beispiel sehr gute Aufstiegschancen und Karrieremöglichkeiten, welche schon bald nach Berufseintritt in Angriff genommen werden können. So ist es möglich, innerhalb von 4 Jahren nach Beendigung der Strassenbauerlehre bis zum Baupolier aufzusteigen (Schweizerischer Baumeisterverband, 2020). Leider sind den meisten Jugendlichen, aber auch den Eltern diese Möglichkeiten nicht bekannt. Wie mir auch Sonja Stutz bestätigt hat, haben die Eltern der zukünftigen Arbeitnehmergeneration keine Ahnung, welche Weiterbildungs- und somit Aufstiegsmöglichkeiten allgemein im Baugewerbe vorhanden sind (Interview Nr. B4, 2020). Es besteht ein klarer Bedarf für Aufklärungsarbeit. Das negative Bau-Image kann auch nicht auf die Löhne zurückzuführen sein. Ein Strassenbauer oder Maurer erhält nach der Lehre im Kanton Zürich einen Brutto-

Mindestlohn von CHF 5'793.-. Hat man sich bis zum Polier weitergearbeitet, erhält man einen Lohn von mindestens CHF 6'476.- (Schweizerischer Baumeisterverband, 2020). Vergleicht man das Bruttoerwerbseinkommen pro Jahr von einem gelernten Strassenbauer mit demjenigen eines kaufmännischen Angestellten zeigt sich hier ein deutliches Bild, das zu Gunsten des handwerklichen Berufes ausfällt. Das Bruttojahreseinkommen eines Strassenbauers beträgt direkt nach Lehrende CHF 75'309.-, das eines kaufmännischen Angestellten beträgt CHF 53'443.-. (kaufmännischer Verband, 2020). Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass das Bauhauptgewerbe gegenüber anderen Berufsgattungen, zumindest was die Löhne angeht, durchaus attraktiv sein kann. Dies gilt auch allgemein bei den Lehrlingslöhnen. Das Baugewerbe vergütet im Vergleich zu anderen Berufsgattungen überdurchschnittlich hoch, wie im Anhang C ersichtlich ist (Yousty, 2020).

Was allerdings klar durch die Umfragen bestätigt wurde, ist der grosse Einfluss, den die Eltern auf die Schüler bei deren Berufswahl ausüben. Deshalb ist es sehr wichtig, dass auch die Eltern über die diversen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Baugewerbe informiert und über mögliche Karriereschritte aufgezeigt werden. Ein Aspekt, der hier positiv stimmt und erwähnt werden muss, 80% der an der Umfrage teilgenommen Teilnehmer glauben auch in Zukunft daran, dass handwerkliche Berufe benötigt werden. Ein weiterer Punkt, der hier diskutiert werden soll, ist das etwas „verstaubte“ Image, das dem Baugewerbe anhaftet. Das kann ich auch bei meinem eigenen Umfeld feststellen. Viele sind der Auffassung, dass die Tätigkeit eines Strassenbauers nur aus Schaufeln und Pickeln besteht und die eines Maurers aus Schalen und Betonieren. Die Baubranche gilt bis anhin in der breiten Öffentlichkeit auch als wenig innovativ und technologisch rückständig (Mohr, 2018). Das kann ich hier zumindest teilweise widerlegen. Natürlich steht das Handwerk im Vordergrund und muss in der Ausbildung erlernt werden, um ein Verständnis für den Beruf und die zugrunde liegenden Fähigkeiten zu erlernen. Allerdings hält auch auf dem Bau die Digitalisierung in den letzten Jahren vermehrt Einzug. Tablets und Laptops gehören mittlerweile zur Standardausrüstung eines Vorarbeiters resp. Poliers. Die Vermessung der auszuführenden Arbeiten wird mittels Lasern und GPS-Geräten bewerkstelligt. Pläne werden in digitaler Form auf der Baustelle verwendet und so wird die papierlose Baustelle je länger je mehr zum Standard. Noch nicht erstellte Gebäude können mittels einer VR-Brille am zukünftigen Standort in 3D besichtigt und begangen werden. Diese zukunftsfördernden Innovationen und Technologien müssen adäquat nach Aussen vermittelt werden, um dem rückständigen Image entgegen zu wirken.

Der Einfluss, den die Eltern auf die Schüler ausüben, sollte in weiteren Arbeiten noch genauer erforscht werden, um herauszufinden, wie stark dieser tatsächlich die Berufswahl der Schüler beeinflusst. Auch wäre eine Untersuchung über die subjektive Wahrnehmung der Elternteile gegenüber der Baubranche sinnvoll und welchen Unterschied es zwischen akademisch ausgebildeten Eltern und Eltern, die eine Berufslehre absolviert haben, gibt. Diese These wird durch die Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung bestätigt. Die soziale Herkunft und die Erwartungshaltung des Umfeldes, ein gewisses Bildungsniveau zu erreichen, hat massgeblich Einfluss auf die Sichtweise der Schüler in Bezug auf die Attraktivität und das Image handwerklicher Berufe (Mischler & Ulrich, 2018, S. 16). Diese von den Eltern stark geprägten Jugendlichen befürchten daher vermehrt einen negativen Status, wenn sie einen handwerklichen Beruf erlernen und ausüben möchten (Mischler & Ulrich, 2018, S. 16). Diese Befürchtungen der jungen Leute gilt es abzubauen.

5.2. Forschungs-Unterfrage 2

Bei der Umfrage zur Forschungs-Unterfrage 2 haben sich drei Eigenschaften in Bezug auf deren Wichtigkeit für eine Berufswahl herauskristallisiert. Die Jugendlichen erachten die Karrieremöglichkeiten, eine abwechslungsreiche Tätigkeit und Teamarbeit im Beruf als die wichtigsten Attribute für ihre Berufswahl. Ein wenig erstaunt bin ich, dass das Faktum Lohn „nur“ an vierter Position gelistet ist. Sonja Stutz gab im Interview zu bemerken, dass der Lohn immer sehr stark von den Jugendlichen gewichtet wird. Dies kann sie aus den unzähligen Jugend-Coachings bestätigen (Interview Nr. B4, 2020). Es gibt neben den sichtbaren Einflussgrössen aber auch den sozialen Umgang, den die Unternehmen gegenüber den Jugendlichen an den Tag legen, der stark gewichtet wird. Die zukünftigen Lehrlinge legen grossen Wert auf Ehrlichkeit, Offenheit, Vertrauen und Höflichkeit. Auch ein respektvoller gegenseitiger Umgang wurde von den Teilnehmenden der Umfrage mehrmals genannt. Diese Erkenntnisse haben auch Kleinjohann & Reinecke niedergeschrieben. Sie sind umso wichtiger für Unternehmen, weil die jungen technikaffinen Leute diese Attribute kritisch überprüfen und hinterfragen können (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 18). Eine Umfrage der Credit Suisse unter Jugendlichen von 16 - 25 Jährigen hat ergeben, dass ein guter Chef, ein angemessener Lohn und Toleranz (Credit Suisse, 2020) wichtige Treiber und Motivatoren für die jungen Leute von heute sind. Ich denke hier hat die Baubranche durchaus Potential sich zu verbessern. Gerade in den „soft facts“, wie ein respektvoller Umgang, gegenseitiges Verständ-

nis und offene gegenseitige Kommunikation, kann sich die Branche noch deutlich steigern. Das kann ich aus meinen eigenen Erfahrungen in der Baubranche nur bestätigen. Man widmet den Lehrlingen zu wenig Zeit und geht zu wenig auf ihre Bedürfnisse ein. Ein Aspekt kann aber auch sein, dass die Jugendlichen nicht mehr den Durchhaltewillen besitzen, wie die Generationen von früher, wenn es im Job etwas anstrengender und ungemütlicher wurde. Dies erläuterte Tanja Hunziker auch im Interview: „Viele Jugendliche lernen nicht mehr etwas durchzuziehen. Das fängt schon von klein auf an, sobald ein Streit beginnt, sind es die Erwachsenen, welche diesen unterbinden. Du bist in einer behüteten Hülle“. Diese Tatsache in Kombination mit dem rauerem Umgangston auf dem Bau, können einen Einfluss auf die Bewertung der „soft facts“ haben.

Bei den Arbeitszeiten hielten die Antworten auf Frage, ob geregelte oder flexible Zeiten gewünscht werden, die Waage. Ich denke diese Ausgewogenheit von flexibel oder fest kommt daher, dass die Arbeitszeit für die junge Generation ein grosses Thema darstellt. Dies würde sich mit der Literatur von Bedürftig zur Untersuchung der Generation Z, wie im Kapitel 2 beschrieben, decken. Bedürftig sagt, dass eine Vermischung von Beruf und Privatleben bei der Generation Z kaum Anklang findet (Bedürftig, 2016). Diese Tatsache sollte wiederum für die Baubranche sprechen. Es gibt einen allgemeingültigen Landesmantelvertrag, in dem die Arbeitszeiten klar geregelt sind. Es muss auch keine Arbeit nach Hause genommen werden und kann somit klar von der Freizeit und dem Privatleben abgegrenzt werden. Ein Problem sehe ich eher darin, dass auf dem Bau aufgrund dieser eher starren Strukturen den individuellen Bedürfnissen zu wenig Beachtung geschenkt werden kann. Die Generation Z setzt klar eine Trennlinie von Arbeit und Freizeit, diese Trennlinie wollen sie aber auf ihre individuellen Bedürfnisse und für die Selbstentfaltung nutzen (Bedürftig, 2016, S. 2). In Bezug auf flexible Arbeitszeiten hat das Bauhauptgewerbe noch Potential, um sich den neuen Gegebenheiten anzupassen und vermehrt auf die Wünsche und Bedürfnisse der neuen Arbeitnehmergeneration einzugehen.

Ein weiteres sehr wichtiges Attribut ist die Sinnhaftigkeit in der Arbeit. Die Gen Z sucht stets den Sinn in ihrer Arbeit (Pietrasch, 2020). Das hat auch Herr Küng feststellen können. Die jungen Leute erwarten einen sinnhaften Output, den sie in ihrer Arbeit verrichten können (Interview Nr. B1, 2020). Ich denke, darum haben auch die sozialen Berufe wie Fachangestellte/r Gesundheit oder Fachfrau/-mann Betreuung Hochkonjunktur.

Dies deckt sich auch mit den Umfrageergebnissen über die favorisierten Berufe der Sekundarschüler.

Laut einer Studie durch das Bundesinstitut für Berufsbildung, die in Deutschland mit Gymnasiasten, Gesamtschüler und Realschüler betreffend der Attraktivität eines Handwerkberufes durchgeführt wurde, konnte festgestellt werden, dass die Einstufung ob ein Beruf als attraktiv oder unattraktiv eingestuft wird, massgeblich vom aktuellen Wissensstand über einen Berufszweig der zukünftigen Lehrlingen abhängt (Mischler & Ulrich, 2018, S. 13). Mich erstaunt, dass 68% der Schüler bei meiner Umfrage über den Wissensstand der Tätigkeiten eines Strassenbauers resp. eines Maurers ja oder eher ja angegeben haben. Ich denke, dass dieser relativ hohe Kenntnisstand eher einer subjektiven Einschätzung über die Kenntnisse der Tätigkeiten ist und eher oberflächliche Kenntnisse abdeckt. Ein Strassenbauer baut Strassen und ein Maurer mauert ein Haus. Es ist eine Darstellung, wie sie meiner Meinung nach entsteht, wenn man mit dem Auto an einer Baustelle vorüberfährt und dadurch eine kurze Momentaufnahme erhält. Dieses allgemeine Bild in der Bevölkerung und die plakative Darstellung entspricht allerdings überhaupt nicht der Realität über die Tätigkeiten dieser beiden Berufsbilder. Hier wäre eine weitere Untersuchung angebracht, um herauszufinden inwiefern die subjektive Vorstellung eines Berufszweiges der Schüler mit dem effektiven Tätigkeitsfeld eines Handwerkberufes übereinstimmt.

5.3. Forschungs-Unterfrage 3

Die Generation Z kommuniziert anders als die vorherigen Generationen. Die junge Generation ist gänzlich digital aufgewachsen. Der Informationsaustausch erfolgt mehrheitlich Online über die bekannten Kanäle wie Instagram, TikTok aber auch YouTube und Snapchat (Avantgarde Experts, 2020). Dies deckt sich mit der Untersuchung über die Informationsbeschaffung der jugendlichen Schüler der 3. Oberstufe. Nahezu sämtliche Teilnehmer beschaffen sich ihre Informationen über das Internet und tauschen sich über die sozialen Netzwerke aus. Hier gilt es für die Baubranche die richtigen Informationskanäle zu wählen. Die Gen Z ist nicht mehr auf Facebook präsent. Das hat auch Sonja Stutz bestätigt. Facebook ist für die Babyboomer und die Generation Y aktuell, nicht aber für die Gen Z (Interview Nr. B4, 2020). Was sich deutlich in der Umfrage gezeigt hat, dass die Schüler einen direkten persönlichen Kontakt zu den Unternehmen wünschen. Sie streben einen aktiven Informationsaustausch an. Das hat mich ein wenig er-

staunt, da die Gen Z sehr stark Online orientiert ist und zu 100% als „Digital Native“ gilt (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 17). Die Schüler würden es begrüßen, wenn die Unternehmungen die Berufe direkt vor Ort in der Schule vorstellen. Der persönliche Informationsaustausch ist ihnen sehr wichtig. Dabei kommt die Peergroup der Schüler eine grosse Bedeutung zu. Die Vorstellung der Berufe müsste durch eine für sie glaubhafte und einer Person in ähnlichem Alter durchgeführt werden. Diesen Frontalaustausch pflegt auch die Firma Soudronic AG. Gemäss Herrn Ernst ist das für die Unternehmung eine sehr erfolgreiche Strategie, um die Schüler zu motivieren bei der Firma eine Lehre zu absolvieren. Sie bekunden keinerlei Mühe, geeignete Schulabgänger für sich zu gewinnen. (Interview Nr. B7, 2020).

Die Generation Z lässt sich stärker als ihre vorherigen Generationen durch externe Inspirationsquellen beeinflussen (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 17). Diesen Einfluss der Peergroup hat auch Meier-Pfister angesprochen. Die jungen Leute lassen sich von gleichaltrigen eher inspirieren und steuern (Interview Nr. B2, 2020). Das hat auch ein Bericht von OC&C gezeigt. Die Gen Z steht viel stärker unter externen Einwirkungen, was die Lebensentscheidung angeht, als ihre Vorgängergenerationen (OC&C, 2019, S. 12). Diese Darstellung der Beeinflussung deckt sich allerdings nur bedingt mit den Resultaten dieser Umfrage. Die Einwirkung durch die mediale Berichterstattung und sozialen Medien in der Berufswahl der Jugendlichen wird, wenn überhaupt, nur zu einem geringen Teil wahrgenommen. Die Influencer haben nach Angaben der Jugendlichen beinahe keinen Einfluss. Allerdings würde ich hier dazu tendieren, dass die getroffene Auswahl an „Vorbilder“ nicht den Ansprüchen der Anspruchsgruppe entspricht. Hier wäre es angebracht, sich vertieft auseinanderzusetzen, was für ein Vorbild adäquater Weise in Betracht gezogen werden könnte.

Die Generation Z oder auch „Generation YouTube“ genannt sind stark auch audiovisuell geprägt. Die klassischen Printkanäle hingegen werden wenig bis gar nicht beansprucht (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 21). Dies deckt sich auch mit den Aussagen der Interviewpartner Sonja Stutz und Martin Meier-Pfister. Ich denke auch hier hat das Baugewerbe grosses Potential, um sich noch näher den zukünftigen Lehrlingen zu positionieren. Ein wichtiger Punkt, der hier noch erwähnt werden sollte, ist die stetige Überprüfung des Nutzungsverhalten der aktuellen Generation. Was heute aktuell ist, gilt nicht automatisch auch für morgen. Hier gilt es den Prozess der Analyse, in Anlehnung an das Modell des Reputationsmanagements von Runge und Ternès, iterativ zu verfolgen und nötigenfalls Massnahmen einzuleiten.

Die Kommunikation findet nicht nur auf der verbalen Ebene statt. Reputationsbildung hat nach Meier-Pfister sehr viel mit Vertrauen, Verlässlichkeit, Verantwortlichkeit und Glaubwürdigkeit zu tun (Interview Nr. B2, 2020). Es geht um das Einhalten eines Leistungsversprechens (Interview Nr. B2, 2020). Was kann der Kunde, das ist in diesem Fall der zukünftige Lehrling, von der Unternehmung erwarten? Ich denke hier wäre es wichtig, dass die Unternehmen klar nach aussen hin kommunizieren, was sie für die Auszubildenden bereit sind zu investieren. Diese Investitionen sollten nicht nur von monetäre Art sein, sondern können oder sollen durchaus auf der sozialen Ebene stattfindende Anreize haben. Die Generation Z legt grossen Wert auf die ethische Positionierung eines Unternehmens (OC&C, 2019, S. 31). Sehr wichtig ist ihnen gemäss Umfrage auch Ehrlichkeit, Offenheit und das gegenseitige aufgebrachte Vertrauen. All dies soll sich in einem stimmigen Bild manifestieren. Die Generation Z steht auch für soziale Gerechtigkeit (OC&C, 2019, S. 33). Das heisst für Unternehmen, es kommt noch mehr auf die „soft facts“ darauf an. Diese Ansprüche der jungen Arbeitnehmer sollen auch in der Baubranche zu Herzen genommen und im Kern der Unternehmen verankert werden.

5.4. Fazit

Das Image der Baubranche ist in den Augen der Sekundarschüler nicht gut. Auch den erhaltenen sozialen Status beim Erwerb des Fähigkeitszeugnisses Strassenbauer oder Maurer wird als eher negativ bewertet. Hier gilt es Aufklärungsarbeit zu leisten und zwar bei den Schülern, wie auch bei deren Eltern, da sich die Schüler zu einem nicht unerheblichen Teil durch die Eltern in der Berufswahl beeinflussen lassen. Die Baubranche ist sehr vielschichtig und es gibt unzählige Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, die in direktem Kontakt zu den zukünftigen Arbeitnehmern vermittelt werden müssen.

Die jungen Leute möchten sich von der Arbeit und der Freizeit klar abgrenzen können. Sie wünschen sich Arbeitszeitkontingente, die sie selber bestimmen können, wann sie diese beziehen. Die Gen Z legt auch grossen Wert auf Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz und Vertrauen. Hier hat die Baubranche noch Nachholbedarf. Die Gen Z steht auch für Sinnhaftigkeit, sie müssen wissen für was sie eine Arbeitsleistung vollbringen.

Die jungen Leute kommunizieren mehrheitlich online. Das Smartphone ist omnipräsent. Hier gilt es die richtigen Kanäle zu wählen um die Jugendlichen gezielt anzusprechen. Allerdings ist das nur ein Teil in der Kommunikationskette. Die Jugendlichen wünschen sich auch persönliche Kontakte, um die Berufe näher kennen zu lernen. Hier gilt es die

richtige Person zu wählen, welche in Kontakt mit den Jugendlichen steht. Einer aus der entsprechenden Peergroup, der auf Augenhöhe mit der Gen Z kommuniziert und die eigenen Erfahrungen darlegt, ist die richtige Wahl.

In der Vergangenheit hat man den Fokus auf die Unternehmen gelegt. Es wurde die Frage gestellt, was müssen Lehrlinge resp. zukünftige Arbeitnehmer für Fähigkeiten erlernen, um auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein. Hier muss ein Umdenken stattfinden. Es nützt nichts, wenn man die besten Strategien aus Sicht der Unternehmen erarbeitet, wenn die Schüler die Ausbildung nicht machen wollen. Hier gilt es den Fokus weg vom Unternehmen hin zum zukünftigen Arbeitnehmer zu lenken. Was müssen die Unternehmen vollbringen und anbieten, um für die zukünftigen Arbeitgeber attraktiv zu sein und dies nicht nur im Punkt Lohnzahlungen?

6. Schlussfolgerung & Implikation

Im nachfolgenden Kapitel soll die Forschungsfrage beantwortet und für die Praxis relevanten Handlungsmassnahmen abgeleitet werden, um eine Steigerung der Reputation zu erlangen. Die Beantwortung der Forschungsfrage wird anhand der theoretischen Fundierung, der Umfrage mit der Anspruchsgruppe und den Interviews hergeleitet.

6.1. Beantwortung der Forschungsfrage

Wie kann die Reputation des Bauhauptgewerbes gesteigert werden, um für zukünftige Arbeitnehmergenerationen attraktiv zu sein?

Das wichtigste im Grundsatz ist, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Anspruchsgruppe bekannt sind und mit diesem Wissen entsprechende Angebote erstellt werden, die diese Bedürfnisse und Erwartungen decken. Hat man entsprechende Anpassungen vorgenommen, gilt es diese nach aussen hin adäquat zu vermitteln. Diese Frage kann nicht in einem Satz beantwortet werden. Es sind mehrere Aspekte, die aufgezeigt werden müssen.

Zwei Grundfaktoren sind entscheidend. Erster Faktor ist die Kommunikation, welche verbal wie auch nonverbal stattzufinden hat. Hier gilt es gezielt auf die Anspruchsgruppe zuzugehen. Die Branche muss mit den richtigen Attributen wie den Symbolen, der Kommunikation, dem Verhalten und den Dienstleistungen auf sich aufmerksam machen. Der zweite Faktor ist die Modernisierung der Berufe Strassenbauer und Maurer. Der Fokus vom Beruf Strassenbauer und Maurer soll nicht mehr nur auf den handwerklichen Bereichen und Tätigkeiten gelegt sein. Der Blick soll vermehrt auf die Digitalisierung gerichtet werden. Das Handwerk kann per se nicht wegdiskutiert werden. Allerdings soll es nicht mehr allein im Vordergrund stehen, da die jungen Leute keine körperliche Arbeit im Berufsalltag anstreben. Das Bauhauptgewerbe bietet hervorragende Aufstiegsmöglichkeiten, die stark nach aussen kommuniziert werden müssen. Man kann vom Strassenbauer bis zum Bauingenieur FH sehr vieles erreichen. Da sich die jungen Leute stark von den Eltern in der Berufswahl beeinflussen lassen, muss auch der elterliche Teil entsprechend in die Informationskampagne mit einbezogen werden.

Im Grundsatz kann festgehalten werden, dass der Hauptgrund für die negative Reputation des Bauhauptgewerbes in der mangelnden Kommunikation mit den Anspruchsgruppen liegt. Es muss eine Stakeholder bezogene Kommunikation implementiert werden.

6.2. Handlungsmassnahmen für die Praxis

Der Fachkräftemangel wird sich in den nächsten Jahren zusätzlich durch die vielen bevorstehenden Pensionierungen massiv verstärken. Hier werden Handlungsmassnahmen für die Praxis erläutert, um diesem Missstand in der Baubranche entgegen zu wirken und für junge Arbeitskräfte wieder attraktiv zu werden.

Nachfolgend sind Handlungsempfehlungen aufgelistet, die zur Sensibilisierung der Tätigkeiten eines Strassenbauers und Maurers in der Öffentlichkeit dienen. Hier wird der richtigen Kommunikation Rechnung getragen:

1. Handlungsempfehlung: Als erstes muss den Bauunternehmungen verständlich gemacht werden, um was es bei der Reputationsbildung geht. Es soll vom Schweizerischen Baumeisterverband eine Broschüre zur „Steigerung der Reputation“ erarbeitet werden, die verständlich darlegt, was die Treiber für ein positives Image sind und somit zur Reputationssteigerung beitragen. Den Unternehmen muss klar gemacht werden, was das schlechte Image und die negative Reputation in der Bevölkerung für Auswirkungen auf das Baugewerbe haben.
Denkbar wären auch Vorträge für Unternehmungen rund um das Thema Reputation und deren Einflüsse. Es muss das Verständnis für diese Materie vorhanden sein, damit man mit diesem Wissen anschliessend arbeiten kann.
2. Handlungsempfehlung: Es soll eine schweizweit angelegte Werbekampagne durchgeführt werden, um über den Missstand des Fachkräftemangels aufmerksam zu machen. Diese Kampagne muss vom Schweizerischen Baumeisterverband geführt und koordiniert werden. Ein Alleingang vieler Unternehmen ist nicht die Lösung und würde in der Effektivität nicht die gleiche Wirkung zeigen. In dieser Kampagne soll aufgezeigt werden, was die Baubranche für das Land vollbringt. Es werden Infrastrukturobjekte erstellt, unterhalten und saniert. Es soll auch die Bedeutung auf dem Schweizer Arbeitsmarkt hervorgehoben werden. Die Bauinvestitionen machen ca. 10% des Schweizer BIP aus (Konjunkturforschungsstelle (KOF), 2020) und trägt massgeblich zum Wohlstand des Landes bei. Die Leute müssen sensibilisiert werden, was das Baugewerbe für eine Bedeutung hat.
3. Handlungsempfehlung: Trotz der digital sehr gut vernetzten und technikaffinen Jugendlichen wünschen sie persönlichen Austausch an den Schulen. Sie möchten direkt angesprochen werden und die Berufe von Fachpersonen vorgetragen

erhalten. So können sie gezielt Fragen stellen, die anschliessend sofort beantwortet werden können. Die Vorträge an den Schulen sollen die ortsansässigen Unternehmen halten. Die Koordination unter den Unternehmen soll die regionale Sektion der Baumeisterverbände übernehmen.

