

Melanie Mühlthaler

Recruiting von MitarbeiterInnen in Zeiten eines Fachkräftemangels durch das Bekanntmachen der Employer Brand am Beispiel der Lebenshilfe Region Judenburg

MASTER THESIS

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

Studium: Universitätslehrgang Business Manager/in

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Mitbetreuerin

Pamela Hildegard Weber B.Sc. M.Sc. M.A. MAS

Gutachter

Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Gernot Mödritscher

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Institut für Unternehmensführung

Klagenfurt, Januar 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich

- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe,
- die während des Arbeitsvorganges von dritter Seite erfahrene Unterstützung, einschließlich signifikanter Betreuungshinweise, vollständig offengelegt habe,
- die Inhalte, die ich aus Werken Dritter oder eigenen Werken wortwörtlich oder sinngemäß übernommen habe, in geeigneter Form gekennzeichnet und den Ursprung der Information durch möglichst exakte Quellenangaben (z. B. in Fußnoten) ersichtlich gemacht habe,
- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einer Prüfungsbehörde vorgelegt habe und
- bei der Weitergabe jedes Exemplars (z. B. in gebundener, gedruckter oder digitaler Form) der wissenschaftlichen Arbeit sicherstelle, dass diese mit der eingereichten digitalen Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine tatsachenwidrige Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Melanie Mühlthaler e. h.

Fohnsdorf, Jänner 2023

Abstract

Der vorherrschende Fachkräftemangel im Gesundheits- und Sozialbereich wird sich lt. Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich bis 2030 weiter verschlechtern. Das zentrale Ziel der Masterarbeit ist daher die Lebenshilfe Region Judenburg als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Dazu besteht die Notwendigkeit, zielführende Maßnahmen zu erkennen – mit dem Fokus auf den Aufbau bzw. Ausbau der Markenstärke und der Optimierung der Recruiting-Abläufe. Dafür wurde die Bedeutung von Employer Branding für Unternehmen betrachtet und in Verbindung mit der Personalbeschaffung gebracht. Vordergründig wurden standardisierte Abläufe, Methoden und Instrumente verglichen und die aktuellen Trends untersucht. In einer Gruppendiskussion wurde nach den Ursachen geforscht, um mit den verifizierten Faktoren Handlungsempfehlungen für die weitere Vorgehensweise in der Lebenshilfe Region Judenburg ableiten zu können.

The predominant skills-shortage in the health and social sector in Austria is getting worse according to the demand forecast until 2030. Main goal of this masterthesis is to represent the region „Lebenshilfe Judenburg“ as an attractive employer and to find out the necessary steps – with the focus on the extension of brand strength and the recruitment of new employees. For this the relevance of the external employer-branding was closer inspected and connected with personal recruiting. For this purpose, the importance of employer branding for companies was considered and linked to recruitment. In the foreground, standardized processes, methods, and instruments were compared and the current trends were examined. In a group discussion, the causes were researched to be able to use the verified factors to derive recommendations for further actions in the Lebenshilfe Region Judenburg.

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Problemstellung	3
1.3	Zielsetzung	4
1.4	Gang der Arbeit	5
2	Durch Employer Branding zum attraktiven Arbeitgeber	6
2.1	Employer Brand – die Arbeitgebermarke	6
2.2	Employer Branding	9
2.3	Vorgehensweise im Employer Brand-Management	12
2.4	Die Wirkung einer Employer Brand	15
2.5	Die Employer Brand und Social Media	19
2.6	Markenkommunikation	21
2.7	Der Employer Branding Prozess	26
2.8	Bedürfnisorientiertes Employer Branding in der Sozialwirtschaft	29
2.9	Fazit Employer Brand und Employer Branding	32
3	Recruiting von MitarbeiterInnen als attraktiver Arbeitgeber	35
3.1	Analyse des Beschaffungsmarkts – der „War for Talents“	35
3.2	Der Recruiting-Prozess	41
3.3	Modelle der Personalbeschaffung	44
3.4	Recruiting-Kanäle	47
3.5	Recruiting in der digitalen Welt	49
3.6	Recruitment	54
3.7	Recruiting-Trends 2023	58
3.8	Die Employer Brand und ihr Einfluss auf das Recruiting	60
3.9	Fazit Recruiting	65
4	Empirischer Teil – Fallbeispiel Lebenshilfe Region Judenburg	69
4.1	Grundlagen zur Empirie	69
4.2	Arten von empirischer Forschung:	69
4.3	Die Unterschiede in der quantitativen und qualitativen Forschung	70
4.4	Die Vor- und Nachteile von quantitativer und qualitativer Forschung	71
4.5	Fallbeispiel Lebenshilfe Region Judenburg - die Methode Fallstudie	72
4.6	Forschungsziel dieser Arbeit	73
4.6.1	Datenerhebung	73
4.6.2	Das Ursachen-Wirkungs-Diagramm	74
4.6.3	Kategorienbildung	75

