Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

Unternehmensmanagement

Generationenorientiertes Arbeitgebermarketing in marketing-passiven Krankenanstalten

Angestrebter akademischer Grad:
Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von:	Alexandra Gaugl, MSc
Matrikelnummer:	52113267
Ihr Abschlussjahr:	2025
Betreut von:	Mag.ª FH Barbara Waldhuber, MBA CMC
Lehrgangsort:	Graz
Lehrgangsstart:	WS 2023

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

INHALT

Inhalt I

Vorwort V

Abstract VI

Abkürzungsverzeichnis VII

Tabellenverzeichnis VIII

1. Einleitung 1

1.1. Problemstellung 1

1.2. Zielsetzung 3

1.3. Forschungsfragen 4

1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode 5

1.5. Aufbau der Arbeit 6

1.6. Vorgehen bei der Literaturrecherche 7

2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen 9

2.1. Krankenanstalten 9

2.2. Marketing-passive Krankenanstalten 9

2.3. Rahmenbedingungen 10

2.4. Marke 11

2.5. Employer Brand und Employer Branding 12

2.6. Marketinginstrumente 13

2.7. Generationen 13

2.8. Kohärenz und Konsistenz 14

3. Darlegung der bestehenden Literatur 15

3.1. Einblick in das Employer Branding 15

3.1.1. Employer Branding und Employer Brand 15

3.1.2. Internes und externes Employer Branding 17

3.1.3. Zuständigkeit Employer Branding ... 19
3.1.4. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Krankenanstalten ... 20
3.1.5. Employer Branding-Prozess ... 22
3.1.6. Analysephase ... 24
3.1.7. Planungsphase ... 25
3.1.8. Implementierungsphase ... 27
3.1.9. Evaluationsphase ... 28
3.2. Die Marketinginstrumente ... 29
3.2.1. Personalpolitik ... 30
3.2.2. Aufgaben und Funktionsbereich der Personalpolitik ... 31
3.2.3. Personalpolitische Rahmenbedingungen ... 33
3.2.4. Kommunikationspolitik ... 33
3.2.5. Ziele der Kommunikationspolitik ... 34
3.2.6. Der Kommunikationsplanungs-Prozess ... 35
3.2.7. Instrumente der Kommunikationspolitik ... 36
3.3. Die Generationen ... 38
3.3.1. Charakteristiken und Merkmale der Generation Y ... 39
3.3.2. Charakteristiken und Merkmale der Generation Z ... 40
3.3.3. Die Generation Y im Arbeitsumfeld: Bedürfnisse, Werte und Anforderungen ... 42
3.3.4. Die Generation Z im Arbeitsumfeld: Bedürfnisse, Werte und Anforderungen ... 44
4. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen ... 46
5. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse ... 52
5.1. Forschungsdesign und Methodenwahl ... 52
5.2. Qualitative Erhebungsmethode ... 53
5.3. Sampling ... 54
5.4. Auswertungsmethode ... 55
5.5. Kategoriensystem ... 56

5.6. Qualitätssicherung ... 57

6. Darstellung der empirischen Ergebnisse ... 58

6.1. Employer Branding ... 58

6.1.1. Wertorientiertes Branding ... 59

6.1.2. Diversität und Inklusion ... 60

6.1.3. Sinnstiftung und Wertevermittlung ... 61

6.2. Ansprache der Generationen Y und Z ... 62

6.2.1. Digitale Kanäle und Plattformen ... 64

6.2.2. Anpassung der Stellenanzeigen ... 65

6.3. Arbeitsplatzgestaltung ... 66

6.3.1. Flexibles Arbeitszeitmodell ... 67

6.3.2. Work-Life-Balance ... 68

6.3.3. Psychologische Sicherheit und Unterstützungssysteme ... 69

6.4. Personalentwicklung ... 70

6.4.1. Karriere- und Weiterbildungschancen ... 71

6.4.2. Mentoring und Coaching ... 72

6.4.3. Wertebasiertes Lernen und ethische Sensibilisierung ... 74

6.5. Innovation am Arbeitsplatz ... 74

6.5.1. Technologie am Arbeitsplatz ... 76

6.5.2. Digitalisierung der Kommunikation ... 77

7. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen ... 79

8. Conclusio und Ausblick ... 84

8.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage ... 84

8.2. Praxisorientierte Ableitungen für marketing-passive Krankenanstalten ... 86

8.3. Limitationen ... 88

8.4. Diskussion und Ausblick ... 89

Literaturverzeichnis ... 91

Anhang 102

A - 1 Interviewleitfaden 102

A - 2 Kategorienschema 105

VORWORT

Als Leiterin der Abteilung Marketing und Kommunikation im Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Graz beschäftige ich mich gemeinsam mit unserer Personalabteilung seit längerer Zeit mit dem Fachkräftemangel und dem Employer Branding in Krankenanstalten. Diese Masterarbeit entstand folglich aus meinem beruflichen Kontext und Interesse heraus und soll vor allem Krankenanstalten helfen, die sich mit dieser Thematik noch wenig oder gar nicht auseinandergesetzt haben.

Auch bei diesem, meinem zweiten Masterstudium, hatte ich Wegbegleiter*innen, die mich die ganze Zeit über unterstützt haben. Mein Dank gilt allen Expert*innen, die sich die Zeit genommen haben, an den Interviews teilzunehmen, die mir wertvolle Einblicke gewährt haben und ihre Erfahrungen mit mir geteilt haben. Ebenso möchte ich mich bei meiner Betreuerin Fr. Mag.ª FH Barbara Waldhuber bedanken, die mir mit wertvollen Anregungen, kritischem Feedback und fachlicher Unterstützung zur Seite stand.

Abschließend danke ich meinem Mann Michael und meiner Familie für ihre Geduld, ihr Verständnis und ihre Unterstützung während der gesamten Bearbeitungszeit dieser Arbeit.

Die vorliegende Arbeit liefert Impulse zur wissenschaftlichen Betrachtung und Auseinandersetzung mit dem Thema generationenorientiertes Arbeitgebermarketing und soll gleichzeitig praktische Handlungsempfehlungen für Krankenanstalten bieten, die sich zukunftsorientiert aufstellen möchten.

ABSTRACT

Im Zentrum dieser Masterarbeit steht das generationenorientierte Arbeitgebermarketing in marketing-passiven Krankenanstalten. Untersucht werden die spezifischen Anforderungen und Eigenheiten sowie die unterschiedlichen Erwartungen der jungen Generationen Y und Z an potenzielle oder künftige Arbeitgeber, um anschließend daraus geeignete Strategien für Krankenanstalten abzuleiten. Diese Strategien sollen helfen, dass sich vor allem marketing-passive Krankenanstalten künftig am Arbeitsmarkt besser als attraktive Arbeitgeber positionieren und sich von der Konkurrenz abheben können, um so dem Personalmangel positiv entgegenzuwirken. Im ersten Teil der Masterarbeit, dem theoretischen Teil, wurden anhand wissenschaftlicher Fachliteratur die Marketingelemente People und Promotion untersucht. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie sich diese auf das Employer Branding eines Unternehmens auswirken und dieses beeinflussen. Weiters wurde analysiert, welche Anforderungen und Charakteristika die jungen Generationen Y und Z, die derzeit immer stärker in den Arbeitsmarkt vordringen bzw. in diesen neu eintreten, haben, um daraus ableiten zu können, wie die Ansprache an diese Generationen erfolgen muss, um sie für ein Unternehmen zu gewinnen. Im anschließenden Teil der Masterarbeit, dem empirischen Teil, der eine qualitative Forschung beinhaltet, wurden Expert*innen von zehn Krankenanstalten im deutschsprachigen Raum interviewt, um deren Strategien und Maßnahmen in Bezug auf das Employer Branding ihrer Einrichtung in Erfahrung zu bringen und zu analysieren. Die Analyse der Interviews und der erhobenen Daten erfolgte nach der strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Im Fokus standen Best-Practice-Beispiele und die generationenorientierte Ansprache. Die aus der Theorie und Empirie gewonnenen Erkenntnisse haben gezeigt, dass eine positive und authentisch gelebte Unternehmenskultur, an die Lebensumstände angepasste Arbeitszeitmodelle, um Berufs- und Privatleben besser zu vereinen, der Einsatz digitaler Medien und Social-Media-Kanäle zur generationenorientierten Ansprache sowie eine gezielte und auf Augenhöhe stattfindende Kommunikation entscheidende Faktoren für den Aufbau eines erfolgreichen Arbeitgebermarketings sind. Ziel dieser wissenschaftlich erstellten Arbeit ist es, für Krankenanstalten, die einen eher marketing-passiven Ansatz verfolgen, mithilfe diese identifizierten Erfolgsfaktoren praktische Handlungsempfehlungen abzuleiten, damit diese ein generationenorientiertes Arbeitgebermarketing in ihrem Unternehmen implementieren können.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer-Relationship-Management
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
et al.	et aliae, und andere
EVP	Employer Value Proposition
f.	folio, folgend, nächste Seite
ff.	folio, folgende Seiten
FH	Fachhochschule
HR	Human Resource Management
IP	Interviewpartner*in
KI	künstliche Intelligenz
Mag.[a]	Magistra
M&M	Morbidität und Mortalität
S.	Seite
SWOT	Strengths/Stärken, Weaknesses/Schwächen, Opportunities/Chancen, Threats/Risiken
vgl.	vergleiche
WS	Wintersemester
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Interviewpartner*innen. 55
Tabelle 2: Kategoriensystem. 56
Tabelle 3: Interviewleitfaden. 102
Tabelle 4: Interviewleitfaden. 103
Tabelle 5: Interviewleitfaden. 104
Tabelle 6: Interviewleitfaden. 105
Tabelle 7: Kategoriensystem. 105

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Krankenanstalten sind wie die gesamte Gesundheitsbranche generell von einem zunehmenden Fachkräftemangel betroffen. Aber nicht nur die erfolgreiche Suche nach und die gelingende und nachhaltige Ausbildung von qualifiziertem Personal werden immer herausfordernder, sondern die sogenannte Rekrutierungsanzahl an geeigneten Bewerber*innen auf ausgeschriebene Jobinserate nimmt immer mehr ab. Der demografische Wandel, vor allem die Überalterung der Bevölkerung, verschärft diese Problematik. Es gibt buchstäblich einfach immer weniger Menschen für die offenen Stellen, die von Krankenanstalten ausgeschrieben sind. (vgl. Kanning 2017, S. V) Auch beginnen die jüngeren Generationen Y und Z, welche in den Arbeitsmarkt eintreten, die bereits ältere Generation X langsam abzulösen (vgl. Martin 2023, S. 634). Diese jüngeren Generationen, die zum heutigen Zeitpunkt in den Arbeitsmarkt eintreten, bringen ganz andere Erwartungen an das Berufsleben mit und besitzen auch ein anderes Werteverständnis als ihre Vorgenerationen. Für diese neuen Generationen ist das Ausüben einer für sie sinnstiftenden Tätigkeit besonders wichtig, gleichzeitig fordern sie flexiblere Arbeitszeiten, um ihr Privat- und Berufsleben besser vereinbaren zu können. Auch sind für sie Karrierechancen und Aufstiegsmöglichkeiten in ihrem Berufsleben von großer Bedeutung und werden erwartet und eingefordert. Damit sind Unternehmen wie auch Krankenanstalten als potenzielle Arbeitgeber herausgefordert, ihre Strategien in Bezug auf das Arbeitgebermarketing zu überdenken und anzupassen. (vgl. Parment 2013, S. 3f., 12)

Sie stehen vor der Aufgabe, sich am Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber positionieren zu müssen. Dabei geht es nicht nur darum, neue potenzielle Mitarbeiter*innen für das Unternehmen zu akquirieren, sondern auch darum, bestehende Mitarbeiter*innen auf längere Zeit an den Betrieb zu binden. Die zunehmende Individualisierung der Lebens- und Arbeitsvorstellungen führt bereits jetzt dazu, dass potenzielle neue Mitarbeiter*innen, aber auch das bereits beschäftigte Personal, Arbeitgeber hinsichtlich ihrer Attraktivität völlig neu bewerten. (vgl. Suder/Killius 2011, S. 49f.)

Durch den intensiven Wettbewerb um qualifiziertes Personal im Gesundheitswesen besteht die Notwendigkeit einer neuen strategischen Ausrichtung der Personalgewinnung, welche über die normalen Zuständigkeiten der Personalabteilung hinausgeht. Denn die veränderten Werte, Anforderungen und vor allem die Einstellungen der jüngeren Generationen wirken sich nicht zuletzt auf ihr Verhalten gegenüber der Behandlung von Patient*innen aus. Die Qualität, wie Patient*innen versorgt und behandelt werden, ist direkt abhängig vom Engagement und von den Kompetenzen der Mitarbeiter*innen. (vgl. Behar et al. 2022, S. 117) Viele Krankenanstalten erkennen hier die Tragweite des Fachkräftemangels und die damit verbundenen Risiken für die Zukunftsfähigkeit ihrer Einrichtungen und die Qualität der Patientenversorgung noch nicht im vollen Umfang (vgl. Hesse/Mattmüller 2019, S. V).

In diesem hier nur kurz skizzierten immer komplexer werdenden und auch zunehmend dynamischen Umfeld ist es besonders wichtig, dass Arbeitgeber gezielt und proaktiv handeln, um sich klar von anderen Einrichtungen oder Arbeitgebern abzugrenzen. Dabei sind ganz besonders zwei Komponenten aus dem Marketingmix für das Arbeitgebermarketing relevant und wichtig. Zum einen handelt es sich hierbei um die sogenannte Personalpolitik, welche im Bereich des Marketings üblicherweise unter dem Begriff People zusammengefasst wird, andererseits um die sogenannte Kommunikationspolitik, welche unter dem Begriff Promotion bekannt ist. Gerade diese beiden genannten Bereiche sind besonders wichtig, da sie es ermöglichen, gezielt und direkt die gewünschten Zielgruppen anzusprechen und sie dadurch letztlich auch für die Krankenanstalt als Mitarbeiter*innen zu gewinnen. (vgl. Meffert et al. 2019, S. 20)

Insbesondere Krankenanstalten – egal ob es sich dabei um private oder öffentliche Einrichtungen handelt – waren bislang jedoch traditionell eher zurückhaltend und passiv in Bezug auf Marketingaktivitäten, weshalb hier dringend ein Umdenken und eine strategische Neuausrichtung notwendig erscheinen (vgl. Behar et al. 2022, S. 327ff.). Dazu gehören Aspekte wie beispielsweise flexiblere Arbeitszeitmodelle, unterschiedliche und vielfältige Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, eine Unternehmenskultur, die positiv ist und in der Wertschätzung eine große Rolle spielt, sowie ein Arbeitsumfeld, das als sinnstiftend wahrgenommen wird (vgl. Parment 2013, S. 3ff.).

Nur wenn Krankenanstalten ein umfassendes Verständnis für die besonderen Erwartungen und Bedürfnisse der jüngeren Generationen an potenziellen Mitarbeiter*innen entwickeln und deren Wertvorstellungen gezielt in ihr Arbeitgebermarketing integrieren, werden sie langfristig den Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich begegnen und sich als bevorzugte Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positionieren können (vgl. Parment 2013, S. 3ff.).

Die bislang vorliegenden Studien, die sich mit diesen Fragen auseinandergesetzt haben, haben sich meist nur auf Lösungen konzentriert, die allgemein auf alle Berufsfelder angewendet werden können. Der spezifische Kontext von Krankenanstalten und im Besonderen das Arbeitgebermarketing in Krankenanstalten und die damit verbundene Frage nach der gelingenden Ansprache der Generationen Y und Z sind gar nicht oder nur am Rande berücksichtigt worden, weshalb hier eindeutig eine Forschungslücke besteht.

1.2. Zielsetzung

Um die genannte Forschungslücke zu schließen, widmet sich der theoretische Teil der vorliegenden Masterarbeit der Analyse der Marketingelemente People und Promotion sowie dem sogenannten Employer Branding. Diese Analyse erfolgt dabei stets unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen und Erwartungen, die speziell von den jüngeren Generationen, insbesondere von der Generation Y und der Generation Z, an ihre Arbeitgeber herangetragen werden. Im anschließenden empirischen Teil der Arbeit wird untersucht, inwiefern es Krankenanstalten, und zwar privaten als auch öffentlichen Einrichtungen, gelingt, sich an den Bedürfnissen, Erwartungen und Anforderungen der jüngeren Generationen an Mitarbeiter*innen tatsächlich auszurichten und diese zu erfüllen bzw. umzusetzen. In diesem Zusammenhang sollen verschiedene Best-Practice-Beispiele von Employer Branding-Strategien und Maßnahmen identifiziert und genauer analysiert werden. Weiters wird besonders auf die Art und Weise eingegangen, wie Krankenanstalten erfolgreich eine generationenspezifische Ansprache verwirklichen können.

Ziel dieser Untersuchung ist es somit, Erfolgsfaktoren sichtbar zu machen und zu bestimmen, die nützlich und hilfreich sind, um anschließend die praktische Implementierung eines gezielten, generationenorientierten Arbeitgebermarketings durchführen zu können. Der praktische Nutzen

dieser Arbeit liegt folglich vor allem darin, dass durch die hier gewonnenen grundlegenden praxisnahen Erkenntnisse insbesondere solche Krankenanstalten, die aktuell noch eher marketing-passiv sind, gezielt dabei unterstützt werden können, ihre Attraktivität als Arbeitgeber gegenüber den Generationen Y und Z deutlich zu erhöhen und zu verbessern. Damit soll es gelingen, den Fachkräftemangel innerhalb dieser Einrichtungen langfristig zu reduzieren bzw. diesem wirkungsvoll entgegenzuwirken.

1.3. Forschungsfragen

Hauptforschungsfrage

Unter welchen Rahmenbedingungen ist ein generationenorientiertes Arbeitgebermarketing für marketing-passive Krankenanstalten zielgerichtet?

Theoretische SFF 1:

Welche Arbeitgebermarketing-Strategien werden unter Berücksichtigung der Marketingelemente People und Promotion in der Literatur genannt, welche theoretischen Ansätze gibt es dazu?

Theoretische SFF 2:

Wie werden die Charakteristiken und Merkmale der Generationen Y und Z im Kontext des Employer Brandings berücksichtigt?

Empirische SFF 1:

Welche Maßnahmen setzen Krankenanstalten in der Praxis, um die Generationen Y und Z gezielt anzusprechen?

Empirische SFF 2:

Wie gehen Krankenanstalten auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Generationen Y und Z im Kontext des Employer Brandings ein?

1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, sich mit den theoretischen Grundlagen und auch mit den dazugehörigen Forschungsfragen auseinanderzusetzen, wobei vor allem auf die Analyse aktueller, zeitgemäßer wissenschaftlicher Literatur zurückgegriffen wird. Der Schwerpunkt oder auch der Fokus, den diese Untersuchung verfolgt, liegt dabei insbesondere auf bestimmten ausgewählten Marketingelementen, vor allem den Elementen People und Promotion. Außerdem beschäftigt sich diese Arbeit intensiv mit dem Employer Branding, wobei hier besonders die Generationenforschung eine bedeutende Rolle spielt, vor allem in Bezug auf die Generationen Y und Z, welche dabei genauer betrachtet werden. Im Theorieteil werden darüber hinaus wichtige Definitionen, welche für das Verständnis notwendig sind, präzisiert und entsprechend dargestellt, um den nachfolgenden Teilen der Arbeit besser folgen zu können. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen wird im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Im empirischen Abschnitt finden zur Datenerhebung qualitative Befragungen statt in Form von Interviews mit Fachexpert*innen. Diese Expert*innen wurden gezielt aus diversen deutschsprachigen Gesundheitseinrichtungen ausgewählt. Dabei konzentrierte sich die Auswahl der Interviewpartner*innen auf Personen in leitenden Positionen im Marketing und Personalwesen sowie auf Personen, die sich mit dem Employer Branding beschäftigen, um eine umfangreiche und fachlich breite Stichprobe sicherzustellen. Die Interviewleitfäden, welche eigens für diese Gespräche erstellt und ausgearbeitet wurden, dienten den Teilnehmer*innen vor allem als eine Art Unterstützung oder Strukturierungshilfe sowie als eine mögliche Inspirationsquelle während der geführten Interviews. Dabei wurde die Aufzeichnung der Interviews digital vorgenommen, was es später ermöglichte, die einzelnen Gespräche sehr genau, detailliert und umfangreich auszuwerten sowie anschließend zu transkribieren. Die besondere Eigenschaft oder das charakteristische Merkmal dieser speziellen Interviewtechnik liegt darin, dass die gestellten Fragen nicht im Vorhinein streng oder fix vorgegeben sind, sondern vielmehr eine gewisse Flexibilität aufweisen. Dadurch erhalten die Gesprächspartner*innen die Möglichkeit, sich während des Gesprächsverlaufes frei und ohne größere Einschränkungen entfalten zu können. (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 209ff.)

Auch die Ab- und Reihenfolge der Fragen, welche den Interviewpartner*innen gestellt wurden, wurden dabei bewusst und gezielt flexibel gehandhabt, das heißt, sie wurden stets an die jeweilige Gesprächssituation sowie an die jeweiligen Interviewpartner*innen individuell angepasst. Ziel dieser flexiblen und anpassungsfähigen Gestaltung der Fragenfolge ist es vor allem, möglichst umfassend, tiefergehend und gleichzeitig auch präzise Einblicke in die tatsächlichen Handlungsgründe, Motivationen und Ansichten der interviewten Personen zu gewinnen und diese möglichst detailliert nachvollziehen zu können. (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 209ff.)

Für die Datenauswertung wurde in dieser Masterarbeit die von Kuckartz entwickelte Methode der strukturierten Inhaltsanalyse angewandt. Dieses Verfahren zeichnet sich durch einen mehrschichtigen Prozess aus, bei dem systematisch Kategorien, welche sowohl induktiv als auch deduktiv gebildet werden, und die zu analysierenden Daten anschließend kodiert werden. Im Zentrum dieses Ansatzes stehen die methodische Gegenüberstellung und der Vergleich verschiedener Gruppen, die von besonderem Interesse sind. Diese Technik ermöglicht es, innerhalb der Auswertung eine klare Unterscheidung zwischen den Gruppen herzustellen und somit eine größere Tiefe in die Analyse zu bringen. Dabei führt dieser Umstand nicht nur dazu, dass man die Komplexität der untersuchten Thematik besser und deutlicher erfassen kann, sondern bewirkt gleichzeitig auch, dass die Erklärungskraft, welche die Ergebnisse liefern, wesentlich erhöht wird. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 157ff.)

1.5. Aufbau der Arbeit

Am Beginn des theoretischen Teils dieser Masterarbeit, Kapitel 1., stehen Ausführungen zur Problemstellung, zum Forschungsbedarf und zur Zielsetzung dieser wissenschaftlichen Untersuchung. Nachdem diese thematische Einführung erfolgt ist, werden in Kapitel 2. eine Begriffsabgrenzung sowie eine Begriffsdefinition vorgenommen. Eingehend erkärt und voneinander abgegrenzt werden dabei alle relevanten Fachtermini und Sachverhalte, die für das grundsätzliche Verständnis der Arbeit von Bedeutung sind. Im nächsten Schritt, Kapitel 3.1., geht es um das Arbeitgebermarketing sowie um den Prozess des Employer Brandings. Wesentlich ist hier vor allem Kapitel 3.2., in dem detailliert die verschiedenen Marketing-Elemente, insbesondere die beiden Aspekte People und Promotion, eingehend betrachtet, analysiert und untersucht werden. Direkt

im Anschluss folgen in Kapitel 3.3. eine ausführliche Auseinandersetzung und eine Diskussion der Erwartungen, Ansprüche und Werte der Generationen Y und Z, die in der heutigen Arbeitswelt eine immer wichtigere Rolle spielen. Nach dieser eingehenden Thematisierung und Beleuchtung der theoretischen Grundlagen der Masterarbeit, welche sich vor allem auf einschlägige und aktuelle Fachliteratur stützt, werden in Kapitel 4. die beiden zuvor formulierten theoretischen Subforschungsfragen ausführlich beantwortet. Das schafft eine fundierte, profunde und detaillierte Basis für den unmittelbar darauf aufbauenden empirischen Teil der Arbeit. Dieser empirische Teil umfasst die Kapitel 5. und 6. und konzentriert sich auf die Analyse der im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Interviews. Dabei werden die gesammelten Daten und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse ausführlich dargelegt, diskutiert und interpretiert. Schließlich folgt Kapitel 7., in dem die zuvor im Rahmen der Arbeit formulierten zwei empirischen Subforschungsfragen nochmals aufgegriffen und umfassend beantwortet werden. Damit wird die Arbeit inhaltlich abgeschlossen und die gewonnenen Erkenntnisse können zusammengeführt werden. Das letzte und abschließende Kapitel 8. dieser Arbeit beinhaltet dann auch eine Conclusio und einen Ausblick. In der Conclusio wird die Hauptforschungsfrage beantwortet, der Ausblick beschäftigt sich mit der Frage, welche weiteren Forschungsthemen in Zukunft zu diesem Bereich noch vertieft werden könnten und welcher Forschungsbedarf sich aus den historischen Erkenntnissen ableiten lässt.

1.6. Vorgehen bei der Literaturrecherche

Die Literaturrecherche, die im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführt wurde, erfolgte in mehreren einzelnen Schritten, die strukturiert und systematisch aufeinander aufbauten und umfassend und tiefgehend angelegt waren. Im ersten Schritt wurde zunächst gezielt und detailliert nach relevanten und thematisch passenden wissenschaftlichen Quellen gesucht, die sich in besonderem Maße mit dem Thema Arbeitgebermarketing und dessen vielfältigen Aspekten beschäftigen. Im nächsten Schritt wurde eine vertiefende und intensive Untersuchung der vorhandenen Literatur zum Bereich des Employer Brandings vorgenommen, indem zahlreiche unterschiedliche und vielfältige Sichtweisen und Aspekte zu diesem Themenbereich genauer gesichtet, untersucht und in die Analyse mit einbezogen wurden. Zusätzlich wurde eine ergänzende Literaturrecherche durchgeführt, die sich dem Themenbereich des Arbeitgebermarketings

widmete und hier vor allem den spezifischen Marketing-Elementen People sowie Promotion. In dieser Phase der Recherche wurde mit besonderem Augenmerk darauf geachtet, dass wissenschaftliche Arbeiten in die Betrachtung mit einfließen, die sich detailliert mit den Charakteristiken, Werten, Einstellungen sowie den spezifischen Erwartungen der jüngeren Generationen Y und Z auseinandersetzen, da diese in dieser Masterarbeit als Zielgruppe der Bestrebungen eines generationenorientierten Arbeitgebermarketings bestimmt wurden.

Ein wesentlicher Teil der Zeit, der für die Literaturrecherche aufgewendet wurde, wurde dafür verwendet, die gefundenen Literaturquellen vorab einer ausführlichen, sorgfältigen und detaillierten Überprüfung zu unterziehen. Dabei wurden diese Quellen nicht nur oberflächlich gesichtet, sondern auch einer kritischen Analyse unterzogen. Sie wurden hinsichtlich ihrer Relevanz für die spezifischen Forschungsfragen dieser Arbeit mehrfach hinterfragt, überprüft und immer wieder evaluiert, um sicherzustellen, dass ausschließlich relevante, wissenschaftlich fundierte und qualitativ hochwertige Quellen für die weitere Bearbeitung genutzt wurden. Um dies bestmöglich zu garantieren, wurden eine Vielzahl unterschiedlicher Datenbanken sowie verschiedene wissenschaftliche Suchmaschinen herangezogen, die eine breite und vielfältige Basis an wissenschaftlichen Veröffentlichungen bereitstellen. Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, auf online verfügbare wie auch auf physisch ausleihbare Materialien zurückzugreifen, um so eine möglichst breite Basis an Literatur sicherzustellen. Es wurden zahlreiche unterschiedliche Quellen berücksichtigt, darunter wissenschaftliche Fachbücher, Publikationen, Lehrbücher sowie Sammelwerke und Beiträge aus anerkannten Fachzeitschriften. Durch die Verwendung verschiedener Schlüssel und Suchbegriffe sowie durch eine fortlaufende Überprüfung der Quellenangaben in den Literaturverzeichnissen der bereits gesichteten Literatur konnten zusätzlich relevante Veröffentlichungen identifiziert werden. Diese Herangehensweise erlaubte es, die Recherchen kontinuierlich zu erweitern und zu vertiefen, sodass über die gesamte Dauer des Schreibprozesses hinweg eine systematische und konsequente Vorgehensweise sichergestellt werden konnte.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

2.1. Krankenanstalten

Krankenhäuser, gemeinhin auch als Kliniken oder Hospitale bezeichnet, sind medizinische Einrichtungen zur Diagnose, Behandlung und Pflege von Patient*innen (vgl. www.duden.de, 2024). In Österreich sind Struktur und Finanzierung der Krankenanstalten eng an die Unterscheidung zwischen Akutversorgung und Nicht-Akutversorgung geknüpft. Die Akutversorgung umfasst Aufenthalte von Patient*innen bis zu 18 Tagen und wird durch den jeweiligen Landesgesundheitsfonds finanziert. Während Einrichtungen wie Rehabilitationszentren, aber auch Langzeitversorgungs- und Präventionseinrichtungen zu der Nicht-Akutversorgung zählen. Kategorisiert werden Krankenanstalten entsprechend ihrem Versorgungsbereich und Typ, dazu zählen Allgemeinversorgung, Spezialversorgung, allgemeine Krankenhäuser, Sonderkrankenhäuser, Sanatorien und Pflegeanstalten. Die Finanzierung erfolgt über verschiedene Fonds und Trägerschaften, einschließlich öffentlicher und privater Träger. Es gibt sowohl private Krankenanstalten mit Öffentlichkeitsrecht als auch öffentliche ohne ein solches, getragen etwa von Gebietskörperschaften oder sozialen Institutionen wie Versicherungen und Fürsorgeverbänden. Gemeinnützige Krankenhäuser sind generell nicht gewinnorientiert ausgerichtet. (vgl. Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz 2024, S. 5ff.; www.GESUNDHEITS.GV.AT, 2024)

2.2. Marketing-passive Krankenanstalten

Marketing-passive Krankenanstalten setzen, unabhängig von ihrer Trägerstruktur, Marketinginstrumente nur selten und vereinzelt ein. Für Marketing-passive Unternehmen bedeutet dies, dass das Marketing in ihrem täglichen Betrieb eher eine Last ist oder etwas ist, das nebenherläuft, daher nebenbei behandelt wird, den vielen anderen Aufgaben untergeordnet bleibt oder einfach schwer unterzubringen ist. Für das Marketing bleibt kaum Zeit bzw. wird sich keine Zeit genommen, sofern überhaupt Ressourcen dafür vorhanden oder reserviert sind. (vgl. Thill 2010, S. 21ff.; Kühn/Reimer/Fasnacht 2006, S. 19)

Sehr oft gründen marketing-passive Unternehmen ihre Entscheidungen in Bezug auf das Marketing und ihre davon abgeleiteten Maßnahmen nicht auf einer zuvor durchgeführten sorgfältigen Analyse, sondern vielmehr auf eigenständig getroffenen Annahmen und Vermutungen, die meistens nichts mit der Realität oder den Bedürfnissen der Zielgruppe, die erreicht werden soll, zu tun haben. Dadurch sind die getroffenen Entscheidungen und umgesetzten Maßnahmen nicht nur nicht effektiv und effizient, sondern es können auch die Gründe für deren Scheitern nicht erkannt und geeignetere Maßnahmen eingesetzt werden. Unternehmen, die in ihrem Marketing aktiv sind, haben dagegen zumeist erkannt, dass das Marketing ein Teil der Unternehmungsführung sein muss und nicht gesondert betrachtet werden darf. Diese Unternehmen, die marketing-aktiv agieren, formulieren klare Ziele und Strategien, welche sie regelmäßig überprüfen und an neue Situationen anpassen können. Durch eine enge Marktanbindung und die koordinierte Nutzung verschiedener Marketinginstrumente erzielen diese Unternehmen Synergieeffekte, die die Gesamtwirkung der marketing-aktiven Maßnahmen verstärken. (vgl. Thill 2010, S. 21ff.; Kühn/Reimer/Fasnacht 2006, S. 19; 325f.)

