Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA Unternehmensmanagement

Möglichkeiten zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen der Generation Z

für steirische Pflegebetriebe unter Einsatz der Methoden

des Employer Brandings

Angestrebter akademischer Grad:

Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von:	Daniel Köck
Matrikelnummer:	52314980
Ihr Abschlussjahr:	2025
Betreut von:	Bernhard Christian Fink, MMA, MBA
Lehrgangsort:	Graz
Lehrgangsstart:	Start WS 2023

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig 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

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis VIII

Tabellenverzeichnis VIII

1. Einleitung 1

1.1. Problemstellung 1

1.2. Zielsetzung 2

1.3. Forschungsfragen 3

1.3.1. Hauptforschungsfrage 3

1.3.2. Theoretische Subforschungsfragen 3

1.3.3. Empirische Subforschungsfragen 3

1.4. Methodisches Vorgehen 3

1.5. Aufbau der Arbeit 4

1.6. Vorgehensweise bei der Literaturrecherche 5

2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen 6

2.1. Diversity Management 6

2.2. Employer Value Proposition (EVP) 6

2.3. Candidate Experience 7

2.4. Die Generation Z 8

2.5. Corporate Identity 9

2.6. Employer Branding 10

3. Die Generation Z 12

3.1. Angehörige der Generation Z 12

3.2. Anforderungen der Generation Z 13

3.3. Ein moderner Arbeitsplatz als Anreiz für zukünftige Bewerber*innen der Gen Z 15

3.4. Bindung der Gen Z an das Unternehmen 17

4. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch eine gezielte Employer Branding-Strategie 19

4.1. Entwicklung einer Employer Branding Strategie 21

4.2. Die Arbeitgebermarke im Fokus 22

4.3. Optimierung der Candidate Experience im Bewerbungsprozess 24

4.4. Benefits und Anreizsysteme für Mitarbeiter*innen 26

5. Personalmanagement als Basis für den erfolgreichen Rekrutierungsprozess 28

5.1. Ein optimierter Onboarding-Prozess zur Bindung neuer Mitarbeiter*innen an das Unternehmen 29

5.2. Alumni-Netzwerke 32

5.3. Diversity Management 33

6. Verschiedene Ansätze in der Rekrutierung zur gezielten und effektiven Gewinnung von Fachkräften der Generation Z 36

6.1. „War for Talents“ 37

6.2. Digitalisierte Rekrutierung 39

6.3. Künstliche Intelligenz (KI) als Unterstützung im Rekrutierungsprozess 41

6.4. Freelancer/Freiberufler*innen/Pooldienste als Alternative in Zeiten des Fachkräftemangels 43

7. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen 45

8. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse 50

8.1. Forschungsdesign und Methodologie 50

8.2. Erhebungsmethode 51

8.2.1. Sampling 51

8.2.2. Interviewleitfaden 53

8.3. Auswertungsmethode 54

8.4. Kategoriensystem 55

8.5. Qualitätssicherung 55

9. Darstellung der empirischen Ergebnisse 57

9.1. Hauptkategorie 1: Generation Z 57

9.2. Hauptkategorie 2: Employer Branding 64

9.3. Hauptkategorie 3: Personalmanagement 67

9.4. Hauptkategorie 4: Rekrutierung 72

9.5. Hauptkategorie 5: Ausbildung in der Pflege 77

10. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen 79

11. CONCLUSIO UND AUSBLICK 84

Literaturverzeichnis 88

Anhang 94

A - 1 Interviewleitfaden 94

A - 2 Kategorienschema 101

VORWORT

Die Entscheidung, den Studienlehrgang „MBA Unternehmensmanagement“ am Campus02 zu absolvieren und diese Masterarbeit mit dem Titel „Möglichkeiten zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen der Generation Z für steirische Pflegebetriebe unter Einsatz der Methoden des Employer Brandings“ zu verfassen, erfolgte aus einer bedeutenden Veränderung in meiner beruflichen Laufbahn. Nach 15 Jahren im elterlichen Betrieb der Bäckerei Köck entschied ich mich, neue Wege zu gehen und eine völlig andere Branche kennenzulernen. Zufällig begann ich eine Tätigkeit in der Verwaltung eines Pflegebetriebs der Althea GmbH und konnte mich dort rasch zur Buchhaltungskraft weiterentwickeln. Dabei wurde mir bewusst, dass ich – wie bereits in der Bäckerei – eine leitende Position anstrebe. Um mein Wissen nicht nur in der Buchhaltung, sondern im gesamten Unternehmensmanagement zu vertiefen, entschied ich mich für dieses MBA-Studium.

Durch meine Tätigkeit in der Verwaltung stehe ich in engem Kontakt mit Pflegekräften und erkannte schnell den akuten Fachkräftemangel in dieser Branche. Dies weckte mein Interesse an der Thematik des Employer Brandings und der Rekrutierung der Generation Z. Mit dieser Arbeit möchte ich neue Ansätze zur Gewinnung junger Menschen für den Pflegeberuf erforschen und mögliche Lösungsstrategien aufzeigen.

Mein besonderer Dank gilt meiner Mutter Waltraud, die mich ermutigt hat, dieses Studium zu beginnen und mich mit ihrem Fachwissen stets unterstützt hat. Ebenso danke ich meiner Verlobten Tamara, die mich während dieser intensiven und anspruchsvollen Studienzeit motivierte und sich liebevoll um unsere beiden Kinder kümmerte, um mir das Lernen zu ermöglichen. Mein Vater Rainer hat mir mit seinem Unternehmergeist und Fleiß wertvolle Eigenschaften vermittelt, für die ich ihm sehr dankbar bin. Ein großes Dankeschön geht auch an meine Großeltern Gerlinde, Walter und Christine für ihre tatkräftige Unterstützung in jeder Hinsicht. Schließlich danke ich meinem Betreuer, Herrn Bernhard Christian Fink, MMA, MBA, der mich mit seiner fachlichen Kompetenz und Geduld durch die Masterarbeit begleitet hat. Dank der Unterstützung aller zuvor genannten Personen konnte ich dieses anspruchsvolle und zeitintensive Projekt erfolgreich abschließen.

ABSTRACT

Pfleger*innen in steirischen Pflegebetrieben sind unverzichtbar, um die stetig wachsende Zahl pflegebedürftiger Menschen angemessen zu betreuen. Gleichzeitig wird es jedoch zunehmend schwieriger, ein geeignetes Personal für die Pflegebranche zu finden. Besonders Pfleger*innen, die zur Generation Z gehören, sind selten, was unter anderem auf die sinkende Attraktivität des Pflegeberufs zurückzuführen ist. Daher wird deutlich, dass gezielt junge Menschen für die Pflege gewonnen werden müssen, um die steigende Nachfrage in der Versorgung sicherzustellen.

Diese Masterarbeit untersucht verschiedene Strategien zur Rekrutierung von Angehörigen der Generation Z in der Pflegebranche. Dabei wird insbesondere die Rolle eines gut strukturierten Personalmanagements sowie eines durchdachten Employer Brandings untersucht. Die Analyse der Fachliteratur bildet die Grundlage der Untersuchung, ergänzt durch qualitative Experteninterviews. Dabei wird geprüft, inwiefern die Ansichten von Führungskräften und Pfleger*innen der Generation Z übereinstimmen oder abweichen. So lassen sich Ursachen des Fachkräftemangels identifizieren und Maßnahmen zur besseren Rekrutierung und Bindung evaluieren.

Die Untersuchungen im Rahmen dieser Masterarbeit zeigen, dass Personalmanagement und das dazugehörige Employer Branding die grundlegenden Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Personalgewinnung sind und bereits frühzeitig in den Rekrutierungsprozess integriert werden müssen. Zudem ist es essenziell, dass Führungskräfte die Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z verstehen und ihr gegenüber eine wertschätzende Haltung einnehmen. Nur so kann langfristig sichergestellt werden, dass junge Fachkräfte für den Pflegeberuf gewonnen und langfristig an die Branche gebunden werden.

Die Pflegebranche wird von jüngeren Generationen als wenig attraktiv wahrgenommen, weshalb Employer Branding eine zentrale Rolle spielt, um Unternehmen als ansprechende Arbeitgeber*innen zu positionieren. Eine weiterführende Untersuchung könnte aufzeigen, wie dieses gezielt optimiert werden kann, um das Image der Branche zu verbessern. Zudem wurde die Bedeutung von Führungskräften in dieser Arbeit nur am Rande behandelt, sodass eine vertiefende Forschung zu geeigneten Führungsstilen für die Generation Z sinnvoll wäre, um deren Motivation und Bindung zu stärken.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bsp.	Beispiel
ESFF	Empirische Subforschungsfrage
EVP	Employer Value Proposition
HFF	Hauptforschungsfrage
IP	Interviewpartner*in
KI	Künstliche Intelligenz
TSSF	Theoretische Subforschungsfrage
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
CHRO	Chief Human Resources Officer

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Darstellung der Interviewpartner*innen. Quelle: Eigene Darstellung 53

Tabelle 2 Darstellung Kategoriensystem. Quelle: Eigene Darstellung..... 55

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Gemäß der Prognose des Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz von 2019 gestaltet sich die Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal in der Pflegebranche zunehmend schwieriger. Die Statistik verdeutlicht, dass über 30 Prozent der Pflegekräfte älter als 50 Jahre sind und innerhalb der nächsten Dekade in den Ruhestand treten werden. Zugleich ist bis 2030 mit einem Zuwachs um 45 Prozent bei den über 85-Jährigen zu rechnen, was einen beträchtlichen Bedarf an gut ausgebildetem Personal in der österreichischen Pflegebranche signalisiert. (www.sozialministerium.at, 2019) Aufgrund des Überangebotes an freien Stellen in dieser Branche wird es immer schwieriger, Pfleger*innen längerfristig zufriedenzustellen und an das Unternehmen zu binden. Auch der Rekrutierungsprozess gestaltet sich aufgrund der großen Anzahl an offenen Stellen als besondere Herausforderung. Der vorherrschende Fachkräftemangel in Pflegeeinrichtungen in der Steiermark erleichtert es dem Personal, ohne große Hindernisse neue Arbeitgeber*innen zu finden. Infolgedessen obliegt es den Führungskräften, Strategien zu entwickeln, welche die Lebensqualität des Pflegepersonals verbessern, deren Arbeitsfähigkeit bestmöglich erhält und weiterführend das Unternehmen für zukünftige Bewerber*innen attraktiv gestaltet. Eine nachhaltige Personalentwicklung ist dabei entscheidend, um erfahrene Pflegekräfte im Unternehmen zu halten und von deren Erfahrungsschatz zu profitieren. (vgl. Pechtel/Smerdka-Arhelger/Lipp, 2017, S. 24) Um einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess für dieses Fachpersonal zu entwickeln, braucht es mehr als nur das Ausschreiben von Stellen. Die Dynamik der Rekrutierung hat sich maßgeblich verändert. Mussten früher die Arbeitgeber*innen noch von den Qualitäten der Bewerber*innen überzeugt werden, so liegt heute der Fokus darauf, die Bewerber*innen zu überzeugen. Lange Bewerbungsprozesse erschweren es, junge und motivierte Bewerber*innen für das Unternehmen zu gewinnen. Insbesondere die Generation Z, die zunehmend in die Arbeitswelt eintritt, legt Wert auf Begeisterung und Überzeugung im Rekrutierungsprozess. Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Hier besteht eine große Chance für den Zweig der Pflege, da es gute Aufstiegsmöglichkeiten gibt. (vgl. Hartmann, 2015, S. 2) Bevor jedoch das Rekrutieren in Angriff genommen wird, steht das

Employer Branding im Fokus. Um qualifizierte Mitarbeiter*innen für das Unternehmen zu gewinnen, müssen diese als attraktive Arbeitgeber*innen für zukünftige Pflegekräfte positioniert werden. Das Ziel besteht darin, notwendige Veränderungen in der Organisation zu implementieren. Ein Betrieb wird zunehmend als ein Produkt betrachtet, das potenziellen Interessent*innen optimal präsentiert und verkauft werden muss. Eine strategisch ausgerichtete Employer Branding-Kampagne kann somit entscheidend zur Steigerung der Anziehungskraft des Unternehmens beitragen. (vgl. Wilbers, 2022, S. 1)

1.2. Zielsetzung

Diese Masterarbeit ist darauf ausgerichtet, sowohl die Möglichkeiten als auch die Hindernisse für die Rekrutierung von Personen der Generation Z in der Pflegebranche zu untersuchen. Dabei strebt sie einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn an und zielt darauf ab, neue Einsichten in diesem Bereich zu gewinnen. In dieser Arbeit werden verschiedene Arten der Rekrutierung untersucht und anschließend im empirischen Teil mittels Experteninterviews auf ihre Anwendbarkeit in der Pflegebranche geprüft. Durch den Einsatz von Employer Branding werden gezielt Möglichkeiten erforscht und aufgezeigt, wie das eigene Unternehmen attraktiver für potenzielle Mitarbeiter*innen gestaltet werden kann. Weiters kann damit der Rekrutierungsprozess erfolgreich ausgebaut und umgesetzt werden. Dies stellt zugleich den praktischen Nutzen dieser Masterarbeit dar und zeigt Möglichkeiten zur Steigerung von Bewerbungszahlen auf. Zusammenfassend ist das übergeordnete Ziel, ein Unternehmen zu entwickeln, das zukünftig erfolgreich neues Personal rekrutiert und ausbildet, um die Versorgung der stetig wachsenden Anzahl pflegebedürftiger Menschen zu gewährleisten.

1.3. Forschungsfragen

Basierend auf der zuvor beschriebenen Problemstellung (siehe Abschnitt 1.1) und der Zielsetzung (siehe Abschnitt 1.2) ergeben sich die folgenden Forschungsfragen, die im Rahmen der wissenschaftlichen Untersuchung beantwortet werden sollen:

1.3.1. Hauptforschungsfrage

Wie können Mitarbeiter*innen der Generation Z unter Einsatz von Employer Branding-Maßnahmen erfolgreich rekrutiert werden?

1.3.2. Theoretische Subforschungsfragen

TSFF (1) Welche verschiedenen Formen der Rekrutierung sind laut Fachliteratur nötig, um effektiv Personen der Generation Z für das Unternehmen zu gewinnen?

TSFF (2) Wie kann Employer Branding erfolgreich für das Unternehmen eingesetzt werden und welche Herausforderungen entstehen dadurch laut Fachliteratur?

1.3.3. Empirische Subforschungsfragen

ESSF (1) Welche Strategien müssen von Expert*innen in der Pflegebranche angewendet werden, um Mitarbeiter*innen der Generation Z erfolgreich zu rekrutieren?

ESSF (2) Welche Maßnahmen müssen im Personalmanagement forciert werden, um die Bewerber*innenzahlen zu erhöhen und die Attraktivität der Arbeitgebermarke mit Hilfe von Employer Branding zu steigern?

1.4. Methodisches Vorgehen

Diese Masterarbeit ist in zwei Themenbereiche unterteilt. Der theoretische Teil wird mittels Literatur auf Basis von mindestens 60 Quellen erarbeitet und in die Masterarbeit integriert. Die Recherche der Literatur wird die Basis für die Beantwortung der Subforschungsfragen liefern. Der empirische Teil soll durch die qualitative Untersuchung erfolgen. Für die empirische Forschung

wird das Schlüsselthema qualitativ mit mehreren Interviews untersucht, bei dem Personen in leitender Funktion und Angestellte der Generation Z über Ihre bisherigen Erfahrungen zu den zuvor ausgearbeiteten Forschungsfragen wiedergeben. Die Befragten sollen aus steirischen Pflegebetrieben stammen, um das notwendige Know-how zu gewährleisten.

Hervorzuheben ist die Wichtigkeit der eigenen Meinung und Erfahrung aller befragten Teilnehmer*innen. Nur so kann eine sinnvolle Erhebung stattfinden. Am Anfang muss schon feststehen, welche Ergebnisse man erzielen möchte. Es sollen bestimmte Inhalte in den Fokus gerückt werden. Ausschlaggebend sind dabei die Fragen, was herausgefunden werden soll und welche Erkenntnisse angestrebt werden. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 118) Weiterführend sind Punkte wie die Erwartung der Interviewten bzgl. der gefragten Themen, deren Informationsstand und mit welchen Settings alle Interviews geführt worden sind, essenziell. Mithilfe der Interviews und den daraus resultierenden Erkenntnissen sollen dann alle Forschungsfragen beantwortet und protokolliert werden. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 119) Alle aus der Kommunikation gesammelten Daten werden unter dem sogenannten „7 Phasen Modell“ aufbereitet. Die Auswertung erfolgt nach dem Modell der qualitativen Inhaltsanalyse von Udo Kuckartz. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 132)

1.5. Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit beginnt mit einer Einführung, gefolgt von Kapitel 2, in dem grundlegende Begriffe definiert werden. In den Kapiteln 3 bis 6 wird eine theoretische Analyse durchgeführt, die sich auf die Themen Generation Z, Employer Branding, Personalmanagement und Rekrutierung fokussiert. Ziel ist es, mithilfe relevanter Fachliteratur die theoretischen Forschungsfragen zu beantworten. Zu Beginn der Arbeit wurden wissenschaftliche Quellen aus der Fachliteratur und Zeitschriften recherchiert, ausgewählt und hinsichtlich ihrer Inhalte sowie Aussagekraft analysiert. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden im theoretischen Teil der Arbeit in Form von Zitaten und Zusammenfassungen in den jeweiligen Unterkapiteln dargestellt.

Parallel zur theoretischen Untersuchung wurden Interviews mit zwölf Expert*innen aus den relevanten Fachgebieten durchgeführt. Hierfür wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der in thematische Kategorien unterteilt war, die in Kapitel 8 ausgewertet und interpretiert werden.

Die Ergebnisse dieser Auswertung wurden genutzt, um in Kapitel 9 die empirischen Subforschungsfragen zu beantworten und die Untersuchung abzuschließen.

Im abschließenden Kapitel 10, der Conclusio, wird die Hauptforschungsfrage aufgegriffen und beantwortet, wobei die Verbindung zwischen theoretischen und empirischen Erkenntnissen hergestellt wird. Dadurch ergibt sich ein roter Faden, der sich durch die gesamte Arbeit zieht. Im Rahmen der Arbeit konnten neue Erkenntnisse gewonnen werden, die im Ausblick thematisiert werden und auf weiteren Forschungsbedarf hinweisen.

Die Arbeit wird durch ein Literaturverzeichnis ergänzt, in dem alle verwendeten wissenschaftlichen Quellen sowie Zitate nachvollziehbar aufgeführt sind. Den Abschluss bildet der Anhang, der sämtliche relevanten Unterlagen enthält, die für die Erstellung der Masterarbeit verwendet wurden.

1.6. Vorgehensweise bei der Literaturrecherche

Zu Beginn dieser Masterthesis erfolgte eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Themengebiet. In der ersten Phase der Themenfindung wurde eine Mind-Map erstellt, um das Thema einzugrenzen und mögliche Lösungsansätze für einen zentralen Schwerpunkt zu identifizieren. Dadurch konnten sämtliche gesammelten Gedanken miteinander verknüpft und übersichtlich visualisiert werden. (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 32)

Durch die Literaturrecherche wurde ein Zusammenhang zwischen der Rekrutierung der Generation Z und dem Personalmanagement deutlich. Zur weiteren Eingrenzung des Themengebiets rückte der Fokus auf Employer Branding, aus dem schließlich der Titel, die Problemstellung und in weiterer Folge die Zielsetzung dieser Masterarbeit abgeleitet wurden. Nach der Formulierung der wissenschaftlichen Forschungsfragen erfolgte eine präzise Eingrenzung des Themenfelds, um den Forschungsumfang klar zu definieren.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

2.1. Diversity Management

Schon im Jahr 2015 definierte Gutting „Diversity Management als den bewussten Einsatz von Vielfalt innerhalb der Belegschaft“. Während die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe und Ansichten potenziell zu Meinungsverschiedenheiten führen kann, zielt Diversity Management darauf ab, solche Konflikte durch gezielte Strategien zu minimieren. Früher primär als Instrument zur Vermeidung von Diskriminierung angesehen, wird Diversity Management heute als essenziell erachtet, um Unternehmen zu stärken, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die Attraktivität der Arbeitgebermarke zu erhöhen. (vgl. Gutting 2015, S. 3, 6)

Schach (2023 S. 2ff.) betrachtet Diversity Management als ein zentrales strategisches Thema für die zukünftige Ausrichtung von Unternehmen. Die Integration von Vielfalt in Unternehmen fördert Innovation, da Teams, die aus Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven bestehen, komplexe Aufgabenstellungen effektiver und schneller lösen. Verschiedene Perspektiven tragen nachweislich zur Qualität und Geschwindigkeit der Problemlösung bei und schaffen so einen signifikanten Wettbewerbsvorteil. Ziel des Diversity Managements ist es, Teams aus Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Herkunft, Geschlechter und Ansichten zu formen, deren vielfältige Fähigkeiten und Erfahrungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Angesichts des Fachkräftemangels dient dieses Vorgehen auch dazu, die Arbeitgebermarke bekannter und attraktiver zu machen – ein Faktor, der insbesondere für jüngere Generationen, wie die Generation Z, bei der Wahl von Arbeitgeber*innen zunehmend entscheidend ist. (vgl. Schach 2023, S. 2ff.)

2.2. Employer Value Proposition (EVP)

Die Employer Value Proposition (EVP) ist der entscheidende Faktor, weshalb sich potenzielle Bewerber*innen für ein Unternehmen interessieren und letztlich für eine Bewerbung entscheiden. Sie hebt arbeitsplatzspezifische Merkmale hervor, die einen attraktiven Arbeitsplatz ausmachen und unverzichtbar für die Gewinnung von Talenten sind. Die EVP fungiert

als Grundlage, auf der das Unternehmen von Bewerber*innen wahrgenommen wird, und spiegelt die zentralen Aspekte wider, die für eine erfolgreiche Rekrutierung von Bedeutung sind. In der heutigen Arbeitswelt, in der Bewerber*innen hohe Erwartungen haben, spielt die EVP eine entscheidende Rolle, um diese Anforderungen zu erfüllen. Insbesondere die Generation Z legt großen Wert darauf, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, Sinn in ihrer Arbeit zu finden und die Möglichkeit zu haben, aktiv etwas zu bewirken. (vgl. Losekam/Lipovac, 2022 S. 117)

In der heutigen Arbeitswelt sind für Mitarbeiter*innen nicht mehr nur ein attraktives Gehalt, flexible Arbeitszeiten oder Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens von Bedeutung. Zunehmend rücken auch andere Faktoren wie Nachhaltigkeit, der Sinn und Zweck der täglichen Arbeit sowie die Möglichkeit, einen positiven Beitrag zu leisten, in den Vordergrund. Insbesondere die Work-Life-Balance gewinnt zunehmend an Bedeutung, besonders bei jüngeren Generationen wie die der Generation Z. Diese Aspekte werden in der sogenannten Employer Value Proposition (EVP) zusammengefasst, die die wesentlichen Werte und Angebote eines Unternehmens beschreibt. Eine überzeugende EVP, die diese zentralen Anliegen berücksichtigt, kann entscheidend dazu beitragen, neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen und langfristig zu binden. (vgl. Sünderhauf 2022, S. 2f.)

2.3. Candidate Experience

Die Candidate Experience bezeichnet die Gesamtheit der Erfahrungen, die Bewerber*innen während des gesamten Rekrutierungsprozesses sammeln. Hierbei handelt es sich um die Wahrnehmungen und Eindrücke, die Bewerber*innen in den verschiedenen Phasen des Bewerbungsverfahrens gewinnen, beginnend mit dem ersten Kontakt bis hin zu den abschließenden Schritten der ersten Wochen der Probezeit. Innerhalb dieses Prozesses entstehen sogenannte Touchpoints, die die einzelnen Interaktionen und Erlebnisse der Bewerber*innen mit dem Unternehmen beschreiben. Die Candidate Experience kann dabei als eine wechselseitige Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Bewerber*innen verstanden werden, die von beiden Seiten beeinflusst wird. Diese Erfahrungen prägen nicht nur die Meinung der Kandidat*innen über das Unternehmen, sondern können auch deren zukünftige Interaktionen mit der Firma beeinflussen. Die Wahrnehmung kann sowohl positiv als auch

negativ sein und wird heutzutage häufig auf Social Media oder Jobportalen öffentlich bewertet, was den Ruf eines Unternehmens weiter beeinflussen kann. (vgl. Athanas/Wald 2014, S. 5)

Ein entscheidender Faktor im Rekrutierungsprozess ist die Candidate Experience, die sich oft schon in kleinen Details zeigt. Diese beginnt mit der ersten Nachricht, bis hin zur Wahl des Ortes für das Vorstellungsgespräch sowie der Atmosphäre während des gesamten Gesprächs. Solche Aspekte tragen maßgeblich dazu bei, wie ein Unternehmen von potenziellen Mitarbeiter*innen wahrgenommen wird und können den Erfolg der Rekrutierung maßgeblich beeinflussen. (vgl. Verhoeven 2015, S. 2f.)

Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht darin, geeignete Mitarbeiter*innen auszuwählen und diese erfolgreich zu rekrutieren. Dies ist wesentlich, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und durch spezialisierte Fachkräfte einen strategischen Vorteil am Markt zu erzielen. Dabei ist es erforderlich, dass notwendige Ressourcen wie Geld sowie Zeit vorhanden sind und gezielt innerhalb des Human Ressource-Teams eingesetzt werden. (vgl. Wisotzky 2023, S. 1f.)

2.4. Die Generation Z

Die Generation Z umfasst junge Menschen, die ab 1995 geboren wurden, und stellt bereits fast ein Drittel der Weltbevölkerung. Mitglieder dieser Gruppe legen besonderen Wert auf einen nachhaltigen Lebensstil und zeichnen sich durch eine hohe digitale Kompetenz aus, weshalb sie oft als die ersten echten Digital Natives gelten. Auffällig ist zudem, dass die Generation Z die höchste Rate an psychischen Erkrankungen im Vergleich zu anderen Generationen aufweist. In Österreich macht diese Gruppe bereits einen beachtlichen Teil der Gesamtbevölkerung aus; viele befinden sich noch in Ausbildung, während einige bereits berufstätig sind. Der prägende Unterschied zur Vorgängergeneration liegt im selbstverständlichen Umgang mit dem Internet und Social Media. Der starke Einfluss der digitalen Welt auf die Generation Z zeigt sich deutlich, da sie nicht nur die Vorteile, sondern auch die Herausforderungen des Internets bewältigen muss. Die permanente Verfügbarkeit von Informationen und Produkten führt dazu, dass Prozesse schnell und effizient ablaufen sollen. Dies spiegelt sich in einer beschleunigten Lebensweise

wider und steht in starkem Kontrast zu den Werten früherer Generationen. (vgl. Esmailzadeh et al. 2022, S. 4, 10f.)

Die Generation Z gilt in zahlreichen Lebensbereichen, insbesondere jedoch in Unternehmen, als treibende Kraft für Veränderungen. Im Zentrum ihrer Werte stehen körperliche Fitness, die Möglichkeit die Welt zu bereisen, und ein stabiles, attraktives Einkommen. Diese Prioritäten deuten auf eine ausgeprägte Zielstrebigkeit hin, die sowohl Vorteile als auch Herausforderungen mit sich bringen. Während diese Haltung eine klare Fokussierung auf individuelle Lebensziele ermöglicht, kann sie auch zu erhöhtem Druck und einer hohen Erwartungshaltung gegenüber dem beruflichen Umfeld führen. (vgl. Parment 2023, S. 126f.) Darüber hinaus wird in Kapitel 6 ausführlich auf die spezifischen Anforderungen der Generation Z am Arbeitsplatz eingegangen, wobei auch die Gestaltung von Anreizen sowie die Strategien zur langfristigen Bindung dieser Generation im Unternehmen detailliert behandelt werden.