4.7	Leitfadenerstellung	76
4.8	TeilnehmerInnen	76
4.9	Rahmenbedingungen.....	77
4.9.1	Warming-Up.....	77
4.9.2	Ergebnisdarstellung Employer Branding.....	78
4.9.3	Ergebnisdarstellung Recruiting	80
4.9.4	Weitere Vorgehensweise für die TeilnehmerInnen	81
4.10	Analyse der Ergebnisse/Kategorien Employer Branding	82
4.10.1	Kategorie 1 – Mensch.....	82
4.10.2	Kategorie 2 – Maschine.....	83
4.10.3	Kategorie 3 – Material	84
4.10.4	Kategorie 4 – Methode	84
4.10.5	Kategorie 5 – Mitwelt	85
4.11	Analyse der Ergebnisse/Kategorien Recruiting	86
4.11.1	Kategorie 1 – Mensch.....	86
4.11.2	Kategorie 2 – Maschine.....	86
4.11.3	Kategorie 3 – Material	87
4.11.4	Kategorie 4 – Methode	88
4.11.5	Kategorie 5 – Mitwelt.....	89
5	Beantwortung der Forschungsfrage	90
6	Handlungsempfehlungen.....	92
7	Literaturverzeichnis.....	95

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Gegenüberstellung Employer Branding und Personalmarketing	10
Abb. 2 Wertetypen nach Shalom Schwartz.....	17
Abb. 3. Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen.....	22
Abb. 4. Die Pyramide der Nutzelemente.....	25
Abb. 5. Mitarbeiter zu aktiven Botschaftern der Arbeitgebermarke machen	27
Abb. 6. „Kreislauf der Faktoren“ der Otto Group/Employer Value Proposition.....	28
Abb. 7: Treibfaktoren für Arbeitgeberattraktivität	30
Abb. 8. Zielpyramide.....	40
Abb. 9. Der Recruitingprozess im Detail	42
Abb. 10. Das AIDA-Modell.....	45
Abb. 11: Auszug aus dem Instrumenten-Mix eines Friseurunternehmens	47
Abb. 12. Recruiting-Kanäle und Maßnahmen.....	48
Abb. 13: Nutzungsverhalten von Social Media nach Altersgruppen.....	50
Abb. 14: Wichtigste Elemente auf Karrierewebseiten für BewerberInnen.....	52
Abb. 15: Selbstselektion und Fremdselektion.....	55
Abb. 16: Beispielabfrage eines Aussagepaars des Kulturmatchers	56
Abb. 17: Geschwindigkeit als Nummer 1-Auslöser für Veränderungen	59
Abb. 18: Bewertung des Bewerbungsprozesses	61
Abb. 19: Bewertung des emotionalen Erlebens.....	62
Abb. 20: Bewertung der der Employer Brand im Bewerbungsprozess	63
Abb. 21: Beispielhafte Candidate Journey.....	64
Abb. 22: Roadmap Recruiting	68
Abb. 23: Forschungsmethoden	69
Abb. 24. Die Forschungslogik quantitativer und qualitativer Methoden	70
Abb. 26. Vor- und Nachteile	71
Abb. 28. Ursache-Wirkungs-Diagramm	74
Abb. 8. Zielpyramide.....	78
Abb. 29. Ergebnisse Employer Branding	82

Abb. 30. Ergebnisse Recruiting.....	86
Abb. 30. Zielpyramide.....	90
Abb. 27. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	93

Abkürzungsverzeichnis

Abb. – Abbildung

AK – Arbeiterkammer

ASO – Allgemeine Sonderschule (neutrale Sprache)

bzgl. – bezüglich

bzw. – beziehungsweise

et al. – et alii, et aliae, et alia

e. h. – eigenhändig

etc. – et cetera

f. – folgend (auf der nächsten Seite)

ff. – folgend (auf den nächsten Seiten)