Hier gilt es noch anzumerken, dass der Vortragende vorteilhafterweise aus der gleichen Alterskohorte wie die Schüler stammt, um die Eindrücke und Tätigkeiten verständlich, motiviert und glaubwürdig zu vermitteln.

In diesem Informationsaustausch müssen unbedingt die Karrieremöglichkeiten und die Perspektiven im Baugewerbe aufgezeigt werden.

4. Handlungsempfehlung: Online-Einblicke in den Berufsalltag eines Strassenbauers oder Maurers sollen auf den Social-Media-Kanälen wie Instagram, TikTok oder YouTube gewährt werden. Diese Inhalte sollen durch die Peergroup der Jugendlichen erfolgen. Die Lehrlinge sollen ihren Alltag posten und zeigen, dass man auf dem Bau auch Spass haben kann, im Team gearbeitet wird und im Baugewerbe etwas bewegen kann. Hier gilt dem sozialen Aspekt das Augenmerk zu schenken. Das ist ein sehr wichtiger Punkt, dem die Jugendlichen grosse Bedeutung zukommen lassen.
5. Handlungsempfehlung: Zum Nationalen Zukunftstag, der für die ganz jungen Schülern dazu dient, die Berufe kennen zu lernen, soll es einen Tag des Bauens für die Oberstufenklassen geben. Hier sollen die Sekundarschüler auf die Baustelle eingeladen werden um die Arbeiten eins-zu-eins mitzerleben. Der Beruf soll attraktiv dargestellt sein. Die Schüler sollen an Aktivitäten teilnehmen, wie z.B. mit einem Kleinbagger fahren, mit einer Drohne die Vermessung vornehmen oder mit einer VR-Brille die Baustelle in 3D begehen. Die Koordination soll durch den Baumeisterverband gesteuert werden.
6. Handlungsempfehlung: Die junge Arbeitnehmergeneration legt grossen Wert auf gegenseitige Ehrlichkeit, Offenheit, Höflichkeit und Vertrauen. Diese Werte müssen sich die Lehrbetriebe verinnerlichen. Die jungen Leute sind in ihrer Erwartungshaltung anspruchsvoller geworden. Es wäre sinnvoll Workshops für Lehrmeister anzubieten, damit diese den Umgang, die Erwartungshaltung und die Ansprüche der neuen Generation Z kennen lernen. Jede Generation entwickelt durch die erfahrenen Ereignisse ihre persönlichen Eigenschaften. Diese gilt es zu erfahren, um auf die Bedürfnisse eingehen zu können. Es müssen Schulun-

gen für Berufsbildner angeboten werden, um diese Bedürfnisse der Gen Z den Adressaten gerecht zu vermitteln. Es wäre auch denkbar ein Netzwerk aufzubauen, indem sich die Lehrlingsausbildner austauschen können.

7. Handlungsempfehlung: Damit die umgesetzten Massnahmen und die damit verbundene Modernisierung der Baubranche adäquat nach Aussen mitgeteilt werden, sollen die Lehrerschaften, die Dozenten und die Berufsinformationszentren fortlaufend über die neusten Entwicklungen mit einem Newsletter informiert werden. Dort können auch die möglichen Karriereperspektiven und Ausbildungsmöglichkeiten publiziert werden. Es sollen damit die neusten technologischen Entwicklungen aufgezeigt werden, um dem schlechten Image entgegen zu wirken.

Nachfolgend wird die Modernisierung der Berufe Strassenbauer und Maurer erläutert:

8. Handlungsempfehlung: Die Berufe Strassenbauer und Maurer müssen modernisiert werden. Rein körperliche Arbeit ist bei der jungen Generation nicht mehr gefragt. In der Ausbildung muss der Digitalisierung mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. In den Berufsschulen soll vermehrt der Computer oder das Tablet zum Einsatz kommen. Eventuell wäre ein Ansatz, dass die Vermessung mittels GPS oder Tachymeter durchgeführt werden. Auch die Vermessung mit Drohnen soll in den Schulunterricht implementiert werden. Allgemein gesagt müssen die beruflichen Inhalte und die Modernisierung der Lehrpläne vorangetrieben werden. Diese Massnahmen müssen durch die Infra Suisse, den SBV sowie die Ausbildungsstätten und die Unternehmen erarbeitet und eingeführt werden.
9. Handlungsempfehlung: Damit der technologische Fortschritt in den Unternehmen weiter vorangetrieben werden kann und somit auch zur Modernisierung des Baugewerbes beiträgt, sollen Handlungsmassnahmen konzipiert werden, dass Unternehmen, die weiter von der „Innovationsfront“ entfernt sind, mithelfen diese zu modernisieren. Das kann über die Bereitstellung von Informationen zu neuen Produkten und Prozessen sein oder durch das Einrichten von einem Netzwerk für den Erfahrungsaustausch von Unternehmen, Ausbildungsstätten und Verbänden oder best practies Beispiele.

Entscheidend für eine Steigerung der Reputation ist die richtige Kommunikation mit der entsprechenden Anspruchsgruppe. Findet dieser Austausch nicht oder nur ungenügend statt kann man fast keine Reputationssteigerung erlangen.

6.3. Limitation

Bei dieser Forschungsarbeit wird der Blickwinkel auf die Steigerung der Reputation der Bauberufe des Bauhauptgewerbes Strassenbauer und Maurer gerichtet. Es werden die Problematiken der Baubranche erörtert und Lösungsvorschläge erarbeitet. Da es sich um eine gezielte Untersuchung der Anspruchsgruppe der 3. Sekundarschüler und deren Bezug zur Baubranche geht, sind die Handlungsempfehlungen für diese Branche limitiert. Allerdings kann das Vorgehen zur Untersuchung der Reputationssteigerung für andere Berufszweige verwendet werden. Die theoretische Fundierung ist allgemein gehalten.

Wünschenswert wäre gewesen, wenn sich mehr Schüler an der Umfrage beteiligt hätten, um noch mehr Informationen über deren Präferenzen für eine Berufswahl zu erhalten. Auch die Beschränkung der Teilnehmenden auf die Kantone Thurgau und Zürich limitiert die Betrachtung der vorliegenden Arbeit. Die gewonnenen Daten decken sich allerdings gut mit den Untersuchungen der Generation Z, die durch die Credit Suisse im Jugendbarometer 2018 - 2020 festgehalten sind. Somit kann auch auf andere Regionen Rückschlüsse gezogen werden.

6.4. Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Im Grundsatz gilt es das Ansehen und ein modernes Bild der Berufslehre im Bauhauptgewerbe zu stärken, um so den nötigen sozialen Respekt in der Bevölkerung zu erhalten und die Reputation der Branche zu steigern. Dadurch sollen vermehrt Schulabgänger motiviert werden, ihre Karriere im Bauhauptgewerbe zu absolvieren. Da eine Reputation durch die Aggregation durch mehrere Images entsteht, soll an dieser Stelle weiter geforscht werden. In der Analyse der Umfrage hat sich gezeigt, dass sich die Schüler stark durch die Eltern beeinflussen lassen. Eine weitere Untersuchung sollte sich damit beschäftigen, wie die Bauberufe aus der Sicht der Eltern gesehen werden. Hier wäre noch eine Differenzierung von akademisch ausgebildeten Eltern und Eltern, die eine Berufslehre absolviert haben, vorzunehmen, um die nötige Kommunikation auf die entsprechenden Sichtweisen anzupassen.

Ein weiterer Forschungsteil sind die Mitarbeiter auf dem Bau. Es soll herausgefunden werden, wie sie das Bauhauptgewerbe von innen sehen. Es muss die Diskrepanz vom Ist- zum Soll-Zustand eruiert werden. Den gegenwärtigen Mitarbeitern kommt bei der Rekrutierung von jungen Nachwuchskräften eine nicht unerhebliche Bedeutung zu. Sie dienen als Markenbotschafter nach aussen und sollen mit Stolz ihren Beruf präsentieren. Dies geschieht aber nur, wenn sie ihrer beruflichen Tätigkeit mit Leib und Seele nachgehen und sich mit ihr identifizieren.

7. Literaturverzeichnis

- Abrassart, A., & Wolter, S. C. (2020). Investigating the image deficit of vocational education and training: Occupational prestige ranking depending on the educational requirements and the skill content of occupations. *Journal of European Social Policy*, 30(2), 225–240. <https://doi.org/10.1177/0958928719855298>.
- Altobelli, C., F., (2017). *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3., vollständige überarbeitete Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Avantgarde Experts. (2020). *Generation Z in der Arbeitswelt: Definition & Merkmale der Gen Z*. Abgerufen von <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/generation-z/>.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1. S. 26-38.
- Bedürftig, V. D. (2016). Was Generation Z vom Berufsleben erwartet. *Die Welt*. 06.03.2016. Abgerufen von <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html>.
- Bentele, G., (1994). Öffentliches Vertrauen. Normative und soziale Grundlagen für Public Relations. In W. Armbrrecht & U. Zabel (Hrsg.), *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven*. Opladen. DOI 10.1007/978-3-322-97043-5_7.
- Bergler, R. (2008). Identität und Image. In G. Bentele, R. Fröhlich und P. Szyszka, *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (2. Korrigierte und erweiterte Auflage, S. 321-334). Wiesbaden: Springer VS.
- Birkigt et al. (2002). *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (11.Aufl.). München: Verlag Moderne Industrie. ISBN 3478255406.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>.
- Böhler, H. (2004). *Marktforschung*. 3. Auflage. Verlag W. Kohlhammer. ISBN 3-17-018155-6.
- Brast, Ch., Flindt, I., Holtgrave, M., (2017) Erfolgsfaktoren des Employer Branding - eine empirische Analyse.pdf. *PERSONALquaterly*, 2, S. 36-44.

- Brinkmann, S. (2020). *So tickt die Jugend von heute.pdf*. Der Bank Blog. Abgerufen von https://www.wiso-net.de/document/DBBL__bf03b34b4eda445af9b0977c2454b72724dfd72f.
- Bruhn, M., Batt, V., & Flückiger, B. (2013). Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Die Unternehmung*, 67(1), 62–82. DOI 10.5771/0042-059X-2013-1-62.
- Bruhn, M. (2014). *Unternehmens- und Marketingkommunikation*. Vahlen. DOI 10.15358/9783800648597.
- Bruhn, M. (2018). *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. Verlag Franz Vahlen GmbH. DOI 10.15358/9783800657643.
- Bundesamt für Statistik (bfs) (2019). *Bundesamt für Statistik*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.html>.
- Bundesamt für Statistik (bfs) (2020). *Tertiärstufe—Hochschulen*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/bildungsabschluesse/tertiaerstufe-hochschulen.html>.
- Cable, D. M., Graham, M. E., (2000). The determinants of job seekers' reputation percep. *Journal of Organizational Behaviour*, (2000). S. 929-947.
- Campus Sursee. (2020). *Ausbildungsbeschrieb Vorarbeiter / Polier Verkehrswegbau*. Abgerufen von <https://www.campus-sursee.ch/flipbook/ausbildungsbeschrieb-vorarbeiter-polier-verkehrswegbau/>.
- Chief Reputation Officer—CRO.SWISS. (2020). Abgerufen von <https://www.cro.swiss/>.
- Cox, D. F. (1979). Informationsuche und Kommunikation. In K. G. Specht & G. Wiswede (Hrsg.), *Marketing-Soziologie* (S. 219-234). Berlin: Duncker & Humbolt.
- Credit Suisse. (2018). Jugendbarometer. *Digitalisierung führt zu Jobangst bei Jugendlichen – in der Schweiz beschäftigt die Altersvorsorge immer stärker*. Abgerufen von <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/de/articles/media-releases/2018-credit-suisse-youth-barometer--digitalization-is-causing-job-201808.html>.
- Credit Suisse. (2020). Jugendbarometer. *Politische Lage hinterlässt Spuren – Corona-*

- Massnahmen weitgehen. Eine-generation-ohne-grenzen.* Abgerufen von https://www.occstrategy.com/media/1904/eine-generation-ohne-grenzen_.pdf.
- Csiszar, E. & Heidrich, G.W. (2006). The question of reputational risk: perspectives from an industry. *The Geneva Papers*, Vol. 31. No. 3. S. 382 – 394.
- Einwiller, S. (2003). *Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel*. Deutscher Universitätsverlag. DOI 10.1007/978-3-322-81540-8.
- Einwiller, S. (2014). Unternehmensidentität als zentrale Bezugsgröße für das interne Kommunikationsmanagement. In S. Einwiller, S. A. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-23390-7_5-1.
- Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90197-8>.
- Engelhard, J. (o. J.). *Definition: Branche*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/branche-27701>.
- Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T., & Redler, J. (2019). *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24900-7>.
- Fischer, A. (2018). *Neue Studie: Was hält Jugendliche vom Handwerk fern?*. Stein. Abgerufen von <https://www.stein-magazin.de/neue-studie-haelt-jugendliche-vom-handwerk-fern/>.
- Fleischer, A. (2015). *Reputation und Wahrnehmung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-07585-9.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation – Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. (2001). Corporate Reputation - Its Measurement and Management. *Thesis*, 2001(4), S. 23-26.
- Gläser-Zikuda, M., Seidel, T., Rohlf, C., Gröschner, A., & Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. (2012). *Mixed methods in der empirischen Bildungsforschung*. Waxmann Verlag ISBN 978-3-8309-2485-2.

- Gmür, M., Martin, P., & Karczinski, D. (2002). Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. *Personal 10*, S. 12-16.
- Hautzinger, H. (2009). *Der Ruf von Branchen*. Gabler. DOI 10.1007/978-3-8349-8398-5.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-21308-4_44.
- Helm, S. (2007). *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag.
- Immerschitt, W. (2009). *Profil durch PR: Strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung* (1. Aufl.). Gabler. ISBN 978-3-8349-1117-9.
- Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-23133-0.
- Infra-suisse. (2020). Abgerufen von <https://infra-suisse.ch/infra-suisse/>.
- IRF Reputation AG. (2020). *We build reputations*. Abgerufen von <https://www.irf-reputation.ch/de/>.
- Kaufmännischer Verband. (2020). *Gehalt von Kaufmännischen Angestellten*. Abgerufen von <https://kv-stelle.ch/gehalt-kaufmaennische-angestellte>.
- Karaca, C., (2019). *Generation Z im Vier-Länder-Vergleich: Ein empirischer Vergleich von Deutschland, den Niederlanden, Österreich und Schweiz*. Rainer Hampp Verlag. ISBN 978-3-95710-224-9.
- Kirf, B., Eicke, K.-N., & Schömburg, S. (2020). *Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation: Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-29472-4.
- Kleinjohann, M., & Reinecke, V. (2020). *Marketingkommunikation mit der Generation Z: Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-30822-3.

- Köhler, T. (2006). *Krisen-PR im Internet: Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder* (1. Aufl). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Konjunkturforschungsstelle (KOF), (2020). *Bauprognose für die Schweiz*. Abgerufen von <https://kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren/prognosen/kof-konjunkturprognosen/kof-bauprognose.html>.
- Lewellyn, P. G. (2002). Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist. *Business & Society*, 41(4), 446–455. DOI 10.1177/0007650302238777.
- Lies, J. (2008). *Public Relations*. UVK Verlagsgesellschaft mbH. ISBN 978-3-8252-8408-4.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zum qualitativen Denken*. 5. Auflage. Beltz Verlagsgruppe
- Mischler, T., Ulrich, J. G., (2018). Was eine Berufsbildung im Handwerk attraktiv macht. *BIBB-Report*, 2018(5).
- Mohr, F. (2018). Durchstarten – Start-ups und Innovationen im Baugewerbe. *bau-RUNDSCHAU*. Abgerufen von <https://www.baurundschau.ch/durchstarten-start-ups-und-innovationen-im-baugewerbe/>.
- Niederhäuser, M., & Rosenberger, N. (2017). *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-15702-9.
- OC&C. (2019). *Eine Generation ohne Grenzen. Generation Z wird erwachsen*. Abgerufen von https://www.occstrategy.com/media/1904/eine-generation-ohne-grenzen_.pdf.
- Petkovic, M. (2007). Employer Branding—Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Personalforschung*, 21(4), 379–382. DOI 10.1177/239700220702100410.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. 2. Auflage München. Rainer Hampp Verlag
- Pfister, C., (2020). Das Bauhauptgewerbe steht vor einem Fachkräftemangel. *Schweizer Bauwirtschaft*. 2020(2). S. 30-31.

- Pfister, C., (2020). Fachkräftemangel in Sicht. *Schweizer Bauwirtschaft*. 2020(3). S. 28-29.
- Pietrasch, E. (2020). *Gen Z? Alles was sie über Generation Z wissen sollten*. Abgerufen von <https://www.clevis.de/ratgeber/generation-z/>.
- Qualipet (2020). <https://www.qualipet.ch/i-ueber-uns/>.
- Saxton, M. K. (1998). Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393–399. DOI 10.1057/palgrave.crr.1540060.
- Schellenberg, C., & Häfeli, K. (2015). Erfolgsfaktoren beim Übergang von der Schule ins Berufsleben bei Jugendlichen mit ungünstigen Startchancen. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 12(9), S. 31-37.
- Schwalbach, J. (2015). *Reputation und Unternehmenserfolg* [Forschungsbericht Nr. 5]. Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation.
- Schweizerischer Baumeisterverband (SBV) (2018). *Zahlen und Fakten 2018*. Abgerufen von <http://www.baumeister.ch/de/politik-wirtschaft/publikationen/zahlen-und-fakten>.
- Schweizerischer Baumeisterverband (SBV) (2019). *Entwicklung der Fachkräftesituation*. Abgerufen von <http://www.baumeister.ch/de/search?searchword=entwicklung%20der%20fachkräfte&searchphrase=all>.
- Schweizerischer Baumeisterverband (SBV) (2020). *Mindestlöhne LMV*. Abgerufen von <http://www.baumeister.ch/de/unternehmensfuehrung/gesamtarbeitsvertraege-gav/loehne-bauhauptgewerbe/mindestloehne-landesmantelvertrag>.
- Seibt, C. H. (2015). Corporate Reputation Management: Rechtsrahmen für Geschäftsleiterhandeln. *der Betrieb*, 4. S. 171-178.
- Soudronic AG. (2020). Abgerufen von <https://www.soudronic.com>.
- Stotz, W., & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3-486-73583-3.
- Stutz, S. (2020). *Stutz Coaching Der Mensch im Fokus*. Abgerufen von <https://stutz-coaching.ch/>.
- SurveyMonkey (2020). *Das weltweit beliebteste kostenlose Tool für Online-Umfragen*.

Abgerufen von <https://www.surveymonkey.de/>.

- Ternès, A., & Runge, C. (2016). *Reputationsmanagement: Employer Branding*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11318-6>.
- Tirole, J. (1996). A theory of collective reputations (with applications to the persistence of corruption and to firm quality). *The Review of Economic Studies*. 63.(1). S. 1 – 22.
- Watzlawick, P., & Schulz von Thun, F. (2016). *Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch* (T. Trunk, Hrsg.; 2., unveränderte Auflage). Hogrefe.
- Wichmann, A. (2019). *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. Springer Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-662-59817-7.
- Yousty. (2020). *Lehrlingslöhne Schweiz 2020*. Abgerufen von <https://www.yousty.ch/de-CH/lehrlingslohn>
- Zerfaß, A., & Piwinger, M. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management – Wertschöpfung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-8349-4543-3.

8. Anhang

Anhang A: Online-Umfrage.....	75
Anhang A1: Original Fragebogen.....	75
Anhang A2: Umfrage durch Teilnehmer bearbeitet.....	81
Anhang B: Experteninterviews.....	112
Anhang B1: Interview Christof Küng, CRO.SWISS.....	112
Anhang B2: Interview Martin Meier-Pfister, IRF Reputations.....	125
Anhang B3: Interviewleitfaden im Bereich Jugend Coaching.....	131
Anhang B4: Interview Sonja Stutz, Sonja Stutz Coaching.....	132
Anhang B5: Interviewleitfaden im Bereich Human Ressource.....	139
Anhang B6: Interview Tanja Hunziker, Qualipet AG.....	140
Anhang B7: Interview Georg Ernst, Soudronic AG.....	144
Anhang C: Diverses	
Anhang C1: Lehrlingslöhne in der Übersicht.....	146

6. Haben handwerkliche Berufe Ihrer Meinung nach eine Zukunft?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

7. Wissen Sie welche Tätigkeiten ein Strassenbauer oder Maurer ausführt?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

Steigerung der Branchenattraktivität gegenüber der zukünftigen Arbeitnehmergeneration

Beeinflussung der Berufswahl durch die Medien und die sozialen Medien

8. Lassen Sie sich durch die mediale Berichterstattung in der Berufswahl beeinflussen?

1 gar nicht 10 sehr stark



9. Lassen Sie sich durch die sozialen Medien (Facebook, Twitter, usw.) in Ihrer Berufswahl beeinflussen

1 gar nicht 10 sehr stark



10. Lassen Sie sich durch Influencer in Ihrer Berufswahl beeinflussen?

1 gar nicht 10 sehr stark



11. Welches Medium nutzen Sie um sich über einen Beruf zu informieren?

12. Würden Sie es begrüßen, wenn sich Berufe via Instagram präsentieren würden?

- ja
- nein

Steigerung der Branchenattraktivität gegenüber der zukünftigen Arbeitnehmergeneration

Informationssuche

13. Wo informieren Sie sich über einen Beruf (Internet, Berufsmesse, usw.)?

14. Würden Sie es begrüßen, wenn Branchenverbände oder Firmen, die Berufe direkt bei Ihnen in der Schule vorstellen?

- ja
- nein

Steigerung der Branchenattraktivität gegenüber der zukünftigen Arbeitnehmergeneration

Beeinflussung durch das soziale Umfeld

15. Durch wen lassen Sie sich in der Berufswahl beeinflussen?

- Kollegen
- Eltern
- Lehrer
- gar nicht
- Sonstiges (bitte angeben)

Steigerung der Branchenattraktivität gegenüber der zukünftigen Arbeitnehmergeneration

Erwartungen an einen Beruf

16. Was sind Ihre Erwartungshaltungen an einen Arbeitgeber (z.B. Ehrlichkeit, Offenheit, usw)?

1.
2.
3.

17. Ist Ihnen der soziale Status (Ansehen) des Berufs wichtig?

1 nicht wichtig 10 sehr wichtig

18. Sind Ihnen die Karrieremöglichkeiten im Beruf wichtig?

1 nicht wichtig 10 sehr wichtig

19. Sind Ihnen geregelte Arbeitszeiten wichtig?

1 nicht wichtig 10 sehr wichtig

20. Ist Ihnen der Lohn im zukünftigen Beruf wichtig?

1 nicht wichtig 10 sehr wichtig

21. Ist Ihnen eine abwechslungsreiche Tätigkeit wichtig?

1 nicht wichtig 10 sehr wichtig

22. Ist Ihnen Teamarbeit wichtig?

1 nicht wichtig 10 sehr wichtig

A horizontal slider control with a white circle on the left and a grey square on the right. The slider bar is currently at the far left position, indicating a rating of 1.

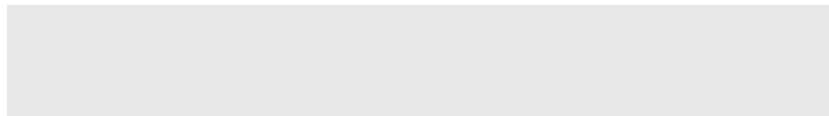
23. Schätzen Sie flexible Arbeitszeiten?

1 nicht wichtig 10 sehr wichtig

A horizontal slider control with a white circle on the left and a grey square on the right. The slider bar is currently at the far left position, indicating a rating of 1.

Steigerung der Branchenattraktivität gegenüber der zukünftigen Arbeitnehmergeneration wichtigster Aspekt für die Berufswahl

24. Was ist für Sie der wichtigste Punkt für Ihre Berufswahl?
(Ausschlaggebender Punkt warum sie sich für Ihren gewählten Beruf entschieden haben)

A large, empty rectangular text input field with a light grey background.

Anhang A2: Umfrage durch Teilnehmer bearbeitet

Nachfolgend ist der Umfragebogen sämtlicher Teilnehmer dargestellt.