2.5. Corporate Identity

Unter Corporate Identity versteht man das umfassende Erscheinungsbild eines Unternehmens, das sich sowohl in der Außendarstellung als auch im Verhalten der Mitarbeiter*innen und der Führungsebene widerspiegelt. Im Zentrum steht dabei das Gesamtbild, das von Mitarbeiter*innen und potenziellen Bewerber*innen wahrgenommen wird. Besonders der erste Eindruck spielt eine entscheidende Rolle, da er maßgeblich dazu beiträgt, wie das Unternehmen wahrgenommen wird – positiv oder negativ. Laut Studien bestätigt sich dieser erste Eindruck in vielen Fällen bei weiteren Interaktionen mit dem Unternehmen. (vgl. Schäfer 2014, S. 1)

Jeder Arbeitstag bringt für Mitarbeiter*innen eine Vielzahl an Erfahrungen und Eindrücken mit sich, die ihre Wahrnehmung der Organisation prägen. Dazu gehören Aspekte wie das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens, das Logo, die Struktur der Organisation, Entscheidungen des Managements sowie interne Kommunikationsmittel wie Firmenzeitschriften und vieles mehr. Diese Elemente beeinflussen maßgeblich die Art und Weise, wie Beschäftigte die Organisation wahrnehmen. Die interne kulturelle Identität des Unternehmens steht in enger Verbindung mit Faktoren wie Motivation der Mitarbeiter*innen, einem positiven Arbeitsklima, dem Sinngehalt der ausgeführten Tätigkeiten sowie dem Gefühl der Zugehörigkeit. Im Gegensatz

dazu ist die externe kulturelle Identität entscheidend für das öffentliche Image des Unternehmens. Ein Mangel an klar definierter Corporate Identity kann weitreichende negative Folgen haben, wie ineffiziente Arbeitsabläufe, ein belastetes Betriebsklima und weitere organisatorische Hindernisse. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, ein Gleichgewicht zwischen dem internen und externen Unternehmensbild zu gewährleisten und dieses als sinnstiftend erlebbar zu gestalten. Abschließend lässt sich festhalten, dass die fortlaufende Weiterentwicklung der Unternehmenskultur eine zentrale Rolle spielt, da diese einem permanenten Wandel unterliegt. (vgl. Schnyder 1998, S. 101)

2.6. Employer Branding

Der Paradigmenwechsel vom angebots- hin zu einem nachfrageorientierten Arbeitsmarkt ermöglicht es Mitarbeiter*innen, insbesondere Fachkräften, ihren Arbeitsplatz frei zu wählen und bei Bedarf zu attraktiveren Arbeitgeber*innen zu wechseln. Dieser Wandel wird zusätzlich durch den stetig steigenden Qualifikationsstandard und die demografische Entwicklung begünstigt. Zudem wird erwartet, dass bis 2025 die Generationen Y und Z die größte Gruppe innerhalb der Arbeitnehmerschaft bilden werden, wobei diese hohe Ansprüche an ihre Arbeitgeber*innen stellen. Dies verschärft die Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Um im Wettbewerb erfolgreich zu bleiben, wird es daher immer wichtiger, die Fähigkeit zu entwickeln, das eigene Unternehmen gezielt und sichtbar zu positionieren, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. (vgl. Losekam/Lipovac 2022, S. 116)

Um ein Unternehmen zugleich sichtbar und attraktiv für potenzielle Bewerber*innen zu platzieren, ist eine umfassend geplante Strategie erforderlich, die sich auf verschiedene zentrale Bereiche konzentriert. Dazu zählen die Personalrekrutierung, das Unternehmensimage, die Attraktivität als Arbeitgeber*innen sowie das Personalmanagement. Menschen, auch als Humankapital bezeichnet, sind hierbei von zentraler Bedeutung und können einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellen. Besonders hochqualifizierte und gut ausgebildete Fachkräfte sind unverzichtbar, um als Organisation langfristig erfolgreich zu bestehen. Während sich das Konzept des Employer Branding ursprünglich vor allem auf die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften konzentrierte, umfasst es heute zusätzlich die

gezielte Identifikation und Förderung unternehmensinterner Strukturen und Potenziale, um die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. (vgl. Sünderhauf 2022, S. 1) Der Aufbau einer erfolgreichen Employer Branding Strategie sowie die damit verbundenen Prozesse werden in Kapitel 4 detailliert untersucht.

3. DIE GENERATION Z

In folgenden Abschnitten werden unterschiedliche Perspektiven aus verschiedenen Fachliteraturen sowie Anforderungen der Generation Z untersucht, um ein tiefergreifendes Verständnis dieser Zielgruppe zu ermöglichen.

3.1. Angehörige der Generation Z

Maas (2019 S. 21ff.) stellte 2019 fest, dass die Generation Z auf einen Arbeitsmarkt mit vielfältigen Chancen und Perspektiven trifft. Die niedrige Arbeitslosenquote und der demografische Wandel schaffen eine Situation, in der die Anzahl der offenen Stellen, die der jungen Erwachsenen Arbeitssuchenden deutlich übersteigt. Dadurch erleben viele junge Menschen der Generation Z wenig Druck, sich frühzeitig auf eine spezifische Berufswahl festzulegen. Für Unternehmen hingegen wird es dadurch zunehmend schwieriger, qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren. Die Generation Z ist außerdem die bislang am besten ausgebildete Gruppe, was auf die hohe Studienbereitschaft in dieser Altersgruppe zurückzuführen ist. Im Vordergrund stehen für sie Freiheit, Selbstbestimmung und die Möglichkeit, das Leben in vollen Zügen zu genießen, wobei die persönliche Freizeitgestaltung oft wichtiger erscheint als traditionelle Werte wie Arbeitsdisziplin und Pflichtbewusstsein. Dennoch bevorzugen viele Angehörige dieser Generation gut bezahlte Stellen, die ihnen eine hohe Lebensqualität ermöglichen. (vgl. Maas 2019, S. 21 ff.)

Der Wandel vom angebots- hin zu einem nachfrageorientierten Arbeitsmarkt hat dazu geführt, dass Beschäftigte, insbesondere Fachkräfte, die Freiheit haben, ihren Arbeitsplatz gezielt auszuwählen und bei Bedarf zu attraktiveren Arbeitgeber*innen zu wechseln. Diese Entwicklung wird durch den steigenden Qualifikationsstandard sowie die demografischen Veränderungen weiter verstärkt. Zudem wird prognostiziert, dass die Generationen Y und Z bis zum Jahr 2025 die größte Gruppe der Erwerbstätigen stellen werden. Diese Generationen legen besonderen Wert auf anspruchsvolle Bedingungen und klare Werte bei ihren Arbeitgeber*innen, was die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte zusätzlich erschwert. Daher ist es entscheidend, die

Kompetenz zu entwickeln, das eigene Unternehmen strategisch und sichtbar zu positionieren, um langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. (vgl. Losekam/Lipovac 2022, S. 116)

Die Angehörigen der Generation Z (geboren zwischen 1995 und 2010) haben in ihrem bisherigen Leben bereits einige prägende Ereignisse erlebt, wie die Machtverschiebung Richtung Asien, den Ukraine-Krieg und die Corona-Pandemie. Auch die aktuelle Konjunkturphase stellt für diese Generation eine neue Herausforderung dar. Aufgewachsen in Zeiten stetig wachsender Kaufkraft, sehen sich die Mitglieder der Generation Z nun mit einer wirtschaftlichen Lage konfrontiert, die sie bewältigen müssen. Die Corona-Pandemie hat zudem die finanzielle Situation vieler Mitglieder*innen dieser Generation verändert, da durch den Lockdown viele Ausgabemöglichkeiten, wie Reisen und Restaurantbesuche durch die strikten Verordnungen wegfielen. (vgl. Parment 2023, S. 7f.)

Nach der Analyse der charakteristischen Merkmale und Wertvorstellungen der Generation Z ist es nun essenziell, die spezifischen Anforderungen dieser Generation im beruflichen Kontext detaillierter zu betrachten. Das folgende Kapitel 3.2 widmet sich daher den Anforderungen der Generation Z gegenüber ihrem Arbeitsplatz und potenziellen Arbeitgeber*innen.

3.2. Anforderungen der Generation Z

Angehörige der Generation Z legen besonderen Wert auf Abwechslung, Sinnhaftigkeit und Flexibilität im Berufsleben. Fehlen diese Elemente, steigt ihre Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, deutlich an. Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung sowie ein attraktives Gehalt. Im Vergleich zu früheren Generationen, insbesondere der Generation Y, die vielmehr nach Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit strebt, ist für die Generation Z ein wettbewerbsfähiges Gehalt von größerer Bedeutung. Bereits in der Stellenausschreibung sollte daher ein konkurrenzfähiges Gehalt hervorgehoben werden. Zudem sind regelmäßige Mitarbeiter*innen Events wichtig, um soziale Bindungen innerhalb des Teams zu stärken. Ein moderner Arbeitsplatz, der den Ansprüchen der „Digital Natives" gerecht wird, ist ebenfalls essenziell, um diese Generation für das Unternehmen zu gewinnen. Auch der Führungsstil muss an die Bedürfnisse der Generation Z angepasst werden: Flache Hierarchien

und die Einbindung aller Mitarbeiter*innen in Entscheidungsprozesse spielen eine zentrale Rolle. (vgl. Losekam/Buckert 2024, S. 3)

So ist klar zu erkennen, dass es von großer Bedeutung ist, Führungskräfte zu haben, die diese Gesellschaft, in der die Generation Z aufgewachsen ist, verstehen und sich in diese integrieren können. Es gilt Wege zu finden, um von dieser Generation anerkannt zu werden, indem man ihre Werte, den Zeitgeist und ihre besonderen Interessen berücksichtigt. Dies kann einen enormen Vorteil im Rekrutierungsprozess mit sich bringen. Wie nachfolgend noch im Abschnitt 5.1 erwähnt wird, hat auch die Pandemie die Erwartungshaltung der Mitglieder dieser Generation verändert. Heutzutage stellen nicht nur Arbeitgeber*innen hohe Ansprüche, sondern auch Arbeitnehmer*innen. Corporate Identity spielt eine große Rolle, wenn es um das Firmenimage geht. Personen dieses Jahrgangs wollen sich mit der Marke des Unternehmens identifizieren und verbinden diese mit der eigenen Identität. (vgl. Parment 2023, S. 2ff.)

Der zunehmende Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt geht mit einem Wandel in den Arbeitskulturen einher. Ältere Generationen haben Probleme, auf Veränderungen und Neuerungen flexibel zu reagieren, da sie sich über Jahre hinweg feste Routinen und Arbeitsweisen angeeignet haben, die ihnen Stabilität bieten. Die moderne Arbeitswelt ist jedoch von einem kontinuierlichen Wandel geprägt, was insbesondere für langjährige Mitarbeiter*innen zur Herausforderung werden kann. Schlotter und Hubert betonen, dass die Generation Z aufgrund ihres Innovationspotenzials und ihrer Offenheit für Veränderungen für Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. In diesem Zusammenhang lässt sich ein Trend zu flacheren Hierarchien beobachten, der eine Transformation traditioneller Führungsstrukturen notwendig macht. Um den Erwartungen und Arbeitsstilen der Generation Z gerecht zu werden, werden Unternehmen ihre Führungsprinzipien und Organisationsformen neu denken müssen. (vgl. Schlotter/Hubert 2020, S. 1f.)

Eine weitere Perspektive zu diesem Thema lieferte Sass (2019 S. 2f.) im Jahr 2019. Die Generation Z strebt danach, in einer digitalisierten Umgebung zu arbeiten, wobei die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung eine zentrale Rolle spielt. Häufig tritt im Rekrutierungsprozess derselbe Fehler auf. Anreizsysteme sind oft starr und unflexibel in die Rekrutierungsstrategie integriert, ohne die individuellen Bedürfnisse der Bewerber*innen zu berücksichtigen. Sass bezeichnet daher die Identifikation persönlicher Anreize als die „Königsdisziplin der Motivation“. Es gilt die

wichtigsten Motivationstreiber von künftigen Kandidat*innen herauszufinden, um anschließend ein Konzept für eine Employer Branding Strategie zu entwickeln. Diese Sichtweise unterstreicht die Notwendigkeit, personalisierte Anreizsysteme zu entwickeln, um die Motivation und Zufriedenheit der jungen Talente zu maximieren. (vgl. Sass 2019, S. 2f.)

Früher war die Arbeitswelt von hierarchischen Führungssystemen geprägt, in denen angenommen wurde, dass auf den höchsten Managementebenen, die meiste fachliche Kompetenz vorhanden sei. Heute zeigt sich jedoch ein gegenteiliger Trend. Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass es entscheidend ist, alle Mitarbeiter*innen entsprechend ihrer Position mit Verantwortlichkeiten auszustatten und in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Nur so kann ein Unternehmen im jeweiligen Markt erfolgreich agieren. Für die Generation Z sind Eigenverantwortung und Transparenz im Arbeitsalltag von großer Bedeutung. (vgl. Schumacher/Gschwill 2014, S. 4)

Daraus lässt sich eindeutig ableiten, dass für die Generation Z ein moderner Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung ist. Diese Thematik wird im folgenden Abschnitt 3.3 eingehend untersucht und im Kontext aktueller Forschungsergebnisse vertieft analysiert.

3.3. Ein moderner Arbeitsplatz als Anreiz für zukünftige Bewerber*innen der Gen Z

Braun und Pundt (2020 S. 3f.) betonen die Bedeutung von Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter*innen. Die Analyse und gezielte Förderung von Fachwissen, spezifischen Fähigkeiten und Talenten können erheblich zur Produktivitätssteigerung im Unternehmen beitragen. Dieses Konzept wird als Humankapital bezeichnet. Der kontinuierliche Fokus auf die Weiterentwicklung der menschlichen Ressourcen fördert nicht nur die Motivation der Mitarbeitenden, sondern verschafft dem Unternehmen auch einen Wettbewerbsvorteil. Allerdings werden von der Geschäftsführung häufig finanzielle Mittel in diesem Bereich eingespart. Humankapitaltheoretiker argumentieren hingegen, dass statt Budgetkürzungen im Personalbereich die Wettbewerbsfähigkeit durch Weiterbildungsmaßnahmen gesteigert werden sollte. Dies würde nicht nur die Motivation und Arbeitsfreude der Mitarbeitenden erhöhen, sondern auch die Arbeitgebermarke stärken. Ein positiver Nebeneffekt wäre zudem eine erhöhte

Anzahl an Bewerbungen, unterstützt durch ein immer stärker werdendes Empfehlungsprogramm für Mitarbeiter*innen. Der veraltete Gedanke, dass Angestellte lediglich einen Kostenfaktor darstellen, muss durch die Erkenntnis ersetzt werden, dass Mitarbeitende den zentralen Erfolgsfaktor eines jeden Unternehmens bilden. Nur so lässt sich ein zeitgemäßer Arbeitsplatz gestalten, der den Erwartungen und Bedürfnissen der Generation Z entspricht. (vgl. Braun/Pundt, 2020 S. 3f.)

Klaffke (2022 S. 4ff.) betont, dass Generationenmanagement eine entscheidende Rolle für die Gestaltung moderner Arbeitsplätze spielt. Da verschiedene Altersgruppen jeweils eigene Werte und Sichtweisen mitbringen, können Spannungen entstehen, die es zu managen gilt. Aufgrund des steigenden Pensionsantrittsalters wird die Zusammenarbeit zwischen Generationen in Zukunft weiter zunehmen und genau hier setzt Generationenmanagement an. Es zielt darauf ab, potenzielle Konflikte zu identifizieren und geeignete Strategien zu entwickeln, die eine reibungslose Zusammenarbeit ermöglichen. Klaffke verweist auch auf das Konzept des Diversity Managements, das die Vielfalt innerhalb der Belegschaft als wertvolle Ressource versteht. Es ist wichtig, die generationenspezifischen Unterschiede als Stärke zu begreifen: Mitarbeitende bringen jeweils spezifisches Fachwissen und individuelle Erfahrungen ins Unternehmen ein. Klaffke beschreibt drei zentrale Einflussfaktoren: Erstens ändern sich die Werte und Einstellungen einer Person im Verlauf ihres Lebens; mit 40 Jahren hat eine Person oft andere Prioritäten als mit 20. Zweitens beeinflussen private Erlebnisse, seien sie positiver oder negativer Natur, maßgeblich diese Werte und Einstellungen. Drittens verändert sich die Perspektive durch den kontinuierlichen Austausch mit Angehörigen anderer Generationen. Werden diese Unterschiede bewusst gefördert und konstruktiv genutzt, tragen sie erheblich zum Erfolg und zur Innovationskraft einer Organisation bei. Deshalb ist es für Unternehmen essenziell, Strategien zu entwickeln, die das Potenzial aller Generationen erkennen und gezielt fördern. (vgl. Klaffke 2022, S. 4ff.)

Nachdem dargelegt wurde, welche Merkmale einen Arbeitsplatz für die Generation Z attraktiv gestalten, werden im folgenden Abschnitt 3.4 Strategien zur langfristigen Bindung dieser Generation an das Unternehmen analysiert und aufgezeigt.

3.4. Bindung der Gen Z an das Unternehmen

In zahlreichen Unternehmen richtet das Management seine Aufmerksamkeit vorrangig auf strategische Kategorien wie Produkte, Märkte, Differenzierungsmerkmale und die Wünsche der Kund*innen. Mitarbeiter*innen hingegen werden oft lediglich als Kostenfaktor oder Ressource betrachtet. Dabei sind qualifizierte Fachkräfte ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil. Doch ihre Rekrutierung gestaltet sich zunehmend schwierig. Ohne diese Fachkräfte lassen sich die genannten strategischen Ziele jedoch kaum erfolgreich umsetzen. Selbst wenn Unternehmen durch gezieltes Employer Branding neue Talente gewinnen, kehren diese oft schon nach kurzer Zeit der Organisation wieder den Rücken. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Fehlen zentrale Aspekte wie Sinnhaftigkeit in der Arbeit, eine ausgewogene Work-Life-Balance, nachhaltige Praktiken wie flexible Arbeitsmodelle, Vielfalt sowie eine gesunde Arbeitsumgebung am Arbeitsplatz und weitere bedeutende Einflussfaktoren, ist eine langfristige Bindung an das Unternehmen nahezu unmöglich. Auch die beste Employer Branding-Kampagne ist wirkungslos, wenn sie nur leere Versprechen vermittelt. Daher wird deutlich, dass nicht nur ein authentisches Employer Branding entscheidend ist, sondern auch die tatsächliche Wertschätzung und der Fokus auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen. (vgl. Reisinger/Lettner/Friedl 2019, S. 322)

Die am besten qualifizierten Mitarbeiter*innen sind die ersten, die ein Unternehmen verlassen, wenn sie sich nicht mehr mit ihren Arbeitgeber*innen identifizieren können. Bedeutende Veränderungen in den Erwartungen und Ansprüchen der Belegschaft stellen zunehmend ein Problem für jene Unternehmen dar, die sich nicht rechtzeitig an diese Entwicklungen anpassen können. Die Fähigkeit, auf die sich wandelnden Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter*innen einzugehen, wird daher zu einem entscheidenden Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg. Firmen, die es versäumen, proaktiv auf diese Veränderungen zu reagieren, riskieren ihre wertvollsten Talente zu verlieren, was ihre Wettbewerbsfähigkeit erheblich beeinträchtigen kann. (vgl. von der Oelsnitz/Behring/Schmidt 2023, S. 1ff.)

Bath und Winkler (2024 S. 21) beschreiben in diesem Zusammenhang die neu definierte Rolle des Chief Human Resources Officer (CHRO), um möglichen Herausforderungen vorzubeugen. Während der CEO für die Gesamtverantwortung des Unternehmens in all seinen Facetten zuständig ist, konzentriert sich der CHRO auf sämtliche interne Angelegenheiten, die die

Mitarbeiter*innen betreffen. Diese Aufgaben umfassen nicht nur administrative und operative Aspekte des Personalwesens, sondern auch strategische Initiativen zur Förderung der Employee Experience. Es ist allgemein bekannt, dass die Employee Experience einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Zufriedene Mitarbeiter*innen tragen entscheidend zu einem produktiven Arbeitsumfeld bei und fördern die Erreichung der Unternehmensziele. Indem der CHRO die Bedürfnisse der Belegschaft in den Mittelpunkt stellt, kann er oder sie dazu beitragen, die Mitarbeiter*innen Bindung zu stärken und die Innovationskraft des Unternehmens zu steigern. Dies führt letztlich zu einer nachhaltigen Steigerung der Unternehmensleistung und Wettbewerbsfähigkeit. (Bath/Winkler 2024, S. 21)

4. STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT DURCH EINE GEZIELTE EMPLOYER BRANDING-STRATEGIE

Laut Künzel (2013 S. 1f.) ist Employer Branding stets ein integraler Bestandteil eines Unternehmens, selbst wenn es nicht im Mittelpunkt steht und nicht aktiv betrieben wird. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der entweder spontan entstehen oder durch gezielte Methoden gelenkt werden kann. Während früher der Fokus auf werbewirksamen Slogans lag, für die externe Agenturen engagiert wurden, richtet sich heute das Augenmerk auf die Entwicklung einer ernstzunehmenden Arbeitgebermarke. Arbeitgebermarkenbildung sollte als ganzheitlicher Prozess betrachtet werden, der auch Aspekte wie Corporate Social Responsibility (CSR) umfasst. Eine starke Arbeitgebermarke trägt nicht nur zur Gewinnung neuer Talente bei, sondern fördert auch die Bindung bestehender Mitarbeiter*innen und unterstützt das Unternehmen in seiner langfristigen strategischen Ausrichtung. Dies macht Employer Branding zu einem zentralen Element moderner Personalstrategien. (vgl. Künzel 2013, S. 1f.)

Unternehmen, die aktiv um neues Personal werben, müssen sich heute stärker denn je von der Konkurrenz abheben. Die gestiegenen Anforderungen seitens neuer Bewerber*innen verdeutlichen die Bedeutung der Arbeitgebermarke für ein erfolgreiches Personalmarketing. Nur durch ein positives Image und eine gut integrierte Arbeitgebermarke ist es möglich, neue Fachkräfte erfolgreich zu rekrutieren. Im Mittelpunkt des Employer Branding steht der Begriff „Marke“. Ein Unternehmen muss nach außen hin anziehend und attraktiv wirken, um von potenziellen Bewerber*innen wahrgenommen zu werden. Die Entwicklung einer solchen Arbeitgebermarke ist das zentrale Ziel einer erfolgreichen Employer Branding-Kampagne. Laut Kanning (2017 S. 3f, 134) besteht ein zentrales Problem in der Zuständigkeit für das Thema Employer Branding. Oftmals sehen die Marketingabteilungen ihre Zuständigkeit nicht im Bereich der Arbeitgebermarkenbildung und schlagen daher auch kein Budget für dieses Thema bei der Geschäftsführung vor. Infolgedessen bleibt die Verantwortung häufig bei der HR-Abteilung, was die Beschaffung finanzieller Mittel erschwert. Dies führt dazu, dass es keine positive Entwicklung in Richtung Personalmarketing gibt. (vgl. Kanning, 2017, S. 3f, 134)

Auch Dr. Baran (2018 S. 5f.) erläutert die bedeutende Funktion eines HR-Managers. Während in anderen Bereichen wie Marketing oder Vertrieb erhebliche Summen investiert werden und

deren Verantwortliche Führungspositionen einnehmen, wird der Human-Resource-Abteilung häufig weniger Aufmerksamkeit geschenkt. In der Vergangenheit, als es eine Vielzahl verfügbarer Arbeitskräfte gab, wurde das HR-Management und damit auch das Employer Branding als unwichtig erachtet. Bei einem Mangel an Fachkräften hingegen wird die Bedeutung dieser Funktionen als äußerst wertvoll angesehen. Diese Beobachtungen spiegeln die jeweiligen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wider. Zusammenfassend zeigt sich das zentrale Problem einer oft zu schwachen HR-Abteilung. (vgl. Baran 2018, S. 5f.)

Nach Ansicht von Petrov (2022 S. 2ff.) begehen viele Unternehmen nach wie vor dieselben Fehler im Rekrutierungsprozess. Der Erfolg wird oft anhand der Anzahl der geschalteten Stellenanzeigen und eingegangenen Bewerbungen gemessen. Häufig werden Headhunter zu hohen Kosten engagiert, jedoch bleibt der erhoffte Erfolg aus. Im Employer Branding-Prozess geht es jedoch nicht nur um die Besetzung von Stellen, sondern auch um die langfristige Bindung zukünftiger Mitarbeiter*innen. Eine erfolgreiche und bekannte Arbeitgebermarke führt idealerweise dazu, dass Bewerber*innen das Unternehmen auch ohne Stellenanzeigen wahrnehmen. Eine klare Erkenntnis besteht darin, dass zuerst interne Faktoren wie das Personalmanagement, das interne Ansehen und die Qualität der Führungsriege analysiert werden müssen. Die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke beginnt intern, wobei die Kultur des offenen Feedbacks eine entscheidende Rolle spielt. Es ist von großer Wichtigkeit, den aktuellen Mitarbeiter*innen die Angst vor Rückmeldungen an die Führungsebene zu nehmen. Die notwendige Veränderung für ein erfolgreiches Employer Branding beginnt bei den Entscheidungsträger*innen. Dies umfasst eine genaue Untersuchung und Verbesserung interner Prozesse und Strukturen, um ein authentisches und attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, das sowohl aktuelle als auch potenzielle Mitarbeiter*innen überzeugt. Petrov (2022 S. 2ff) unterstreicht somit die Bedeutung eines umfassenden und strategischen Ansatzes im Employer Branding, der über die reine Rekrutierung hinausgeht und die nachhaltige Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen in den Vordergrund stellt. (vgl. Petrov 2022, S. 2ff.)

Im Abschnitt 4.1 wird die Entwicklung einer Employer Branding Strategie umfassend analysiert und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

4.1. Entwicklung einer Employer Branding Strategie

Employer Branding verfolgt das Ziel, eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen, die auf dem Arbeitsmarkt Aufmerksamkeit erregt und qualifizierte Bewerber*innen anspricht. Eine durchdachte Employer Branding-Strategie verschafft Unternehmen dabei einen erheblichen Wettbewerbsvorteil im sogenannten „War for Talents“. Zudem werden durch die Employer Value Proposition, wie in Abschnitt 2.2 erläutert, zentrale Werte und Sinnhaftigkeit der Arbeit an potenzielle Mitarbeitende vermittelt, was wesentlich zur Anziehungskraft des Unternehmens beiträgt. Diese Werte sollten bereits in den Stellenanzeigen verankert sein, da hier der erste Eindruck eines positiven Arbeitgeberimages entsteht. (vgl. Losekam/Lipovac 2022, S. 117)

Im Rahmen einer Employer Branding-Strategie stehen sowohl aktuelle Mitarbeiter*innen als auch potenzielle zukünftige Mitarbeiter*innen im Fokus. Dabei liegt der Schwerpunkt primär auf der Ansprache von Interessierten, die noch nicht Teil des Unternehmens sind. Wesentliche Faktoren in diesem Kontext sind das Arbeitgeberimage, die Attraktivität des Unternehmens und insbesondere dessen Bekanntheit. Besonders das Image als Arbeitgeber*innen wird stark durch Aspekte wie ein attraktives Gehalt und eine positive Unternehmenskultur geprägt, welche von Bewerber*innen bewusst wahrgenommen werden. Daher ist es bereits früh in der externen Kommunikation im Rahmen der Rekrutierung entscheidend, die Stärken des Unternehmens und somit die Employer Brand klar zu vermitteln. Diese gezielte Kommunikation trägt maßgeblich zu einer positiven Candidate Journey bei. Die Verbreitung dieser Botschaften kann durch verschiedene Kanäle wie Mundpropaganda, Medien sowie durch Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens positiv beeinflusst werden. Dabei werden sowohl Fachkräfte als auch Kund*innen angesprochen, um die Reichweite zu erhöhen und den Erfolg der Strategie zu maximieren. Allerdings bestehen nach wie vor Unsicherheiten in Bezug auf den Umgang mit negativer Mundpropaganda, insbesondere auf Sozialen Medien. Um solchen negativen Effekten entgegenzuwirken, sollten frühzeitig geeignete Strategien entwickelt werden. Insgesamt ist es entscheidend, die Zielgruppen sorgfältig zu definieren, um gezielt qualifizierte Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen. Ein erfolgreiches Employer Branding erfordert zudem eine durchdachte Kommunikationsstrategie. Nicht zuletzt ist die Erfolgskontrolle ein zentraler Bestandteil, um den laufenden Prozess stetig zu optimieren und die Effektivität weiter zu steigern. (vgl. von Walter 2021, S. 22 ff.)

Attraktive Branchen genießen in der Regel einen Vorteil, da sie häufig ganz oben auf den Präferenzlisten potenzieller Bewerber*innen stehen. Dagegen können weniger populäre Branchen eine negative Wahrnehmung auf die ihnen zugehörigen Unternehmen übertragen. Dennoch haben auch solche Branchen durch gezielte Strategien, wie das sogenannte Subtyping (Segmentierung der Zielgruppen innerhalb der potenziellen oder bestehenden Belegschaft), die Möglichkeit, sich als bevorzugte Wahl innerhalb ihrer Branche zu etablieren und sich erfolgreich am relevanten Arbeitsmarkt zu positionieren. (vgl. Erz, Henkel & Tomczak, 2008, S. 22) Dabei ist es wichtig, spezifische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und diese gezielt potenziellen Bewerber*innen zu vermitteln. Durch solche Maßnahmen kann ein Unternehmen eine außergewöhnliche Positionierung erreichen und als positive Ausnahme innerhalb der Branche wahrgenommen werden – ein Effekt, der als Subtyping bezeichnet wird. (Lievens 2007 S. 55, zit. n. Erz/Henkel/Tomczak 2008, S. 24)

Nach der Analyse der Entwicklung einer Employer Branding-Strategie wird in Abschnitt 4.2 die Arbeitgebermarke detaillierter beschrieben sowie zentrale Merkmale herausgearbeitet.