ggf. – gegebenenfalls

Hrsg. – HerausgeberIn/HerausgeberInnen

KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess

LEVO – Leistungs- und Entgeltverordnung

MmB – Menschen mit Beeinträchtigung

NPOs – Non-Profit-Organisationen

o. A. – ohne Autor

o. Jg. – ohne Jahrgang

o. S. – ohne Seitenangabe

S. – Seite

sog. – sogenannte

StBHG – Steiermärkisches Behindertengesetz

Tab. – Tabelle

u. a. – unter anderem

UBV – Unterstützung bei der Basisversorgung

uvm. – und viele(s) mehr

v. a. – vor allem

vgl. – vergleiche

z. B. – zum Beispiel

Geschlechtsgerechtes formulieren

Die vorliegende Arbeit wurde mit Binnen-I gegendert. Um grammatisch korrekt zu bleiben, wurde bei Bezeichnungen, bei denen mit dem Binnen-I die männliche Endung fehlt, auf Doppelnennungen zurückgegriffen (z. B. der Kunde und die Kundin) bzw. wurde eine neutrale Alternative gewählt. Nicht gegendert wurden alle Begrifflichkeiten, welche sich auf den Arbeitgeber beziehen (Arbeitgebermarke, attraktiver Arbeitgeber, etc.). Arbeitgeber bezeichnet in der vorliegenden Masterthesis ein Abstraktum und keine konkrete Person.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Schnelle Entwicklungen und kontinuierliche Veränderungen prägen den Arbeitsmarkt.¹ Der demographische Wandel wird die Problematik in Zukunft noch verstärken. Pensionswellen lösen einen Ersatzbedarf auf, der nicht mehr gedeckt werden kann.² Prognosen zeigen einen deutlichen Rückgang an Fachkräften und qualifizierten Personen in den nächsten Jahren.³ Um auf die schnell wechselnden Umfeldbedingungen reagieren zu können, gewinnt Flexibilität zunehmend an Bedeutung. Damit Unternehmen zukunftsfähig bleiben, müssen sie in der Lage sein, sich an schnell ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Der Kampf um die besten MitarbeiterInnen bereitet Unternehmen Schwierigkeiten bei der Besetzung von Vakanzen. Können offene Stellen nicht besetzt werden, führt dies zu Überlastung der bestehenden MitarbeiterInnen. Zudem stellen wiederholte und lange Recruiting-Prozesse einen belastenden Kostenfaktor dar.⁴ In diesem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt wird die Mitarbeitergewinnung und -bindung für Unternehmen immer bedeutender. Um neue Talente anzusprechen und bestehende zu binden, sind Unternehmen gefordert, ihre Arbeitsformen an die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Bewerber anzupassen.⁵

Auch Soziale Organisationen stehen zunehmend vor der Herausforderung, wie sie qualifizierte Fachkräfte gewinnen und bestehende MitarbeiterInnen an sich binden können. Das Image der Sozialwirtschaft ist vorwiegend negativ geprägt und beschränkt sich auf schlechte (politische) Rahmenbedingungen, niedrige Gehälter und eine hohe Arbeitsbelastung. Der Diskurs um den Fachkräftemangel in Non-Profit-Unternehmen fokussiert auf das Negative, anstelle klar die Attraktivität des Berufes zu bewerben. Zugespitzt leidet dieser Bereich an einer Selbstabwertung, nicht nur in ihrer Fremdwahrnehmung, sondern auch von den Fachkräften selbst. Der Sozialbereich muss definitiv lernen, sich besser zu verkaufen. Cornelia Heide-Winter fasst dieses Dilemma aus Arbeitgebersicht wie folgt zusammen:⁶

„Auf einmal sollen Sie erklären, warum es toll ist, bei Ihnen zu arbeiten, obwohl Sie jahrelang propagiert haben, dass das unter den jetzigen Bedingungen nicht professionell möglich oder zumutbar ist.“⁷

¹ Vgl. Mödritscher, Liebhart (2020), S. 3

² Vgl. Baillod (2018), S. 56

³ Vgl. Statista (2022), o. S.

⁴ Vgl. Dornmayr, Riepl (2021), S. 21 f.

⁵ Vgl. Pietrasch (2022), S. 40 ff.

⁶ Vgl. Heider-Winter (2014), S. 11f.

⁷ Heider-Winter (2014), S. 45

Auch The future of Work and People 2021 zählt neben

1. der MitarbeiterInnenbindung und -erfahrung,
2. der Zufriedenheit und Resilienz von MitarbeiterInnen
3. **die MitarbeiterInnengewinnung und -recrutierung (War for talents)**

zu den drei wichtigsten Bereichen im Human Ressource-Management.⁸

In diesem Zusammenhang ist es unabdingbar, dem Fachkräftemangel mit gezielten Maßnahmen gegenzusteuern. Der demographische Wandel zeigt, dass einerseits die Menschen älter werden, in Kombination mit einem Anstieg der Pflegebedürftigkeit, und somit auch der Bedarf an MitarbeiterInnen in den Pflegeberufen steigt. Andererseits verringert sich die Zahl derer, die in diesen Berufsgruppen (Pflege und Betreuung) arbeiten wollen. Das Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz zeigt in der Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich von 2017 den Bedarf auf, wie viele Vollzeitstellen bis 2030 benötigt werden. Die Studie bezieht sich auf die Gesundheits- und Krankenpflegebereiche sowie auf die Sozialbetreuungsberufe, die dem GuKG zugeordnet sind. Anzumerken ist, dass lt. Studie 30 % der bestehenden MitarbeiterInnen mindestens über 50 Jahre alt sind. Aufgrund der Pensionierungswelle bis 2030 müssen allein aus diesem Grund rund 42 000 MitarbeiterInnen nachbesetzt werden. Im Gesamten zeigt die Studie auf, dass 2030 mit einem Bedarf von 125 300 Vollzeitäquivalenten zu rechnen ist. Bezieht man den Ist-Stand an Pflegepersonal ein, werden bis 2030 76 000 zusätzliche Pflegefachkräfte (diplomierte Gesundheits- und KrankenpflegerInnen, FachsozialbetreuerInnen für Behindertenarbeit/Altenarbeit und Pflegeassistenzen) benötigt. Lt. Studie beenden lediglich 5755 Personen jährlich eine entsprechende Ausbildung. Die Tendenz ist sinkend. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wird u. a. empfohlen, ausreichend Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen, die notwendigen Berufsgruppen bekannt(er) zu machen, die Arbeitsplatzattraktivität zu steigern sowie auf Karriereplanung zu achten.⁹