F1 Welche Branche genießt bei Ihnen das grösste Ansehen? (z.B. Landwirtschaft, Finanzbranche usw.)

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	floristin	11/20/2020 3:35 PM
2	Finanzbranche	11/20/2020 3:35 PM
3	Blumengärten	11/20/2020 3:33 PM
4	Gärtnerei	11/20/2020 3:29 PM
5	Elektrizität	11/20/2020 11:31 AM
6	Landwirtschaft	11/20/2020 11:19 AM
7	Arzt	11/17/2020 8:34 AM
8	bau	11/17/2020 8:30 AM
9	Automobilbranche	11/16/2020 3:33 PM
10	Handwerk	11/16/2020 3:28 PM
11	Elektronik	11/16/2020 3:27 PM
12	Dienstleistung	11/16/2020 3:27 PM
13	Landwirtschaft	11/16/2020 3:27 PM
14	Detailhandelsfachmann	11/16/2020 3:27 PM
15	MEM-Branche	11/16/2020 3:27 PM
16	Computerbranche	11/16/2020 3:27 PM
17	Elektrizität	11/16/2020 3:26 PM
18	Zweiradbranche	11/16/2020 3:26 PM
19	Holzbau	11/16/2020 3:26 PM
20	Versicherungen	11/16/2020 3:25 PM
21	IT-Branche	11/16/2020 3:25 PM
22	Informatikbranche	11/15/2020 2:36 PM
23	Hotelfachfrau	11/9/2020 8:32 AM
24	Fianzbranche	11/9/2020 8:31 AM
25	Administration	11/9/2020 8:31 AM
26	Baubranche	11/9/2020 8:30 AM
27	Finanzenbranche	11/9/2020 8:30 AM
28	Finanzbranche	11/9/2020 8:30 AM
29	Autobranche	11/9/2020 8:30 AM
30	Detailhandelfachfrau, Consumer Electronics	11/9/2020 8:30 AM
31	Gesundheit	11/9/2020 8:30 AM
32	Baubranche	11/9/2020 8:27 AM
33	Finanzbranche	11/9/2020 8:26 AM
34	Applikations entwickler	11/7/2020 10:09 AM
35	Bildung/Soziales	11/6/2020 5:38 PM
36	Automobil	11/4/2020 6:06 PM
37	Landwirtschaft	11/1/2020 9:45 AM

38	Gesundheitsbranche	10/31/2020 11:17 AM
39	?	10/31/2020 8:16 AM
40	Koche	10/30/2020 9:10 AM
41	bau	10/30/2020 9:08 AM
42	Deteilhandel weil es einfach ist.	10/30/2020 9:07 AM
43	Bank Finanzbranche	10/30/2020 9:07 AM
44	Finanzbranche	10/30/2020 9:07 AM
45	Finanzbranche	10/30/2020 9:07 AM
46	Landwirtschaft	10/30/2020 9:07 AM
47	gastronomie	10/30/2020 9:07 AM
48	Keine	10/30/2020 9:07 AM
49	Gesundheit	10/30/2020 9:07 AM
50	gesundheitsbranche	10/30/2020 9:07 AM
51	Gesundheitsbranche	10/30/2020 9:06 AM
52	Technischebranche	10/30/2020 9:05 AM
53	Baubranche	10/30/2020 9:05 AM
54	Informatik	10/29/2020 9:19 PM
55	Sozialbranche	10/28/2020 11:27 PM
56	Keine mehr als die andere	10/28/2020 10:03 PM
57	Gestaltung	10/28/2020 2:05 PM
58	Sozialbranche (Sekundarlehrer)	10/28/2020 1:45 PM
59	Finanzbranche	10/28/2020 9:46 AM
60	Werbe Branche	10/28/2020 9:41 AM
61	Finanz	10/28/2020 9:40 AM
62	Gesundheitsbranche	10/28/2020 9:40 AM
63	Pharma	10/28/2020 9:39 AM
64	Baubranche	10/28/2020 9:38 AM
65	Finanzbranche	10/28/2020 9:37 AM
66	medizin	10/28/2020 9:37 AM
67	Gesundheitsbranche	10/28/2020 9:36 AM
68	Gesundheitsbranche	10/28/2020 9:34 AM
69	Informatikbranche	10/28/2020 9:33 AM
70	Gesundheitsbranche	10/28/2020 9:33 AM
71	Gesundheit und Finanzen	10/28/2020 9:31 AM
72	Bau Branche	10/28/2020 9:31 AM
73	Finanzbranche	10/28/2020 9:30 AM
74	Sozialbranche	10/28/2020 9:09 AM
75	Elektrik	10/28/2020 9:08 AM

76	Finanzbranche	10/28/2020 9:08 AM
77	Finanzbranche	10/28/2020 9:07 AM
78	Finanzbranche	10/28/2020 9:07 AM
79	Versicherungsbranchen	10/28/2020 9:07 AM
80	Gesundheitsbranche	10/28/2020 9:07 AM
81	Finanzbranche	10/28/2020 9:06 AM
82	Wissenschaft	10/28/2020 9:06 AM
83	Fachbetreuung (Kinder)	10/28/2020 9:05 AM
84	Hotellerie	10/27/2020 8:52 PM
85	Gestaltung	10/27/2020 3:18 PM
86	Gewerbe	10/27/2020 7:38 AM
87	Alle haben mein Ansehen	10/26/2020 10:24 PM
88	Finanzbranche	10/26/2020 10:20 PM
89	Pharmabranche	10/26/2020 6:12 PM
90	Finanzbranche	10/26/2020 6:12 PM
91	Grüne	10/26/2020 6:07 PM
92	Finanzbranche	10/26/2020 5:27 PM
93	Beruf	10/26/2020 5:27 PM
94	Büro	10/26/2020 5:11 PM
95	Vermessung	10/26/2020 4:54 PM
96	Bau/Architektur	10/26/2020 4:03 PM
97	Zoologie	10/26/2020 3:45 PM
98	Gesundheitsbranche	10/26/2020 3:34 PM
99	Kauffrau	10/26/2020 3:09 PM
100	Finanz & Wirtschaft	10/26/2020 3:05 PM
101	Gesundheit und Soziales	10/26/2020 3:03 PM
102	Pflegebranche	10/26/2020 2:20 PM
103	Gesundheit	10/26/2020 2:16 PM
104	Finanzbranche	10/26/2020 2:04 PM
105	finanzbranche	10/26/2020 2:03 PM
106	Grafikbranche	10/26/2020 2:01 PM
107	Technisch Branche	10/26/2020 2:01 PM
108	IT-Branche	10/26/2020 11:08 AM
109	Fachfrau Gesundheit	10/26/2020 10:34 AM
110	Bau	10/26/2020 10:34 AM
111	Gesundheitsbranche	10/26/2020 10:34 AM
112	detailhandelsbranche	10/26/2020 10:34 AM
113	Fachfrau Gesundheit	10/26/2020 10:34 AM

114	Gesundheit	10/26/2020 10:34 AM
115	logistik	10/26/2020 10:34 AM
116	Baubranche	10/26/2020 10:34 AM
117	Gesundheitsbranche	10/26/2020 10:34 AM
118	Gastgewerbe	10/26/2020 10:33 AM
119	die finanzbranche	10/26/2020 10:33 AM
120	Gebäudetechnik	10/26/2020 10:32 AM
121	Lager	10/26/2020 10:32 AM
122	Finanzbranche	10/26/2020 10:32 AM
123	Koch	10/26/2020 10:31 AM
124	Finanzbranche	10/26/2020 10:30 AM

F2 Welcher Lehr-Beruf genießt bei Ihnen den grössten sozialen Status (Ansehen)?

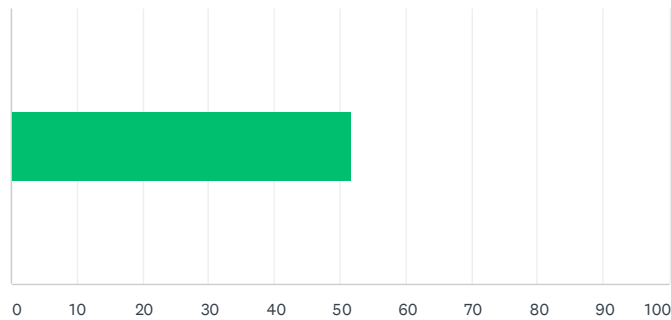
#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	FaGe	11/20/2020 3:35 PM
2	Tierpflegerin	11/20/2020 3:33 PM
3	Elektroinstallateur	11/20/2020 11:31 AM
4	Informatiker	11/17/2020 8:34 AM
5	gipser	11/17/2020 8:30 AM
6	Automobilbranche	11/16/2020 3:33 PM
7	Elektroinsterlateur	11/16/2020 3:28 PM
8	Automobil-Mechatroniker	11/16/2020 3:27 PM
9	Kauffrau EFZ	11/16/2020 3:27 PM
10	Dentalassistentin und FaGe	11/16/2020 3:27 PM
11	Detailhandelsfachmann	11/16/2020 3:27 PM
12	Polymechaniker	11/16/2020 3:27 PM
13	Der Kaufmann	11/16/2020 3:27 PM
14	Assistentin Gesundheit und Soziales oder Fachfrau Gesundheit	11/16/2020 3:27 PM
15	Elektroinstallateur/Montageelektriker	11/16/2020 3:26 PM
16	Fahrradmechaniker	11/16/2020 3:26 PM
17	Schreiner	11/16/2020 3:26 PM
18	Gesundheits und-Fitnessförderung	11/16/2020 3:25 PM
19	ICT-Fachfrau	11/16/2020 3:25 PM
20	Informatiklehre	11/15/2020 2:36 PM
21	Hotelfachfrau	11/9/2020 8:32 AM
22	Detailhandel	11/9/2020 8:31 AM
23	Kauffrau	11/9/2020 8:31 AM
24	Chirurgie	11/9/2020 8:30 AM
25	Automobilmechatroniker	11/9/2020 8:30 AM
26	Fachfrau Gesundheit	11/9/2020 8:30 AM
27	Fachfrau Gesundheit	11/9/2020 8:30 AM
28	Sanitärinstallateur EFZ	11/9/2020 8:27 AM
29	Kauffrau	11/9/2020 8:26 AM
30	Applikationsentwickler	11/7/2020 10:09 AM
31	medizinische Berufe	11/6/2020 5:38 PM
32	KV	11/4/2020 6:06 PM
33	Landwirt	11/1/2020 9:45 AM
34	Arzt	10/31/2020 11:17 AM
35	KV	10/31/2020 8:16 AM
36	Autos	10/30/2020 9:10 AM
37	Maurer	10/30/2020 9:08 AM

38	Elektroniker	10/30/2020 9:07 AM
39	Finanzbranche	10/30/2020 9:07 AM
40	Kaufmann Bank	10/30/2020 9:07 AM
41	Kv Bank	10/30/2020 9:07 AM
42	Automobil brosche	10/30/2020 9:07 AM
43	Systemgastronomiefachmann	10/30/2020 9:07 AM
44	Keinen	10/30/2020 9:07 AM
45	pharma-Assistentin	10/30/2020 9:07 AM
46	kv bank	10/30/2020 9:07 AM
47	Pharmaassistent/in	10/30/2020 9:06 AM
48	Polymechaniker	10/30/2020 9:05 AM
49	Bänker	10/30/2020 9:05 AM
50	Applikationsentwickler	10/29/2020 9:19 PM
51	Weiss ich nicht	10/28/2020 10:03 PM
52	Mediamatiker	10/28/2020 2:05 PM
53	KV bank	10/28/2020 9:46 AM
54	KV International/ Mediamatiker	10/28/2020 9:40 AM
55	keiner	10/28/2020 9:40 AM
56	Chemielaborant	10/28/2020 9:39 AM
57	Zeichner Ingenieurbau	10/28/2020 9:38 AM
58	MPA	10/28/2020 9:37 AM
59	FaGe	10/28/2020 9:36 AM
60	Fachfrau/Fachmann Gesundheit	10/28/2020 9:34 AM
61	Koch	10/28/2020 9:33 AM
62	Fachmann Bewegung und Gesundheitsförderung	10/28/2020 9:33 AM
63	FaGe	10/28/2020 9:31 AM
64	Zimmermann	10/28/2020 9:31 AM
65	Kaufmann	10/28/2020 9:30 AM
66	Seklehrer	10/28/2020 9:09 AM
67	Elektroinstallateur	10/28/2020 9:08 AM
68	Kauffrau Bank	10/28/2020 9:08 AM
69	Kauffrau	10/28/2020 9:07 AM
70	Fg	10/28/2020 9:07 AM
71	Kauffrau	10/28/2020 9:07 AM
72	FaBe	10/28/2020 9:07 AM
73	Kaufmann EFZ	10/28/2020 9:06 AM
74	KV	10/28/2020 9:06 AM
75	Biologielaborant EFZ	10/28/2020 9:06 AM

76	FaBe	10/28/2020 9:05 AM
77	Hotelfachfrau	10/27/2020 8:52 PM
78	Zeichner/-in EFZ (Architektur)	10/27/2020 3:18 PM
79	Youtuber	10/27/2020 7:38 AM
80	Kaufmann	10/26/2020 10:24 PM
81	Hochbauzeichner	10/26/2020 10:20 PM
82	-	10/26/2020 6:12 PM
83	Elektroinstallateur	10/26/2020 6:12 PM
84	Gärtner(Wildstaudengärtner)	10/26/2020 6:07 PM
85	Kauffrau	10/26/2020 5:27 PM
86	Zeichner	10/26/2020 5:27 PM
87	Informatiker	10/26/2020 5:11 PM
88	Geomatiker	10/26/2020 4:54 PM
89	Architektur	10/26/2020 4:03 PM
90	Zeichner EFZ Architektur	10/26/2020 3:45 PM
91	MPA	10/26/2020 3:34 PM
92	Bank	10/26/2020 3:09 PM
93	KV oder FaBe	10/26/2020 3:05 PM
94	Pharma Assistentin	10/26/2020 3:03 PM
95	KV oder FaGe	10/26/2020 2:20 PM
96	Fachfrau Betreuung	10/26/2020 2:16 PM
97	Kauffrau	10/26/2020 2:04 PM
98	fage	10/26/2020 2:03 PM
99	Mediamatikerin, Grafikerin	10/26/2020 2:01 PM
100	KV	10/26/2020 2:01 PM
101	Banken	10/26/2020 11:08 AM
102	Informatiker Systemtechnik	10/26/2020 10:34 AM
103	Anwalt	10/26/2020 10:34 AM
104	FAGE	10/26/2020 10:34 AM
105	Sporttrainer	10/26/2020 10:34 AM
106	Kv	10/26/2020 10:34 AM
107	Anwalt	10/26/2020 10:34 AM
108	Dentalassistentin	10/26/2020 10:34 AM
109	an	10/26/2020 10:34 AM
110	Maler	10/26/2020 10:34 AM
111	Sport Trainer	10/26/2020 10:34 AM
112	Hotel Kommunikationsfachfrau	10/26/2020 10:33 AM
113	sportler	10/26/2020 10:33 AM
114	Büro	10/26/2020 10:32 AM
115	Maurer	10/26/2020 10:32 AM
116	Konstrukteur	10/26/2020 10:32 AM
117	Koch	10/26/2020 10:31 AM
118	Produktionsmechaniker	10/26/2020 10:30 AM

F3 Wie nehmen Sie die Baubranche im Vergleich zu anderen Branchen wahr?

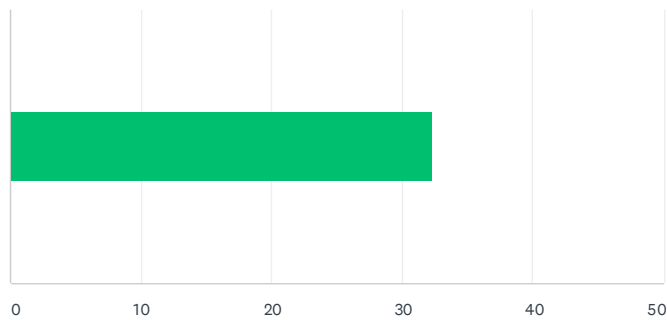
Beantwortet: 130 Übersprungen: 3



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	52	6,708	130
Befragte insgesamt: 130			

F4 Wie attraktiv wirken für Sie die Berufe Strassenbauer und Maurer zu anderen Berufen?

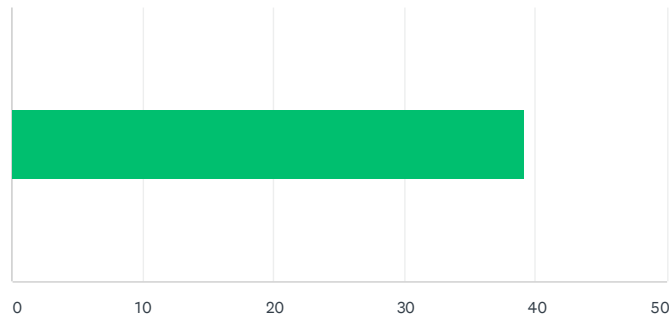
Beantwortet: 130 Übersprungen: 3



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	32	4,207	130
Befragte insgesamt: 130			

F5 Wie beurteilen Sie den sozialen Status (Ansehen) der Berufe Strassenbauer und Maurer?

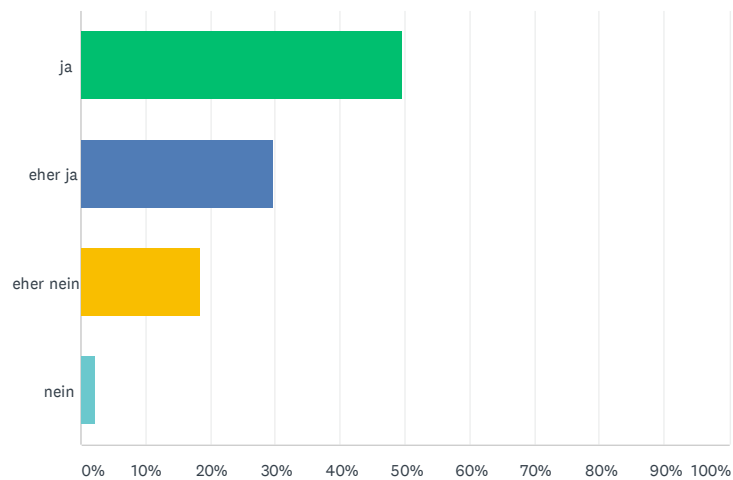
Beantwortet: 129 Übersprungen: 4



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	39	5,043	129
Befragte insgesamt: 129			

F6 Haben handwerkliche Berufe Ihrer Meinung nach eine Zukunft?

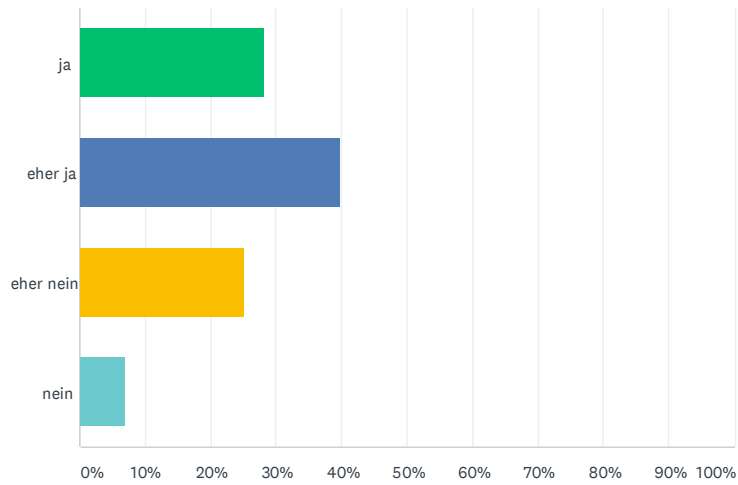
Beantwortet: 131 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
ja	49.62% 65
eher ja	29.77% 39
eher nein	18.32% 24
nein	2.29% 3
GESAMT	131

F7 Wissen Sie welche Tätigkeiten ein Strassenbauer oder Maurer ausführt?

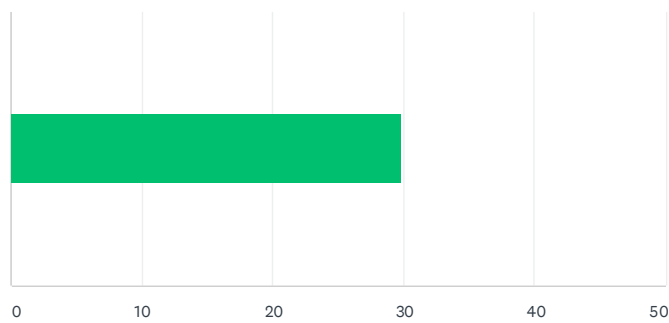
Beantwortet: 131 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	28.24%	37
eher ja	39.69%	52
eher nein	25.19%	33
nein	6.87%	9
GESAMT		131

F8 Lassen Sie sich durch die mediale Berichterstattung in der Berufswahl beeinflussen?

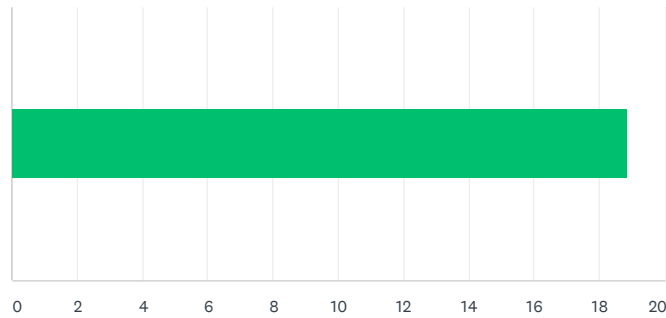
Beantwortet: 127 Übersprungen: 11



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	30	3,790	127
Befragte insgesamt: 127			

F9 Lassen Sie sich durch die sozialen Medien (Facebook, Twitter, usw.) in Ihrer Berufswahl beeinflussen

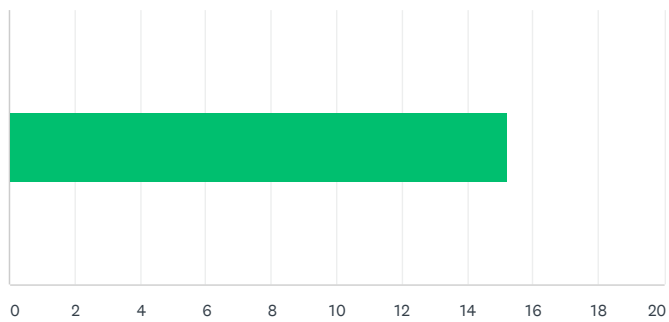
Beantwortet: 124 Übersprungen: 9



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	19	2,341	124
Befragte insgesamt: 124			

F10 Lassen Sie sich durch Influencer in Ihrer Berufswahl beeinflussen?

Beantwortet: 122 Übersprungen: 11



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	15	1,858	122
Befragte insgesamt: 122			

F11 Welches Medium nutzen Sie um sich über einen Beruf zu informieren?