4.2. Die Arbeitgebermarke im Fokus

Potenzielle Bewerber*innen sollten die Arbeitgebermarke klar und nachvollziehbar erfassen können. Sie wünschen sich eine präzise Vorstellung davon, welche Werte und Prinzipien das Unternehmen, für das sie zukünftig tätig sein könnten, verkörpert. Ein starker Identifikationsfaktor ist hierbei unerlässlich, um die eigene Marke überzeugend von der Konkurrenz abzuheben und authentisch zu positionieren. Bereits von Beginn an sollte deshalb besonderes Augenmerk auf die gezielte und wirksame Integration neuer Mitarbeiter*innen gelegt werden, da dies nicht nur die Bindung stärkt, sondern auch die Unternehmenskultur nachhaltig prägt. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2022, S. 2)

Laut Kriegler (2022 S. 21ff.) dauert der Prozess zur Etablierung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke mehrere Jahre. Um eine effektive Markenbildung zu betreiben, muss frühzeitig damit begonnen werden. Jeder Schritt muss präzise ausgeführt werden, um sich deutlich von der Konkurrenz abzuheben. Unternehmen und deren Führungskräfte müssen gegenüber ihren Mitarbeiter*innen Ehrlichkeit und Transparenz zeigen. Es dürfen keine leeren

Versprechen oder austauschbaren Wertversprechen im Rekrutierungs-Prozess gegeben werden, da am Ende beide Seiten profitieren und gemeinsam erfolgreich sein sollen. Die Generation Z möchte sich mit der Arbeitgebermarke identifizieren, was durch ein geschicktes Employer Branding ermöglicht wird, das das Unternehmen auf emotionaler Ebene anziehend gestaltet. Dieser Prozess filtert nicht nur geeignete Kandidat*innen, sondern auch diejenigen, die nicht zum Unternehmen passen. (vgl. Kriegler 2022, S. 21ff.) Überleitend ist ein Wechselspiel zwischen Image des Arbeitgebers und den Anforderungen, Erwartungen sowie Identitätskonzepten der Zielgruppe zu erkennen. Sind die vorher erwähnten Faktoren gegeben, so wird die Wahrscheinlichkeit neuer Bewerbungen immer größer. Diese Erkenntnis lässt sich durch verschiedene verhaltenswissenschaftliche Theorien und Modelle erklären. Ein kohärentes Arbeitgeberimage, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe berücksichtigt und gleichzeitig deren Selbstverständnis und Werte widerspiegelt, kann die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Bewerber*innen signifikant erhöhen. (vgl. Walter/Kremmel 2016, S. 8)

Stotz und Wedel-Klein (2013 S. 1f.) argumentieren, dass der Aufbau einer Arbeitgebermarke in vielen Unternehmen zu einseitig angegangen wird. Häufig liegt der Fokus ausschließlich auf spezifischen Bereichen wie dem Personalmarketing oder der Rekrutierung, wobei es an einem umfassenden und integrativen Ansatz mangelt. Diese Engstirnigkeit wird durch ein Defizit an Wissen und Erfahrung verschärft. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben oft nicht die notwendigen Ressourcen, um ein effektives Employer Branding zu implementieren und nachhaltig zu gestalten. Die Bedeutung einer ausgewogenen und umfassenden Strategie zur Entwicklung der Arbeitgebermarke kann nicht unterschätzt werden, insbesondere im Kontext des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter*innen nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu binden. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der vielfältigen Komponenten, die eine starke Arbeitgebermarke ausmachen, sowie die Fähigkeit, diese Elemente effektiv zu integrieren und zu kommunizieren. Der demografische Wandel führt zu einer zunehmenden Verknappung qualifizierter Fachkräfte, was den Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter*innen verschärft. In diesem Kontext wird die Entwicklung einer attraktiven und authentischen Arbeitgebermarke zu einer strategischen Notwendigkeit. Unternehmen, die es versäumen, eine

ganzheitliche und gut fundierte Employer Branding-Strategie zu entwickeln, riskieren im Wettbewerb, um die besten Talente zurückzufallen. Daher ist es für Firmen unerlässlich, ihre Bemühungen im Employer Branding zu intensivieren und sicherzustellen, dass sie sowohl intern als auch extern eine konsistente und ansprechende Arbeitgebermarke präsentieren. (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 1f.)

Bath und Winkler (2024 S. 18) argumentieren, dass Employer Branding und der Rekrutierungsprozess allein längst nicht mehr ausreichen, um neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen oder das Unternehmen zu vergrößern. Stattdessen sollte der Fokus zunächst auf der bestehenden Belegschaft liegen. Wie nachfolgend in Kapitel 6 hervorgehoben wird, ist es entscheidend, dass die aktuelle Belegschaft umfassend in das Unternehmen integriert wird und ein Mitspracherecht in der Unternehmensentwicklung erhält. Nur wenn die Mitarbeiter*innen sich aktiv eingebunden und wertgeschätzt fühlen, können sie ihr volles Potenzial entfalten. Hochmotivierte Angestellte sind bereit, überdurchschnittliches Engagement zu zeigen und betrachten sich als integraler Bestandteil eines größeren Ganzen. Diese Identifikation mit dem Unternehmen führt nicht nur zu einer höheren Arbeitsleistung, sondern fördert auch die langfristige Loyalität und Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. (vgl. Bath/Winkler 2024, S. 18)

In Abschnitt 4.3 werden anschließend verschiedene Ansätze zur Optimierung der Candidate Experience untersucht.

4.3. Optimierung der Candidate Experience im Bewerbungsprozess

Bevor eine erfolgreiche Rekrutierung starten kann, müssen verschiedene Faktoren bedacht werden. Ein wesentlicher Bestandteil eines aussichtsreichen Rekrutierungsprozesses ist die Candidate Experience. Gerade wenn es um die Generation Z geht, sind einige Dinge wie schnelle Rückantwort auf die Bewerbung, Identifikation mit dem Unternehmen vom ersten Gespräch an und vieles mehr zu beachten, um erfolgreich neue Bewerber*innen an die Firma zu binden. Tim Verhoeven betont, dass nach mehreren Befragungen die Kompatibilität mit mobilen Endgeräten gegeben sein muss. Gerade die hochdigitalisierte Generation Z stößt online auf offene Stellenangebote. Somit muss es hier zu einem reibungslosen Ablauf und einer positiven

Erfahrung der Bewerber*innen kommen. Websites, die nicht auf die Nutzung mit Mobiltelefonen ausgelegt sind, stoßen hier schnell an ihre Grenzen und mögliche Interessent*innen gehen verloren. (vgl. Verhoeven 2020, S. 11)

Ullah und Ullah (2015 S. 1ff.) stellen fest, dass Bewerber*innen heutzutage die seltenste Ressource auf dem Arbeitsmarkt darstellen. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, bereits im Bewerbungsprozess auf die Individualität einzelner Bewerber*innen einzugehen und deren spezifische Anforderungen genau zu erfassen. Eine zentrale Rolle spielen hierbei das Employer Branding und das HR-Team, die die Stärken des Unternehmens identifizieren und gezielt nach außen tragen müssen, um potenzielle Interessent*innen zu gewinnen. Da viele Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten aufgrund eines Bewerberüberschusses keine spezialisierten Rekrutierungsprozesse entwickelt haben, stehen sie nun vor erheblichen Herausforderungen im gesamten Bewerbungsprozess, einschließlich der Candidate Experience. Diese Problematik wird jedoch vom Management häufig nur langsam erkannt oder schlimmstenfalls ignoriert. Eine genauere Betrachtung der Candidate Experience zeigt, dass diese bereits mit dem ersten Kontakt zu den Bewerber*innen beginnt und während des gesamten Bewerbungsverfahrens an Bedeutung gewinnt. Trotz professioneller Abläufe kommt es im Bewerbungsprozess jedoch immer wieder zu Schwachstellen, etwa durch verspätete Rückmeldungen oder unprofessionelles Verhalten seitens der Recruiter*innen, die das Bewerber*innen Erlebnis negativ beeinflussen können. (vgl. Ullah/Ullah 2015, S. 1ff.)

Pilz (2023 S. 57ff.) betont die herausragende Bedeutung einer schnellen Bearbeitung von Bewerbungsunterlagen, da dies einen wesentlichen Einfluss auf die Candidate Experience hat. Durch den Einsatz von digitaler Rekrutierung können Bewerbungsprozesse deutlich beschleunigt und gleichzeitig die Reichweite durch Social Media erheblich gesteigert werden, was die Relevanz klassischer Zeitungsanzeigen zunehmend verringert. Wie Verhoeven bereits in Punkt 4.3 beschreibt, ist die Generation Z stark digital geprägt, was die Verfügbarkeit von Bewerbungsoptionen über spezielle Apps erforderlich macht. Diese Anwendungen ermöglichen eine schnelle und unkomplizierte Bewerbung und steigern dadurch maßgeblich die Candidate Experience. Besonders wichtig ist dabei, dass die Prozesse auf Mobilgeräten reibungslos funktionieren, ein Aspekt, der unter dem Begriff Mobile Recruiting zusammengefasst wird und es Interessent*innen erlaubt, sofort auf Stellenausschreibungen zu reagieren.

Vorreiterunternehmen setzen bereits QR-Codes ein, um den Bewerbungsprozess weiter zu beschleunigen – ein wichtiger Faktor, um die Generation Z effektiv anzusprechen. Zudem können vollautomatisierte Systeme auf Basis künstlicher Intelligenz (KI) die Bewerbungsunterlagen bereits im Voraus auswerten und relevante Daten direkt an das Rekrutierungsteam übermitteln. Dies optimiert nicht nur die Effizienz des Auswahlverfahrens, sondern erhöht auch die Qualität der Entscheidungsgrundlagen im Recruiting-Prozess. (vgl. Pilz 2023, S. 57ff.)

In Abschnitt 4.4 werden für Mitarbeiter*innen besonders attraktive Benefits sowie verschiedene Anreizsysteme erörtert.

4.4. Benefits und Anreizsysteme für Mitarbeiter*innen

Anreize lassen sich im Allgemeinen in zwei Hauptkategorien unterteilen: materielle und immaterielle. Dabei legen Mitarbeiter*innen Wert auf unterschiedliche, sowie individuelle Anreize. Diese sollen unter anderem die Motivation, die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Attraktivität von Arbeitgeber*innen fördern. Wichtig ist jedoch, dass diese Anreize individuell betrachtet werden müssen, da sie von Unternehmen zu Unternehmen variieren können. Um ihre Wirksamkeit besser beurteilen zu können, sollten sie zudem mit den unternehmerischen Zielen verknüpft werden, um eine messbare Kontrolle zu ermöglichen. (vgl. Tausend/Katzauer/ Gruber 2006, S. 25 f.)

Des Weiteren wird auch noch zwischen personen-, team- und organisationsbasierten Anreizsystemen unterschieden. Besonders bei erfolgreichen Teamarbeiten bzw. Projekten sind teambasierte Belohnungen gegenüber personenbasierten Anreizsystemen von Vorteil. Natürlich bringt jedes dieser Modelle Vor- sowie Nachteile mit sich. So ist zum Beispiel beim teambasierten System das Engagement aller Teammitglieder ein klarer Vorteil, welches auch die Bindung der betroffenen Mitarbeiter*innen zur Firma erhöhen kann. Andererseits ist die Leistung jedes einzelnen nur sehr schwer zu beurteilen und somit ein Nachteil dieses Systems. Zusammenfassend ist es von großer Wichtigkeit, den Mitarbeiter*innen die Form des Anreizes verständlich zu machen. Hier gibt es nicht nur finanzielle Anreizmöglichkeiten, sondern auch welche in Form von Möglichkeiten einer Beförderung, Wertschätzung oder die Sicherstellung des Arbeitsplatzes. Besonders bei Mitarbeiter*innen mit einem hohen Gehalt bieten sich Benefits

wie Weiterbildungen oder Auszeichnungen an. Gerade bei Auszeichnungen ist es essenziell, dass diese Personen von deren Kolleg*innen wahrgenommen werden. Weiterbildungen als Anreizmöglichkeiten wirken sich nicht nur positiv auf die betroffene Person aus, sondern stellen eine Bereicherung für das ganze Team dar. (Gobeli et al. 2012 S. 259 ff.)

Schnitzler (2020 S. 1) argumentiert, dass ein hohes Gehalt allein nicht ausreicht, um zukünftig neue Mitarbeiter*innen, insbesondere Angehörige der Generation Z, für ein Unternehmen zu gewinnen. Wie bereits in Abschnitt 3.4 erörtert, liegt der Schwerpunkt vor allem auf der Work-Life-Balance, die flexible Arbeitszeiten sowie eine ausgewogene Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit umfasst. Mitarbeiter*innen-Benefits sind dabei ein wesentlicher Faktor, um als Arbeitgeber*innen attraktiv zu wirken. Große Konzerne haben gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) einen erheblichen Vorteil, da sie aufgrund ihrer Bekanntheit und umfangreichen Ressourcen eine stärkere Anziehungskraft auf Arbeitssuchende ausüben können. (vgl. Schnitzler 2020, S. 1)

Brückner (2023 S. 2ff.) betont, dass der Übergang vom Angebotsmarkt zum Nachfragemarkt längst vollzogen ist. Besonders für die Generation Z spielen dabei zahlreiche Kriterien eine entscheidende Rolle, bevor sie sich überhaupt für die Teilnahme an einem Bewerbungsgespräch entscheiden. Neben einem angemessenen Gehalt rücken vor allem die Nachhaltigkeit des Unternehmens sowie dessen ethische Werte in den Vordergrund der Entscheidungskriterien von arbeitssuchenden Personen oder solchen, die bereits einen Jobwechsel in Erwägung ziehen. Darüber hinaus sind auch die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung und die Aussicht auf Aufstiegschancen innerhalb der Organisation von großer Bedeutung. Brückner stellt fest, dass Benefits nicht nur die Mitarbeiter*innen Bindung stärken, sondern auch die Bereitschaft der Mitarbeitenden erhöhen, sich engagiert für das Unternehmen einzusetzen. Diese Faktoren tragen wesentlich zur Attraktivität von Arbeitgeber*innen bei und sind im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte unverzichtbar. (vgl. Brückner 2023, S. 2ff.)

Nachdem die verschiedenen Facetten des Employer Branding umfassend betrachtet wurden, folgt in Kapitel 5 eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Personalmanagement.

5. PERSONALMANAGEMENT ALS BASIS FÜR DEN ERFOLGREICHEN REKRUTIERUNGSPROZESS

Das Personalmanagement muss als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie angesehen werden, doch in der Praxis ist diese Schnittstelle häufig unzureichend definiert. Die Geschäftsführung muss von Beginn an erkennen, dass der Markterfolg eines Unternehmens maßgeblich von der Verfügbarkeit und Qualifikation seiner Mitarbeiter*innen abhängt. Die zunehmende Bedeutung des Personalmanagements lässt sich insbesondere auf zwei zentrale Entwicklungen zurückführen: Zum einen werden Aufgaben in Unternehmen immer komplexer, was zu einem kontinuierlichen Anstieg wissensbasierter Tätigkeiten führt. Zum anderen stößt die Effizienzsteigerung in Bereichen wie Controlling und Factoring an ihre Grenzen, während das Potenzial der Mitarbeiter*innen als Ressource noch nicht vollständig ausgeschöpft ist. Daher ist es unerlässlich, das Personalmanagement stärker in die Unternehmensstrategie zu integrieren. (vgl. Lebrenz 2020, S. 1f.)

Rosenberger (2021 S. 15, 19) identifiziert im Bereich des Personalmanagements zwei zentrale Ziele, die für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung sind: Bei wirtschaftlichen Zielen wird großer Wert auf die Erhöhung der Produktivität aller Mitarbeiter*innen gelegt. Auch spielt die Senkung der Personalkosten eine entscheidende Rolle, ebenso wie die Steigerung der individuellen Leistung jedes Einzelnen. Wiederum bei sozialen Zielen gewinnt eine individuelle Gestaltung der Arbeitszeit zunehmend an Bedeutung, insbesondere für Angehörige der Generation Z, die diesen Aspekt als entscheidenden Faktor bei der Arbeitgeberwahl betrachten. Zudem sind Pflichten gegenüber den Arbeitnehmer*innen, wie Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung, Schutz vor Mobbing und die Berücksichtigung persönlicher Belange, von großer Wichtigkeit. Verhaltens- und Entwicklungsziele werden häufig in Mitarbeiter*innen Gesprächen evaluiert. Diese unterschiedlichen Zielsetzungen führen zu Widersprüchen, die von der HR-Abteilung bewältigt werden müssen. Rosenberger betont daher den wachsenden Anspruch an die Human Ressource-Abteilung und die Notwendigkeit, den Faktor Mensch in den Mittelpunkt zu stellen. (vgl. Rosenberger 2021, S. 15, 19)

Die verstärkte Zuwanderung und der zunehmende Anteil erwerbstätiger Frauen verändern die Struktur des Personalmanagements tiefgreifend. Holtbrügge (2018 S. 4f.) sieht hier gleich wie Hartmann in Punkt 1.1 eine Entwicklung hin zur Individualisierung. Um eine erfolgreiche Rekrutierung zu gewährleisten, ist eine präzise Analyse der Zielgruppe unerlässlich. Die Digitalisierung spielt hierbei eine bedeutende Rolle und entwickelt sich zunehmend zu einem Wettbewerbsvorteil. Bereits vor Jahren führten verschiedene Einflussfaktoren, wie private und soziale Bedürfnisse, zu einer Verschiebung der Prioritäten. Insbesondere die Generation Z legt großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und bevorzugt diese gegenüber ständig steigenden Gehältern. (vgl. Holtbrügge 2018, S. 4f.)

Auch Braun und Pundt (2020 S. 5f.) betonen die Bedeutung von Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Entwicklung im Personalmanagement. Mitarbeiter*innen, insbesondere Angehörige der Generation Z, legen großen Wert auf nachhaltige Arbeitsplätze und sinnvolle tägliche Aufgaben. Diese wertvollen Aspekte können nur durch kontinuierliche Weiterentwicklung der Personalmanagementstrategien erreicht werden. Die daraus resultierenden Strategien müssen jedoch von der Managementebene operativ in den Arbeitsalltag implementiert werden. In der Praxis scheitert es jedoch häufig an dieser Schnittstelle. Daher ist ein Umdenken auf der Führungsebene von größter Bedeutung. (vgl. Braun/Pundt 2020, S. 5f.)

In Abschnitt 5.1 werden Maßnahmen zur Optimierung des Onboarding-Prozess sowie deren Auswirkungen auf die Bindung der Mitarbeiter*innen untersucht.

5.1. Ein optimierter Onboarding-Prozess zur Bindung neuer Mitarbeiter*innen an das Unternehmen

Die Begleitung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen ist nicht nur von besonderer Bedeutung für die langfristige Bindung dieser Personen, sondern wird häufig bereits im vorausgehenden Bewerbungsgespräch als Anforderung thematisiert. Dabei stellt die Verfügbarkeit der Ressourcen bestehender Mitarbeiter*innen oft eine Herausforderung dar. Diese sind meist derart mit Aufgaben belastet, dass kaum Zeit für die Einarbeitung neuer Kolleg*innen zur Verfügung steht. Dies kann ein entscheidender Faktor im weiteren Onboarding-

Prozess sein, da ein Mangel an investierter Zeit schnell zu Frustration und Entmutigung der betroffenen Person führen kann. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2022, S. 1)

Brenner (2020 S. 4ff.) betont, dass im Onboarding-Prozess die Aspekte Ehrlichkeit und Wertschätzung von zentraler Bedeutung sind. Von Beginn an müssen den Bewerber*innen die wesentlichen Eckpunkte ihres zukünftigen Aufgabenbereichs sowie mögliche Defizite des Arbeitsplatzes transparent vermittelt werden. Wenn über diese Defizite geschwiegen oder sie gar geleugnet werden, kann die Glaubwürdigkeit des Unternehmens schnell Schaden nehmen. Darüber hinaus ist es essenziell, die Stärken und Schwächen der neuen Mitarbeiter*innen frühzeitig zu erkennen, um deren Potenzial optimal zu entfalten. Hierfür sind eine intensive individuelle Betreuung und ausreichend Zeit erforderlich. Neue Mitarbeiter*innen sollten umfassend über ihre zukünftigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten informiert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es keinen perfekten Kandidaten gibt. Jede Person bringt sowohl Stärken als auch Schwächen mit, und der Fokus sollte darauf liegen, die Stärken durch gezielte Förderung weiter auszubauen und die Schwächen durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu minimieren. Bereits vor dem ersten Arbeitstag sollten neue Mitarbeiter*innen in das Unternehmen integriert werden. Dies kann durch die Teilnahme an Mitarbeiterveranstaltungen, Schulungen oder Teammeetings geschehen, um ihnen ein Gefühl der Zugehörigkeit zu vermitteln. Angesichts der veränderten Dynamik im Bewerbungsprozess, bei dem Bewerber*innen zunehmend Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber*innen stellen, ist es unerlässlich, diese Erwartungen sorgfältig zu prüfen und sicherzustellen, dass sie erfüllt werden können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass es bereits im Onboarding-Prozess zu Enttäuschungen und Demotivation kommt. Zudem sollten bestehende Mitarbeiter*innen aktiv in den Einarbeitungsprozess eingebunden werden, um deren Bindung an das Unternehmen zu stärken und ein Gefühl der Mitverantwortung und Zugehörigkeit innerhalb des Teams zu fördern. (vgl. Brenner 2020, S.4ff.)

Müller (2024 S. 10f, 16) argumentiert, dass der Onboarding-Prozess bereits mit dem Rekrutieren beginnt. Schon bei der Ausschreibung der jeweiligen Stelle müssen sämtliche Anforderungen und relevanten Eckpunkte präzise formuliert werden, um gezielt die Aufmerksamkeit geeigneter Bewerber*innen zu wecken. Dabei sollte der Fokus nicht ausschließlich auf fachlichen Qualifikationen liegen. Auch persönliche Aspekte, wie die Unterstützung bei der Wohnungssuche

oder die Vermittlung von geeigneten Bildungseinrichtungen für die Kinder neuer Mitarbeiter*innen, sind Teil eines umfassenden Onboarding-Prozesses. Darüber hinaus muss der Schwerpunkt auf der Integration der neuen Mitarbeiter*innen in den täglichen Arbeitsablauf liegen. Dies betrifft nicht nur die unmittelbaren Kolleg*innen, sondern auch Führungskräfte und die Geschäftsführung. Eine solche ganzheitliche Einbindung ist entscheidend, um neue Mitarbeiter*innen erfolgreich und langfristig an das Unternehmen zu binden. Müller betont zudem, dass für neue Mitarbeiter*innen insbesondere wertschätzendes Verhalten und eine klare organisatorische Struktur von großer Bedeutung sind. Diese Elemente tragen maßgeblich dazu bei, dass sich die Mitarbeiter*innen von Beginn an gut aufgehoben fühlen und ihre Rolle im Unternehmen effektiv ausfüllen können. Ein frühzeitiges und umfassendes Onboarding legt somit den Grundstein für eine nachhaltige Bindung von Mitarbeiter*innen und fördert gleichzeitig die Motivation und Leistungsbereitschaft der neuen Kolleg*innen. (vgl. Müller, 2024, S. 10, 11, 16)

In wachsenden Organisationen ist es entscheidend, die Verteilung von Verantwortlichkeiten und Führungstätigkeiten neu zu strukturieren, wie Willems (2022 S. 7f.) betont. Das Topmanagement muss sukzessive Verantwortung an die nachgeordneten Führungskräfte und Mitarbeiter*innen delegieren, um eigenverantwortliches Arbeiten zu fördern. Dieser Ansatz trägt dazu bei, dass Mitarbeiter*innen auch in Zeiten des Wachstums und des Wandels im Unternehmen bleiben und die Transformation aktiv mitgestalten, anstatt das Unternehmen zu verlassen. Selbstbestimmung und Empowerment spielen hierbei eine zentrale Rolle, insbesondere für die Generation Z, die klare Strukturen und unterstützende Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag erwartet. Solche Strukturen sind essenziell, um die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen sicherzustellen. Vertrauen ist dabei das Fundament für eine nachhaltige Mitarbeiter*innen Bindung. Es ist wichtig, dass alle Teammitglieder die Möglichkeit haben, sich sowohl positiv als auch kritisch zu äußern. Daher sollten Führungskräfte sicherstellen, dass alle relevanten Personen an Besprechungen teilnehmen und ermutigt werden, ihre Meinungen offen zu äußern. Ebenso ist es für Führungskräfte entscheidend, das Fachwissen der Angestellten aktiv einzubeziehen, um das Vertrauen im Unternehmen zu stärken. Durch gezielte Fragen und den aktiven Austausch in Meetings wird ein Klima geschaffen, in dem sich alle Kolleg*innen nach und nach öffnen und ihre Perspektiven einbringen können. (vgl. Willems 2022, S. 7f.)

Abschnitt 5.2 konzentriert sich auf Alumni Netzwerke und deren Bedeutung im Personalmanagement.

5.2. Alumni-Netzwerke

Kraft (2024, S. 36, 41) unterstreicht die Bedeutung eines angemessenen Umgangs mit ausscheidenden Mitarbeiter*innen, da dieser von der verbleibenden Belegschaft wahrgenommen wird und das Unternehmensimage nachhaltig beeinflusst. Zudem können ehemalige Mitarbeiter*innen potenzielle zukünftige Kund*innen werden. Aus diesem Grund ist die Implementierung eines strukturierten Offboarding-Prozesses essenziell, um Professionalität sicherzustellen. Ein starkes Alumni-Netzwerk bietet dabei einen strategischen Vorteil im Rekrutieren, da es ermöglicht, ehemaligen Mitarbeiter*innen erneut für das Unternehmen zu gewinnen. Dies bringt den Vorteil, dass sie wertvolle Erfahrungen aus anderen Unternehmen einbringen können. Eine effektive Methode, um den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeiter*innen aufrechtzuerhalten, ist beispielsweise ein Job-Newsletter, der über Neuigkeiten und offene Stellen informiert und so die Rückkehr von Talenten fördern kann. (vgl. Kraft 2024, S. 36, 41)

Alumni-Netzwerke repräsentieren Gemeinschaften ehemaliger Mitarbeiter*innen, die darauf abzielen, eine fortwährende Beziehung zu diesen Personen aufrechtzuerhalten und strategische Vorteile für das Unternehmen zu generieren. Diese Netzwerke bieten nicht nur eine zusätzliche Ressource zur Personalgewinnung, sondern unterstützen auch den Aufbau langfristiger Beziehungen. Die Integration in ein Alumni-Netzwerk wird häufig bereits vor dem Ausscheiden von Mitarbeiter*innen geplant, wobei die Aufnahme an spezifische Kriterien geknüpft ist. Dies bedeutet, dass Alumni-Netzwerke nicht allen ehemaligen Mitarbeiter*innen offenstehen und Ausschlusskriterien enthalten können. Um potenziellen Unmut oder das Gefühl von Benachteiligung innerhalb der Belegschaft zu vermeiden, ist eine Segmentierung der Zielgruppen möglich. Darüber hinaus spielen Vorgesetzte eine entscheidende Rolle bei der Aufnahmeentscheidung, wobei Faktoren wie Loyalität und Arbeitseinstellung der betreffenden Person berücksichtigt werden. Auch ehemalige Mitarbeiter*innen, die das Unternehmen vor Einführung des Alumni-Programms verlassen haben, können nachträglich in das Netzwerk aufgenommen werden. (vgl. Schwägerl 2016, S. 1, 19f.)

In der heutigen digitalisierten Welt gewinnt ein funktionierendes Alumni-Netzwerk zunehmend an Bedeutung. Da junge Menschen bereits intensiv digitale Plattformen nutzen, sind sie mit derartigen Strukturen vertraut. Es ist zudem entscheidend, auch nach dem Ausscheiden von Mitarbeiter*innen eine positive Beziehung aufrechtzuerhalten und deren Weggang nicht negativ zu bewerten, da dies das Betriebsklima und die Motivation der verbleibenden Kolleg*innen beeinträchtigen könnte. Ein Unternehmen, das ein effektives Personalmanagement betreibt, sollte bereits während der Beschäftigung auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen eingehen, um deren Abwanderung vorzubeugen. Dies kann durch gezielte Maßnahmen wie Fortbildungen, Karrieremöglichkeiten oder Gehaltsanpassungen geschehen, um qualifizierte Fachkräfte langfristig zu binden. Ein Alumni-Netzwerk kann zudem indirekt zur Gewinnung neuer Bewerber*innen beitragen. Ehemalige Mitarbeiter*innen könnten durch positive Erzählungen die Arbeitgebermarke für potenzielle Bewerber*innen attraktiv erscheinen lassen, was zu neuen Bewerbungen führt. Darüber hinaus ist auch ein direkter Effekt durch Empfehlungen möglich, etwa wenn Bekannte von ehemaligen Mitarbeiter*innen durch den Wunsch nach beruflicher Veränderung zum Unternehmen wechseln. Schließlich kommt es auch vor, dass sich ehemalige Mitarbeiter*innen nach einigen Jahren aufgrund eines gut gepflegten Alumni-Netzwerks für eine erneute Zusammenarbeit entscheiden. (vgl. Klaffke 2011, S. 186ff.)

In Abschnitt 5.3 wird untersucht, welche Potenziale und Herausforderungen mit dem Ansatz des Diversity Managements verbunden sind.

5.3. Diversity Management

In den letzten Jahrzehnten ist die Zuwanderung aus Gründen wie Krieg, sozialen Veränderungen sowie der Suche nach Bildung und Forschung erheblich angestiegen. Diese Entwicklungen haben in der Bevölkerung unterschiedliche Reaktionen hervorgerufen, wobei häufig negative Einstellungen überwiegen. Im Rahmen des Diversity Managements wird angestrebt, solche negativen Haltungen zu überwinden und die Vorteile einer vielfältigen, multikulturellen Gesellschaft zu erkennen, um diese als strategische Ressource in Zeiten des Fachkräftemangels zu nutzen. Peter Kinne betont hierbei die zentrale Rolle der Unternehmensführung: Der Erfolg von Diversity Management hängt maßgeblich davon ab, dass die Geschäftsleitung selbst von den

notwendigen Veränderungen überzeugt ist. Insbesondere in kleineren Unternehmen, wo der CEO oft zugleich Eigentümer ist, prägt dessen Einstellung maßgeblich die gesamte Organisation. Ein erfolgreicher Wandel hin zu einer diversitätsbewussten Unternehmenskultur kann daher nur durch ein engagiertes Management erfolgen. (vgl. Kinne 2022, S. 1f.)