Am 12. Mai 2022, dem Tag der Pflege, wurde von Seiten der Politik die neue Pflegereform vorgestellt. Das geschnürte Paket mit insgesamt 20 Maßnahmen umfasst ein Volumen von insgesamt einer Milliarde Euro.¹⁰ Mit 27. Mai 2022 bezieht der Österreichische Behindertenrat Stellung: Die Maßnahmen sind ein erster Schritt, der Behindertenbereich wurde jedoch zur Gänze ausgespart. Zum Beispiel profitieren von diesen Maßnahmen nur Pflegeassistenzen. Nicht aber FachsozialbetreuerInnen Behindertenbegleitung. Das Aufgabengebiet sei aber dasselbe. Kritisch gesehen wird auch, dass diese Ungleichheit zusätzlich für Unmut innerhalb der bestehenden Teams schaffe.¹¹ Durch einen Abänderungsantrag wurden in der Nationalratssitzung am 07. Juli 2022 auch die Berufsgruppen in der Behindertenarbeit berücksichtigt.¹²

⁸ Vgl. The Future of Work & People (2021), S. 27

⁹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (2017), S. 3 ff.

¹⁰ Vgl. Anderl (2021), o. S., 30. 05. 2022

¹¹ Vgl. Österreichischer Behindertenrat (2022), o. A., o. S., 30. 05. 2022

¹² Vgl. Behindertenarbeit (2022), o. S., 20. 7. 2022

Gleichzeitig stellt die Unerfahrenheit im Sozialbereich mit dem Thema Recruiting ein Problem dar. Zum einen fehlt den NPOs das Geld für aussagekräftige Kampagnen. Zum anderen ist die gezielte MitarbeiterInnengewinnung in den Personalbereichen noch nicht verankert. In diesem Zusammenhang wird es im Sozialbereich dringend notwendig, erfahrene Experten und Expertinnen einzusetzen, bevor der Fachkräftemangel die Branchen überrollt und sich veraltete Strategien zur MitarbeiterInnen-Gewinnen als nutzlos herausstellen. Eine Auseinandersetzung mit digitalen Recruitingmaßnahmen sowie den neuen sozialen Medien ist zudem unerlässlich. Die Zeit ist vorbei, in welcher sich BewerberInnen initiativ gemeldet haben. Der heutige Trend verlangt nach einem aktiven Recruiting und einer deutlichen Imageverbesserung des Sozialbereichs.¹³

„Eine gute Personalgewinnungs-Strategie ist immer eine sehr individuelle, auf den konkreten Arbeitgeber zugeschnittene Sache. Es gibt kein Richtig oder Falsch, es gibt nur die Notwendigkeit, mutig und neugierig zu sein, auszuprobieren, aus Fehlern zu lernen, sich auf dem Weg zu machen und dem modernen Bewerber entgegenzugehen.“¹⁴

Ein Instrument, um potenzielle MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen bzw. um zielgerichtet zu rekrutieren, ist aus Sicht der Verfasserin **Employer Branding**. Employer Branding ist in der Sozialwirtschaft noch kaum etabliert, wird aber für den nachhaltigen Fachkräftegewinnung von immer höherer Bedeutung sein. Diese Arbeit soll am Beispiel der Lebenshilfe Region Judenburg zeigen, inwiefern Employer Branding ein **positives Arbeitgeberimage und eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität** fördern kann, aber auch welche spezifischen Potenziale und Herausforderungen es für Employer Branding in **Zusammenhang mit der Akquise von MitarbeiterInnen** im Non-Profit-Sektor gibt.

1.2 Problemstellung

Seit 2004 ist es in Behindertenanstalten nur genau definierten Personengruppen erlaubt, in der Behindertenhilfe zu arbeiten. Diese Berufsgruppen sind im Steiermärkischen Behindertengesetz definiert. Das Team muss multiprofessionell zusammengesetzt sein, dazu gehören u. a. folgende Berufsgruppen: Diplom- und FachsozialbetreuerInnen für Behindertenbegleitung, Behindertenarbeit und Altenarbeit, Pädagogen und Pädagoginnen und SozialarbeiterInnen. Pflegepersonal darf maximal 30 % der Plandienstposten besetzen. Dazu gehören: diplomierte Gesundheits- und KrankenpflegerInnen, Pflegeassistenten, Diplom- und FachsozialbetreuerInnen für Behindertenarbeit/Altenarbeit. Folgende Leistungen der klassischen Behindertenhilfe müssen mit dem oben genannten Fachpersonal abgedeckt werden: vollzeitbetreutes Wohnen für Menschen mit Behinderung, Trainingswohnen für MmB, teilzeitbetreutes Wohnen, Tagesbegleitung und Förderung, Teilhabe an der Beschäftigung in der Arbeitswelt, Wohnassistenz und Familienentlastung.¹⁵

¹³ Vgl. Roedenbeck Schäfer (2020), S. 8 ff.

¹⁴ Roedenbeck Schäfer (2020), S. 13

¹⁵ Vgl. Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS), S. 31. ff.