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	Berufswahl.ZH.ch	11/20/2020 3:34 PM
2	Berufswahl, Biz, Berufsberatung un meine Gefühle	11/20/2020 3:32 PM
3	Berufsberatung	11/20/2020 3:31 PM
4	Berufsberatung	11/20/2020 11:39 AM
5	Internet	11/17/2020 8:34 AM
6	Berufsberatung Eltern	11/17/2020 8:33 AM
7	Berufsberatung.ch	11/16/2020 3:34 PM
8	BIZ	11/16/2020 3:29 PM
9	Youtube,Google	11/16/2020 3:29 PM
10	Eigentlich keine, aber wenn dann eher so Instagram oder Tiktok.	11/16/2020 3:29 PM
11	Instagram oder Twitter	11/16/2020 3:29 PM
12	Berufsberatung	11/16/2020 3:28 PM
13	Berufsberatung.ch	11/16/2020 3:28 PM
14	yousty	11/16/2020 3:28 PM
15	Berufswahl.ch/Yousty	11/16/2020 3:28 PM
16	Berufsberatung.ch	11/16/2020 3:28 PM
17	Yousty	11/16/2020 3:27 PM
18	BIZ, Berufsberatung, Yousty	11/16/2020 3:27 PM
19	Berufsberatung	11/16/2020 3:27 PM
20	Berufsberatung, Yousty, Freundin	11/16/2020 3:26 PM
21	Google und Yousty	11/15/2020 2:37 PM
22	Yousty.ch	11/9/2020 8:33 AM
23	Internet	11/9/2020 8:32 AM
24	Berufsberatung.ch	11/9/2020 8:32 AM
25	Google	11/9/2020 8:31 AM
26	Ich gehe Schnuppern	11/9/2020 8:31 AM
27	Internet	11/9/2020 8:31 AM
28	Das Internet, Freunde und Familie die diesen Beruf ausüben, Berufsberater,	11/9/2020 8:31 AM
29	Yousty	11/9/2020 8:30 AM
30	Berufswahl.ch	11/9/2020 8:29 AM
31	Yousty	11/9/2020 8:27 AM
32	Instagram	11/7/2020 10:12 AM
33	Internet	11/6/2020 5:39 PM
34	Internet	11/4/2020 6:07 PM
35	www.berufsberatung.ch	11/1/2020 3:26 PM
36	schnupperlehren	11/1/2020 9:47 AM
37	Vom BIZ-Informationsblätter	10/31/2020 11:19 AM

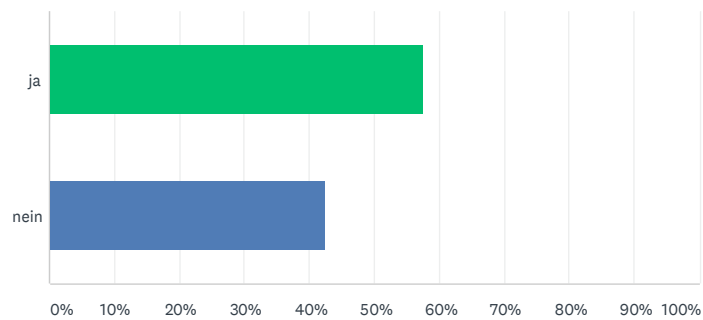
38	Berufsberatung.ch	10/31/2020 8:17 AM
39	Google	10/30/2020 9:12 AM
40	Berufsberatung.ch	10/30/2020 9:10 AM
41	Berufsberatung oder Internet	10/30/2020 9:09 AM
42	Berufberatung, yousty	10/30/2020 9:09 AM
43	Guegel	10/30/2020 9:09 AM
44	das Internet	10/30/2020 9:08 AM
45	Google	10/30/2020 9:08 AM
46	Yousty	10/30/2020 9:08 AM
47	Berufswahl. Ch	10/30/2020 9:08 AM
48	Recherchieren im internet	10/30/2020 9:08 AM
49	keine anung	10/30/2020 9:08 AM
50	Yusty, bits usw.	10/30/2020 9:08 AM
51	Wikipedia	10/30/2020 9:07 AM
52	BIZ	10/30/2020 9:06 AM
53	Googel, Berufsberatung.zh.ch	10/29/2020 9:20 PM
54	Computer (Internet), Zeitschriften, Radio	10/28/2020 11:30 PM
55	Berufswahl.ch	10/28/2020 10:04 PM
56	Internet, berufsspezifische websites	10/28/2020 2:07 PM
57	--	10/28/2020 1:46 PM
58	yousty	10/28/2020 9:48 AM
59	Google	10/28/2020 9:42 AM
60	schule berufsberatung.ch	10/28/2020 9:42 AM
61	Computer	10/28/2020 9:41 AM
62	Internet	10/28/2020 9:41 AM
63	Berufswahl.ch	10/28/2020 9:39 AM
64	Internet	10/28/2020 9:39 AM
65	Internet und meine eigenen Gedanken	10/28/2020 9:39 AM
66	berufsberatung.ch	10/28/2020 9:39 AM
67	Yousty	10/28/2020 9:35 AM
68	Berufsberatung.ch	10/28/2020 9:34 AM
69	berufsberatung.ch oder yousty.ch	10/28/2020 9:34 AM
70	meine Kontakte oder Bücher aber sellten das Internet	10/28/2020 9:32 AM
71	Internet	10/28/2020 9:32 AM
72	Berufsberatung.ch	10/28/2020 9:30 AM
73	Internet, Menschen	10/28/2020 9:12 AM
74	Google->berufsberatung.ch, lefi	10/28/2020 9:11 AM
75	Google, Berufberatung,Webseite des Berufs	10/28/2020 9:10 AM

76	Yousty	10/28/2020 9:09 AM
77	Handy	10/28/2020 9:09 AM
78	BIZ oder Yousty	10/28/2020 9:09 AM
79	Yousty	10/28/2020 9:08 AM
80	Laptop	10/28/2020 9:08 AM
81	www.berufsberatung.ch	10/28/2020 9:08 AM
82	yousty	10/28/2020 9:07 AM
83	Firma	10/28/2020 9:07 AM
84	Yousty	10/28/2020 9:07 AM
85	yousty, biz app etc.	10/28/2020 9:06 AM
86	Berufsberatung.ch	10/27/2020 8:53 PM
87	Berufswahl.ch.zh	10/27/2020 3:19 PM
88	Internet	10/27/2020 7:38 AM
89	Internet	10/26/2020 10:24 PM
90	Internet	10/26/2020 10:21 PM
91	Persönliche Kontakte	10/26/2020 6:14 PM
92	Berufswahl.ch.zh	10/26/2020 6:14 PM
93	Laptop, Internet, Berufsberatung	10/26/2020 6:09 PM
94	Yousty.ch	10/26/2020 5:28 PM
95	Webseiten	10/26/2020 5:23 PM
96	Jousy	10/26/2020 5:12 PM
97	Internetseiten	10/26/2020 4:56 PM
98	Berufsberatung	10/26/2020 4:04 PM
99	Biz Website	10/26/2020 3:47 PM
100	yousty	10/26/2020 3:36 PM
101	Berufsberatung.ch	10/26/2020 3:06 PM
102	Yousty	10/26/2020 3:05 PM
103	google	10/26/2020 2:20 PM
104	berufswahl.zh	10/26/2020 2:18 PM
105	Google	10/26/2020 2:05 PM
106	yousty.ch	10/26/2020 2:04 PM
107	Diverse	10/26/2020 2:02 PM
108	Internet/Berufsberatung.ch	10/26/2020 2:02 PM
109	Internet	10/26/2020 11:09 AM
110	Berufsberatung.ch	10/26/2020 10:37 AM
111	Berufswahl.ch Familie	10/26/2020 10:37 AM
112	Familie	10/26/2020 10:36 AM
113	Familie	10/26/2020 10:36 AM

114	Familie	10/26/2020 10:36 AM
115	Yousty	10/26/2020 10:36 AM
116	bruder, schule	10/26/2020 10:36 AM
117	Familie	10/26/2020 10:36 AM
118	Schule	10/26/2020 10:36 AM
119	Yousty	10/26/2020 10:36 AM
120	google, yousty	10/26/2020 10:35 AM
121	Das internet	10/26/2020 10:34 AM
122	instagram safari (google)	10/26/2020 10:34 AM
123	Internet	10/26/2020 10:33 AM
124	Google	10/26/2020 10:33 AM
125	Berufswahl.ch	10/26/2020 10:31 AM

F12 Würden Sie es begrüßen, wenn sich Berufe via Instagram präsentieren würden?

Beantwortet: 127 Übersprungen: 6



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	57.48%	73
nein	42.52%	54
GESAMT		127

F13 Wo informieren Sie sich über einen Beruf (Internet, Berufsmesse, usw.)?

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	Biz	11/20/2020 3:34 PM
2	Z.b Berufserfahrung. Zh.ch	11/20/2020 3:34 PM
3	Internet	11/20/2020 3:32 PM
4	Internet	11/20/2020 11:46 AM
5	Eltern	11/17/2020 8:33 AM
6	Meistens auf internet aber auch auf Berufsberatung und irgendwie auch auf die soziale Medien	11/16/2020 3:35 PM
7	Berufsmesse, BIZ,Internet	11/16/2020 3:30 PM
8	Eltern,Internet	11/16/2020 3:30 PM
9	Oft im Internet, wie auf "Yousty" oder "Berufsberatung".	11/16/2020 3:30 PM
10	Auf Internet	11/16/2020 3:30 PM
11	Eher im internet also auf Berufsberatung.ch oder auf so ähnlichen Webseiten	11/16/2020 3:30 PM
12	Internet Yousy	11/16/2020 3:29 PM
13	meistens im Internet oder einen Freund oder Verwalter der den Beruf Kent	11/16/2020 3:29 PM
14	auf Berufsberatung.ch	11/16/2020 3:28 PM
15	Internet, Schnuppern	11/16/2020 3:28 PM
16	Berufsmesse und Internet oder durch meine Eltern	11/16/2020 3:28 PM
17	Internet: Yousty, BIZ und Berufsberatung	11/16/2020 3:28 PM
18	In Yousty oder Berufsberatung	11/16/2020 3:28 PM
19	Berufsberatung	11/16/2020 3:27 PM
20	Yousty	11/15/2020 2:37 PM
21	BIZ, yousty.ch	11/9/2020 8:33 AM
22	Berufsberatung.ch	11/9/2020 8:33 AM
23	Internet	11/9/2020 8:32 AM
24	Internet	11/9/2020 8:32 AM
25	Google oder Direkt per Telefon	11/9/2020 8:32 AM
26	Berufsmesse, Schnuppern	11/9/2020 8:32 AM
27	Internet, Ich gehe Schnuppern, so mache ich mir ein eigenes Bild, Freund und Familie	11/9/2020 8:32 AM
28	Internet	11/9/2020 8:31 AM
29	Internet	11/9/2020 8:31 AM
30	Internen	11/9/2020 8:30 AM
31	...	11/9/2020 8:30 AM
32	Yousty oder per internet seiten	11/9/2020 8:27 AM
33	Internet	11/7/2020 10:12 AM
34	Internet/Berufe	11/6/2020 5:39 PM
35	Internet	11/4/2020 6:07 PM
36	Internet	11/1/2020 3:26 PM
37	Internet und ich wusste schon viel	11/1/2020 9:48 AM

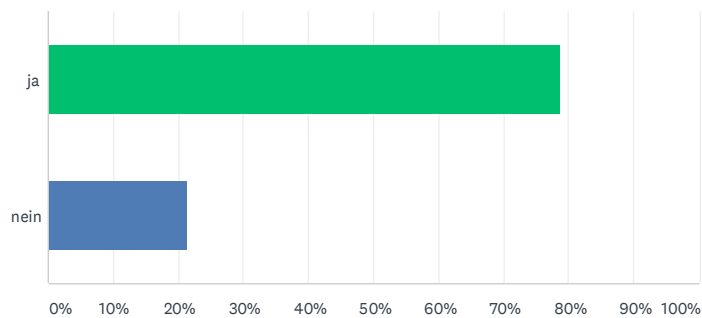
38	Berufsmesse, BIZ, ein bisschen auf der BIZ-Homepage	10/31/2020 11:19 AM
39	www.berufsberatung.ch	10/31/2020 8:17 AM
40	Internet	10/30/2020 9:12 AM
41	Internet	10/30/2020 9:10 AM
42	Berufberatung, biz, yousty	10/30/2020 9:10 AM
43	Internet	10/30/2020 9:10 AM
44	Internet	10/30/2020 9:09 AM
45	Internet	10/30/2020 9:09 AM
46	Internet	10/30/2020 9:08 AM
47	Berufsberatung.ch yousty	10/30/2020 9:08 AM
48	Berufsberatung. Ch	10/30/2020 9:08 AM
49	Internet	10/30/2020 9:08 AM
50	internet oder eltern	10/30/2020 9:08 AM
51	Internet, Bekannte	10/30/2020 9:08 AM
52	Wikipedia	10/30/2020 9:07 AM
53	Internet	10/30/2020 9:07 AM
54	Internet, Freunde	10/29/2020 9:21 PM
55	Internet (YouTube, Websites), Messen, Zeitungen	10/28/2020 11:31 PM
56	Internet	10/28/2020 10:05 PM
57	Internet, bekannte	10/28/2020 2:08 PM
58	Internet, Berufsmesse, Bekannte	10/28/2020 1:46 PM
59	internet	10/28/2020 9:48 AM
60	Internet	10/28/2020 9:43 AM
61	Internet berufsmesse	10/28/2020 9:43 AM
62	Internet, Schnuppern, Berufsmesse, Infotage	10/28/2020 9:42 AM
63	Yousty	10/28/2020 9:41 AM
64	Internet	10/28/2020 9:40 AM
65	Internet und Erfahrungen von anderen erfahrenen Personen	10/28/2020 9:40 AM
66	Berufsberatung.ch (Internet)	10/28/2020 9:40 AM
67	Berufswahl.ch	10/28/2020 9:39 AM
68	Internet	10/28/2020 9:36 AM
69	berufsberatung oder yousty oder Internet Seite vom Beruf selbst	10/28/2020 9:35 AM
70	Berufsberatung.ch	10/28/2020 9:34 AM
71	Kontakte, Infoveranstaltungen und schnuppern	10/28/2020 9:33 AM
72	Internet	10/28/2020 9:32 AM
73	Internet	10/28/2020 9:30 AM
74	Internet, bei Personen, Broschüre	10/28/2020 9:12 AM
75	Internet, kollegen, familie	10/28/2020 9:12 AM

76	Internet, Schnuppern	10/28/2020 9:10 AM
77	Berufsmesse	10/28/2020 9:09 AM
78	Internet	10/28/2020 9:09 AM
79	Im Internet	10/28/2020 9:09 AM
80	www.berufsberatung.ch	10/28/2020 9:09 AM
81	Internet	10/28/2020 9:08 AM
82	Im Internet, in Katalogen	10/28/2020 9:08 AM
83	Berufsmesse, yousty, SRFMy school, Berufsberatung.ch	10/28/2020 9:08 AM
84	Internet	10/28/2020 9:08 AM
85	Betriebswebsites/ yousty	10/28/2020 9:08 AM
86	google	10/28/2020 9:07 AM
87	Berufsberatung.ch	10/27/2020 8:53 PM
88	Internet, Schnupperlehren, Berufsbesichtigungen	10/27/2020 3:19 PM
89	Internet	10/27/2020 7:39 AM
90	Internet	10/26/2020 10:25 PM
91	Internet	10/26/2020 10:22 PM
92	Ich stelle Leute in dem gewünschten Berufsbereich fragen.	10/26/2020 6:15 PM
93	Internet und flyer	10/26/2020 6:14 PM
94	Internet (und im Biz)	10/26/2020 6:10 PM
95	Internet, biz, berufsmesse	10/26/2020 5:29 PM
96	Yousty.ch, Berufsberatung.ch etc.	10/26/2020 5:28 PM
97	Internet, Webseite	10/26/2020 5:23 PM
98	Internet	10/26/2020 5:12 PM
99	Berufsmesse, Internet & Veranstaltungen	10/26/2020 4:56 PM
100	Internet, Infoveranstaltungen, Messen	10/26/2020 4:05 PM
101	Internet	10/26/2020 3:47 PM
102	Internet	10/26/2020 3:36 PM
103	Internet & Familie	10/26/2020 3:06 PM
104	Internet	10/26/2020 3:06 PM
105	internet	10/26/2020 2:20 PM
106	Internet, Freundeskreis, Berufsmesse	10/26/2020 2:18 PM
107	Meistens über das Internet oder sonst frage ich in meiner Umgebung nach.	10/26/2020 2:06 PM
108	Internet	10/26/2020 2:04 PM
109	Internet und Messe	10/26/2020 2:03 PM
110	Internet	10/26/2020 2:02 PM
111	Internet, Berufsmesse, BIZ	10/26/2020 11:10 AM
112	Internet	10/26/2020 10:38 AM
113	Internet	10/26/2020 10:37 AM

114	Berufswahl.ch BIZ	10/26/2020 10:37 AM
115	Internet, Berufsmesse, Biz	10/26/2020 10:37 AM
116	Internet,berufsmesse,schule und bei meiner schwester	10/26/2020 10:37 AM
117	Internet Jampina	10/26/2020 10:37 AM
118	Internet	10/26/2020 10:37 AM
119	biz, schule	10/26/2020 10:37 AM
120	Internet	10/26/2020 10:37 AM
121	Internet	10/26/2020 10:37 AM
122	Internet	10/26/2020 10:36 AM
123	Internet	10/26/2020 10:35 AM
124	Internet oder in bücher	10/26/2020 10:34 AM
125	internet	10/26/2020 10:34 AM
126	Internet	10/26/2020 10:33 AM
127	Google	10/26/2020 10:33 AM
128	Internet	10/26/2020 10:31 AM

F14 Würden Sie es begrüßen, wenn Branchenverbände oder Firmen, die Berufe direkt bei Ihnen in der Schule vorstellen?

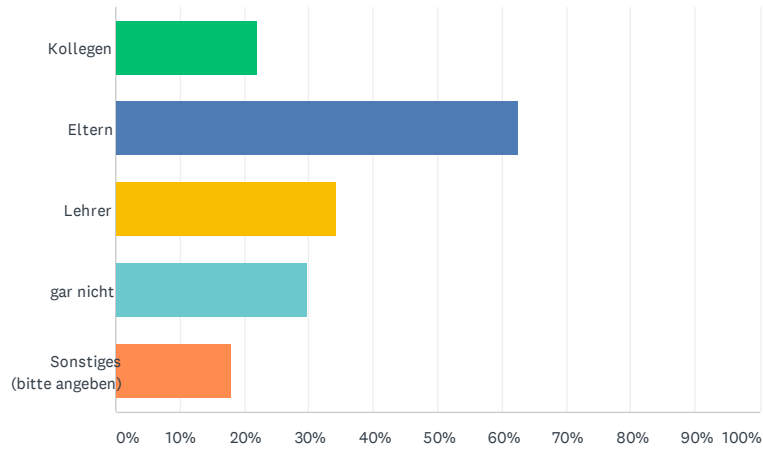
Beantwortet: 127 Übersprungen: 6



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	78.74%	100
nein	21.26%	27
GESAMT		127

F15 Durch wen lassen Sie sich in der Berufswahl beeinflussen?

Beantwortet: 128 Übersprungen: 5



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Kollegen	21.88%	28
Eltern	62.50%	80
Lehrer	34.38%	44
gar nicht	29.69%	38
Sonstiges (bitte angeben)	17.97%	23
Befragte insgesamt: 128		

F16 Was sind Ihre Erwartungshaltungen an einen Arbeitgeber (z.B. Ehrlichkeit, Offenheit, usw)?

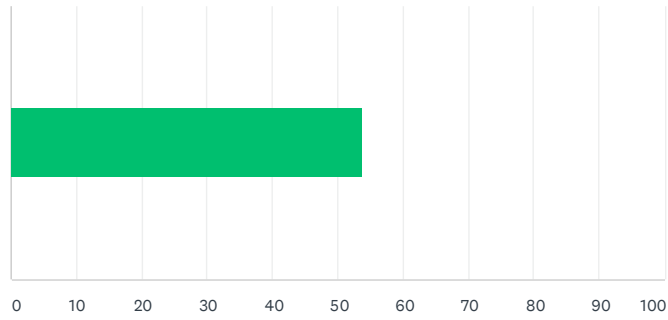
#	1.	DATE
1	Ehrlichkeit	11/20/2020 3:46 PM
2	Ehrlichkeit	11/20/2020 3:41 PM
3	Selbstverständlich	11/20/2020 3:37 PM
4	Ehrlichkeit	11/20/2020 3:36 PM
5	3	11/20/2020 11:21 AM
6	nett	11/17/2020 8:34 AM
7	Automobil-Fachmann	11/16/2020 3:38 PM
8	ehrllich	11/16/2020 3:33 PM
9	Freundlichkeit	11/16/2020 3:33 PM
10	Selbständigkeit	11/16/2020 3:33 PM
11	Freundlichkeit	11/16/2020 3:33 PM
12	Pünktlichkeit	11/16/2020 3:32 PM
13	Nettigkeit	11/16/2020 3:32 PM
14	Ehrlichkeit	11/16/2020 3:32 PM
15	Offen	11/16/2020 3:30 PM
16	Offenheit	11/16/2020 3:30 PM
17	Hilfreich	11/16/2020 3:30 PM
18	Offenheit	11/16/2020 3:30 PM
19	Erfahren	11/16/2020 3:29 PM
20	Freundlichkeit	11/16/2020 3:28 PM
21	Sozial	11/15/2020 2:41 PM
22	Offenheit	11/9/2020 8:36 AM
23	Ehrlichkeit	11/9/2020 8:36 AM
24	Respektvoll	11/9/2020 8:35 AM
25	Freundlich	11/9/2020 8:35 AM
26	Offenheit	11/9/2020 8:35 AM
27	Ehrlichkeit	11/9/2020 8:35 AM
28	Fairness	11/9/2020 8:34 AM
29	Freundlich	11/9/2020 8:34 AM
30	Pünktlichkeit	11/9/2020 8:34 AM
31	Ehrlichkeit	11/9/2020 8:33 AM
32	Zuverlässigkeit	11/9/2020 8:31 AM
33	Ehrlichkeit	11/9/2020 8:31 AM
34	Spannend	11/7/2020 10:13 AM
35	Präsenz	11/4/2020 6:09 PM
36	Ehrlichkeit	11/1/2020 3:27 PM
37	Nettigkeit	11/1/2020 9:54 AM

38	Nett, freundlich, hilfsbereit	10/31/2020 11:22 AM
39	Lustig	10/30/2020 9:12 AM
40	Ehrlichkeit	10/30/2020 9:12 AM
41	Hilfsbereit	10/30/2020 9:12 AM
42	Nett	10/30/2020 9:12 AM
43	Offenheit	10/30/2020 9:10 AM
44	Freundlichkeit	10/30/2020 9:10 AM
45	Stabil	10/30/2020 9:10 AM
46	Ehrlichkeit	10/30/2020 9:10 AM
47	ehrllichkeit	10/30/2020 9:10 AM
48	Offenheit	10/30/2020 9:09 AM
49	Verständnis	10/30/2020 9:08 AM
50	Gerechtigkeit	10/29/2020 9:23 PM
51	Vertrauen	10/28/2020 11:34 PM
52	Ehrlichkeit	10/28/2020 10:07 PM
53	Transparenz	10/28/2020 2:12 PM
54	Freundlichkeit	10/28/2020 1:49 PM
55	Offenheit	10/28/2020 12:07 PM
56	ehrllichkeit	10/28/2020 9:50 AM
57	Offen	10/28/2020 9:49 AM
58	Proffesionalismus	10/28/2020 9:46 AM
59	Beständigkeit	10/28/2020 9:46 AM
60	Wenn der Areibetgeber mir auf Augenhöhe engegenkommt	10/28/2020 9:44 AM
61	offenheit	10/28/2020 9:43 AM
62	Freundlichkeit	10/28/2020 9:42 AM
63	Geduld	10/28/2020 9:41 AM
64	nett	10/28/2020 9:41 AM
65	Ehrlichkeit	10/28/2020 9:38 AM
66	Ehrlich	10/28/2020 9:35 AM
67	Korrektheit	10/28/2020 9:35 AM
68	Ehrlichkeit	10/28/2020 9:35 AM
69	Freundlichkeit	10/28/2020 9:32 AM
70	Respekt	10/28/2020 9:12 AM
71	Ehrlichkeit	10/28/2020 9:12 AM
72	Freundlichkeit	10/28/2020 9:11 AM
73	Geduld	10/28/2020 9:11 AM
74	Ehrlichkeit	10/28/2020 9:11 AM
75	Nett	10/28/2020 9:10 AM

76	Geduldig	10/28/2020 9:10 AM
77	Respekt	10/28/2020 9:10 AM
78	Humorvoll	10/28/2020 9:10 AM
79	Ehrlichkeit	10/28/2020 9:09 AM
80	Freundlich	10/28/2020 9:09 AM
81	Offenheit	10/27/2020 8:56 PM
82	Gutes Arbeitsverhältnis	10/27/2020 3:22 PM
83	Menschlich	10/27/2020 7:40 AM
84	Humorvoll	10/26/2020 10:26 PM
85	Freundlich	10/26/2020 10:24 PM
86	Offenheit	10/26/2020 6:16 PM
87	Fair sein	10/26/2020 6:16 PM
88	Pflichtbewust	10/26/2020 6:13 PM
89	Freundlichkeit	10/26/2020 5:30 PM
90	Respekt	10/26/2020 5:29 PM
91	Ehrlichkeit	10/26/2020 5:25 PM
92	Sozial	10/26/2020 5:14 PM
93	Atmosphäre	10/26/2020 4:59 PM
94	Verständniss	10/26/2020 4:07 PM
95	Sicherheit	10/26/2020 3:49 PM
96	Respekt	10/26/2020 3:37 PM
97	Teamarbeit	10/26/2020 3:08 PM
98	Hilfsbereitschaft	10/26/2020 3:08 PM
99	offenheit	10/26/2020 2:21 PM
100	Vertrauen	10/26/2020 2:20 PM
101	Für mich da sein	10/26/2020 2:08 PM
102	Zuverlässigkeit	10/26/2020 2:06 PM
103	Offenheit	10/26/2020 2:04 PM
104	Ehrlichkeit	10/26/2020 2:03 PM
105	Nett	10/26/2020 10:41 AM
106	Sauber arbeiten	10/26/2020 10:40 AM
107	Nett	10/26/2020 10:40 AM
108	Lustig sein	10/26/2020 10:40 AM
109	Kontaktfähigkeit	10/26/2020 10:40 AM
110	Saubere Arbeitsplatz	10/26/2020 10:40 AM
111	Ehrlichkeit	10/26/2020 10:40 AM
112	Keine anung	10/26/2020 10:40 AM
113	Ehrlichkeit	10/26/2020 10:39 AM
114	Ehrlichkeit	10/26/2020 10:38 AM
115	Höflich	10/26/2020 10:37 AM
116	Ehrlichkeit	10/26/2020 10:37 AM
117	Locker	10/26/2020 10:36 AM
118	Fördemd	10/26/2020 10:36 AM
119	Ehrlichkeit	10/26/2020 10:36 AM
120	Konzentrierte Arbeit	10/26/2020 10:34 AM

F17 Ist Ihnen der soziale Status (Ansehen) des Berufs wichtig?