Auch wird Diversity Management häufig in Führungsebenen als Instrument zur Erlangung verschiedener Wettbewerbsvorteile betrachtet. Entscheidend dabei ist jedoch, ethische Aspekte und die damit einhergehende Gerechtigkeit in den Mittelpunkt zu stellen. In der Praxis zeigt sich jedoch oft, dass Diversity-Strategien nur unzureichend oder wenig strukturiert implementiert sind, was ihre Wirksamkeit erheblich einschränkt. Für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategien ist es erforderlich, Gerechtigkeit als primären Motivationsfaktor für Mitarbeiter*innen zu etablieren, anstatt wirtschaftliche Vorteile in den Vordergrund zu stellen. (vgl. Brand 2021, S. 203)

Rahnfeld (2019 S. 1ff.) hebt den bedeutenden Einfluss von Unternehmen auf gesellschaftliche Veränderungen hervor und sieht hier einen starken Wandel der Werte. Auch der demografische Wandel, der zu einer sinkenden Erwerbstätigenzahl führt, verstärkt diese Entwicklung. Die Konzepte und die Implementierung von Diversity Management gingen zunächst von großen, renommierten Unternehmen aus. Ihr Ziel bestand darin, die Kompetenzen, das Wissen und die kulturellen Erfahrungen vielfältiger Belegschaften als strategischen Vorteil für das Unternehmen einzusetzen. Rahnfeld (2019 S. 1ff.) betont, dass die ökonomische Zielsetzung zwar ein wichtiger Bestandteil des Diversity Managements ist, jedoch nur einen Teilaspekt darstellt. Ebenso zentral ist die Berücksichtigung der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung, da diese ein integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Diversity-Ansatzes ist. Damit wird deutlich, dass Diversity Management nicht ausschließlich darauf abzielt, wirtschaftliche Vorteile durch Diversität zu erzielen, wie etwa gesteigerte Innovationskraft oder eine größere Zielgruppenansprache. Vielmehr umfasst es auch ethische und soziale Verpflichtungen, wie die Förderung von Chancengleichheit, die Unterstützung benachteiligter Gruppen und die Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds. Dieses Verständnis unterstreicht die Notwendigkeit, wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele miteinander zu verbinden, um langfristig sowohl unternehmerischen als auch gesellschaftlichen Nutzen zu gewährleisten. Diversität zeigt sich dabei nicht nur international, sondern auch innerhalb derselben Nationalitäten, was die

Komplexität noch erhöht. Angesichts dieser Vielfalt ist es essenziell, solche Entwicklungen in Unternehmen aktiv zu berücksichtigen, um Kündigungen und krankheitsbedingte Ausfälle zu vermeiden und zugleich eine tragfähige Unternehmenskultur zu fördern. Eine Herausforderung, die in diesem Kontext zunehmend beobachtet wird, ist das „Quiet Quitting". Mitarbeitende erfüllen dabei nur noch die Mindestanforderungen, ohne emotionale Bindung zum Unternehmen. Führungskräfte müssen daher in der Lage sein, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, Weiterentwicklung zu fördern und Wertschätzung für jeden Mitarbeitenden zu zeigen. Fehlt dies, besteht das Risiko, dass Mitarbeitende innerlich kündigen und langfristig das Unternehmen verlassen. Eine pauschale Strategie zur Bewältigung dieser Herausforderungen existiert jedoch nicht. Vielmehr handelt es sich um einen langfristigen, individuellen Prozess, der durch das Engagement und die Überzeugung der Führungsebene geleitet werden muss. Dieser Weg erfordert Verständnis für die Funktionsweise von Organisationen und die Veränderungen, die in Anbetracht der genannten Faktoren erforderlich sind. (Rahnfeld 2019, S. 1ff.)

Nach ausgeforschter Analyse der Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Personalmanagements, werden in Kapitel 6 verschiedene Recruiting-Ansätze untersucht, die gezielt auf die Gewinnung von Mitarbeiter*innen der Generation Z ausgerichtet sind.

6. VERSCHIEDENE ANSÄTZE IN DER REKRUTIERUNG ZUR GEZIELTEN UND EFFEKTIVEN GEWINNUNG VON FACHKRÄFTEN DER GENERATION Z

Hartmann (2014 S. 2ff.) bezeichnet die Rekrutierung als eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements. Die Integration von Mitarbeiter*innen ist dabei von größter Bedeutung, wobei diese bereits als Mitunternehmer*innen betrachtet werden sollten. Wie bereits in Abschnitt 1.1 erwähnt, wird der Fachkräftemangel zu einem immer größeren Problem. Daher sind die Identifizierung, Bindung und Weiterentwicklung zukünftiger Bewerber*innen entscheidende Aspekte dieses Prozesses. Insbesondere junge Menschen, speziell Angehörige der Generation Z, wollen gehört werden und das Unternehmen verstehen, um sich damit identifizieren zu können. Daher müssen potenzielle Bewerber*innen bereits beim ersten Kontakt beeindruckt und für das Unternehmen gewonnen werden. Auch während des Onboarding-Prozesses sollten alle Schritte im Voraus klar definiert sein, um Professionalität zu vermitteln. Der Fokus liegt somit auf einem flexiblen und individuellen Recruiting-Prozess, der auf die Bedürfnisse der Bewerber*innen abgestimmt ist. (vgl. Hartmann 2014, S. 2ff.)

Kanning (2017 S. 2) betont, dass das primäre Ziel des Rekrutierungsprozesses darin besteht, die zu besetzende Stelle optimal hervorzuheben. Diese Position muss so präsentiert werden, dass nicht nur das Interesse der geeigneten Bewerber*innen geweckt wird, sondern auch im Vergleich zu anderen Angeboten deutlich heraussticht. Nur auf diese Weise können die passenden Kandidaten*innen erfolgreich für die jeweilige Position gewonnen werden. Dies kann durch traditionelle Art durch Stellenanzeigen in Zeitungen geschehen oder wie schon die meisten Unternehmen auf Social Media sowie auf Job-Portalen online. Allerdings unterscheidet sich der Rekrutierungsprozess bei der Generation Z signifikant von dem der früheren Generationen. Hier sind mehrere entscheidende Faktoren zu berücksichtigen: Eine rasche Reaktion auf Nachrichten interessierter Bewerber*innen sowie gut vorbereitete Interviewer*innen sind unerlässlich für den Erfolg des Rekrutierungsprozesses. Oberflächliche und veraltete Bewerbungsgespräche bergen die Gefahr, dass die Arbeitgebermarke durch negatives Feedback in sozialen Netzwerken Schaden nimmt. Daher ist es von großer Bedeutung, potenzielle Bewerber*innen im Vorfeld zu analysieren und ihre Bedürfnisse genau zu verstehen. Diese Analyse ist entscheidend, um das

Employer Branding effektiv zu gestalten und eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen. Kanning bezeichnet Mitarbeiter*innen als die wertvollste Ressource und Investition für die Zukunft einer Organisation. (vgl. Kanning 2017, S. 2)

Ullah und Witt (2024 S. 11ff.) betonen, dass der Erfolg eines Unternehmens heute weniger durch ein angebotenes Produkt oder einer Dienstleistung selbst, sondern vielmehr durch die erfolgreiche Durchführung von Rekrutierungsprozessen und die langfristige Bindung von Bewerber*innen an das Unternehmen bestimmt wird. Diese Fähigkeit ist entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Ähnlich wie bereits Hartmann in Kapitel 5 feststellen konnte, sehen auch Ullah und Witt (2024 S. 11-13), dass die Rollen im Bewerbungsprozess sich verschoben haben: Die Arbeitgeber*innen sind nun diejenigen, die sich dem Urteil der Bewerber*innen stellen müssen. Daher wird eine sorgfältige und strategische Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche seitens der Arbeitgeber*innen immer wichtiger. Eine Stellenausschreibung sollte zudem erst dann erfolgen, wenn eine konkrete Vakanz besteht, um die Relevanz und Attraktivität der Arbeitgebermarke zu stärken. Eine solche Vorgehensweise fördert nicht nur das Employer Branding, sondern rückt auch die Marke als Arbeitgeber*innen ins Zentrum der Wahrnehmung potenzieller Kandidat*innen. Darüber hinaus betonen Ullah und Witt, dass die sorgfältige Planung und Umsetzung von Rekrutierungsmaßnahmen nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig entscheidend für den Aufbau einer erfolgreichen Arbeitgebermarke ist. (vgl. Ullah/Witt 2024, S. 11ff.)

Nachdem verschiedene Ansätze in der Rekrutierung der Gen Z analysiert wurden, erfolgt in Abschnitt 6.1 eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Konzept des sogenannten „War for Talents“.

6.1. „War for Talents“

Im „War for Talents“ geht es darum, als potenzielle Arbeitgeber*innen von qualifizierten Bewerber*innen wahrgenommen und als attraktiv bewertet zu werden. Dabei spielt die sogenannte Unique Selling Proposition (USP) eine entscheidende Rolle. Diese sollte so gestaltet sein, dass Interessierte aufgrund der Einzigartigkeit des Angebots die ausgeschriebene Stelle anderen Optionen vorziehen. Zur Erreichung dieses Ziels sind mehrere essenzielle Faktoren

erforderlich, die durch das Personalmanagement umgesetzt werden müssen. Hierzu zählen nutzerfreundliche Interfaces auf Unternehmenswebsites sowie mobile, benutzerfreundliche Lösungen für eine einfache und schnelle Bewerbung. Darüber hinaus ist es wesentlich, sich von der Konkurrenz abzuheben, indem spezifische Stärken und Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens hervorgehoben werden. Insgesamt bedarf es eines strukturierten Systems im Personalmanagement, um im „War for Talents“ erfolgreich bestehen zu können. (vgl. Scholz 2008, S. 93)

Unternehmen sind auf qualifizierte Mitarbeiter*innen sowie potenzielles Nachwuchspersonal angewiesen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Während in der Vergangenheit primär hochqualifizierte Talente rekrutiert wurden, gestaltet sich die Suche nach neuen Mitarbeiter*innen heute zunehmend schwierig – unabhängig von deren Ausbildungsgrad. Dafür lassen sich mehrere zentrale Ursachen identifizieren. Ein wesentlicher Faktor ist der demografische Wandel: Die pensionierungsbedingten Austritte der Baby-Boomer-Generation führen nicht nur zu einem erheblichen Verlust an Erfahrungswissen, sondern erschweren auch die Wiederbesetzung freier Stellen. Darüber hinaus spielt die Globalisierung eine Rolle, da hochqualifizierte Fachkräfte heute weltweit nach attraktiven Möglichkeiten suchen können. Um solche Talente zu gewinnen, müssen heimische Unternehmen ihre Personalstrategien anpassen und sich als attraktive Arbeitgeber*innen positionieren. Auch die Ansprüche der heutigen Arbeitnehmer*innen haben sich verändert. Aspekte wie Work-Life-Balance, Homeoffice sowie hybrides Arbeiten werden zunehmend als wichtige Kriterien wahrgenommen und sollten daher in die Unternehmenspolitik integriert werden, um sowohl die Anziehungskraft auf potenzielle Bewerber*innen zu erhöhen als auch die Bindung bestehender Mitarbeiter*innen zu stärken. Es wird deutlich, dass gezielte Maßnahmen im sogenannten „War for Talents” – etwa flexible Arbeitszeitmodelle, attraktive Benefits sowie Fortbildungsmöglichkeiten – erforderlich sind, um die Rekrutierung und Bindung von Talenten auch zukünftig erfolgreich zu gestalten. (vgl. Will, 2018, www.spendit.de)

In Abschnitt 6.2 werden im Folgenden die Möglichkeiten und Strategien der digitalisierten Rekrutierung näher betrachtet.

6.2. Digitalisierte Rekrutierung

Immerschitt und Stumpf (2022 S. 1) heben hervor, wie stark die digitale Rekrutierung traditionelle Ansätze verändert hat. Während Unternehmen sich früher problemlos als attraktive Arbeitgeber*innen in Zeitungsanzeigen präsentieren konnten, haben potenzielle Bewerber*innen heute zahlreiche Möglichkeiten, diese Informationen zu hinterfragen und sich ein umfassenderes Bild zu machen. Durch Jobbörsen und Bewertungs-Apps stehen ihnen Einblicke in die Erfahrungen anderer Arbeitnehmer*innen zur Verfügung, die es erlauben, gezielte Präferenzen zu entwickeln, bevor sie eine Bewerbung in Betracht ziehen. Zudem hat sich auch die Wettbewerbslandschaft erheblich erweitert: Wo früher lediglich einzelne Inserate in Zeitungen oder auf Flugblättern erschienen, sehen sich Arbeitssuchende nun mit Tausenden von Stellenausschreibungen auf Online-Plattformen konfrontiert. Dieser Wandel stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen im Hinblick auf die Sichtbarkeit und Differenzierung im digitalen Raum. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2022, S. 1)

Wie bereits in Kapitel 4 dargelegt, betonen auch Lorenz und Nientiedt (2023 S. 2f.), dass Employer Branding ein kontinuierlicher Prozess ist, der auch ohne aktive Maßnahmen abläuft. Daher ist es essenziell, eine geeignete Strategie zu entwickeln und gezielt Employer Branding zu betreiben, um im Rekrutierungsprozess einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Die Kommunikation und das Feedback von Bewerber*innen beeinflussen heute mehr denn je das Image eines Unternehmens sowie den Erfolg der Rekrutierung. Dies ist vor allem auf die enorme Reichweite von Social Media zurückzuführen. Diese Entwicklung bietet nicht nur Herausforderungen, sondern eröffnet auch völlig neue Möglichkeiten, um auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. So kann der Bekanntheitsgrad beispielsweise durch Onlinekampagnen und regelmäßige Posts auf verschiedenen Social-Media-Kanälen signifikant gesteigert werden. (vgl. Lorenz/Nientiedt 2023, S. 2f.)

Auch Wisotzky (2023 S. 5f.) betont, dass Rekrutierung über Social Media von zentraler Bedeutung für den Aufbau eines positiven Images und die Positionierung einer starken Arbeitgebermarke ist. Die Personalabteilung trägt eine Vielzahl von Aufgaben, darunter auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen. Um jedoch erfolgreich qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, muss dieser Aufgabenbereich in den Vordergrund gerückt werden. Daher ist es unerlässlich, dass die HR-

Abteilung ihre Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickelt und gezielt Fähigkeiten im Bereich Social Media Rekrutierung aufbaut. Ein Alleinstellungsmerkmal (USP) zu finden, dass das Interesse potenzieller Bewerber*innen weckt, ist dabei von großer Bedeutung. Wisotzky vergleicht den Rekrutierungsprozess mit vertrieblichen Aktivitäten, was die strategische Bedeutung dieses Bereichs unterstreicht. (vgl. Wisotzky 2023, S. 5f.)

Von Anfang an ist es entscheidend, die Zielgruppe präzise zu definieren, um im Social Media Rekrutierung erfolgreich zu sein. Dannhäuser (2020 S. 13f.) betont, dass eine professionell gestaltete Onlinekampagne als eines der wirkungsvollsten Rekrutierungsinstrumente eines Unternehmens fungieren kann. Er unterstreicht die Bedeutung authentischer Kommunikation in diesem Prozess, insbesondere im Kontext der Generation Z. Diese Strategie erfordert eine umfassende Transformation hin zu sogenannten Recruiting 2.0. Um die Erfolgsaussichten zu maximieren und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, müssen On- und Offline-Aktivitäten im Rekrutierungsprozess nahtlos aufeinander abgestimmt werden. Nicht einzelne Maßnahmen, sondern deren ganzheitliche Integration in die Unternehmensstruktur sind entscheidend für den Erfolg. (vgl. Dannhäuser, 2020, S. 13f.)

Die zunehmende Digitalisierung hat die Kommunikation grundlegend verändert. Die Generation Z ist in dieser digital geprägten Welt aufgewachsen, weshalb auch der Rekrutierungsprozess entsprechend angepasst werden muss. In diesem Zusammenhang spielt die sogenannte Kommunikationsreife eine entscheidende Rolle, die beschreibt, wie fortgeschritten ein Unternehmen im Bereich des Online-Rekrutierung kommuniziert. Im Fokus steht dabei die Transparenz des gesamten Bewerbungsprozesses und die Vielfalt der Bewerbungsmöglichkeiten, wie etwa per Post, E-Mail oder über Online-Plattformen. Ebenfalls wichtig sind die Präsenz auf verschiedenen Social Media Plattformen und der direkte Kontakt zu Bewerber*innen über Kanäle wie E-Mail, WhatsApp und Telefonhotlines. Ein hoher Kommunikationsstandard ist daher unerlässlich, um den Erwartungen der Generation Z gerecht zu werden und diese erfolgreich anzusprechen (vgl. Schnitzler 2020, S. 5f.)

Tirrel, Winnen und Lanwehr (2021 S. 1f.) heben hervor, dass das Human Ressource Management in den vergangenen Jahren erheblichen Veränderungen unterworfen wurde, insbesondere durch die zunehmende Digitalisierung und den demografischen Wandel. Diese Entwicklungen haben zu einem breiten Spektrum neuer Prozesse geführt, wie der Integration von Social Media in

Rekrutierungs-Kampagnen, der Einführung spezialisierter Personalmanagement-Software sowie digitalisierten Bewerbungsunterlagen und Personalcontrolling-Systemen. Insbesondere digitale Rekrutierung und die Candidate Experience gewinnen an Bedeutung, was die Anforderungen an HR-Abteilungen erheblich verändert. Auch das Management und die alternde Belegschaft müssen sich kontinuierlich an den technologischen Wandel anpassen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine umfassende Digitalisierung des HR-Managements erforderlich, die zu einem klaren Wettbewerbsvorteil beitragen kann. Gleichzeitig übernehmen Computer und Maschinen immer mehr Aufgaben, die zuvor von Menschen ausgeführt wurden, was zu einer Veränderung der Arbeitsfelder führt. Tätigkeiten werden komplexer, spezialisierter oder verschwinden vollständig. Dies gibt Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, sich stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und in spezifischen Bereichen zu spezialisieren. Damit dieser Übergang erfolgreich gestaltet werden kann, sind Schulungs- und Unterstützungsangebote für die Mitarbeitenden unverzichtbar. Angesichts dieser Veränderungen rücken Kompetenzen wie soziale Fähigkeiten, Problemlösungsstrategien und strategisches Denken zunehmend in den Vordergrund. Die Entwicklung Künstlicher Intelligenz (KI) schreitet ebenfalls rasch voran und ermöglicht eine immer präzisere Datenanalyse, was langfristig zum Wegfall einiger Arbeitsplätze in datenintensiven Bereichen führen könnte. Dennoch bleibt menschliche Intelligenz für die Erhebung und Interpretation komplexer Daten essenziell, weshalb es von zentraler Bedeutung ist, geeignete Fachkräfte zu finden und gezielt zu fördern. (vgl. Tirrel/Winnen/Lanwehr 2021, S. V, 1f.)

In Abschnitt 6.3 wird der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) als Unterstützung im Rekrutierungsprozess detailliert analysiert, wobei deren Vorteile und Nachteile untersucht werden.

6.3. Künstliche Intelligenz (KI) als Unterstützung im Rekrutierungsprozess

Ein gezielter Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) kann Bewerbungsprozesse nicht nur beschleunigen, sondern auch präziser gestalten. Besonders bei einer großen Anzahl an Bewerbungen treten häufig Fehler auf, oder essenzielle Informationen bleiben aufgrund von Zeitdruck oder anderen störenden Faktoren unbeachtet. Solche Versäumnisse können das

Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden belasten und das Image des Unternehmens negativ beeinflussen. Diese Risiken lassen sich durch eine KI-gestützte Software, die eine hohe Genauigkeit bei der Datenauswertung ermöglicht, weitgehend vermeiden. (vgl. Grotenhermen et al. 2020, S. 4)

Lernplattformen, auf denen Bewerber*innen verschiedene Aufgaben bearbeiten, um ihre Kompetenzen zu erfassen und detailliert zu analysieren, werden zunehmend eingesetzt. Auf Social Media Plattformen erlauben Algorithmen eine gezielte Analyse von Nutzer*innenmerkmalen. Mit der Zeit lassen sich so Muster identifizieren, die Aufschluss über Eigenschaften, Fähigkeiten und Präferenzen der Nutzer*innen geben. Diese Daten werden bei jeder Interaktion auf den Plattformen erfasst, wodurch umfangreiche Chancen zur gezielten Auswahl potenzieller Bewerber*innen entstehen. Diese Praxis bringt jedoch auch ethische und rechtliche Herausforderungen mit sich, die sorgfältig abgewogen werden müssen. (vgl. Wilke/Bendel, 2022 S. 648f.)

KI wird bereits in einigen Fällen als wertvolle Unterstützung bei Rekrutierungsprozessen genutzt, um die Analyse und Bewertung von Bewerber*innen zu optimieren. Ziel ist es, dem HR-Team fundierte Entscheidungshilfen zu bieten und gleichzeitig durch die Analyse verschiedener Merkmale in Bewerbervideos detaillierte Persönlichkeitsprofile zu erstellen. Spezialisierte Software ermöglicht dabei eine weitgehende Automatisierung der Bewerbungsprozesse, wodurch die Effizienz und die Qualität der Auswahlverfahren signifikant gesteigert werden. (vgl. Stöcklin 2023, S. 2)

Die Auswahl von Bewerber*innen ist oft ein sich wiederholender Prozess, bei dem sehr leicht Vorurteile auf Seiten der Recruiter*innen entstehen können, was die Qualität der Auswahl beeinträchtigt. KI-gestützte Recruiting-Programme bieten hier eine Chance, solche Barrieren zu reduzieren – vorausgesetzt, sie sind korrekt programmiert. Allerdings besteht auch bei KI-Systemen die Gefahr von Diskriminierung, falls sie mit ungeeigneten oder verzerrten Daten trainiert wurden. Daher ist eine sorgfältige und verantwortungsvolle Vorbereitung im Vorfeld entscheidend. KI kann die Qualität und Effizienz im Rekrutierungsprozess steigern, indem sie Unterlagen analysiert und die Eignung der Kandidat*innen für die jeweilige Position bewertet. Dennoch verbleibt die endgültige Entscheidung über die Auswahl geeigneter Bewerber*innen bei den Recruiter*innen selbst, da Artikel 22 der EU-Datenschutz-Grundverordnung

vollautomatisierte Entscheidungen durch KI verbietet. Somit liegt der größte Nutzen von KI in der Vorauswahl. Abschließend bleibt abzuwarten, wie die Akzeptanz von KI im Bewerbungsprozess sein wird, denn sowohl der menschliche als auch der KI-basierte Auswahlprozess bringen Vor- und Nachteile mit sich. (vgl. Czernietzki/Westmattelmann 2024, S. 236 ff.)

In Abschnitt 6.4 wird das Thema Freelancer eingehend untersucht und aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet.

6.4. Freelancer/Freiberufler*innen/Pooldienste als Alternative in Zeiten des Fachkräftemangels

Brückner (2023 S. 4) hebt hervor, dass Freelancer in naher Zukunft zu den wichtigsten Mitarbeiter*innen zählen könnten. Ein wesentlicher Vorteil liegt darin, dass sie dazu beitragen können, die Abwanderung qualifizierter Fachkräfte zu verhindern, die aufgrund mangelnder Abwechslung oder fehlender Aufstiegsmöglichkeiten das Unternehmen verlassen könnten. Durch die Möglichkeit, als Freelancer tätig zu sein, können diese Fachkräfte weiterhin für das Unternehmen arbeiten, während sie gleichzeitig ihre Expertise in verschiedenen Projekten für unterschiedliche Firmen einsetzen. Zudem weist Brückner darauf hin, dass Freelancer im Vergleich zu festangestellten Mitarbeiter*innen eine außergewöhnlich hohe Zufriedenheitsquote aufweisen. Diese Zufriedenheit resultiert oft aus der größeren Flexibilität und der Möglichkeit, ihre beruflichen Interessen vielfältiger zu gestalten, was letztlich auch dem Unternehmen zugutekommt. Die Einbindung von Freelancern kann somit nicht nur zur Mitarbeiter*innen Bindung beitragen, sondern auch das Innovationspotenzial des Unternehmens stärken. (vgl. Brückner 2023, S. 4)

Viele dieser Freelancer haben sich auf Fachgebiete spezialisiert, in denen sie besondere Fähigkeiten und umfassende Erfahrung mitbringen. Dies bietet klare Vorteile für beide Seiten: Unternehmen profitieren von der hohen Spezialisierung und dem Wissen dieser Fachkräfte, während die Freelancer ihre Kompetenzen gezielt einsetzen können. In Zeiten des Fachkräftemangels können solche Spezialist*innen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen und zusätzlich wertvolles Know-how aus anderen Unternehmen einbringen. Insbesondere in der Pflegebranche sind solche Fachkräfte nicht nur aufgrund des Mangels an

Pflegepersonal von Bedeutung, sondern auch, weil sie den Austausch von Fachwissen und praktischen Erfahrungen innerhalb des Teams fördern können. (vgl. Schinnerl 2021, S. 3f.)

Weidner (2015 S. 1) hebt die zentrale Bedeutung freiberuflicher Fachkräfte für Unternehmen hervor, da sie essenzielle Eigenschaften wie Flexibilität und spezialisiertes Fachwissen einbringen. Allerdings stehen diese Fachkräfte häufig vor erheblichen Herausforderungen im Umgang mit sogenannten „Zwischenhändler*innen“, die als Vermittler*innen agieren. Um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Freiberufler*innen zu optimieren, sind daher gezielte Lösungen erforderlich. Weidner (2015 S. 1) identifiziert insbesondere den Ausschreibungsprozess, der meist über diese Zwischenhändler abgewickelt wird, als kritischen Punkt. Dies unterstreicht den dringenden Bedarf an strukturellen Anpassungen in diesem Bereich. (vgl. Weidner 2015, S. 1)

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

TSFF (1) Welche verschiedenen Formen der Rekrutierung sind laut Fachliteratur nötig, um effektiv Personen der Generation Z für das Unternehmen zu gewinnen?

Angehörige der Generation Z sind gut ausgebildet und legen großen Wert auf Weiterbildungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Sie möchten das Unternehmen, für das sie tätig sind, verstehen und schätzen insbesondere die Werte ihrer Arbeitgeber*innen. Ebenso bedeutsam sind für sie der Sinn ihrer Arbeit sowie flexible Arbeitszeiten. Ihr Streben nach Freiheit und Selbstbestimmung ist ein zentrales Anliegen, wobei der Genuss des Lebens für sie einen höheren Stellenwert einnimmt als Pflichtbewusstsein und Disziplin. Dennoch erwarten sie ein attraktives Gehalt, um ihre gewünschte Lebensqualität sicherzustellen. Bereits bei Stellenanzeigen spielt daher ein wettbewerbsfähiges Gehalt eine entscheidende Rolle, um potenzielle Interessent*innen nicht von Anfang an abzuschrecken.

Darüber hinaus legen Angehörige der Generation Z Wert darauf, in Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden und bevorzugen flache Hierarchien innerhalb des Unternehmens. Mitarbeiter*innen-Events, die den sozialen Zusammenhalt fördern, sind ebenfalls von großer Bedeutung. Führungskräfte, die ein Verständnis für die Denkweise und Bedürfnisse dieser Generation mitbringen, sind unverzichtbar. Allerdings haben viele Unternehmen diesen Wandel noch nicht vollständig erkannt, obwohl er entscheidend ist, um die Motivation und Bindung von Mitarbeiter*innen zu stärken. Auch für den Rekrutierungsprozess ist ein Verständnis dieser Generation ein bedeutender Faktor.

Damit Stellenangebote für die Generation Z attraktiv sind, müssen sie sich klar von der Konkurrenz abheben. Hier bildet Employer Branding die Grundlage für die erfolgreiche Ansprache potenzieller Bewerber*innen. Die Zielgruppe Generation Z legt großen Wert auf Authentizität, Transparenz und Werte, mit denen sie sich identifizieren können. Daher ist es entscheidend, die Unternehmenskultur auf Social Media sichtbar zu machen. Werden Bedürfnisse und Erwartungen gezielt online angesprochen, kann dies zu einer emotionalen Bindung von Interessent*innen an das Unternehmen führen. Somit müssen Werte wie

Nachhaltigkeit, Diversität oder soziale Verantwortung schon im Rekrutierungsprozess erkennbar sein, um positive Aufmerksamkeit zu erregen.

Des Weiteren muss der Bewerbungsprozess so unkompliziert wie möglich gestaltet sein, beispielsweise durch eine benutzerfreundliche Website. Hier gilt es potenzielle Bewerber*innen zu verstehen, um weiterführend den Bewerbungsprozess sowie das Stellenausschreiben so gut wie möglich auf die gewünschte Zielgruppe anzupassen, um sich von anderem Ausschreiben abzuheben. Das HR-Team muss individuelle sowie flexible Lösungen für diesen Prozess entwickeln. Standardisierte Prozesse werden von Angehörigen der Gen Z nicht gerne gesehen und als unpersönlich wahrgenommen. Die Generation Z ist in einer digital geprägten Welt aufgewachsen und nutzt Smartphones, Social Media und Onlineplattformen intensiv. Interessent*innen informieren sich schon oft vorab über das Unternehmen – etwa durch Bewertungen auf Job-Plattformen oder Social Media Seiten. Verzögerungen oder unprofessionelles Verhalten seitens des Rekrutierungsteams können dazu führen, dass Bewerber*innen das Interesse verlieren und das Unternehmen negativ bewerten. Daher ist eine klare Zielgruppenansprache in Online-Rekrutierungskampagnen unerlässlich. Professionell gestaltete Kampagnen und eine vielseitige Ansprache über verschiedene Kanäle wie E-Mail, soziale Netzwerke oder Online-Plattformen erhöhen die Reichweite und Sichtbarkeit für potenzielle Kandidat*innen. Individuelle Kommunikation, etwa durch personalisierte E-Mails oder gezielte Ansprache in sozialen Netzwerken, steigert die Attraktivität der Rekrutierungsmaßnahmen.

Auch für das Rekrutierungsteam bringt die Digitalisierung Vorteile. Bewerbungsunterlagen können effizient verwaltet und durch moderne Personalmanagement-Software verarbeitet werden. Der Einsatz von KI beschleunigt zudem den Rekrutierungsprozess und ermöglicht präzisere Analysen sowie Bewertungen potenzieller Mitarbeiter*innen. Um als attraktives Unternehmen wahrgenommen zu werden, ist es wichtig, die Kompetenzen der HR-Abteilung kontinuierlich zu erweitern.