2.3. Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen umfassen sowohl äußere als auch innere Faktoren, welche die Wirksamkeit und Implementierung verschiedener Marketingstrategien beeinflussen. Zu den äußeren Faktoren zählen das Marktumfeld, gesetzliche Vorschriften und gesellschaftliche Trends. So ist etwa die Wettbewerbslandschaft im Gesundheitswesen entscheidend für die Positionierung der Krankenanstalten im Vergleich zu ihren Konkurrenten. (vgl. Kumari/Saini 2018, S. 450) Auch sind Krankenanstalten in ihren Möglichkeiten, bestimmte Maßnahmen zu ergreifen, insbesondere im Bereich ihrer Marketingaktivitäten und in der Entwicklung von Strategien, durch die jeweilig bestehenden gesetzlichen Vorgaben und die regulatorischen Rahmenbedingungen in einem erheblichen Maße gebunden und oft sogar eingeschränkt. Veränderte gesellschaftliche Trends zählen ebenfalls zu den äußeren Faktoren. Sie beeinflussen die unterschiedlichen Generationen an Mitarbeiter*innen im Gesundheitswesen und lenken ihre Erwartungen an den Arbeitgeber. (vgl. Backhaus/Tikoo 2004, S. 505)

Die vorherrschende Unternehmenskultur, also die Art und Weise, wie innerhalb einer Krankenanstalt gearbeitet und wie miteinander umgegangen wird, welche Werte vertreten werden und wie sich diese auf die Mitarbeiter*innen auswirken, spielen eine große Rolle, wenn es darum geht, neue Strategien für das Arbeitgebermarketing zu entwickeln und diese dann auch gemeinsam zu tragen und erfolgreich und nachhaltig umzusetzen. Denn nur wenn eine positive Kultur innerhalb vorherrscht, die nicht nur auf die Förderung von Innovation abzielt, sondern auch darauf bedacht ist, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen nicht zu kurz kommt, kann es Krankenanstalten gelingen sich als attraktive Arbeitgeber langfristig am Arbeitsmarkt zu positionieren. (vgl. Scott et al. 2003, S. 112ff.)

2.4. Marke

Der Begriff Marke lässt sich aus einer formalen und einer wirkungsbezogenen Sicht erklären und bestimmen. Aus formaler Sicht umfasst eine Marke den Namen eines Produktes sowie ein für dieses Produkt geeignetes Symbol oder eigenständiges Design oder auch einen für dieses Produkt spezifischen Ausdruck, die allesamt dieses Produkt eindeutig von den Produkten der Mitbewerber*innen unterscheidbar machen und dadurch auch abheben. Aus der wirkungsbezogenen Perspektive bedeutet der Begriff Marke eine in den Köpfen der Konsument*innen verankerte Vorstellung, welche das Angebot des Unternehmens auf einer emotionalen und auch auf einer kognitiven Ebene von den anderen am Markt angebotenen Produkten der Konkurrenz abhebt. (vgl. Homburg 2020, S. 675) Der Wert einer etablierten Marke auf dem Markt ist einer der wichtigsten Vermögenswerte eines Unternehmens, da dieser Markenwert das Kaufverhalten der Konsument*innen maßgeblich beeinflusst (vgl. Meffert et al. 2024, S. 360).

Der Wert und vor allem die Bedeutung, die Marken für Konsument*innen besitzen, sind das Resultat vielfältiger Funktionen, die diese für die Konsument*innen und Verbraucher*innen erfüllen. Damit bietet eine Marke aus Sicht der Verhaltenstheorie eine für Konsument*innen wichtige Orientierungshilfe, indem sie die Transparenz am Markt erhöht und es so den Verbraucher*innen ermöglicht, einfacher, schneller und viel gezielter die für sie passenden Lösungen zu finden. (vgl. Burmann et al. 2021, S. 2)

Aus Sicht der jeweiligen Zielgruppen zeichnet sich eine Marke durch ein Zusammenspiel aus funktionalem und emotionalem Nutzenversprechen aus, wodurch sie sich langfristig und eindeutig von anderen Anbietern unterscheidet (vgl. Meffert et al. 2024, S. 361).

2.5. Employer Brand und Employer Branding

In der Fachliteratur wird Employer Branding im Gegensatz zur traditionellen Markenbildung, die sich an Verbraucher*innen richtet, als spezifische Markenbildung für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter*innen beschrieben (vgl. Sadeghvaziri/Azimi 2022, S. 2). Häufig wird der Begriff Employer Branding als Synonym für den Begriff Arbeitgebermarketing verwendet (vgl. Schnitzler 2020, S. 15). Ambler und Barrow (vgl. 1996, S. 187) charakterisieren die Employer Brand, also die Arbeitgebermarke eines Unternehmens, als die funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorzüge, die mit einer Beschäftigung in einem Betrieb assoziiert wird. Diese Marke stellt somit die Identität des Arbeitgebers dar und umfasst Werte, Richtlinien und Verhaltensweisen, die darauf abzielen, Mitarbeiter*innen anzuziehen und zu binden (vgl. Dell et al. 2001, S. 10).

Eine stark auftretende Arbeitgebermarke macht den Betrieb auf dem Arbeitsmarkt in seiner Eigenheit und Besonderheit sichtbar, kommuniziert klar die Kernwerte und spricht potenzielle Mitarbeiter*innen an, sodass sich diese mit der Marke identifizieren können (vgl. Backhaus/Tikoo 2004, S. 502; Geißler 2007, S. 136; Esch et al. 2019, S. 965). Stotz und Wedel-Klein (vgl. 2013, S. 7) sehen das Employer Branding nicht nur als bloßes Kommunikationsmittel für die Arbeitgebermarke, sondern als einen langfristig ausgerichteten strategischen Prozess, welcher das Ziel verfolgt, ein ansprechendes Arbeitgeberbild zu entwickeln, um qualifizierte Fachkräfte zu akquirieren und zu binden.

Diese Masterarbeit fokussiert sich auf den strategischen Prozess des Employer Brandings bzw. Arbeitgebermarketings mit dem Ziel, das Ansehen eines Betriebes am Arbeitsmarkt zu stärken und als attraktiv darzustellen. Der Rekrutierungsprozess selbst wird nicht behandelt.

2.6. Marketinginstrumente

Marketinginstrumente werden in der Literatur auch als Hilfsmittel oder als Werkzeuge beschrieben, die Unternehmen nutzen, um einen gezielten Einfluss auf den Markt zu nehmen. Dabei werden diese Instrumente bewusst eingesetzt und umfassen sämtliche Maßnahmen, um auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Verbraucher*innen einzugehen, damit Unternehmen ihre zuvor definierten Markenziele erreichen können. (vgl. Bruhn, 2019, S. 29) Der Marketing-Mix beschreibt die koordinierte Auswahl und Anwendung von Marketinginstrumenten, die die Marketingstrategie in spezifische Aktionen übersetzen und umsetzen. Er besteht aus vier Hauptkomponenten: der Produktpolitik, der Preispolitik, der Kommunikationspolitik und der Vertriebspolitik. (vgl. Homburg 2020, S. 593f.) Diese vier Hauptkomponenten werden auch als die 4 Ps, im Englischen product, price, promotion und place, bezeichnet (vgl. Tomaczak/Reinecke/Gollnhofer 2023, S. 131). Für Dienstleistungen sind neben den klassischen 4 Ps zusätzlich die Personalpolitik, Prozesspolitik und Ausstattungspolitik relevant (vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2020, S. 513; Schaff 2019, S. 43). Im Rahmen dieser Masterarbeit wird im Kapitel 3.2. ausschließlich auf die Marketingelemente Kommunikationspolitik und Personalpolitik eingegangen.

2.7. Generationen

Der soziologische Generationenbegriff wurde erstmals 1928 von Karl Mannheim eingeführt. Er stellte damals fest, dass Menschen, die in der gleichen Zeit sowie in der gleichen oder sehr ähnlichen Kultur leben, sehr ähnliche Erfahrungen aufweisen und diese wiederum einen Einfluss auf ihre Wertehaltung, Einstellungen und ihre Verhaltensweisen ausüben. Diese gemeinsamen Erlebnisse definieren eine Generation. Er betont, dass Jugenderfahrungen und gesellschaftliche Veränderungen langfristige Auswirkungen auf das Denken und Handeln haben. (vgl. Engelhardt/Engelhardt 2019, S. 13) Generationen werden durch gemeinsame Werte charakterisiert, die stabiler und nachhaltiger sind als Einstellungen und dadurch das Verhalten und die Entscheidungen prägen (vgl. Klaffke 2022a, S. 17). Besonders prägend ist die Jugendphase zwischen 11 und 15 Jahren, in der junge Menschen externe Einflüsse bewusst wahrnehmen und verarbeiten, was zur Bildung einer historischen und sozialen Gruppierung führt (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 32).

Die Buchstaben X, Y und Z bezeichnen Generationen, die verschiedenen Altersgruppen zugehörig sind und welche auch andere spezifische Merkmale je Generation aufweisen. Die Begriffe Generation X, Generation Y oder Generation Z stammen ursprünglich aus der Sozialwissenschaft, der Marketingforschung und dem Bereich der Human Resources, sind mittlerweile aber allgemein bekannt und populär geworden. Allerdings schwanken die genauen Angaben der Geburtsjahre je nach verwendeter Quelle. (vgl. Mangelsdorf 2015, S. 12f.; Anvari-Pirsch 2023, S. 105) Klaffke (vgl. 2014b, S. 59, 69) unterteilt die Generationen in fünf Kategorien: in die Nachkriegsgeneration, die Generation der Babyboomer, die Generation X, die Generation Y und die Generation Z.

In dieser Masterarbeit wird im Kapitel 3.3. ausschließlich auf die Generationen Y und Z eingegangen, da diese beiden Generationen aktuell die größte Bedeutung für den Arbeitsmarkt haben.

2.8. Kohärenz und Konsistenz

Kohärenz, im Lateinischen als cohaerere bezeichnet, bedeutet übersetzt zusammenhängend (vgl. www.bmz.de, 2024). Es bedeutet auch, dass eine Botschaft über alle Kommunikationskanäle hinweg zusammenhängend und schlüssig vermittelt wird. Vor allem bei der Gestaltung der Erlebnisse für Konsument*innen hat dies eine große Bedeutung, denn es müssen alle Berührungspunkte, die ein Unternehmen mit den Kund*innen hat, einheitlich sein und klare Botschaften basierend auf dem Markenkern vermittelt werden. (vgl. Homburg et al. 2020, S. 565)

Der Begriff Konsistenz bedeutet einheitlich oder auch widerspruchsfrei. Auch Marketingstrategien müssen konsistent sein, also einheitlich und widerspruchsfrei. Dies bedeutet im Detail, dass alle Marketingmaßnahmen, die sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sind, mit den getroffenen Unternehmenszielen und dem Markenversprechen übereinstimmen müssen, damit ein einheitliches Markenerlebnis geschaffen wird. Weisen Unternehmen eine hohe Konsistenz in ihrem Auftreten auf, bedeutet dies einen verstärkten Wiedererkennungswert für Konsument*innen und stärkt gleichzeitig deren Vertrauen in die Marke. (vgl. Homburg et al. 2020, S. 583; Kanning 2017, S. 170)

3. DARLEGUNG DER BESTEHENDEN LITERATUR

In Kapitel 3. dieser Masterarbeit werden relevante wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Fachliteratur analysiert und ausführlich dargestellt. Im Zentrum stehen die Themen Arbeitgebermarketing bzw. Employer Branding, die Marketing-Elemente People und Promotion sowie die Generationen Y und Z.

3.1. Einblick in das Employer Branding

3.1.1. Employer Branding und Employer Brand

Durch die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung und den Wechsel von einem arbeitgeberdominierten zu einem arbeitnehmerorientierten Markt haben Unternehmen ihre Perspektive gänzlich neu ausrichten müssen. Früher wurden Angestellte nicht als wesentliche Interessensgruppen betrachtet und auch die Arbeitsmärkte galten als eher unwichtige Märkte. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 55ff.; Kernstock/Brexendorf 2019, S. 285f.) Heute hingegen spielen Mitarbeiter*innen im Markenmanagement eine zentrale Rolle, sie sind nicht nur bedeutende Stakeholder, sondern auch gewichtige Repräsentant*innen der Unternehmensmarke (vgl. Kernstock/Brexendorf 2019, S. 285f.).

Marke und Markenwert haben sich zum wichtigsten Vermögenswert eines Unternehmens entwickelt. Diese zunehmende Bedeutung der Marke findet vor dem Hintergrund einer verstärkten Globalisierung und einer immer stärker werdenden Wettbewerbsorientierung statt. Produkte und Dienstleistungen werden einander in der heutigen schnelllebigen Zeit immer ähnlicher, wodurch es für Konsument*innen immer schwieriger wird, diese zu unterscheiden und auseinanderzuhalten. Durch eine stark verankerte Marke in den Köpfen der Verbraucher*innen kann diese Differenzierung schneller und einfacher stattfinden. Zugleich wird das Vertrauen der Konsument*innen in die Marke gestärkt. Eine starke Marke bietet eine Orientierungshilfe und ermöglicht es den Konsument*innen, eine emotionale Verbindung zum Unternehmen aufzubauen. (vgl. Meffert et al. 2024, S. 360f.)

Doch nicht nur Globalisierung und Digitalisierung haben sich auf die Marke ausgewirkt, sondern auch der Mensch selbst wirkt auf die Marke ein. Beispielsweise haben Mitarbeiter*innen eines Unternehmens einen enormen Einfluss auf dessen Marke, indem sie durch ihre Arbeit maßgeblich zu ihrer Wahrnehmung beitragen. Auch die Konsument*innen besitzen einen Einfluss auf die Wahrnehmung einer Marke, indem sie beispielsweise positive oder negative Online-Bewertungen in den sozialen Medien teilen und verbreiten. Unternehmen sind folglich immer stärker gezwungen, ihre Marketingstrategien zu überdenken und diese vermehrt auf Vertrauen und Loyalität auszurichten, um am Markt bestehen zu können. (vgl. Homburg 2020, S. 675ff.) Denn die derzeitige Entwicklung hin zu einer dominanten Informations- und Wissensgesellschaft hat auch die Erwartungshaltungen der Kund*innen verändert. Verbraucher*innen erwarten sich in der heutigen Zeit mehr als nur ein Produkt, das einfach funktioniert. Sie suchen nach Werten, Erlebnissen und einer Möglichkeit, sich mit dem Produkt oder der Dienstleistung zu identifizieren. Ist eine Marke sehr stark am Markt und bei den Kund*innen verankert, stellt dies gleichzeitig eine emotionale Bindung zum Unternehmen her. (vgl. Burmann et al. 2024, S. 2ff., 43ff.; Homburg 2020, S. 38, 564)

Das Employer Branding, die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, beinhaltet eine strategische Ausrichtung von Unternehmen. Marketingmethoden und Methoden zur Markenbildung werden angewendet, um mit ihrer Hilfe Maßnahmen abzuleiten, die Unternehmen am Arbeitsmarkt als attraktiv und vorteilhafter gegenüber dem Mitbewerb positionieren. Durch den Aufbau eines Arbeitgebermarketings wird gezielt ein spezielles Image am Arbeitsmarkt geschaffen und verbreitet, um dort als bevorzugter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und dadurch die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber*innen zu gewinnen. Um die Merkmale einer Marke betonen zu können und klar hervorzuheben, müssen diese aber zuerst eindeutig von den Mitbewerber*innen unterscheidbar sein. Es ist entscheidend, ein Markenversprechen zu formulieren, das sowohl funktionale als auch emotionale Vorteile für die Zielgruppe bietet. (vgl. Schumacher/Geschwill 2014, S. 35) Diese Vorteile werden als Employer Value Proposition bzw. EVP bezeichnet (vgl. Behrendt 2014, S. 426). Die Umsetzung des Employer Brandings erfordert eine methodische Herangehensweise, in deren Rahmen die Arbeitgebermarke geplant, gesteuert und kontinuierlich überprüft wird (vgl. Sponheuer 2010, S. 27).

Sinkt die Motivation der Mitarbeiter*innen und lässt sich beobachten, dass ihr Engagement nachlässt, sind das oft Hinweise darauf, dass sie sich nur wenig oder gar nicht mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren können. Kann sich das Personal mit dem Unternehmen nicht identifizieren, sinkt jedoch auch deren Produktivität, was dazu führt, dass Unternehmen gezwungen sind, neues Personal einzustellen und anschließend einzuarbeiten. Dieser Mehraufwand kann durch ein zielgerichtetes Arbeitgebermarketing vermieden werden und hat gleichzeitig den positiven Effekt, bestehendes Personal an das Unternehmen zu binden, was sich wiederum positiv auf die Kosten zur Personalbeschaffung auswirkt. (vgl. Thoma 2011, S. 166f.)

Durch eine positive Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, vor allem mit Hilfe eines zielgerichteten Employer Brandings, können sich für Arbeitgeber erhebliche Kostenvorteile ergeben und insbesondere die Ausgaben für die Gewinnung neuen Personals erheblich reduziert werden. Denn eine starke und gut platzierte Arbeitgebermarke, Employer Brand, spricht gezielt und passgenau jene Kandidat*innen an, die auch tatsächlich zum Unternehmen und zu dessen Unternehmenskultur passen. Gleichzeitig reduziert das den Aufwand, ungeeignete Kandidat*innen im Vorfeld aussortieren zu müssen, und spart somit nicht nur Kosten, sondern auch wertvolle Zeitressourcen. (vgl. Latzel et al. 2015, S. 23)

3.1.2. Internes und externes Employer Branding

Das Employer Branding richtet sich intern wie extern an bestehende und an potenzielle Mitarbeiter*innen. Das interne Arbeitgebermarketing ist in erster Linie darauf ausgerichtet, dass die bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter*innen eine stärkere Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufbauen und dass dadurch auch ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen gesichert und verstärkt wird. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 195) Übergeordnetes Ziel der nach intern gerichteten Arbeitgebermarke ist es, die Unternehmensmarke, also das Corporate Brand, zu stärken. Eine wirksame interne Positionierung der Marke wird durch eine starke Mitarbeiterbindung unterstützt. (vgl. Hoppe 2018, S. 453) Fournier et al. (vgl. 2019, S. 41) betonten dabei, dass die Wahrnehmung der Corporate Brand zu 80 Prozent von den bereits im Betrieb tätigen Mitarbeiter*innen beeinflusst wird. Dadurch ist es für Unternehmen entscheidend, dass sie ihre bestehenden Mitarbeiter*innen als eine zentrale Zielgruppe für ihre Employer Branding-Maßnahmen betrachten (vgl. Fournier et al. 2019, S. 41).

Wichtig ist dabei, die Mitarbeiter*innen von Anfang an bewusst und aktiv in den Branding Prozess einzubinden, damit sie die Markenpositionierung des Unternehmens, vor allem wenn diese neu gestaltet wird, vollständig mittragen können. Denn nur so können aktive Mitarbeiter*innen zu überzeugenden und authentischen Markenbotschafter*innen werden und dementsprechend agieren und die Ziele des Unternehmens nachhaltig und langfristig unterstützen. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 40ff.) Dabei spielt die Positionierung des Unternehmens in den Köpfen der eigenen Mitarbeiter*innen eine entscheidende Rolle, um die Glaubwürdigkeit der Marke auch wirklich nach außen zu tragen (vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, S. 43). Allerdings erhält das nach intern gerichtete Employer Branding zumeist nicht die notwendige Beachtung von den Unternehmen. Sie erkennen nicht die Wichtigkeit der eigenen Mitarbeitenden, die täglich mit den Kund*innen, den Patient*innen und den Besucher*innen in Kontakt stehen und somit nicht nur die Leistungen des Unternehmens vertreten, sondern auch das Versprechen der Corporate Brand bestmöglich in die Tat umsetzen sollten. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 195)

Das nach außen gerichtete Employer Branding wendet sich an alle bedeutsamen Stakeholder des Betriebes. Dazu zählen auch potenzielle neue Mitarbeiter*innen. Das externe Employer Branding umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen, die dazu dienen, die Unternehmenspositionierung erfolgreich nach außen zu tragen. (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 9) Das geht über die normale Kommunikation von Unternehmensvorteilen hinaus und umfasst sämtliche Berührungspunkte mit externen Anspruchsgruppen. Die Unternehmen stehen somit vor der schwierigen Herausforderung, dass sie ihre Werte und Positionierung so vermitteln müssen, dass sie von außen, also von der Öffentlichkeit, klar wahrgenommen und verstanden werden. Dabei ist es besonders wichtig, dass die Kommunikation mit der Öffentlichkeit konsistent und qualitativ hochwertig ist, um eine eindeutige Unterscheidung vom Mitbewerb zu erlangen. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 40ff.) Durch eine gezielte externe Kommunikation der eigenen Unternehmenswerte sollen zudem potenzielle neue Mitarbeiter*innen angesprochen werden, die nicht nur zur Wertehaltung des Unternehmens passen, sondern deren Mindset auch mit der Kultur im Unternehmen übereinstimmt (vgl. Meyer/Dietz 2019, S. 65). Jedes Unternehmen entwickelt ein spezifisches Selbstbild, das mit dem nach außen gerichteten Fremdbild übereinstimmen muss, um als Unternehmen glaubwürdig zu sein. In diesem Kontext spielen Werte wie Loyalität, Sympathie und Vertrauen eine entscheidende Rolle. (vgl. Schuhmacher/Gschwill 2014, S. 34)

3.1.3. Zuständigkeit Employer Branding

Das Personalmarketing wird beschrieben als ein integraler Bestandteil des Human Ressource Managements, auch bekannt als HR. Die Aufgaben des Human Ressource Managements bestehen zum einen darin, Personal zu rekrutieren, um den Personalbedarf zu decken, zum anderen darin, Personal zu binden, um die Personalabdeckung langfristig zu gewährleisten. Personalmarketing setzt den Marketinggedanken im Personalmanagement um. Es zielt darauf ab, die Beziehungen zu zukünftigen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter*innen aktiv zu gestalten. (vgl. Lukasczyk 2012, S. 12ff.) Dabei kann das Personalmarketing in einen operativen und in einen strategischen Bereich unterteilt werden. Der strategische Bereich hat das große Ganze im Auge und ist langfristig ausgerichtet, wohingegen sich der operative Bereich mit kurzfristigen Maßnahmen auseinandersetzt. (vgl. Petkovic 2008, S. 180)

Die Marketing-Abteilung trägt die Verantwortung für die Marktsegmentierung, die Zielgruppenauswahl, den Marketing-Mix, die Unternehmensidentität beziehungsweise die Corporate Identity, das Unternehmensimage, die Marktpositionierung und die Markenführung. Diese Aufgaben umfassen die strategische Planung und anschließender operativen Realisierung von Maßnahmen, die darauf abzielen, den Betrieb als Arbeitgeber im Markt zu platzieren und ein positives Bild des Unternehmens bei den Zielgruppen, einschließlich bei möglichen neuen Mitarbeiter*innen, zu etablieren. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 44)

Das Employer Branding kann weder dem einen noch dem anderen Bereich eindeutig zugeordnet werden. Es entsteht an der Schnittstelle dieser beiden Unternehmensbereiche und arbeitet interdisziplinär mit diesen zusammen. (vgl. Lukasczyk 2012, S. 14) Es integriert die Aufgaben des Marketings und des HR, indem es die strategische und operative Führung der Arbeitgebermarke übernimmt. Diese Marke soll ein konsistentes Gesamtbild personalpolitischer Maßnahmen widerspiegeln und sowohl intern als auch extern ein starkes, attraktives Arbeitgeberimage fördern. Somit ist Employer Branding ein interdisziplinärer Prozess, der die Expertise beider Abteilungen vereint, um das Unternehmen nicht nur im Markt, sondern auch im Wettbewerb um die besten Talente optimal zu positionieren. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 43f.)

3.1.4. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Krankenanstalten

Employer Branding wurde von den Unternehmen über viele Jahre hinweg aufgrund fehlender Ressourcen und fehlenden Verständnisses als unnötig erachtet und vernachlässigt. Die Maßnahmen des Personalmarketings beschränkten sich auf das Schalten von Printinseraten. Vor allem Krankenhäuser hinkten in diesem Bereich den anderen Branchen hinterher. Heute ist der Druck auf Unternehmen so groß geworden, dass selbst Krankenhäuser aktiv werden müssen, um im Kampf um Fachkräfte bestehen zu können. (vgl. Lutermann/Böckelmann 2019, S. 223) Die Attraktivität des Arbeitgebers entscheidet, ob qualifiziertes Personal angeworben und gewonnen werden kann und auch bleibt, das heißt, an das Unternehmen gebunden werden kann (vgl. Camphausen/Brandstädter 2019, S. 80). Wesentlich hierfür sind eine attraktive Vergütung, der Ort des Arbeitsplatzes sowie die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Die Arbeitgeberattraktivität hat direkten Einfluss darauf, wie ein Unternehmen oder eine Institution von neuen potenziellen und den bestehenden Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Der Grad der Attraktivität wird dabei von emotionalen Aspekten bestimmt, zum Beispiel ob sich die Mitarbeitenden im Unternehmen wohlfühlen, und von funktionalen Aspekten, zum Beispiel welche Arbeitszeitmodelle angeboten werden. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 9ff.) Wettbewerbsfähige Standards sowie umfangreiche Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten tragen damit auf funktionaler Ebene zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei (vgl. Sponheuer 2010, S. 157; Eichhorst 2012, S. 277f.). Auf der emotionalen Ebene sind das die tief in der Unternehmensidentität verankerten Werte. Sind Respekt, Teamgeist und ein Vertrauensverhältnis vorhanden, kann die Sinnhaftigkeit der Arbeit vermittelt werden. Werden soziale Verantwortung, das Streben nach Innovation und eine gezielte Förderung der Mitarbeiter*innen gelebt, nehmen neue mögliche Mitarbeiter*innen den Betrieb mit Sympathie und positiv wahr. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 9ff.) Diese tiefliegenden Werte eines Unternehmens geben der Marke ihr charakteristisches Profil und kommen dem Unternehmen durch wirksame Kommunikation zugute (vgl. Kilian 2012, S. 64ff.).

Erfolgreiches Employer Branding kann nur mit einer guten Unternehmenskultur gelingen, die von allen Mitarbeiter*innen und Führungskräften getragen wird. Das heißt, die Werte des Unternehmens sollten im Idealfall von allen Mitarbeiter*innen geteilt werden. Die Mitarbeiter*innen fungieren als Multiplikator*innen der Unternehmenskultur, indem sie diese durch ihr Tun bewahren und stärken. (vgl. Montua 2024, S. 84f.)

Führung und Teamdynamik werden als wesentliche Faktoren angesehen. Es ist wichtig, dass Führungskräfte und Teamleiter*innen das Engagement ihrer Mitarbeiter*innen für diese Themen fördern (vgl. Montua 2024, S. 88). Ein Unternehmen muss hierfür über eine gut funktionierende interne Kommunikation verfügen, die nicht nur an der Unternehmensstrategie festhält, sondern den Mitarbeiter*innen zeigt, dass ihre Anliegen wahrgenommen werden und wichtig sind. Zusätzlich fördert ein offener Umgang mit auch kritischem Feedback die Attraktivität des Unternehmens, vor allem wenn der Arbeitgeber Kritik ernstnimmt und berücksichtigt. (vgl. Montua 2024, S. 5f., 9)

Ein weiteres wichtiges Element ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese bestimmt, ob ein Arbeitgeber für die Mitarbeiter*innen attraktiv ist oder nicht. Zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss diese seitens der Krankenhausleitung geachtet und unterstützt werden, weshalb auch ausreichend finanzielle Mittel sowie personelle und zeitliche Ressourcen bereitgestellt werden müssen, um diese Vereinbarkeit auch wirklich gewährleisten zu können. (vgl. Eichhorst 2012, S. 276ff.) Ist die Arbeitgeberattraktivität hoch, wirkt sich das positiv auf das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter*innen aus. Ihre Kündigungsbereitschaft sinkt, je attraktiver sie das eigene Unternehmen wahrnehmen. (vgl. Bruch/Lee/Meier 2021, S. 13f.)

In der heutigen Zeit, in der ein hoher Fachkräftemangel herrscht, ist es entscheidend, Mitarbeiter*innen langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Mit dem Konzept und den Maßnahmen des Employer Brandings kann die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgebers erhöht werden, was dem Unternehmen auch Vorteile im Wettbewerb um gute Fach- und Führungskräfte bringt. Das Employer Branding wirkt sowohl nach außen, indem es potenzielle Arbeitnehmer*innen anzieht, als auch nach innen, indem es bestehende Mitarbeiter*innen emotional bindet und markenkonformes Verhalten fördert. (vgl. Esch et al. 2019, S. 961ff.) Die ehemaligen und aktuellen Mitarbeiter*innen eines Unternehmens sind glaubwürdige Botschafter*innen der Organisation nach außen. Auf analogen und digitalen Plattformen erhöhen sie durch positive Äußerungen über den Arbeitgeber die Attraktivität und die Sichtbarkeit des Unternehmens enorm. Nur ein echtes und engagiertes Employer Branding kann Mitarbeiter*innen dazu inspirieren, aus eigenem Antrieb heraus auf allen Kanälen als überzeugende und optimistische Markenbotschafter*innen aufzutreten. (vgl. Parment 2013, S. 80; Kernstock 2012, S. 23f.)

Die Nutzung sozialer Medien kann dazu führen, dass Krankenhäuser als dynamische und moderne Arbeitgeber gesehen werden, was ihre Attraktivität für potenzielle Bewerber*innen steigert. Die nahezu unbegrenzten Möglichkeiten der Employer Branding-Maßnahmen in digitalen Kanälen reichen von der Präsentation einer vielseitigen Arbeitsumgebung über die Darstellung der vorherrschenden Arbeitskultur bis hin zu speziellen Kampagnen, welche verwendet werden, um das bestehende Team wertzuschätzen und zu ehren. Die positiven Reaktionen auf solche Inhalte beweisen, dass sie intern im Krankenhaus als auch extern bei anderen Fachkräften erfolgreich wahrgenommen werden. Interne Mitarbeiter*innen erfahren dadurch mehr Anerkennung, fühlen sich dem Unternehmen stärker verbunden und sind motivierter. Externe Fachkräfte werden durch diese positive Darstellung des Unternehmens oft dazu angespornt, ihren Arbeitgeber zu wechseln. (vgl. Behar et al. 2022, S. 345)

3.1.5. Employer Branding-Prozess

In der Fachliteratur wird das Konzept des Employer Brandings als ein Prozess dargestellt. Innerhalb dieses Prozesses entwickelt ein Unternehmen seine Identität. Dieser Weg ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze und Modelle gekennzeichnet, doch fast alle Vorgehensweisen umfassen beim Aufbau einer starken Marke die Hauptschritte: Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 47) Dabei ist sich die Literatur einig, dass der Prozess des Employer Brandings eine langfristige Ausrichtung erfordert und dass nachhaltige und positive Ergebnisse erst nach zwei bis drei Jahren sichtbar werden (vgl. Buckesfeld 2010, S. 34). Bei der Ausarbeitung einer Employer Branding-Strategie müssen verschiedene, eng miteinander verknüpfte Aspekte berücksichtigt werden, die sich gegenseitig beeinflussen und ineinandergreifen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 48).

Der Prozess des Employer Brandings wird sowohl von internen Faktoren, zum Beispiel von bereits vorhandenen Richtlinien zur Unternehmenspolitik und Markenstrategie, als auch von externen Einflüssen, zum Beispiel von der Gesetzgebung, die beide den Handlungsspielraum einschränken können, geprägt. Es ist entscheidend, dass die Arbeitgebermarke mit der übergeordneten Kommunikation der Unternehmensmarke übereinstimmt. Die Unternehmensstrategie gibt hierbei die Richtung und das Tempo der Kommunikation vor, während die Markenstrategie darauf aufbaut. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 48)

Damit dieser Prozess erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen schon im Vorfeld ein klares Unternehmensleitbild sowie eine Unternehmensmission und -vision als Fundament vorhanden sein. Auf Basis dieses Fundaments werden dann die verschiedenen strategischen Elemente miteinander verknüpft. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 48)

Um Employer Branding erfolgreich in die Unternehmensstrategie zu integrieren, ist es wesentlich, dass die Unternehmensführung voll hinter dem Aufbau einer starken Arbeitgebermarke steht. Idealerweise wird das Thema direkt von der obersten Führungsebene, dem Management, betreut und nicht nur delegiert. (vgl. Achtenhagen et al. 2012, S. 3) Ohne die aktive Unterstützung der Unternehmensleitung kann es schwierig sein, die interne notwendige Überzeugungsarbeit zu leisten, da die mit der Umsetzung der Employer Branding-Strategie verbundenen Veränderungen üblicherweise nicht von allen Mitarbeiter*innen und Abteilungen auf Anhieb und schnell akzeptiert werden (vgl. Wilbers 2022, S. 15).

Die erfolgreiche Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke bedarf einer gründlichen Vorbereitung und der richtigen Initialisierung. Die wichtigsten Aspekte zum Aufbau des Employer Brandings müssen von Anfang an klar definiert sein. Eine wirksame Umsetzung von Employer Branding-Strategien erfordert sowohl die volle Unterstützung und den Einsatz der Unternehmensleitung als auch die Unterstützung und den Einsatz aller hierfür benötigten Abteilungen, wie zum Beispiel des Personalwesens, der Abteilung für Marketing und Kommunikation. Einer erfolgreichen Umsetzung des Employer Brandings muss dabei immer der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses vorausgehen. Ebenfalls müssen die Rollen innerhalb des Employer Brandings geklärt und definiert sein, sowie ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen für den Auf- und Ausbau des Arbeitgebermarketings zur Verfügung stehen. Auch muss frühzeitig entschieden werden, ob die Unterstützung einer externen Agentur erforderlich ist, um den Prozess erfolgreich voranzutreiben. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 50f.)