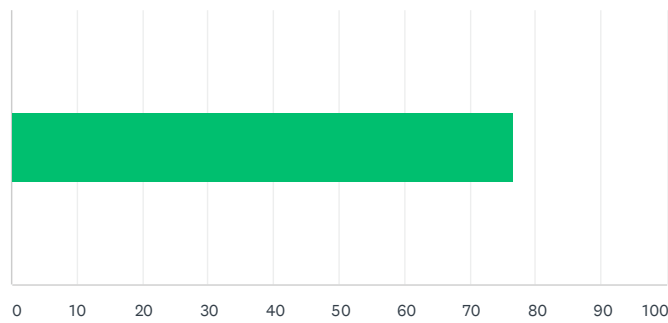
Beantwortet: 121 Übersprungen: 17



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	54	6,515	121
Befragte insgesamt: 121			

F18 Sind Ihnen die Karrieremöglichkeiten im Beruf wichtig?

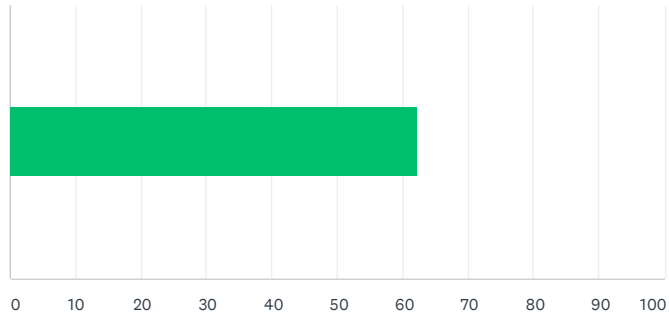
Beantwortet: 123 Übersprungen: 15



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	76	9,407	123
Befragte insgesamt: 123			

F19 Sind Ihnen geregelte Arbeitszeiten wichtig?

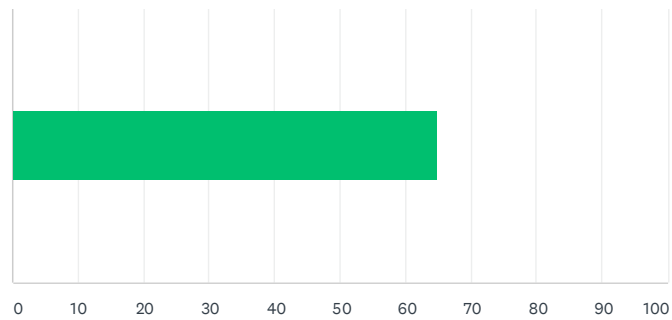
Beantwortet: 122 Übersprungen: 16



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	62	7,618	122
Befragte insgesamt: 122			

F20 Ist Ihnen der Lohn im zukünftigen Beruf wichtig?

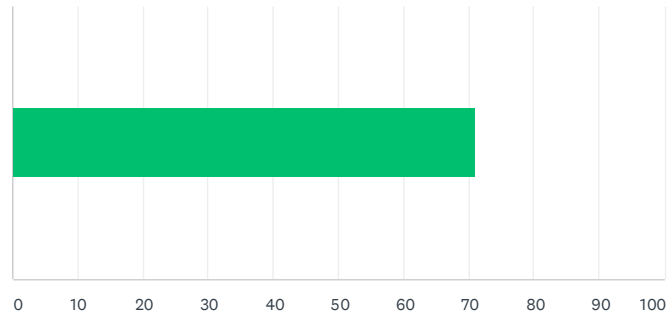
Beantwortet: 123 Übersprungen: 15



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	65	7,980	123
Befragte insgesamt: 123			

F21 Ist Ihnen eine abwechslungsreiche Tätigkeit wichtig?

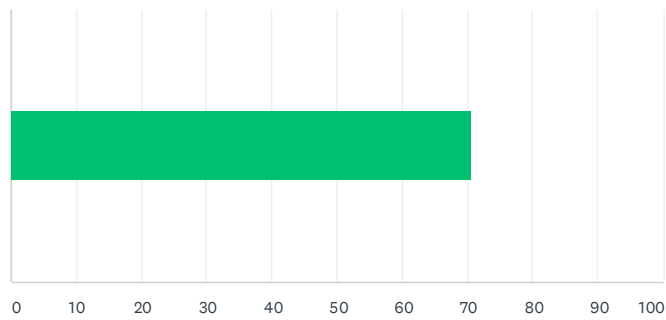
Beantwortet: 123 Übersprungen: 15



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	71	8,725	123
Befragte insgesamt: 123			

F22 Ist Ihnen Teamarbeit wichtig?

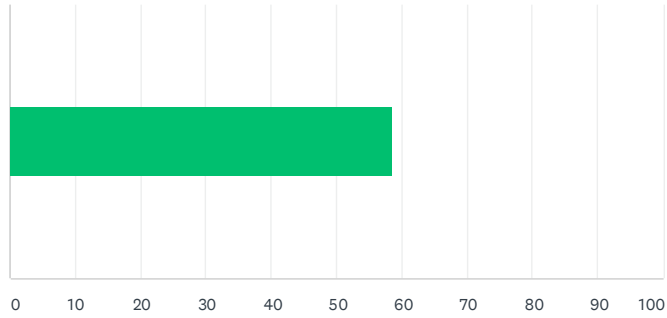
Beantwortet: 123 Übersprungen: 15



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	71	8,709	123
Befragte insgesamt: 123			

F23 Schätzen Sie flexible Arbeitszeiten?

Beantwortet: 122 Übersprungen: 16



ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZAHL	BEANTWORTUNGEN
	59	7,153	122
Befragte insgesamt: 122			

**F24 Was ist für Sie der wichtigste Punkt für Ihre Berufswahl?
(Ausschlaggebender Punkt warum sie sich für Ihren gewählten Beruf entschieden haben)**

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	Weil ich mit Menschen Kontakt haben kann un mit verschiedene Menschen arbeiten kann.	11/20/2020 3:42 PM
2	Gutes Team haben und ehrlich sein	11/20/2020 3:39 PM
3	Das mann danach auch Motivation hat dies zu machen	11/20/2020 3:37 PM
4	idk	11/17/2020 8:34 AM
5	Ich habe mich für diesen beruf entscheidet weil es mir sehr gefällt und ich will ein beruf machen wo mir gefällt so das ich weiss das ich das leben lang kann mache und nicht einen der mir nicht gefällt und ich nach der 1. Lehrjahr lasse und für mich ist auch wichtig das ich ein guter lohn habe und das ich mich weiterbilde kann	11/16/2020 3:41 PM
6	passt er, nicht zu kompliziert, verbreiteter	11/16/2020 3:36 PM
7	Die Schnupperlehren haben mir sehr gut gezeigt, ob ein Beruf zu mir passt oder ob ich ihn mag. Ausserdem wollte ich unbedingt mit dem Computer arbeiten.	11/16/2020 3:35 PM
8	Ich kann auch allein arbeiten oder in Team. Das ist für mich wichtig ob ich könnte auch allein sein.	11/16/2020 3:34 PM
9	Weil ich ein gutes Team gefunden habe mit freundlichen Mitarbeitern	11/16/2020 3:34 PM
10	Weil es mir dort spass gemacht hat	11/16/2020 3:33 PM
11	Mir war es wichtig das ich mich mit den Arbeitskollegen gut verstehe und das alle Mitarbeiter höflich sind	11/16/2020 3:33 PM
12	den passenden Arbeitsort zu finden (Freundlichkeit, Team)	11/16/2020 3:33 PM
13	Ich befasse mich mit Computers und bin sehr beeindruckt der Fähigkeiten die ein Computer kann.	11/16/2020 3:31 PM
14	Weil es mit Teamarbeit zu tun hat und es Abwechslungsreich ist.	11/16/2020 3:31 PM
15	sehr viel schnuppern und dann entscheiden zwischen 2-3 Berufe	11/16/2020 3:30 PM
16	Weil ich Interesse an diesem beruf als AGS habe	11/16/2020 3:30 PM
17	Ich finde das denn Beruf denn ich ausführen möchte mir auch spass macht.	11/16/2020 3:30 PM
18	Ich habe mich so entschieden weil mir nichts anders spass macht	11/16/2020 3:29 PM
19	Weil mein Vater den selben Beruf ausübt	11/15/2020 2:41 PM
20	Bewegung, Abwechslung	11/9/2020 8:36 AM
21	Teamarbeit	11/9/2020 8:36 AM
22	Das ich eine gute Zukunft darauf aufbauen kann.	11/9/2020 8:36 AM
23	Weil die Arbeit abwechslungsreich ist	11/9/2020 8:36 AM
24	Mir ist es wichtig, das ich viele Berufe schnuppern gehe. Denn so weiss ich, was zu mir passe würde.	11/9/2020 8:36 AM
25	Mein Vater	11/9/2020 8:35 AM
26	Technik	11/9/2020 8:35 AM
27	Die Arbeit muss mir gefallen	11/9/2020 8:35 AM
28	Abwechslung	11/9/2020 8:34 AM
29	Der Beruf muss mir Spaß machen (ich mache ihn ja 3jahre lang)	11/9/2020 8:33 AM
30	Firma, Tätigkeit, Zukunft und Allgemeinbildung	11/9/2020 8:32 AM
31	Alleines arbeiten	11/9/2020 8:31 AM
32	Spass	11/7/2020 10:14 AM

33	Persönliche Erfüllung	11/4/2020 6:09 PM
34	Wohlfühlen im Beruf und von der Firma	11/1/2020 3:28 PM
35	Da ich schon immer den Traum hatte Landwirt zu werden mache ich es jetzt auch. Aber auch Bauberufe waren mal in Überlegung. Ich möchte einfach ein Beruf mit viel Abwechslung. Deshalb mache ich die Lehre zum Landwirt-EFZ.	11/1/2020 9:57 AM
36	Sozialen Beruf, bei dem man Menschen beraten kann und ihnen helfen kann.	10/31/2020 11:23 AM
37	?	10/31/2020 8:19 AM
38	Er macht mir spass	10/30/2020 9:13 AM
39	Das es mir Spass macht	10/30/2020 9:13 AM
40	Das es für mich nicht so schwer wir und ein guten lohn	10/30/2020 9:12 AM
41	Meine Leidenschaften, meine Interessen	10/30/2020 9:12 AM
42	die Arbeit sollte einem Freude machen	10/30/2020 9:11 AM
43	Interessant und abwechslungsreich	10/30/2020 9:11 AM
44	Abwechslungsreiches arbeiten	10/30/2020 9:11 AM
45	Passt zu mir	10/30/2020 9:11 AM
46	Helfe gerne Menschen	10/30/2020 9:10 AM
47	spass am beruf zu haben	10/30/2020 9:10 AM
48	Er muss Handwerklich sein	10/30/2020 9:10 AM
49	Mein Berufsweg kann mich sehr weit weiterbilden deswegen wählte ich ihn.	10/30/2020 9:09 AM
50	Zukunft des Berufes	10/29/2020 9:23 PM
51	Hobby (Musik), Leidenschaft, Ausbildung	10/28/2020 11:35 PM
52	Der Beruf muss mir gefallen. Ich sollte mir eine Zukunft in diesem Beruf vorstellen können.	10/28/2020 10:08 PM
53	Es entsprach meinen Interessen und hat Zukunft	10/28/2020 2:13 PM
54	Für mich war es von Anfang an klar, dass ich SEK1 Lehrer werden will	10/28/2020 1:50 PM
55	Einige Dinge	10/28/2020 12:08 PM
56	Tätigkeiten	10/28/2020 9:50 AM
57	Eigenes Interesse	10/28/2020 9:49 AM
58	Ich habe eine Lehre als KV International im Kanton Zug, ich habe Ihn gewählt, weil der Unterricht und ein grossteil der Korrespondenz in den Firmen Englisch ist und ich relativ kompetent im Englisch sprechen bin.	10/28/2020 9:48 AM
59	Zukünftige Optionen	10/28/2020 9:47 AM
60	Ich habe mich noch nicht entschieden.	10/28/2020 9:47 AM
61	Teamarbeit, abwechslungsreich, kreativ, anspruchsvoll,	10/28/2020 9:46 AM
62	Meine eigenen Fähigkeiten ausbauen, Möglichkeiten und Eigener Wille	10/28/2020 9:46 AM
63	Interesse an der Gesundheitsbranche	10/28/2020 9:44 AM
64	Das man Abwechslung hat	10/28/2020 9:42 AM
65	Kontakt mit fremden Menschen	10/28/2020 9:39 AM
66	Abwechslung, Teamarbeit, aber schlussendlich war mir wichtig dass ich spass habe an diesem Beruf.	10/28/2020 9:37 AM
67	Zusammenarbeit mit Personen verschiedenen Alters	10/28/2020 9:36 AM

68	ich möchte den Menschen helfen und ihnen Hoffnung schenken und etwas bewirken	10/28/2020 9:36 AM
69	Guter Arbeitsplatz, offene Menschen.	10/28/2020 9:32 AM
70	Ob ich mir da meine Zukunft vorstellen könnte und es Spass macht	10/28/2020 9:13 AM
71	Interesse	10/28/2020 9:12 AM
72	Er muss spass machen und die Atmosphäre muss stimmen	10/28/2020 9:12 AM
73	Die Meinung andere, welche diesen Beruf gelernt haben. Kann ich mich gut weiterbilden oder nicht?	10/28/2020 9:11 AM
74	Interesse und Können/Fertigkeit	10/28/2020 9:11 AM
75	Schnuppern	10/28/2020 9:10 AM
76	Ich selber passe sehr zum Beruf	10/28/2020 9:09 AM
77	Mit Kinder zu arbeiten und das es abwechslungsreich ist.	10/28/2020 9:09 AM
78	Alles stimmt, es macht mir spass	10/27/2020 8:56 PM
79	Teamarbeit, Kreatives Arbeiten	10/27/2020 3:22 PM
80	Geld	10/27/2020 7:40 AM
81	Er soll dein Interesse wecken und nicht nach dem Lohn schauen.	10/26/2020 10:27 PM
82	Hochbauzeichner	10/26/2020 10:25 PM
83	Hab mich noch nicht entschieden.	10/26/2020 6:17 PM
84	Technik	10/26/2020 6:16 PM
85	Das man von den Arbeitsgebern und Mitarbeitern nett in die Gruppe aufgenommen wird, und der Beruf abwechslungsreich und viel im freien statt verläuft. Und das wichtigste zum Schluss ist das arbeiten mit Pflanzen.	10/26/2020 6:16 PM
86	Es sollte mir gefallen und zu meinen Fähigkeiten passen	10/26/2020 5:31 PM
87	Die abwechslungsreichen Tätigkeiten in diesem Beruf	10/26/2020 5:30 PM
88	Weil ich beim Schnuppern gesehen habe, dass dieser Beruf für mich geeignet ist.	10/26/2020 5:26 PM
89	Das es Spass macht	10/26/2020 5:14 PM
90	Abwechslungsreiche Arbeit, interessant, Meinen Fähigkeiten entsprechend	10/26/2020 4:59 PM
91	Interessen, Arbeit	10/26/2020 4:07 PM
92	Ich muss die Tätigkeiten gerne machen und mich dafür interessieren	10/26/2020 3:50 PM
93	Abwechslung	10/26/2020 3:10 PM
94	Weiterbildung	10/26/2020 3:08 PM
95	das es einem gefällt	10/26/2020 2:21 PM
96	Das Team	10/26/2020 2:20 PM
97	Ich liess mein Bauchgefühl entscheiden. Dafür musste ich aber auch schnuppern gehen, damit ich mir sicher war.	10/26/2020 2:09 PM
98	Dass man die Tätigkeit mit Motivation macht!	10/26/2020 2:07 PM
99	Ich habe mich schon immer für grafische Berufe interessiert aber nach der Lehre würde ich gerne Polizistin werden.	10/26/2020 2:04 PM
100	Spas am Beruf	10/26/2020 2:04 PM
101	Das ich eine Lehre finde	10/26/2020 10:42 AM
102	Spas haben	10/26/2020 10:41 AM

103	Das zu mir passt	10/26/2020 10:41 AM
104	Das es mir Spass machen sollte und ich jeder zeit gerne zur Arbeit gehe.	10/26/2020 10:41 AM
105	Spas haben	10/26/2020 10:41 AM
106	Keine anung	10/26/2020 10:41 AM
107	j	10/26/2020 10:40 AM
108	Maler ist cool weil ich habe schon lange über mein vater den maler beruf gesehen	10/26/2020 10:40 AM
109	Mit Menschen zusammen zu arbeiten	10/26/2020 10:39 AM
110	Der Beruf soll mir Spas machen.	10/26/2020 10:37 AM
111	ich möchte gerne mit personen etwas zu tun haben (Kunden)	10/26/2020 10:37 AM
112	Es muss mir selber spas machen und ich möchte mich später weiterbilden können.	10/26/2020 10:37 AM
113	Weil es spas macht	10/26/2020 10:36 AM
114	Interesse	10/26/2020 10:36 AM
115	Der Lohn oder ob mir der Beruf gefällt.	10/26/2020 10:34 AM

Anhang B: Experteninterviews

Anhang B1: Interview Christof Küng

Interviewpartner: Christof Küng (B)

Firma: CRO.SWISS

Thema: Reputationsmanagement

Datum: 19. Oktober 2020 um 11:00 Uhr

Zoom-Meeting

Dauer: 65:30 Minuten

I: Hallo Herr Küng, vielen herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und zu einem Interview bereit sind. #00:00:09#

B: Bitte sehr. Ich habe Ihnen ein pdf. per Mail zugestellt mit 9 Slides. Haben Sie das gesehen? #00:00:11#

I: Ja, das habe ich gesehen. #00:00:16#

B: Ich bin immer wieder überrascht, dass die eigentliche Herleitung, auch zu Ihren Fragen, unter Umständen viel erklären kann, wenn man Reputation im Grundsatz, beide Parteien gleich verstehen. Das Thema Reputation wird sehr häufig im Dunkeln stehen gelassen. Man weiss eigentlich gar nicht richtig was es ist. Und das ist meiner Meinung nach auch der Grund, warum Reputation sehr oft falsch verstanden und nicht ernst genommen wird. Der wichtigste Grund, man weiss nicht wie richtig damit zu arbeiten. Man spürt den impact, den die Reputation hat, nicht richtig. Da der Beweis fehlt. Der erste Slide zeigt, dass Reputation nicht einfach eine Masse aus allem oder nichts sein kann. Reputation ist in letzter Instanz zwar nicht unbedingt auf den ersten Blick anfassbarer softfact, er ist aber ein ganz klares Resultat. Mit dieser Spirale möchte ich zeigen, dass die Kraft, die Reputation haben kann, aus einem Zentrum kommt.

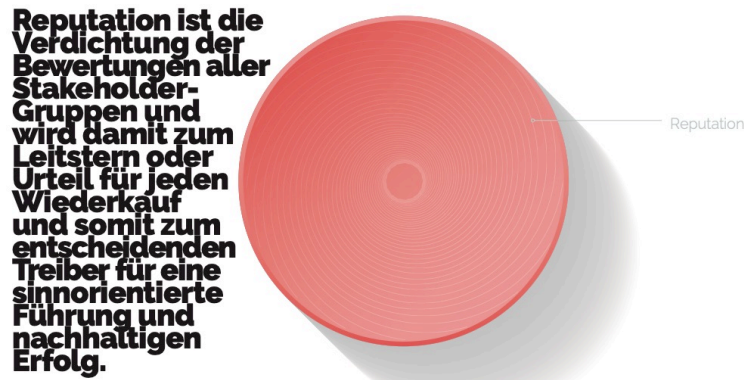


Abbildung: Reputationsmodell, Küng 2020

Das Zentrum von Reputation ist immer die Marke. Sprich, es ist eigentlich immer Verantwortlich für Reputation. Das ist das erste und wichtigste Learning, dass die Leute realisieren müssen. Reputation ist immer eine Art und Weise ein Produkt von etwas, das man entweder bewusst oder unbewusst wahrnimmt. Es ist nie einfach nur Zufall. Der zweite Slide zeigt, dass man Reputation sehr wohl beurteilen kann. Die ETH Zürich hat ein Modell entwickelt, das die Reputation in drei Welten einteilt.

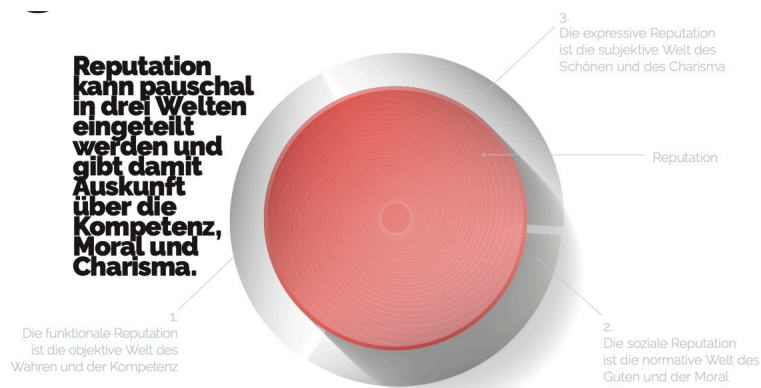


Abbildung: Reputationsmodell, Eisenegger 2020

Die erste Welt ist eigentlich die expressive Welt, die mehr oder weniger alles zusammenfasst, was visuell ist. Es ist die subjektive Welt vom Schönen und Charisma. Dann gibt es die funktionale Welt, das ist die Welt der Kompetenz und der Fakten. Zum Schluss gibt es noch die soziale Welt, in der definiert wird, wie man mit Moral umgeht und wie man als Unternehmen zu Umweltthemen eingestellt ist. Wenn man hier mal den Fall der Firma Marti AG und das Thema rund um den Blausee betrachtet, dann sieht man das sehr schön, dass man eine Firma im Grundsatz in drei Welten einteilen kann. Bei der funktionalen Welt, hat die Firma Marti eine sehr gute Reputation, sie arbeiten gut und die Qualität stimmt auch. In der sozialen Reputation ist die Firma massiv angegriffen worden. Da gibt es keine Stellungnahmen, da hat man sehr viele Fragen,

die nicht beantwortet wurden. Bei der expressiven Welt wird geschaut wie die Firma wahrgenommen wird. Eigentlich weiss man nicht sehr viel über die Firma, es ist alles sehr verschwiegen. Und da kommt man zum Schluss, wenn man die drei Dimensionen betrachtet, dass die Reputation der Firma nicht top sein kann. Da gibt es Fragen und überall, wo es Fragen gibt, glaube ich, ist man gut beraten, dass man versucht Antworten zu liefern, weil man sonst interpretiert wird. Sobald man interpretiert wird, hat man das Zepter aus der Hand gegeben. Wenn man nachher weiter geht, dann muss man unbedingt wissen, dass bevor Menschen eine Reputation beurteilen, immer ein Image aufgebaut wird. Das heisst, das Image, das die Leute einer Firma wahrnehmen, bevor etwas gekauft wird, ist ein sehr wichtiges Bild. Leider ist es so, dass sich das Image sehr stark von der Reputation unterscheiden kann. Dies weil das Image noch sehr bewusst aufgebaut wird und sehr direkt von der Marke gesteuert wird und Reputation ist nicht von der Unternehmung gesteuert, sondern von den Stakeholdergruppen bewertet. Da finden auch die grossen Probleme statt, wenn das Image, das man aufbaut, nicht der Bewertung entspricht.