Ein weiterer entscheidender Aspekt im Rekrutierungsprozess ist eine schnelle Rückmeldung an Interessent*innen nach deren Bewerbung. Ebenso spielt die professionelle Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche eine zentrale Rolle. Doch nicht nur die Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen ist essenziell – auch der Umgang mit ausscheidenden Angestellten hat einen

langfristigen Einfluss. Diese sollten das Verlassen des Unternehmens nicht als negatives Erlebnis wahrnehmen. Vielmehr können positive Erfahrungen mit dem Unternehmen in ihrem Netzwerk geteilt werden, was sowohl die Arbeitgebermarke stärkt als auch potenziell neue Talente anzieht.

Ein starkes Alumni-Netzwerk kann in diesem Zusammenhang wertvolle Dienste leisten, indem es langfristige Verbindungen zu ehemaligen Mitarbeiter*innen pflegt. Dies trägt nicht nur zur Reputation des Unternehmens bei, sondern schafft auch neue Möglichkeiten, qualifizierte Talente zu gewinnen und die eigene Marke nachhaltig zu stärken.

Effektive Rekrutierungsstrategien setzen auf eine Kombination aus digitaler Präsenz, individualisierten Prozessen, einer positiven Candidate Experience. Um Angehörige der Generation Z für das Unternehmen zu gewinnen sowie langfristig zu binden, bedarf es einer authentischen Kommunikation der Arbeitgebermarke. Auch die Berücksichtigung verschiedener Werte wie Nachhaltigkeit und Diversität sind essenziell. Letzten Endes entscheidet die Fähigkeit eines Unternehmens, die individuellen Bedürfnisse der Generation Z zu verstehen und darauf einzugehen, über den Erfolg der Rekrutierung.

TSFF (2) Wie kann Employer Branding erfolgreich für das Unternehmen eingesetzt werden und welche Herausforderungen entstehen dadurch laut Fachliteratur?

Employer Branding ist in den letzten Jahren ein fester Bestandteil moderner Unternehmensstrategien geworden. Die Errichtung einer attraktiven Arbeitgebermarke muss im Fokus stehen, um aktuelle Mitarbeiter*innen zu binden sowie potenzielle Kandidat*innen anzuziehen. Die erfolgreiche Implementierung von Employer Branding bedarf einen ganzheitlichen Ansatz, der strategische Planung, interne und externe Kommunikation sowie eine klare Werteorientierung umfasst. Gleichzeitig bringt die Entwicklung und die weitere Pflege einer Arbeitgebermarke verschiedene Herausforderungen mit sich, die Unternehmen sowie deren Führungskräfte berücksichtigen müssen.

Einer dieser Erfolgsfaktoren ist die Employer Value Proposition (EVP). Eine der Hauptaufgaben im Employer Branding ist die Entwicklung dieser EVP, die die einzigartigen Werte, die Kultur und die Vorteile eines Unternehmens zusammenfasst. Somit ist die EVP als Grundlage des Employer Brandings zu sehen und muss sowohl intern als auch extern kommuniziert werden. Schon in der

Stellenanzeige muss die EVP integriert sein, um ein konsistentes Bild der Arbeitgebermarke zu vermitteln.

Anschließend ist die Integration des Employer Branding in die Strategie des Unternehmens essenziell. Dieses darf nicht isoliert betrachtet werden. Darunter fällt die Einbindung des Top-Managements sowie die Abstimmung mit Abteilungen wie Marketing, Kommunikation und das Human Ressource-Management. Eine starke Arbeitgebermarke verbessert nicht nur die Rekrutierung, sondert fördert auch die strategische Ausrichtung und das langfristige Wachstum der Firma.

Auch die Wahl der Kommunikationskanäle ist von entscheidender Bedeutung. Nur so können Zielgruppen effektiv angesprochen werden. Social Media, Karriereportale und unternehmenseigene Plattformen spielen eine wesentliche Rolle. Dabei muss die Botschaft verständlich und authentisch sein, um Vertrauen sowie Interesse bei potenziellen Bewerber*innen zu erwecken. Werden Interessent*innen angesprochen, so steigert dies auch die Bekanntschaft sowie das Image als Arbeitgeber*in.

Zu guter Letzt muss es kontinuierliche Erfolgskontrollen sowie Optimierungen geben. Der Erfolg vom Employer Branding sollte regelmäßig überprüft werden, beispielsweise Messung von Kennzahlen wie Bewerber*innen Zahlen, Zufriedenheit und Fluktuationsrate der Mitarbeiter*innen.

Der Einsatz von Employer Branding bringt jedoch auch Herausforderungen wie Ressourcen- und Zuständigkeitsfragen mit sich. Ein immer wieder auftretendes Problem liegt in der Zuständigkeit für Employer Branding. Des Öfteren bleiben Verantwortungen in der HR-Abteilung und werden nicht mit der Marketingabteilung geteilt. Dies erschwert die Beschaffung finanzieller Mittel und führt zu Defiziten in der Umsetzung.

Ebenfalls sind Authentizität und Glaubwürdigkeit weitere Herausforderungen. Es ist essenziell ein authentisches Bild des Unternehmens zu vermitteln. Überzogene Versprechungen oder leere Marketingbotschaften können die Glaubwürdigkeit nachhaltig schädigen. Hier muss der Fokus auf Ehrlichkeit gegenüber bestehendem Personal sowie zukünftigen Kolleg*innen liegen. Ist dies nicht der Fall, so kann es schnell zu negativer Mundpropaganda führen. Insbesondere auf Social Media können schlechte Erfahrungsberichte die Arbeitgebermarke erheblich beschädigen. Um

dies zu verhindern, müssen Unternehmen konstant auf Feedback reagieren sowie eine Kultur des offenen Meinungsaustausches fördern.

Neue Anforderungen an Unternehmen entstehen durch den demografischen Wandel und den veränderten Ansprüchen der Gen Z. Ethische Werte, Work-Life-Balance und Nachhaltigkeit rücken immer mehr in den Vordergrund. Firmen, die diese Werte nicht erfüllen, gehen das Risiko ein, Talente an die Konkurrenz zu verlieren. Somit ist es umso wichtiger interne Diskrepanzen zu verhindern, um nicht das Wachstum einer gesunden Arbeitgebermarke zu gefährden. Dies kann jedoch aufgrund von Unstimmigkeiten zwischen der Unternehmenskultur und den nicht kommunizierten Werten der Fall sein. So ist ein ganzheitlicher Ansatz essenziell um weiterführend die Arbeitgebermarke zu stärken.

Auch technologische Herausforderungen und die damit verbundenen ethischen Aspekte müssen sorgfältig berücksichtigt werden. Die Digitalisierung eröffnet völlig neue Möglichkeiten aber bringt auch neue Herausforderungen mit sich. Die Verwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) im Rekrutierungsprozess kann zwar die Effizienz steigern, birgt jedoch Risiken wie Diskriminierung und Verletzungen der Datenschutz Verordnung bei nicht sachgemäßem Einsatz mit sich. Hier muss seitens des Unternehmens sichergestellt werden, das ein verantwortungsvoller Umgang gegeben ist.

Employer Branding ist ein mächtiges Instrument, um im „War for Talents“ zu bestehen und die Attraktivität der Firma zu steigern. Entscheidend ist eine klare Strategie, das Einbeziehen aller Stakeholder sowie eine authentische Kommunikation. Zusammengefasst müssen Unternehmen bereit sein, Herausforderungen wie Ressourcenknappheit, interne Widerstände und technologische Risiken zu meistern. Dauerhaft bietet eine starke Arbeitgebermarke jedoch nicht nur Vorteile bei der Rekrutierung, sondern stärkt auch die Bindung und Motivation der Mitarbeiter*innen. Dies ist eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten im Unternehmen.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Anknüpfend auf den bisherigen theoretischen Erkenntnissen und den empirischen Forschungsergebnissen werden zu Beginn von Kapitel 8 die angewandten Methoden sowie das Forschungsdesign detailliert erläutert und in Zusammenhang gebracht. Zudem wird die Erhebungs- und Auswertungsmethodik einschließlich des Interviewleitfadens näher betrachtet. Anschließend erfolgt die Darstellung der empirischen Forschungsergebnisse sowie die Beantwortung der entsprechenden Subforschungsfragen.

8.1. Forschungsdesign und Methodologie

Der theoretische Teil der Masterarbeit wurde durch eine umfassende Recherche von verschiedener Fachliteratur durchgeführt. Laut Kuckartz (2018, S. 16 f.) ist es essenziell, Vorwissen zu haben, um wissenschaftliche Texte zu verstehen sowie auch auswerten zu können. Ist dieses nicht gegeben, so ist nur das Erkennen von Wörtern, Satzzeichen sowie der Satzbau möglich. Umso mehr Fachwissen vorhanden ist, desto leichter wird der Prozess, in dem Sinnschichten der Texte erkannt werden können. Das hermeneutische Verstehen eines Textes basiert darauf, das Ganze aus den einzelnen Teilen zu erschließen und gleichzeitig die einzelnen Teile im Kontext des Ganzen zu deuten. Die Auseinandersetzung mit einem Text trägt zur Erweiterung des vorhandenen Vorwissens bei, indem sie die Offenheit erfordert, bestehende Vorannahmen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Die hermeneutische Differenz stellt die zentrale Herausforderung in der sprachlichen Kommunikation dar. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 16 f.)

Die Methodologie beschäftigt sich mit der Erforschung neuer wissenschaftlicher Bereiche und der Entwicklung geeigneter Vorgehensweisen zur Gewinnung von Erkenntnissen. Darin wird genau angeführt, wie Forschungsfragen zu beantworten sind, sowie Möglichkeiten aufgezeigt, um Antworten zu verallgemeinern und die Grenzen dabei. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass der Forschungsprozess nicht durch Fehler Gefahr läuft, an Qualität zu verlieren. Die grundlegenden Prinzipien der Methodologie dienen als Leitfaden zur Bewertung und Auswahl geeigneter Untersuchungsstrategien. Wissenschaftler*innen müssen sich auf die gewonnenen

Erkenntnisse verlassen können, selbst wenn diese im Widerspruch zu bisherigen Forschungsergebnissen stehen – vorausgesetzt, sie wurden nach allgemein anerkannten Regeln gewonnen. Damit Forschung effektiv ist, muss das erarbeitete Wissen verlässlich und nachvollziehbar sein. (vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 29 f.)

Der empirische Teil dieser Masterthesis wurde anhand einer qualitativen Untersuchung dargestellt. Brüsemeister (2010, S. 15) erläutert, dass Befragungen – neben Beobachtungen sowie Dokumenten in Textform oder als Rundfunk- und Fernsehsendungen – zu den gängigsten Methoden der empirischen Forschung zählen. Interviews gehören zur Gruppe der Befragungsmethoden, die auf qualitativen Forschungsansätzen beruhen. In diesen Leitfaden gestützten Interviews erfragen Forscher*innen Erkenntnisse sowie Erfahrungen von Expert*innen ab. Dies wird entweder telefonisch, online oder persönlich erzählt und aufgenommen. Die qualitative Forschung ermöglicht und erfordert zugleich die Einbeziehung emotionaler Komponenten. Im Gegensatz dazu bleibt dieser Aspekt bei quantitativen Befragungsmethoden, wie beispielsweise schriftlichen Fragebögen zur Erhebung von Meinungen und Bewertungen sozialer Gruppen, oft unberücksichtigt oder wird gänzlich vernachlässigt. (vgl. Brüsemeister, 2010, S. 10)

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde in dieser Masterthesis die qualitative Methode gewählt, die in den zuvor dargestellten Punkten detailliert beschrieben wurde.

8.2. Erhebungsmethode

Als Erhebungsmethode wurde die qualitative Vorgehensweise für die durchgeführten Interviews gewählt.

8.2.1. Sampling

Für die jeweiligen Interviewpartner*innen sowie für die Durchführen der leitfadengestützten Interviews werden Personen aus der Geschäftsführung sowie der Führungsetage und Mitarbeiter*innen aus steirischen Pflegebetrieben befragt. Hier wird die Problemstellung aus Sicht verschiedener Positionen und Altersgruppen erarbeitet und dargestellt. Des Weiteren sind zehn Interviews mit je sechzig Minuten vorgesehen. Sollte am Ende die vorgegebene Zeit von

zehn Stunden nicht erreicht sein, so wird ein weiteres Interview in Betracht gezogen. Dabei werden jeweils fünf Geschäftsführer*innen oder Personen aus Führungspositionen und fünf Mitarbeiter*innen befragt. Ausschlaggebendes Kriterium dabei ist seitens der Führungsebene Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Personen der Generation Z. Bei Mitarbeiter*innen wiederum muss es sich um Personen handeln, die in den Zeitraum der Generation Z fallen müssen. Dies betrifft die Geburtsjahre von 1995 bis 2010. Diese vorab genannten Aspekte sollen beide Perspektiven wiedergeben und so die optimale Erstellung der Masterarbeit ermöglichen. Die geographische Eingrenzung wird auf die Steiermark beschränkt sein. Fortführend wird ein Leitfaden angefertigt, der eine Testphase durchläuft, um die Verständlichkeit der Fragen zu gewährleisten und so ein weiterführendes Zeitmanagement erstellt werden kann. (vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 11f.)

Da einige Interviewpartner*innen sehr schnell sprachen und häufig nur kurz und prägnant antworteten, wurden insgesamt zwölf Interviews geführt. Dies führte zu einer Gesamtdauer von zehn Stunden und sechs Minuten. Alle befragten Personen sind in der folgenden Tabelle aufgeführt. Die Kontaktaufnahme erfolgte telefonisch sowie über Branchenverzeichnisse und wurde durch das sogenannte „Schneeballsystem“ erweitert, um die Auswahl der Interviewpartner*innen zu maximieren. Besonders herausfordernd war die Gewinnung von Interviewpartner*innen der Generation Z aus der Pflegebranche, da der Fachkräftemangel und die geringe Anzahl an Pfleger*innen mit den erforderlichen Kriterien die Rekrutierung erheblich erschwerten. Bevor die Interviews begonnen wurden, ist ein Pretest am 19.10.2024 um 13:30 Uhr durchgeführt worden. Somit konnte der Leidfaden im Rahmen der Unterrichtseinheit getestet werden. Als Testperson diente ein Kollege der Lehrveranstaltung. Das Testinterview hatte eine Dauer von einer Stunde und zwei Minuten. Bis auf ein Interview, das online über die Kommunikationsplattform Microsoft Teams geführt wurde, wurden alle anderen Gespräche vor Ort mit einem Smartphone aufgezeichnet.

IV.Nr.	Funktion	Datum	Ort	Art	Dauer in Minuten
1	HR-Management	29.10.2024	Dobl	Präsenz	51
2	Geschäftsführung	07.11.2024	Dobl	Präsenz	70
3	Pflegedienstleitung	29.11.2024	Hart bei Graz	Präsenz	52
4	Geschäftsführung	05.12.2024	Dobl	Präsenz	64
5	Geschäftsführung	16.12.2024	Online/Teams	Online	55
6	Pfleger*in Gen Z	27.12.2024	Allerheiligen	Präsenz	45
7	Pfleger*in Gen Z	31.12.2024	Allerheiligen	Präsenz	47
8	Pfleger*in Gen Z	06.01.2025	Allerheiligen	Präsenz	36
9	Pfleger*in Gen Z	08.01.2025	Übelbach	Präsenz	44
10	Pfleger*in Gen Z	15.01.2025	Gamlitz	Präsenz	40
11	Pflegedienstdirektion	17.01.2025	Dobl	Präsenz	57
12	Hausleitung/Gen Z	28.01.2025	Gamlitz	Präsenz	45
			Summe Interviewzeit		606

*Tabelle 1 Darstellung der Interviewpartner*innen. Quelle: Eigene Darstellung*

8.2.2. Interviewleitfaden

Ein Interviewleitfaden verleiht einer Befragung Struktur, indem er einen thematischen Rahmen vorgibt, während gleichzeitig die Prinzipien der Offenheit und freien Kommunikation gewahrt bleiben. Dies ist besonders dann von Bedeutung, wenn gezielt bestimmte Informationen gewonnen oder verschiedene Aussagen aus Interviews verglichen werden sollen. Die Steuerung des Interviews erfolgt durch gezielt gestellte Leitfragen. Dabei kann der Leitfaden flexibel gestaltet werden, indem er einem Strukturprinzip folgt, offene Erzählaufforderungen und offene Fragen beinhaltet. Dies verdeutlicht, dass Leitfadeninterviews auf das Erleben und Erzählen abzielen, anstatt lediglich Fakten abzufragen. (vgl. Kruse, 2015, S. 209ff.)

Zudem wurden zentrale Themenblöcke zu Generation Z, Employer Branding, Personalmanagement und Rekrutierung erstellt. Ergänzend dazu wurden offen formulierte Fragen entwickelt, die eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Themen ermöglichen und zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen.

8.3. Auswertungsmethode

Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse ist ein bewährtes Verfahren zur systematischen Auswertung qualitativer Daten und wird in der Methodenliteratur in verschiedenen Varianten beschrieben. Eine zentrale Rolle spielt die Kategorienbildung, die auf induktiven und deduktiven Ansätzen basiert. In der Praxis kommt meist ein mehrstufiges Verfahren zum Einsatz: Zunächst werden Hauptkategorien entlang zentraler Interviewthemen entwickelt, gefolgt von einer ersten Codierung. Danach erfolgt eine Verfeinerung durch Subkategorien, gefolgt von einer erneuten Codierung und systematischen Auswertung der Daten. Dieses Verfahren eignet sich für verschiedene Interviewformen wie leitfadengestützte, narrative oder episodische Interviews sowie für Gruppendiskussionen. Während qualitative Interviews transkribiert werden müssen, können standardisierte Fragebögen direkt über eine QDA-Software ausgewertet werden. In dieser Masterarbeit wurde die Transkription extern durchgeführt, anschließend in Maxqda importiert, codiert und wissenschaftlich analysiert. Der Analyseprozess umfasst mehrere Phasen: Markierung relevanter Textstellen, Entwicklung und Codierung nach Hauptkategorien, Bildung von Subkategorien und erneute Codierung anhand des erweiterten Kategoriensystems. Abschließend erfolgen systematische Analysen, um wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu gewinnen. Dieses strukturierte Vorgehen gewährleistet eine präzise und nachvollziehbare Auswertung qualitativer Daten. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 97ff.)

8.4. Kategoriensystem

In dieser Masterarbeit wurden fünf zentrale Hauptkategorien aus den Themenbereichen des Interviewleitfadens abgeleitet, ergänzt durch die entsprechenden Subkategorien. Die Struktur stellt sich wie folgt dar:

Hauptkategorie:	Subkategorie:
1. Generation Z	1.1 Anforderungen der Gen Z
	1.2 Anreize für potenzielle Bewerber*innen der Generation Z in der Pflegebranche zu arbeiten
	1.3 Chancen durch Eintritt der Gen Z in das Unternehmen
	1.4 Motivation der Gen Z
2. Employer Branding	2.1 Kandidat*innen Erfahrungen
	2.2 Aufbau der Arbeitgebermarke
	2.3 Abgrenzung zur Konkurrenz
3. Personalmanagement	3.1 Onboarding-Prozess
	3.2 Alumni Netzwerke
	3.3 Diversity-Management
	3.4 Work-Life-Balance
4. Rekrutierung	4.1 Digitales Recruiting
	4.2 Freelancer/Freiberufler/Pooldienste
	4.3 Rekrutierungsprozess in der Pflegebranche
	4.4 Bewerbungsgespräch
5. Ausbildung in der Pflege	1.1 Ausbildung

Tabelle 2 Darstellung Kategoriensystem. Quelle: Eigene Darstellung

8.5. Qualitätssicherung

Die klassischen Gütekriterien – Reliabilität, Validität und Objektivität – sind sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Forschung anerkannt. Im Vergleich standen insbesondere diese Kriterien im Fokus der Diskussion, wobei Aspekte wie Standardisierung, Messbarkeit, Genauigkeit und Reproduzierbarkeit zentrale Zielgrößen bildeten. Daraus resultierend haben sich drei Positionen herauskristallisiert: die Universalität, also die Anwendung der Gütekriterien auf beide Forschungsansätze gleichermaßen, die Spezifität, die eine Anpassung der Kriterien an die qualitative Forschung fordert, sowie die vollständige Ablehnung der klassischen Gütekriterien für qualitative Forschungsmethoden. Als alternative Gütekriterien für die qualitative Forschung identifizieren Miles und Huberman Bestätigbarkeit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Übertragbarkeit. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 201f.) Beim Aufbau dieser

Masterarbeit standen sowohl die interne als auch die externe Studiengüte im Mittelpunkt. Das bedeutet, dass alle Aussagen, Erfahrungen und Feststellungen der Interviewpartner*innen verlässlich, auditiv dokumentiert, glaubwürdig, regelgeleitet und intersubjektiv nachvollziehbar sind. Im Gegensatz dazu bezieht sich die externe Studiengüte auf die Möglichkeit der Verallgemeinerung und Übertragbarkeit. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 203)

9. DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Forschung aus den ausgewerteten Interviews wiedergegeben. Die folgenden Subkapiteln wurden gemäß den Hauptkategorien aus der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz dargestellt.

9.1. Hauptkategorie 1: Generation Z

Ein Großteil der Samplingruppe „Führungskräfte“ nehmen wahr, dass Angehörige der Generation Z verstärkt Aspekte wie ein höheres Gehalt und mehr Freizeit einfordern, um eine ausgewogene Work-Life-Balance zu gewährleisten. Zudem zeigt sich eine ausgeprägte Präferenz für Teilzeitarbeit. Ein starkes Sicherheitsbedürfnis ist bei vielen Mitgliedern dieser Generation erkennbar. Ein signifikanter Unterschied zu vorherigen Generationen besteht im Durchhaltevermögen: Krankenstände treten in der Generation Z häufiger auf als bei älteren Kohorten, und die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, ist insgesamt geringer.

Einige der Befragten (IP11;IP12) nehmen wahr, dass eine langfristige Planung aufgrund der hohen Wechselbereitschaft der Generation Z kaum noch realisierbar ist. Eine Unternehmenszugehörigkeit von drei Jahren wird bereits als lange angesehen. Diese Entwicklung lässt sich aus Sicht der Befragten oft schon in den Bewerbungsunterlagen erkennen. (vgl. IP11, 2025, Z. 82ff.; IP12, 2025, Z. 14f.)

Insbesondere in der Pflegebranche sind Aufstiegschancen für Mitarbeiter*innen der Generation Z von großer Bedeutung. Dabei wird verstärkt angestrebt, mehr Zeit in Führungsaufgaben sowie in die Dokumentation zu investieren, anstatt im direkten Kontakt mit den Bewohner*innen zu stehen. Dies deutet aus Sicht der Befragten darauf hin, dass der monetäre Anreiz eine zentrale Rolle spielt. (vgl. IP04, 2024, Z. 6f.)

Viele Mitarbeiter*innen dieser Generation verspüren trotz hoher Qualifikation kein ausgeprägtes Bedürfnis nach Verantwortung. Gleichzeitig wird eine starke technologische Affinität deutlich. Angehörige der Generation Z treten selbstbewusst auf, sind wissbegierig und haben klare Vorstellungen von ihrem beruflichen Werdegang. (vgl. IP11, 2025, Z. 11ff.)

Der Sinn der beruflichen Tätigkeit stellt für die Generation Z einer der ausschlaggebenden Faktoren bei der Wahl eines Arbeitsplatzes dar. Darüber hinaus wird verstärkt auf körperliches Wohlbefinden und allgemeine Gesundheit geachtet. Im Umgang mit Krankheit, Schmerz und Tod bei Bewohner*innen zeigen sie eine größere emotionale Abgrenzungsfähigkeit, was nach Einschätzung der Befragten auf ein höheres Maß an Aufklärung im Vergleich zu vorherigen Generationen zurückzuführen ist. (vgl. IP05, 2024, Z. 65ff.)

Die Pflegebranche hat nicht nur in der Generation Z, sondern bereits in vorherigen Generationen an Attraktivität verloren. Dadurch tendieren Angehörige der Generation Z seltener dazu, eine Karriere in diesem Bereich anzustreben. Als Ursache sieht IP02 insbesondere die Darstellung der Branche durch Arbeitnehmervertretungen wie Gewerkschaften. Durch wiederholte negative Berichterstattung in den Medien werde das Bild eines schwierigen und wenig attraktiven Arbeitsumfelds vermittelt, was potenzielle Berufseinsteiger*innen abschrecken könnte. (vgl. IP02, 2024, Z. 15f.)

Angehörige der Generation Z neigen dazu, nach ihrer Ausbildung nicht unmittelbar in die Langzeitpflege einzusteigen. Stattdessen bevorzugen sie es zunächst, Erfahrungen in der Akutpflege zu sammeln, bevor sie sich für eine langfristige berufliche Richtung entscheiden. (vgl. IP01, 2024, Z. 5f.)

„Also es hat sich in den letzten Jahren schon sehr geändert, muss ich sagen.“ (IP11, 2025, Z. 84 - 85)

Anforderungen der Gen Z: Angehörige der Generation Z haben eine ausgeprägte Affinität für Technik und digitale Medien, gleichzeitig jedoch suchen sie zunehmend Distanz zu den zu betreuenden Bewohner*innen. Wie bereits in Abschnitt 9.1 erwähnt, streben sie verstärkt Führungspositionen an, um administrative Aufgaben wie Dokumentation zu übernehmen, anstatt im direkten Kontakt mit den Bewohner*innen zu arbeiten. Zudem wird deutlich, dass diese Generation großen Wert auf Effizienz legt und keine Zeit verschwenden möchte. Dies zeigt sich bereits im Bewerbungsprozess, der aus Sicht der Befragten möglichst zügig ablaufen muss, um neue Mitarbeitende – insbesondere aus der Generation Z – erfolgreich zu rekrutieren. (vgl. IP04, 2024, Z. 23ff.)

Im Gegensatz dazu schildert IP06 (2024, Z. 33 ff.), dass für viele Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, mehr Zeit mit den Bewohner*innen zu verbringen, ein zentraler Faktor ist. Dies werde jedoch durch die oft langwierige und komplexe Pflegedokumentation erschwert, wodurch erhebliches Verbesserungspotenzial bestehe. Zudem stehe die Bedeutung eines klar definierten Verantwortungsbereichs im Fokus, ebenso wie eine offene und transparente Kommunikation. (vgl. IP06, 2024, Z. 33 ff.) Um die Dokumentation zu erleichtern und den Bewohner*innen mehr Zeit zu bieten, könnte man Tablets einsetzten, um mobiler zu sein (IP07, 2024, Z. 32f.).

Laut mehreren Befragten der Samplinggruppe „Führungskräfte“ (IP02;IP04;IP11) ist die Aufmerksamkeitsspanne von Angehörigen der Generation Z kurz, was den Zeitrahmen für den Rekrutierungsprozess stark begrenzt. Daher wird deutlich, wie essenziell eine effiziente Personalgewinnung über Social Media sowie eine benutzerfreundliche Gestaltung der Unternehmenswebsite ist. Der gesamte Prozess muss möglichst schnell und unkompliziert ablaufen. Zudem legen Mitglieder dieser Generation großen Wert darauf, innerhalb kürzester Zeit eine Vielzahl an Informationen zu erhalten, wobei eine vollständige Digitalisierung als selbstverständlich angesehen wird.

Viele IP beider Samplingruppen nehmen einen stark ausgeprägten Wunsch nach Work-Life-Balance bei Angehörigen der Generation Z wahr. Auch wird der Sinn der Tätigkeit sowie der Spaß an der täglichen Arbeit als essenziell angesehen, da sie maßgeblich zur Motivation und Zufriedenheit beitragen. Freizeit wird bewusst priorisiert und viele ziehen es vor, keine Überstunden auszahlen zu lassen. Zudem wird eine Dienstplangestaltung gefordert, die sowohl flexibel als auch verlässlich ist, sodass eine hohe Dienstplansicherheit gewährleistet bleibt. Wochenenddienste und Nachtschichten erfreuen sich innerhalb dieser Generation zunehmend geringerer Beliebtheit. Dies stößt jedoch bei älteren Mitarbeitenden oft auf Unverständnis, was laut den Befragten zu Konflikten im Team führen kann. Des Weiteren wird die Entfernung zum Arbeitsplatz als ein wesentlicher Faktor bei der Wahl des Arbeitsortes wahrgenommen, da eine kurze Anfahrtszeit die Work-Life-Balance und die Zufriedenheit erheblich beeinflussen kann.

Besonders das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit im Team sind eine zentrale Rolle. Ebenso sind die Möglichkeit, eigene Wünsche zu äußern, Mitspracherecht bei der Dienstplanung und eine zugängliche Führungskraft als Ansprechperson entscheidende Faktoren. Darüber hinaus hebt IP09 die Bedeutung von Wertschätzung und Zugehörigkeit hervor – das Gefühl, Teil eines

größeren Ganzen zu sein, sowie ein Arbeitsplatz, an dem man sich wohlfühlt, sind essenziell. Zudem wird, wie bereits zuvor erwähnt, die aufwendige und komplexe Dokumentation als Herausforderung wahrgenommen, insbesondere zu Beginn der Tätigkeit, da sie viel Zeit in Anspruch nimmt. Gerade in diesem Bereich werden Weiterbildungsmöglichkeiten als besonders wichtig angesehen, insbesondere für neue Mitarbeiter*innen, um ihnen den Einstieg zu erleichtern und langfristige Entwicklungsperspektiven zu bieten. (vgl. IP09, 2025, Z. 24ff.)