Jene Berufsgruppen fallen im Bereich der Behindertenarbeit unter den Fachkräftemangel:

- Pflegeassistenzen
- FachsozialbetreuerInnen für Behindertenarbeit/Altenarbeit
- FachsozialbetreuerInnen Behindertenbegleitung mit UBV.

Zum momentanen Zeitpunkt haben die Organisationen kaum bis keine Wahlmöglichkeit bei der Neuaufnahme von MitarbeiterInnen.¹⁶

Darüber hinaus zeigt die Registrierung der Gesundheitsberufe auf, dass ca. 30 000 registrierte und qualifizierte Personen nicht (mehr) in diesem Berufsfeld arbeiten. Zurückzuführen ist dies darauf, dass die Arbeitsplatzattraktivität, die u. a. von der öffentlichen Hand geregelt wird (Personalschlüssel, Tagsätze, etc.), niedrig ist.¹⁷ Zusätzlich hat die Corona-Pandemie das Arbeitsleben auf den Kopf gestellt.¹⁸ Prognosen zeigen einen weiteren deutlichen Rückgang an Fachkräften und qualifizierten Personen in den nächsten Jahren.¹⁹

Aus Sicht der Verfasserin steht die Führungsebene der Lebenshilfe Region Judenburg vor dem Auftrag, ihr Personalmanagement grundlegend neu auszurichten. Die Herausforderung besteht einerseits darin, die Marke Lebenshilfe zu definieren und andererseits aktuelle Human Resource- sowie Recruiting-Instrumente bewusst und zielgerichtet einzusetzen, um MitarbeiterInnen zu akquirieren, um damit dem Pflegenotstand entgegenzuwirken. Auftrag ist es jetzt, zusätzliche Mehrarbeit und Belastungen durch das Fehlen von Fachpersonal zu minimieren. Zudem liegt es in der Verantwortung der Geschäftsführung den Kapazitätenmangel mittels Benefits zu kompensieren. Eine Verschlechterung der Leistung ist in diesem Bereich nicht tragbar. Vergütungsfaktoren werden immer wichtiger. Die Lebenshilfe Region Judenburg hat sich 1976 aus einer Elterninitiative heraus entwickelt. Heute ist die Organisation einer der größten mittelständische Betriebe in der Region Obersteiermark West und Arbeitgeber für über 290 MitarbeiterInnen – Tendenz steigend.

1.3 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit dient der Erforschung, wie es der Lebenshilfe Region Judenburg mit einer/ihrer Employer Brand gelingen kann, bei potenziellen BewerberInnen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Ein Ziel davon ist, Vakanzen schnell und passgenau zu besetzen.

Demzufolge erscheint die Überprüfung des IST-Stands, bezugnehmend auf die Employer-Branding- sowie Recruitingmaßnahmen der Organisation, als bedeutend. Die Analysen dienen als Grundlage, um Handlungsempfehlungen ableiten zu können, damit die Employer Brand sowie die

¹⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (2017), S. 3 ff.

¹⁷ Vgl. Anderl (2021), o. S., 30. 05. 2022

¹⁸ Vgl. Gulden, Thomsen (2021), S. 307

¹⁹ Vgl. Statista (2022), o. S.

bestehenden Recruiting-Maßnahmen ggf. ausgebaut, optimiert bzw. adaptiert werden können.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die Arbeit mit folgender zentraler Forschungsfrage:

Welche Employer Branding-Maßnahmen sind in der Lebenshilfe Region Judenburg kurz bis mittelfristig (zwei bis drei Jahre) zu setzen, um kontinuierlich MitarbeiterInnen für Vakanzen zu rekrutieren?

1.4 Gang der Arbeit

Der erste Teil besteht aus Literatur-Recherche zu den beiden Kernthemen Employer Branding und Recruiting.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wird im zweiten Kapitel versucht, den Begriff Employer Brand zu definieren bzw. abzugrenzen. Des Weiteren wird untersucht, warum Employer Branding zunehmend an Bedeutung gewinnt und warum Employer Branding ohne definierte Managementaufgaben nicht zielgerichtet umgesetzt werden kann. Darauf aufbauend wird auf den Employer Branding Prozess eingegangen. Dem folgt die Auseinandersetzung mit der Wirkung der Employer Brand. Danach wird diskutiert, welche Rolle die sozialen Medien spielen und wie eine gelungene Markenkommunikation aussehen kann. Abschließend wird noch konkret auf die Bedürfnisse des Employer Branding in der Sozialwirtschaft eingegangen.

Im dritten Kapitel wird zunächst der Beschaffungsmarkt analysiert. Daran schließt die Beschreibung möglicher Recruiting-Prozesse. Folgend werden Modelle für die Personalsuche gegenübergestellt und verglichen. Traditionelle Recruiting-Kanäle werden präsentiert. Danach wird erörtert, in welchen Zusammenhang soziale Medien, Digitalisierung und Recruiting stehen. Darauf aufbauend wird Recruitment vorgestellt. Zum Abschluss werden die Recruiting-Trends 2022/2023 erörtert.

Der zweite Teil setzt sich mit der Beantwortung der Forschungsfrage auseinander.