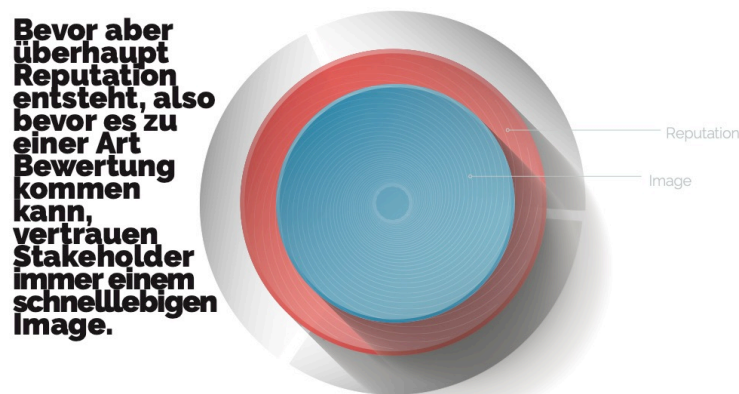


Abbildung: Reputationsmodell, Küng 2020

Zwischen dem roten und dem blauen Bereich kann es sehr grosse Differenzen geben und das ist der Gap den man unbedingt verhindern will. Wenn dieser Gap zu gross ist, dann gibt es automatisch auch Probleme. Wenn wir nun einen weiteren Slide betrachten, kommt man auf das Dreigestirn, nämlich Reputation (rot), Image (blau) und im Zentrum die Marke (violett).

Die Marke ist der eigentliche Sender jeder Projektion und somit wird aus scheinbar weichen Faktoren eine harte Währung.

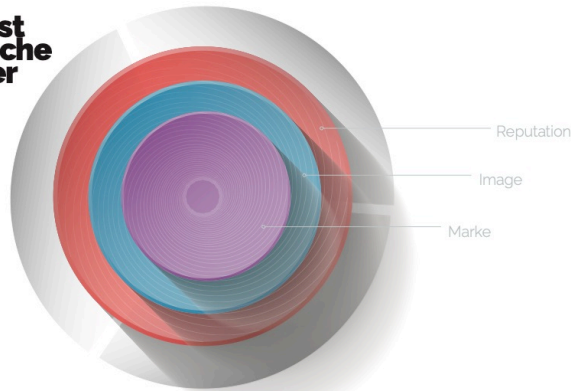


Abbildung: Reputationsmodell, Küng 2020

Da sieht man sehr gut, wie der Zusammenhang ist und wie die Spirale über alles hinweg trägt. Es geht von der Marke aus. Dort wird alles aufgebaut, wird im Image sichtbar und wird dann in der Reputation getestet, ob dies tatsächlich so ist. Darum müssen diese drei Bereiche das gleiche Bild abgeben und müssen möglichst gleich bewertet werden. Ansonsten führt das zu Spannungen. Wenn man jetzt nochmals einen Slide weitergeht, sieht man die Marke als Zentrum.

Während eine Marke weit über 120 Marken-Wirksamkeits-Faktoren durch das Image projiziert, können in 16 Wirkungs-Zonen an der Reputation-Kante, erste Indikatoren der Customer Experience gemessen werden.

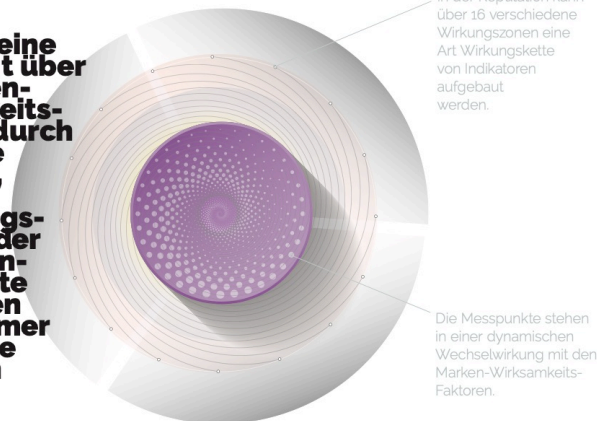


Abbildung: Reputationsmodell, Küng 2020

Mit diesem Bild möchte ich zeigen, dass die Marke, die im Zentrum steht, messbar ist. Das ist etwas, dass viele Leute nicht wissen. Man kann an dieser Reputationskante, auch Customer Experience genannt, 16 verschiedene Wirkungszone aufstellen, sprich Messpunkte aufstellen. An diesen Messpunkten entlang kann man ziemlich genau kontrollieren, wie sich die Reputation entwickelt. Mit diesen Wirkungskreisen soll symbolisiert werden, dass die Zonen an der Reputationskante nicht einfach durch Zufall entstehen, sondern ein 1 zu 1 Resultat von der Markensteuerung ist. Das heisst, wenn man beim Thema Corporate Social Responsibility nicht richtig funktioniert, dann sind diese

Schwachstellen in der Reputation sichtbar. Oder wenn eine Strategie vorhanden sein sollte, das vorhandene Kies (Marti Blausee) nicht zu waschen, bevor es entsorgt wird und der Regen das kontaminierte Material ins Grundwasser trägt, nur weil man Kosten sparen will, ist das eventuell ein Business Entscheid, korreliert aber nicht mit dem Compliance. Das wird an der Reputationskante sichtbar. Somit wird dann auch sehr schnell sichtbar, sollten solche Entscheide bewusst gewählt werden, was ich dem Unternehmen nicht unterstellen will, aber ist der Entscheid bewusst getroffen worden, dann sollte auch eine Unternehmensführung genau angeschaut werden, weil dann etwas in der Unternehmenskultur fragwürdig wäre. Das kann ja nicht das Ziel einer modernen Unternehmensführung sein. Vor allem in einer liberalisierten Demokratie wie der Schweiz. Wenn man diese Korrelation jetzt noch weiterzieht und sagt: kann denn so etwas auskommen, weil moderner investigativer Journalismus betrieben wird oder weil kritische Stakeholdergruppen wie die Blauseeorganisation selber es schafft, das Schweizer Fernsehen aufzubieten, sieht man, dass es sehr schnell sehr gefährlich werden kann. Die heutige Gesellschaft wartet ja nur auf einen Skandal.

Wenn wir nun noch einen Schritt weitergehen, dann sehen wir auf der nächsten Folie die verschiedenen 16 Indikatoren, die man an dieser Kante messen kann.

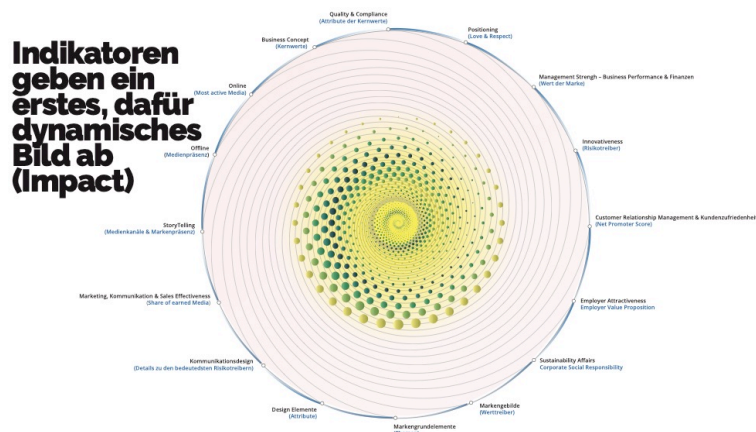


Abbildung: Reputationsmodell, Küng 2020

Hier sehen Sie Punkte, die von Business Konzepten, Quality & Compliance, Positionierung, Management Strength, Innovation bis zu Kommunikationsdesign reichen. Da sieht man 16 Wirkungsfelder, die heute mehr oder weniger, rein digital aus der Medienlandschaft, zusammengetragen werden können. Das ist tatsächlich ein erster Indikator. Wir nennen das auch einen Impact, es ist eine erste Wirkung, die eigentlich sehr schön aufzeigt was mit einer Marke los ist. Stakeholdergruppen unterscheiden nicht unter ein-

zelenen Indikatoren oder Wirkungszonen, sondern man spricht immer von Reputation. In der Tat sind es allerdings einzelne Faktoren, die entscheidend sind. Was auch wichtig ist, solange die Marke die Reputation trägt und Stakeholdergruppen als dynamische Konstruktion sieht, ist es fast nicht zu steuern. Das heisst, man muss die ganze Marke stoppen, die 16 Wirkungszonen einfrieren, den IST-Zustand analysieren und den stehenden Bauplan der Marke betrachten. #00:00:19#

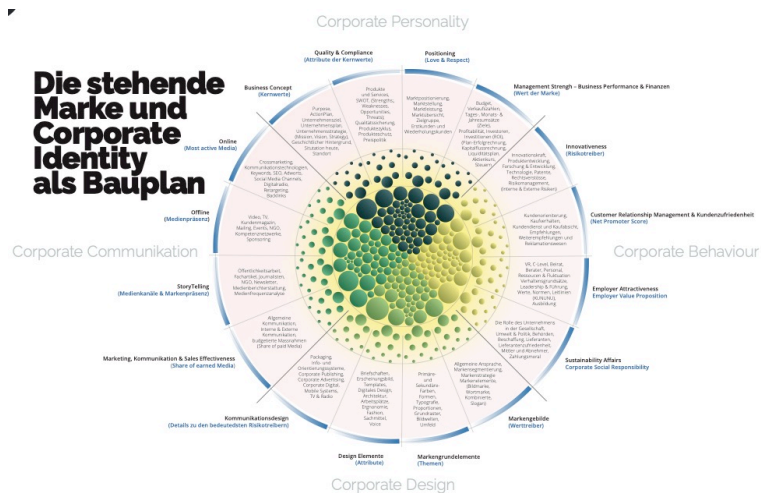


Abbildung: Reputationsmodell, Küng 2020

I: In dieser Phase wird demnach der IST-Zustand analysiert? #00:13:23#

B: Ja, in diesem Bereich kann man versuchen den IST-Zustand zu evaluieren und kann gleichzeitig mit so einem Modell den SOLL-Zustand bestimmen. Anschliessend kann man seine Roadmap entsprechend aufbauen. Was Sie hier eigentlich sehen, sind die 16 verschiedenen Wirkungszonen, die im äusseren Rand dargestellt sind. Weiter sind im Zentrum die verschiedenen Markenwirksamkeitsfaktoren in vier Dimensionen eingeteilt. Ich teile die so ein, weil ich der Auffassung bin, dass sich ein Unternehmen in diese Dimensionen darstellen lässt. Dies sind corporate personality, corporate behaviour, corporate design und dann noch corporate communication. Jeder von diesen Punkten ist ein separater Messpunkt. Anhand dieser Punkte kann bestimmt werden, wie positiv oder negativ diese ausfallen. Wenn man jetzt noch eine Folie weiter geht, sieht man dort ein mögliches Bild, das für irgendeinen Anbieter aus dem Baugewerbe erstellt wurde.

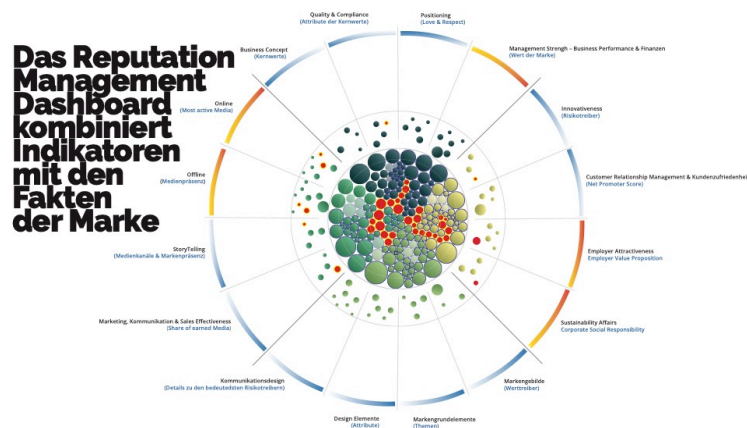


Abbildung: Reputationsmodell, Küng 2020

Da könnte zum Beispiel ein Unternehmen dargestellt sein, das in ihren Kernwerten sehr stark aufgestellt ist. Man sieht, dass die Firma eigentlich ohne Schaden dargestellt ist. Sie hat aber irgendwo im Zentrum ein gewisses Grundproblem. Diese gilt es zu analysieren. Bei den Indikatoren, die man zwischen rot und blau unterscheidet, gibt es in einem Unternehmen in der Regel verantwortliche Markenwirksamkeitsfaktoren. Wenn diese im roten Bereich sind, ist man angehalten, diese zu überprüfen. Was sehr erstaunlich ist, dass die wenigsten Leute jemals so ein Modell gesehen haben. Genau das macht meine Firma seit 25 Jahren. Wir bilden Unternehmen und Branchen ab und zeigen dort wo man Indikatoren hat, die eine Reputation als problematisch anzeigen. Anschliessend generieren wir eine Herleitung die aufzeigt, wo im Unternehmen mögliche verantwortliche Zellen sind und wie die heissen. So ein Modell lässt man iterativ in einem Unternehmen laufen und überprüft die Faktoren immer wieder und dies über Monate und Jahre. #00:13:33#

I: Muss in diesem Fall der Kern einer Unternehmung angepasst werden, um eine Verbesserung dieser Punkte zu erreichen? #00:22:30#

B: Absolut, man sieht hier mit diesem Bild sehr schön, dass nicht nur einzelne Disziplin sehr gut sein muss, sondern eine Gesamtheit entstehen muss, die funktioniert. Das heisst, der Unternehmenskern muss organisiert sein, wie Sie dies schön gesagt haben. Am Schluss muss man schauen, dass einfach alles zusammenpasst. Das ist das wichtigste.

Zusammengefasst kann man sagen, dass man sich als erstes überlegen muss, was Reputation ist, dann muss man sich überlegen, dass Reputation immer ein Resultat einer Marke darstellt. Eine einzelne Marke ist nicht einfach eine pauschale grosse graue Lö-

sung, sondern eine Marke besteht aus x Faktoren die aneinandergebaut sind. Die Mehrheit der Faktoren soll ein stimmiges Gesamtbild ergeben. Wenn dies einem gelingt, dann ist die Reputation in den meisten Fällen intakt und auch stabil. In so einem Zustand kann die Reputation auch Krisen überstehen. Das Problem wird erst dann gravierend, wenn offensichtlich viele Markenwirksamkeitsfaktoren nicht mehr zusammenpassen. Und wie von Ihnen erkannt, fängt dies in den meisten Fällen im Unternehmenskern an. Zum Beispiel hat ein Unternehmen Unternehmensziele, Unternehmenswerte und eine Vision und diese sind leider nicht mehr zeitgemäss. Dies fängt ja im Kern an.
#00:22:35#

I: Und nun eine Reputationssteigerung für eine ganze Branche zu erwirken, denken Sie, dass das möglich ist? #00:26:25#

B: Sicher ist das machbar. Ich habe Ihnen darum auch dieses Modell zukommen lassen. Wenn Sie eine ganze Branche betrachten, betrachten Sie zuerst die einzelnen Unternehmen in der Branche. Anschliessend können Sie die einzelnen Unternehmen als Branche zusammenfassen. Das heisst, man kann für jeden einzelnen Markenwirksamkeitsfaktor einen Schnitt für die Branche erstellen. Anschliessend steht im gesamten Modell der Durchschnitt der Unternehmen für die Branche. Was in Ihrem Fall in der Baubranche sicher noch sehr spannend wäre, so ein Modell für die jeweiligen grossen Baufirmen zu erstellen. Anschliessend können Sie in den jeweiligen Segmenten Differenzen unter den einzelnen Firmen ausmachen. So lässt sich feststellen, dass das keine Zufallswerte sind, sondern Reputation durch klare Fakten zustande kommt. #00:26:34#

I: Reputation ist ein Zusammenzug von div. Stakeholdergruppen. Kann ich Ihrer Meinung nach den Fokus nur auf die zukünftige Arbeitnehmergeneration legen? #00:30:46#

B: Sie möchten sich auf Mitarbeiter konzentrieren? #00:32:26#

I: Auf die zukünftige Arbeitnehmergeneration. #00:32:32#

B: So, dass man sagen kann, wie man mehr Talente für die Baubranche findet?
#00:32:35#

I: Ja, genau. #00:32:39#

B: Ich würde in jedem Fall sagen, dass es einen Zusammenhang zwischen den 16 Wirkungszonen gibt. Ich sage es etwas plakativ, wenn die Baubranche nicht nach aussen hin attraktiv aussieht, dann ist es halt spannender einen anderen Beruf ins Auge zu fassen, weil man als Arbeitnehmer findet, dass sich der Bauberuf schlecht darstellt. Wenn z. B. die Baubranche das Spannende am Beruf nicht kommuniziert, dann wirkt es halt nicht attraktiv. Auf der anderen Seite vermute ich auch, dass es wichtig ist, dass man beim Businesskonzept den Leuten klar macht, dass es im Bau nicht um Ausbeute geht, sondern um seriöse Arbeit, wo etwas hergestellt und gebraucht wird. Ein faires Preis-/Leistungsverhältnis sozusagen. Ist dieses Gefälle zu gross vorhanden, wird man nicht die richtigen Mitarbeiter finden. Ich glaube es gehört auch dazu, wenn man so arbeitet, dass dann auch gute Löhne bezahlt werden. Diese Businessperformance braucht es, auch das Suggestieren einer zukunftsprächtigen Branche gehört dazu. Sonst lassen sich keine geeigneten Mitarbeiter finden. Ein weiterer Faktor, der hinzukommt ist, das Flurgespräch, das unter den Mitarbeiter stattfindet und die schon sagen, dass es eigentlich nicht wirklich attraktiv ist im Baugewerbe zu arbeiten, dann wird es schwierig. Es gehören sehr viele Sachen dazu, dass man im Behaviour einer Branche sagen kann, dass es gute Perspektiven gibt, dass man ein angenehmes Leben führen kann, wo es nicht gefährlich ist und wo man in der Gesellschaft auch anerkannt wird. #00:32:42#

I: Genau dort sehe ich ein grosses Spannungsfeld. Vor allem beim sozialen Status und der Anerkennung, wenn man kundtut, dass man auf dem Bau arbeitet.
#00:35:40#

B: Absolut. Ich sage jetzt mal, dass diese Blauseegeschichte mit der Firma Marti ist wahrscheinlich durch eine Unternehmung verursacht worden, aber für die ganze Branche etwas doof, wenn man jetzt sagt: das ist wieder typisch Bau. Unter diesem Aspekt leiden wieder alle Unternehmen. Es ist ein Prozess, in dem man das Verständnis hat, dass das Resultat durch viele Kleinigkeiten zustande kommt. Auch dies unter der Prämisse, dass es «nur» um guten Nachwuchs geht. Am Schluss ist es wichtig, dass es keinen Skandal gibt. Oder dass man wenigstens vorbildlich vor die Medien steht und die Ursache erklärt. Sonst fühlen sich die Leute nicht wohl bei der Sache. Für die Branche ist das sehr schlecht, wenn man nicht eine klare Stellung bezieht. Wenn man Raum für Interpretation lässt, dann ist das nicht gut. Man muss so einen Prozess führen.
#00:35:51#

I: Welche Kommunikationsmöglichkeiten gibt es denn, um eine nachhaltige Reputationssteigerung zu erlangen? #00:37:10#

B: Kommunikation kann man sehr schön erklären, in dem man in der Marke Massnahmen bildet. Das heisst wie man aussieht, über welche Medien man an die Öffentlichkeit geht, welche Geschichte man erzählt, das ist extrem wichtig. Das kommt dann auch überall vor. Man kann nie alle Risiken und Krisen ausschliessen, aber man muss auch dann mit einer gewissen Sprache kommunizieren. Sollte man nicht mehr kommunizieren wird es gefährlich, weil die Leute dann unkontrolliert über einen sprechen.
#00:37:16#

I: Man gibt sozusagen das Zepter aus der Hand? #00:37:51#

B: Ganz genau. Man führt den Prozess nicht mehr, sondern es wird dann wahllos gesprochen. Das ist nicht mehr kontrollierbar. Darum ist es wichtig, dass auch eine Branche, wenn immer möglich, offizielle Ansagen tätigt. Eine Branche ist ja nur so stark wie ihre Mitglieder. Wenn die einzelnen Mitglieder nicht zu etwas stehen, dann wird es schon schwierig. #00:37:55#

I: Worauf soll dann der Fokus zur Steigerung der Reputation einer Branche gelegt werden? #00:42:53#

B: Man muss sich bewusst werden, dass Reputation ein Gesamtergebnis von sehr vielen Faktoren ist. Auch wenn man sich nur auf eine Disziplin wie das Verhalten beschränkt. Es ist wichtig, auch für eine Branche, dass man einen Code of Conduct besitzt, in dem gewisse Verhaltensregeln festgehalten werden. Weiter muss eine ganzheitliche Betrachtung eingenommen werden. Sie können die beste Employer-Branding-Strategie haben, aber wenn die Geschichte mit dem Blausee viel grösser ist, verpufft der Rest im Nichts.
#00:42:56#

I: Ist es dann sinnvoll, den Fokus nur auf eine Anspruchsgruppe zu legen? #00:44:38#

B: Man muss den Fokus auf eine Anspruchsgruppe legen, kommt aber nicht darum herum, eine ganzheitliche Betrachtung einzunehmen. Auch wenn man z.B. den Fokus auf

die Jugend legt, darf man nicht die ältere Generation vernachlässigen. Denn diese Stakeholdergruppe fungiert als Markenbotschafter und trägt das Image mit. #00:44:44#

I: Das stimmt. Wie soll nun mit der Generation Z kommuniziert werden, um diese möglichst gut anzusprechen? #00:46:03#

B: Ich glaube die Generation Z ist genau diese Generation, die die Umweltthemen nicht mehr auf die leichte Schulter nehmen. Es ist eine Generation, die wieder auf die Strasse demonstrieren geht. Das heisst, es muss so kommuniziert werden, dass es ernst gemeint ist. Auch Fehler, die Unternehmen passieren, zum Beispiel Umweltverschmutzungen, können sie nicht mehr unter dem Deckel behalten. Jeder hat ein Handy und ist immer online präsent. Das ist eine grosse Gefahr. Die Generation Z steht auch für Fairness, Umweltschutz, keine hohen Managementbesoldung und Sinnhaftigkeit. Für diese Generation gibt es eigentlich nur etwas, Unternehmen müssen beginnen, korrekt zu arbeiten. #00:46:09#

I: Da haben Sie recht. #00:48:43#

B: Das ist ganz einfach. Es gibt einfach kein unter den Deckel kehren mehr. Die Welt ist total transparent und dann sind wir wieder ganz vorne beim Businesskonzept. Der Zweck einer Unternehmung muss niedergeschrieben sein, dass man fair, korrekt, sauber und anständig arbeitet. Bei VW zum Beispiel. Diese müssen früher oder später den Leuten erklären, warum sie Elektroautos produzieren und bei Lamborghini die wahnsinnigsten Fahrzeuge herstellen, die überhaupt keinen Sinn mehr ergeben. Und das im gleichen Konzern. Werden sie das nicht kommunizieren, wird das zu grossen Spannungen führen, weil sich immer mehr Menschen frage, ist das denn nötig? #00:48:46#

I: Da bin ich ganz Ihrer Meinung. Was kann denn nun von Seiten der Baubranche unternommen werden, um für die zukünftige Arbeitnehmergeneration attraktiv zu sein? #00:50:33#

B: Ich glaube, es muss eine totale Transparenz dieser Wirkungszonen hergestellt werden. Dies in Bezug auf Produktqualität, Serviceleistungen, Arbeiten, die einen Sinn ergeben, eine faire Entlohnung und lokales Arbeiten anbieten, den Umweltgedanken hochhalten und faires Handeln vom Management bis über den Lehrling. Dies soll natürlich nach aussen getragen und kommuniziert werden. Es soll glaubwürdig mit einer Sto-

rytelling vermittelt werden. So, dass die Leute sagen können, doch dies ist eine moderne und seriöse Unternehmung. Wenn man das über eine ganze Branche herstellen will, ist das eine Herkules-Arbeit. Es beginnt damit, dass man die einzelnen Mitglieder darauf sensibilisiert. Jedes Mitglied muss Teil davon sein und damit arbeiten. Ich denke, dass die Baubranche für viele Leute in Zukunft eine neue Hoffnung sein kann, da viele andere Branchen durch den Technologiewandel abgelöst werden. Die Baubranche total zu digitalisieren glaube ich nicht, dass dies in den nächsten Jahren geschehen wird.
#00:50:39#

I: Nein das denke ich auch nicht. Auf dem Bau wird es nach wie vor Menschen geben, die mit ihren Händen arbeiten. #00:52:56#

B: Und das beinhaltet wiederum einige Chancen für Arbeitnehmer. Und das soll auch so kommuniziert werden. Mir fällt auch nicht gerade etwas ein, dass die Baubranche mit bekannten Persönlichkeiten zusammenarbeitet, um sich so besser zu vermarkten. Ich denke, da fehlen halt auch gewisse Identifikationsfiguren. #00:53:00#