Anreize für potenzielle Bewerber*innen, um in der Pflegebranche zu arbeiten: Die Prioritäten und Erwartungen der Generation Z haben sich spürbar im Vergleich zu früheren Generationen gewandelt. Ein attraktives Gehalt, eine ausgeglichene Work-Life-Balance sowie die Präferenz für Teilzeitbeschäftigungen stehen für viele im Mittelpunkt. Gerade im Pflegebereich wird verstärkt auf Karrierechancen geachtet, die es ermöglichen, vermehrt leitende und organisatorische Aufgaben zu übernehmen, anstatt intensiv mit Bewohner*innen zu arbeiten. In diesem Zusammenhang zeigt sich deutlich, dass finanzielle Anreize einen entscheidenden Stellenwert einnehmen. (vgl. IP04, 2024, Z. 45ff.) Die Pflegebranche bietet insgesamt attraktive Möglichkeiten für potenzielle Bewerber*innen. Einerseits besteht ein hoher Personalbedarf, sodass Pflegeheimbetreiber*innen intensiv nach neuen Fachkräften suchen. Andererseits werden Weiterbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen gezielt gefördert, was zusätzliche Entwicklungsperspektiven eröffnet. Zusätzlich spielt die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit eine entscheidende Rolle. Gerade dieser Aspekt ist für viele Angehörige der Generation Z ein wesentlicher Anreiz, eine Laufbahn in der Pflege zu wählen. (vgl. IP02, 2024, Z. 67f.)

Aus Sicht einiger Befragter (IP01;IP03;IP05) ist es essenziell, bereits vorhandene Qualifikationen einzubringen, insbesondere durch interne Fortbildungen, die entsprechend wertgeschätzt werden sollten. Zudem wird eine flexible Dienstplangestaltung als wichtiger Anreiz für die Generation Z wahrgenommen. Da der Dienst häufig nach drei bis vier Tagen abgeschlossen ist, bleibt mehr Zeit für Freizeitaktivitäten, was für viele dieser Generation besonders attraktiv erscheint. (vgl. IP01, 2024, Z. 74f.; IP03, 2024, Z. 33f.; IP05, 2024, Z. 45ff.)

Ein weiterer Anreiz wäre psychische Unterstützung. Dies soll für jeden einzelnen der Mitarbeiter*innen als Benefit zugänglich werden (vgl. IP01, 2024, Z. 74f.).

Insbesondere der Aspekt Gutes zu tun, stellt einen zentralen Anreiz für den Einstieg in die Pflege dar, häufig sogar noch vor finanziellen Vorteilen. Auch die Möglichkeit, der Gesellschaft etwas zurückzugeben und einen Mehrwert zu schaffen, sollte stärker in den Fokus rücken. Darüber hinaus wird die Bedeutung von Team Building Maßnahmen als essenziell hervorgehoben. (vgl. IP05, 2024, Z. 54ff.)

„Es ist ein bisschen mehr als ein Job. Und das versuchen wir auch zu transportieren.“ (IP05, 2024, Z. 54 f.)

Mehrere Befragte der Gruppe Generation Z (IP07;IP08;IP09) nehmen hingegen den finanziellen Anreiz als besonders entscheidend wahr. Zudem würden Zusatzleistungen wie Vergünstigungen für Massagen, Fitnessstudios oder Verpflegung aus ihrer Sicht die Motivation erheblich steigern. Des Weiteren würde ein Betriebsarzt zusätzlichen Anreiz für Angehörige der Gen Z bieten. Auch wird ein moderner Arbeitsplatz sowie ein zeitgemäß ausgestattetes Pflegeheim von einigen Angehörigen der Generation Z als wichtiger Entscheidungsfaktor wahrgenommen, da eine moderne Umgebung sowohl die Arbeitsqualität als auch das Wohlbefinden positiv beeinflussen kann. (vgl. IP07, 2024, Z. 64ff.; IP08, 2024, Z. 53ff.; IP09, 2025, Z. 39ff.)

Ruhemöglichkeiten für Mitarbeiter*innen sind essenziell, da der Pflegeberuf hohe Anforderungen mit sich bringt. Neben persönlichen Anreizen spielt auch das Wohlbefinden der Bewohner*innen eine zentrale Rolle, um die Attraktivität des Arbeitsplatzes zu steigern. Zudem werden ein positives Arbeitsklima und eine gute Zusammenarbeit im Team als besonders ansprechend empfunden. IP09 nimmt zudem wahr, dass ein Tag der offenen Tür eine geeignete Möglichkeit darstellen könnte, potenzielle Bewerber*innen für den Einstieg in die Pflegebranche zu motivieren. Auch eine durchdachte Arbeitszeiteinteilung spielt eine zentrale Rolle, um eine ausgewogene Work-Life-Balance zu gewährleisten. (vgl. IP09, 2025, Z. 39ff.)

Die Möglichkeit, den Arbeitsalltag sowie die täglichen Aufgaben selbstständig einzuteilen, wird als besonderer Anreiz empfunden. Zudem wird die 37-Stunden-Woche, die in der Pflege als Vollzeit gilt, als sehr angenehm wahrgenommen. Besonders attraktiv erscheint außerdem die Option, 12-Stunden-Dienste zu leisten und anschließend mehrere Tage am Stück frei zu haben. (vgl. IP06, 2024, Z. 50ff.)

Ein zusätzlicher freier Tag am Geburtstag der Mitarbeiter*innen stellt einen weiteren Anreiz dar. Besonders bedeutsam ist jedoch die Wertschätzung nicht nur des Pflegepersonals, sondern aller Beschäftigten in den Seniorenheimen. Auch ihnen sollte die Möglichkeit gegeben werden, eigene Ideen einzubringen und ein Mitspracherecht zu erhalten, da dies maßgeblich zur Verbesserung des Arbeitsklimas beitragen könnte. (vgl. IP11, 2025, Z. 58f.)

Chancen durch den Eintritt der Gen Z in das Unternehmen: Die technische Affinität und der routinierte Umgang mit digitalen Medien der Gen Z im Unternehmen bietet erhebliche Vorteile. Durch gezielte Beiträge auf verschiedenen Plattformen können Mitarbeiter*innen der Generation Z die Reichweite des Unternehmens steigern und gezielt potenzielle neue Fachkräfte ansprechen. (vgl. IP04, 2024, Z. 99f.)

Die Möglichkeit, starre Denkmuster aufzubrechen und den Arbeitsalltag aus neuen Perspektiven zu betrachten, bietet eine Chance, bestehende Prozesse zu optimieren. Zudem wird, wie bereits erwähnt, die technische Affinität als weiterer Vorteil für die Pflegebranche hervorgehoben. (vgl. IP11, 2025, Z. 72f.)

Der Einstieg der Generation Z in die Pflegebranche bringt neues Fachwissen in den Arbeitsalltag ein. Durch ihre Ausbildung verfügen sie über aktuelle Erkenntnisse und Perspektiven, die älteren Mitarbeiter*innen möglicherweise nicht oder nicht mehr präsent sind. Zudem hebt auch IP12 die technologischen Fähigkeiten dieser Generation als weiteren Vorteil hervor. (vgl. IP12, 2025, Z. 64f.)

Motivation der Gen Z: Mehrere Befragte der Mitglieder*innen der Samplinggruppe „Führungskräfte“ nehmen wahr, dass eine angemessene Vergütung einen wesentlichen Motivationsfaktor für die Generation Z darstellt – im Gegensatz zu älteren Generationen, die stärker durch Leidenschaft und Idealismus geprägt waren. Ebenso wird eine ausgewogene Work-Life-Balance als zentral angesehen. Darüber hinaus spielen Fortbildungsprogramme und die Möglichkeit, eine Ausbildung zu beginnen, eine bedeutende Rolle. Besonders wichtig ist dabei eine unterstützende Begleitung im Weiterbildungsprozess. Zudem sollte deutlich gemacht werden, dass in der Pflege attraktive Karrierechancen bestehen. Insgesamt erscheint es

essenziell, die positiven Aspekte des Berufs stärker in den Vordergrund zu rücken, um die Generation Z gezielt anzusprechen. Zusätzlich kann die Optimierung und Vereinfachung von Arbeitsprozessen insbesondere in der Dokumentation, den Pflegeberuf attraktiver gestalten und die Motivation dieser Generation steigern. Dadurch würde zugleich mehr Zeit für die direkte Betreuung der Bewohner*innen geschaffen.

Nicht nur technologische Fortschritte, die den Pflegealltag erleichtern, sind eine Motivation für die Generation Z, sondern auch der Zugang zu psychologischer Betreuung in allen Seniorenheimen sind von großer Bedeutung. Derzeit steht diese Unterstützung meist ausschließlich den Bewohner*innen zur Verfügung. (vgl. IP05, 2024, Z. 109f.)

Die tägliche Arbeit mit Bewohner*innen wirkt besonders motivierend auf Mitglieder der Gen Z. Die Vielfalt der Tätigkeiten sowie der zu Pflegenden und die damit verbundene Abwechslung stellen einen zusätzlichen Anreiz dar, ebenso wie die Möglichkeit, Menschen in ihrem letzten Lebensabschnitt zu begleiten. (vgl. IP06, 2024, Z. 4ff.)

Als besonders motivierend wird die Dankbarkeit und Anerkennung der betreuten Personen empfunden. Dies gilt als einer der Hauptgründe, die den Pflegeberuf attraktiv machen. Zudem spielen flexible Arbeitszeiten eine wichtige Rolle, ebenso wie ein engagiertes und motiviertes Team, das den Arbeitsalltag positiv beeinflusst. Allerdings weist IP08 auch darauf hin, dass die komplexe und zeitintensive Dokumentation den Arbeitsfluss erheblich erschwert. (vgl. IP08, 2025, Z. 3f.)

Sinnstiftende Tätigkeit sollten in der Pflege stärker betont und in den Mittelpunkt gerückt werden. Zudem ist es essenziell, neue Mitarbeitende gezielt zu begleiten und einen strukturierten Onboarding-Prozess zu etablieren. In Kombination mit einem wertschätzenden Arbeitsumfeld könnte dies sowohl die Attraktivität des Berufs als auch die Motivation der Generation Z nachhaltig steigern. (vgl. IP11, 2025, Z. 94ff.)

„Also motiviert hat mich zuerst einmal vor allem die Arbeit mit älteren Menschen.“ (IP07, 2024, Z. 90)

Bereits bestehende Angebote, wie gemeinsame Yoga-Kurse nach der Arbeit oder Gesundheits-Workshops zu Themen wie Körperhaltung, stehen Pflegekräften zur Verfügung. Zudem stellen

die 12-Stunden-Dienste mit den darauffolgenden freien Tagen einen weiteren bedeutenden Motivationsfaktor dar. (vgl. IP12, 2025, Z. 30ff.)

9.2. Hauptkategorie 2: Employer Branding

Die Grundeinstellung der Generation Z hat sich im Vergleich zu vorherigen Generationen verändert. Der Fokus liegt weniger auf dem Helfen und der gesellschaftliche Stellenwert der Pflegebranche hat insgesamt nachgelassen. Um die Employer Brand zu stärken, wurden bereits Maßnahmen wie die Entwicklung neuer Logos, ein überarbeitetes Leitbild sowie nachhaltiges Gebäudemanagement umgesetzt. (vgl. IP11, 2025, Z. 142ff.)

Ein starker Onlineauftritt ist ein essenzieller und entscheidender Faktor für die Attraktivität eines Unternehmens. Bereits werden Maßnahmen umgesetzt, indem einzelne Pflegeheime und deren Aktivitäten auf verschiedenen Plattformen präsentiert werden, um potenzielle Mitarbeitende anzusprechen. Zudem sollte das Personal ein stärkeres Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln, während gleichzeitig das Wohlbefinden der Bewohner*innen im Mittelpunkt stehen muss. (vgl. IP01, 2024, Z. 90f.)

Das allgemeine Image der Pflegebranche stellt eines der größten Probleme dar. Vorrangig sollte daher die Rekrutierung neuer Mitarbeitender im Fokus stehen, bevor im nächsten Schritt der Aufbau des Employer Brandings vorangetrieben wird. (vgl. IP02, 2024, Z. 117ff.)

Kandidat*innen Erfahrung: Ein zentraler Faktor zur Steigerung der Candidate Experience ist eine transparente und offene Kommunikation seitens der Führungskräfte. Mitarbeiter*innen sollten ein Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln und die Möglichkeit erhalten, Verantwortung zu übernehmen. Insbesondere bei neuen Mitarbeiter*innen, die sich noch in der Probezeit befinden, ist es essenziell, aktiv an der Bindung zum Unternehmen zu arbeiten. Bereits kleine Gesten der Wertschätzung können hierzu beitragen. Darüber hinaus ist es entscheidend, dass alle Prozesse im Rekrutierungsverfahren reibungslos und zeitnah ablaufen, um potenzielle Mitarbeiter*innen nicht an konkurrierende Unternehmen zu verlieren. Weiterführend ist es auch enorm wichtig, bestehende Mitarbeiter*innen nicht zu vernachlässigen. (vgl. IP04, 2024, Z. 163ff.)

Zwei Befragte der Samplinggruppe „Führungskräfte“ (IP03;IP05) betrachten Mitarbeiter*innen Befragungen als einen zentralen Bestandteil der Candidate Experience. Diese tragen nicht nur zu einer offenen Kommunikationskultur bei, sondern unterstützen auch die interne Weiterentwicklung. Die Umsetzung kann sowohl durch Einzelgespräche als auch durch strukturierte Fragebögen erfolgen. Insgesamt rückt dadurch die Wertschätzung stärker in den Fokus, und Mitarbeiter*innen erhalten die Möglichkeit, sich aktiv in das Unternehmen einzubringen. (vgl. IP03, 2024, Z. 76f.; IP05, 2024, Z. 124f.)

Als weitere Maßnahme zur Verbesserung der Candidate Experience, könnte eine vergünstigte Mitarbeiter*innen Verpflegung, als entscheidender Faktor beitragen. Besonders die Möglichkeit einer gesünderen Ernährung wird als bedeutsam hervorgehoben. Zudem wurden bereits Neuerungen wie Ruheräume mit Betten für Pfleger*innen geschaffen, um Erholungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit zu gewährleisten. (vgl. IP09, 2025, Z. 182f.)

Aufbau der Arbeitgebermarke: Der Aufbau einer Arbeitgebermarke erfolgt nicht ausschließlich online über Social Media und die Unternehmenshomepage, sondern wird maßgeblich durch Mundpropaganda beeinflusst. Bewertungen auf verschiedenen Plattformen können das Image des Unternehmens erheblich beeinträchtigen, weshalb eine zeitnahe Reaktion oder Stellungnahme der verantwortlichen Personen unerlässlich ist. Ein klar formuliertes Leitbild, das sowohl als Orientierungshilfe als auch als verbindliche Grundlage innerhalb des Unternehmens dient, ist ein zentraler Bestandteil einer starken Arbeitgebermarke. Ebenso sollte der soziale Charakter des Unternehmens betont werden. Versprechen gegenüber Mitarbeiter*innen müssen eingehalten werden, da insbesondere in ländlichen Regionen leere Versprechen schnell negative Auswirkungen auf die Reputation haben können. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Arbeitgebermarke im Mittelpunkt steht und entscheidend dafür ist, ob sich Mitarbeiter*innen im Unternehmen wohlfühlen oder nicht. (vgl. IP04, 2024, Z. 148ff.) Interne Entwicklungsmöglichkeiten, sowie Aufstiegschancen zur Führungskraft, tragen entscheidend zur Attraktivität eines Pflegebetriebs bei. Zudem sollte ein Pflegeheim gut in die Gemeinde eingebunden, offen und sichtbar sein. Allerdings hängt die Attraktivierung der Pflegebranche auch von politischen Rahmenbedingungen ab, sodass seitens der Regierung entsprechende Veränderungen erforderlich wären. (vgl. IP05, 2024, Z. 129ff.)

Nach Aussage mehrerer Befragter der Gruppe „Generation Z“ und einer einzelnen Führungskraft beeinflussen diverse Faktoren die Wahrnehmung der Employer Brand. Geregelte Arbeitszeiten, eine ansprechende und gepflegte Einrichtung sowie eine transparente Gehaltseinstufung gelten als wesentliche Entscheidungsfaktoren. Besonders für die hoch digitalisierte Generation Z spielt die Unternehmenswebsite eine zentrale Rolle. Diese sollte das Seniorenhaus authentisch präsentieren und Einblicke in den Alltag geben. Zudem wird die Sichtbarkeit von Beschäftigungsangeboten für Bewohner*innen, wie etwa durch Animateur*innen, als wichtig erachtet. Eigene Videos könnten die Homepage zusätzlich aufwerten. Darüber hinaus sollte online klar ersichtlich sein, welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen und inwieweit Mitarbeiter*innen ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können. Ein weiterer Vorschlag ist die Erstellung von Broschüren, um die vielfältigen Tätigkeiten in der Pflege bereits potenziellen Kandidat*innen an Schulen näherzubringen, da viele noch unentschlossen in ihre berufliche Zukunft blicken.

„Also ich finde, dass das einfach nach außen getragen viel schöner verpackt gehört.“ (IP06, 2024, Z. 254-255)

Die eigenen Mitarbeiter*innen fungieren als die authentischsten und wirkungsvollsten Markenbotschafter*innen eines Unternehmens. Besonders die Aufklärung über das vielfältige Tätigkeitsfeld in der Pflege sollte stärker in den Fokus rücken, da oft nur die Körperpflege wahrgenommen wird, während viele weitere Aufgaben unbeachtet bleiben. Zudem sollte Wertschätzung als zentraler Anreiz nach außen kommuniziert werden, um potenziellen Interessent*innen zu zeigen, dass sowohl ihr Wohlbefinden als auch ein sicherer Arbeitsplatz gewährleistet sind. (vgl. IP03, 2024, Z. 143ff.)

Die Bedeutung klar definierter Werte und Ziele tragen maßgeblich zum Aufbau der Arbeitgebermarke für ein Unternehmen bei. Diese sollten nicht nur extern über Websites kommuniziert, sondern auch intern mit den Mitarbeiter*innen geteilt und aktiv gelebt werden. Transparenz und Authentizität stehen dabei im Mittelpunkt, um als attraktiver Arbeitgeber*in wahrgenommen zu werden. (vgl. IP11, 2025, Z. 135f.)

Abgrenzung zur Konkurrenz: Die erfolgreiche Abgrenzung von der Konkurrenz erfordert die Berücksichtigung mehrerer zentraler Faktoren. Dabei spielt nicht nur das Wohlbefinden der

Mitarbeiter*innen eine entscheidende Rolle, sondern ebenso das der Bewohner*innen. Beide Aspekte tragen wesentlich zur Wahrnehmung und zum Ruf des Unternehmens bei und bieten somit eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Darüber hinaus ist ein professioneller und strategisch ausgerichteter Auftritt auf Social Media Plattformen ein unverzichtbarer Bestandteil moderner Unternehmensstrategien. Durch die gezielte Kombination dieser Elemente kann sich ein Unternehmen in der Pflegebranche erfolgreich positionieren und klar von Wettbewerbern abheben. (vgl. IP04, 2024, Z. 218f.)

Eine bedeutende Chance besteht darin, sich durch moderne und ansprechende Videos aus dem Pflegealltag online von der Konkurrenz zu differenzieren und so eine erhöhte Sichtbarkeit sowie Attraktivität zu erzielen (vgl. IP01, 2024, Z. 140 f.).

Der individuelle Karriereweg sollte sowohl für bestehende Mitarbeiter*innen als auch für potenzielle Bewerber*innen verstärkt in den Fokus gerückt werden, um langfristige berufliche Perspektiven aufzuzeigen und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber*in zu steigern. Zudem spielen flexible Arbeitszeiten, sinnstiftende Tätigkeiten und ein ausgeprägtes Teamgefühl eine wesentliche Rolle. Eine offene Kommunikationskultur wird ebenfalls als entscheidender Faktor für die Attraktivität des Berufs wahrgenommen. (vgl. IP05, 2024, Z. 209f.)

Nachhaltigkeit bietet die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben. Innovationen sind essenziell, um als Betrieb neue Wege zu gehen. Zudem sollten neue Ideen nicht nur offen angenommen, sondern letztendlich auch in die Praxis umgesetzt werden. (vgl. IP11, 2025, Z. 172f.)

9.3. Hauptkategorie 3: Personalmanagement

Im Bereich des Personalmanagements sollte der Fokus bereits in der Ausbildungsphase liegen, um frühzeitig qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Präsenz des eigenen Unternehmens an Ausbildungsstätten ist essenziell, weshalb eine enge Zusammenarbeit mit Pflegeschulen forciert werden muss, um langfristigen Erfolg zu sichern. (vgl. IP05, 2024, Z. 244f.)

In Pflegebetrieben herrscht eine strikte sowie starke Hierarchie. Hier ist jeder Ablauf genau geregelt und Entscheidungen werden vom Top-Management weiter an die nächste Führungsebene bis ganz unten zur Heimhilfe weitergegeben, sowie delegiert. Des Weiteren sind Mitarbeiter*innen Gespräche einmal jährlich vorgesehen. (vgl. IP02, 2024, Z. 330f.)

Darüber hinaus ist es essenziell, Mitarbeiter*innen aktiv einzubeziehen und ihnen ein Mitspracherecht einzuräumen. Ebenso spielt eine offene Kommunikation im täglichen Arbeitsalltag eine entscheidende Rolle. Letztendlich liegen die finalen Entscheidungen jedoch bei der Führungsebene. (vgl. IP12, 2025, Z. 162f.)

Laut IP10 (2025, Z.175f.) werden Anliegen zwar wahrgenommen, jedoch meist nicht weiterbearbeitet. Generell fühlen sich Mitarbeiter*innen zu wenig in Entscheidungsprozesse einbezogen und werden selten nach ihren Ideen gefragt. (vgl. IP10, 2025, Z. 175f.)

Onboarding-Prozess: Nach Erfahrung mehrerer Befragter der Samplinggruppe „Führungskräfte“ ist ein strukturierter und klar definierter Onboarding-Prozess für neue Mitarbeiter*innen von zentraler Bedeutung. Es ist essenziell, dass sich niemand allein gelassen fühlt und bereits am ersten Arbeitstag willkommen geheißen wird. Die Einführung von verantwortlichen Ansprechpersonen, sogenannten „Buddys“, könnte die Qualität dieses Prozesses erheblich verbessern. Allerdings stellt der häufige Personalmangel in der Pflegebranche eine Herausforderung für die Umsetzung dieser Maßnahme dar. Des Weiteren dienen Checklisten als Orientierung für Vorgesetzte sowie die direkten Verantwortlichen im Onboarding-Prozess. Diese erfassen alle relevanten Aspekte – von der Kennenlernrunde bis hin zu fachlichen Abläufen in der Pflege – und tragen dazu bei, neue Mitarbeiter*innen bestmöglich zu integrieren. Auch kleine Gesten, wie das Überreichen einer Willkommensmappe, spielen eine wichtige Rolle bei der langfristigen Bindung. Diese Materialien sollten angesichts der kulturellen Vielfalt in der Branche mehrsprachig und ansprechend gestaltet werden, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Zudem wird die Möglichkeit zur Nutzung von Corporate Benefits als wichtiger Faktor betrachtet.

„Aber wenn ich einen guten Mitarbeiter will, muss ich ihm die Zeit geben und ihn auch gut ins Boot holen, weil es sonst nicht funktioniert.“ (IP03, 2024, Z. 208-210)

Der Onboarding-Prozess wird allerdings in vielen Pflegebetrieben häufig als zweitrangig betrachtet, obwohl er maßgeblich zur langfristigen Bindung neuer Mitarbeiter*innen beiträgt. Viele entscheiden bereits in kurzer Zeit über ihren Verbleib im Unternehmen. Daher wird die Implementierung eines Buddy-Systems als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen. (vgl. IP02, 2024, Z. 353f.) Aus der Erfahrung von IP07 (2024, Z. 299f.) gab es nur eine sehr kurze Einarbeitungszeit. Hier wurde nur selten seitens Führungskräfte über den Stand der Dinge nachgefragt und dies endete schon nach nur kurzer Zeit komplett. (vgl. IP07, 2024, Z. 299f.) Andersrum hat IP06 (2024, Z. 282f.) den Onboarding-Prozess erlebt. Hier wurden von Anfang an alle Fragen beantwortet, sowie alle Tätigkeiten erklärt. (vgl. IP07, 2024, Z. 282f.)

Alumni-Netzwerke: Der tägliche Umgang der Führungskräfte mit Mitarbeiter*innen ist ein zentraler Faktor für den Aufbau und die nachhaltige Pflege eines starken Netzwerks. Eine wertschätzende und regelmäßige Kommunikation kann nicht nur die Arbeitsleistung verbessern, sondern auch die Mitarbeiter*innen Bindung stärken und das Unternehmen positiv positionieren. Zudem wird die Kontaktaufnahme durch Führungskräfte nach dem Austritt von Mitarbeiter*innen als bedeutend angesehen, da sie die Grundlage für eine potenzielle Rückkehr in das Unternehmen schaffen kann. (vgl. IP04, 2024, Z. 344ff.)

Vier der befragten Führungskräfte (IP01;IP05;IP06;IP12) geben an, dass eine systematische Kontaktaufnahme zu ehemaligen Mitarbeiter*innen kaum oder gar nicht stattfindet. Dies wird größtenteils auf die hohe Anzahl an Beschäftigten sowie den Ausschluss ausscheidender Kolleg*innen aus WhatsApp-Gruppen zurückgeführt. (vgl. IP01, 2024, Z. 231f.; IP05, 2024, Z. 304f.; IP06, 2024, Z. 338f.; IP12, 2025, Z. 222f.)

Im Gegensatz dazu schildern drei andere interviewte Führungskräfte (IP02;IP03;IP11), dass regelmäßiger Kontakt zu ehemaligen Pflegekräften aufrechterhalten wird. Zukünftig soll dies durch den Einsatz einer Mitarbeiter*innen-App weiter gefördert werden. Zudem werden gut funktionierende Netzwerke in der Pflegebranche als besonders wichtig erachtet. Da einige Mitarbeiter*innen das Unternehmen aufgrund von Weiterbildungen verlassen, könnte ein fortbestehender Kontakt die Möglichkeit einer späteren Rückkehr begünstigen. (vgl. IP02, 2024, Z. 384f.; IP03, 2024, Z. 233f.; IP11, 2025, Z. 232f.)

Diversity-Management: Die Pflegebranche ist durch eine hohe Vielfalt an Nationalitäten und Generationen geprägt, was sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringt. Ein wesentlicher Vorteil besteht darin, dass nicht nur zunehmend Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Herkunft integriert werden, sondern auch die Bewohner*innen immer vielfältiger werden. Dies ermöglicht beispielsweise Pflegekräften aus Bosnien und Herzegowina effektiver mit Bewohner*innen derselben Herkunft zu kommunizieren. Zudem bietet die Zusammenarbeit verschiedener Generationen die Möglichkeit, voneinander zu lernen und Erfahrungen auszutauschen. Diversität wird in Unternehmen als bedeutender Erfolgsfaktor betrachtet. Gleichzeitig können jedoch unterschiedliche kulturelle Prägungen und generationsbedingte Wertvorstellungen zu Spannungen und Meinungsverschiedenheiten innerhalb eines Teams führen. Daher wird eine bewusste und strukturierte Förderung des interkulturellen sowie intergenerationellen Dialogs als essenziell angesehen, um die Vorteile der Vielfalt bestmöglich zu nutzen und potenzielle Konflikte zu minimieren. (vgl. IP04, 2024, Z. 387f.)

Aus den Erfahrungen einiger Interviewter der Samplinggruppe „Führungskräfte“ (IP01;IP02;IP03;IP05) ergibt sich, dass die große Vielfalt in der Pflegebranche sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung darstellt. Entscheidend ist, individuelle Stärken und Schwächen zu erkennen und gezielt einzusetzen. Gleichzeitig bringt diese Diversität jedoch auch Schwierigkeiten mit sich, insbesondere sprachliche Barrieren. Diese können sowohl die Zusammenarbeit unter Kolleg*innen als auch die Kommunikation mit Bewohner*innen erschweren. Zudem birgt die religiöse Vielfalt Konfliktpotenzial, das häufig auf gegenseitiges Unverständnis zurückzuführen ist. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist es unerlässlich, Führungskräfte zu etablieren, die eine offene Kommunikation fördern und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen eingehen. Auch wird die Diversität unter den Bewohner*innen weiter zunehmen. Ein Vorteil der ethischen Vielfalt im Pflegepersonal liegt darin, dass sich Mitarbeiter*innen und Bewohner*innen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund besser verständigen können, was Kommunikation und Betreuung erleichtert. (vgl. IP01, 2024, Z. 260f.; IP02, 2024, Z. 435f.; IP03, 2024, Z. 272f.; IP05, 2024, Z. 316f.)

Andererseits besteht auch die Chance voneinander zu lernen. Unterschiedliche Ansichten, Erfahrungen und Fachwissen können zwar zu Meinungsverschiedenheiten führen, bieten jedoch

gleichzeitig die Möglichkeit sich fachlich, sowie persönlich weiterzuentwickeln. (vgl. IP09, 2025, Z. 296f.) Die Herausforderung besteht darin, Personen mit verschiedenem kulturellen Hintergrund zu einem Team zu formen, das sowohl menschlich als auch fachlich harmoniert. Um das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken und allen Mitarbeiter*innen die Möglichkeit zu geben, ihren Platz im Unternehmen zu finden, wurden bereits Initiativen umgesetzt, wie beispielsweise ein bosnisches Grillfest für bosnische Mitarbeiter*innen. (vgl. IP11, 2025, Z. 298f.)