Die Kosten, die mit dem Aufbau und der Umsetzung eines Employer Brandings verbunden sind, werden von Unternehmen oft als sehr hoch eingeschätzt und deshalb auch oft als Hindernisgrund genannt. Hohe Kosten müssen aber nicht zwingend der Fall sein. Employer Branding umfasst nicht nur kostenintensive Marketingaktionen wie Imagekampagnen oder Veranstaltungen, sondern auch kostenfreie Maßnahmen, wie beispielsweise die Einführung eines kooperativen Führungsstils. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 51f.)

Zu Beginn muss sich das Unternehmen frühzeitig Gedanken machen und entscheiden, ob für das Employer Branding eine externe Expertise hinzugezogen oder der gesamte Prozess hausintern durchgeführt wird. Dabei gibt es die Möglichkeit, die Analyse, die Strategieentwicklung und Implementierung vollständig mit eigenen Ressourcen abzuwickeln. Es kann aber auch vollständig an eine externe Agentur ausgelagert werden, die das Projekt dann begleitet. Die dritte Möglichkeit ist, die Ist-Analyse und die Strategieentwicklung intern durchzuführen. Dabei kann eine externe Agentur begleiten und beraten. (vgl. Wilbers 2022, S. 146ff.)

3.1.6. Analysephase

Mit einer Ist-Analyse ist es möglich, die Stärken bzw. die Schwächen eines Unternehmens herauszufinden. Dabei werden die Dienstleistungen und HR-Prozesse des Unternehmens überprüft und auch die gelebte Unternehmenskultur und Werte beleuchtet. Anhand dieser Analyse können, und das ist für eine gute und vor allem glaubwürdige Arbeitgebermarke wichtig, die Unternehmenskultur und die Wertehaltung des Unternehmens abgebildet werden. (vgl. Graf/Pett 2009, S. 15ff.) Wesentlich ist in diesem Zusammenhang auch die Analyse der Zielgruppen und der Mitbewerber. Wichtige Botschafter*innen der Marke eines Unternehmens sind sowohl die eigenen Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden, die das Unternehmen nach außen präsentieren. Deren Meinungen, Einstellungen zum Unternehmen und Sichtweisen sind hochrelevant und können im Rahmen der Analyse eruiert werden. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 29) Um eine Ist-Analyse durchzuführen, kann unternehmensintern auf bereits bestehende Daten und Informationen zurückgegriffen werden, beispielsweise auf interne Mitarbeiterbefragungen und auf deren Auswertungen sowie auf Erfahrungsberichte von Führungskräften. Diese Erhebungsmethode spart Zeit und Personalressourcen während des Analyseprozesses. (vgl. Graf/Pett 2009, S. 16) Zielgruppen einer Analyse sind Personenkreise im und außerhalb des Unternehmens. Wichtig ist für diese Gruppen, dass der Prozess des Employer Brandings auch verstanden wird. Maßnahmen, die im Prozess gesetzt werden, müssen gut, gezielt und effizient kommuniziert werden. Nachdem die Zielgruppen segmentiert wurden, können deren Vorlieben, Erwartungen und Einstellungen erfasst werden und in die Employer Branding-Strategie eingebunden werden. Zudem müssen Gesichtspunkte berücksichtigt werden, die aus Sicht der Zielgruppe den Betrieb von anderen Arbeitgebern abheben. (vgl. Latzel et al. 2015, S. 27f.)

Rohrlack (vgl. 2019, S. 165f.) ist der Meinung, dass eine gründlich durchgeführte Wettbewerbsanalyse, relevante Informationen über die wichtigsten Konkurrent*innen auf dem Arbeitsmarkt sammelt. Dadurch lässt sich erst verstehen, wie Konkurrent*innen auf Herausforderungen des Arbeitsmarktes reagieren (vgl. Rohrlack 2019, S. 165f.). Nagel (vgl. 2011, S. 61) ist der Meinung, dass es erst dann sinnvoll ist, messbare und realistisch zu erreichende Ziele zu definieren, wenn diese Analysen durchgeführt wurden. Esch, Baumgartl, Stahl und Jaeger (vgl. 2019, S. 972) führen aus, dass das Einbeziehen von Best Practice Beispielen aus anderen Branchen weitere wertvolle neue Einblicke bieten kann.

3.1.7. Planungsphase

Die Analyse bildet die Grundlage für die Planungsphase. In dieser werden sowohl die Strategie als auch Maßnahmen zur Schaffung einer starken Arbeitgebermarke entwickelt. Die Bewertung der Ausgangssituation und die Definition der Zielgruppen müssen vor der Festlegung der Ziele und etwaiger Meilensteine erfolgen. Diese unterstreichen in Folge die Anziehungskraft des Unternehmens als Arbeitgeber. Die zu erreichenden Ziele müssen im Vorfeld definiert werden. Eines der häufigsten übergeordneten Ziele ist, dass der Arbeitgeber im Bewusstsein der Zielgruppen als bevorzugter Arbeitgeber präsent ist. Eine effektive Wahrnehmung der Marke stellt in diesem Zusammenhang sicher, dass mit der Marke gewisse Merkmale verknüpft werden. Diese hinterlassen im besten Fall ein positives Bild auf mögliche Bewerber*innen. Weitere zentrale Ziele bestehen in der Festigung des Vertrauens in das Unternehmen, die Festigung der Loyalität und Verbundenheit des Personals mit dem Arbeitgeber und in der verstärkte Bindung eben dieser an das Unternehmen. Bedeutend ist letztendlich die Messbarkeit der zuvor gefassten Ziele wie auch deren klare Formulierung. Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass diese mit der Gesamtstrategie des Unternehmens und auch mit anderen Unternehmensmarken übereinstimmen müssen. (vgl. Fournier et at. 2019, S. 30ff.)

Unter Marken-Identität versteht man die grundlegenden Eigenschaften der Marke sowie ihre Interpretation. Geprägt wird die Marken-Identität vor allem durch das Verständnis der Marke aus Sicht des Unternehmens. Empfehlenswert ist es, die Marken-Identität bereits in der Planungsphase klar zu definieren. (vgl. Latzel et al. 2015, S. 40f.)

Festgelegt werden sollte auch, wie die Markenstrategie von den Zielgruppen akzeptiert und angenommen bzw. wahrgenommen werden sollte. Diese Wahrnehmung legt in der Regel das öffentliche Image einer Marke fest, wobei vor allem die relevanten Stakeholder-Gruppen hierfür entscheidend sind. (vgl. Latzel et al. 2015, S. 40f.)

Die Aspekte einer Marken-Identität sind: das Nutzen-Versprechen, die Schlüsselkompetenzen bzw. Kernkompetenzen des Unternehmens, der sprachliche Stil sowie die visuelle Ausdrucksweise. Diese Faktoren gilt es festzulegen. Zudem sollten die langfristige Unternehmensausrichtung und die dazugehörigen internen Strukturen Berücksichtigung finden. (vgl. Latzel et al. 2015, S. 29) Mithilfe des Markensteuerrades kann die Arbeitgebermarke festgelegt werden. Das Steuerrad beantwortet die grundlegenden Fragen, die potenzielle Arbeitnehmer*innen beschäftigen, nämlich welche Vorteile sie erwarten können und wie sie sich dabei fühlen. Auf der einen Seite werden hierfür die harten Fakten des Unternehmens abgebildet, während auf der anderen Seite die weichen Faktoren beleuchtet werden. Dadurch wird versucht, eine Balance zwischen rationalen Überlegungen und emotionalen Aspekten zu schaffen. (vgl. Esch et al. 2019, S. 972ff.)

Die Positionierung der Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt ist eine grundlegende strategische Festlegung innerhalb des Employer Branding-Prozess. Diese Positionierung wird als Employer Value Proposition, kurz EVP, bezeichnet und beschreibt die Werte und Merkmale, mit denen sich ein Unternehmen am Arbeitsmarkt präsentieren möchte. Der EVP bildet die Basis für die unternehmensstrategische Positionierung und fasst jene Merkmale zusammen, die für potenzielle wie bestehende Mitarbeiter*innen attraktiv und relevant sind. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 31f.; Trost 2009, S. 16) Die Glaubwürdigkeit der Employer Value Proposition, das heißt das Werteversprechen, ist von zentraler Bedeutung. Dabei ist zu beachten, dieses mit der tatsächlich vorherrschenden Kultur im Unternehmen und der Unternehmensgeschichte übereinzustimmen. Jedoch muss sich auch das Verhalten der Mitarbeitenden und vor allem der Führungspersonen danach richten. Diese können wesentlichen Einfluss auf die Glaubwürdigkeit und das Ansehen des Unternehmens nehmen. Eine Gefahr ist, dass neu eingestellte Mitarbeitende das Unternehmen deshalb auch rasch wieder verlassen. Das gegebene Werteversprechen muss eingehalten werden. Es ist anzuraten, dass der Employer Value Proposition mit den Werten und den Arbeitsbedingungen des Unternehmens genau abgestimmt wird. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 31ff.)

3.1.8. Implementierungsphase

Touchpoints sind jene Kontaktpunkte, an denen das Unternehmen mit Kund*innen, Mitarbeiter*innen oder Interessengruppen in Kontakt tritt. Für die Unternehmensseite ist es wichtig, das Arbeitgeberversprechen an diesen wesentlichen Kontaktpunkten unablässig und unverändert einzubauen, denn diese Berührungspunkte prägen das Bild und die Wahrnehmung einer Arbeitgebermarke. Es ist daher von großem Vorteil, wenn die zu vermittelnden Botschaften einheitlich, über längere Zeit und in möglichst vielen relevanten Kanälen sichtbar bleiben. Die Glaubwürdigkeit der Botschaften lässt sich damit steigern. (vgl. Sponheuer 2010, S. 225f.)

Das Employer Branding sollte deshalb auch in sechs wesentlichen Bereichen immer mitgedacht werden. In der:

- Produktpolitik – Angebot von Dienstleistungen und bzw. oder Produkten
- Ausstattungspolitik – Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Ausstattung
- Preispolitik – Vergütung und Anreizsysteme
- Vertriebspolitik – Strategien und Distributionswege zur Ansprache zielgruppenrelevanter Personenkreise und zukünftiger Mitarbeitender
- Personalpolitik – Rolle der bestehenden Mitarbeiter*innen, die die Unternehmenskultur stark prägen
- Kommunikationspolitik – Abläufe und Kommunikation nach innen und außen. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 33)

Ein wesentlicher Punkt, der zum Erfolg des Konzeptes des Employer Brandings beiträgt, ist das eigene Personal. Der Employer Branding-Prozess muss tief im Bewusstsein des Personals, vor allem in den Abteilungen Personalwesen und Marketing, verankert sein, da diese das Denken, Fühlen und Handeln im Unternehmen prägen. Es kommt häufig vor, dass Werbung in der Umsetzung der Arbeitgebermarke eine große Rolle spielt. Sich ausschließlich darauf zu verlassen, wäre aber fatal. Damit das Employer Branding nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann, müssen sowohl die Geschäftsführung als auch das Personal im Marketing, der Unternehmenskommunikation und des Personalwesens von Anfang an mit eingebunden werden. So ist es möglich, die für den Prozess notwendigen Verpflichtungen zu schaffen. (vgl. Esch et al. 2019, S. 974)

Die externe und interne Übereinstimmung in der Kommunikation und in der Umsetzung ist für den erfolgreichen Prozess der Entwicklung einer Arbeitgebermarke sehr wichtig. Das, was nach außen zum Beispiel mittels Werbung kommuniziert wird, muss intern im Unternehmen auch gelebt werden. Nur so ist es möglich, mit den Branding-Maßnahmen auch Wirkung zu erzielen. Hierzu benötigt es eine gute interne Kommunikation. Mitarbeitende müssen über das Werteversprechen ebenso aufgeklärt sein, wie sie sich mit der Marke identifizieren müssen. Letztendlich stellt dieser Prozess eine Veränderung der Unternehmenskultur dar. Die Werte der Marke müssen tief im gesamten Unternehmen verankert werden, auch in komplexen Strukturen des Unternehmens, was große Herausforderungen mit sich bringen kann. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 34)

3.1.9. Evaluationsphase

Eine Evaluierung der getroffenen Maßnahmen ist im Prozess des Employer Brandings unerlässlich. Das schließt mit ein, den laufenden Employer Branding-Prozess zu überwachen und gegebenenfalls auch anpassen zu müssen. Die Evaluierung muss nach Beginn des Prozesses bzw. nach der internen und externen Implementierung der Arbeitgebermarke erfolgen. Damit wird letztendlich auch die Unternehmenspositionierung am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber gesichert. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 253)

Da ein Employer Branding finanzielle Aufwendungen erfordert, fordert die Führungsebene zumeist ein, dass der Nutzen dieser Maßnahmen an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ablesbar ist und die Ziele erreicht werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2009, S. 165). Die im Prozess eingesetzten Ressourcen, finanzielle, materielle oder personelle, sollen bestmöglich und effektiv genutzt werden, vor allem um einen guten Output zu erzielen. Auch hierfür ist die Evaluation von großer Bedeutung. Wichtig ist jedoch, dass die Evaluation den gesamten Employer Branding-Prozess begleitet, das heißt auch, die Reaktionen auf die Maßnahmen sowohl im internen als auch im externen Bereich zu erfassen. Darüber hinaus sind die Analyse relevanter Personaldaten, die Sichtbarkeit in den Medien und das Ansehen der Arbeitgebermarke zu prüfen. Nur so können etwaige Anpassungen vorgenommen oder künftige Planungen optimiert werden. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 253ff.)

Eine permanente Evaluation ermöglicht weiters eine Kosten-Nutzen-Analyse und gibt wertvolle Einblicke in die Umsetzung der Maßnahmen, aber auch in strategische Entscheidungen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 253ff.).

Zu den internen Kennzahlen zählen:

- Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Fluktuation
- Bindungsraten
- Fehlzeiten
- 360°-Feedback für Führungskräfte. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 34f.)

Externe Kennzahlen sind:

- Anzahl der eingehenden Bewerbungen
- Qualität der eingehenden Bewerbungen
- Initiativbewerbungen
- Ergebnisse in Arbeitgeber-Rankings
- Verhältnis der ausgeschriebenen Stellen zu den besetzten Stellen. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 34f.)

Wichtig ist, schon vorab geeignete Messgrößen festzulegen. Von großer Bedeutung ist hier die Beziehung zwischen der Markenbekanntheit und den erfolgreichen Einstellungen. Da die Auswirkungen von Employer Branding-Strategien oft erst nach einiger Zeit sichtbar werden, ist es umso wichtiger, die Kennzahlen gut festzulegen, kontinuierliche Anpassungen vorzunehmen und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. (vgl. Fournier et al. 2019, S. 35)

3.2. Die Marketinginstrumente

Wie bereits in Kapitel 3.1.8. beschrieben, orientiert sich das Employer Branding an dem Grundsatz des klassischen Marketing-Mix: an der Produktpolitik, der Ausstattungspolitik, der Preispolitik, der Vertriebspolitik, der Personalpolitik und der Kommunikationspolitik (vgl. Fournier et al. 2019, S. 33). In diesem Kapitel wird der Fokus auf die Personalpolitik und Kommunikationspolitik gelegt.

3.2.1. Personalpolitik

Die Personalpolitik bzw. People ist Teil der übergeordneten Unternehmenspolitik und damit ein Element der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Dazu ist sie im Personalwesen eines Unternehmens angesiedelt und bildet eine wichtige Komponente in den Bereichen Verwaltung und Führung von Mitarbeiter*innen. (vgl. Kolb/Weber 1976, S. 3) Die Personalpolitik umfasst alle Aufgaben, die mit der Gestaltung und Verwaltung von Mitarbeiter*innen zu tun haben. Der Grad der Umsetzung entscheidet darüber, wie viel Wert ein Unternehmen am Ende tatsächlich schafft, denn Produktivität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit sind die zentralen Triebfedern eines Unternehmenserfolgs und diese werden entscheidend durch die Mitarbeiter*innen beeinflusst. (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 1) Daher wird häufig betont, dass Mitarbeiter*innen das wertvollste Kapital eines Unternehmens sind. Besonders in der Dienstleistungsbranche spielen Mitarbeitende eine Schlüsselrolle bei der Wertschaffung in der Kundenbeziehung. (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 30ff.)

Die Rahmenbedingungen für den bestmöglichen Einsatz der Mitarbeiter*innen in einem Unternehmen zu schaffen, ist Aufgabe des Personalmanagements. Einerseits müssen dabei die Anforderungen des Unternehmens, aber auch die Interessen der Mitarbeiter*innen berücksichtigt und in der Folge bestmöglich in Einklang gebracht werden. Dieser Einklang betrifft die wirtschaftlichen, nachhaltigen, sozialen, aber auch die individuellen Ziele aller Beteiligten. Auch dieser Prozess trägt maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei. (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 1f.)

Eines der Ziele im Personalmanagement muss es sein, die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz bzw. deren Arbeitsplatzsicherheit zu gewährleisten. Auch sollten alle Mitarbeiter*innen des Unternehmens als gleichwertige Partner*innen behandelt werden, ihre persönliche Entwicklung gefördert und ihre Gesundheit geschützt werden. Diese Ziele im Bereich des Personalmanagements sollten jedoch immer in Einklang mit dem Menschenbild des Unternehmens bzw. den gesellschaftlichen Normen stehen. Grundlegend hierfür ist, dass wichtige Bereiche wie Marketing, Materialwirtschaft oder Produktion mit der notwendigen Anzahl an qualifiziertem Personal zur Aufrechterhaltung und erfolgreichen Instandhaltung eines Unternehmens ausgestattet sind. (vgl. Thommen et al. 2023, S. 457)

3.2.2. Aufgaben und Funktionsbereich der Personalpolitik

Die **Personalbedarfsplanung** ist eine der zentralen Aufgaben einer funktionierenden Personalpolitik. Um den Personalbedarf zu ermitteln, kann ein Unternehmen auf verschiedene Methoden zurückgreifen. Ziel der Personalbedarfsplanung ist es, die notwendige und qualifizierte Anzahl an Personal dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 6) Die **Personalbeschaffung** hat die Aufgabe, Personal zu gewinnen und geeignete Personen auszuwählen. Das heißt, es werden die von der Personalbedarfsplanung ermittelten Lücken bezüglich Anzahl, Qualifikation, Zeitpunkt und Einsatzbereich des Personals bestmöglich zu schließen versucht. Ziel ist es, die Vorteile und Anreize des Unternehmens nach außen zu kommunizieren, um möglichst viele geeignete Bewerber*innen anzusprechen und zu gewinnen. Aufgabe der Personalauswahl ist es dann, aus den zur Verfügung stehenden Bewerbungen die geeignetsten Personen für die zu besetzende Position auszuwählen. (vgl. Thommen et al. 2023, S. 472, 474)

Personaleinsatz und **Personalverwaltung** sind weitere Bereiche der Personalpolitik. Der Personaleinsatz ist die Durchführung einer Tätigkeit an einem festgelegten Ort unter spezifischen Bedingungen. Die Inhalte der Tätigkeit müssen für die arbeitende Person so gestaltet werden, dass sie Erfüllung bieten. Der Ort der Ausübung kann im Unternehmen, im Homeoffice oder an jedem anderen Ort liegen. Die Arbeitsbedingungen dürfen die Gesundheit der Mitarbeiter*in nicht gefährden, der Arbeitgeber muss die Sicherheit des Arbeitsplatzes gewährleisten. Wichtig ist auch, dass es einen ausreichenden organisatorischen Spielraum gibt, um beispielsweise den Arbeitsplatz auf die persönlichen Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeiter*innen anzupassen oder um mehr Flexibilität in der Arbeitszeit zu bieten. (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 6)

Eine weitere Aufgabe der Personalpolitik besteht in der **Personalentlohnung**. Die Personalentlohnung umfasst die Ausgestaltung der finanziellen Anreize, die ein Unternehmen seinen Mitarbeiter*innen als Gegenleistung für ihre erbrachte Arbeit anbietet. Um die angestrebte Motivationswirkung zu erzielen, müssen dabei drei zentrale Schritte durchlaufen werden, die eng miteinander verbunden sind. Zuerst wird festgelegt, nach welchen Prinzipien das Einkommen der Angestellten unterschiedlich festgesetzt werden soll. (vgl. Holtbrügge 2022, S. 218)

Der nächste Schritt ist die Entscheidung über die Form der Vergütung. Diese kann monetär erfolgen, aber auch nicht-monetäre Elemente enthalten. Schließlich wird der genaue Betrag der Vergütung bestimmt, also der Teil der Wertschöpfung, der den Mitarbeiter*innen zugeschrieben wird. Die Wahl der geeigneten Vorgehensweisen hängt maßgeblich von den Zielen ab, die das Unternehmen mit seiner Entlohnungspolitik verfolgt. (vgl. Holtbrügge 2022, S. 218)

Die **Personalentwicklung** konzentriert sich darauf, die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen so zu fördern, dass diese ihre derzeitigen und zukünftigen Arbeitsaufgaben erfolgreich meistern können. Dazu benötigt es die dementsprechenden Qualifikationen der Mitarbeiter*innen, welche den Anforderungen des Unternehmens entsprechen müssen. Die Personalentwicklung wird dabei in zwei wesentliche Bereiche unterschieden. Zum einen gibt es die Karriere- oder Laufbahnplanung, die den zeitlichen, örtlichen und aufgabenbezogenen Einsatz der Mitarbeiter*innen für einen bestimmten Zeitraum definiert. Zum anderen umfasst die Personalentwicklung die betriebliche Aus- und Weiterbildung, wo alle Maßnahmen festgelegt werden, um Mitarbeiter*innen auf ihre derzeitigen und zukünftigen Aufgaben vorzubereiten. (vgl. Thommen et al. 2023, S. 512)

Sollte es notwendig sein, Personal abzubauen, kommt der Bereich der **Personalfreisetzung** zum Tragen. Generell sollte es vermieden werden, Personal abzubauen. Das wird beispielsweise durch eine Anpassung der Arbeitszeiten, organisatorische Umstrukturierungen oder gezielte Weiterbildungsangebote möglich. Sollte es jedoch dennoch zu Kündigungen kommen, sollte in jedem Fall auf faire und rechtskonforme Vorgehensweisen gegenüber den betroffenen Mitarbeitenden geachtet werden. Darüber hinaus ist eine Unterstützung der betroffenen Mitarbeitenden in deren beruflichen Neuorientierung wünschenswert. Dies wäre etwa durch das Zurverfügungstellen eines durchdachten Trennungsmanagements gewährleistet. (vgl. Lindner-Lohmann/ Lohmann/Schirmer 2023, S. 7)

Das **Personalcontrolling** umfasst drei Bereiche. Die Auswahl von geeigneten Instrumenten und Methoden, damit die Effizienz des Personalmanagements genau gemessen werden kann, die Integration dieser Instrumente in ein durchgängiges Kennzahlensystem, das die umfassende Wahrnehmung der Kontroll-, Informations- und Steuerungsfunktionen ermöglicht, und die Institutionalisierung und organisatorische Verankerung des Personalcontrollings im Unternehmen. (vgl. Holtbrügge 2022, S. 291)

3.2.3. Personalpolitische Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen des Personalmanagements sind ständigen Veränderungen unterworfen, die durch gesellschaftliche, politische, nationale und internationale Entwicklungen gesteuert werden und von nachhaltigkeitsbezogenen und technologischen Entwicklungen abhängen. Diese Veränderungen nehmen maßgeblich Einfluss auf die Einstellung des Personals und auch auf die Strategie eines Unternehmens. (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 9)

Ein weiterer Faktor ist der Wertewandel. Neben einer stärkeren Individualisierung tritt heute ein größerer Bedarf an ausgeglichener Work-Life-Balance auf. Die demografische Entwicklung verschärft den Fachkräftemangel und zugleich stehen ältere Mitarbeiter*innen vor der Herausforderung, ihre Qualifikationen am neuesten Stand halten zu müssen. Staatliche Eingriffe, wie der gesetzliche Mindestlohn und die Flexibilisierung der Arbeitsformen, Forderungen nach langfristigen, ressourcenschonenden Prozessen, die gleichzeitig die Unternehmensprofitabilität sichern, Globalisierung und die zunehmende Dynamik in der Weltpolitik fordern Unternehmen auch in der Personalbeschaffung und -entwicklung heraus. Mitarbeiter*innen brauchen heute Agilität und interkulturelle Kompetenzen. Die zunehmende Digitalisierung erhöht die Anforderungen an ihre Qualifikationen und verändert zugleich die Personalarbeit an sich. Künstliche Intelligenz und Social Media gewinnen an Bedeutung, um Personalmanagement-Prozesse effizienter zu gestalten und in der Personalbeschaffung neue Wege zu gehen. (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 25)

3.2.4. Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik, auch als Promotion bezeichnet, bezieht sich aus marketingstrategischer Sicht auf den Prozess der Übermittlung codierter Botschaften mit dem Ziel, bei Rezipient*innen eine gezielte Wirkung oder Verhaltensreaktion hervorzurufen. Dieser Bereich schließt die gezielte Planung, Gestaltung, Koordination und Überwachung sämtlicher Maßnahmen der Unternehmenskommunikation ein. Um die Ziele der Kommunikationspolitik bzw. übergeordnete Ziele des Marketings und des Unternehmens zu erreichen, müssen Kommunikationsmaßnahmen an den entsprechenden Zielgruppen ausgerichtet werden und an sie angepasst sein. (vgl. Meffert et al. 2024, S. 601f.)

In der Kommunikationspolitik wird zwischen der externen und internen Kommunikation unterschieden. Externe auf den Markt gerichtete Kommunikationsmaßnahmen sind beispielsweise Werbeanzeigen. Mitarbeitermagazine oder das Intranet sind hingegen Teil der internen Kommunikation. Darüber hinaus findet in jedem Unternehmen eine sogenannte interaktive Kommunikation zwischen Mitarbeitenden untereinander oder zwischen Mitarbeitenden und Kund*innen statt, wie etwa bei Beratungsgesprächen. (vgl. Bruhn 2019, S. 206) Die Werbung ist an sich das meist genutzte Instrument in der externen Kommunikationspolitik, obwohl ein weit breiterer Ansatz zur Verfügung steht. Ein effektiver Kommunikations-Mix, der an alle relevanten Zielgruppen adressiert ist, der aber über die traditionelle Werbung hinausgeht und den Umsatz durch Kundenansprache steigert, wäre hier optimal. (vgl. Schaff 2019, S. 49)

3.2.5. Ziele der Kommunikationspolitik

Um gute Entscheidungen in der Kommunikationspolitik treffen zu können, ist es wichtig, vorab Ziele zu definieren, die dann helfen, die Maßnahmen zu koordinieren, zu steuern, sie zu befeuern und zu kontrollieren. Diese Ziele sollten direkt von den übergeordneten Marketing- und Unternehmenszielen abgeleitet werden und bilden die Mittel zur Zielerreichung ab. Somit kann durch das Erreichen der Kommunikationsziele ein Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele geleistet werden. (vgl. Meffert et al. 2024, S. 602)

Die Marketingkommunikation hat viele Aufgaben und Ziele. Eine davon besteht darin, den Grad der Bekanntheit von Produkten beziehungsweise Dienstleistungen oder die Bekanntheit des Unternehmens selber zu steigern. Dieser Bekanntheitsgrad ist eine Voraussetzung dafür, dass Konsument*innen ein Angebot überhaupt erst in ihre Kaufentscheidung mit einbeziehen. Für Unternehmen ist es entscheidend, ein positives Image aufzubauen und das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung in der Wahrnehmung der Kund*innen von konkurrierenden Angeboten und Unternehmen abzuheben. Ein weiteres Ziel ist die Beeinflussung des Kaufverhaltens der Kund*innen, sowohl direkt als auch indirekt, um sie für das eigene Angebot zu gewinnen. Schließlich spielt die Bestätigung des Kaufverhaltens nach einem Kauf eine wichtige Rolle, um Kund*innen in ihrer Entscheidung zu bestärken und ihre Loyalität für zukünftige Käufe zu festigen. (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2016, S. 206)

3.2.6. Der Kommunikationsplanungs-Prozess

Der Einsatz der Kommunikationspolitik ist, wie bei anderen Marketinginstrumenten auch, in einem strukturierten Planungsprozess eingebettet, der idealerweise alle wesentlichen Entscheidungen abdeckt. Dieser Planungsprozess beginnt mit einer **Situationsanalyse**, bei der es um externe Potenziale und Gefahren sowie interne Kompetenzen und Schwächen geht. Diese werden hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unternehmenskommunikation ermittelt. Dabei spricht man von einer SWOT-Analyse, die wichtige Erkenntnisse über Herausforderungen liefert, die aber auch die Basis für die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen in der Kommunikationspolitik ist. (vgl. Bruhn 2019, S. 208)

Im zweiten Schritt werden die **Kommunikationsziele** festgelegt, die sich aus den ermittelten Problemstellungen und den übergeordneten Marketingzielen ableiten. Dabei liegt der Fokus der Zielgrößen sowohl auf ökonomischen als auch auf psychologischen Aspekten. Aufgrund der schwierigen Messbarkeit nehmen ökonomische Ziele wie der Absatz jedoch eine eher untergeordnete Rolle ein. Viel eher steht die Positionierung im Mittelpunkt. Diese ist darauf ausgerichtet, das Angebot des Unternehmens in der Wahrnehmung der Kund*innen in Richtung Einzigartigkeit zu verankern. (vgl. Meffert et al. 2024, S. 602ff.)

Die **Planung der Zielgruppen** ist der dritte Schritt. Hierbei werden relevante Zielgruppen identifiziert, untersucht und genau zu beschreiben versucht. Erst wenn bestmöglich erfasst wurde, wie die Zielgruppen erreicht werden können, ist eine wirksame Kommunikationsarbeit möglich. In Schritt vier wird die **Kommunikationsstrategie** festgelegt, die der Kern der Kommunikationspolitik ist. Dabei werden die Hauptfokuspunkte der kommunikativen Aktivitäten des Unternehmens definiert und die entscheidenden Kommunikationsinstrumente ausgewählt. (vgl. Bruhn 2019, S. 208)

Der fünfte Schritt umfasst die Bestimmung des **Kommunikationsbudgets** sowie die Auswahl und Verteilung der **Instrumente** und **Maßnahmen**. Auf Basis der festgelegten Strategie wird das Budget auf die verschiedenen Kommunikationsinstrumente verteilt, wobei deren Einsatz detailliert geplant und die Gestaltung der Kommunikationsbotschaft präzise ausgearbeitet wird. (vgl. Meffert et al. 2024, S. 607; Bruhn 2019, S. 210)

Im letzten und sechsten Schritt erfolgt das **Controlling** der Kommunikationsmaßnahmen. Dabei wird die Wirkung der durchgeführten Aktivitäten analysiert. Diese Analysen können zur Folge haben, dass Anpassungen bei bereits gesetzten Zielen und Maßnahmen, sofern erforderlich, durchgeführt werden. (vgl. Bruhn 2019, S. 210)

3.2.7. Instrumente der Kommunikationspolitik

Um die zuvor definierten Kommunikationsziele erreichen zu können, stehen einem Unternehmen eine Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung. Aus diesem reichen Angebot können passgenau jene Instrumente oder Kombinationen ausgewählt werden, die sich am besten zur Zielerreichung eignen. Wichtig ist dabei jedoch, die ausgewählten Instrumente mit den restlichen Marketingmaßnahmen zu verknüpfen. Die Effektivität der Gesamtheit des Marketing-Mix kann so optimal ausgeschöpft werden bzw. können die kommunikativen Wirkungen sehr gut in andere Marketingelemente integriert werden, wie beispielsweise in das Produktdesign oder die Preisfestsetzung. (vgl. Fuchs/Unger 2014, S. 24f.)

Die vielen möglichen Kommunikationsaktivitäten lassen sich verschiedenen Instrumenten zuordnen. Hierzu zählen die Mediawerbung und die persönliche Kommunikation sowie die Verkaufsförderung, aber auch Messen und Ausstellungen. Aber auch Direct Marketing und Event Marketing sind Teil dieser Instrumente. Ergänzt werden sie durch Public Relations und Social Media-Kommunikation und auf der anderen Seite durch Sponsoring und die Kommunikation mit Mitarbeiter*innen. (vgl. Bruhn 2019, S. 211)

Mediawerbung, die klassische Werbung, verbreitet Werbebotschaften mittels verschiedener Massenmedien. Die Kund*innen werden dabei nicht direkt, sondern nur indirekt angesprochen. Üblicherweise finden wir sie in Printmedien, wie Zeitschriften oder auf Plakaten, sowie als Werbespots in Radio oder Fernsehen. Diese Art der Werbung besitzt in den meisten Unternehmen den größten Anteil an der Kommunikation. (vgl. Bruhn 2019, S. 211f.)

Die Sales Promotion, die **Verkaufsförderung**, beinhaltet Maßnahmen, die darauf ausgelegt sind, bei Kund*innen zusätzliche Kaufanreize zu schaffen, um damit die Vertriebsaktivitäten des Unternehmens zu erhöhen (vgl. Thommen et al. 2023, S. 156).