Im vierten Kapitel wird nach einer kurzen theoretischen Einführung in die Empirie das Fallbeispiel Lebenshilfe Region Judenburg dargestellt. Dafür wurden nach einem Leitfaden in einer Gruppendiskussion mögliche Ursachen für die Problemfelder Employer Branding und Recruiting eruiert. Die Ergebnisse wurden in der Analysephase diskutiert.

In Kapitel fünf wird versucht, anhand der Ergebnisse die Forschungsfrage zu Beantworten.

Kapitel sechst beendet die Arbeit mit weiterführenden Handlungsempfehlungen.

Nicht Teil der Masterthesis sind der Einstellungsprozess von MitarbeiterInnen, die (langfristige) MitarbeiterInnen-Bindung, das Touchpoint-Management nach dem Recruiting sowie ein fertiges Employer Branding – Konzept für die Lebenshilfe Region Judenburg. Auch das Offboarding von MitarbeiterInnen ist nicht Teil der Arbeit.

Aufgrund der Aktualität des Themas (Fachkräftemangel) liegt der Fokus der Arbeit auf der Akquise von MitarbeiterInnen. Primär ist die Organisation gefordert, Vakanzen schnell zu besetzen, um eine

Unterbesetzung zu vermeiden. Eine längerfristige Unterbesetzung hat zur Folge, dass Qualitätsstandards nicht eingehalten werden können sowie die MitarbeiterInnen- und KundInnenzufriedenheit sinken. Für eine Non-Profit-Organisation, die dennoch im Wettbewerb mit anderen Trägern steht, eine nicht leistbare – und vor allem nicht gewünschte – Situation.

2 Durch Employer Branding zum attraktiven Arbeitgeber

2.1 Employer Brand – die Arbeitgebermarke

Employer Branding ist in der Praxis ein häufig diskutiertes Thema. Verschiedene Definitionen und Ansätze führen daher oft zu einer Missinterpretation. Vor allem KMUs lassen sich dadurch abhalten, ihr Unternehmen mit Unterstützung von Employer Branding zu attraktiveren bzw. sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren.²⁰

Dabei ist es in der heutigen Zeit immer wichtiger, diese Frage beantworten zu können:²¹

„Warum soll sich ein talentierter, qualifizierter und motivierter Mensch für einen bestimmten Arbeitgeber interessieren?“²²

Durch demographische Veränderung und den Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft hat sich das Machtverhältnis zwischen BewerberInnen und Arbeitgebern verändert. Infolgedessen haben BewerberInnen die freie Wahl an Arbeitsplätzen und der Arbeitgeber ist in der **Bringpflicht**. In diesem Zusammenhang muss sich der Arbeitgeber als **Employer of Choice**, also einen bevorzugten Arbeitgeber, darstellen. Die **Employer Brand**, zu Deutsch Arbeitgebermarke, ist eine der Antworten auf diese Thematik und umfasst nach ursprünglichem Verständnis aus den 1990er Jahren funktionelle, ökonomische und psychologische Vorteile, die potenzielle MitarbeiterInnen mit einem Unternehmen assoziieren.²³

Während sich diese Definition auf den Nutzen für potenzielle MitarbeiterInnen beschränkt, hat sich in den letzten Jahren das wirkungsbezogene Markenverständnis durchgesetzt. Dieses betont die **Subjektivität der Arbeitgebermarke**, die keineswegs homogen ist, sondern eine vielschichtige und persönliche Vorstellung der Zielgruppen:²⁴

„Das Image der Arbeitgebermarke entfaltet seine Marktwirkung als ein in der Psyche potenzieller, aktueller und ehemaliger Mitarbeiter fest verankertes, verdichtetes,

²⁰ Vgl. Buckesfeld (2012), S. 3

²¹ Vgl. Trost (2009), S. 16

²² Trost (2009), S. 16

²³ Vgl. Ambler, Barrow (1996), S. 187

²⁴ Vgl. Grobe (2008), S. 124

*wertendes Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber.*²⁵

Ungeachtet dieser Tatsache gibt es für den Paradigmenwechsel noch andere Gründe. Bis in die Neunziger des vergangenen Jahrhunderts stand das einzelne Produkt eines Unternehmens im Vordergrund. Seit Ende der Neunziger hat sich der Fokus verändert; Konsumenten und Konsumentinnen beginnen, sich für die sozialen und nachhaltigen Maßnahmen der Unternehmen sowie deren **Wertehaltung** zu interessieren. Es kommt zu einer Veränderung der Sichtweise im Zusammenhang mit der Marke – von der **Produktqualität hin zur Markenqualität**. Daraus resultiert, dass das Unternehmen in den Fokus rückt. Das Produkt in den Hintergrund. Das Unternehmen ist mit seiner Marke zum **Verantwortungsträger** für alle seine Zielgruppen geworden. Darüber hinaus tragen **Globalisierung und Technisierung** dazu bei, dass Unternehmensmarken weltweit bekannt sind.²⁶

In den Beschreibungen der Arbeitgebermarke gibt es aber auch Ansätze, die über die Wirkungsorientierung hinausgehen. Von einer Employer Brand kann erst gesprochen werden, wenn ein wirkungsorientierter Ansatz gegeben ist, der über ein Vorstellungsbild hinausgeht und so eine **universelle Anwendung des Markenkonzepts** ermöglicht.²⁷

*„Eine Marke ist ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“*²⁸

Dementsprechend kann sich so ein Vorstellungsbild auch auf ein Unternehmen bzw. eine Organisation beziehen. Insofern muss die Employer Brand mehrere Zielgruppen ansprechen. Erst eine **Individualisierung** bezogen auf die diversen StakeholderInnen lässt die Marke **positiv wirken**.