I: Da gebe ich Ihnen völlig recht, das fehlt bei uns. Ich denke, das hat bestimmt Potential, um sich noch besser zu vermarkten. Was unternehmen denn andere Branchen in Sachen Reputation sehr gut? #00:55:36#

B: Da fällt mir jetzt spontan die Tourismusbranche ein. Die sind sehr kommunikativ. Was man hier erwähnen muss, dass die Kommunikation um einiges einfacher ist. Diese können schöne Feriendestinationen darstellen. Es sind eingängigere Impressionen.
#00:55:39#

I: Was ist für Sie ein Paradebeispiel von Unternehmen, was Reputation angeht? #00:56:47#

B: Was ich immer sehr gerne in diesem Zusammenhang nenne, weil es auch relativ neutral ist und man kein Unternehmen bevorzugt, ist die Schweizerische Nationalbank. Diese macht das sehr gut. Sie ist glaubwürdig und tritt stark auf. Wenn die Schweizerische Nationalbank agiert, dann funktioniert das, es greift. Wenn die Schweizer Nationalbank angegriffen wird, wie dies vor zwei Wochen zum Thema Sexismus passiert ist, dann steht Thomas Jordan hin und erklärt die Situation und nimmt dies nicht auf die leichte Schulter. Er strahlt Glaubwürdigkeit aus und das ist ein starkes Zeichen in so

einer Situation. Bei einer Nationalbank ist Reputation umso wichtiger, denn wenn diese an den internationalen Märkten interagiert und ihr niemand glaubt, hat sie einen sehr schweren Stand ihre Forderungen durchzubringen. #00:57:03#

I: Das sehe ich auch so. Wie können nun die getroffenen Massnahmen effektiv umgesetzt werden? #01:01:38#

B: Die Massnahmen können nur umgesetzt werden, wenn sie in Massnahmen aufgeschlüsselt werden. Die Massnahmen müssen einen Namen haben. Man muss eine Landkarte generieren, wo man sieht, was darauf steht. Man muss jeden einzelnen Punkt auf dem Modell abarbeiten und sehen, ob der Punkt rot, orange oder grün ist. Das ist ein stetiger permanenter Kreislauf und muss immer überwacht werden. Es ist auf Branchenebene die Aufgabe eines Verbandes, dies unter den einzelnen Mitgliedern zu koordinieren. Es müssen Faktoren bestimmt werden, die massgebend für die Reputation im Kontext der zukünftigen Arbeitnehmergeneration stehen. Mit diesen Faktoren müssen dann die einzelnen Unternehmen arbeiten. Damit der Verband dies bewerkstelligen kann, benötigt er natürlich ein Programm, Personen, die das mittragen, er braucht ein Ziel, das niedergeschrieben ist. Es braucht einen Sprecher, der hin steht, wenn es mediale Aus schläge gibt. Weiter müssen natürlich die medialen Kanäle berücksichtigt werden, bei denen auch die jungen Leute aktiv sind. Dies mit dem Gedanken an die Generation Z. Das alles muss als Ganzes berücksichtigt werden. Ansonsten wird es sehr schwierig in der Umsetzung. #01:01:43#

I: Genau, das sehe ich auch ein. Nun noch zur letzten Frage. Ist es möglich eine Branche als Marke zu positionieren? #01:05:00#

B: Ja, es ist die einzige Chance, um sich erfolgreich zu positionieren. Es ist wie ein Netz, das die verschiedenen Baufirmen trägt und stützt. #01:05:05#

I: Sehr gut. Ich versuche, diese Inhalte in meine Arbeit einfliessen zu lassen. Vielen Dank Herr Küng für das angenehme und informative Gespräch. #01:05:10#

B: Bitte, bei Fragen rufen Sie an oder schreiben Sie eine E-Mail. Auf Wiedersehen. #01:05:20#

Anhang B2: Interview Martin Meier-Pfister

Interviewpartner: Martin Meier-Pfister (B)

Firma: IRF Reputations

Thema: Reputationsmanagement

Datum: 21. Oktober 2020 um 14:30 Uhr

Zoom-Meeting

Dauer: 30:15 Minuten

I: Hallo Herr Meier-Pfister, vielen herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und zu einem Interview bereit sind. #00:00:09#

B: Gerne. #00:00:11#

I: Vielen Dank. Ich komme gleich zu den Fragen. Können Branchen eine Reputation besitzen oder ist dies nur für Unternehmen möglich? #00:01:23#

B: Ich bin kein Theoretiker, sondern ein Praktiker und da finde ich ganz eindeutig, dass eine Branche eine Reputation besitzen kann. Ein Indiz dafür wären ja Ranglisten, die von Berufsgattungen erstellt werden. Das kennen Sie ja auch gut, wo man sieht wie sich Ärzte von Pfarrern, Kommunikationsexperten, Journalisten und Anwälten etc. unterscheiden und die verschiedenen Berufsgattungen haben ja verschiedene Reputations. Sollte man Berufsgattungen zusammenfassen wollen, kann man wahrscheinlich auch in den Ärztegemeinschaften, sei dies ein Chirurg, ein Dermatologe oder ein Spezialist für innere Medizin, jeder hat sein eigenes Profil und zusammen sind es Ärzte. Genau das Gleiche behaupte ich, kann man für das Bauhauptgewerbe auch machen. #00:01:41#

I: Dann gibt es grundsätzlich keinen grossen Unterschied zwischen einer Reputation einer Unternehmung und einer Branche? #00:02:42#

B: Nein, das stimmt so nicht. Wenn man in die Theorie geht, ist Reputation ein Mosaik von verschiedenen Images, also Teil-Reputationen. Dies kann man beliebig aggregieren. Darum weiss ich nicht, warum es nicht möglich sein soll auch für eine Branche eine bestimmte Reputation zu definieren. #00:02:52#

I: Welche Kommunikationsmöglichkeiten oder Formen gibt es, um die Reputation einer Firma resp. einer Branche nachhaltig zu steigern? #00:03:17#

B: Wenn man beachtet was Treiber von Reputation sind, merkt man, dass viele gar nichts mit Kommunikation zu tun haben, sondern mit Verhalten. Z.B. Vertrauenswürdigkeit, wenn man das Bauhauptgewerbe anschaut; Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, Verantwortlichkeit oder Glaubwürdigkeit, das sind alles Elemente von einer Reputation. Und viele von diesen haben nichts mit Kommunikation zu tun. Wenn ich ein Haus bauen möchte und ich fünf Handwerker benötige und diese sollten am nächsten Mittwoch bei mir morgens um 8:00 Uhr eintreffen, muss keiner mit mir sprechen. Sollte aber jeder Punkt 8:00 Uhr wie abgemacht vor der Tür stehen, tadellos seinen Job machen und sich mit einem Aufwiedersehen verabschieden und die Arbeit ist perfekt erledigt, hat keine Kommunikation stattgefunden aber die Reputation ist perfekt. Dies weil jeder sein Leistungsversprechen eingehalten hat. Reputation darf man nicht mit Kommunikation gleichsetzen. Vieles hat mit Verhalten zu tun. Um nun aber noch Ihre Frage abschliessend zu beantworten, was Kommunikation im Stande zu Leisten ist. Natürlich kann Kommunikation einiges leisten, wenn man das Kreieren oder Verändern einer Reputation anschaut. Dann muss als erstes die Frage gestellt werden, welches sind die Inhalte oder die Positionierung, was ist das Versprechen gegenüber dem Kunden. Wenn man z. B. das Malergewerbe anschaut, was ist das Versprechen gegenüber Kunden, gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Ich habe dieses Beispiel gewählt, weil bei den Malern auf einmal sehr viele Frauen im Beruf tätig sind, und viele andere Branchen neidisch sind und sich fragen, warum diese es geschafft haben, so viele Frauen zu gewinnen. Das ist von diesem Aspekt her sehr interessant. Die Branche hat sich ja etwas überlegt bei dem. Darum ist es wichtig, was für Inhalte will ich vermitteln und was ist das Versprechen an das Berufsbild, an das Zusammenarbeiten, was dargestellt wird. Natürlich wenn es um das Instrumentarium geht, sind es die klassischen Kommunikationsmittel. Seien das Events an Berufsmessen, Websites auf denen man das Berufsbild gut beschreibt, etc. das bildet das klassische Kommunikationskonzept. Am Anfang steht allerdings das Leistungsversprechen. Was kann der Kunde von mir als Maler erwarten und was kann ein Mitarbeiter von mir erwarten, wenn dieser neu bei mir im Geschäft einsteigt? Je nachdem mit wem man es zu tun hat, ist dieses Leistungsversprechen anders. Sei dies mit Mitarbeiter, Kunden oder gegenüber der Politik. Jede Zielgruppe hat ein anderes Leistungsversprechen. Wenn man nun das ganze Baugewerbe anschaut, hat halt jede Berufsgattung Partikularinteressen. #00:03:30#

I: Das heisst, dass der Fokus auf das Verhalten gelegt werden soll. Das was gesagt wird, muss eintreffen. Die Drittperson darf keine Differenz wahrnehmen zwischen gesagtem und getanem? #00:08:43#

B: Genau. Ein Punkt kann man hier sicher noch hervorheben. Wenn man die Personalisierung der Kommunikation anschaut. Wer sind die Träger der Botschaft? Da braucht es immer glaubwürdige Personen, das muss nicht immer der Chef vom Branchenverband sein. Wenn man den Fokus auf die Jugend legt, kann das auch eine Equipe sein, die an Europa- oder Weltmeisterschaften für die Berufsgattung z.B. Spengler an der Spengler-Meisterschaft die Goldmedaille holt, kann auch diese Truppe zum Sprecher dieser Branche avancieren. Man muss sich überlegen, welche Personen dafür geeignet sind. #00:09:00#

I: Das würde heissen, ein Influencer für die Branche wäre sinnvoll? #00:08:43#

B: Genau. Die Frage ist einfach, welche Personen sind geeignet, die Botschaft an die richtigen Leute zu tragen. Weil nur technisch die Botschaft auf der Website zu vermitteln, reicht nicht. Ich möchte hier noch ein Beispiel nennen. Ich habe zwei Söhne, die sind im Alter, indem sich die Frage der Berufswahl aufdrängt. Ich habe in der letzten Woche, weil die beiden nicht wissen was sie lernen wollen, im Internet nach verschiedenen Berufsbildern ausschugehalten und wie die dargestellt werden. Es ist erschreckend wie schlecht, wie ich finde, wie diese Berufsgattungen dargestellt werden. Wenn man nach dem Besuch der Internetseite gleich viel über einen Beruf weiss wie vorher. Hier wird nicht daran gedacht, wie man die Informationen effektiv an die Leute bringt. Hier wird eine falsche Sichtweise eingenommen. Es wird nicht von der Sichtweise der Leute ausgegangen, die keine Ahnung haben, was z.B. ein Spengler den ganzen Tag macht. Es muss ganz anders kommuniziert werden. Man darf hier nicht von innen nach aussen denken, sondern muss von aussen nach innen denken. #00:11:15#

I: Genau, dieser Auffassung bin ich auch. Ich denke, dass das Baugewerbe dies zu wenig beachtet.

Wie Sie zu Beginn gesagt haben ist Reputation eine Aggregation von div. Images. Meine Frage nun: ist es sinnvoll den Fokus zur Reputationssteigerung nur auf eine Anspruchsgruppe zu legen, wie die zukünftige Arbeitnehmergeneration? #00:13:06#

B: Ich denke das kann man schon. Natürlich sagt die Theorie, dass eine Reputation durch eine Aggregation von Images zu Stande kommt. In der Regel meint man dann auch eine Aggregation durch die unterschiedlichen Anspruchsgruppen heraus. Ich sehe allerdings in meiner Welt, in der die Anspruchsgruppen der Investoren zentral ist. Natürlich können sie dann nur für Investoren in dieser Stakeholdergruppe eine Reputation aufbauen. Ich finde das geht schon. Auch etwas anders gesagt, wenn man erfolgreich sein will im Reputationsaufbau, muss man Schwergewichte bilden. Wenn man Ihr Beispiel nimmt, indem es sehr viele Anspruchsgruppen gibt und man es dann allen recht machen will. Ist die Gefahr halt gross, wie die Praxis zeigt, dass man es schlussendlich niemandem Recht macht. Weil man es nicht schafft, auf so vielen Hochzeiten gleichzeitig zu tanzen.

Wenn man jetzt Ihr Beispiel nimmt, das heisst die Baubranche, dann würde ich vorschlagen, dass die Branche ein 5 Jahresprogramm erstellt, indem nur am Profil gegenüber der zukünftigen Arbeitnehmergeneration gearbeitet wird. Es dauert ja auch seine Zeit. Es geht nicht innerhalb von drei Monaten. Es braucht Zeit, viel personelle Ressourcen, Geld und somit macht eine Priorisierung Sinn. #00:14:09#

I: Sehr gut.

Ihre Söhne sind ja, wie sie erwähnt haben, in der Generation Z aufgewachsen. Können Sie mir mitteilen wie man diese abholt und verständlich kommuniziert?
#00:15:47#

B: Wenn Sie mich als Vater fragen, dann frage ich mich dies auch manchmal (lacht). Der Influencer-Teil ist sicher sehr wichtig, wie vorher erwähnt. Digitale-Soziale Medien. Es ist doch so, dass die Leute, die sich jetzt mit der Berufsfindung auseinandersetzen, nicht die NZZ und nicht einmal 20 Minuten lesen. Wenn man am Gymi durch den Flur läuft, schauen alle in ihr Smartphone und haben noch nie eine Zeitung aufgemacht. Ein weiterer Punkt ist sicher die Peergroup. Was machen Kolleginnen und Kollegen? Da stellt sich die Frage, wie kann ich Gruppen oder Schulen informieren? Ich höre häufig, wenn ich meine Söhne als Beispiel nehme und die dann sagen. Ich habe meinen ehemaligen Schulkollegen XY getroffen und der schliesst jetzt die Lehre ab und macht jetzt dies und das. Und mein Sohn dann sagt. Das ist doch noch interessant. Es ist das direkte Umfeld, wo eine wichtige Informationsquelle darstellt. Wenn man das jetzt auf Ihr Beispiel ummünzt sollte man die Personen, die sich für eine Lehre auf dem Bau haben rekrutieren lassen, als Botschafter einbinden und einsetzen. Hier gilt es sich zu

überlegen, wie sich solche Leute als Botschafter engagieren oder begeistern lassen. Wenn diese jungen Leute z.B. Geschwister haben oder im Fussballklub Mitglied sind und die dann sagen: ich habe jetzt das erste Lehrjahr absolviert und es ist super gewesen, das müsst ihr auch machen. Das denke ich wäre der richtige Ansatz und sollte gemacht werden. Wenn ich noch ein Beispiel nennen darf und den Bezug auf die Maurer lege, wäre es denkbar unter den Maurern einen Wettbewerb zu veranstalten mit den witzigsten Videos der Baustelle, sprich Fails. Man einen Daten-Pool macht und aus diesem Pool eine witzige Kampagne kreiert. Mit solchen Sachen spricht man die Jugendlichen an und kommt definitiv besser an, als eine Werbe- resp. Plakatkampagne am Hauptbahnhof. #00:16:00#

I: Das ist definitiv so, das andere wirkt sehr verstaubt und konservativ.

Was müsste von Seiten der Baubranche unternommen werden, um für die zukünftigen Arbeitnehmergenerationen wieder attraktiv zu werden? #00:19:51#

B: Es soll Lust und Freude machen auf dem Bau zu arbeiten, wenn wir das Video nehmen. Allerdings muss man beachten, was für ein Leistungsversprechen man gibt. Wenn ich mich ganz witzig und originell zeige und am ersten Tag bei Lehrbeginn der Lehrmeister wie ein Infanteriekommandant daherkommt und mich Liegestütze machen lässt, dann funktioniert das nicht. Es soll nicht heissen, dass es immer lustig und fröhlich zu und her gehen muss in der Lehre. Es muss konsistent und eine Entsprechung geben, was einem in der Lehre geboten wird, was der Lehrmeister bieten kann und was das Leistungsversprechen verspricht. #00:20:22#

I: Können Sie mir ein Beispiel nennen, welche Branche das sehr gut macht? #00:21:06#

B: Das ist eine gute Frage. Leider kann ich Ihnen hier kein Beispiel nennen, das im baunahen Bereich vorkommt. #00:21:24#

I: Wie können die getroffenen Massnahmen effektiv umgesetzt werden oder worauf muss der Fokus gelegt werden? #00:22:23#

B: Es gibt von Zerfass ein Reputationstool. Das RepTrak zur Reputationsmessung, evtl. kann man sich an so etwas orientieren. Die Frage stellt sich halt immer, wie kann ich dies messen? Für diesen Fall ist es sicher am besten man würde Befragungen durchfüh-

ren. Die Befragungen müssten z.B. bei 50, 100 oder 500 Schulabgängern durchgeführt und nach 3, 5 oder 7 Jahren wiederholt werden. Dies mit einem standardisierten Fragebogen. So sollte man über die Zeit sehen, wie sich das Berufsbild verändert. Wichtig ist, wie bei den vorangegangenen Fragen, sich auf das Leistungsversprechen zu fokussieren und wie kann ich das angemessen an die Leute bringen. #00:24:05#

I: Noch etwas zum Schluss. Eine Marke ist ja etwas sehr Wichtiges. Ist es möglich eine Branche als Marke zu positionieren? #00:25:28#

B: Ehrlich gesagt bin ich kein Branding Spezialist. Aber da bin ich eher skeptischer, ob man dies wirklich kann. Eine Marke lebt ja davon, dass sie ziemlich genau umrissen ist. Wenn wir z. B. das Malergewerbe wieder nehmen. Es gibt eine ganze Menge von Malern und somit keine klare Kontur. Somit bin ich da eher skeptisch, dass das möglich ist. Wenn wir z.B. Apple nehmen. Die Marke ist sehr stark visuell kontrolliert. Wenn Sie an Apple denken haben Sie den Apfel und das coole Logo vor sich und wie es auf dem Bildschirm oder dem Computer wirkt. Es ist sehr stark visuell geprägt. Nun stellt sich die Frage, kann man eine Branche rein visuell prägen? Da bin ich mir nicht wirklich sicher. #00:25:45#

I: Meinen Sie, weil es zu vielschichtig ist? #00:27:17#

B: Ja, ich glaube ja. Weil eine Marke einen sehr starken visuellen Charakter hat. Man müsste sich überlegen, ob es da ein Beispiel gibt. Evtl. bei den Apothekern. Diese haben alle ihr grünes Apothekerschild. Eventuell wäre das etwas. Oder Piloten, die haben alle ihre Pilotenuniform. Eventuell könnte man das machen, man muss sich das überlegen. Es ist sicher nicht einfach. Ich denke konzeptionell ist es möglich, ob man es praktisch umsetzen kann, ist eine andere Frage. #00:27:20#

I: Sehr gut. Das war es auch schon mit dem Interview. Vielen herzlichen Dank für Ihren spontanen Einsatz und der Teilnahme. #00:29:30#

B: Nichts zu Danken und viel Erfolg bei Ihrer Arbeit. Auf Wiedersehen #00:29:51#

Anhang B3: Interviewleitfaden Jugend Coaching

Interview-Fragen

Was ist genau deine Tätigkeit, im Umgang mit den Jugendlichen?

Wie stehen die Jugendlichen zur Berufsbildung im Vergleich zum Studium?

Haben die Eltern grossen Einfluss auf die Berufswahl der Kinder?

Ist den Jugendlichen der Soziale Status eines Berufes wichtig?

Wo, resp. auf welchen Plattformen informieren sich Jugendliche?

Kennst du Firmen die die Lehrlingsakquisition gut machen?

Haben schlechte Pressenachrichten Einfluss in der Berufswahl der Jugendlichen?

Anhang B4: Interview Sonja Stutz

Interviewpartner: Sonja Stutz (B)

Firma: Sonja Stutz Coaching

Thema: Präferenzen von Jugendlichen

Datum: 20. Oktober 2020 um 11:00 Uhr

Restaurant Winzerhaus, Weiningen ZH

Dauer: 51:34 Minuten

I: Hallo Sonja, vielen herzlichen Dank für das spontane Treffen. #00:00:02#

B: Bitte, ist doch gerne geschehen. Ich werde mich zuerst vorstellen, damit du weisst was ich mache und welche Erfahrungen ich mitbringe. Zum einen bin ich in Firmen tätig, das ist der grösste Teil und zum anderen Teil bin ich in Schulen und coache die Jugendlichen in der Bewerbungsphase. Ich mache mit ihnen Workshops und zeige ihnen wie man sich heutzutage bewirbt, da sich der ganze Prozess in den letzten Jahren stark verändert hat, in Bezug auf die benötigten Unterlagen und CV's. Früher hatte man da fast kein Gewicht daraufgelegt, höchstens noch bei einer Bewerbung im kaufmännischen Bereich. Heute reicht eine einfache Bewerbung einfach nicht mehr, vor allem wenn du kein 5.5 oder 6er Schüler bist, dann ist es um so wichtiger. Ich mache mit den Jugendlichen fiktive Vorstellungsgespräche 1 zu 1, diverse Workshops und begleite sie während der Lehrstellensuche. Wie gesagt verbringe ich den grössten Teil meiner Tätigkeit in Firmen. Dort mache ich Mediationen, Vorselektionen von Bewerbungsschreibern, helfe allgemein im HR mit und begleite CEO's bei schwierigen Personalthemen. Das Schwergewicht meiner Tätigkeit liegt allerdings schon auf der Mediation, z.B. wenn im Team etwas nicht so funktioniert wie es sollte und bei der Begleitung von CEO's rund um das Thema Personal.

Weil ich doch einige Zeit mit den Schülern verbringe, sehe ich in verschiedene Schulen hinein, weiss darum was ihre Bedürfnisse sind und was sie wollen. Bei deinem Thema geht es ja im die zukünftigen Lehrlinge und du bemängelst, dass der Fokus zu sehr auf die Hochschulabsolventen gelegt wird. #00:00:05#

I: Der Fokus wird nicht nur auf die Hochschulabsolventen gelegt, aber ich finde, dass den Schülern, die eine Berufslehre bevorzugen, zu wenig Beachtung geschenkt wird. #00:03:11#

B: Wir im Aargau haben Real, Sek und die Bezirksschule. Die Realschule ist das schwächste, die Sekundarschule ist im Mittel und bei der Bezirksschule gehst du oder hast die Möglichkeit an die Kantonsschule zu gehen. Was die Stellensuche an der Bezirksschule angeht wird überhaupt nichts unternommen und die Schüler erfahren keine Unterstützung durch die Lehrerschaft. Es wird davon ausgegangen, wenn du an der Bezirks- oder der Sekundarschule A bist, gehst du im Anschluss an die Mittelschule studieren. Viele Schüler wollen dies allerdings gar nicht. Sie werden durch die Schulleiter und die Eltern dazu «gepusht». Ich habe gerade ein Mädchen betreut, die unbedingt Coiffeuse werden wollte. Obwohl sie in der Sek A war. Dieser Berufswunsch hatte niemand verstanden. Ich finde allerdings, man sollte das machen was einem Spass macht.