Direktmarketing steht für marktbezogene Maßnahmen, die auf eine direkte, einstufige Kommunikation setzen. Die Kund*innen sollen auf diese Weise individuell angesprochen werden. Hauptziel einer Direktmarketing-Kampagne ist es folglich, einen unmittelbaren direkten Kontakt zu den Empfänger*innen herzustellen. Traditionellerweise wurden hierfür hauptsächlich Direkt-Mailings wie Werbebriefe, Postkarten und andere postalische Sendungen eingesetzt. Mit den Fortschritten der Digitalisierung wurden digitale Kanäle zunehmend wichtige Werkzeuge für das Direktmarketing. Ein wesentlicher Vorteil des Direktmarketings liegt in der personalisierten Ansprache der Kund*innen, was eine gezielte und individuelle Kommunikation ermöglicht. Auch sind der Erfolg oder Misserfolg einer Direktmarketing-Kampagne einfach und rasch messbar, beispielsweise durch hohe oder niedrige Rücklaufquoten. (vgl. Homburg 2020, S. 894)

Aufgabe der **Public Relations** ist es, umfassende Informationen über die Aktivitäten und Erfolge des Unternehmens zu kommunizieren. So sollen die Verbindungen zwischen dem Unternehmen und potenziellen Partner*innen oder anderen Interessensgruppen angebahnt und gestärkt werden. Zentrales Ziel ist es, Vertrauen aufzubauen. (vgl. Thommen et al. 2023, S. 148)

Beim **Sponsoring** werden Einzelpersonen oder Organisationen finanziell oder materiell mit dem Ziel unterstützt, dadurch das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu steigern. Entscheidend ist, wer unterstützt wird, also welche Einzelperson oder welche Organisation, denn das Ziel des Sponsorings ist ein langfristig positiver Eindruck in der öffentlichen Wahrnehmung. Wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass der*die Sponsoring-Partner*in über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügt und sein*ihr Image gut mit dem des Unternehmens harmoniert. (vgl. Schaff 2019, S. 50)

Der direkte Austausch mit Kund*innen, die **persönliche Kommunikation**, nimmt in verschiedenen Marketingbereichen, wie dem Industriegütermarketing, dem Dienstleistungsmarketing oder dem vertikalen Marketing, immer mehr eine zentrale Stelle ein. Sie ist als Kommunikationsform in den letzten Jahren für die Unternehmen hochrelevant geworden. (vgl. Bruhn 2019, S. 249)

Messen sind Veranstaltungen, in deren Rahmen Unternehmen sich direkt einer interessierten Öffentlichkeit präsentieren können. Dank der Möglichkeit, persönlich mit der Zielgruppe zu kommunizieren, kann nicht nur das Unternehmen vorgestellt werden, sondern können zum Beispiel auch Verkaufsgespräche stattfinden. (vgl. Homburg 2020, S. 903f.)

Vor allem regelmäßig stattfindende Events bieten die Chance neben dem direkten Kundenkontakt, neue Produkte vorzustellen, Aufträge einzuholen und sogar neue Märkte zu erschließen. Zudem erlauben Messen den unmittelbaren Vergleich mit Mitbewerber*innen und das Erkennen aktueller Trends. (vgl. Homburg 2020, S. 903f.)

Das **Eventmarketing** versucht ein einzigartiges Erlebnis zu vermitteln, das sowohl die Öffentlichkeit als auch potenzielle Kund*innen emotional erreicht und tief und lange beeindruckt. Die Bandbreite reicht dabei von Presseveranstaltungen bis hin zu interaktiven Erlebnissen. (vgl. Schaff 2019, S. 51)

Die Nutzung von **Social Media** Kanälen, digitalen Plattformen und Tools, ist nicht nur weit verbreitet und aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken, sondern ließ auch ein eigenes Social Media Marketing entstehen. Ziel dieses Marketings ist es, durch den Einsatz verschiedener Instrumente virtuelle Netzwerke zu stärken, den Aufbau von Beziehungen zu unterstützen und den Austausch von Informationen sowie die Kommunikation im digitalen Umfeld zu erleichtern. (vgl. Homburg 2020, S. 878ff.)

Die **Mitarbeiterkommunikation** ist ein zentraler Bestandteil der internen Kommunikation geworden. Sie umfasst alle Aktivitäten, die Botschaften innerhalb einer Organisation rasch, transparent und zielführend weiterzureichen helfen. Sie ist aber auch eine Form des Beziehungsmarketings. Vor allem in Dienstleistungsunternehmen, wo Mitarbeitende eine entscheidende Rolle im Kundenkontakt spielen, ist sie ein wichtiger Baustein geworden. Mitarbeitende genießen, vor allem bei Vertrauensgütern, eine hohe Glaubwürdigkeit. (vgl. Bruhn 2019, S. 249)

3.3. Die Generationen

Nach Klaffke und Parment (vgl. 2011, S. 6) ist es in einer Personalarbeit, die die verschiedenen Generationen an Mitarbeiter*innen in ihre Betrachtungen mit aufnimmt, nützlich, bestimmte generationenspezifische Zuschreibungen vorzunehmen. Diese Kategorisierungen können aber letztlich nur der Orientierung dienen und sind keine Vorhersagen oder präzisen Instrumente (vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 6).

Damit zählen sie zu jenen Expert*innen, die eine altersbezogene Einteilung der Mitarbeiter*innen nach Generationen zwar als hilfreich erachten, aber als Basis für die Entwicklung spezifischer Personalstrategien kritisieren und in Frage stellen (vgl. Holste 2012, S. 17). Auch Holste (vgl. 2012, S. 17) warnt davor, dass es zu eng gedacht ist, nur von Generationen zu sprechen. Die Vielfalt und Einzigartigkeit der Mitglieder jeder Generation wird dadurch vernachlässigt (vgl. Holste 2012, S. 17). Ruthus (vgl. 2013, S. 14f.) hebt hervor, dass Menschen in erster Linie als Individuen betrachtet werden sollten, bevor sie einer bestimmten Generation zugeordnet werden. Innerhalb jeder Generation bestehen zahlreiche Unterschiede, die genauso bedeutend sein können wie die Unterschiede zwischen den Generationen selbst. Daher sei es wichtig, jede Form der Typisierung mit Vorsicht zu behandeln und zu verstehen, dass es sich dabei nur um Vereinfachungen handeln kann. (vgl. Ruthus 2013, S. 14f.) Ruthus (vgl. 2013, S. 14f.) betont zugleich, dass sich Generationen sehr wohl voneinander unterscheiden lassen. Sie haben unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf ihre Arbeitgeber und verhalten sich bei der Suche nach neuen Herausforderungen anders (vgl. Ruthus 2013, S. 14f.).

3.3.1. Charakteristiken und Merkmale der Generation Y

Zur Generation Y, oft auch als Millennials betitelt, werden Jahrgangsgruppen gezählt, die zwischen 1980 und 1995 zur Welt kamen. Manche Einteilungen reichen auch von 1980 bis 2000. (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 15) Einramhof-Florian (vgl. 2022, S. 15) führt aus, dass diese Generation die Arbeitskultur maßgeblich beeinflusst hat. Ihre Mitglieder, die auch oft als Digital Natives und Generation Internet charakterisiert werden, spielen durch ihr großes Selbstbewusstsein und ihr hohes Maß an Flexibilität am Arbeitgebermarkt eine zentrale Rolle im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, dem War for Talents. Das Y als Bezeichnung dieser Generation wird oft mit dem englischen Wort Why in Verbindung gebracht. Es steht für die kritische Haltung der Millennials, nach dem Warum der Arbeit zu fragen und bestehende Strukturen zu überprüfen. Historisch betrachtet, waren die Jahre 1980 bis 2000 geprägt von bedeutsamen politischen Erschütterungen und Umweltkatastrophen wie dem Zusammenbruch der ehemaligen DDR, den Terroranschlägen vom 11. September, Tschernobyl und Fukushima. (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 15ff.)

Gleichzeitig beschleunigten und ermöglichten Globalisierung, Technologisierung und die Verbreitung des Internets eine neue Art der Vernetzung. In der Literatur wird dieser Generation gehäuft zugesprochen, ein starkes Selbstbewusstsein entwickelt zu haben. Vor allem ein starkes elterliches Sicherheitsnetz habe der Generation Y eine unbeschwerte Sicht auf die Zukunft ermöglicht. (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 16ff.; Salt 2007, S. 11ff.) Kochhan, Kitze und Bolduan (vgl. 2021, S. 60) stellten fest, dass die Mitglieder der Generation Y vielfach in einem Umfeld aufwuchsen, in dem ihnen von ihren Eltern viel Aufmerksamkeit und Anerkennung entgegengebracht wurde. Es war die Zeit der antiautoritären Pädagogik (vgl. Kochhan/Kitze/Bolduan 2021, S. 60). Dies bedeutet allerdings auch, dass traditionelle Strukturen, Wirtschafts- und Machtgefüge bei dieser Generation häufig auf wenig Verständnis, Anerkennung und Zuspruch stoßen (vgl. Engelhardt/Engelhardt 2019, S. 29; Schulenburg 2016, S. 15). Die Mitglieder der Generation Y hinterfragen folglich auch stärker die traditionellen beruflichen Werte. Zugleich sind sie weltoffen und stark technologieaffin. Virtuelle Netzwerke haben alte traditionelle Beziehungsnetzwerke abgelöst und eröffnen dieser Generation ganz neue Interaktionsmöglichkeiten. (vgl. Klaffke 2014a, S. 13; Kochhan/Kitze/Bolduan 2021, S. 62ff.; Klaffke 2014b, S. 62) Ruthus (vgl. 2014, S. 10) führt aus, dass Millenials aufgrund der enormen Vielfalt an Wahlmöglichkeiten häufig auch Orientierungslosigkeit erleben. Es gibt im privaten und beruflichen Leben einfach zu viele Möglichkeiten und Wege der individuellen Entfaltung. Die Millennials suchen nach dem einen ganz besonderen und idealen Lebensweg, und das Wissen, nicht alle Möglichkeiten nutzen zu können oder vielleicht sogar den weniger idealen Weg gewählt zu haben, verunsichert sie zutiefst. (vgl. Ruthus 2014, S. 10)

3.3.2. Charakteristiken und Merkmale der Generation Z

Zur Generation Z zählen die zwischen 1997 und 2015 Geborenen. Sie sind mit einem unbegrenzten und leistbaren Zugang zum Internet und der Selbstverständlichkeit, ein Mobiltelefon zu besitzen, aufgewachsen. Diese Generation wird auch gerne als Digital Natives 2.0 beschrieben. (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 35f.) Sie sind die erste Generation, die mit den Herausforderungen des Erwachsenwerdens im Internet-Zeitalter konfrontiert war (vgl. Klaffke 2022b, S. 103).

Der stark in dieser Generation verankerte Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz hat ihr zudem den Namen Generation Greta eingebracht (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 35f.). Die Erziehung dieser Zeit gilt als partnerschaftlich. Eltern sind nicht mehr autoritäre Figuren, sondern vielmehr Partner*innen und Berater*innen. (vgl. Schlotter/Hubert 2020, S. 4)

Ihre Eltern, meist aus der Generation X oder den Baby Boomern, haben Kinder, die als erste Generation die Herausforderungen des Erwachsenwerdens im Internet-Zeitalter meistern (vgl. Klaffke 2022b, S. 103). Ihre Eltern legten großen Wert darauf, sie auf einer gleichwertigen Ebene zu erziehen und sich nicht als autoritäre Figuren, sondern vielmehr als Partner*innen und Berater*innen zu verstehen (vgl. Schlotter/Hubert 2020, S. 4). Klaffke (vgl. 2014b, S. 71f.) betont, dass die eigene Familie für diese Generation trotz vielfältiger Einflüsse einen hohen Stellenwert behält. Mitglieder dieser Generation wuchsen in einer Zeit auf, in der Kinder- und Familienpolitik zunehmend an Bedeutung gewann, was zu einer starken Ausweitung der außerfamiliären Betreuung bereits ab dem Kleinkindalter führte. Infolgedessen wurden viele von ihnen nicht nur durch ihre Eltern und Familien, sondern auch durch verschiedene Betreuungspersonen geprägt. (vgl. Klaffke 2014b, S. 71f.) Ebenfalls geprägt von Krisen wie dem Klimawandel, der Flüchtlingskrise, der Corona-Pandemie und dem Ukraine-Krieg, erlebt die Generation Z eine unruhige Jugend, deren Auswirkungen auf ihr privates und berufliches Leben deutlich spürbar sind (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 36).

Historisch betrachtet sind die Jahre 1997 bis 2015, also die Jahre ihres Aufwachsens, Jahre der vielfachen Krisen gewesen, aber auch die ihr Erwachsenenleben prägenden Jahre, die ungefähr von 2010 bis 2020 reichen, waren von globalen Unsicherheiten, Terrorismus, der Corona-Pandemie und den Auswirkungen des Klimawandels geprägt. Dies löste bei vielen Mitgliedern dieser Generation das Gefühl von Machtlosigkeit aus, was zu einer gewissen Abstumpfung geführt hat, weshalb diese Generation zuweilen auch als Generation Snowflake bezeichnet wird. Hinzu kommt, dass die Corona-Pandemie ab 2020 ihre Ausbildung und den Einstieg in das Berufsleben erheblich erschwert hat. (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 36ff.) Gemeinsamkeit der Mitglieder der Generation Z ist ihre große Affinität für digitale Medien, da sie als erste vollständig im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind (vgl. Klaffke 2022b, S. 103).

Als sogenannte Digital Natives integrieren sie das Internet nicht nur in ihren Alltag, sondern nutzen es auch intensiv für Bildung, Konsum und soziale Interaktion. Auch werden ihr Kaufverhalten und ihr Lebensstil stark durch digitale Plattformen und soziale Medien geprägt. Influencer*innen haben dabei einen erheblichen Einfluss auf ihre Entscheidungen. Die zentrale Orientierungshilfe bleiben aber ihre Eltern und deren familiären Werte. (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 39ff.)

Die Generation Z ist mit einzigartigen Risiken konfrontiert, die sich aus ihrem permanenten Gebrauch von sozialen Medien ergeben. Der ungehinderte Zugang zu den digitalen Plattformen bringt eine Überfülle an Eindrücken und Vergleichen mit sich. In den sozialen Netzwerken werden vorwiegend die idealisierten und positiven Augenblicke aus dem Leben präsentiert. Diese erzeugen bei dem empfänglichen jungen Menschen oft überzogene und unrealistische Erwartungen. Die Lücke zwischen dem gezeigten Schein und der eigentlichen Wirklichkeit kann Frustration und Unsicherheit bei den jungen Menschen erzeugen. Gleichzeitig nimmt der Druck zu, sich selbst zu präsentieren und Aufmerksamkeit zu erhaschen, was im Endeffekt noch mehr Stress bereiten kann. (vgl. Engelhardt/Engelhardt 2019, S. 36ff.)

3.3.3. Die Generation Y im Arbeitsumfeld: Bedürfnisse, Werte und Anforderungen

Um qualifizierte Mitarbeiter*innen der Generation Y zu akquirieren und langfristig an den Arbeitgeber zu binden, müssen Führungskräfte, Personalverantwortliche und Recruiter*innen verstehen lernen, welche Vorstellungen diese Generation mitbringt, was ihre Bedürfnisse sind und woran sie sich orientiert. Erst dann können darauf abgestimmte Maßnahmen entwickelt werden. Dies erfordert zugleich eine gezielte Anpassung der Employer Branding-Strategie. Das reicht vom Rekrutierungsprozess über die Talententwicklung und Personalführung bis hin zum Mitarbeiterengagement. Eine erfolgreiche Ansprache dieser Generation gelingt nur, wenn das Unternehmen seine Strategien an den spezifischen Werten und Erwartungen der Generation Y ausrichtet. (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 24f.) Wesentlich zu beachten ist, dass die Generation Y persönlichen Aspekten des Arbeitsumfeldes große Bedeutung beimisst. Bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber sind für diese Generation das Unternehmensimage, das Arbeitsklima im Betrieb und die Vielfallt und Buntheit der Aufgaben wichtiger als das Gehalt. (vgl. Mangelsdorf 2014, S. 41f.)

Diese Generation erwartet sich von Vorneherein, dass ihre Leistungen angemessen honoriert werden. Aber nicht die finanzielle Entlohnung ist der zentrale Faktor, sondern persönliche Erfüllung und Anerkennung rücken zunehmend in den Vordergrund. (vgl. www.avantgarde-experts.de, 2020; Kochhan/Kitze/Bolduan 2021, S. 66) Ihre Erwartungen sind aufgrund ihrer sozialen Erfahrungen, wie Familie und Schule, in allen Lebensbereichen hoch, insbesondere im Hinblick auf eine individuell gestaltete Lebensweise und Karriereentwicklung (vgl. Mangelsdorf 2014, S. 24ff.). Neben dem Wunsch nach einer guten Gemeinschaft und Zusammenarbeit, einem Beruf, der Sinn macht, wünschen sie sich auch von Unternehmen Transparenz in allen Dingen (vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 15). Sie suchen nach einem Arbeitsumfeld, in dem sie sich wohlfühlen und das ihre Bedürfnisse erfüllt. Ein moderner und ansprechender physischer Arbeitsplatz, der zu unkompliziertem Austausch und Verweilen einlädt, ist hier ideal. Wenn sie sich an ihrem Arbeitsplatz nicht wohlfühlen, zögern sie nicht, sich schnell eine neue Stelle zu suchen. (vgl. Mangelsdorf 2014, S. 33ff.) Flexible und selbstbestimmte Arbeitszeitmodelle, einschließlich Homeoffice, spielen eine wichtige Rolle für sie, da sie eine bessere Abstimmung zwischen beruflichen Verpflichtungen und privaten Aktivitäten ermöglichen (vgl. Engelhardt/Engelhardt 2019, S. 33; Klaffke 2014a, S. 18). Es ist für diese Generation normal, den Job und den Arbeitgeber immer wieder zu wechseln. Sie wollen ihr Leben genießen und so viele Erfahrungen wie möglich in so vielen Branchen und Unternehmen wie möglich sammeln. (vgl. Mangelsdorf 2014, S. 21f.)

Mangelsdorf (vgl. 2014, S. 19ff.) führt aus, dass die Mitglieder der Generation Y ein starkes Bedürfnis haben, ihren Wünschen sofort nachzugehen. Er führt dies auf ihr Heranwachsen in einer Zeit der scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten zurück. Es fällt ihnen schwer, sich in Geduld zu üben, auf etwas zu warten oder Kompromisse zu suchen und zu finden. (vgl. Mangelsdorf 2014, S. 19ff.) Sie suchen nach Beschäftigungen, die ihnen Freude bereiten, für sie Sinn machen, die ihnen die Möglichkeit geben, sich persönlich weiterzuentwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Aufgaben, die eintönig und verwaltungslastig sind und für sie keinen erkennbaren Zweck erfüllen, werden von ihnen eher abgelehnt. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 99; Klaffke 2014b, S. 66f.) Eine faire und angemessene Vergütung ihrer Tätigkeit wird vorausgesetzt (vgl. Losekam/Lipovac 2022, S. 118).

Lebensqualität definiert sich für die Generation Y als persönliches Wohlbefinden, das ausreichend Freizeit einschließt und die Möglichkeit, Zeit mit Familie und Freunden zu verbringen. Wichtig ist ihnen die Balance zwischen Beruf und Privatleben. Nicht Karriere oder Statussymbole stehen an erster Stelle, sondern ein erfülltes Privatleben und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. (vgl. Mangelsdorf 2014, S. 37ff.) Engelhardt und Engelhardt (vgl. 2019, S. 32) stellen fest, dass die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und Selbstentfaltung für die Generation Y zu den wichtigsten nicht-finanziellen Aspekten bei der Wahl eines Arbeitgebers gehört. Diese Generation legt deshalb auch großen Wert darauf, in ihrem beruflichen Umfeld Chancen zur Weiterbildung und Selbstverwirklichung zu finden (vgl. Engelhardt/Engelhardt 2019, S. 32). Klaffke und Parment (vgl. 2011, S. 15) betonen, dass die Selbstverwirklichung der wichtigste Antrieb für die Entscheidungen der Generation Y ist. Mangelsdorf (vgl. 2014, S. 21) geht sogar noch weiter und nennt die Arbeit ein Mittel der Selbstverwirklichung für diese Generation.

3.3.4. Die Generation Z im Arbeitsumfeld: Bedürfnisse, Werte und Anforderungen

Mitglieder der Generation Z legen einen großen Wert auf Mitgestaltung und Eigenverantwortung im Arbeitsprozess (vgl. Einramhof-Florian 2022, S. 45f.). Menschen sollen unabhängig von ihrem Geschlecht gleichbehandelt werden. Gleichstellung und Chancengleichheit sind für sie folglich sowohl im beruflichen Kontext als auch im Privatleben von immenser Bedeutung. (vgl. Aggarwal et al. 2020, S. 1f.; Mangelsdorf 2015, S. 21) Ebenso wichtig ist für diese Generation der Wert Sicherheit. Sie besitzen ein starkes Zugehörigkeitsgefühl, verbunden mit dem Wunsch nach individueller Freiheit und einem abwechslungsreichen Leben. (vgl. Klaffke 2014b, S. 73ff., 76) Auch ist ihre Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, hoch, das heißt, ihre Loyalität ist begrenzt, vor allem wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Im Vergleich zu früheren Generationen ist auch ihre Bindung an das Unternehmen geringer. Sie zögern nicht, sich eine neue Stelle zu suchen, wenn sie unzufrieden sind. (vgl. Aggarwal et al. 2020, S. 2) Es ist davon auszugehen, dass Mitglieder der Generation Z sich noch stärker von traditionellen Arbeitsmustern lösen werden. Sie werden die Transformation der Arbeitswelt weiter vorantreiben. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 59) Neu bzw. bemerkenswert ist der große Wert, den diese Generation auf Nachhaltigkeit setzt. Idealerweise soll die Arbeit bunt sein, eine positive Arbeitskultur und gute Beziehungen am Arbeitsplatz fördern. (vgl. Schlotter/Hubert 2020, S. 4)

Neben dem Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung und einem schnellen Karriereaufstieg sind ihnen zugleich immaterielle Werte wichtig. Nichtsdestotrotz schätzen sie ein gutes Gehalt, das einen wichtigen Baustein ihrer beruflichen Zufriedenheit ausmacht, und möchten in der Lage sein, ein behagliches und sorgenfreies Leben zu führen. (vgl. Engelhardt/Engelhardt 2019, S. 47; Aggarwal et al. 2020, S. 2) Kurzgefasst, sie wollen ihre finanzielle Situation verbessern und gleichzeitig das Leben in vollen Zügen genießen (vgl. Hesse et al. 2019, S. 61). Eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind hierfür unverzichtbar (vgl. Engelhardt/Engelhardt 2019, S. 46ff.). Die Prinzipien Autonomie, Offenheit und Flexibilität, die schon der Generation Y wichtig waren, sind auch für sie erstrebenswert (vgl. Klaffke 2014b, S. 70ff.). Mitglieder der Generation Z sind daran gewöhnt, den aktuellen Status ihrer Freunde und Freundinnen in den sozialen Netzwerken jederzeit verfolgen zu können oder sofort Rückmeldungen auf ihre Nachrichten zu erhalten. Das heißt, sie erwarten auch in anderen zum Beispiel beruflichen Kommunikationssituationen schnelle Reaktionen und eine zügige Informationsübermittlung. Lange Wartezeiten kennen sie nicht, vielmehr legen sie großen Wert auf eine rasche und effiziente Kommunikation. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 78f.)

Die Generation Z wird durchaus als ehrgeizig bezeichnet und will Karriere machen. Verantwortung übernehmen ihre Mitglieder aber nur unter dem Vorzeichen, dass dies auch ganz klar belohnt wird. Sie sind aus dieser Perspektive äußerst pragmatisch und erwarten, dass ihre Anstrengungen unmittelbar honoriert werden. (vgl. Kochhan/Cichecki 2024, S. 86f.) Die Generation Z betrachtet ihre Vorgänger, insbesondere die Generation Y, eher kritisch. Sie nimmt diese als übermäßig karriereorientiert und opportunistisch wahr. (vgl. Parment 2023, S. 153) Hesse et al. (vgl. 2019, S. 81ff.) unterstreichten, dass die Generation Z sich ihres eigenen Wertes und ihrer Fähigkeiten sehr bewusst ist. Sie erwartet daher, dass ihre Leistungen entsprechend gewürdigt und vergütet werden. Diese Generation legt großen Wert darauf, dass ihre beruflichen Erfolge nicht nur anerkannt, sondern auch finanziell belohnt werden. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 81ff.)

4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In den zuvor schon behandelten Kapiteln wurden die Themen Employer Branding, Personalpolitik, Kommunikationspolitik sowie die Generationen Y und Z mit Hilfe aktueller und relevanter wissenschaftlicher Literatur aufbereitet. Die folgenden Ausführungen widmen sich der theoretischen Klärung der Subforschungsfragen auf Grundlage der einschlägigen Literatur.

Welche Arbeitgebermarketing-Strategien werden unter Berücksichtigung der Marketingelemente People und Promotion in der Literatur genannt, welche theoretischen Ansätze gibt es dazu?

Der Begriff Arbeitgebermarketing, im Englischen Employer Branding, gewann in den letzten Jahren in der zielgruppenorientierten Ansprache von qualifizierten Fachkräften immer mehr an Bedeutung. Insbesondere auf dem Arbeitsmarkt des Gesundheitswesens, der ein Arbeitsmarkt mit einem hohen Fachkräftebedarf ist, ergeben sich dadurch strategische Optionen zur Personalbeschaffung. In der Literatur wird anhand unterschiedlicher Theorien darauf hingewiesen, dass insbesondere die Marketingelemente People bzw. Personalpolitik, die der Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden dient, und Promotion bzw. Kommunikationspolitik, die den aktiven Aufbau der Arbeitgebermarke und die Vermittlung und Verbreitung deren Botschaften zum Ziel hat, adressiert werden sollten, um eine starke Arbeitgebermarke entwickeln zu können. Dabei ist es wichtig, dass die Arbeitgebermarke des Unternehmens bewusst auf dem Prinzip der Markenführung aufbaut. Auf diese Weise positioniert sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber am Markt und kann sich von der Konkurrenz abheben.

Eine zentrale theoretische Konzeptionsgrundlage der Employer Branding-Strategie ist die Employer Value Proposition, kurz EVP genannt. Die EVP ist das Wertversprechen des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter*innen. Sie bildet die funktionalen und emotionalen Vorteile ab, die Mitarbeiter*innen von ihrer Beschäftigung im Unternehmen zu erwarten haben. Eine leistungsstarke Arbeitgebermarke sollte immer die individuellen Vorzüge des Unternehmens in den Vordergrund rücken und potenzielle Mitarbeiter*innen – insbesondere der Generationen Y und Z – ansprechen und an ihren Erwartungen und Bedürfnissen ausgerichtet sein.

Im Bereich Promotion geht es hier vor allem um die externe Kommunikation der Arbeitgebermarke. Ein theoretischer Ansatz in diesem Zusammenhang ist die integrierte Kommunikation. Diese besagt, dass alle Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens aufeinander abgestimmt und miteinander verbunden sein sollten. Die Literatur betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit einer eindeutigen und authentischen Kommunikationsstrategie. Diese authentische Kommunikation stellt sicher, dass die Botschaften in allen Kommunikationskanälen übereinstimmen. Besonders wichtig sind hier Social Media-Kanäle und Online-Plattformen. Über diese Kanäle besteht die Chance, mögliche neue Mitarbeiter*innen zielgruppengerecht anzusprechen und ihnen einen Einblick in die Werte des Betriebes zu geben.

Ein weiterer theoretischer Ansatz unterscheidet zwischen einem internen und einem externen Employer Branding. Auch hier sind die Marketingelemente People und Promotion zentral. Das interne Employer Branding versucht, die Einsatzbereitschaft und die Treue der bestehenden Mitarbeiter*innen für den Arbeitgeber und den Betrieb zu steigern, denn die Mitarbeiter*innen sind wirkungsvolle Träger*innen der Werbebotschaften für die Unternehmenskultur. Wichtig ist hier eine wirksame, offene und regelmäßige Kommunikation der Unternehmenswerte und Ziele. So lassen sich die Loyalität und die Bindung der Mitarbeiter*innen sichern und stärken, was wiederum im weiteren Sinne das positive Image des Unternehmens pflegt. Maßnahmen, wie zum Beispiel ein Programm zur Mitarbeiterentwicklung, Anerkennungskampagnen und eine offene Feedbackkultur, sind unverzichtbarer Bestandteil der internen Personalpolitik und unterstützen erfolgreich das Employer Branding.

Zentral für das nach extern gerichtete Employer Branding sind mit Fokus auf möglich neue Mitarbeiter*innen und die Öffentlichkeit die Medienwerbung und die Öffentlichkeitsarbeit. Auch werden soziale Medien in der Fachliteratur als wesentliche Faktoren für eine effiziente externe Kommunikation genannt. Das Unternehmen muss ein klares Selbstbild entwickeln, das mit dem nach außen getragenen Fremdbild übereinstimmt. Nur so kann eine glaubwürdige und ansprechende Arbeitgebermarke geschaffen werden, die potenzielle Spitzenkräfte anzieht.

In der Fachliteratur wird die Notwendigkeit unterstrichen, dass sich Arbeitgeber voneinander abgrenzen und abheben, indem sie die spezifischen Eigenschaften und Vorteile ihrer Unternehmensmarke betonen. Dies wird als Differenzierungsstrategie bezeichnet. In Bezug auf das

Marketingelement People bedeutet dies, dass Unternehmen zum Beispiel individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen oder spezifische Arbeitsbedingungen anbieten, die für die Branche bzw. Region, in der sie sich befinden, untypisch sind und deshalb hervorstechen. Dies können beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Konzepte zur Karriereförderung oder ein starkes Engagement für berufsunabhängige Ausgleichsaktivitäten sein. Für das Element Promotion bedeutet die Differenzierungsstrategie, dass auf eine kreative und zielgerichtete Kommunikation dieser spezifischen Eigenschaften abgestellt wird. Ein immer wieder genannter Ansatz in der Arbeitgeberkommunikation ist hier die Nutzung von Storytelling. Durch die Vermittlung authentischer Geschichten von Mitarbeiter*innen sowie deren Erfahrungen im Unternehmen wird versucht, eine emotionale Verbindung zu neuen möglichen Bewerber*innen aufzubauen. Das Unternehmen soll so als besonders attraktiver Arbeitgeber inszeniert werden.

Kohärenz und Konsistenz bilden zwei zentrale Prinzipien im Employer Branding. Beide Prinzipien betonen die Notwendigkeit, dass alle Aktivitäten, sowohl in der Personalpolitik als auch in der Promotion, ein einheitliches Bild vermitteln sollen. Im Hinblick auf die Personalpolitik bedeutet das, dass die internen Maßnahmen, Entscheidungen und Regelungen der Unternehmensstrategie alle bestmöglich den extern artikulierten Werten entsprechen. Das heißt, dass die in der externen Kommunikation vermittelten Versprechungen durch die Unternehmenskultur und die realen Arbeitsbedingungen auch wirklich untermauert werden. Im Hinblick auf die Aktivitäten im Bereich Promotion ist darauf zu achten, dass die Botschaften der Arbeitgebermarke in allen Kommunikationskanälen, von der Unternehmenswebsite und Social Media-Präsenzen bis hin zur klassischen Werbung, in gleichbleibender Weise transportiert werden. Abstimmungsdefizite in der Kommunikation können zur Folge haben, dass das Vertrauen und die Akzeptanz bei der Zielgruppe nicht in dem Maße gestärkt werden, wie es für den Erfolg von Employer Branding-Aktivitäten notwendig und gewünscht ist.

Wie werden die Charakteristiken und Merkmale der Generationen Y und Z im Kontext des Employer Brandings berücksichtigt?