Ries weist ebenfalls darauf hin, dass es für die Bildung einer Marke, die alle Zielgruppen erreicht, keine Formel gibt:²⁹

*“It is not a set of rules you can apply to your brand. Positioning is a way of thinking about marketing. You look inside the mind of your prospect and you try to find an “open” hole you can fill with your brand. It is as simple and as difficult as that.”*³⁰

Eine Herausforderung besteht also darin, dass mit einer Marke, viele unterschiedliche Zielgruppen bedient werden müssen: die diversen Märkte (Arbeits-, Beschaffungs-, Kapital-, Absatzmarkt), die allgemeine Öffentlichkeit, Verbände und Organisationen, die Politik und diverse

²⁵ Vgl. Böttger (2012), S. 27

²⁶ Vgl. Kriegler (2018), S. 23 f.

²⁷ Vgl. Stotz, Wedel-Klein (2013), S. 6

²⁸ Stotz, Wedel-Klein (2013), S. 6

²⁹ Vgl. Ries (2014), S. 21

³⁰ Ries (2014), S. 21

Interessensgruppen.³¹

Jobspreader benennt den schlimmsten Ausgang beim Aufbau einer Employer Brand: **Die Employer Brand passt überhaupt nicht zum Unternehmen.**³²

Aus diesem Grund ist ein fundiertes Markenverständnis unverzichtbar. Für Yavuz zeichnet sich eine Marke dadurch aus, dass sie ein Unternehmen, ein Produkt, eine Dienstleitung etc. mit **wiedererkennbaren Merkmalen** ausstattet. Dies kann in Form eines markanten Namens, von diversen Begrifflichkeiten, verschiedenen Zeichen oder einer besonderen Gestaltungsform durchgeführt werden. Auch eine Kombination aus mehreren der genannten Formen ist möglich. Ziel ist es, sich mit einer Marke vom bestehenden Markt abzuheben und die, für das Unternehmen relevante Zielgruppen anzusprechen, bzw. neue Zielgruppen zu generieren. Daher soll eine Marke immer mit einem **Zusatznutzen** verbunden sein – etwa soll sie das Image verbessern oder sich von der Konkurrenz abheben. Aus dieser Beschreibung lässt sich ableiten, dass eine Marke erst zu einer solchen wird, wenn sich die definierte/n Zielgruppe/n mit der Marke verbunden fühlt/fühlen und sich mit dem **Image des Unternehmens identifizieren** kann. Eine gelungene Marke schafft Vertrauen.³³

Assauer beschäftigt sich mit der Annahme, ob wirklich **das Unternehmen** oder der Arbeitgeber in Person die Marke darstellt. Assauer kommt zu einem anderen Ergebnis als Yavuz und stellt in Frage, dass Namen, Bekanntheit und Rolle ausschlaggebend für den Markenbildungsprozess sind. Stattdessen wird die Ansicht vertreten, dass die **Führungskraft als Identifikationsfigur** im Mittelpunkt steht. Im Vordergrund stehen **Softfacts** wie Zusammenhalt, Entfaltungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen. Der/die zukünftige MitarbeiterIn muss die **Mission** beim Verhalten des Arbeitgebers spüren. Daher ist **die Persönlichkeit des Arbeitgebers** bei der Markenbildung nach innen und außen ein wesentlicher Faktor.³⁴

Von Experten- und Expertinnenseite wird dezidiert darauf hingewiesen, dass es bei der Ausarbeitung der Employer Brand zu Komplikationen kommen kann, sollten die **Markenstrategien** nicht berücksichtigt werden. Es darf keine Abweichung zwischen der Employer Brand nach innen und außen geben. Der Inhalt muss ident sein. Es ist unerlässlich, die Strategien miteinander abzustimmen, um Unstimmigkeiten zu vermeiden.³⁵

Das nächste Unterkapitel beschäftigt sich daher mit dem strategischen Markenbildungsprozess und versucht zu erklären, warum Employer Branding ein wichtiger Bestandteil im modernen Human-Ressource-Management geworden ist. Dazu werden verschiedene Ansätze und Modelle erörtert.

³¹ Vgl. Stotz, Wedel-Klein (2013), S. 5 f.

³² Vgl. Jobspreader (2020), 21. 10. 2022

³³ Vgl. Yavuz (2013), S. 8 f.

³⁴ Vgl. Asshauer (2020), S. 25 ff.