Work-Life-Balance: Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte betonen, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance im Pflegebereich durchaus realisierbar ist, sofern ein ausreichend großes Team vorhanden ist, das Ausfälle auffangen kann. Eine strukturierte und sorgfältige Koordination ist dabei essenziell, um individuelle Wünsche zur Arbeitszeiteinteilung zu berücksichtigen. Die Dienstplanung erfolgt in der Regel für den Folgemonat, wodurch Mitarbeiter*innen private Termine frühzeitig einplanen und somit flexibel agieren können. Zudem besteht die Möglichkeit, Dienste zu tauschen, was zusätzliche Freiräume schafft. Nach geleisteten Nachtschichten erhalten Pflegekräfte Nachtausgleichsstunden, die ihnen zusätzliche freie Tage ermöglichen, ohne das reguläre Urlaubskontingent zu belasten. Darüber hinaus wird besonders auf Mitarbeiter*innen Rücksicht genommen, die aus der Karenz zurückkehren oder familiäre Verpflichtungen, wie die Betreuung von Kindern, haben. Angehörige der Generation Z legen verstärkt Wert auf ihr eigenes Wohlbefinden und neigen dazu, ihre Arbeitsstunden zu reduzieren. Dies stellt Arbeitgeber*innen jedoch vor Herausforderungen, da der Personalmangel in der Pflegebranche eine flexible Arbeitszeitgestaltung erschwert.

Tägliche körperliche und psychische Belastungen sind fester Bestandteil des Pflegealltags und stellen eine Herausforderung dar. Die Trennung von Arbeit und Freizeit gestaltet sich schwierig, da die emotionale Beanspruchung kontinuierlich auf die Pflegekräfte einwirkt. Daher sollte es seitens des Unternehmens Angebote zur psychischen Betreuung geben, um die mentale Gesundheit der Mitarbeiter*innen zu unterstützen. (vgl. IP10, 2025, Z. 246f.) Das Stammpersonal spielt eine entscheidende Rolle bei der Aufrechterhaltung des Arbeitsalltags und leistet einen wesentlichen Beitrag zum Wohlbefinden der Bewohner*innen. Wenn sich alle gut versorgt fühlen, entsteht ein stärkeres Gefühl für den Sinn der Tätigkeit. Als Zeichen der Wertschätzung

könnte dies durch zusätzliche Urlaubstage honoriert werden, die Führungskräfte proaktiv – ohne explizite Aufforderung durch die Mitarbeiter*innen – gewähren. (vgl. IP06, 2024, Z. 394f.)

Ein Befragter (IP02, 2024, Z. 466f.) vertritt eine gegensätzliche Ansicht und sieht die Verantwortung für die Work-Life-Balance bei den Mitarbeiter*innen selbst. Die Möglichkeit, die Arbeitsstunden zu reduzieren, besteht jederzeit, was mehr Freizeit ermöglicht, jedoch gleichzeitig mit einem geringeren Einkommen einhergeht. Generell wird der Begriff Work-Life-Balance als Modewort betrachtet, das auch negative Auswirkungen auf Pflegekräfte haben kann, da es zu einem erhöhten Druck oder sogar zu Depressionen führen könnte. Laut IP02 ist die Wahrscheinlichkeit, sich ausgelaugt zu fühlen, geringer, wenn die Arbeit als sinnstiftend wahrgenommen wird. (vgl. IP02, 2024, Z. 466f.)

9.4. Hauptkategorie 4: Rekrutierung

Nach persönlicher Erfahrung mehrerer Befragter aus der Befragungsgruppe Führungskräfte (IP01;IP03;IP05;IP11;IP12) muss sich die Rekrutierung grundlegend verändern, um erfolgreich neue Bewerber*innen der Generation Z zu gewinnen. Veraltete Prozesse mit langen Bearbeitungszeiten sowie umfangreiche Anforderungslisten an Bewerbungsunterlagen sind für diese Generation wenig attraktiv und führen kaum zum gewünschten Erfolg. Zudem hat sich das Bewerbungsverfahren stark gewandelt: Während früher die Arbeitgeber*innen die Fragen stellten, sind es heute zunehmend die Bewerber*innen, die Erwartungen formulieren und gezielt nach Benefits fragen. Ein moderner Unternehmensauftritt sowie eine gezielte Fokussierung auf Employer Branding sind essenziell, um als attraktives Unternehmen wahrgenommen zu werden. Empfehlungsprogramme bieten eine zusätzliche Möglichkeit, neue Fachkräfte zu gewinnen, während bestehende Mitarbeiter*innen durch Anreize motiviert werden, aktiv zur Personalsuche beizutragen. Auch der Umgang mit Absagen spielt eine wichtige Rolle. Werden Bewerber*innen wertschätzend abgelehnt, bleibt das Unternehmen trotz der Absage positiv in Erinnerung, was langfristig das Arbeitgeberimage stärkt. Während viele Rekrutierungsprozesse mittlerweile über Social Media und digitale Plattformen abgewickelt werden, bleibt insbesondere in der Pflegebranche die persönliche Empfehlung durch Mundpropaganda und ein starkes Netzwerk einer der entscheidendsten Faktoren. Die generelle Personalsuche stellt eine

Herausforderung dar, da der Markt weitgehend ausgeschöpft ist und zahlreiche Pflegeanbieter*innen um Fachkräfte konkurrieren. Dies führt zu steigenden Anforderungen seitens der Mitarbeiter*innen, was die Personalgewinnung zusätzlich erschwert. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wird die Suche zunehmend auf Nachbarländer wie Ungarn ausgeweitet. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, ehemalige Mitarbeiter*innen durch ein gut gepflegtes Netzwerk für eine Rückkehr ins Unternehmen zu gewinnen. (IP01, 2024, Z. 26ff.;IP03, 2024, Z. 433f.;IP05, 2024, Z. 369f.;IP11, 2025, Z. 6ff.;IP12, 2025, Z. 330f.)

Digitale Rekrutierung: Laut mehreren Befragten der Samplinggruppe „Führungskräfte“ (IP01;IP02;IP04;IP11;IP12) sollte zunächst ein zuverlässiger Datenschutz sichergestellt werden, um rechtliche und organisatorische Probleme zu vermeiden. Darauf aufbauend ist eine aussagekräftige und benutzerfreundliche Homepage essenziell, die potenziellen Bewerber*innen alle relevanten Informationen übersichtlich bereitstellt. Ein positives Unternehmensimage in Verbindung mit einer professionellen Online-Präsenz kann die Anzahl an Bewerbungen deutlich erhöhen. Zudem ist ein moderner Auftritt entscheidend, um Angehörige der Generation Z gezielt anzusprechen. Online-Kampagnen werden bereits verstärkt genutzt, um die Reichweite zu vergrößern und potenzielle Bewerber*innen besser zu erreichen. Der gezielte Einsatz von Künstlicher Intelligenz könnte den Bewerbungsprozess zusätzlich optimieren, insbesondere wenn die Systeme fachgerecht programmiert sind, um geeignete Kandidat*innen effizient auszuwählen. Insbesondere bei einer hohen Anzahl an Bewerbungen kann KI nicht nur Zeit einsparen, sondern auch den Auswahlprozess präziser und effektiver gestalten. Zusammenfassend ist es essenziell, die gewünschte Zielgruppe genau zu definieren und gezielt einzugrenzen, um digitale Rekrutierungsstrategien erfolgreich umzusetzen. (IP01, 2024, Z. 129ff.;IP02, 2024, Z. 730f.;IP04, 2024, Z. 468f.;IP11, 2025, Z. 456f.;IP12, 2025, Z. 392f.)

Das enorme Potenzial der digitalen Rekrutierung wird von Führungskräften unterschätzt und nur unzureichend genutzt. Besonders im Bereich der Mitarbeiter*innen Gewinnung spielt Social Media eine entscheidende Rolle, da es den wichtigsten Zugang zu potenziellen Bewerber*innen darstellt. Zudem bietet es große Möglichkeiten, das Unternehmen positiv nach außen zu präsentieren. (vgl. IP08, 2025, Z. 316-324)

Einige befragte Führungskräfte sehen in der Nutzung von Künstlicher Intelligenz zur Rekrutierung erhebliche Nachteile. Insbesondere besteht die Gefahr, dass potenzielle Mitarbeiter*innen durch automatisierte Auswahlprozesse aussortiert werden, obwohl sie von Recruiter*innen möglicherweise zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen worden wären. KI fehlt das notwendige Fingerspitzengefühl, um interessante Persönlichkeiten zu erkennen, deren Bewerbungsunterlagen fachlich nicht optimal aufbereitet sind, die jedoch menschlich und charakterlich gut ins Unternehmen passen würden. (IP03, 2024, Z. 493ff.;IP05, 2024, Z. 499f.) Andererseits wird als klarer Vorteil angesehen, dass Künstliche Intelligenz im Rekrutierungsprozess frei von Vorurteilen gegenüber Bewerber*innen ist. (vgl. IP11, 2025, Z. 477-479).

Rekrutierungsprozess in der Pflegebranche: Laut einigen befragten Führungskräften sollte nach der Identifizierung potenzieller Bewerber*innen umgehend ein Bewerbungsgespräch vereinbart und das Interesse des Unternehmens klar signalisiert werden. Da die Generation Z großen Wert auf Effizienz legt und keine Zeit verlieren möchte, ist ein schneller und unkomplizierter Online-Bewerbungsprozess essenziell. Die gezielte Ansprache der richtigen Zielgruppe ist entscheidend, um ein Stellenprofil zu erstellen, das speziell auf die Erwartungen der Generation Z abgestimmt ist. Zudem hilft eine präzise Definition der Anforderungen dabei, zukünftige Mitarbeiter*innen passenden Teams zuzuordnen. Idealerweise sollte zusätzlicher Aufwand, wie das Hochladen mehrerer Dokumente, vermieden werden. Wichtige Informationen müssen auf Social Media und Online-Plattformen möglichst kompakt dargestellt werden, da die Aufmerksamkeitsspanne dieser Generation begrenzt ist. Authentizität und Nachhaltigkeit spielen dabei eine zentrale Rolle. Neben der klassischen Rekrutierung erfolgt zudem eine Zusammenarbeit mit Vermittlungsagenturen und Leasingfirmen, um dem Personalmangel in der Pflegebranche entgegenzuwirken. (IP01, 2024, Z. 344f.;IP02, 2024, Z. 627f.;IP03, 2024, Z. 420f.;IP11, 2025, Z. 165ff.)

Die Rekrutierung in der Pflegebranche ist aufgrund des akuten Fachkräftemangels kaum noch möglich. Stattdessen sollte der Fokus verstärkt auf den Aufbau und die Pflege von Netzwerken, beispielsweise in Schulen und Ausbildungsstätten, gelegt werden. Erfahrungen zeigen, dass die Einladung potenzieller Mitarbeiter*innen zu einem Probetag und deren erfolgreiche Integration

ins Unternehmen dazu führen kann, dass weitere Bewerbungen folgen. (vgl. IP05, 2024, Z. 372f.) Der Bewerbungsprozess in der Pflegebranche ist weiterhin sehr aufwendig. Bewerber*innen müssen zahlreiche Unterlagen und Dokumente einreichen, obwohl dieser Prozess wesentlich einfacher und effizienter gestaltet werden könnte. (vgl. IP06, 2024, Z. 450f.)

Bewerbungsgespräch: Mehrere Befragte beider Samplinggruppen (IP01;IP03;IP04;IP05;IP06;IP07;IP11;IP12) sind sich einig, dass sich die Verantwortung in der heutigen Arbeitswelt zunehmend auf die Unternehmen verlagert, potenzielle Bewerber*innen von sich zu überzeugen. Dies erfordert ein sorgfältig geplantes und strategisch ausgerichtetes Bewerbungsgespräch, dass gezielt die Attraktivität des Unternehmens hervorhebt. Zu Beginn wird der eingereichte Lebenslauf analysiert. Während des Gesprächs werden verschiedene Themen behandelt, darunter das Tätigkeitsfeld in der vorherigen Firma, das Wohlbefinden am letzten Arbeitsplatz sowie die Gründe für die Trennung. Das Gespräch sollte idealerweise in einer ruhigen Umgebung und unter vier Augen stattfinden. Seitens der Recruiter*innen sind Wertschätzung und echtes Interesse essenziell. Anschließend werden auch die Gehaltsvorstellungen besprochen. Falls es nicht zu einer Zusammenarbeit kommt, sollten Bewerber*innen zeitnah eine wertschätzende Absage erhalten. Um den Überblick über Bewerbungen zu behalten und bestmögliche Entscheidungen zu treffen, werden Bewerber*innen-Listen mit entsprechenden Anmerkungen geführt. Zudem sollte bereits während des Bewerbungsgesprächs der Kontakt zum zukünftigen Team hergestellt werden, das Mitspracherecht bei der endgültigen Entscheidung erhält. Dies wirkt sich erfahrungsgemäß positiv auf die langfristige Mitarbeiter*innen-Bindung aus. (IP01 2024, Z. 417f.;IP03, 2024, Z. 446f.;IP04, 2024, Z. 495f.;IP05, 2024, Z. 445f.;IP07, 2025, Z. 438f.;IP11, 2025, Z. 394f.;IP12, 2025, Z. 371f.)

„Die Einführung vor allem ins Team und ins Haus gehört da einfach berücksichtigt.“ (IP06, 2024, Z. 479)

Freelancer/Freiberufler/Pooldienste: Der Einsatz von Pooldiensten erfordert eine gezielte Überwachung durch Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, da diese nur für begrenzte Zeit im

Unternehmen tätig sind. Häufig fehlt es an der notwendigen Einsatzbereitschaft sowie an einer umfassenden Integration in das Team. Zudem ist eine gezielte Einschulung erforderlich, da Poolmitarbeiter*innen in der Regel nicht mit den spezifischen Abläufen im Pflegeheim vertraut sind. Ein weiteres Problem stellt die fehlende Kenntnis der individuellen Bedürfnisse der Bewohner*innen dar, die für eine personalisierte Betreuung essenziell ist. Um Fehlerquellen und Unklarheiten zu vermeiden, sind klar definierte und standardisierte Prozesse notwendig. Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich durch den höheren Verdienst von Poolmitarbeiter*innen, der innerhalb des Teams zu Unmut und Konflikten führen kann. Diese Aspekte verdeutlichen die Notwendigkeit eines durchdachten Managements, um den Einsatz und die Integration von Pooldiensten möglichst reibungslos zu gestalten. (vgl. IP04, 2024, Z. 619f.)

„Ich sehe den fachlichen Mehrwert nicht.“ (IP11, 2025, Z. 506f.)

Es gibt aber auch einen Vorteil in der Möglichkeit, kurzfristig Personal zur Verfügung zu haben. Dies wird als essenziell betrachtet, um den Pflegeschlüssel einzuhalten und den dringend benötigten Personaleinsatz sicherzustellen. Gleichzeitig entstehen aber auch erhebliche Nachteile in der Zusammenarbeit mit Poolmitarbeiter*innen. Bereits die Einstellung zum Unternehmen unterscheidet sich deutlich von der festen Belegschaft. Zudem bleibt häufig nicht genügend Zeit, um neue Leiharbeiter*innen eingehend zu prüfen, was den Arbeitsablauf erschweren und das Recruiting-Team vor zusätzliche Herausforderungen stellen kann. (vgl. IP01, 2024, Z. 396ff.)

Poolpersonal bringt auch die Möglichkeit für die Rekrutierung neuer festangestellter Mitarbeiter*innen. Im Vordergrund steht dabei stets die Absicht, diese Fachkräfte in ein dauerhaftes Dienstverhältnis zu übernehmen. Zwar gibt es Kandidat*innen, die sich bevorzugt auf „angenehmere“ Tätigkeiten in der Pflege konzentrieren und Schwierigkeiten im Umgang mit Autorität zeigen, jedoch liegt der Fokus auf jenen, die aus echter Leidenschaft in der Pflegebranche arbeiten. Diese gilt es gezielt zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Zudem übernehmen Poolmitarbeiter*innen häufig Dienste, die vom Stammpersonal eher ungern übernommen werden, was einen weiteren Vorteil darstellt. Bereits bei Vertragsabschlüssen mit Vermittlungsfirmen wird daher häufig die Option einer späteren Übernahme der Leiharbeiter*innen vereinbart. (vgl. IP04, 2024, Z. 554ff.)

Poolmitarbeiter*innen bieten zudem wertvolle Lernmöglichkeiten für festangestellte Pfleger*innen in der Pflegebranche. Durch ihre Tätigkeit in verschiedenen Pflegeeinrichtungen verfügen sie über umfangreiche Erfahrung in der Branche. Oftmals kann sich im Arbeitsalltag eine gewisse Betriebsblindheit einschleichen, die durch den externen Blickwinkel und die frischen Ideen der Leiharbeiter*innen aufgebrochen werden kann. Dies kann zu neuen Perspektiven und Verbesserungen in den Abläufen beitragen. (vgl. IP03, 2024, Z. 508ff.)

Ein Nachteil liegt in der finanziellen Belastung, die durch die Zusammenarbeit mit Vermittler*innen und deren Poolkräfte entsteht (vgl. IP05, 2024, Z. 527f.).

Obwohl die schnelle Verfügbarkeit von Poolmitarbeiter*innen als Vorteil gilt, überwiegen insgesamt die Nachteile. Der Einsatz von Leihpersonal ist mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden, und in den meisten Fällen fehlt die langfristige Bindung an das Unternehmen. Dies erschwert sowohl die Integration in bestehende Teams als auch die Zusammenarbeit und den täglichen Ablauf in der Pflege. Zudem möchten die meisten dieser Arbeitskräfte keine Verantwortung übernehmen und können aufgrund ihres meist nur kurzen Einsatzes keinen nachhaltigen Beitrag zur Optimierung des Arbeitsablaufs leisten. Die Ausleihe von Personal über Vermittlungsfirmen wird daher lediglich als Notlösung betrachtet, um kurzfristige Personalengpässe zu überbrücken. (vgl. IP11, 2025, Z. 496f.)

9.5. Hauptkategorie 5: Ausbildung in der Pflege

Die Ausbildung zur Pflegekraft kann derzeit ausschließlich an spezifischen Schulen absolviert werden. In der Praxis werden Auszubildende bereits während ihrer Ausbildung von diesen Institutionen oder kooperierenden Einrichtungen angeworben, wodurch sie langfristig für Betriebe der Langzeitpflege nicht zur Verfügung stehen. Die Möglichkeit, Pflegekräfte direkt in den Betrieben auszubilden, würde daher einen erheblichen Vorteil für die Branche darstellen. Zudem variiert der Ausbildungsstand innerhalb der Pflegebranche stark, insbesondere zwischen den Generationen und ausländischen Mitarbeiter*innen. Diese Unterschiede können zu Spannungen und Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Teams führen. (vgl. IP04, 2024, Z. 111ff.)

Bereits für den Einstieg als Heimhilfe ist eine entsprechende Ausbildung zwingend erforderlich, da grundlegende pflegerische Kompetenzen vorausgesetzt werden. Zudem sollten die Fähigkeiten sowie die Einsatzbereitschaft potenzieller Neueinsteiger*innen im Vorfeld sorgfältig geprüft werden, um die Eignung für eine bestimmte Position festzustellen. (vgl. IP04, 2024, Z. 679f.)

Schon der Zugang zur Pflegebranche stellt eine Hürde dar, wodurch es Interessent*innen unnötig erschwert wird, den Pflegeberuf zu erlernen und praktische Erfahrung zu sammeln. Ein zentrales Problem besteht in der zunehmenden Akademisierung der Branche, die den Zugang weiter verkompliziert und potenzielle Fachkräfte abschrecken könnte. In anderen Ländern zeichnet sich hingegen bereits ein Trend zu einem erleichterten Zugang zur Pflegeausbildung ab, indem alternative Ausbildungswege und praxisorientierte Modelle gefördert werden. (vgl. IP05, 2024, Z. 67f.)

Die zunehmende Akademisierung der Pflegebranche kann kontraproduktive Auswirkungen haben. Viele Pflegekräfte, die sich in einer akademischen Weiterbildung befinden, kehren nicht mehr in die direkte Pflege zurück, sondern setzen ihr Studium fort. Daher sollte es mehr und vor allem einfachere Einstiegsmöglichkeiten in die Pflegebranche geben, um diesem Trend entgegenzuwirken. (vgl. IP07, 2024, Z. 484f.)

10. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

ESSF (1) Welche Strategien müssen von Expert*innen in der Pflegebranche angewendet werden, um Mitarbeiter*innen der Generation Z erfolgreich zu rekrutieren?

Angehörige der Generation Z legen großen Wert auf Schnelligkeit und auch wertschätzenden Umgang im Bewerbungsprozess. Veraltete Bewerbungsvorgänge mit langen Wartezeiten, sowie umfangreichen Anforderungslisten wirken abschreckend auf die Gen Z. Arbeitgeber*innen sollten daher den Fokus auf eine schnelle Bearbeitung von Bewerbungen setzten und den gesamten Ablauf digitalisieren. Weiters ist eine gut strukturierte benutzerfreundliche Website mit allen relevanten Informationen essenziel.

Zudem können Online-Kampagnen und der gezielte Einsatz KI den Rekrutierungsprozess effizienter und zielgerichteter gestalten. Allerdings sollte beachtet werden, dass automatisierte Auswahlverfahren mit Hilfe von KI potenziell geeignete Kandidat*innen ausschließen können, weshalb eine Kombination aus digitaler Vorauswahl und persönlicher Beurteilung sinnvoll erscheint.

Des Weiteren ist ein modernes, sowie authentisches Unternehmensimage entscheidend, um die Gen Z als Arbeitgeber*in attraktiv zu sein. Diese legt Wert auf offene Kommunikation, flexible Arbeitszeiten und eine ausgeglichen Work-Life-Balance. Arbeitgeber*innen müssen daher verstärkt in Employer Branding investieren, beispielsweise durch den Einsatz von Social Media, um gezielt Einblicke in den Arbeitsalltag der Pflegebranche zu gewähren und eine positive Unternehmenskultur zu vermitteln. Zudem kann ein professioneller und aktiver Umgang mit Bewertungen auf digitalen Plattformen die Außenwahrnehmung verbessern. Empfehlungsprogramme, bei denen bestehende Mitarbeiter*innen Prämien für erfolgreiche Vermittlung neuer Pfleger*innen erhalten, können ebenfalls zur Gewinnung neuer Fachkräfte beitragen.

Angehörige der Generation Z weisen eine geringere Aufmerksamkeitsspanne auf und erwarten schnelle Reaktionen von potentiellen Arbeitgeber*innen. Deswegen muss der Fokus auf einer schnellen Kontaktaufnahme dieser Kandidat*innen liegen. Hier ist es essenziell, nach der ersten Kontaktaufnahme ein zeitnahes Bewerbungsgespräch zu vereinbaren. Stellenangebote sollten

nur relevante Informationen enthalten und klar, sowie kompakt formuliert sein, um den Erwartungen der jungen Generation zu erfüllen. Zudem zeigt sich, dass Networking eine große Rolle spielt.

Eine gesteigerte Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten, sowie die Pflege von Alumni-Netzwerken können langfristig neue Mitarbeiter*innen gewinnen. Um jedoch dauerhaft Fachkräfte aus der Gen Z für die Pflegebranche zu rekrutieren, müssen Arbeitgeber*innen attraktive Benefits, sowie Rahmenbedingungen bieten. Dazu gehören neben einer fairen Bezahlung auch Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten, da Aufstiegschancen für viele junge Pflegekräfte eine entscheidende Rolle spielen. Ein klar erkennbarer Karrierepfad mit internen Aufstiegsmöglichkeiten ist ein essenzieller Anreiz für Pfleger*innen, langfristig im Unternehmen zu verweilen. So muss es regelmäßige Möglichkeiten für Weiterbildungen geben. Auch individuelle Entwicklungspläne sollten angeboten werden. Interne Schulungsprogramme können es Pflegekräften ermöglichen, zusätzliche Qualifikationen zu erwerben, um etwa Führungspositionen einzunehmen. Mentoring- und Coaching-Programme helfen insbesondere neuen Mitarbeiter*innen, sich schneller im Unternehmen zurechtzufinden und ihre Karriere langfristig zu planen. Das Ziel muss eine transparente Kommunikation über Karriere Chancen, sowie Weiterbildungsmöglichkeiten sein. Dies trägt dazu bei, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber*in zu positionieren.

Gleichzeitig wird eine flexible Arbeitszeiteinteilung immer wichtiger, da angehörige dieser Generation eher zu Teilzeitarbeit neigen. Neben monetären Anreizen sind es aber auch verstärkt Benefits wie Gesundheitsangebote oder psychologische Unterstützung, die für Personen der Gen Z wichtige Faktoren sind.

Bei der Rekrutierung von Angehörigen der Generation Z für die Pflegebranche sind gezielte Maßnahmen erforderlich. Diese müssen den veränderten Erwartungen der Gen Z als auch den spezifischen Anforderungen der Pflegebranche berücksichtigen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass eine erfolgreiche Personalgewinnung durch moderne, digitale Prozesse, ein attraktives Employer Branding und eine gezielte Ansprache der Zielgruppe erreicht werden kann.

Die Generation Z stellt neue Herausforderungen an den Arbeitsmarkt, die in der Pflegebranche gezielt berücksichtigt werden müssen. Der Fokus sollte auf der Digitalisierung, einem modernen

Employer Branding, effizienten Bewerbungsprozessen und attraktiven Arbeitsbedingungen liegen. Diese sind essenzielle Bausteine für eine erfolgreiche Rekrutierungsstrategie. Gerade der direkte Austausch mit potenziellen Bewerber*innen, eine offene Kommunikation, sowie die Anpassung an neue digitale Rekrutierungsmethoden sind essenziele Erfolgs Faktoren. Unternehmen, die diese Aspekte berücksichtigen, haben erhöhte Chancen, qualifizierte Fachkräfte der Generation Z für die Pflegebranche zu gewinnen und langfristig zu binden.

ESSF (2) Welche Maßnahmen müssen im Personalmanagement forciert werden, um die Bewerber*innenzahlen zu erhöhen und die Attraktivität der Arbeitgebermarke mit Hilfe von Employer Branding zu steigern?

In der Pflegebranche stellt der Fachkräftemangel eine der größten Herausforderungen dar. Um hier Chancen auf neue Mitarbeiter*innen zu haben, müssen Pflegeanbieter*innen gezielt Maßnahmen im Personalmanagement umsetzten. Diese sollen nicht nur bestehende Mitarbeiter*innen binden, sondern auch potenzielle Bewerber*innen ansprechen. Ein starkes Employer Branding kann hierbei entscheidend sein. Neben einer positiven Unternehmenskultur spielen Aspekte wie Work-Life-Balance, Diversity Management, moderne Arbeitsbedingungen und transparente Entwicklungsperspektiven eine zentrale Rolle.

Führungskräfte sollten die Generation Z verstehen und sich in ihre Perspektiven hineinversetzen. Da sich sowohl Rekrutierungsprozesse als auch die Erwartungen der Mitarbeiter*innen mit dem Eintritt dieser Generation in die Pflegebranche verändert haben, ist es essenziell, dass Vorgesetzte ihre Herangehensweise überdenken und entsprechend anpassen.

Ein weiterer Faktor zur Steigerung der Bewerber*innen Anzahl ist die Verbesserung der Candidate Expirience. Teil davon ist eine Kommunikation auf einer wertschätzenden Ebene im Bewerbungsprozess, zeitnahe Rückmeldungen sowie eine angenehme Atmosphäre im Vorstellungsgespräch. Die Generation Z legt großen Wert darauf, als potenzielle Arbeitnehmer*innen ernst genommen zu werden und klare Informationen über Arbeitsbedingungen, Karrierechancen und Zusatzleistungen zu erhalten. Außerdem muss eine positive Erfahrung auch nach einer Absage gewährleistet sein. Eine respektvolle, sowie

wertschätzende Kommunikation sorgt dafür, dass Bewerber*innen das Unternehmen weiterhin positiv wahrnehmen und es potenziell weiterempfehlen.

Anders als noch vorherige Generationen spielt eine ausgewogene Work-Life-Balance bei der Gen Z eine entscheidende Rolle. Deshalb sollten Unternehmen flexiblere Arbeitsmodelle einführen, wie Teilzeitoptionen und individuell anpassbare Dienstpläne. Eine Reduzierung von Überstunden sowie eine effizientere Planung tragen maßgeblich zur Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen bei und fördern gleichzeitig ihre langfristige Bindung an das Unternehmen. Zusätzlich sollten Anreize wie psychologische Unterstützungsangebote, Gesundheitsinitiativen oder Sabbatical-Optionen geschaffen werden, um die Attraktivität des Arbeitsplatzes weiter zu steigern.

Neben der Rekrutierung neuer Fachkräfte spielt auch, wie schon zuvor erwähnt, eine langfristige Mitarbeiter*innen Bindung eine entscheidende Rolle. Interne Weiterbildungsprogramme, gezielte Karrierepfade und Mentoring-Programme sollten eingeführt werden, um den Mitarbeiter*innen Entwicklungsperspektiven zu bieten. Die Integration von Alumni-Netzwerken kann zudem die Rückkehr ehemaliger Mitarbeiter*innen ins Unternehmen fördern.

Um aber überhaupt erst von potentiellen Kandidat*innen gefunden zu werden, muss eine starke Employer Brand aufgebaut werden. Dieses muss einen modernen Eindruck erwecken, um sich erfolgreich von der Konkurrenz abzugrenzen. Unternehmen in der Pflegebranche müssen gezielt daran arbeiten, ihr Image durch strategische Maßnahmen zu verbessern. Dazu gehören unter anderem nachhaltige Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsumfelds. Ein wichtiger Bestandteil des Employer Brandings ist die gezielte Darstellung der Unternehmenswerte nach innen und außen. Klare Kommunikation und Transparenz schaffen Vertrauen und stärken die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen. Authentische Einblicke in den Alltag der Pflegebranche, beispielsweise mithilfe von Social Media-Auftritten oder Mitarbeiter*innen Videos, können das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber*in präsentieren. Zudem ist es entscheidend, authentische Einblicke in den Arbeitsalltag zu geben. Erfahrungsberichte von Mitarbeiterinnen, Videos aus dem Betrieb oder Einblicke in den Teamzusammenhalt schaffen Transparenz und fördern das Vertrauen potenzieller Bewerber*innen.