Die Generation Y, geboren zwischen 1980 und 1995, und die Generation Z, geboren nach 1997, unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von ihren Vorgängern, was ihre Erwartungen an das Arbeitsleben betrifft. Beide Generationsgruppen sind in einer digital geprägten Welt aufgewachsen, haben aber unterschiedliche Ausgangspositionen bei der Betrachtung der digitalen Welt. Gen Z hat die Digitalisierung von Geburt an miterlebt, während Gen Y im Umbruch von der analogen in die digitale Welt aufgewachsen ist. Vor diesem Hintergrund machen sich die beiden Generationen heute ein unterschiedliches Bild davon, was Arbeit, Karriere und Arbeitgeber*innen betrifft. Sie setzen beide auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance, persönliche Weiterentwicklung und auf eine sinnerfüllte Arbeit. Die Generation Y versteht, anders als ihre Elterngeneration, die Arbeit nicht nur als bloßes Mittel zum Zweck. Ihre Mitglieder fragen vielmehr nach dem Sinn der Arbeit und möchten in Umgebungen tätig werden, die den eigenen Werten entsprechen. Außerdem ist Personen der Generation Y eine transparente und eher flache Hierarchiestruktur, eine größtmögliche Flexibilität der Arbeitszeiten und die Möglichkeit, den Arbeitsplatz mitzugestalten, äußerst wichtig. Geprägt durch eine Umgebung, in der Unsicherheit und schnelle Veränderungen die Regel sind, haben die Mitglieder der Generation Z dagegen einen pragmatischen und auf Sicherheit bedachten Blick entwickelt. Sie benötigen Stabilität und klare Strukturen im Arbeitsalltag, legen zugleich aber auch Wert auf Individualität und Flexibilität. Neben Themen wie Nachhaltigkeit spielt in den Augen der Generation Z auch soziale Verantwortung eine übergeordnete Rolle. Trotz ihrer relativen Jugend zeigen die Angehörigen der Generation Z großen Ehrgeiz und großen Einsatz, um schnell eine positive Bewertung ihrer Leistungen zu bekommen. Um als Arbeitgeber*in die richtigen Talente zu bekommen, muss die Generation Y mit gezielten Maßnahmen angesprochen werden, die ihren speziellen Lebensbedürfnissen und Beweggründen Rechnung tragen. Insofern ist die Arbeitgeber-Attraktivität eng daran gekoppelt, eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu bieten, indem eine Möglichkeit zum Homeoffice oder flexible Arbeitszeit-Modelle bestehen. Arbeitgeber*innen sollten diese Möglichkeiten aber nicht nur anbieten, sondern vor allem auch kommunizieren. Ebenso wichtig ist es, dass Arbeitgeber*innen verdeutlichen, dass sie die Wahrung und Verbesserung der Lebensqualität ihrer Mitarbeiter*innen als eine Kernaufgabe des Unternehmens betrachten.

Dies beruht nicht zuletzt auf der Erkenntnis, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Betriebes nur unter der Voraussetzung gesunder, ärger- und konfliktfreier Mitarbeiter*innen möglich ist. Mitglieder der Generation Y, die sogenannten Millennials, suchen nach einem tieferen Sinn in ihrer Arbeit. Deshalb sollten Maßnahmen des Employer Brandings immer auch die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit in den Vordergrund stellen und verdeutlichen, welchen positiven Beitrag das Unternehmen für die Gesellschaft leistet. Dies kann beispielsweise durch die Betonung von Maßnahmen zu Corporate-Social-Responsibility und durch das Nachweisen nachhaltiger Geschäftspraktiken erreicht werden. Unternehmen sollten Möglichkeiten schaffen, dass sich Mitarbeiter*innen in sozialen Firmen-Projekten engagieren können und somit Teil von Initiativen werden, die einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Die Generation Y legt großen Wert auf berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten und erwartet sich diese Fördermöglichkeiten auch von ihren Arbeitgebern. Im Zuge der Markenbildung als Arbeitgeber ist es folglich nützlich, Karrieremöglichkeiten und Weiterbildungsprogramme transparent zu kommunizieren. Programme wie Mentoring, Coaching und regelmäßige Schulungen sollten als Teil der Arbeitgebermarke etabliert und beworben werden. Millennials legen großen Wert auf Transparenz und Offenheit am Arbeitsplatz, auf den Austausch mit den Kolleg*innen und auf die Möglichkeit, an den Entscheidungen im Unternehmen teilzuhaben. Das heißt, ein Unternehmen kann punkten, wenn die Unternehmenskultur der eines modernen Arbeitgebers entspricht, bei dem Hierarchien flach sind, Partizipationsmöglichkeiten bestehen und Innovationen erwünscht sind. So können beispielsweise in sozialen Medien Aktionen durchgeführt werden, in denen aktuelle Mitarbeiter*innen, die als Multiplikator*innen fungieren, per Video über ihre Arbeitssituation und ihre positiven Erfahrungen im Unternehmen sprechen.

Die Generation Z zeichnet aus, dass ihre Mitglieder ein großes Bedürfnis nach beruflicher Sicherheit haben. Darum sollte in der Employer Branding-Kommunikation die Stabilität des Arbeitsplatzes betont werden. Das kann durch unmissverständliche Karriereperspektiven, durch die Offenlegung des langfristigen Entwicklungsplans und durch die Präsentation von Unternehmenszahlen bezüglich Wachstum und Erfolg geschehen. Ein attraktives Employer Branding-Image bedarf eines Unternehmens mit einer sicheren Zukunft. Als Digital Natives erwarten die Mitglieder der Generation Z ein Arbeitsumfeld mit den modernsten Technologien, weshalb in der Employer Branding-Kommunikation zum Beispiel auf den entsprechenden digitalen Plattformen die

insgesamt gute digitale Infrastruktur des Unternehmens betont werden sollte. Des Weiteren ist eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete und zuverlässige Geschäftsführung ein wichtiges Kriterium für die Attraktivität eines Arbeitgebers für die Generation Z geworden. Ihre Mitglieder haben ein besonderes Augenmerk auf die globale soziale Verantwortung und achten verstärkt auf Themen wie den Klimawandel und soziale Gerechtigkeit. Je stärker solche Werte im Kern einer Arbeitgebermarke verankert sind und nach außen getragen werden können, desto besser wird die Marke von der jungen Generation Z angenommen. Um dies zu erreichen, könnten Unternehmen zum Beispiel Projekte fördern, die sich für den Klimaschutz oder soziale Gerechtigkeit engagieren, und diese dann sichtbar als Teil ihrer Unternehmensphilosophie kommunizieren. Die Generation Z legt aber auch Wert auf individuelle Karrierewege und schnelle Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes. Arbeitgeber*innen sollten daher im Rahmen ihres Arbeitgebermarketings kommunizieren, dass sie den Mitarbeiter*innen leistungsorientierte Aufstiegschancen bieten und individuelle Karrierepfade unterstützen. Außerdem sollten Unternehmen in ihren Kommunikationsaktionen betonen, dass sie gute Leistungen der Mitarbeiter*innen anerkennen und diese auch belohnt werden.

Auch wenn die Generationen Y und Z unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich ihres idealen Arbeitsplatzes und Arbeitgebers haben, zeigen sich insbesondere bei den zugrundeliegenden Werten Gemeinsamkeiten. Einerseits erwarten beide Generationen eine hohe Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort, individuelle Fördermöglichkeiten und Wertschätzung sowie eine positiv und authentisch gelebte Unternehmenskultur. Andererseits sollten Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Strategien für das Arbeitgebermarketing darauf achten, neben der gemeinsamen Wertebasis der Generationen Y und Z auch die spezifischen Bedürfnisse jeder einzelnen dieser beiden Generationen zu berücksichtigen. Beispielsweise könnte die technologische Kompetenz des Unternehmens über einen starken online-Auftritt betont werden und gleichzeitig über soziale und nachhaltige Projekte informiert werden. Flexible Arbeitszeitmodelle sowie individuelle Karriereentwicklungsmöglichkeiten sollten einen hohen Stellenwert in der Unternehmenskommunikation einnehmen, um einerseits dem Bedürfnis der Generation Y nach der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben Rechnung zu tragen, andererseits um auf das Karrierebestreben der Generation Z einzugehen.

5. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Das 5. Kapitel befasst sich mit der Beschreibung der Methodologie, den Datenerhebungsmethoden, dem Sampling-Verfahren sowie den Auswertungsmethoden und Maßnahmen zur Qualitätssicherung. Nachfolgend werden die gewonnenen Erkenntnisse der empirischen Analyse veranschaulicht und die Subforschungsfragen beantwortet.

5.1. Forschungsdesign und Methodenwahl

Die empirische Forschung bedient sich im Wesentlichen zweier grundlegender Methoden: der quantitativen und der qualitativen Herangehensweise. Quantitative Ansätze zielen darauf ab, Theorien und Hypothesen durch standardisierte Verfahren wie Umfragen, Befragungen und Experimente zu überprüfen. Diese Methoden ermöglichen es, große Mengen an Daten zu sammeln und anschließend statistisch auszuwerten, um so eine repräsentative Stichprobe zu erhalten. (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 151f., 209ff.) Die qualitative Forschung bietet die Möglichkeit, tiefgehende Informationen über Motive, Einstellungen und Hintergründe der befragten Person zu gewinnen. Diese Methode ist besonders wertvoll für das Verständnis von komplexen Zusammenhängen. Dazu wird vorab ein Interviewleitfaden erstellt, welcher die gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie mit einbindet. Diese Interviewleitfäden dienen den interviewten Personen als Gedächtnisstütze und geben eine Orientierung während des Gesprächs. Trotz dieses Leitfadens bleibt das Gespräch zwischen Forschenden und Interviewten offen und flexibel, damit auf Besonderheiten oder unerwartete Aspekte während der Interviews eingegangen werden kann. (vgl. Mayring 2020, S. 4ff.; Mey/Mruck 2020, S. 327f.) Für diese Masterarbeit wurde die qualitative Forschungsmethode gewählt, da sie durch ihre Offenheit und Flexibilität für die Befragung der Expert*innen besonders geeignet ist und detaillierte Einblicke in das zu erforschende Thema ermöglicht. Diese Methode fokussiert auf das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen. Ein weiteres Kennzeichen der qualitativen Forschungsmethode ist die nicht standardisierte und offene Befragung, die einen hohen Informationsgehalt ermöglicht. Häufig wird ein thematischer Leitfaden verwendet, wobei die Fragen offen formuliert werden, um möglichst breite Antwortmöglichkeiten zu erhalten. (vgl. Berger-Grabner 2022, S. 127f.)

5.2. Qualitative Erhebungsmethode

Für Mey und Mruck (vgl. 2020, S. 316) zählen Experteninterviews zu den wichtigsten Erhebungsmethoden in der qualitativen Forschung. Sie ermöglichen Einblicke in die persönlichen Ansichten, Erfahrungen und Motivlagen der Befragten. Zudem gewährleisten sie ein hohes Maß an Flexibilität. Es können Fragen gestellt werden, die schon im Vorhinein definiert wurden, zugleich kann in der Interviewsituation spontan näher auf unerwartete Antworten eingegangen werden. Besonders eignen sich hier halbstrukturierte und teilstrukturierte Interviews. (vgl. Mey/Mruck 2020, S. 316) Sie bieten, wie Mey und Mruck (vgl. 2020, S. 316) betonen, eine besonders gute Balance zwischen den festgelegten Fragen und der spontanen Reaktion auf interessante Antworten.

Zur Erhebung der Daten gibt es zwei Möglichkeiten: die Durchführung von Experteninterviews und die Durchführung von Fokusgruppendiskussionen. Bei den Interviews werden speziell ausgewählte Fachleute befragt, die bestmöglich für ihre Gruppe sprechen können und diese repräsentieren. Diese Interviews folgen einem thematisch strukturierten Interviewleitfaden. So können auch die einzelnen Interviews besser miteinander verglichen werden. Im Gegensatz dazu zielen Fokusgruppendiskussionen darauf ab, die Perspektiven von beispielsweise zwei Gruppen einzuholen. (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 210f.)

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde die Erhebungsmethode der leitfadengestützten Experteninterviews gewählt. Diese Methode eignet sich besonders gut, wenn unterschiedliche Themen abgedeckt werden sollen, präzise Meinungen benötigt werden und eine umfassende Offenheit in den Antworten angestrebt wird (vgl. Berger-Grabner 2022, S. 142ff.). Um als Grundlage für eine spätere Datenauswertung dienen zu können, ist es wichtig, dass der Interviewleitfaden alle für die Forschung relevanten Themenbereiche abdeckt und umfasst. Um eine bessere Übersicht während des Gesprächs zu behalten, sollte die Gestaltung des Leitfadens einfach und klar sein, dies erleichtert die Handhabung während des Gespräches sowie die Gesprächsführung selbst. Diese übersichtliche Gestaltung des Leitfadens hilft des Weiteren, die Interviews systematisch zu strukturieren und vergleichbare Ergebnisse zu erzielen. (vgl. Kruse 2015, S. 203ff.)

Vor dem ersten stattfindenden Interview wird der Interviewleitfaden einem Probelauf unterzogen, um festzustellen, ob die Fragestellung sowie die Länge der Fragen und die Dauer des gesamten Interviews passend sind oder hier nochmals nachgebessert werden muss (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 34).

5.3. Sampling

Da die Befragten während des Interviews ihre persönlichen Erfahrungen, Einschätzungen und Meinungen berichten, kann eine wirklich aussagekräftige Beurteilung der erhobenen Daten erst erreicht werden, wenn mehrere Expert*innen befragt werden (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 117). Experteninterviews erfordern daher im Vorhinein eine sorgfältige Auswahl der Befragten. Sie sollen über relevante Informationen zum Forschungsgegenstand verfügen und bereit sein, diese zu teilen. (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 34f.)

In der vorliegenden Masterarbeit wurden zehn Experteninterviews mit einer Dauer von je ca. einer Stunde durchgeführt. Die Befragten sind Marketingleiter*innen, Personalleiter*innen, Direktionsmitglieder oder Personen, die für das Employer Branding zuständig sind. Sie stammen aus verschiedenen deutschsprachigen Gesundheitseinrichtungen und wurden ausgewählt, weil ihre umfangreiche Berufserfahrung und ihr spezialisiertes Wissen tiefgreifende Einblicke in die zu untersuchende Thematik bieten sollten. Die Kontaktaufnahme mit den Expert*innen erfolgte über berufliche Netzwerke und durch Internetrecherche, wobei die erste Kontaktaufnahme per E-Mail erfolgte und bei ausbleibender Antwort eine zweite E-Mail nachgeschickt wurde. Anschließend wurde noch telefonisch nachgehakt und ein Termin für das Gespräch vereinbart. Im Vorfeld der Interviews wurden die Expert*innen über die Audioaufzeichnung und Anonymisierung der Gespräche in Kenntnis gesetzt. Auch wurden sie über die Erhebung der Daten und die Datenverarbeitung laut DSGVO aufgeklärt und unterzeichneten im Vorfeld die Einverständniserklärung.

Ein Überblick über die befragten Expert*innen sowie über die exakte Dauer der jeweiligen Interviews findet sich in der nachfolgenden Tabelle. Die gesamte Interviewzeit betrug 11:06:07 Stunden.

Interviewpartner*innen

Nummer	Funktion	Datum	Dauer
IP01	Leiter*in Personalmanagement	29.10.2024	00:55:27
IP02	Employer Branding Manager*in	29.10.2024	01:09:00
IP03	Leiter*in Personal und Recht	08.11.2024	01:08:08
IP04	Leiter*in Marketing	08.11.2024	01:01:49
IP05	Leiter*in Personalmanagement	15.11.2024	01:00:53
IP06	Leiter*in Marketing	25.11.2024	01:02:43
IP07	Leiter*in Marketing	26.11.2024	01:06:05
IP08	Leiter*in Recruiting	04.12.2024	01:09:31
IP09A IP09B	Leiter*in Recruiting und Direktor*in Personal & Recht	19.12.2024	01:37:58
IP10	Leiter*in Recruiting	24.01.2025	00:54:33
Dauer			**11:06:07**

Tabelle 1: Interviewpartner*innen. Quelle: eigene Darstellung

5.4. Auswertungsmethode

In dieser Arbeit wird zur Datenanalyse und Auswertung der durchgeführten und erhobenen Interviews mit Fachexpert*innen die Methode der strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt, die durch einen systematischen Prozess der Kategorienbildung und Codierung gekennzeichnet ist (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 157ff.). Nach der wörtlichen Niederschrift und Anonymisierung der geführten Gespräche mit den Fachexperten wurden wichtige Textstellen markiert und Hauptkategorien zur Strukturierung der Daten gebildet. Diese Hauptkategorien wurden im nächsten Schritt in Subkategorien unterteilt, die entweder induktiv aus den Daten selbst oder deduktiv unabhängig davon entstanden. Das Material wurde erneut codiert, und die Ergebnisse wurden mithilfe der Software MAXQDA analysiert und visualisiert. (vgl. Kuckartz 2018, S. 63, 97f., 100ff., 117, 194) Diese Methode erlaubt den methodischen Vergleich verschiedener Gruppen und führt zu einer tieferen Analyse sowie einem umfassenderen Verständnis des Untersuchungsgegenstands (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 157ff.).

5.5. Kategoriensystem

Kategorien- oder Codesysteme, oft als coding frame bezeichnet, umfassen alle Kategorien in der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Bildung eines Kategoriensystems kann durch deduktive und induktive Ansätze erfolgen. Deduktive Kategorien werden im Voraus, meist basierend auf theoretischen Überlegungen oder Interviewleitfäden, erstellt. Bei der induktiven Vorgehensweise werden Kategorien direkt aus dem empirischen Material gewonnen, basierend auf einem systematischen Codier- und Vergleichsprozess. Häufig wird eine Kombination dieser Methoden verwendet, bei der zunächst deduktive Kategorien festgelegt und anschließend induktiv verfeinert werden. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 61ff., 71f., 81f.)

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über das Kategoriensystem dieser Masterarbeit, unterteilt in Haupt- und Subkategorien.

Kategoriensystem

Hauptkategorien	**Subkategorien**
1. Employer Branding	1.1 Wertorientiertes Branding 1.2 Diversität und Inklusion 1.3 Sinnstiftung und Wertevermittlung
2. Ansprache der Generationen Y und Z	2.1 Digitale Kanäle und Plattformen 2.2 Anpassung der Stellenanzeigen
3. Arbeitsplatzgestaltung	3.1 Flexibles Arbeitszeitmodell 3.2 Work-Life-Balance 3.3 Psychologische Sicherheit und Unterstützungssysteme
4. Personalentwicklung	4.1 Karriere- und Weiterbildungschancen 4.2 Mentoring und Coaching 4.3 Wertebasiertes Lernen und ethische Sensibilisierung
5. Innovation am Arbeitsplatz	5.1 Technologie am Arbeitsplatz 5.2 Digitalisierung der Kommunikation

Tabelle 2: Kategoriensystem. Quelle: eigene Darstellung

5.6. Qualitätssicherung

Jede Forschung benötigt auch eine Qualitätssicherung, damit die qualitativ durchgeführte wissenschaftliche Arbeit auch nachvollziehbar ist. Dies wird durch die Gütekriterien Validität, Objektivität und Reliabilität sichergestellt. (vgl. Flick 2019, S. 474) Flick (vgl. 2019, S. 474ff., 2020, S. 250f.) betont, dass Validität nur dann gegeben ist, wenn die Methoden präzise auf die Forschungsfragen zugeschnitten sind, auch wenn nicht ausgeschlossen werden kann, dass externe Einflüsse die Klarheit der Ergebnisse negativ beeinflussen. Objektivität ist gegeben, wenn die Ergebnisse mit transparenten Methoden erreicht wurden und die Forschenden keinen Einfluss auf sie genommen haben. Reliabilität beschreibt, dass die Ergebnisse sich auch bei wiederholten Erhebungen decken. Diese Kriterien sind unerlässlich, um zuverlässige und valide Forschungsergebnisse zu erzielen, und brauchen deshalb eine sorgfältige Methodenauswahl und systematische Überprüfung. (vgl. Flick 2019, S. 474ff., 2020, S. 250f.)

Laut Kuckartz und Rädiker (vgl. 2018, S. 217f., 2022, S. 236ff.) wird die Qualität einer Studie durch die interne und externe Studiengüte bestimmt. Er betont, dass die interne Studiengüte vorliegt, wenn eine Datensicherung gewährleistet ist zum Beispiel via Aufnahmen von Audio oder Video, wenn Transkriptionsregeln eingehalten wurden, eine Transkription und eine Anonymisierung der erhobenen Daten vorgenommen wurden sowie eine Kategorienbildung umgesetzt wurde. Entscheidend ist auch die Nachvollziehbarkeit der Codierungen, die sogenannte Auditierbarkeit. Externe Studiengüte liegt vor, wenn die Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse gegeben sind. Sie kann durch das Einholen von Expertenmeinungen, längere Feldaufenthalte und die Nutzung verschiedener Forschungsmethoden verbessert werden. (vgl. Kuckartz 2018, S. 217f.; Kuckartz/Rädiker 2022, S. 236ff.)

6. DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Kapitel 6. enthält eine systematische Darstellung der Erkenntnisse, die durch die Analyse der Experteninterviews gewonnen wurden. Die Darstellung orientiert sich an der Gliederung nach Haupt- und Subkategorien.

6.1. Employer Branding

Die Gestaltung der Arbeitgebermarke wird vom überwiegenden Teil der Interviewten als essenziell betrachtet. Einigkeit herrscht darüber, dass Authentizität, eine gute Wertekommunikation und eine wertschätzende und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur die zentralen Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Employer Branding sind. Jedoch gibt es auch widersprüchliche Aussagen, wenn es um die richtige Ansprache der Zielgruppen geht. Ein Teil der Interviewten ist der Meinung, dass Employer Branding-Strategien und Maßnahmen auf alle am Arbeitsmarkt anzutreffenden Generationen ausgerichtet sein sollten (vgl. IP01 2024, Z. 14-16). Der andere Teil der Befragten vertritt die Meinung, dass es wichtig ist, das Arbeitgebermarketing auf die jungen Generationen, also die Generationen Y und Z auszurichten, und diese mit eigens entwickelten Strategien und Maßnahmen gezielt anzusprechen (vgl. IP03 2024, Z. 15-19; IP06 2024, Z. 27-28; IP10 2025, Z. 24-27). Ein Teil der Interviewten betont die Wichtigkeit der Verbindung von Tradition und Moderne. Einige der Krankenanstalten setzen dagegen als Teil ihrer Arbeitgebermarke bewusst auf ihre langjährige Tradition und Stabilität, während andere den Fokus auf Innovation und Digitalisierung legen, um insbesondere jüngere Generationen anzusprechen (vgl. IP02 2024, Z. 20-29; IP05 2024, Z. 16-19; IP06 2024, Z. 35-39; IP07 2024, Z. 17-20). Das Versprechen, ausreichend flexible Arbeitsformen, Arbeitszeiten und eine gute Work-Life-Balance zu bieten, wird von den Interviewten als wichtiger Faktor genannt, um die eigene Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Während in nichtmedizinischen Bereichen verstärkt auf flexible Arbeitszeitmodelle gesetzt wird, bleiben solche Maßnahmen im Schichtdienstbereich des medizinischen und pflegerischen Personals per Definition schwer umsetzbar. Dies ist eine Herausforderung, da gerade jüngere Generationen zunehmend Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance legen. (vgl. IP06 2024, Z. 16-19; IP02 2024, Z. 24-29; IP07 2024, Z. 20-29)

Laut Aussagen der interviewten Expert*innen spielen die Digitalen Medien eine zentrale Rolle im Employer Branding. Insbesondere soziale Netzwerke wie Instagram, Facebook, TikTok und LinkedIn werden genutzt, um potenzielle Mitarbeiter*innen, und hier vor allem die jüngeren Gruppen, direkt anzusprechen und für das eigene Haus zu gewinnen (vgl. IP09A 2024, Z. 138-139; IP01 2024, Z. 132).

Während einige Krankenanstalten eine informelle und interaktive Ansprache der Zielgruppe über Social Media als unumgänglich und wesentlich betrachten, wird diese Strategie von anderen Organisationen eher skeptisch gesehen, da sie nicht zur eigenen Unternehmenskultur passen würde (vgl. IP06 2024, Z. 219-229; IP10 2025, Z. 189-199, Z. 204-220). Employer Branding sollte sich folglich nicht nur auf digitale Kommunikation fokussieren, sondern auch durch Maßnahmen wie interne Kulturprogramme, durch die Umsetzung von sozialer Verantwortung und Weiterbildung langfristig verankert werden (vgl. IP04 2024, Z. 30-36).

6.1.1. Wertorientiertes Branding

Die Kommunikation von Unternehmenswerten ist ein wichtiger Bestandteil des Employer Brandings, insbesondere um neue mögliche Mitarbeiter*innen der Generationen Y und Z gezielt anzusprechen. Die Mehrheit der Interviewten betont, dass Authentizität, Respekt und eine wertebasierte Unternehmenskultur ausschlaggebend sind, sollen junge Mitarbeiter*innen langfristig an den Arbeitgeber gebunden werden (vgl. IP01 2024, Z. 21-25; IP08 2024, Z. 20-27). Einigkeit herrscht darüber, dass Employer Branding nicht nur eine oberflächliche Strategie bleiben darf, um die Arbeitgebermarke in Kampagnen und nach außen hin zu kommunizieren, sondern sie sollte aktiv in der Unternehmenskultur umgesetzt und gelebt werden (vgl. IP04 2024, Z. 30-36; IP05 2024, Z. 28-30).

Viele der befragten Krankenanstalten setzen auf eine Kombination aus traditionellen Werten und modernen Ansprüchen, um eine generationenübergreifende Arbeitgebermarke zu schaffen. Dabei spielen Werte wie Verantwortung, Wertschätzung und Vertrauen eine zentrale Rolle. (vgl. IP09A 2024, Z. 54-56; IP03 2024, Z. 38-48)

Einige Interviewpartner*innen betonen, dass junge Generationen besonders darauf achten, dass künftige Arbeitgeber soziale Verantwortung übernehmen und nachhaltig wirtschaften, während andere Interviewpartner*innen darauf hinweisen, dass diese Werte auch für ältere Mitarbeiter*innen beziehungsweise ältere Generationen relevant sind (vgl. IP07 2024, Z. 21-24; IP09A 2024, Z. 36-45; IP01 2024, Z. 318-322).

Besonders häufig wurde die Bedeutung eines respektvollen und wertschätzenden Umgangs zwischen den Kolleg*innen aber auch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen in der Organisation hervorgehoben. Ein wertschätzendes Arbeitsumfeld ist für junge Generationen essenziell, um sich mit dem Unternehmen identifizieren zu können und langfristig zu bleiben. (vgl. IP01 2024, Z. 524-534; IP08 2024, Z. 18-20) Einige Interviewte unterstreichen, dass diese Werte nicht nur durch eine gute interne Kommunikation vermittelt werden sollten, sondern aktiv durch Schulungen und Weiterbildungsangebote gestärkt werden müssen (vgl. IP01 2024, Z. 40-43; IP02 2024, Z. 49-60).

6.1.2. Diversität und Inklusion

Die Bedeutung von Diversität und Inklusion als Teil des Employer Brandings wird von den meisten Interviewten bestätigt. Auch hier sind es vor allem Mitglieder der Generationen Y und Z, die diese Werte von ihren künftigen Arbeitgebern erwarten und einfordern. Viele Interviewte betonen zudem, dass junge Arbeitnehmer*innen auch zunehmend Wert auf ein inklusives und vielfältiges Arbeitsumfeld legen. (vgl. IP02 2024, Z. 105-108; IP07 2024, Z. 78-80, Z. 101-104) Einige Krankenanstalten haben deshalb bereits gezielte Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion implementiert, darunter finden sich barrierefreie Arbeitsplätze, inklusive Rekrutierungsstrategien von Fachkräften im Ausland und Programme zur Sensibilisierung von Führungskräften (vgl. IP06 2024, Z. 131-144; IP09B 2024, Z. 200-210).

Mehrere der Interviewten unterstreichen, dass es dabei nicht nur um eine gesellschaftliche Verantwortung geht, die sie als Krankenanstalt wahrnehmen wollen. Gelebte Vielfalt hat darüber hinaus auch einen positiven Einfluss auf die Teamkultur und stärkt die Innovationskraft eines Unternehmens. (vgl. IP03 2024, Z. 152-157; IP09B 2024, Z. 212-220)

Insbesondere die Rekrutierung internationaler Fachkräfte wird als Möglichkeit gesehen, Diversität im Unternehmen zu fördern, wobei der Fokus erklärterweise auf dem praktischen Nutzen für das Unternehmen selbst liegt (vgl. IP09A 2024, Z. 222-226; IP08 2024, Z. 93-96). In einigen Krankenanstalten gibt es jedoch keine aktive Förderung von Diversität, sondern sie entsteht eher nebenbei, ganz natürlich, und ist das Ergebnis bzw. die Summe aller Anstrengungen (vgl. IP09B 2024, Z. 227-230).

Ein wichtiger Aspekt, der in mehreren Interviews angesprochen wird, ist gelebte Gleichberechtigung, die sich in der Bezahlung und beruflichen Entwicklung beziehungsweise Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen abbildet. Viele Organisationen stellen sicher, dass alle ihre Beschäftigten gleiche Möglichkeiten erhalten, unabhängig von ihren geschlechtlichen, ethnischen oder auch religiösen Zugehörigkeiten. (vgl. IP05 2024, Z. 122-137; IP08 2024, Z. 125-132) Zudem gibt es explizit Initiativen zur Unterstützung von Mitarbeiter*innen mit Behinderungen, wobei einige Krankenanstalten hier deutlich über die gesetzlich vorgeschriebenen Einstellungsquoten hinausgehen (vgl. IP09B 2024, Z. 206-210; IP07 2024, Z. 82-89).

6.1.3. Sinnstiftung und Wertevermittlung

Die jungen Generationen Y und Z legen großen Wert auf eine sinnstiftende Arbeit und das Gefühl, in einem Unternehmen dazuzugehören. Dies wird von den meisten Interviewten als wesentlicher Aspekt ihres Employer Brandings genannt. Die Arbeit in einem Krankenhaus wird häufig mit dem Gefühl verbunden, einen gesellschaftlichen Beitrag leisten zu können, was besonders bei jüngeren Mitarbeiter*innen ein entscheidender Faktor für ihre Berufswahl ist. Einige Krankenanstalten geben zudem an, dass sie für die Sinnstiftung auf die bewährten Werte und die langjährige Tradition ihres Hauses zurückgreifen. (vgl. IP03 2024, Z. 51-62; IP07 2024, Z. 41-49, Z. 64-70)

Die Mehrheit der Interviewpartner*innen betont, dass die Wertevermittlung nicht nur ein Imagefaktor nach außen sein darf, sondern aktiv von ihren Mitarbeiter*innen im Arbeitsalltag umgesetzt und gelebt werden muss. Als ein wichtiger Bestandteil einer gelebten Wertekultur werden interne Programme zur Wertevermittlung und Workshops genannt, darunter Einführungstage für neue Mitarbeitende, in denen die Geschichte, die Tradition und die ethischen Grundsätze des Unternehmens vermittelt werden (vgl. IP08 2024, Z. 52-57; IP03 2024, Z. 51-62).

Zudem wird in einigen Krankenanstalten auf gezielte Schulungen und Workshops gesetzt, um Mitarbeitende möglichst aktiv in die Unternehmenskultur einzuführen und an sie zu binden (vgl. IP04 2024, Z. 30-36; IP09B 2024, Z. 78-96). Ein weiteres Element möglicher Sinnstiftung ist das Einbinden der Mitarbeiter*innen in die Unternehmensgestaltung. Einige Krankenanstalten geben ihren Mitarbeiter*innen etwa die Gelegenheit, eigene Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Dies sei oft entscheidend, um vor allem den jüngeren Generationen Optionen und Wege zu eröffnen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. (vgl. IP04 2024, Z. 30-36; IP05 2024, Z. 44-55).

6.2. Ansprache der Generationen Y und Z

Die Mehrheit der Interviewpartner*innen ist der Ansicht, dass die gezielte Ansprache der Generationen Y und Z essenziell für eine erfolgreiche und zukunftssichere Personalgewinnung und Personalbindung ist. Dabei wird betont, dass es vor allem soziale Medien wie Facebook, Instagram und TikTok sind, die helfen können, junge potenzielle Mitarbeiter*innen zu erreichen (vgl. IP02 2024, Z. 159-160, Z. 193-204; IP05 2024, Z. 147-151; IP07 2024, Z. 137-139; IP09A 2024, Z. 255-256). Kurze, prägnante Inhalte mit ansprechenden Bildern und Videos werden hier als besonders wirkungsvoll von den Expert*innen beschrieben. Auf diese Weise können Emotionen transportiert werden, die ein authentisches Bild der Arbeitswelt in den Krankenanstalten vermitteln. Auch für diese Generationen ist eine Unternehmenskultur, die auf Authentizität und Wertschätzung basiert, attraktiv und sollte deshalb als eine solche beständig kommuniziert werden. (vgl. IP01 2024, Z. 184-186; IP04 2024, Z. 196, Z. 206; IP08 2024, Z. 182-189)

Mehrere der interviewten Expert*innen unterstreichen, dass moderne Recruiting-Methoden mit Einfachheit punkten können. Dabei geht es vor allem darum, den Bewerbungsprozess unkompliziert, einfach und rasch zu gestalten. Hierfür eignen sich gamifizierte Bewerbungsprozesse sowie eine Reduktion der Anzahl der hochzuladenden Dokumente. (vgl. IP02 2024, Z. 159-168) Zudem werden verstärkt Hochschulkooperationen und Karrieremessen genutzt, um so direkt mit den potenziellen Bewerber*innen in Kontakt treten zu können oder bereits frühzeitig das Interesse an einer Anstellung zu wecken (vgl. IP02 2024, Z. 151-156; IP05 2024, Z. 155-163; IP07 2024, Z. 189-194).