Die Sekundarschule B macht sehr viel für die Schüler in Sachen Berufsbildung. Diese bekommen eine grosse Unterstützung von Seiten der Schule. Die Sekundarschule B und die Realschule erhalten leider fast keine Unterstützung. Obwohl diese die Hilfe am dringendsten benötigen würden. Es kommt schon immer mehr, auch werden die Lehrer dafür sensibilisiert. Allerdings sind die Dozenten nicht auf dem neusten Stand, z.B. was die CV's betrifft ist der Wissensstand sehr schlecht. Privatschulen, an denen ich auch tätig bin, machen sehr viel in Sachen Berufsfindung und leisten Vorbereitungsarbeiten. So viel zu mir. Stell mir doch deine Fragen. Ich habe für mich auch noch Notizen gemacht, die eventuell hilfreich sein können. #00:03:19#

I: Das ist doch in Ordnung. Was ich noch erwähnen möchte ist, dass ich anhand unseres Gespräches, in denen du mir Inputs gibst, die Umfrage, die ich durchführen werde, eventuell noch Anpassungen vornehme. An der Umfrage werde ca. 8 – 10 Sekundarschulhäuser teilnehmen. Eine Frage, die mich sehr interessiert: haben die Schüler eine falsche Vorstellung und haben das Gefühl, dass wenn man «nur» eine Berufslehre absolviert, keine berufliche Karriere machen kann? #00:06:54#

B: Das ist sicher so. Vielen ist das nicht bewusst was für Möglichkeiten man nach einer beruflichen Grundausbildung hat. Und das fängt bei den Eltern an. Die Sekundarschulen machen zu Beginn des Schuljahres einen Elternabend und eventuell müsste man dort schon gezielt eine Aufklärung lancieren und aufzeigen, was alles möglich ist. Ich denke eine grosse Hebelwirkung erzielt man, wenn die Eltern der Schüler ins Boot geholt werden. Viele Eltern kennen das berufliche Weiterbildungssystem nicht. Das sehe ich nur schon in meinem Bekanntenkreis, wenn ich höre, wie gesagt wird: «das geht nur,

wenn man an die Kanti geht» und nachher erstaunt ist, wenn ich ihnen aufzeige, was alles möglich ist, auch ohne Matura und Hochschulabschluss. Dass man auch mit einem Realschulabschluss Karriere machen kann und eventuell auf dem Bau arbeitet. Das sollte man versuchen mehr zu kommunizieren und vor allem bei den Eltern. Denn sehr viel, was die Berufsbildung angeht, ist von den Eltern gesteuert. #00:11:37#

I: Das heisst, dass der grösste Druck von den Eltern aus kommt? #00:14:06#

B: Das sicher. Es kommt aber auch auf die Schule selbst darauf an. Ein gutes Beispiel ist hier die Schule «lernmit». Ich werde dir den Kontakt des Schulleiters zustellen, dann kannst du mit ihm direkt Kontakt aufnehmen. Ich würde dir auch vorschlagen, diese Schule in deine Umfrage zu integrieren. Die macht sehr viel für die Schüler, was den Weg in den Berufseinstieg angeht. #00:14:10#

I: Vielen Dank, sehr gerne. Haben dir Schüler auch schon mitgeteilt, was sie für Anforderungen an den zukünftigen Lehrbetrieb stellen? Was ist ihnen bei der zukünftigen Arbeitsstelle wichtig? #00:14:44#

B: Das frage ich die Schüler natürlich auch immer und höre immer sehr viel Verschiedenes. Zum Beispiel wünschen sie, dass sie einen Chef haben, der sie nicht blossstellt und dass das Zwischenmenschliche allgemein gut funktioniert. Auch ein wichtiger Punkt ist natürlich der Lohn. Was verdient ein Strassenbauer in der Lehre? #00:14:56#

I: Strassenbauer haben einen sehr guten Lohn, darum verstehe ich nicht, warum sich nicht mehr für den Beruf begeistern lassen. Also im 1. Lehrjahr verdient ein Lehrling 1'000.- Franken im 2. Lehrjahr 1'600.- und im 3. Lehrjahr 2'000.- Franken und das finde ich einen stolzen Betrag. Nach der Lehre haben Strassenbauer dann mit Abzug ca. 4'850.- Franken. #00:16:39#

B: Das sind ja sehr gute Löhne für einen Lehrling. #00:18:39#

I: Das finde ich auch. Und mit den Ferien, den Kompensationstagen und der Überzeit kommen die Strassenbauer auf ca. 7 – 8 Wochen Ferien. Was auch nicht gerade wenig ist. #00:18:42#

B: Das finde ich sehr viel. Das sind alles Punkte, die man gut verkaufen könnte. Aber ich glaube, das sind sich viele nicht bewusst und das kennt man auch nicht. #00:21:33#

I: Und wenn man dann einmal so weit ist, kann man auch noch eine Bauführerschule besuchen. Wird diese in Sursee absolviert, dauert die Schule 2 x 18 Wochen und anschliessend hast du ca. 8'000.- Franken Anfangslohn. Der Bauführerlohn kann dann bis auf 9'500.- Franken steigen, je nach Region, wo man arbeitet. Man bekommt als Bauführer in der Regel noch ein Geschäftsauto und ein Natel, das man privat benutzen kann. Auch die Arbeitszeit kannst du dir mehr oder weniger selbst einteilen. Du musst einfach deinen Job machen. Im Verhältnis zu anderen Ausbildungen ist es, wie ich finde, eine einfache und kurze Ausbildung.

Was meinst du, spielen der soziale Status eines Berufes eine wichtige Rolle? An den Aufstiegsmöglichkeiten kann es nicht liegen. #00:21:48#

B: Ganz sicher ist das ein Faktor. Ich war gerade noch in den Schulen und habe extra noch nachgefragt, was die Schüler aus ihrer Sicht machen würden, um an gute Lehrlinge zu kommen. Ich versuche solche Sachen immer aus der Sicht der Schüler oder Jugendlichen zu betrachten. Denn sie müssen sich ja für etwas entscheiden, nicht ich. Die Schüler finden, dass die aktive Präsenz an den Schulen fehlt. Man weiss gar nicht, was der Beruf beinhaltet, was man dort alles macht. Ich würde vorschlagen, dass ihr den Beruf aktiv und professionell an den Schulen vorstellt. Dies mit der Schulleitung zusammen. Dass ihr jedes Jahr bei den Achtklässlern zu Beginn des Schuljahres, wo ihr etwas Spannendes präsentiert und die Schüler so abholt. Dies mit einer spannenden Präsentation mit Video, wo man den Beruf richtig miterleben kann. Ich denke der grösste Fehler, der gemacht wird ist, dass der Beruf nicht aus der Sicht der Jugendlichen dargestellt wird, sondern aus der eines Erwachsenen. Ich habe heute Morgen bevor ich abgefahren bin noch mit meiner Tochter darüber gesprochen, was sie zu diesem Thema sagen würde. Genau das mit der aktiven Vorstellung an den Schulen hat sie mir mitgeteilt. Das fehlt. Es wird zu wenig spannend präsentiert. Am besten wäre es natürlich, wenn man die Schulen in den Betrieb selbst einlädt. Ein weiterer Punkt, sagte meine Tochter, dass mehr Werbung gemacht werden sollte. Wie es zum Beispiel bei den Wahlen der Fall ist. Jeder spricht darüber und man sieht Plakate und Werbespots. #00:23:53#

I: Auf welcher Plattform würdest du diese Werbung anbringen? #00:30:09#

B: Auf Instagram. 90% der Jugendlichen sind auf Insta. Nicht Facebook, das ist eher für die ältere Generation. Die Jugendlichen kommunizieren über Insta. Sie schauen alles nach, sehen sich Videos an. Ein Mädchen, das ich gestern in der Klasse hatte, sagte

auch, sie würde es begrüßen, wenn Berufe dort präsentiert würden. Vor allem wenn junge Lehrlinge in Werbespots dort auftreten, können diese direkt die Schüler ansprechen.

Man könnte zum Beispiel auch einen Lehrling der Firma für so ein Projekt aufnehmen. Dies könnte auch eine grosse Motivation für den Lernenden selbst sein, dass er solch ein Projekt mitgestalten darf. Das sind Sachen welche die Jugendlichen spannend finden. Auch könnte man mit den Lehrlingen zu den Schulen gehen, dass der Beruf durch die jungen Leute präsentiert wird, für junge Menschen. So wird auf Augenhöhe kommuniziert. #00:30:12#

I: Wie sieht es mit der Berufswahl von Jungen und Mädchen aus? Gibt es da grosse Differenzen? #00:33:30#

B: Natürlich gibt es Differenzen, aber es ist schon so, dass immer mehr Mädchen im Knabenberufe gehen und auch umgekehrt. Allerdings haben die klassischen Mädchenberufe nach wie vor mehr weibliche Lehrlinge. #00:33:42#

I: Kennst du Branchen oder Betriebe, die die Lehrlingsakquisition sehr gut machen? #00:34:59#

B: Ich würde nicht eine Branche nennen, sondern Firmen. z.B. die Firma Soudronic AG, diese gehen sehr viel in Schulen. Das machen die jedes Jahr und zwar in der Region Bergdietikon. Sie bilden Polymechniker und KV-Lernende aus. Was ich mir noch überlegt habe ist, wenn du über ASK gehst. Das ist ein Beratungsdienst für Ausbildung und Beruf für Jugendliche und Erwachsene. Sie gehen vermehrt auch an Schulen und stellen verschiedene Berufe vor. Viele, die in der Berufswahl anstehen, gehen zu ASK. Dieser Dienst ist staatlich und steht kostenlos zur Verfügung. #00:35:05#

I: Was man beim Beruf Strassenbauer nicht ausser Acht lassen kann, ist die Tatsache, dass man draussen in der Natur arbeitet und dies bei Regen, Nässe und Hitze. #00:41:58#

B: Das stimmt, ist aber bei den Gartenbauern auch so. Und der Beruf Gartenbauer ist zurzeit sehr beliebt. Das war allerdings auch nicht immer so. Erst in letzter Zeit haben die grösseren Gartenbauunternehmen angefangen aktiv um Lehrlinge an den Schulen zu

werben. Ich denke sobald man aktiv wird und zeigt, dass man auch noch hier ist, dann wird das auch anders wahrgenommen. Es gibt an den Schulen ein Berufswahlbuch. Dort drin sind sämtliche Berufe, die man erlernen kann. Dort drin stehen die Voraussetzungen, die man benötigt um den Beruf zu erlernen, was für Möglichkeiten man nachher hat und was für Weiterbildungen es gibt. Mit diesem Buch arbeiten die Schulen, auf jeden Fall im Kanton Aargau.

Ich würde auf Printwerbung verzichten. Der effektivste Weg an die Schüler zu gelangen, ist über die Schule selbst. Wenn du dich entschliesst an die Schule zu gehen, ist es wichtig, dass es spannend präsentiert wird. Die Schüler haben jedes Jahr eine Projektwoche. Dort kann in Absprache mit dem Schulleiter, eventuell auch die ganze Klasse in den Betrieb einladen und aktiv live den Beruf vorstellen.

Auch Berufsmessen sind sehr wichtig. Ich gehe viel mit den Jugendlichen auf diese Berufsmessen mit und dies ist immer wieder äusserst spannend. Es gibt dort extrem grosse Unterschiede, wie die jeweiligen Berufe präsentiert werden. Es gab eine Firma, die hatte einen kleinen Bagger vor Ort, wo die Jugendlichen eine Challenge absolvieren durften. Das hat den Schülern extrem gut gefallen. So etwas sollte man unbedingt berücksichtigen.

#00:42:06#

I: Eine Frage, die mich noch interessiert, aus welchem Grund sind die sozialen Berufe bei den aktuellen Schulabgängern so beliebt? #00:46:43#

B: Das frage ich mich ehrlich gesagt auch. #00:46:50#

I: Was machen diese besser, als dass was das Baugewerbe macht? #00:46:53#

B: Ich kann das leider nicht abschliessend beantworten. Was sein kann, man hat ja schon als kleines Kind immer Kontakt zu Ärzten, evtl. war man auch schon einmal im Spital, war krank. Man kommt schon sehr früh in Kontakt mit diesen sozialen Berufen. Man weiss ungefähr um was es in diesen Berufen geht, das ist im Strassenbau definitiv nicht der Fall. #00:46:58#

I: Haben schlechte Pressenachrichten einen Einfluss bei den Jugendlichen? Wie etwa die Mitteilung der Implenia anfangs Oktober. Dort wurde ja kommuniziert, dass die Löhne auf dem Baugewerbe sinken müssen, weil die Gewinnmargen zu tief sein. Oder die Marti AG, die zurzeit den Lötschbergtunnel saniert und dort

den bestehenden Bahnschotter nicht ordnungsgemäss entsorgt hat und so den Blausee vergiftete. #00:48:25#

B: Du hast aber nicht das Gefühl, dass das die Jugendlichen das hören. Die interessiert das nicht. Ausser es wird zu Hause am Esstisch diskutiert. Ansonsten nehmen die das nicht war. Ich habe das Gefühl, dass ihr an dieser Situation selbst Schuld seid, da ihr nichts gegen den fehlenden Nachwuchs aktiv unternimmt. Es muss der 1 zu1 Austausch mit den Schülern stattfinden. #00:48:54#

I: Ich fasse kurz zusammen. Es sind grundsätzlich zwei Faktoren, die zu berücksichtigen sind. Es ist der direkte Kontakt mit den Schülern der intensiviert werden muss und der zweite Faktor sind die Eltern. Auch dort soll Aufklärungsarbeit geleistet werden. #00:50:42#

B: Im Grundsatz ist das so. #00:51:04#

I: Vielen Dank Sonja für das nette Gespräch. #00:51:23#

B: Gerne. #00:51:31#

Anhang B5: Interviewleitfaden im Bereich Human Ressource 4

Nachfolgend ist der Interviewleitfaden zum Thema Human Ressource dargestellt.

Interview-Fragen

Bei welcher Firma arbeitest du und in welcher Branche?

Wie ist euer Firmen-Ruf auf dem Arbeitsmarkt?

Wenn dieser nicht sehr gut ist, was unternimmt Ihr dagegen, diesen zu korrigieren?

In welchen Berufen bildet Ihr Lehrlinge aus?

Bekundet Ihr Mühe, die Lehrstellen zu besetzen?

Findet Ihr genügend junger Nachwuchs für eure Unternehmung?

Was macht Ihr um auf euch Aufmerksam zu machen, wenn ihr eine Stelle / Lehrstelle besetzen wollt?

Was bietet ihr euren Mitarbeitern alles an (auch Lehrlinge) (Benefits)?

Was denkst Du ist das wichtigste Kriterium für junge Nachwuchskräfte, dass sie sich für eine Lehre in einem Unternehmen entscheiden? (Schlüselfaktoren)

Anhang B6: Experteninterview 4

Interviewpartner: Tanja Hunziker

Firma: Qualipet

Datum: 08. November 2020 um 13:00 Uhr

Zoom-Meeting

Dauer: 15:24 Minuten

I: Hallo Tanja, vielen herzlichen Dank, dass du dir Zeit nimmst und mir meine Fragen beantwortest. #00:00:05#

B: Kein Thema, mache ich gerne. #00:00:09#

I: Bei welcher Firma arbeitest du? #00:00:11#

B: Ich arbeite zu 100% bei Qualipet im HR und wir sind in der Detailhandels- und Haustierbranche tätig. #00:00:12#

I: Wie ist euer Firmen-Ruf auf dem Arbeitsmarkt, kannst du das beantworten? #00:00:15#

B: Qualipet ist in der Schweiz Marktführer in der Haustierbranche. Wir sind eine der wenigen Firmen, die Tiere auch verkaufen dürfen. Fressnapf zum Beispiel ist ein internationales Unternehmen, welche keine Tiere verkaufen dürfen. Dadurch kann sich Qualipet von anderen Marktteilnehmern abgrenzen. Und dies verkaufen wir nach aussen hin auch so. Von diesem Standpunkt her haben wir einen sehr grossen Vorteil gegenüber unserer Konkurrenz. Was bei uns ein grosses Problem ist, das sind die Löhne, diese sind nicht gut. Wenn du Familienvater bist und eine Familie ernähren musst, dann wird es sehr schwierig. Wenn ich dir die letzte Frage gleich beantworten kann, warum jemand bei uns arbeitet, dann ist es aus Liebe zum Tier. Das gleiche gilt auch bei den Lehrlingen, warum sich diese für uns entscheiden. #00:00:19#

I: Ihr bildet Lehrlinge aus? #00:03:18#

B: Ja, wir bilden Lehrlinge im Detailhandel aus. #00:03:21#

I: Bekundet ihr keine Mühe, die Lehrstellen zu besetzen? #00:03:25#

B: Mühe, in diesem Sinne eine Lehrstelle zu besetzen, haben wir nicht. Allerdings ist die Rückmeldung der Filialen, dass in den letzten Jahren viel weniger Bewerbungen eingegangen sind. Früher hatten wir für eine offene Lehrstelle 50 Bewerbungen erhalten, heute sind es noch zwischen 12 und 15 Bewerbungen. #00:03:46#

I: Das ist ja sehr viel. Bei uns sind es etwa 1 – 3 Bewerbungen. #00:04:09#

B: Nein, das ist nicht viel. Wenn du den kaufmännischen Bereich betrachtest, hast du dort mindestens 100 Bewerbungen pro Lehrstelle. Da erhältst du innerhalb von 3 Tagen 60 Bewerbungen. Wenn man das nun mit unseren 12 – 15 Bewerbungen betrachtet, dann relativiert sich die Menge wieder. #00:04:10#

I: Dann erachtest du diese Entwicklung als ein Problem? #00:04:38#

B: Ja schon, denn auf diese 12 Bewerbungen kannst du die Hälfte nicht berücksichtigen, weil sie schulisch sehr schlecht sind. Was ich an Bewerbungen sehe ist haaresträubend. Von den verbleibenden 6 Bewerber springen dann nochmals zwei ab, weil sie das Gefühl haben, dass es eventuell doch nicht das Richtige für sie ist. Dann bleiben noch 4 übrig und dann muss es doch auch noch zwischen der Filiale und den Bewerbern passen. Aber wenn man diese 1 – 3 Bewerbungen bei euch vergleicht, geht es uns immer noch gut. #00:04:40#

I: Was unternimmt ihr in Zukunft, um diesem Problem entgegenzuwirken? #00:05:36#

B: Was wir sicher machen ist, wenn jemand die Lehre bei uns absolviert, die Person in der Weiterbildung zum Tierpfleger zu unterstützen. Wir übernehmen die Kosten. Wenn jemand bei uns arbeitet, kann er auch sein Tier mit zu Arbeit nehmen. Man erhält auf das ganze Sortiment einen Rabatt. In unserer Verwaltung hat es einen Tierarzt, wenn du dorthin gehst, erhältst du auch noch 10% Rabatt. So versuchen wir Benefits anzubieten. Aber als Qualipet muss man das ja anbieten. #00:05:40#

I: Glaubst du, das reicht, um für die Zukunft gerüstet zu sein, das wird ja tendenziell eher rückläufig sein? #00:07:02#

B: Das glaube ich auch. Der Hauptgrund, warum du bei uns arbeitest, ist wie ich schon sagte, die Liebe zum Tier und das wird sich nicht ändern. Wie sich das in den nächsten

Jahren weiterentwickeln wird, kann ich dir leider noch nicht mitteilen, weil ich es noch nicht weiss. Wir haben die Stellen auf Facebook gepostet oder auf LinkedIn, weiter liegen in den Filialen Flyer auf, auf deren ersichtlich ist, dass wir eine Lehrstelle anbieten. Wir haben über 80 Filialen in der Schweiz und können uns so schon bemerkbar machen. Es ist ja auch ein emotionales Thema. Das ist bestimmt einfacher, als auf dem Bau.
#00:07:10#

I: Bildet jede Filiale Lehrlinge aus? #00:08:05#

B: Nein nicht jede. Wir haben pro Jahr ca. 60 Lehrlinge, die wir ausbilden. Pro Filiale hat es aber nur einen Lehrling, da nicht jede Filiale einen Berufsbildner hat. Es kommt ganz auf die Grösse an. Es wird untereinander geschaut, wer Lehrlinge nehmen kann. Die meisten können wir dann auch nach Lehrabschluss anstellen und behalten, leider aber nicht alle. #00:8:10#

I: Wegen dem Lohn? #00:08:53#

B: Nein, sie wissen ja den Lohn. Es kann auch bei uns vorkommen, dass wir zu wenig Arbeit haben.

Was ich auch feststellen kann ist, dass Tiefpfleger vermehrt uns anfragen, die einen Job im Detailhandel suchen. #00:8:56#

I: Kannst du mir noch etwas auf den Weg mitgeben, was wir für die Attraktivität im Baugewerbe machen können, um die jungen Leute anzusprechen? #00:10:16#

B: Ich denke wichtig ist, dass man den Jungen eine Zukunft aufzeigen kann und man ihnen erklärt, dass die Lehre ein Einstieg ist und aufzeigt, was es alles für Möglichkeiten gibt. Es müssen Perspektiven aufgezeigt werden. In der Baubranche glaube ich, sind die Löhne ja nicht schlecht. Dies soll eventuell auch besser vermarktet werden.

Warum immer weniger Jugendliche auf den Bau wechseln, denke ich, ist ein Generationenproblem. Die neue Generation Z ist digitalisierungsaffin und das ist bestimmt etwas, was man merkt und problematisch ist. Diese Gegebenheit ist jetzt einfach hier und man muss schauen, dass man mit neuen Ansätzen wieder attraktiv wird. #00:10:40#

I: Darum geht es in meiner Arbeit, herauszufinden wie wir dieses Problem lösen können. #00:11:54#

B: Ich denke, es ist körperlich zu anstrengend. Viele Berufe, die körperliche Betätigung erfordern, sind nicht attraktiv. Wir haben in der Schule im Fach «Psychologie» dies thematisiert. Viele Jugendliche lernen nicht mehr etwas durchzuziehen. Das fängt schon von klein auf an, sobald man einen Streit anfängt, gibt es gleich Erwachsene, die das unterbinden. Du bist in einer behüteten Hülle. Es wird ja von klein auf schon so suggeriert. Wichtig ist, dass solche Berufe mehr Anerkennung erhalten, auch in Form von guten Löhnen. #00:12:01#

I: Das stimmt, allerdings habe ich das Gefühl, dass die Entlohnung auf dem Bau gut ist, an dem liegt es sicher nicht. Man kann sich auch sehr schnell weiterbilden und weiterentwickeln. Das Image ist halt wirklich schlecht. #00:13:25#

B: Ich kenne es halt einfach, wie ich es von aussen aufnehme. Die Bauberufe sind sichere Beruf, das benötigt man immer. Es ist eine schwierige Frage, die wir stundenlang diskutieren könnten. #00:14:13#

I: Das stimmt, vielen Dank für das Interview. Das wäre es auch schon gewesen. #00:15:06#

B: Bitte, wenn du noch was brauchst, ruf mich einfach an. #00:15:13#

Anhang B7: Experteninterview 5

Interviewpartner: Georg Ernst

Firma: Soudronic AG

Datum: 18. November 2020

kein persönliches Interview / nur schriftlich

Interview-Fragen

Bei welcher Firma arbeiten Sie und in welcher Branche?

Firma Soudronic AG, Maschinenindustrie MEM

Wie ist Ihr Firmen-Ruf auf dem Arbeitsmarkt?

Als 99% Exportfirma seitens Produkte eher weniger bekannt, jedoch als Arbeitgeber und Lehrstellenanbieter in der Region verwurzelt.

Wenn dieser nicht sehr gut ist, was unternehmen Sie dagegen, diesen zu korrigieren?

Antwort erübrigt sich

In welchen Berufen bilden Sie Lehrlinge aus?

Polymechaniker/in EFZ und Automatiker/in EFZ und Elektroniker/in EFZ und Informatiker/in EFZ und Logistiker/in EFZ und Kauffrau/Kaufmann EFZ und Fachmann/frau Betriebsunterhalt. Total 38 Lernende

Bekunden Sie Mühe, die Lehrstellen zu besetzen?

Finden Sie genügend jungen Nachwuchs für Ihre Unternehmung?

Ganz einfach JA, wir können die Lehrstellen jeweils gut besetzen! Warum? Weil wir bei Volksschulen vorbei gehen, viele Schnupperlehren durchführen, Rent a Stift dabei sind, für BIZ Besuche durchführen, ganze Volksschulklassen bei uns haben und und und....

Was machen Sie, um auf sich Aufmerksam zu machen, wenn Sie eine Stelle / Lehrstelle besetzen wollen?

Ausschreibung in LENA, Yousty und auf unserer Homepage. Wie auch Antworten von

vorhergehender Frage.

Was bieten Sie ihren Mitarbeitern alles an (auch Lehrlinge) (Benefits)?

40 Std/Woche, Lehrlingslager, Exkursionen, Spez. Vergünstigungen, Beiträge an Lehrmittel, Wegzulagen und vieles mehr.....

Was denken Sie ist das wichtigste Kriterium für junge Nachwuchskräfte, dass sie sich für eine Lehre in einem Unternehmen entscheiden? (Schlüselfaktoren)

Durchhaltevermögen, eigener Rolle bewusst werden bzw. Verantwortung für ihr eigenes Leben übernehmen mit einer möglichst positiven Grundeinstellung und Grundhaltung. Freude haben etwas zu lernen und etwas umzusetzen und vieles mehr.....

Anhang C: Diverses

Anhang C1: Lehrlingslöhne in der Übersicht

Berufe EFZ	Durchschnittslöhne			
	1. Lehrjahr	2. Lehrjahr	3. Lehrjahr	4. Lehrjahr
kaufmännische Verwaltung	800	1000	1480	
Dachdecker	800	1000	1200	
Detailhandelshandelsfachmann	770	980	1480	
Informatiker	600	800	1050	1300
Elektroinstallateur	600	750	950	1300
Koch	1020	1300	1550	
Anlage- und Apparatebauer	625	825	1100	1200
Fachmann Gesundheit (FaGe)	750	950	1270	
Automobil-Fachmann PW	600	750	950	
Maurer	957	1326	1862	
Strassenbauer	997	1660	2324	
Zeichner Ingenierbau	500	650	800	1100
Restaurationsfachmann	1020	1300	1550	
Coiffure	600	700	850	
Schreiner	660	950	1150	1450

Lehrlingslöhne 2020 nach Berufsgattungen in CHF