Gerade die Pflegebranche ist durch eine hohe Vielfalt an Nationalitäten und Generationen geprägt. Ein aktiv betriebenes Diversity Management trägt dazu bei, die Zusammenarbeit zu verbessern, Missverständnisse zu vermeiden und eine inklusive Unternehmenskultur zu schaffen. Sprachförderprogramme für internationale Fachkräfte könnten die Integration erleichtern und die Kommunikation im Team verbessern. Zudem können Unternehmen durch gezielte Maßnahmen die kulturelle Vielfalt positiv nutzen, etwa indem sie die Sprachkenntnisse von Pflegekräften für eine bessere Kommunikation mit Bewohner*innen mit Migrationshintergrund einsetzen. Generationenübergreifende Mentoring-Programme könnten einen effektiven Wissensaustausch zwischen erfahrenen Pflegekräften und jungen Mitarbeiter*innen ermöglichen.

Der erste Eindruck eines Unternehmens hat erheblichen Einfluss darauf, ob neue Mitarbeiter*innen langfristig bleiben oder sich frühzeitig für einen Wechsel entscheiden. Ein strukturiertes Onboarding, das neue Angestellte gezielt unterstützt und begleitet, fördert die Zufriedenheit und Integration ins Team. Des Weiteren zeigen kleine Aufmerksamkeiten, wie eine Willkommensmappe, Wertschätzung für neue Kolleg*innen. Um diese weiterführend bei deren Einstieg in das neue Arbeitsumfeld zu unterstützen, können sogenannte Buddy Programme integriert werden. Hier werden neue Mitarbeiter*innen von erfahrenen Fachkräften begleitet, was wiederrum zu einer schnelleren Eingewöhnung beitragen kann. Ansprechpartner*innen im Unternehmen zählen zu den wichtigsten Faktoren bei der Einarbeitung neuer Kolleg*innen. Zudem müssen regelmäßige Mitarbeiter*innen Gespräche forciert werden, um Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und Lösungen zu finden. Unternehmen, die in ein strukturiertes Onboarding investieren, profitieren von einer höheren Mitarbeiter*innen Bindung und einem besseren Betriebsklima.

Maßnahmen zur Erhöhung der Bewerber*innen Zahlen und zur Stärkung der Arbeitgebermarke gehen über die reine Rekrutierung hinaus. Ein starkes Employer Branding, eine attraktive Unternehmenskultur, gezieltes Diversity-Management, Work-Life-Balance, Entwicklungsperspektiven und ein professionelles Onboarding sind entscheidend, um sich als attraktiver Arbeitgeber*in zu positionieren. Unternehmen, die diese Aspekte aktiv gestalten, können nicht nur neue Fachkräfte gewinnen, sondern auch bestehende Mitarbeiter*innen langfristig binden und die Arbeitgebermarke nachhaltig stärken.

11. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde untersucht, auf welche Weise Mitarbeiter*innen der Generation Z unter Einsatz von Employer Branding-Maßnahmen erfolgreich rekrutiert werden können. Unter Berücksichtigung der bisherigen theoretischen und empirischen Forschungserkenntnisse kann die Hauptforschungsfrage durch die Verknüpfung der Subforschungsfragen aus Theorie und Empirie beantwortet werden. Im anschließenden Ausblick wird auf einen möglichen weiteren Forschungsbedarf hingewiesen.

Conclusio: Im Rahmen, der zuvor erörterten theoretischen und empirischen Forschung lässt sich ableiten, dass eine starke Employer Brand maßgeblich auf die Gewinnung, sowie langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen der Generation Z auswirkt. Es wird deutlich, dass eine klare Employer Value Proposition (EVP) formuliert werden muss, um potenzielle Bewerber*innen der Gen Z gezielt anzusprechen. Diese haben eine hohe Erwartung an Authentizität, Werteorientierung und an einer transparenten Unternehmenskultur. Eine starke Identifikation mit den Werten des Unternehmens ist ausschlaggebend. Gerade in der Pflegebranche sind diese Erkenntnisse essenziell. Die Digitalisierung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Employer Branding-Strategien stehen in einem starken Zusammenhang mit einer digitalen Präsenz. In der Theorie lässt sich klar erkennen, dass Online-Plattformen, Social Media und KI-gestützte Prozesse ein zentraler Bestandteil einer modernen Rekrutierungsstrategie sind. Dies wird auch in der Empirie hervorgehoben. Digitale Bewerbungsprozesse sind für Angehörige der Gen Z unverzichtbar, besonders in der Pflegebranche, wo traditionelle Bewerbungsverfahren oft zu lange dauern. Des Weiteren sind technologische Innovationen nicht nur in der Rekrutierung essenziell, sondern fördern auch ein modernes Unternehmensimage.

Als entscheidender Faktor ging die Glaubwürdigkeit des Employer Brandings in der Theorie und Empirie hervor. Leere Versprechen schädigen das Image langfristig. Besonders in der Pflegebranche ist dies ein relevanter Faktor. Wenn Pflegekräfte beispielsweise ein Unternehmen aufgrund eines falschen Arbeitgeberimages verlassen, kann dies zu negativen Bewertungen führen, die sich langfristig schädlich auf die Arbeitgebermarke auswirken. Employer Branding muss nicht nur nach außen, sondern auch innerhalb des Unternehmens aktiv gestaltet werden, um die langfristige Mitarbeiter*innen Bindung zu fördern.

Essenziell ist die Möglichkeit Work-Life-Balance im Unternehmen zu integrieren und flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen. Dies muss vom Arbeitgeber*in ernstgenommen werden, um nicht an Attraktivität zu verlieren. Auch Teilzeitmodelle, sowie Gesundheitsangebote sind entscheidend, um qualifiziertes Personal zu gewinnen. Die Empirie zeigt, das hier noch unterschiedliche Denkweisen in Bezug auf Work-Life-Balance herrschen.

Sowohl in der Theorie, als auch in der Empirie ist zu erkennen, dass digitale Technologien unverzichtbar sind, um die Generation Z im Rekrutierungs-Prozess zu erreichen und langfristig zu binden. Aber auch die Wichtigkeit eines guten Netzwerkes innerhalb dieser Branche in der Empirie als essenziel angesehen.

Besonders beim Thema Schnelligkeit sowie Effizienz im Bewerbungsprozess kristallisierten sich in der Theorie und Empirie heraus. Es wird hervorgehoben, dass die Generation Z schnelle Bewerbungsprozesse erwartet. Dies wird vor allem für die Pflegebranche bestätigt, wobei betont wird, dass lange Wartezeiten im Bewerbungsverfahren abschreckend wirken. Darüber hinaus wird diese Aussage weiter unterstützt, indem gezeigt wird, dass eine positive Candidate Experience durch schnelle Rückmeldungen die Arbeitgebermarke stärkt. Somit ist ein gut durchdachter Onboarding-Prozess ein wichtiger Faktor in der Rekrutierung der Generation Z. Aber auch das Offboarding darf nicht vernachlässigt werden. Gerade der Umgang mit ausscheidenden Mitarbeiter*inne ist besonders wichtig, um das Image des Unternehmens zu wahren. Weiterführend kann ein gut geführtes Alumni-Netzwerk zu einer langfristigen, sowie positiven Beziehung zu ehemaligen Mitarbeiter*innen dienen. So können diese auch abermals wieder für das Unternehmen neu rekrutiert werden. Auch die Candidate Experience spielt eine wichtige Rolle. Eine persönliche und wertschätzende Ansprache im Prozess der Bewerbung ist ein entscheidender Faktor. Gerade in der Pflegebranche ist der menschliche Umgang während des Bewerbungsverfahrens entscheidend für eine langfristige Bindung an das Unternehmen.

In der Theorie wird der Einsatz und die Möglichkeit, mit KI den Bewerbungsprozess effizienter zu gestalten, gesehen. Aber auch die Risiken, wie Datenschutz als Herausforderung im Employer Branding, ist ein Thema. In der Empirie wird verstärkt darauf hingewiesen, dass automatisierte Auswahlverfahren potenziell qualifizierte Bewerber*innen ausschließen können. Hier fehlt das sogenannte „Bauchgefühl“.

Die Rolle des standardisierten Bewerbungsprozesses wird in der Theorie kritisch betrachtet, da er als unpersönlich und wenig attraktiv für die Generation Z gilt. Insbesondere wird betont, dass die junge Generation individuelle und flexible Bewerbungsverfahren bevorzugt, die eine direkte und transparente Kommunikation ermöglichen. Ein unpersönlicher, stark formalisiertes Auswahlverfahren könnte daher potenzielle Bewerber*innen abschrecken. Im Gegensatz dazu werden strukturierte Onboarding-Prozesse in der Empirie als entscheidender Faktor für die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen der Generation Z angesehen. Ein gut durchdachtes und professionell gestaltetes Onboarding kann nicht nur den Einstieg ins Unternehmen erleichtern, sondern auch das Zugehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit der Arbeitgebermarke stärken. Insbesondere Maßnahmen wie Mentoring-Programme, individuelle Einarbeitungspläne und regelmäßige Feedbackgespräche tragen dazu bei, dass sich neue Mitarbeiter*innen schneller integrieren und langfristig im Unternehmen bleiben.

Aus der Empirie geht hervor, dass in der Pflegebranche Hierarchien nach wie vor eine große Rolle spielen. Jedoch ist aus der Theorie zu entnehmen, dass Angehörige der Generation Z flache Hierarchien bevorzugen und aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden möchten. Führungskräfte müssen angehörige der Gen Z verstehen, um diese führen zu können. Dies verlangt ein Umdenken gerade bei älteren Führungskräften.

Führung ist auch durch die große Vielfalt in der Pflegebranche ein zentrales Thema. Hier werden vor allem die vielen Vorteile und der Faktor Diversity Management in der Theorie, sowie auch in der Empirie erwähnt. Vorteile wie das Zusammenkommen von verschiedenen Fachwissen, Meinungen und Erfahrungen tragen zum Erfolg des Unternehmens bei. Natürlich muss hier ein Konzept aufliegen, um sprachliche Barrieren zu überwinden und diese verschiedenen Ethnien auch gezielt als Vorteil einzusetzen.

Ausblick: Die gestellten Forschungsfragen konnten sowohl durch die Fachliteratur als auch durch die empirische Erhebung umfassend beantwortet werden. Dennoch zeigen sich in verwandten Themenbereichen weiterhin erhebliche Forschungslücken, die eine vertiefte Untersuchung erfordern.

Die Pflegebranche gilt insbesondere für jüngere Generationen als wenig attraktiv. Employer Branding spielt eine zentrale Rolle dabei, Unternehmen als attraktive Arbeitgeber*in zu

positionieren. Eine weiterführende Untersuchung könnte wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, wie Employer Branding gezielt ausgebaut und optimiert werden kann, um die Wahrnehmung der Pflegebranche positiv zu beeinflussen.

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt ist die Rolle von Führungskräften, die in dieser Masterarbeit nur am Rande thematisiert wurde. Besonders im Hinblick auf geeignete Führungsstile für die Generation Z wäre eine vertiefende Forschung sinnvoll, um herauszufinden, welche Ansätze die Motivation und langfristige Bindung dieser Generation fördern können.

Während der Rekrutierungsprozess detailliert analysiert wurde, bleibt die zentrale Frage offen, warum immer weniger Angehörige der Generation Z Interesse an einer Tätigkeit in der Pflegebranche zeigen. Eine weiterführende Studie könnte sich darauf konzentrieren, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um diesen Beruf für junge Menschen attraktiver zu gestalten und langfristig mehr Nachwuchskräfte für die Pflegebranche zu gewinnen.

LITERATURVERZEICHNIS

Athanas, Christoph/Wald, Peter M. (2014): Candidate Experience Studie: Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie zum Bewerbungserleben von Kandidaten in Deutschland und Ableitung von Schlussfolgerungen für Recruitingstrategien sowie Employer Branding.

Baran, Engin (2018): Employer Branding: Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf. Wiesbaden: Springer Gabler

Bath, Johanna/Winkler, Katrin (2024): Hybrides Arbeiten in Unternehmen: Wie HR Hybrid Work erfolgreich organisiert und weiterentwickelt. Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware

Brand, Cordula (2021): Diversitätsmanagement in Organisationen des Gesundheitswesens – Effizienz kontra Gerechtigkeit? In: Ethik in der Medizin, Vol.33 (2), S. 203-217

Braun, Carina/Pundt, Leena (2020): Personalmanagement klipp & klar. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Brenner, Doris (2020): Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Brückner, Franz (2023): Erfolgsfaktor Mitarbeiter-Benefits: 44 Ideen mit Praxistipps für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. 2. Auflage. Wiesebaden: Springer VS

Czernietzki, Charlotte/Westmattelmann, Daniel (2024): Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl: Eine Studie zur Perspektive der Bewerberinnen und Bewerber. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 2024-07 (4), S. 236-242

Dannhäuser, Ralph (2013): Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

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

Erz, Antonia/Henkel, Sven/Tomczak, Torsten (2008): Weg vom negativen Branchenimage — mit Subtyping zur Arbeitgebermarke. In: Marketing Review St. Gallen, Vol.25 (5), S. 22-25

Esmailzadeh, Annahita/Meier, Yael/Birkner, Stephanie/de Gruyter, Julius/Schwiezer, Hauke (2022): Gen Z: Für Entscheider:innen. Frankfurt am Main: Campus

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer VS

Gobeli, Stefanie/Spiegel-Steinmann, Brigitta/Rack, Oliver/Tschaut, Anna (2012): Anreizmanagement in virtuellen Teams. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 81 (4), S. 259-263

Grotenhermen, Jan-Gerrit/Oldeweme, Andreas/Bruckes, Maike/Uhlending, Lea (2020): Künstliche Intelligenz im Personalwesen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol.89, S. 4-9

Hartmann, Michaela (2015): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt: HR-Aufgaben optimal vernetzen. Wiesbaden: Springer

Holtbrügge, Dirk (2004): Personalmanagement. 7.Auflage. Berlin: Springer

Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2022): Neue Herausforderungen im Employer Branding: Wie Digitalisierung und Homeoffice den Aufbau von Arbeitgebermarken verändert haben. Wiesbaden: Springer

Kanning, Uwe Peter (2016): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin: Springer

Kinne, Peter (2022): Diversity 4.0: Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt. 2. Auflage. Berlin: Springer

Klaffke, Martin (2011): Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Klaffke, Martin (2022): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Kraft, Nina C. (2024): Gelungenes Onboarding, Reboarding und Offboarding im Unternehmen. Berlin Heidelberg: Springer Fachmedien GmbH

Kriegler, Wolf Reiner (2022): Praxishandbuch Employer Branding: Mit starker Arbeitgebermarke eine sinnstiftende Arbeitswelt gestalten. 4. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware

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

Künzel, Hansjörg (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin: Springer

Lebrenz, Christian (2020): Strategie und Personalmanagement: Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Lorenz, Michael/Nientiedt, Frank (2023): Digitales Recruiting entlang der Candidate Journey: Maßnahmen und Best Practices für erfolgreiches Employer Branding. Berlin: Springer

Losekam, Sebastian/Lipovac, Lidija (2022): Employer Branding für die Generationen Y und Z. In: Zeitschrift Führung + Organisation, S. 116-124

Losekam, Sebastian/Benedict Buckert, Christopher (2024): Die Relevanz von Employer Branding: Auf welche Arbeitsplatzmerkmale Digital Natives Wert legen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 93, S. 109-115

Maas, Rüdiger (2019): Generation Z für Personaler und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

Müller, Elke (2024): Professionelles Onboarding: Neue Mitarbeitende finden und erfolgreich integrieren. Offenbach am Main: Gabal

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

Pechtel, Peter/Smerdka-Arhelger, Ingrid/Lipp, Kathrin (2017): Pflege im Wandel Gestalten – Eine Führungsaufgabe: Lösungsansätze, Strategien, Chancen. 2. Auflage. Berlin: Springer

Petrov, Sebastian (2022): Quick Guide Employer Branding für Konzerne: Wie Sie Mitarbeiter von sich überzeugen und langfristig halten. Wiesbaden: Springer Gabler

Pilz, Gerald (2023): Personalwirtschaft Schritt für Schritt. 5. Auflage. Stuttgart: UTB Verlag

Rahnfeld, Claudia (2019): Diversity-Management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Reisinger, Sabine/Lettner, Nicole/Friedl, Anja (2019): Erfolg braucht Menschen: Wettbewerbsvorteile durch eine konsequente Mitarbeiterorientierung. In: Führung + Organisation, Vol. 88, S. 322-328

Rosenberger, Bernhard (2013): Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2. Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg

Stöcklin, Fabia (2023): Robot Recruiting: Die Haftung des Arbeitgebers für Persönlichkeitsverletzungen beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Bewerbungsprozess. In: https://sui-generis.ch/article/view/4045/2948

Sünderhauf, Vincent (2022): Employer Branding für KMUs: Wie Sie als Arbeitgeber zu einer attraktiven Marke werden. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Schach, Annika (2023): Diversity & Inclusion in Strategie und Kommunikation: Vielfalt in Konzeption, Kultur und Sprache im Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Schäfer, Martina (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity: Auf die Außenwirkung der Kanzlei kommt es an. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Schinnerl, Rudolf (2021): Erfolgreich in die Selbstständigkeit: Von der Geschäftsidee über den Businessplan zur nachhaltigen Existenzgründung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

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

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

Schnyder, Alphons Beat (1998): Corporate Identity als Programm zur Kulturentwicklung: Wege zur homöopatischen Veränderung einer Unternehmenskultur. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Volume 67, S. 101-106

Scholz, Christian (2008): War for Talents - Wer ihn führt, ihn stets verliert. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Volume 77 (2), S. 92-93

Schumacher, Florian/Gschwill, Roland (2013): Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler

Schwägerl, Christian (2016): Alumni-Netzwerke von Unternehmen: Theoretische und praktische Perspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Tausend, Christian/Katzauer, Alexander/ Gruber, Marc (2006): Anreizsysteme als elementare Gestaltungsgröße im Personalmanagement von jungen Wachstumsunternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 75, S. 24

Tirrel, Henning/Winnen, Lothar/Lanwehr, Ralf (2021): Digitales Human Resource Management: Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Weidner, Christa (2015): Freelance IT: Geschäftsbeziehungen mit ungenutztem Potenzial. Berlin: Springer

Will, Carolin (2018): Was ist der War for Talent? In: https://www.spendit.de/at/magazin/was-ist-der-war-for-talent/

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

Wilke, Gwendolin/ Bendel, Oliver (2022): KI-gestütztes Recruiting: technische Grundlagen, wirtschaftliche Chancen und Risiken sowie ethische und soziale Herausforderungen. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Volume 59, S. 647–666.

Willems, Marion (2022): Empowerment von Mitarbeitern und Teams in Organisationen: Ein systemischer Ansatz. Berlin: Springer

Gesundheit Österreich GmbH (2019): Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich. In:

https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:682452a5-a04e-47e2-a157-e5f0abd31a6e/Pflegepersonal-Studie Kurzfassung.pdf

von Walter, Benjamin/Kremmel, Dietmar (2016): Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

von Walter, Benjamin (2021): Was wir noch nicht über Employer-Branding wissen. In: Marketing Review St Gallen, 38(2), S. 20-27

von der Oelsnitz, Dietrich/Behring, Marlen/Schmidt, Johannes (2023): Krisengerechtes Employer Branding: Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Wisotzky, Hans-Heinz (2023): Die perfekte Candidate Journey & Experience: Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups. Berlin: Springer

Verhoeven, Tim (2015): Candidate Experience Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Verhoeven, Tim (2020): Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Ullah, Maïté/Ullah, Robindro (2015): Erfolgsfaktor Candidate Experience: Der Perspektivwechsel im Recruiting. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Ullah, Robindro/ Witt, Michael (2018): Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen - Prozess-Know-how – Social Recruiting-KI. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Interviewleitfaden Führungskräfte:

Thema 1: Generation Z in der Pflegebranche
Einstiegsfrage: Welche Veränderungen nehmen Sie mit Eintritt der Gen Z in die Pflegebranche wahr?
Unterthemen:
o Anforderungen der Gen Z
o Anreize für potenzielle Bewerber der Generation Z in der Pflegebranche zu arbeiten
o Chancen durch Eintritt Gen Z in das Unternehmen
o Motivation der Gen Z
Fragen:
o Welche Anforderungen haben Mitarbeiter der Gen Z in ihrem Betrieb und wie unterscheiden sich diese von älteren Generationen?
o Welche Anreize werden Mitarbeitern der Generation Z in ihrem Pflegebetrieb geboten und welche verschiedenen Ansporne würden ihrer Meinung nach positiv auf Mitarbeiter dieser Generation einwirken?
o Welche Chancen aber auch Hürden ergeben sich mit Eintritt der Generation Z in die Pflegebranche?
o Wie könnte man die Generation Z ihrer Meinung nach Motivieren und für den Pflegeberuf begeistern?

Thema 2: Employer Branding für Pflegebetriebe
Einstiegsfrage: Welche Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Arbeitgebermarke wurden bisher getroffen?
Unterthemen:
o Kandidaten Erfahrung
o Aufbau der Arbeitgebermarke
o Abgrenzung zur Konkurrenz
o Anreize für Bewerber
Fragen:
o Wie nehmen Bewerber die Arbeitgebermarke ihrer Firma war?
o In welche Richtung muss sich Employer Branding entwickeln, um für die Generation Z interessant zu wirken?
o In welcher Form hebt sich Ihr Pflegebetrieb von anderen im Bezug auf Arbeitgeberattraktivität ab?
o Welche verschiedenen Maßnahmen gibt es hierzu?
o Welche Aufgaben erfüllt ihre HR-Abteilung beim Thema Employer Branding?

Thema 3: Personalmanagement in der Pflegebranche
Einstiegsfrage: Wie wird Personalmanagement in Ihrer Firma umgesetzt?
Unterthemen:
o Onboarding Prozess (Einarbeitungsprozess)
o Alumni Netzwerke (Ehemaligen-Netzwerke)
o Diversity-Management (Vielfaltsmanagement)
o Work Life Balance

Fragen:
o Wie werden neue Mitarbeiter in Ihrem Pflegebetrieb während des Einarbeitungsprozesses begleitet bzw. unterstützt?
o Wie wird der Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern gehalten und welche Möglichkeiten ergeben sich dir ein Alumni Netzwerk im generellen?
o Wie wird Diversity Management in Ihrem Betrieb eingesetzt und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?
o Ist es möglich einen gewissen Grad an Work Life Balance in der Pflegebranche zu Implementieren und gibt es dazu schon Maßnahmen in Ihrer Firma?

Thema 4: Recruiting in der Pflegebranche
Einstiegsfrage: Welche Maßnahmen/Arten von Recruiting werden in Ihrem Pflegeheim angewandt?
Unterthemen:
o Digitales Recruiting
o Freelancer/Freiberufler
o Rekrutierungsprozess Pflegebranche
o Bewerbungsgespräch
Fragen:
o Was sind die wichtigsten Schritte im Rekrutierungsprozess?
o In welcher Form hat sich das Recruiting mit Eintritt der Gen Z verändert?
o Ablauf des Bewerbungsgespräches?
o Welche Herausforderungen gibt es beim Recruiting in der Pflegebranche?

o In welcher Form und wie wurde Digitales Recruiting in Ihrem Unternehmen bis jetzt eingesetzt?
o Chancen und Risiken von KI im Recruiting-Prozess?
o Bisherige Erfahrungen mit Freelancern/Freiberuflern?

Interviewleitfaden Generation Z:

Thema 1: Generation Z in der Pflegebranche
Einstiegsfrage: Was ist besonders motivierend für Sie in der Tätigkeit als Pfleger*in in der Pflegebranche?
Unterthemen:
o Anforderungen der Gen Z
o Anreize für potenzielle Bewerber der Generation Z in der Pflegebranche zu arbeiten
o Chancen durch Eintritt Gen Z in das Unternehmen
o Motivation der Gen Z
Fragen:
o Welche Herausforderungen sowie Vorteile erleben Sie in der Pflege?
o Welche Anforderungen haben Sie in Bezug auf Ihren Arbeitgeber und dem Arbeitsplatz generell?
o Welche Anreize bietet Ihnen ihr Arbeitgeber?
o Welche Anreize würden Sie sich wünschen?
o Wie würden Sie Ihren Einstieg in die Pflegebranche beschreiben? Was hat Sie besonders motiviert oder vielleicht auch abgeschreckt?
o Welche Aspekte der Pflege, finden Sie besonders ansprechend?

o Wie empfinden Sie den Umgang mit digitaler Technik sowie Innovation in der Pflegebranche und was würden Sie sich diesbezüglich wünschen?
o Wie wichtig ist Ihnen eine offene Feedback Kultur im Team sowie im Umgang mit Vorgesetzten?
o Wie wichtig sind Ihnen Weiterbildungs- oder Entwicklungsmöglichkeiten?

Thema 2: Employer Branding für Pflegebetriebe
Einstiegsfrage: Was war Ihr erster Eindruck vom Unternehmen als potenzieller Arbeitsgeber und welche Faktoren haben diesen Eindruck geprägt?
Unterthemen:
o Kandidaten Erfahrung
o Arbeitgebermarke
o Abgrenzung zur Konkurrenz
o Anreize für Bewerber
Fragen:
o Wie nehmen Sie Ihren Arbeitgeber in Bezug auf Arbeitgebermarke/Image wahr?
o Was muss ein Pflegeheim generell als Arbeitgeber bieten, um für Sie in Frage zu kommen?
o Welche Unterschiede sehen Sie zu anderen Pflegebetrieben in Bezug auf die Arbeitgebermarke?
o Welche verschiedenen Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsplatzes und dessen Image haben Sie bis jetzt wahrgenommen?
o Welche Dinge müsste ein Arbeitgeber in der Pflegebranche berücksichtigen, um für Sie besonders interessant zu wirken?

o Wie könnte das Unternehmen besser zeigen, was es besonders macht, hier zu arbeiten?
o Welche Werte oder Eigenschaften sollten Ihrer Meinung nach in der Außenkommunikation des Unternehmens mehr betont werden? (z.B auf Social Media)

Thema 3: Personalmanagement in der Pflegebranche
Einstiegsfrage: Wie würden Sie die Unternehmenskultur ihrer Firma beschreiben?
Unterthemen:
o Onboarding Prozess
o Alumni Netzwerke (Ehemaligen-Netzwerke)
o Diversity-Management (Vielfaltsmanagement)
o Work Life Balance
o MA-Bedürfnisse
Fragen:
o Wie wurden Sie von Ihren Vorgesetzten und auch Kolleg*innen während des Einarbeitungsprozesses begleitet bzw. unterstützt?
o Wie werden im Unternehmen Ihre Anliegen bzw. Bedürfnisse von ihren Vorgesetzten wahrgenommen und bearbeitet?
o Wie gut werden Ihre Ideen oder Vorschläge im Rahmen des Personalmanagements aufgenommen bzw. umgesetzt?
o Wie erleben Sie den Umgang mit individuellen Bedürfnissen, wie etwa flexible Arbeitszeiten oder gesundheitliche Unterstützung?
o Wie wird der Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern
gehalten?

o Wie erleben Sie die Vielfalt im Unternehmen hinsichtlich Geschlechts, Alter und ethischer Herkunft? (Positive sowie negative Erfahrungen daraus?)
o Wie wird Work Life Balance von Ihrem Arbeitgeber umgesetzt und welche Ideen dazu hätten Sie?

Thema 4: Recruiting in der Pflegebranche
Einstiegsfrage: Wie wurden Sie auf die Stelle Ihrer jetzigen Firma aufmerksam?
Unterthemen:
o Rekrutierungsprozess Pflegebranche
o Qualität des Rekrutierungsprozesses
o Bewerbungsgespräch
o Stellenanzeige
Fragen:
o Welche Schritte gab es im Bewerbungsprozess und was davon war positiv sowie negativ?
o Wie nahmen Sie den Ablauf des Bewerbungsgespräches wahr?
o Wie gut fühlten Sie sich während des Bewerbungsprozesses über das Unternehmen und die Stelle informiert?
o Was würde ihrer Meinung nach zukünftige Bewerbungsgespräche verbessern?
o Was war ausschlaggebend für Ihre Entscheidung, sich bei dieser Firma zu bewerben?
o Welche Aspekte des Recruiting Prozesses wahren für Sie positiv bzw. negativ?
o Entsprach die Stelle nach Ihrer Einstellung Ihren Erwartungen aus der Bewerbung?
o Bisherige Erfahrungen mit Pooldienstkolleg*innen?

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorie:	Subkategorie:
1. Generation Z	1.1 Anforderungen der Gen Z
	1.2 Anreize für potenzielle Bewerber*innen der Generation Z in der Pflegebranche zu arbeiten
	1.3 Chancen durch Eintritt der Gen Z in das Unternehmen
	1.4 Motivation der Gen Z
2. Employer Branding	2.1 Kandidat*innen Erfahrungen
	2.2 Aufbau der Arbeitgebermarke
	2.3 Abgrenzung zur Konkurrenz
3. Personalmanagement	3.1 Onboarding-Prozess
	3.2 Alumni Netzwerke
	3.3 Diversity-Management
	3.4 Work-Life-Balance
4. Rekrutierung	4.1 Digitales Recruiting
	4.2 Freelancer/Freiberufler/Pooldienste
	4.3 Rekrutierungsprozess in der Pflegebranche
	4.4 Bewerbungsgespräch
5. Ausbildung in der Pflege	1.1 Ausbildung