Ein Großteil der befragten Krankenanstalten spricht sich zudem für einen strukturierten Onboarding-Prozess und ein starkes Mentoring aus, um junge neue Mitarbeitende erfolgreich und rasch in das Unternehmen einzuführen und zu integrieren (vgl. IP01 2024, Z. 361-365; IP05 2024, Z. 584-588; IP10 2025, Z. 426-434). In vielen Krankenanstalten werden hierfür gezielt digitale Kommunikationsplattformen wie Mitarbeiter*innen-Apps eingesetzt. So kann eine transparente und offene interne Kommunikation gefördert werden. (vgl. IP04 2024, Z. 162-166; IP06 2024, Z. 491-494)

Einige der interviewten Expert*innen betonten den Faktor Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung. Mitarbeiter*innen wünschen sich abhängig von ihrer Lebens- und familiären Situation oft Stabilität und zugleich bei Bedarf flexible Arbeitszeiten. (vgl. IP01 2024, Z. 202-211; IP03 2024, Z. 470-472; IP05 2024, Z. 305-306) In vielen Krankenanstalten wurden daher Wunschdienstpläne und flexible Arbeitszeitmodelle etabliert, um diesen Anforderungen der Mitarbeiter*innen nachzukommen (vgl. IP04 2024, Z. 15-20, Z. 295-297; IP10 2025, Z. 321-324).

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Anwerbung von Fachkräften der Generationen Y und Z ist die betriebliche Gesundheitsförderung. Viele Krankenanstalten bieten Programme zur Wahrung der Work-Life-Balance an, wie etwa betriebliche Gesundheitsmaßnahmen, Coaching-Angebote und psychosoziale Unterstützung. (vgl. IP01 2024, Z. 229-234; IP05 2024, Z. 346-353) Betont wird von den befragten Expert*innen, dass eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben entscheidend ist, um junge Mitarbeiter*innen möglichst lange an das Unternehmen binden zu können (vgl. IP06 2024, Z. 16-28; IP08 2024, Z. 431-434; IP10 2025, Z. 335-351).

In der Einschätzung der Bedeutung von Arbeitgeberwerten für die Generationen Y und Z zeigen sich unterschiedliche Auffassungen. Während einige Interviewpartner*innen betonen, dass Werte wie Nachhaltigkeit, Diversität und soziale Verantwortung vorrangig für die jungen Generationen zentral sind, argumentieren andere interviewte Expert*innen, dass diese Werte generationenübergreifend betrachtet werden sollten und nicht ausschließlich für junge Mitarbeiter*innen von Bedeutung sind. (vgl. IP02 2024, Z. 49-60; IP07 2024, Z. 41-49; IP09A 2024, Z. 36-45; IP01 2024, Z. 13-16)

6.2.1. Digitale Kanäle und Plattformen

Die Interviewten sind sich einig, dass digitale Kanäle und Social Media-Plattformen entscheidende Instrumente sind, um junge Menschen aus den Generationen Y und Z gezielt als potenzielle Mitarbeiter*innen anzusprechen. Der Schwerpunkt wird hier auf Plattformen wie Facebook, Instagram und TikTok gelegt (vgl. IP02 2024, Z. 159-160; IP05 2024, Z. 147-148). Mithilfe von kurzen Videos, Storytelling-Formaten und einer emotionalen Bildsprache wird versucht, ein authentisches Bild des Arbeitsalltags in Krankenanstalten zu vermitteln (vgl. IP01 2024, Z. 138-142, Z. 184-186; IP08 2024, Z. 182-189; IP10 2025, Z. 204-220).

Die meisten der im Rahmen der Studie befragten Expert*innen sind der Meinung, dass digitale Plattformen nicht nur für das Recruiting wichtig sind, sondern auch helfen, die Arbeitgebermarke zu platzieren. Neben klassischen Social Media-Kanälen setzen viele Krankenanstalten auf Karriereplattformen wie LinkedIn, um gezielt mit Fachkräften und potenziellen Mitarbeiter*innen, die bereits im Arbeitsleben stehen, aber für ein anderes Unternehmen tätig sind, in Kontakt zu treten (vgl. IP02 2024, Z. 209-211; IP06 2024, Z. 187-194; IP08 2024, Z. 175-176). Zudem werden Online-Karriereportale wie karriere.at oder StepStone genutzt, um offene Stellen gezielt zu bewerben und so vielleicht Fachkräfte, die bereits über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken, anzusprechen und sogar abzuwerben (vgl. IP03 2024, Z. 264-265; IP05 2024, Z. 157-158).

Einen Schritt weiter geht die Nutzung spezifischer Karrierewebseiten. Hier können Stellenangebote platziert werden und Einblicke in den Arbeitsalltag und in die Unternehmenswerte vermittelt werden. (vgl. IP01 2024, Z. 132; IP03 2024, Z. 285-286; IP06 2024, Z. 188-189; IP08 2024, Z. 177-178) Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Anpassung der digitalen Inhalte an die spezifischen Erwartungen der Generationen Y und Z. Vielen Interviewpartner*innen ist bewusst, dass klassische Stellenausschreibungen nicht mehr ausreichen. Interaktive Formate sowie Gamification-Elemente gewinnen im Recruitingprozess immer mehr an Bedeutung. (vgl. IP02 2024, Z. 182-190, Z. 250-260; IP06 2024, Z. 168-185) Besonders beliebt sind hier Videos, in denen Mitarbeiter*innen authentisch über ihren Arbeitsalltag berichten und Einblicke gewähren, sowie kurze ansprechend gestaltete Social Media-Posts (vgl. IP03 2024, Z. 381-386; IP05 2024, Z. 284-287; IP07 2024, Z. 216-225).

6.2.2. Anpassung der Stellenanzeigen

Die Mehrheit der interviewten Expert*innen spricht sich dafür aus, klassische Stellenausschreibungen, welche zumeist im Printbereich getätigt werden, durch moderne digitale Formate langfristig zu ersetzen. Lange textlastige Ausschreibungen werden von kurzen, prägnanten Stellenanzeigen mit klaren Strukturen abgelöst. Eingesetzt wird auch eine ansprechende Bildsprache, die die Aufmerksamkeit junger Menschen auf sich ziehen soll. (vgl. IP01 2024, Z. 177-182; IP02 2024, Z. 233-247; IP08 2024, Z. 221-225; IP10 2025, Z. 227-232) Konkret heißt das, dass in Stellenanzeigen nicht mehr eine formelle und distanzierte Ansprache, ein höfliches Sie, sondern eine direkte und wertschätzende Ansprache, das Du, verwendet wird (vgl. IP02 2024, Z. 182-185; IP07 2024, Z. 116-122, Z. 131-134; IP08 2024, Z. 255-265; IP10 2025, Z. 178-179).

Bei der visuellen Gestaltung der Stellenanzeigen werden gezielt moderne Designs integriert, ansprechende Bilder der eigenen Mitarbeiter*innen sowie Videos verwendet. So werden die Inhalte der Stellenanzeigen ansprechender, greifbarer und erlebbarer für neue mögliche Mitarbeiter*innen. (vgl. IP05 2024, Z. 240-243; IP07 2024, Z. 183-187; IP09A 2024, Z. 311-316) Besonders beliebt sind hier kurze Videos und Interviews, in denen Mitarbeiter*innen authentische Einblicke in den Arbeitsalltag geben und die Unternehmenskultur so erlebbar machen (vgl. IP02 2024, Z. 80-83, Z. 211-219, Z. 238-239; IP03 2024, Z. 381-386; IP10 2025, Z. 207-213).

Während einige Krankenanstalten vollständig auf digitale Ausschreibungen setzen, nutzen andere weiterhin Fachzeitschriften oder regionale Printmedien, um so eine noch breitere Zielgruppe an potenziellen Mitarbeiter*innen zu erreichen (vgl. IP01 2024, Z. 163-170; IP03 2024, Z. 336-348; IP05 2024, Z. 247-253). Einige Krankenanstalten kombinieren aber auch beide Ansätze, sowohl digitale Ausschreibungen als auch analoge Ausschreibungen und setzen somit auf crossmediale Kampagnen (vgl. IP06 2024, Z. 288-299; IP02 2024, Z. 209-219; IP10 2025, Z. 251-262). Mit Blick auf die jungen Personen der Generationen Y und Z und in Hinblick auf die Anpassungen der Stellenanzeigen spricht sich die überwiegende Mehrheit der befragten Interviewpartner*innen für digitale Stellenausschreibungen aus.

6.3. Arbeitsplatzgestaltung

Die Mehrheit der in den Krankenanstalten tätigen interviewten Expert*innen betont, dass junge Fachkräfte einen großen Wert auf ihre Arbeitsumgebung legen. Diese soll sowohl funktional als auch mitarbeiterfreundlich gestaltet sein. Auch ist für sie ein umweltfreundlicher Arbeitsplatz beziehungsweise umweltfreundliches Arbeiten hochgradig wichtig. (vgl. IP02 2024, Z. 272-285; IP04 2024, Z. 292-306; IP06 2024, Z. 85-88; IP07 2024, Z. 20-24, Z. 34-36; IP09A 2024, Z. 387-392) Das erfordert ergonomische Arbeitsplätze, ausreichend viele Rückzugsorte für Erholungsphasen sowie eine moderne technische Ausstattung, die ein effizientes Arbeiten ermöglicht (vgl. IP06 2024, Z. 302-324; IP08 2024, Z. 328-336).

Ein zunehmend wichtiger Faktor ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Arbeitszeitmodelle. Viele Krankenanstalten setzen hier verstärkt auf Dienstplansysteme, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erlauben sollen. (vgl. IP02 2024, Z. 288-304; IP04 2024, Z. 295-297; IP10 2025, Z. 299-315) Wunschdienstpläne, flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit zu Teilzeitmodellen oder hybride Arbeitsformen für administrative Tätigkeiten sollen den Mitarbeiter*innen und ihren Bedürfnissen bestmöglich entgegenkommen (vgl. IP07 2024, Z. 251-260; IP09A 2024, Z. 420-426, Z. 452-456; IP10 2025, Z. 321-331). Einige Interviewpartner*innen berichten, dass sie mit neuen Schichtmodellen experimentieren, die kürzere, aber häufigere Einsätze ermöglichen, um so die Belastung gleichmäßiger zu verteilen und die Wünsche der Mitarbeiter*innen besser berücksichtigen zu können (vgl. IP04 2024, Z. 309-320; IP09A 2024, Z. 452-456; IP10 2025, Z. 299-315, Z. 340-351).

Daneben spielt die Arbeitsplatzgestaltung eine wichtige Rolle. Digitale Dokumentationssysteme und mobile Endgeräte sollen die Prozesse für die Mitarbeiter*innen im Unternehmen vereinfachen und eine papierlose Verwaltung ermöglichen. (vgl. IP03 2024, Z. 513-519; IP07 2024, Z. 237-240) Auf diese Weise soll auch die Arbeitsbelastung reduziert und soll der administrative Aufwand für das medizinische Personal verringert werden (vgl. IP04 2024, Z. 292-295; IP07 2024, Z. 500-515). Gleichzeitig wird in vielen Krankenanstalten verstärkt auf digitale Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten gesetzt. So kann eine individuelle und flexible Karriereentwicklung bestmöglich unterstützt werden. (vgl. IP01 2024, Z. 402-409; IP05 2024, Z. 502-504; IP09A 2024, Z. 579-588)

Einige Krankenanstalten sind hier besonders innovativ. Während die meisten Krankenanstalten auf ergonomische Arbeitsplätze setzen, bieten einige gezielt Ruhezonen oder individuell gestaltete Rückzugsorte für ihre Mitarbeitenden an, um etwa meditieren zu können. (vgl. IP06 2024, Z. 302-324; IP07 2024, Z. 317-320) Zudem gibt es Pilotprojekte mit flexiblen Arbeitsplatzkonzepten, bei denen Mitarbeitende zwischen verschiedenen Arbeitsumgebungen wechseln können (vgl. IP04 2024, Z. 295-297; IP02 2024, Z. 288-304; IP06 2024, Z. 302-324). Ein Teil der Interviewten berichtete, dass Mitarbeiter*innen verstärkt eingeladen werden, sich an der Arbeitsplatzgestaltung zu beteiligen, indem sie über digitale Plattformen Vorschläge zur Arbeitsplatzverbesserung einreichen können (vgl. IP05 2024, Z. 46-48; IP10 2025, Z. 283-288).

6.3.1. Flexibles Arbeitszeitmodell

Die Mehrheit der Interviewten ist sich der Bedeutung flexibler Arbeitszeitmodelle bewusst. Die befragten Krankenanstalten betonen, dass es vor allem junge Mitarbeiter*innen sind, die großen Wert auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legen (vgl. IP02 2024, Z. 323-325; IP04 2024, Z. 309-310; IP07 2024, Z. 17-21; IP08 2024, Z. 344-348). In einigen Krankenanstalten gibt es die Möglichkeit, dass Mitarbeiter*innen ihren Vorgesetzten mitteilen, an welchen Tagen sie gerne arbeiten und an welchen sie lieber frei haben möchten. Sie können beispielsweise aber auch Wunschzeiten in einer Liste eintragen, die dann, wenn möglich, auch berücksichtigt werden. (vgl. IP01 2024, Z. 202-211; IP08 2024, Z. 344-355; IP10 2025, Z. 321-331) Ein Teil der Interviewten gibt an, dass es hier aber durchaus auch Einschränkungen gibt, um bestehende Teams nicht zu benachteiligen und um in Notfällen individuelle Anpassungen vornehmen zu können (vgl. IP08 2024, Z. 349-355; IP09B 2024, Z. 480-510). Verstärkt werden zudem Teilzeitstellen angeboten. Diese Arbeitszeitoptionen mit reduzierter Stundenzahl richten sich insbesondere an Mitarbeiter*innen mit familiären Verpflichtungen oder gesundheitlichen Einschränkungen. Es gibt aber auch Modelle für Altersteilzeit, Elternteilzeit oder für die Wiedereingliederung von Mitarbeiter*innen. (vgl. IP03 2024, Z. 488-509; IP05 2024, Z. 392-397; IP08 2024, Z. 357-360; IP09B 2024, Z. 481-484) Dabei darf die Beschäftigung aber nicht unter 50 Prozent fallen, denn das würde eine Integration in den Arbeitsalltag sehr schwierig machen (vgl. IP08 2024, Z. 357-365).

Einige Krankenanstalten bieten besonders innovative Modelle an. Dazu zählt beispielsweise ein Konzept, bei dem sich Mitarbeiter*innen ihre bevorzugten Einsatzzeiten selbst wählen können. Die Einrichtung schlägt dann den hierzu passenden Einsatzbereich vor. (vgl. IP10 2025, Z. 299-301) Andere Krankenanstalten experimentieren mit der 4-Tage-Woche. Diese eignet sich vor allem für nicht-patientennahe Bereiche, wie etwa für den Verwaltungsbereich. (vgl. IP09A 2024, Z. 451-456) Damit Krankenanstalten nichtsdestotrotz möglichst flexibel bleiben, wenn Not am Mann ist, werden im ärztlichen und im pflegerischen Bereich oft attraktive Ein-Spring-Pauschalen offeriert (vgl. IP01 2024, Z. 213-217; IP02 2024, Z. 297-300).

Von diesen flexibleren Arbeitszeitmodellen, wie beispielsweise Homeoffice, Gleitzeit und kurzen Kernarbeitszeiten, profitieren zumeist aber nur die Verwaltungsmitarbeitenden. Medizinische und pflegerische Berufsgruppen sind an die allgemeinen Öffnungszeiten der Krankenanstalten gebunden. (vgl. IP02 2024, Z. 288-293; IP05 2024, Z. 351-353; IP07 2024, Z. 251-254; IP10 2025, Z. 304)

6.3.2. Work-Life-Balance

Dass eine ausgewogene Work-Life-Balance für die Generationen Y und Z ein entscheidender Faktor bei der Arbeitsplatzwahl ist, bejahte eine Mehrheit der Interviewten. Viele Krankenanstalten setzen daher verstärkt auf Maßnahmen, die die Gesundheit und Erholung der Mitarbeiter*innen im Blick haben und familienfreundlich bzw. familientauglich sind (vgl. IP01 2024, Z. 229-234; IP08 2024, Z. 428-434). Großes Augenmerk wird auf die betriebliche Gesundheitsförderung gelegt. Dazu gehören Sport- und Bewegungsangebote, betriebsinterne Gesundheitschecks sowie mentale Unterstützungsprogramme wie Yoga, Massagen und Resilienztraining. (vgl. IP03 2024, Z. 565-581; IP07 2024, Z. 361-389) Mehrere Krankenanstalten setzen zudem auf innovative Programme zur Gesundheitsprävention, wie etwa Bike-to-Work-Kampagnen, Challenges auf Team-Ebene, Ernährungskurse mit Diätolog*innen und psychologische Beratungsangebote. Aber auch Quizz-Nachmittage oder Pub-Quizz Veranstaltungen wurden als Maßnahmen zur Verbesserung der mentalen Gesundheit genannt (vgl. IP10 2025, Z. 360-368; IP06 2024, Z. 51-57). Eine Krankenanstalt bietet in Kooperation mit einer externen Hautärztin einmal im Jahr eine regelmäßige Muttermalvorsorge für Mitarbeiter*innen an, was auf große Resonanz stößt (vgl. IP07 2024, Z. 371-379).

Ein ganz wesentlicher Punkt in der Förderung der Work-Life-Balance ist die Unterstützung von Mitarbeiter*innen mit Fürsorgeaufgaben. Viele Krankenanstalten besitzen eigene betriebsinterne Kindergärten oder sind Kooperationen mit externen Betreuungseinrichtungen eingegangen. (vgl. IP01 2024, Z. 232-234; IP02 2024, Z. 344-346; IP04 2024, Z. 349-361) Eine Krankenanstalt hat während der Sommermonate spezielle Kinderbetreuungswochen im Programm (vgl. IP07 2024, Z. 298-302). Die Gewährung von Bildungskarenz oder Bildungsteilzeit soll jenen Mitarbeiter*innen entgegenkommen, die sich beruflich und persönlich weiterbilden möchten (vgl. IP01 2024, Z. 229-232; IP05 2024, Z. 388-389).

Ein Unterschied zeigt sich allerdings in der Wahrnehmung des Begriffes Work-Life-Balance an sich. Während einige Krankenanstalten ihn als einen essenziellen Bestandteil ihrer Personalstrategie betrachten, argumentieren andere Krankenanstalten, dass es primär auf die persönliche Einstellung der Mitarbeiter*innen ankommt und eine Balance immer individuell gestaltet werden muss. (vgl. IP09B 2024, Z. 522-525; IP03 2024, Z. 537-562)

6.3.3. Psychologische Sicherheit und Unterstützungssysteme

In den befragten Krankenanstalten gibt es zunehmend Unterstützungssysteme, die den Mitarbeiter*innen helfen sollen, emotional schwierige Situationen zu bewältigen. Dazu zählen Programme zur Förderung von Resilienz und Maßnahmen zur Stressbewältigung. (vgl. IP02 2024, Z. 369-373; IP07 2024, Z. 309-314) In einzelnen Krankenanstalten gibt es zudem betriebseigene Supervisionsangebote, die in einem Einzel- oder in Gruppensettings durchgeführt werden, eigene Coaching-Programme sowie psychologische Beratungen. Mitarbeiter*innen sollen so die Möglichkeit erhalten, in für sie herausfordernden Zeiten professionelle Reflexionsangebote wahrzunehmen. (vgl. IP09A 2024, Z. 740-749; IP08 2024, Z. 329-334) Einige der Krankenanstalten stellen eigene Coaching-Gutscheine aus, die die Mitarbeiter*innen anonym über den arbeitsmedizinischen Dienst oder über die Vorgesetzten beziehen können, um anschließend bei internen oder externen Anbieter*innen eine Supervision in Anspruch nehmen zu können. Diese Gespräche sind stets streng vertraulich. (vgl. IP05 2024, Z. 349-351; IP09A 2024, Z. 694-713, Z. 740-749) Sie sollen die Burnout-Gefahr und die emotionalen Belastungen der Mitarbeiter*innen reduzieren helfen. Im psychiatrischen Bereich sind diese Supervisionen sogar vorgeschrieben. (vgl. IP05 2024, Z. 359-360; IP09A 2024, Z. 740-745)

Berichtet wurde von den Interviewten auch von einer seelsorgerischen Begleitung, die nicht nur in Krisensituationen, sondern zur allgemeinen psychischen Stabilisierung genutzt werden kann, und von Programmen wie Gönne dir eine Auszeit, die es Mitarbeiter*innen ermöglicht, während der Arbeitszeit in regelmäßigen Abständen an einer meditativen Auszeit teilzunehmen, oder von speziellen Resilienz-Trainings, um mit Stresssituationen besser klarzukommen (vgl. IP02 2024, Z. 358-367; IP07 2024, Z. 317-320).

Ein*e Interviewte*r teilte mit, dass bei ihnen in der Krankenanstalt eigene Sicherheitstrainings mit externen Sicherheitsexpert*innen abgehalten werden, damit Mitarbeiter*innen lernen, stressige und potenziell für sie gefährliche Situationen zu erkennen und damit umzugehen (vgl. IP07 2024, Z. 326-340). Ein*e weitere*r Interviewpartner*in berichtete von einer Kooperation mit der Fachabteilung für Neurologie, um so Vorträge und Workshops zur Stressbewältigung und mentaler Entlastung am Arbeitsplatz auch Mitarbeiter*innen anderer Abteilungen anbieten zu können (vgl. IP07 2024, Z. 309-312, Z. 326-340).

6.4. Personalentwicklung

Alle befragten Krankenanstalten nützen in ihrer Personalentwicklung Fort- und Weiterbildungsprogramme, Mentoring- und Coaching-Angebote bis hin zur gezielten Führungskräfteentwicklung, um Mitarbeiter*innen aller Altersgruppen auf ihrem gesamten Karriereweg bestmöglich zu begleiten und zu unterstützen (vgl. IP01 2024, Z. 272-285; IP05 2024, Z. 404-420; IP09A 2024, Z. 566-577). Verpflichtend sind in Krankenanstalten regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche zwischen der Führungskraft und den einzelnen Mitarbeiter*innen. Im Verlauf dieser Gespräche werden Weiterbildungsbedarfe erhoben und individuelle Entwicklungsziele besprochen und festgelegt. In vielen Fällen wird Mitarbeiter*innen eine Weiterbildung finanziert, wenn diese zur strategischen Ausrichtung der Krankenanstalt oder des Bereiches passt. (vgl. IP05 2024, Z. 404-405; IP06 2024, Z. 359-372; IP07 2024, Z. 398-407)

Besonders hervorgehoben wird von den Interviewten die Möglichkeit für junge Mitarbeiter*innen, innerhalb des Hauses weiter aufzusteigen. Einige Krankenanstalten haben hierfür spezielle Modelle entwickelt, die Mitarbeiter*innen in verschiedene Karrierestufen einteilen. (vgl. IP05 2024, Z. 406-410)

So wird beispielsweise nach dem Studium in einer Basisstufe begonnen und kann sich über festgelegte Kriterien weiterqualifizieren (vgl. IP05 2024, Z. 406-409). Dies betrifft sowohl die ärztlichen als auch die pflegerischen Bereiche. Hier werden gezielt Fachkarrieren oder Führungskarrieren gefördert. (vgl. IP10 2025, Z. 412-419)

6.4.1. Karriere- und Weiterbildungschancen

Die Mehrheit der Interviewpartner*innen hebt hervor, dass kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten und klare Karrierepfade zentrale Faktoren sind, um junge Mitarbeiter*innen langfristig zu binden und zu motivieren (vgl. IP05 2024, Z. 404-420; IP10 2025, Z. 412-419). Von einigen Krankenanstalten wurden die regelmäßig stattfindenden und verpflichtenden Mitarbeitergespräche als wichtigstes Element der Karriereentwicklung genannt. Dabei werden Entwicklungsziele mit den jeweiligen Mitarbeiter*innen besprochen, Potenziale identifiziert und konkrete Weiterbildungsmöglichkeiten festgelegt. In vielen Fällen werden die Kosten für externe oder interne Schulungen und Weiterbildungen von den Krankenanstalten selbst übernommen. (vgl. IP06 2024, Z. 359-372; IP05 2024, Z. 404-405; IP08 2024, Z. 464-471)

Einige der Interviewten berichten von der Entwicklung standardisierter Modelle zur gezielten Förderung der Mitarbeiter*innen. So gibt es beispielsweise für den Pflegebereich ein dreistufiges Kompetenzmodell, das innerhalb der Organisation klare Aufstiegsmöglichkeiten aufzeigt und anbietet. (vgl. IP05 2024, Z. 405-409) Auch für Mediziner*innen werden strukturierte Ausbildungswege angeboten, die von der Facharztausbildung bis hin zur Spezialisierung reichen (vgl. IP01 2024, Z. 272-280). Um diese Bestrebungen umzusetzen, setzen einige Krankenanstalten auf klassische Fortbildungen und Lehrgänge, andere auf moderne digitale Lernplattformen. So ermöglicht etwa in einer Krankenanstalt ein eigenes E-Learning-System, Schulungen orts- und zeitunabhängig zu absolvieren. (vgl. IP07 2024, Z. 415-424)

Ein Teil der Interviewten gibt an, dass auch alternative Karrierewege angeboten werden abseits der klassischen medizinischen Karrierepfade. Beispielsweise gibt es spezialisierte Programme für Ausbildungen zur OP-Assistenz oder auch Programme für Verwaltungspositionen im Gesundheitswesen sowie spezialisierte Programme für Pflegeberufe. (vgl. IP01 2024, Z. 280-285; IP02 2024, Z. 426-432; IP04 2024, Z. 377-394)

Einige Krankenanstalten bieten zudem Kooperationen mit Fachhochschulen oder Universitäten an, um Mitarbeiter*innen den akademischen Aufstieg zu erleichtern (vgl. IP05 2024, Z. 414-420; IP06 2024, Z. 367-372; IP07 2024, Z. 426-432).

Die Förderung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften wurde von den Befragten als wichtiger Bestandteil der Karriereentwicklung von Mitarbeiter*innen genannt. Krankenanstalten haben dazu oft eigene Leadership-Programme installiert, um junge Talente zu identifizieren und mit ihnen individuelle Entwicklungs- und Karrierepläne zu erarbeiten, um sie so gezielt auf ihre spätere Rolle als Führungskraft vorzubereiten. (vgl. IP04 2024, Z. 432-439; IP05 2024, Z. 389-392, Z. 410-412)

6.4.2. Mentoring und Coaching

Die Mehrheit der befragten Expert*innen teilte mit, dass in ihren Krankenanstalten vermehrt auf Mentoring- und Coaching-Programme gesetzt wird, um insbesondere junge Mitarbeiter*innen, die neu in die Organisation kommen, zu unterstützen und ihnen Orientierung zu geben. Diese Coaching- und Mentoren-Programme kommen aber auch bei einem internen Wechsel von bestehenden Mitarbeiter*innen in andere Abteilungen oder bei Antritt einer neuen Position zur Anwendung (vgl. IP05 2024, Z. 433-441; IP09A 2024, Z. 675-678; IP10 2025, Z. 422-428). Während einige Krankenanstalten dabei auf klassische Buddy-Systeme setzen, bei denen erfahrene und langjährige Mitarbeiter*innen ihre neuen Kolleg*innen einarbeiten, setzen andere Krankenanstalten auf Karriere-Mentorings oder individuelle Coaching-Angebote (vgl. IP02 2024, Z. 443-453; IP07 2024, Z. 459-464; IP10 2025, Z. 422-439).

Sehr beliebt sind in den Krankenanstalten Buddy-Systeme in den ersten Arbeitstagen und Wochen der neuen Mitarbeiter*innen. Die Buddys begleiten die Neuzugänge und dienen als direkte Ansprechpersonen für organisatorische und soziale Fragen. Diese Unterstützung kommt zumeist im pflegerischen Bereich zum Einsatz, aber auch in der Verwaltung existieren in einigen Krankenanstalten informelle Begleitstrukturen. (vgl. IP03 2024, Z. 610-619; IP08 2024, Z. 524-528; IP10 2025, Z. 422-439)

In vielen Krankenanstalten gibt es darüber hinaus strukturierte Mentoring-Programme. Diese Programme haben das Ziel, jungen Mitarbeiter*innen langfristig eine gezielte Karriereplanung zu ermöglichen. Dazu werden aus der Führungsebene oder aus speziellen Fachbereichen stammende Mentor*innen eingesetzt, die mit ihrem Wissen die Nachwuchstalente begleiten und fördern sollen. (vgl. IP01 2024, Z. 361-369; IP07 2024, Z. 459-464; IP09A 2024, Z. 675-678) Ein*e Interviewte*r berichtete, nicht nur hausinterne Mentor*innen einzusetzen, sondern auch externe Mentor*innen ins Krankenhaus zu holen, die mit ihrem speziellen Fachwissen die Mitarbeiter*innen coachen können (vgl. IP07 2024, Z. 459-464).

Ein*e Interviewte*r teilte mit, dass bei ihnen im Krankenhaus neben integrierten Mentoring-Programmen vor allem individuelle Coaching-Programme eingesetzt werden. Dazu werden den Mitarbeiter*innen Coaching-Gutscheine zur Verfügung gestellt, welche sie anonym über den arbeitsmedizinischen Dienst beantragen können. Diese Gutscheine können für individuelle Coachings zur Persönlichkeitsentwicklung oder für berufliche Themen eingesetzt werden. Diese Coachings werden anonym abgehalten, ohne dass die Führungskraft oder der Arbeitgeber etwas darüber erfährt. (vgl. IP09A 2024, Z. 694-713) Es gibt aber auch verpflichtende Coaching-Programme für neue Führungskräfte, um sie in ihrer neuen Position und bei ihren neuen Aufgaben zu unterstützen. Diese Coaching-Programme werden dabei oft intern abgehalten oder durch hauseigene Akademien. (vgl. IP06 2024, Z. 28-37; IP09A 2024, Z. 735-737)

Ein*e Interviewte*r berichtete, dass es bei ihnen in der Krankenanstalt eigens entwickelte Lern- und Entwicklungsprogramme gibt, die das klassische Mentoring mit praxisnahen Schulungen kombinieren. Dieses Lern- und Entwicklungsprogramm wird Lerninsel genannt und richtet sich an Studierende im letzten Studiumsabschnitt des Lehrgangs für Gesundheits- und Krankenpflege. Dieses Programm unterstützt und bereitet die jungen Studierenden auf ihre zukünftige Arbeit im Krankenhaus vor. Während der gesamten Programmlaufzeit werden die jungen Studierenden von erfahrenen Praxisanleiter*innen im Krankenhaus begleitet und unterstützt. (vgl. IP07 2024, Z. 459-472)

6.4.3. Wertebasiertes Lernen und ethische Sensibilisierung

Wertevermittlung und ethische Sensibilisierung als Bestandteil der Personalentwicklung sind für einen Großteil der Interviewten mehr als die Vermittlung von Unternehmenswerten. Ziele sind die Förderung ethischer Reflexion und ein moralisches verantwortliches Handeln im beruflichen Alltag. Viele der Krankenanstalten verfügen über festgelegte Wertemodelle oder ethische Leitbilder, die in der Unternehmenskultur verankert sind. Es gibt aber auch spezifische Programme zur ethischen Sensibilisierung. Von den Interviewten wurden hier beispielsweise das Ethik-Café genannt sowie Diskussionsrunden, die es jungen Mitarbeiter*innen ermöglichen sollen, sich aktiv mit ethischen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Angeboten werden auch Konfliktmanagement-Seminare, die eine ethische Entscheidungsfindung in schwierigen Arbeitssituationen trainieren. (vgl. IP01 2024, Z. 299-306, Z. 312-317)

Ein weiteres Beispiel für wertebasiertes Lernen sind Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter*innen, in denen Unternehmenswerte bereits in der Onboarding-Phase vermittelt werden. Einige Krankenanstalten organisieren verpflichtende Willkommenstage, bei denen in interaktiven Workshops Werte und Führungsleitsätze behandelt werden. (vgl. IP02 2024, Z. 277-285; IP03 2024, Z. 51-62) Aber auch spirituelle Mitarbeitereinführungen werden angeboten, welche nicht nur der Vermittlung von Unternehmenswerten dienen, sondern auch der persönlichen Reflexion und ethischen Orientierung (vgl. IP01 2024, Z. 40-46). Ein*e Interviewpartner*in teilte mit, dass es in ihrer*seiner Krankenanstalt auch interaktive Schulungskonzepte gibt, welche M&M-Konferenzen genannt werden, bei denen Mitarbeiter*innen anhand von Fallstudien und Szenarien ethische Dilemmata durchspielen und besprechen, um daraus zu lernen und sich zu verbessern (vgl. IP02 2024, Z. 396-403, Z. 418-423).

6.5. Innovation am Arbeitsplatz

Für einen Großteil der befragten Expert*innen sind technologische Innovationen für die Modernisierung des Arbeitsumfeldes unumgänglich. Genannt wurde die Digitalisierung von Verwaltungs- und Arbeitsprozessen, um Abläufe schneller und einfacher zu gestalten und dadurch Mitarbeiter*innen flexibler einsetzen zu können (vgl. IP01 2024, Z. 396-401; IP04 2024, Z. 292-295).

Die Wertigkeit technischer Tools zur Kommunikation und Kollaboration wurde von einigen Befragten im Laufe der Interviews als sehr hoch eingeschätzt. So wird beispielsweise das Programm Microsoft Teams nicht nur für das Abhalten von Meetings genutzt, sondern auch für die Organisation von Projekten und für die standortübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Krankenanstalten. Auch die Funktionen, in Echtzeit Dokumente zu bearbeiten, zu veröffentlichen und dies innerhalb von Microsoft Teams zu koordinieren, versprechen eine effiziente Zusammenarbeit. (vgl. IP06 2024, Z. 419-440; IP07 2024, Z. 408-410) Drei Interviewpartner*innen teilten mit, dass sie vermehrt auf den Einsatz von Mitarbeiter*innen-Apps setzen. Diese helfen nicht nur bei der internen Kommunikation von Informationen, sondern auch bei der digitalen Zeiterfassung. Das beschleunigt die Dienstplanverwaltung und den Zugriff auf persönliche Dokumente. (vgl. IP01 2024, Z. 413-414, Z. 417-420; IP03 2024, Z. 695-709; IP08 2024, Z. 570-572) Einig waren sich alle Interviewten, dass die Digitalisierung der Patientenakten die Qualität der Dokumentation erhöht und die Fehlerquote reduziert. Zwei der Interviewpartner*innen gaben an, Programme wie die digitale Fieberkurve eingeführt zu haben, um so eine saubere und übersichtliche Dokumentation zu gewährleisten (vgl. IP02 2024, Z. 477-480; IP08 2024, Z. 562-564). Ein*e Interviewte*r berichtete, dass bei ihnen im Krankenhaus Self-Check-In-Terminals verwendet werden, wo sich Patient*innen selbstständig aufnehmen beziehungsweise anmelden können, um Wartezeiten zu minimieren (vgl. IP08 2024, Z. 562-566).

Der Einsatz und die Verfügbarkeit von Programmen und Tools mit integrierter künstlicher Intelligenz unterscheiden sich aber von Krankenhaus zu Krankenhaus. Während einige der Interviewten angaben, erst noch in der Anfangsphase der Implementierung von Tools und Programmen mit künstlicher Intelligenz zu sein, teilte ein*e Interviewte*r mit, dass sie bereits ein Pilotprojekt in der Abteilung für Chirurgie gestartet haben, wo künstliche Intelligenz während der Operation unterstützend eingesetzt wird (vgl. IP02 2024, Z. 469-474). Auch der Einsatz von Robotern, die bei Operationen unterstützend dem Operationsteam zur Seite stehen, wird als immer wichtiger erachtet (vgl. IP07 2024, Z. 519-529). Zwei der Interviewten gaben an, dass es bei ihnen in der Organisation hochmoderne eingerichtete Simulationszentren gibt. Dort können Mitarbeiter*innen aus dem medizinischen und pflegerischen Bereich spezielle Notfallszenarien unter sehr realistischen Bedingungen trainieren, um in der Patientenversorgung schneller und routinierter mit solchen Szenarien umzugehen. (vgl. IP09A 2024, Z. 854-876; IP10 2025, Z. 480-483)

6.5.1. Technologie am Arbeitsplatz

Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass in Krankenanstalten zukünftig der Grad an Digitalisierung und der Einsatz neuer Technologien zunehmen werden, um Prozesse zu vereinfachen und den Personaleinsatz zu minimieren. Vor allem der Grad der Digitalisierung von administrativen Prozessen wird zunehmen, aber auch unterstützende Tools wie CRM-Systeme werden vermehrt zum Einsatz kommen. In medizinischen, diagnostischen und Verwaltungsbereichen wird künstliche Intelligenz vermehrt verwendet werden. (vgl. IP02 2024, Z. 469-474, Z. 477-480; IP06 2024, Z. 452-463; IP09A 2024, Z. 836-844). Drei der Interviewten gaben an, bei ihnen in der Krankenanstalt digitale Patientenakten und papierlose Systeme zur Dokumentation eingeführt zu haben, um die Qualität in der Patientenadministration zu verbessern und für Mitarbeiter*innen zu vereinfachen. Diese Dokumentationssysteme werden digitale Fieberkurve genannt und sind in den meisten Krankenanstalten bereits Standard. (vgl. IP02 2024, Z. 477-480; IP04 2024, Z. 293-295; IP07 2024, Z. 500-507, Z. 518-519)

Ein*e Interviewte*r berichtete, dass bei ihnen im Krankenhaus KI-gestützte Sprachtools verwendet werden, die bei der medizinischen Dokumentation unterstützen. Diese KI-Tools werden zum automatischen Transkribieren verwendet, um die diktierten Anweisungen der Mediziner*innen als Arztbrief automatisch zu verschriftlichen und wenn gewünscht auch in andere Sprachen zu übersetzen. Solche Tools sparen Zeit und verringern den Personalaufwand. (vgl. IP06 2024, Z. 467-479) Ein*e weitere*r Interviewte*r teilte mit, dass bei ihnen in der Organisation die Einstellungsprozesse, im Speziellen die Bewerbungsprozesse, komplett digitalisiert wurden. Auch die On-Boarding-Prozesse wurden digitalisiert. Das heißt, die neuen Mitarbeiter*innen können alle erforderlichen Dokumente, die der Arbeitgeber benötigt, vorab online hochladen. Dies spart Zeit und ermöglicht einen nahtlosen Einstieg ins Unternehmen am ersten Arbeitstag ohne bürokratische Hürden. (vgl. IP09A 2024, Z. 836-844)

Einige der Interviewten gaben an, im Bereich der Chirurgie vermehrt bereits Robotertechnologien einzusetzen. Der DaVinci-OP-Roboter wurde dabei vermehrt von den Interviewten genannt und wird für präzisere und minimalinvasive Eingriffe genutzt. (vgl. IP03 2024, Z. 670-674; IP07 2024, Z. 524-529; IP09A 2024, Z. 854-860)

Zudem gibt es Pilotprojekte in der Chirurgie, in denen KI-gestützte Systeme während der Operation Tumorzellen erkennen und dem*der Operateur*in Hinweise geben, wo diese zu entfernen sind (vgl. IP07 2024, Z. 524-529). Neben den klinischen Anwendungen wird auch der Einsatz von Robotern in administrativen und logistischen Bereichen zunehmend erprobt. In einer Krankenanstalt sind bereits Roboter im Einsatz, die Reinigungsarbeiten übernehmen oder Transportaufgaben erledigen. (vgl. IP09A 2024, Z. 921-924) Ein weiterer innovativer Ansatz ist ein Roboter in der Krankenhausapotheke, der Medikamente automatisch ausgibt und so die Arbeit des Apothekenpersonals erleichtert (vgl. IP07 2024, Z. 519-524).

6.5.2. Digitalisierung der Kommunikation

Die Mehrheit der Interviewpartner*innen gab an, vermehrt auf digitale Tools zur Kommunikation von Informationen zu setzen, da diese einfach schneller und transparenter die internen Informationen an die Mitarbeiter*innen weitergeben können. Einige der Interviewten gaben an, zur Kommunikation firmeneigene Mitarbeiter*innen-Apps zu verwenden. Aber auch die Intranet-Systeme werden zur Informationsweitergabe sowie Meeting-Tools wie Microsoft Teams zum Austausch verwendet. Dies ermöglicht einen niederschwelligen und schnellen Zugang zu relevanten Informationen. (vgl. IP01 2024, Z. 459-464; IP06 2024, Z. 491-493, Z. 497-500)

Von drei Interviewten wurde berichtet, dass diese firmeneigene Mitarbeiter*innen-Apps verwenden, die nicht nur als Kommunikationsmittel eingesetzt werden, sondern auch andere nützliche Funktionen enthalten wie beispielsweise die Verwaltung von Dienstplänen, Angebote zur Gesundheitsförderung oder hauseigene Newsletter (vgl. IP01 2024, Z. 413-414, Z. 417-420; IP03 2024, Z. 695-709; IP08 2024, Z. 570-572). In einer der Krankenanstalten wird diese App vor allem genutzt, um relevante Unternehmensinformationen schnell und unkompliziert an die Mitarbeiter*innen zu kommunizieren, ohne auf klassische E-Mail-Aussendungen zurückgreifen zu müssen. Der Vorteil solcher Mitarbeiter*innen-Apps liegt darin, dass die Mitarbeiter*innen diese auf ihren Mobiltelefonen installiert haben und jederzeit und ortsunabhängig darauf zugreifen können. (vgl. IP01 2024, Z. 468-475) Ein*e Interviewte*r gab an, zukünftig auch eine solche Mitarbeiter*innen-App im Unternehmen ausrollen zu wollen (vgl. IP09A 2024, Z. 960-968).

Die Interviewten sind sich darin einig, dass das Intranet in den Krankenanstalten, neben anderen mobilen Lösungen, hauptsächlich zur internen Kommunikation verwendet wird, um Mitarbeiter*innen über aktuelle Geschehnisse zu informieren. Zwei der Befragten gaben zusätzlich an, digitale Info-Points und Bildschirme in Mitarbeiterbereichen installiert zu haben wie beispielsweise in der Kantine, um Mitarbeiter*innen über Ereignisse, Veranstaltungen oder wichtige betriebliche Veränderungen zu informieren (vgl. IP01 2024, Z. 461-464; IP09A 2024, Z. 971-979).

Ein Teil der Interviewten gab an, dass die digitale Kommunikation und die verstärkte Nutzung von Programmen wie Microsoft Teams und anderer digitaler Kollaborationstsools wichtige Komponenten zur internen Informationsvermittlung seien, da diese die Informationen schneller an die Mitarbeiter*innen übermitteln als analoge Tools. Diese Tools, wie beispielsweise das Programm Microsoft Teams, werden dabei nicht nur zum Abhalten von Meetings verwendet, sondern bieten darüber hinaus auch die Möglichkeit, ortsunabhängig mit anderen Personen zusammenzuarbeiten, Projekte abzubilden und zu verwalten sowie Dokumente gemeinsam im Team in Echtzeit zu bearbeiten. (vgl. IP06 2024, Z. 419-441; IP07 2024, Z. 408-410)

Ein*e Interviewte*r gab an, dass in der jeweiligen Einrichtung datenschutzbezogene Maßnahmen umgesetzt wurden, um die digitale Kommunikation zwischen Mitarbeiter*innen sicherer und effizienter zu gestalten. Noch in vielen Einrichtungen werden WhatsApp-Gruppen von den Mitarbeiter*innen zur Kommunikation und für dienstliche Zwecke verwendet. Diese sind aber nicht datenschutzkonform. Aus diesem Grund wurden bei ihnen im Krankenhaus datenschutzkonforme interne Messenger-Dienste installiert. (vgl. IP05 2024, Z. 544-556) Eine weitere Krankenanstalt setzt automatisierte Nachrichtensysteme ein, um Mitarbeiter*innen über wichtige Ereignisse zu informieren. Dabei werden kurze Hausinformationen über Laufschriften auf die Desktops der Mitarbeiter*innen projiziert oder über Push-Nachrichten auf die mobilen Endgeräte der Mitarbeiter*innen in Echtzeit übermittelt. (vgl. IP05 2024, Z. 540-543)

Einige der Interviewpartner*innen heben die Bedeutung digitaler Veranstaltungen und hybrider Meeting-Formate hervor, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden – unabhängig von ihrer Schicht oder ihrem Arbeitsort – flexibel und barrierefrei an relevanten Besprechungen teilnehmen können. Eine Krankenanstalt plant hier, wichtige interne Meetings künftig aufzuzeichnen und über die App dem Personal bereitzustellen, sodass auch diejenigen, die nicht live teilnehmen können, die Inhalte nachträglich abrufen können. (vgl. IP01 2024, Z. 501-505)

7. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem 7. Kapitel werden die Subforschungsfragen der Empirie nochmals aufgegriffen und auf Basis der im Vorfeld vorgenommenen Interviewauswertungen beantwortet.

Welche Maßnahmen setzen Krankenanstalten in der Praxis, um die Generationen Y und Z gezielt anzusprechen?

Krankenanstalten versuchen mit einem bunten Mix an Maßnahmen junge neue Talente der Generationen Y und Z anzusprechen, für sich zu begeistern und dauerhaft an die Krankenanstalt zu binden. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei digitalen Medien, insbesondere sozialen Netzwerken wie Instagram, Facebook, TikTok und LinkedIn. Diese Plattformen sollen helfen, jüngere Zielgruppen direkt zu erreichen. Als besonders effektiv wahrgenommen werden hier kurze Videos, Storytelling-Formate und Interviews mit Mitarbeiter*innen aus dem eigenen Unternehmen, die einen direkten und authentischen Einblick in den Arbeitsalltag vermitteln.

Neben der digitalen Ansprache der jungen Generationen wird auch der Bewerbungsprozess selbst hinterfragt und an die Bedürfnisse und Gepflogenheiten der Zielgruppe anzupassen versucht, sprich modernisiert. Junge Bewerber*innen erwarten sich heute einen einfachen, schnellen und unkomplizierten Bewerbungsprozess. Gamifizierte Bewerbungsformate, reduzierte administrative Hürden sowie die Möglichkeit, sich direkt über soziale Netzwerke oder Karriereseiten mit wenigen Klicks zu bewerben, haben sich bewährt.

In gleicher Weise werden auch die Stellenausschreibungen anzupassen versucht. An die Stelle einer formellen und distanzierten Sprache tritt heute eine offenere, wertschätzende und authentische Kommunikation. Während in der internen Unternehmenskommunikation noch oft die förmliche Sie-Ansprache verwendet wird, tritt in Stellenanzeigen zunehmend das Du. Diese persönlichere Ansprache schafft gemeinsam mit einer ansprechenden visuellen Gestaltung und authentischen Erfahrungsberichten von Mitarbeiter*innen eine emotionale Verbindung zu potenziellen Bewerber*innen. Besonders effektiv sind hier gezielt platzierte Werbeanzeigen auf Social Media-Plattformen.

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Pfeiler in der erfolgreichen Ansprache junger potenzieller Mitarbeiter*innen. Die Generationen Y und Z legen großen Wert auf Authentizität, Transparenz und Werteorientierung. Daher setzen viele Krankenanstalten auf eine klare Kommunikation ihrer Unternehmenswerte durch Employer Branding-Kampagnen. Themen wie Diversität, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sollen die jungen Menschen ansprechen und werden aktiv im Arbeitsalltag auf allen Ebenen der Krankenanstalt umzusetzen versucht.

Junge Mitarbeitende wünschen sich transparente und offene Kommunikationswege. Eine gut funktionierende interne Kommunikation ist folglich ein wichtiges Kennzeichen einer erfolgreichen Arbeitgebermarke. Unterstützend und hilfreich wirken hier digitale Lösungen. Viele Krankenanstalten setzen auf Mitarbeiter*innen-Apps, Intranetlösungen und Chat-Plattformen. So ist ein kontinuierlicher Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen möglich. Die Tools dienen aber nicht nur der schnelleren Informationsweitergabe, sondern fördern auch den Dialog und die aktive Einbindung der Mitarbeiter*innen in wichtige Entscheidungsprozesse. Besonders geschätzt wird hier die Möglichkeit, direkt Feedback geben und innovative Ideen unkompliziert einbringen zu können.

Eine gut funktionierende Feedbackkultur kann auch gestärkt werden, indem regelmäßig Mitarbeiterbefragungen, anonyme Feedback-Tools und Mentoring-Programme eingesetzt werden, die die Bedürfnisse und Erwartungen der Generationen Y und Z erheben, um sie besser zu verstehen und gezielter darauf einzugehen. Viele Krankenhäuser haben zudem flexible Meeting-Formate eingeführt, um Mitarbeiter*innen die Möglichkeit zu geben, ihre Meinungen und Anregungen in einem offenen Austausch zu teilen.

Die Integration der Generationen Y und Z in bestehende Teams wird mit Hilfe von Onboarding-Programmen zu steuern versucht. Der Einstieg in die Arbeit soll auf diese Weise so einfach und so strukturiert wie möglich gehalten werden. Dabei setzen Krankenanstalten verstärkt auf digitale Einarbeitungstools, interaktive Willkommensveranstaltungen und Buddy-Programme, in deren Rahmen neue Mitarbeiter*innen von erfahrenen Kolleg*innen begleitet werden. Dies erleichtert nicht nur die Eingewöhnung, sondern trägt auch dazu bei, dass sich die neuen Mitarbeiter*innen frühzeitig mit dem Unternehmen identifizieren und eine Bindung aufbauen.

Insgesamt zeigt sich, dass Krankenanstalten eine Vielzahl an modernen und innovativen Maßnahmen zur gezielten Ansprache der Generationen Y und Z ein- und umsetzen. Der Einsatz von digitalen Medien, vereinfachte und modernisierte Bewerbungsprozesse, eine moderne und authentische Unternehmenskultur sowie eine transparente interne Kommunikation gelten als die zentralen Strategien, um junge Menschen für eine Karriere im Gesundheitswesen zu begeistern und zu gewinnen. Der Erfolg dieser Maßnahmen hängt maßgeblich davon ab, inwieweit sie konsequent umgesetzt und aktiv in die Organisationskultur integriert werden. Die kontinuierliche Anpassung an die sich wandelnden Bedürfnisse junger Fachkräfte wird auch in Zukunft ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung sein.

Wie gehen Krankenanstalten auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Generationen Y und Z im Kontext des Employer Brandings ein?

Die Krankenanstalten haben erkannt, dass Mitarbeiter*innen der Generationen Y und Z von ihrem Arbeitgeber ein hohes Maß an Flexibilität und eine positive Unternehmenskultur erwarten und zum Teil auch bereits voraussetzen, zugleich verlangen sie, dass ihre Arbeit Sinn macht. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, setzen Krankenanstalten gezielt Maßnahmen, um ein attraktives und modernes Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Dazu zählen Werteorientierung, Digitalisierung, Work-Life-Balance, Diversität und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.

Zentral für das Employer Branding ist die Vermittlung von Authentizität und Werten. Junge Menschen legen großen Wert darauf, dass Unternehmen nicht nur über ihre Werte reden, sondern diese auch wirklich in der Realität umsetzen. Viele Krankenanstalten setzen daher auf interne Kulturprogramme, regelmäßige Werte-Workshops und Führungskräfteentwicklungsprogramme, um sicherzustellen, dass ihre Werte tatsächlich im Arbeitsalltag integriert sind. Besonders häufig betont werden soziale Verantwortung, Teamgeist und eine ethische Unternehmensführung. Werte wie Respekt, Vertrauen und Transparenz werden als wichtig beschrieben, wenn es darum geht, Mitarbeiter*innen für längere Zeit an den Betrieb zu binden.

Auch setzen Krankenanstalten gezielt Maßnahmen, um ein vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Dazu gehören unter anderem inklusive Rekrutierungsstrategien, barrierefreie Arbeitsplätze und Schulungen für Führungskräfte zur Sensibilisierung für Diversitätsthemen.

Internationale Fachkräfte werden gezielt angesprochen und angeworben, um den steigenden Bedarf an Personal zu decken, und anschließend durch spezielle Integrationsprogramme beim Einstieg in den Arbeitsalltag unterstützt. Zahlreiche Krankenanstalten legen zudem großen Wert auf transparente Beförderungsprozesse sowie Maßnahmen zur Gleichberechtigung am Arbeitsplatz und eine faire Entlohnung.

Um die vielfach geforderte Work-Life-Balance zu unterstützen, bieten Krankenanstalten verstärkt flexible Arbeitszeitmodelle an. In nicht-medizinischen Bereichen gibt es die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten oder Gleitzeit in Anspruch zu nehmen, aber auch die 4-Tage-Woche wird teilweise erprobt. Zunehmend entwickeln Krankenhäuser auch alternative Schichtmodelle für medizinisches und pflegerisches Personal. Wunschdienstpläne, rotierende Arbeitszeiten und hybride Modelle, die eine Mischung aus klinischer Tätigkeit und administrativen Aufgaben ermöglichen, werden getestet. Ebenso setzen Krankenanstalten verstärkt auf Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung der Mitarbeiter*innen. Dazu zählen Fitnessprogramme, Kulturveranstaltungen, Resilienz-Trainings, psychologische Unterstützungsmaßnahmen sowie flexible Pausen- und Rückzugsräume für Mediationszwecke.

Technologische Innovationen werden von vielen Krankenanstalten als zentraler Bestandteil ihres Employer Brandings genannt, um den Bedürfnissen der jüngeren Generationen nachzukommen. Digitale Kommunikationsplattformen, Mitarbeiter*innen-Apps und moderne E-Learning-Angebote ermöglichen zum einen eine transparente Kommunikation und kontinuierliche Weiterbildung, zum andere erleichtern sie die interne Kommunikation und fördern die Vernetzung innerhalb des Unternehmens. Einige Krankenanstalten haben digitale Wissensplattformen eingeführt, die den Mitarbeitenden jederzeit und ortsunabhängig den Zugriff auf Fortbildungen, E-Learning-Module und interne Schulungsprogramme ermöglichen. Zudem setzen viele auf KI-gestützte Tools zur Optimierung von Prozessen und zur modernen Arbeitsplatzgestaltung.

Eine weitere Maßnahme zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität ist die gezielte Nachwuchsförderung. Viele Krankenanstalten haben strukturierte Karrierepfade etabliert, die es jungen Mitarbeiter*innen ermöglichen, sich innerhalb der Organisation weiterzuentwickeln. Hierzu zählen Mentoring-Programme, interne Weiterbildungen, die Förderung von Fachkarrieren und die Möglichkeit zur akademischen Weiterbildung. Zudem gibt es speziell auf die

Generationen Y und Z zugeschnittene Förderprogramme, die gezielt auf die Entwicklung von Führungskräften abzielen und jungen Mitarbeiter*innen frühzeitig Verantwortung übertragen.

Neben diesen strukturellen Maßnahmen wird eine transparente, direkte und dialogorientierte Kommunikation zu pflegen versucht. Krankenanstalten setzen vermehrt auf digitale Kommunikationsplattformen, mit deren Hilfe Mitarbeiter*innen schnell und unkompliziert Feedback geben und sich über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen informieren können. Mitarbeitende werden zudem aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden, etwa durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen oder Innovationsworkshops, in denen sie ihre Ideen zur Verbesserung des Arbeitsumfelds einbringen können.

Junge Menschen erwarten heute ein unterstützendes Arbeitsumfeld, das ihnen nicht nur eine sinnvolle Tätigkeit, sondern auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten verspricht. Krankenanstalten setzen daher verstärkt auf Maßnahmen zur Teambildung. Gemeinsame Unternehmensevents und gezielte Programme zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz sowie ein wertschätzendes und integratives Arbeitsklima versuchen den Erwartungen und Bedürfnissen der Generationen Y und Z entgegenzukommen, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Krankenanstalten gezielt und achtsam die Bedürfnisse und Erwartungen der Generationen Y und Z in ihre Employer Branding-Strategien integrieren. Durch flexible Arbeitszeitmodelle, eine gelebte Werteorientierung, eine transparente interne Kommunikation, eine gezielte Nachwuchsförderung und digitale Innovationen wollen sie junge Menschen langfristig an sich binden und sich als attraktiver Arbeitgeber im Gesundheitswesen positionieren.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung dieser Strategien wird entscheidend sein, um langfristig konkurrenzfähig und anziehend für neue Talente zu bleiben.

8. CONCLUSIO UND AUSBLICK

8.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Um die Hauptforschungsfrage beantworten zu können, erfolgt eine Zusammenführung der theoretischen Grundlagen mit den empirisch gewonnenen Ergebnissen.

Unter welchen Rahmenbedingungen ist ein generationenorientiertes Arbeitgebermarketing für marketing-passive Krankenanstalten zielgerichtet?

Die gezielte Ansprache und Gewinnung von Fachkräften stellt Krankenanstalten zunehmend vor große Herausforderungen. Krankenanstalten, die erfolgreich Arbeitgebermarketing-Strategien implementieren konnten, haben deutliche Vorteile in der Personalgewinnung und -bindung gegenüber Krankenanstalten, die als marketing-passiv zu bezeichnen sind. Als besonders erfolgreich erweist sich ein generationenorientiertes Arbeitgebermarketing, das sich den veränderten Erwartungen, Bedürfnissen und Wertvorstellungen der potenziellen Mitarbeiter*innen anzupassen weiß. Um dies zu ermöglichen, müssen entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden, die interne wie externe Gegebenheiten mitbedenken.

Die Forschung zeigt, dass eine werteorientierte Unternehmenskultur eine wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches Employer Branding ist. Entscheidend ist hier die Anpassung der Unternehmenskultur an die Bedürfnisse jüngerer Generationen. Die Generation Y, die sogenannten Millennials, legt großen Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance, auf flexible Arbeitszeitmodelle und eine sinnhafte Tätigkeit. Die Generation Z hingegen, die sogenannten Digital Natives, erwarten ein modernes Arbeitsumfeld, das durch Technologie und Innovation geprägt ist. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, müssen Krankenanstalten klare Werte definieren und diese sowohl intern als auch extern kommunizieren. Authentizität stellt in diesem Zusammenhang einen entscheidenden Aspekt dar. Insbesondere junge Menschen schätzen Arbeitgeber, die ihre Werte nicht nur nach außen hin kommunizieren, sondern auch aktiv im Arbeitsalltag umsetzen und leben. Dazu zählen auch transparente Karrieremöglichkeiten, eine wertebasierte Führungskultur sowie eine ausgeprägte Feedback- und Beteiligungskultur.

Die Erkenntnisse aus der Literatur und den Experteninterviews zeigen, dass Krankenanstalten, die moderne digitale Kommunikationswege nutzen, in der Personalgewinnung vorne liegen. Die Generationen Y und Z bevorzugen eine schnelle, direkte und interaktive Kommunikation. Krankenanstalten können diesen Erwartungen durch den Einsatz von Social Media-Plattformen, digitalen Recruiting-Tools und internen Kommunikationssystemen entsprechen. Viele Unternehmen haben bereits Mitarbeiter*innen-Apps oder digitale Plattformen eingeführt, die eine transparente und flexible Kommunikation ermöglichen. Dies erleichtert nicht nur die Ansprache potenzieller Bewerber*innen, sondern verbessert auch die interne Vernetzung und den Austausch innerhalb der Organisation. Durch den Einsatz von Gamification-Elementen kann zudem der gesamte Recruiting-Prozess attraktiver gestaltet werden.

Neben der Digitalisierung ist die zielgerichtete Gestaltung des Bewerbungsprozesses für ein erfolgreiches generationenorientiertes Arbeitgebermarketing entscheidend. Die Generationen Y und Z erwarten einfache, transparente und schnelle Bewerbungsprozesse. Krankenanstalten, die sich bislang wenig mit Employer Branding beschäftigt haben, müssen daher ihre Prozesse optimieren, um Hürden für Bewerber*innen abzubauen. Dazu gehören Online-Bewerbungen mit wenigen Klicks, der Verzicht auf unnötige Bürokratie und die Möglichkeit, sich über mobile Endgeräte direkt zu bewerben.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Schaffung eines flexiblen und attraktiven Arbeitsumfelds. Während administrative und technische Berufe bereits in vielen Krankenanstalten flexible Arbeitszeitmodelle nutzen können, ist dies im pflegerischen und medizinischen Bereich nur selten oder eingeschränkt möglich. Um dennoch attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, kommen hier innovative Schichtmodelle, Wunschdienstpläne und eine verlässliche Dienstplangestaltung zum Einsatz. Maßnahmen zur mentalen und physischen Gesundheitsförderung wie Resilienztrainings, kostenlose psychologische Unterstützung oder betriebliche Gesundheitsprogramme sollen Krankenanstalten als ansprechende Arbeitgeber präsentieren und in Folge dazu die Mitarbeiter*innen länger an das Unternehmen binden.

Ein zunehmend wichtiger Aspekt ist die Förderung von Diversität und Inklusion. Mitarbeiter*innen der Gesundheitsbranche repräsentieren schon seit vielen Jahre unterschiedliche Nationen, Kulturen und Religionen. Jüngere Generationen setzen eine diverse und offene Unternehmenskultur mittlerweile als selbstverständlich voraus. Krankenanstalten müssen daher weiterhin

gezielt Maßnahmen ergreifen, um Chancengleichheit unabhängig von Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung oder persönlichen Lebensumständen zu garantieren. Dazu gehören nicht nur barrierefreie Arbeitsplätze, sondern auch die Integration internationaler Fachkräfte sowie Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen zur Entwicklung eines nachhaltigen Verständnisses für Diversität und Inklusion. Am wirkungsvollsten sind dabei Ansätze, die gezielt auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen, die Schaffung eines wertschätzenden und diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds sowie interkulturelle Trainings setzt. Die zielgerichtete Umsetzung dieser Maßnahmen ermöglicht es Krankenanstalten, nicht nur ihr Employer Branding zu stärken, sondern auch ein positives Arbeitsklima zu schaffen, das langfristig zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass marketing-passive Krankenanstalten durch eine strategische Neuausrichtung ihres Arbeitgebermarketings gezielt auf die Bedürfnisse der Generationen Y und Z eingehen müssen, um als Arbeitgeber ihrer Wahl wahrgenommen zu werden. Zu nennen sind hier eine transparente und authentische Unternehmenskultur, eine moderne und digitalisierte Kommunikation, ein unkomplizierter und schnellerer Bewerbungsprozess, flexible und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen sowie gezielte Maßnahmen zur Personalentwicklung und Diversitätsförderung. Sowohl die Ergebnisse der Literatur als auch die empirische Untersuchung verdeutlichen, dass diese Faktoren eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Fachkräftegewinnung spielen. Krankenanstalten, die diese Elemente konsequent in ihre Employer Branding-Strategien integrieren, werden langfristig von einer stärkeren Arbeitgebermarke und einer erfolgreichen Personalgewinnung profitieren können.

8.2. Praxisorientierte Ableitungen für marketing-passive Krankenanstalten

Marketing-passive Krankenanstalten stehen vor der gleichen Herausforderung wie Krankenanstalten mit erfolgreichem Arbeitgebermarketing, nämlich, dem Fachkräftemangel entgegenwirken und geeignetes Personal für das eigene Unternehmen rekrutieren und langfristig binden zu müssen. Der Einsatz von geeigneten Ressourcen stellt sich für marketing-passive Krankenanstalten dabei oft als sehr schwierig dar. Sie müssen mit wenigen Mitteln geeignete Strategien und Maßnahmen entwickeln.

Einfache, aber wirksame Maßnahmen können allerding auch mit begrenzten Mitteln eine positive Wirkung erzielen. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist der Aufbau einer gezielten digitalen Präsenz. Einen guten und schnellen Effekt leisten hier Social Media-Kanäle wie Facebook, Instagram und LinkedIn, die einen Einblick in das Unternehmen geben können. Der Einsatz betriebseigener Mitarbeiter*innen, die als Markenbotschafter*innen fungieren, verstärkt diesen Effekt, vermittelt Vertrauen in die Organisation und schafft zusätzlich Transparenz. Dafür müssen erfahrene Mitarbeiter*innen aus der eigenen Krankenanstalt gewonnen werden, die bereit sind, als Botschafter*innen für das Unternehmen zur Verfügung zu stehen. Dies kann beispielsweise mit kleinen Goodies oder betriebseigenen Benefits belohnt werden.

Für viele Bewerber*innen sind langwierige Bewerbungsprozesse mühsam. Niederschwellige Bewerbungsmöglichkeiten, wie Kurzbewerbungen über soziale Netzwerke, mobile Optimierung und schnelles Feedback bauen hier Zugangsbarrieren ab und erleichtern qualifizierten Fachkräften den Bewerbungsprozess und den Arbeitseinstieg.

Ein vielfältiges Angebot an Arbeitszeitmodellen wie Teilzeit, Gleitzeit oder Homeoffice Möglichkeiten steigern die Attraktivität von Krankenanstalten. Sie ermöglichen den Mitarbeiter*innen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen haben zudem betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen, Sportangebote, innerbetriebliche Gesundheitschecks, Resilienz Trainings oder psychologische Unterstützungsprogramme.

Neben diesen strukturellen Voraussetzungen für eine gute Arbeitgebermarke ist es wichtig, die Unternehmenskultur zu stärken. Den Mitarbeiter*innen ist es wichtig, Feedback zu geben und auch zurückzubekommen, beispielsweise durch regelmäßige Feedbackgespräche mit der Führungskraft oder durch das Einbringen von eigenen Ideen. Um die Unternehmenswerte und die Kultur zu vermitteln, können Einführungstage, Mentoring Programme oder Buddy-Systeme installiert werden. Diese erleichtern neuen Mitarbeiter*innen den Einstieg in den Arbeitsalltag. Besonders letztere Maßnahmen können mit wenigen finanziellen Mitteln bewerkstelligt werden.

8.3. Limitationen

Für die empirische Studie wurden zehn Interviews in Krankenanstalten aus dem deutschsprachigen Raum durchgeführt und analysiert, welche bereits ein erfolgreiches Employer Branding etabliert haben. Dieser qualitative Ansatz liefert einerseits wertvolle Erkenntnisse, ist andererseits aufgrund der geringen Anzahl an befragten Krankenhäusern nicht repräsentativ. Um umfassendere und allgemein verlässliche Schlussfolgerungen über Employer Branding-Strategien im Gesundheitswesen ziehen zu können, wäre es notwendig, die Stichprobe zu erweitern oder eine quantitative Forschungsmethode anzuwenden.

Eine zusätzliche Einschränkung liegt in der Konzentration auf Gesundheitseinrichtungen, die bereits ausgearbeitete Employer Branding-Strategien implementiert haben. Krankenanstalten mit passivem Marketing, die bisher keine umfassenden Maßnahmen umgesetzt haben, wurden ausgeschlossen. Deshalb kann aus den Ergebnissen nicht direkt abgeleitet werden, welche Herausforderungen und Perspektiven für Krankenanstalten bestehen, die ein Employer Branding erst etablieren möchten.

Zudem beschränkt sich die Studie auf den deutschsprachigen Raum, wodurch eine internationale Perspektive fehlt. Aufgrund der länderspezifischen Unterschiede in Gesundheitssystemen, Arbeitsrecht und kulturellen Präferenzen im Employer Branding wäre es notwendig, weitere Länder in die Analyse einzubeziehen, um umfassendere Vergleiche zu ermöglichen. Die Interpretation der qualitativ erhobenen Daten durch Befragungen von zehn Personen aus dem Krankenhausmanagement, dem HR- und Marketing Bereich spiegelt deren persönliche Sichtweise der jeweiligen Unternehmen wider. Die Meinungen und Sichtweisen der jeweiligen Mitarbeiter*innen flossen nicht in die Untersuchung dieser Arbeit ein, da der Schwerpunkt auf der Analyse von Fachexpert*innen lag.

Obwohl bestimmte Einschränkungen bestehen, liefert die vorliegende Arbeit eine fundierte Analyse erfolgreicher Arbeitgebermarken-Strategien und praktische Empfehlungen, welche Krankenhäusern als Orientierungshilfe bei der Verbesserung ihrer Strategien zur Personalbeschaffung und -bindung dienen können.

8.4. Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass marketing-passive Krankenanstalten durch gezieltes Employer Branding ihre Attraktivität erheblich steigern können. Besonders digitale Kommunikationskanäle, ein vereinfachter Bewerbungsprozess und flexible Arbeitsmodelle sind zentrale Erfolgsfaktoren. Allerdings stehen nicht alle Krankenanstalten vor den gleichen Herausforderungen, da Ressourcen und Rahmenbedingungen stark variieren. Krankenanstalten, denen nur wenige finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, benötigen kosteneffiziente Employer Branding-Strategien, um im Wettbewerb um junge Talente mitzuhalten und ihre Arbeitgebermarke zukunftsfähig auszurichten. Denn nur dann kann es gelingen, auch zukünftig die richtigen Fachkräfte zu gewinnen. Neben gezielten Employer Branding-Strategien sind es vor allem die Sozial Media-Kanäle und digitalen Medien, die für einen starken Außenauftritt sorgen. Dabei spielen Authentizität im Auftritt sowie eine generationenorientierte Ansprache eine besondere Rolle und gelten als äußerst effizient. Diese Maßnahmen können kostengünstig von den Krankenanstalten selbst umgesetzt werden. Auch eine Optimierung und Vereinfachung des Recruiting-Prozesses führt zu einer Steigerung der Attraktivität von Krankenanstalten. Doch gibt es auch hier Unterschiede. Krankenanstalten in städtischer Umgebung haben nicht die gleichen Anforderungen oder Herausforderungen wie Krankenanstalten in ländlichen Gebieten, wo es oft viel schwieriger ist, Personal zu gewinnen. Hier wäre eine strategische Anpassung an die Umgebung der Krankenanstalt sinnvoll, um langfristig qualifiziertes Personal zu gewinnen. Auch werden sich die Anforderungen der nachwachsenden Generationen sowie Technologien weiter verändern, was eine Anpassung des Arbeitgebermarketings erfordert. Eine weitere Erkenntnis, die aus der Arbeit hervorgeht, ist die organisatorische Verankerung des Employer Brandings an sich. In der Fachliteratur wird das Employer Branding immer als die Schnittmenge aus Personalmanagement und Marketing dargestellt. Im Laufe der Untersuchung hat sich in der Praxis gezeigt, dass das Employer Branding ausschließlich im Personalmanagement angesiedelt ist. Dabei werden Strategien in Bezug auf das Employer Branding vom Personalmanagement festgelegt. Die Umsetzung der Maßnahmen findet in der Marketingabteilung statt, da diese über die digitalen und sozialen Medien verfügt. Zielführend wäre hier sicher eine bessere Abstimmung zwischen diesen beiden Abteilungen, um Employer Branding-Strategien und Maßnahmen effizienter und zielgerichteter zu gestalten. Ein Aspekt, der sowohl in Krankenanstalten als auch im Employer Branding künftig

immer wichtiger werden wird, ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz. Die künstliche Intelligenz wird vor allem im klinischen Bereich verstärkt in der Diagnostik eingesetzt werden, ob bei der Bilderkennung oder im OP-Bereich zur Erkennung kleinster für das menschliche Auge nicht erkennbarer Tumorzellen oder als Diktierhilfe zum Generieren der Arztbriefe für Patienten*innen. Neben KI werden auch verstärkt Roboter in Krankenanstalten eingesetzt werden zur Unterstützung und Entlastung des Personals. Doch auch im Personalmanagement, vor allem im Recruiting-Prozess werden KI-unterstützte Tools zum Einsatz kommen. Diese können Bewerbungen automatisch auswerten, Fragen und Mails beantworten sowie geeignete Kandidat*innen für ausgeschriebene Stellen finden und somit den Bewerbungsprozess optimieren und das Personalmanagement entlasten. Nur wenn sich Krankenanstalten diesen Gegebenheiten stellen und diese aufgreifen, können sie zukunftsfähig bleiben und sich langfristig am Markt positionieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Achtenhagen, Claudia/Wolff von der Sahl, Julia/Hollmann, Christian/Werner, Dirk (2012): Fachkräfte sichern: Employer Branding/Arbeitgebermarke. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi).

Aggarwal, Arun/Sadhna, Priyanka/Gupta, Sahil/Mittal, Amit/Rastogi, Sanjay (2020): Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. In: Journal of Public Affairs, Band 22, Ausgabe 3, S. 1–18.

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

Anvari-Pirsch, Anahit (2023): „Generationen in der Medizin“. In: Wiener Medizinische Wochenschrift, Volume 173, S. 105–107.

Avantgarde Experts (2020): Generation Y in der Arbeitswelt: Millennials der Gen Y im Check. In: https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/generation-y/ [15.08.2024].

Backhaus, Kristin/Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International, 9, 4/5, S. 501–517.

Behar, Benjamin I./Eisenbeiß, Kerstin/Löscher, Frank/Salfeld, Rainer (2022): Modernes Krankenhausmanagement: Konzepte und Lösungen. 5. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Behrendt, Maike (2014): Das Potenzial einer starken Arbeitgebermarke – Employer Branding als Hauptziel der Social-Media-Mitarbeiterkommunikation. In: Dänzler, Stefanie/Heun, Thomas (Hrsg.): Marke und Digitale Medien: Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 421–433.

Berger-Grabner, Doris (2022): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bruch, Heike/Lee, Paul/Meier, Sophie (2021): Top Job-Trendstudie: Arbeitgeberattraktivität im Wandel – Wie man Mitarbeitende heute zu Fans macht. Konstanz: zeag GmbH.

Bruhn, Manfred (2019): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. 14. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Buckesfeld, Yvonne (2010): Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. Hamburg: Diplomica.

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael/Klein, Kristina/Piehler, Rico (2021): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael/Klein, Kristina/Piehler, Rico (2024): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2024): Klassifikation der österreichischen Krankenanstalten. Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2024): Lexikon. In: https://www.bmz.de/de/service/lexikon/kohaerenz-14608 [13.09.2024].

Dell, David/Ainspan, Nathan/Bodenberg, Thomas/Troy, Kathlyn/Hickey, Jack (2001): Engaging employees through your brand. Conference Board Report No. R-1288-01 RR. Washington, DC: Conference Board.

Camphausen, Martin/Brandstädter, Mathias (2019): Employer Branding: Von der Notwendigkeit einer Arbeitgebermarke für Gesundheitseinrichtungen. In: Matusiewicz, David/Stratmann, Frank/Wimmer, Johannes (Hrsg.): Marketing im Gesundheitswesen: Einführung – Bestandsaufnahme – Zukunftsperspektive. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 75–90.

Duden (2024): Duden: Rechtschreibung. In: https://www.duden.de/rechtschreibung/Krankenhaus [11.09.2024].

Ebster, Claus/Stalzer, Lieselotte (2017): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 5. Auflage. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Eichhorst, Sören (2012): Internationale Trends im Krankenhausmanagement. In: Dilcher, Bettina/Hammerschlag, Lutz (Hrsg.): Klinikalltag und Arbeitszufriedenheit: Die Verbindung von Prozessoptimierung und strategischem Personalmanagement im Krankenhaus. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 259–286.

Einramhof-Florian, Helene (2022): Fit für die junge Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus. Wiesbaden: Springer.

Engelhardt, Miriam/Engelhardt, Nikola (2019): Wie tickst du? Wie ticke ich?: Babyboomer, Generation X bis Z – Altersgruppen verstehen in Bildung und Beruf. Bern: hep verlag ag.

Esch, Franz-Rudolf/Baumgartl, Christina/Stahl, Mirjam/Jaeger, Anne (2019): Employer Branding: Right Potentials gewinnen. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 961–981.

Flick, Uwe (2019): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer-Verlag, S. 473–488.

Flick, Uwe (2020): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren, 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 247–263.

Fournier, Jana/Dürig, Uta-Micaela/Peters, Kai/Weers, Jan-Philipp (2019): Marke und Branding. In: Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19–54.

Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz (2014): Management der Marketing-Kommunikation. 5. Auflage. Berlin: Springer Gabler.

GESUNDHEIT.GV.AT Öffentliches Gesundheitsportal Österreich (2024): Gesundheitsleistungen: Im Krankenhaus - Die stationäre und ambulante Versorgung. In: https://www.gesundheit.gv.at/gesundheitsleistungen/krankenhausaufenthalt/system-krankenhaus.html [13.09.2024].

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.

Geißler, Cornelia (2007): Was ist … eine Arbeitgebermarke? In: Harvard Business Manager, Heft 10, S. 136.

Graf, Daniela/Pett, Jochen (2009): Employer Branding – Der Weg zur Arbeitgebermarke. Als IT-Arbeitgeber attraktiver und wettbewerbsfähiger werden – Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis. Berlin: BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e. V., Deutsche Employer Branding Akademie.

Hesse, Gero/Mattmüller, Roland 2019 (Hrsg.): Perspektivenwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hesse, Gero/Mayer, Katja/Rose, Nico/Fellinger, Christoph (2019): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In: Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55–104.

Holste, Jan Hauke (2012): Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel: Eine multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Holtbrügge, Dirk (2022): Personalmanagement. 8. Auflage. Berlin: Springer Gabler.

Homburg, Christian (2020): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hoppe, Daniel (2018): Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. In: Journal of Product & Brand Management, Vol. 27, Heft 4, S. 452–467.

Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2019): Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kanning, Uwe Peter (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Kernstock, Joachim/Brexendorf, Tim Oliver (2019): Die Corporate Brand Richtung Mitarbeiter gestalten und verankern. In: Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/Redler, Jörn (Hrsg.): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 285–307.

Kernstock, Joachim (2012): Behavioral Branding als Führungsansatz verstehen. In: Tomczak, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 5–33.

Kilian, Karsten (2012): Markenwerte, welche Markenwerte?. In: Markenartikel, Heft 5, S. 64–66.

Klaffke, Martin/Parment, Anders (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millenials. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millenials: Konzepte, Instumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Gabler., S. 4–21.

Klaffke, Martin (2014a): Erfolgsfaktor Generationen-Management: Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationenmanagement: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer, S. 3–25.

Klaffke, Martin (2014b): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 57–82.

Klaffke, Martin (2022a): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–45.

Klaffke, Martin (2022b): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instumente, Good-Practice-Ansätze. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 81–133.

Kochhan, Christoph/Cichecki, Laura (2024): Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen: Wie Unternehmen mit der Gen Z kommunizieren müssen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kochhan, Christoph/Kitze, Cosima/Bolduan, Gudrun (2021): Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y: Erfolgreiches Recruiting im War for Talents: Status quo, Erwartungen und Perspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kolb, Meinulf/Weber, Wolfgang (1976): Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. 2. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kühn, Richard/Reimer, Anja/Fasnacht, Roger (2006): Marketing: System, Strategie und Instrumente. Bern: Haupt.

Kumari, Shweta/Saini, Gordhan K. (2018): Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention?. In: Career Development International, 23. Jahrgang, Heft 4, S. 444–462.

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2016): Marketing-Einführung: Grundlagen – Überblick – Beispiele. 7., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Latzel, Jana/Dürig, Uta-Michaela/Peters, Kai/Weers, Jan-Philipp (2015): Marke und Branding. In: Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivenwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generation Y und Z. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17–51.

Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe (2023): Personalmanagement. 4. Auflage. Berlin: Springer Gabler.

Losekam, Sebastian/Lipovac, Lidija (2022): Employer Branding für die Generationen Y und Z: Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bei der Arbeitgeberwahl. In: ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation. Heft 2/2022, S. 116–124.

Lukasczyk, Alfred (2012): Personalmarketing und Employer Branding – Zusammenhänge und Abgrenzung. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.): Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 11–15.

Lutermann, Katharina/Böckelmann, Michael (2019): Personalmarketing im Krankenhaus – Klasse statt Masse. In: Matusiewicz, David/Stratmann, Frank/Wimmer, Johannes (Hrsg.): Marketing im Gesundheitswesen: Einführung – Bestandsaufnahme – Zukunftsperspektive. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 221–233.

Mangelsdorf, Martina (2014): 30 Minuten Generation Y: In 30 Minuten wissen Sie mehr!. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Mangelsdorf, Martina (2015): Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Martin, Andreas (2023): Social Media Recruiting in der Schweiz. In: Dannhäuser, Ralph (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 633–652.

Mayring, Philipp (2020): Qualitative Forschungsdesigns. In: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3–17.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2024): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 14., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Mey, Günter/Mruck, Katja (2020): Qualitative Interviews. In: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 315–335.

Meyer, Ralph/Dietz, Susanne (2019): Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding. In: Busold, Matthias (Hrsg.): War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. 2., aktualisierte und erweiterte Ausgabe. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 61–74.

Montua, Andrea (2024): Führungsaufgabe Interne Kommunikation: Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Nagel, Katja (2011): Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Wien: Linde international.

Parment, Anders (2023): Die Generation Z: Die Hoffnungsträgergeneration in der neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Parment, Anders (2013): Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Petkovic, Mladen (2008): Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Auflage. München: Hampp.

Rohrlack, Kirsten (2019): Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung: Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ruthus, Julia (2013): Employer of Choice der Generation Y: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sadeghvaziri, Faraz/Azimi, Mohammad (2022): Employer brand identification: investigating the concept of employer brand identification in the military context. In: Journal of Business Economics, 92. Jahrgang, Heft 1/1, S. 1–26.

Salt, Bernard (2007): Beyond the baby boomers: the rise of Generation Y: Opportunities and challenges fort he funds management idustry. Melbourne: KMPG Australia.

Schaff, Arnd (2019): Operatives Marketing für Gesundheitsdienstleister. In: Matusiewicz, David/Stratmann, Frank/Wimmer, Johannes (Hrsg.): Marketing im Gesundheitswesen: Einführung – Bestandsaufnahme – Zukunftsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 41–55.

Schlotter, Lorenz/Hubert, Philipp (2020): Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schnitzler, Sven (2020): Online-Kommunikation im Recruiting für KMU: Reifegrade von Employer Branding & Candidate Experience. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schulenburg, Nils (2016): Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2009): Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Scott, Tim/Mannion, Russell/Davies, Huw Talfryn Oakley/Marshall, Martin N. (2003): Implementing culture change in health care: theory and practice. In: International Journal for Quality in Health Care, 15 Jahrgang, Heft 2, S. 111–118.

Sponheuer, Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Stotz, Waldmar/Wedel-Klein, Anne (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Straßer, Ulrike C. /Lütkehaus, Isabell (2020): Cross Generational Intelligence: Kooperation der Generationen im Unternehmen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Suder, Karin/Killius, Nelson (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategie für Deutschlands Unternehmen. München: McKinsey & Company.

Thill, Klaus-Dieter (2010): Einweisermarketing für Krankenhäuser: Niedergelassene Ärzte professionell gewinnen und binden. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Thoma, Christoph (2011): Erfolgreiches Retention Management von Millennials. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 164–179.

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot (2023): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tomaczak, Torsten/Reinecke, Sven/Gollnhofer, Johanna (2023): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. 8., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Trost, Armin (2009): Employer Branding. In: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln: Luchterhand Wolters Kluwer Deutschland, S. 13–77.

Walsh, Gianfranco/Deseniss, Alexander/Kilian, Thomas (2020): Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler.

Wilbers, Martin (2022): Employer-Branding-Projekte erfolgreich gestalten: Ein praxisorientierter Leitfaden zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke. 2. Auflage. Berlin: Springer Gabler.

Sonstige Quellen:

Expertengespräch IP01 (29.10.2024): Leiter*in Personalmanagement, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP02 (29.10.2024): Employer Branding Manager*in, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP03 (08.11.2024): Leiter*in Personal und Recht, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP04 (08.11.2024): Leiter*in Marketing, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP05 (15.11.2024): Leiter*in Personalmanagement, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP06 (25.11.2024): Leiter*in Marketing, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP07 (26.11.2024): Leiter*in Marketing, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP08 (04.12.2024): Leiter*in Recruiting, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP09A und IP09B (19.12.2024): Leiter*in Recruiting und Direktor*in Personal und Recht, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

Expertengespräch IP10 (24.01.2025): Leiter*in Recruiting, geführt von Alexandra Gaugl, Graz.

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

In den nachstehenden Tabellen 3, 4, 5 und 6 ist der Interviewleitfaden angeführt.

Gesprächsleitfaden	
Datum:	Nummer Interview:
Dauer:	Name Person:
Ort:	
Einleitung in das Gespräch	
Sehr geehrte Frau / Sehr geehrter Herr …, ich danke Ihnen ganz herzlich, dass Sie sich heute die Zeit für dieses Gespräch im Rahmen meiner Masterarbeit nehmen. Ihre Expertise und Ihre Bereitschaft, Ihre Erfahrungen zu teilen, weiß ich sehr zu schätzen. Das Interview wird digital aufgezeichnet und selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen ausschließlich in die wissenschaftliche Auswertung meiner Arbeit ein. Das Gespräch dauert etwa 60 Minuten. Ich lade Sie ein, möglichst offen und frei zu antworten – und wenn etwas unklar sein sollte, fragen Sie jederzeit gern nach. Zu Beginn würde ich Sie bitten, sich, Ihr Unternehmen und Ihre Rolle dort kurz vorzustellen.	
Employer Branding	
Erzählen Sie mir bitte, wie Sie Ihre Arbeitgebermarke so gestalten, dass sie für die Generationen Y und Z attraktiv ist.	
Werteorientiertes Branding • Erzählen Sie mir bitte, welche Werte Ihres Unternehmens kommunizieren Sie, um junge Talente anzusprechen? - Wie integrieren Sie diese Werte in Ihre interne Kultur? *gibt es Veranstaltungen, gibt es Maßnahmen, Schulungen, Tägliche Arbeit …* - Können Sie Beispiele geben, wie diese Werte erfolgreich in die Außenkommunikation integriert wurden? *mit welchen Maßnahmen, wie sieht dies aus, analog oder digital, Bilder, Video* - Wie stellen Sie sicher, dass diese Werte auch im Alltag gelebt werden und nicht nur als Teil der Außendarstellung dienen? *Kultur-Influenza innerhalb der Organisation* **Diversität und Inklusion** • Erzählen Sie mir bitte, wie wichtig sind Themen wie Diversität und Inklusion in Ihrer Arbeitgebermarke? *<u>Diversität:</u> Ethnische & kulturelle Herkunft, Geschlecht & geschlechtliche Identität, Sexuelle Orientierung, Alter, Behinderung oder Fähigkeiten, Religion* *<u>Inklusion:</u> Jede Stimme gehört wird, alle Mitarbeitenden unabhängig von ihren Unterschieden respektiert & geschätzt werden, gleiche Entwicklungsmöglichkeiten & Zugang zu Ressourcen, Diskriminierung & Vorurteile minimiert werden* - Wie wirkt sich das auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden der Generationen Y und Z aus? - Können Sie Beispiele dafür geben, wie Sie in Ihrem Unternehmen Vielfalt und Gleichbehandlung fördern?	

Tabelle 3: Interviewleitfaden. Quelle: eigene Darstellung

Ansprache der Generation Y und Z
Wenn es um die Ansprache der Generationen Y und Z geht, können Sie mir bitte erzählen, wie Sie diese gezielt ansprechen und für Ihr Unternehmen gewinnen.
Digitale Kanäle und Plattformen • Welche digitalen Plattformen und sozialen Netzwerke nutzen Sie, um diese Generationen zu erreichen? *Karriere-Plattformen, Facebook, Instagram, Tiktok, Webseite, eigene oder externe, selber oder über Agentur, Messenger-Dienste* - Inwiefern passen Sie Ihre Kommunikation auf diesen Plattformen an die Erwartungen der Generation Y und Z an? *Ansprache du oder Sie, Inhalte, Bilder, Video, Aktionen, Story, Wording* - Was glauben Sie ist der Grund, warum manche Plattformen für die jungen Generationen besser funktionieren als andere? *Neuheitsgrad, Interaktion, Trend* **Anpassung der Stellenanzeigen** • Erzählen Sie mir bitte, wie gestalten Sie Ihre Stellenanzeigen, um die Aufmerksamkeit der Generation Y und Z zu gewinnen? *analog oder digitale Anzeigen, beides, sonstige Maßnahmen oder Aktionen* - Welche spezifischen sprachlichen oder visuellen Elemente setzen Sie ein, um sich von anderen Arbeitgebern abzuheben? *authentische Bildsprache und Wording, Bilder, Video, eigene Mitarbeitende* - Können Sie konkrete Veränderungen nennen, die besonders gut funktioniert haben? - Welche Rückmeldungen bekommen Sie von Bewerber*innen der Generation Y und Z zu Ihren Stellenausschreibungen?
Arbeitsplatzgestaltung
Erzählen Sie mir bitte, wie Sie den Arbeitsplatz gestalten, um den Erwartungen und Bedürfnissen der Generation Y und Z gerecht zu werden.
Flexibles Arbeitszeitmodell • Erzählen Sie mir bitte, welche flexiblen Arbeitszeitmodelle bieten Sie Ihren Mitarbeitenden? - Wie reagieren Mitarbeitende der Generation Y und Z auf diese Modelle? *nehmen gerne an, hätten gerne andere, mehr Stabilität, noch flexibler* - Gab es besondere Herausforderungen bei der Einführung, und wie haben Sie diese gemeistert? *Konflikte zwischen den Berufsgruppen oder älteren Mitarbeitenden, flexible Modelle für alle* **Work-Life-Balance** • Erzählen Sie mir bitte, welche Maßnahmen haben Sie implementiert, um eine gesunde Work-Life-Balance für die Generation Y und Z zu fördern? *Betriebliche Gesundheitsförderung, Sport-Clubs, Entspannungsmöglichkeiten, Beratungen, Bildungskarenz, Kinderbetreuung* - Wie haben sich diese Maßnahmen auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeitenden ausgewirkt? *weniger Krankenstände, mehr Leistungsbereitschaft, zufriedener, weniger negative Rückmeldungen, wie festgestellt* - Gibt es bestimmte Programme oder Initiativen zur Work-Life-Balance, die besonders gut bei den jüngeren Mitarbeitenden ankommen?

Tabelle 4: Interviewleitfaden. Quelle: eigene Darstellung

Personalentwicklung
Erzählen Sie mir bitte, wie Sie die berufliche Weiterentwicklung und die Karriereplanung für die Generation Y und Z unterstützen.
Karriere- und Weiterbildungschancen • Erzählen Sie mir bitte, welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten Sie speziell für die Generationen Y und Z? - Welche spezifischen Maßnahmen haben sich dabei als besonders wirksam erwiesen? - Welche speziellen Weiterbildungsprogramme bieten Sie an, die auf die Bedürfnisse von jungen Mitarbeitenden ausgerichtet sind? - Wie motivieren Sie junge Mitarbeitende zur Weiterbildung? *Anreizsystem, Bezahlung, neue Position, Leitungsposition* **Mentoring und Coaching** • Erzählen Sie mir bitte, wie setzen Sie Mentoring- oder Coaching-Programme ein, um jüngere Mitarbeitende zu fördern? *Mentoren je Berufsgruppen, Studium/Studien-Mentoren, Coaching neuer Mitarbeitende, Buddy-System* - Welche Rolle spielen diese Programme bei der langfristigen Bindung von Talenten? *Verpflichtung der Mitarbeitenden auf x Jahre, vertraglich geregelt* - Haben Sie Beispiele für Erfolge oder Herausforderungen, die durch Mentoring oder Coaching-Programme entstanden sind?
Innovation am Arbeitsplatz
Erzählen Sie mir bitte, wie Sie technologische Innovationen am Arbeitsplatz implementieren, um die Erwartungen der Generation Y und Z zu erfüllen.
Technologie am Arbeitsplatz • Welche technologischen Tools und Systeme haben Sie eingeführt, um ein modernes Arbeitsumfeld zu schaffen? *OP-Roboter, KI-Systeme, digitale Tools, Apps, Web-Applikationen, Teleklinik* - Wie beeinflussen diese Technologien die Arbeitsweise und Zufriedenheit der Generationen Y und Z? - Welche neuen Technologien oder Tools planen Sie in Zukunft einzuführen, um die Arbeitsumgebung weiter zu verbessern? *KI-Systeme in sämtlichen Bereichen, Teleklinik, Digitale-Arztsprechstunden* **Digitalisierung der Kommunikation** • Erzählen Sie mir bitte, wie haben Sie Ihre internen Kommunikationsstrukturen digitalisiert, um den Anforderungen der jüngeren Generationen gerecht zu werden? *Apps, Messenger Dienste, Intranet, Infopoints* - Welche Herausforderungen haben sich dabei ergeben, und welche Vorteile konnten Sie realisieren? - Wie haben sich die digitalen Kommunikationsmittel auf die Zusammenarbeit und den Teamgeist ausgewirkt?

Tabelle 5: Interviewleitfaden. Quelle: eigene Darstellung

Gibt es noch etwas, das Sie in Bezug auf die Ansprache oder das Employer Branding für die Generationen Y und Z erwähnen möchten? Welche zukünftigen Projekte oder Entwicklungen planen Sie im Bereich des Arbeitgebermarketings? Gibt es noch Themen, wo Sie sagen darüber, haben wir noch nicht gesprochen? Gibt es noch weitere Bereiche oder Themen wo Sie sagen, diese wären interessant oder relevant? Möchten Sie zur Thematik noch etwas ergänzen?
Fragen zur Aufrechterhaltung Gibt es sonst noch etwas? Können Sie mir das genauer erklären oder beschreiben? Können Sie mir ein Beispiel geben/nennen? Fällt Ihnen sonst noch etwas ein?

Tabelle 6: Interviewleitfaden. Quelle: eigene Darstellung

A - 2 Kategorienschema

Die Haupt- und Subkategorien zur Auswertung der Empirie wurden induktiv und Teilweise auch deduktiv gebildet und sind in der folgenden Tabelle aufgelistet.

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Employer Branding	1.1 Wertorientiertes Branding 1.2 Diversität und Inklusion 1.3 Sinnstiftung und Wertevermittlung
2. Ansprache der Generationen Y und Z	2.1 Digitale Kanäle und Plattformen 2.2 Anpassung der Stellenanzeigen
3. Arbeitsplatzgestaltung	3.1 Flexibles Arbeitszeitmodell 3.2 Work-Life-Balance 3.3 Psychologische Sicherheit und Unterstützungssysteme
4. Personalentwicklung	4.1 Karriere- und Weiterbildungschancen 4.2 Mentoring und Coaching 4.3 Wertebasiertes Lernen und ethische Sensibilisierung
5. Innovation am Arbeitsplatz	5.1 Technologie am Arbeitsplatz 5.2 Digitalisierung der Kommunikation

Tabelle 7: Kategoriensystem. Quelle: eigene Darstellung

In der **Hauptkategorie 1** wird das „Employer Branding“ beleuchtet und wie Krankenanstalten ihren Markenauftritt gestalten, um für junge Generationen als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Die Hauptkategorie schließt drei Subkategorien 1.1 „Wertorientiertes Branding“, 1.2 „Diversität und Inklusion“ und 1.3 „Sinnstiftung und Wertevermittlung“ ein. Die Vermittlung von Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur, wie diese an die Mitarbeiter*innen kommuniziert und wie diese gelebt wird, wird in der Subkategorie 1.1 erfasst. Welche Rolle Diversität und Inklusion in Bezug auf das Employer Branding spielen und welchen Stellenwert diese bei den Generationen Y und Z haben, wird in der Kategorie 1.2 dargestellt. Wie wichtig es ist für Mitarbeiter*innen, eine sinnstiftende Arbeit zu haben, und welchen Stellenwert es hat, mitbestimmen zu dürfen, wird in der Subkategorie 1.3 betrachtet.

Welche Maßnahmen eingesetzt und umgesetzt werden, um die jungen Zielgruppen Y und Z bedürfnisgerecht anzusprechen, wird in der **Hauptkategorie 2** „Ansprache der Generationen Y und Z“ erläutert. Die Hauptkategorie beinhaltet zwei weitere Subkategorien 2.1 „Digitale Kanäle und Plattformen“ sowie die Subkategorie 2.2 „Anpassung der Stellenanzeigen“ mit ein. Die Subkategorie 2.1 beschäftigt sich damit, mit welchen Online- und Social Media-Plattformen neue Mitarbeiter*innen angesprochen werden, und wie die Ansprache an die Zielgruppe angepasst wurde. Wie Krankenanstalten ihre Stellenausschreibungen gestalten, in Bezug auf Bildsprache, Design und Ansprache wird in der Subkategorie 2.2 erhoben.

Welche Bedürfnisse und Anforderungen vom Personal an den Arbeitsplatz gestellt werden und wie Mitarbeiter*innen ihren Arbeitsplatz mitgestalten können, wird in der **Hauptkategorie 3** „Arbeitsplatzgestaltung“ behandelt. Ergänzt wird diese Hauptkategorie von den Subkategorien 3.1 „Flexibles Arbeitszeitmodell“, 3.2 „Work-Life-Balance“ und 3.3 „Psychologische Sicherheit und Unterstützungs-Systeme“. Welche speziellen Arbeitszeitmodelle in Kliniken etabliert sind und wie der Arbeitgeber auf die geänderten Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen eingeht, wird in der Subkategorie 3.1 untersucht. Die Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben wird in der Subkategorie 3.2 erfasst und beleuchtet, wie Krankenanstalten Maßnahmen setzen, um den Anforderungen der Mitarbeiter*innen Folge zu leisten. Unterstützende Arbeitgebermaßnahmen zur Stressreduktion der Mitarbeiter*innen sind Gegenstand der Subkategorie 3.3.

Wie Kliniken mit der Thematik Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter*innen umgehen und wie diese vom Arbeitgeber gefördert und motiviert werden, wird in der **Hauptkategorie 4** „Personalentwicklung“ abgefragt. In dieser Hauptkategorie werden drei weitere Subkategorien 4.1 „Karriere- und Weiterbildungschancen“, 4.2 „Mentoring und Coaching“ und 4.3 „Wertebasiertes Lernen und ethische Sensibilisierung miteingeschlossen. Welche Angebote für die jungen Generationen geboten werden und welche Karriereentwicklungschancen und welche Weiterbildungsmöglichkeiten es gibt, wird in der Subkategorie 4.1 erfasst. In der Subkategorie 4.2 wird auf das Thema Mentoring und Coaching eingegangen und wie Krankenanstalten diese Programme fördern, um Mitarbeiter*innen auf ihrem Weg zu unterstützen. Welche Bedeutung ein wertebasiertes Lernen und eine ethische Sensibilisierung in der Personalentwicklung haben, wird in der Subkategorie 4.3 beleuchtet.

Welche Erwartungen und Bedürfnisse Mitarbeiter*innen haben in Bezug auf innovative Technologien in Krankenanstalten wird in der **Hauptkategorie 5** „Innovation am Arbeitsplatz“ ausgewertet. Die Subkategorien 5.1 „Technologie am Arbeitsplatz“ und 5.2 „Digitalisierung der Kommunikation“ bilden die letzten beiden Kategorien. Welche Technologien von Kliniken eingesetzt werden, um ihre Mitarbeiter*innen zu unterstützen und um den Arbeitsalltag zu erleichtern, wird in der Subkategorie 5.1 erläutert. In der abschließenden Subkategorie 5.2 wird untersucht, mit welchen digitalen Kommunikationstools Krankenanstalten Informationen zur schnellen und transparenten Kommunikation an die Mitarbeiter*innen einsetzen.