³⁵ Vgl. Baran (2018), S. 59

2.2 Employer Branding

Employer Branding ist der strategische Prozess eines Unternehmens mit dem Ziel eine starke **Arbeitgeberidentität** zu erschaffen, sich also als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.³⁶

Das ist ein wesentlicher Faktor, um u. a. eine dauerhaft hohe Qualität der BewerberInnen zu garantieren, die Suche nach diesen effizienter zu gestalten, sowie kompetente MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden.³⁷

Für Nagel steht außer Zweifel, dass Employer Branding **immer mehr an Bedeutung und Notwendigkeit gewinnt**. Grund dafür ist u. a. der demographische Wandel. Dieser führt zu einem Fachkräftemangel, vor allem, was den Nachwuchs am Arbeitsmarkt betrifft. Junge Arbeitskräfte haben **Wahlmöglichkeiten**, daher ist eine starke Arbeitgebermarke notwendig, um auf sich aufmerksam zu machen. Des Weiteren vermischt sich der regionale Arbeitsmarkt mit dem europäischen bzw. auch darüber hinaus. **Digitalisierung, Automatisierung und Innovation** verlangen qualifiziertes Fachpersonal. ArbeitnehmerInnen sind durch soziale Medien vernetzt und tauschen sich über Arbeitgeber aus. Der Arbeitgeber ist gläsern geworden. Diese Beispiele unterstreichen daher, wie wichtig ein **authentisches Employer Branding** ist, um als Organisation ernstgenommen zu werden, um BewerberInnen auf sich aufmerksam zu machen und neue MitarbeiterInnen zu gewinnen.³⁸

Die Auffassung von Kriegler zu Employer Branding ist kontrovers zu der von Nagel. Er kritisiert unkontrollierte Employer Branding-Maßnahmen und bemerkt nachdrücklich: **Employer Branding wird als „Alles und Nichts“ angesehen**. Zu Beginn wurde Employer Branding lediglich dem Recruiting zugeschrieben bzw. dem Personalmarketing. Mittlerweile geht das Verständnis dahin, Employer Branding als **Prozess der Kultur- und Identitätsentwicklung** einer Organisation zu sehen. Nicht das Gewohnte wie ein gutes Arbeitsklima, Aufstiegschancen etc. machen eine gute Marke aus – sondern **die Darstellung der Einzigartigkeit** soll in den Vordergrund gerückt werden.³⁹

³⁶ Vgl. Trost (2009), S. 13

³⁷ Vgl. Dörfel (2013), S. 73

³⁸ Vgl. Nagel (2011), S. 9 f.

³⁹ Vgl. Kriegler (2018), S. 17 ff.

Jobspreader stellt die Merkmale von **Employer Branding** und **Personalmarketing** gegenüber und vergleicht sie:

Employer Branding	Personalmarketing
Hauptziele: Arbeitgeberattraktivität durch Markenbildung steigern, Positionierung und Konkurrenzfähigkeit am Arbeitsmarkt sicherstellen, Identifikation von BewerberInnen und MitarbeiterInnen mit dem Arbeitgeber stärken	Hauptziele: Arbeitgebermarke sichtbar machen, BewerberInnen finden und MitarbeiterInnen binden
Die Arbeitgebermarke repräsentiert Unternehmenskultur und -werte nach außen	Personalmarketing steigert den Bekanntheitsgrad der Arbeitgebermarke
Botschaft: Wichtiger inhaltlicher Aspekt des Personalmarketings	Botschafter: Kommuniziert die Arbeitgebermarke nach innen und Außen
Die Botschaft steht im Fokus	Zielgruppe und Kommunikationskanäle stehen im Fokus
Langfristige Unternehmensstrategie zur Marktpositionierung und Markenbekanntheit	Kurz- bis mittelfristige Maßnahmen und Kampagnen zur langfristigen Stellenbesetzung

Abb. 1 Gegenüberstellung Employer Branding und Personalmarketing⁴⁰

Aus der Sicht von Nagel gehören die beiden Bereiche nicht separat betrachtet. Erfolgreiches Employer Branding umfasst **alle aufbauenden Maßnahmen**, die zu einer **starken Employer Brand** führen. Dazu gibt es vier Thesen, die nach seiner Auffassung nach wesentlich sind:

Employer Branding ist

- Markenführung,
- Nutzenargumentation,
- Touchpoint-Management
- interne und externe Maßnahme eines Unternehmens.⁴¹

Bei der **Markenführung** spielt das Image als Arbeitgeber eine wesentliche Rolle. Die gesetzten Maßnahmen sollen dazu führen, dass das Unternehmen als attraktiver Arbeitsplatz wahrgenommen wird. Die **Nutzenargumentation** bezieht sich auf funktionelle, wirtschaftliche und psychologische Aspekte, die ausschlaggebend sind, um in einem Unternehmen beschäftigt sein zu wollen. Das **Touchpoint-Management** stellt sicher, dass das Versprochene an den verschiedenen Berührungspunkten auch gehalten wird. **Abschließend geht es nicht nur darum, nach außen ein gutes Bild abzugeben, sondern auch intern ein/e attraktive/r Arbeitgeber zu sein.** Es geht

⁴⁰ Vgl. Jobspreader (2020), 19. 11. 2022

⁴¹ Vgl. Nagel (2011), S. 17 ff.

nicht nur darum, mit Employer Branding neue MitarbeiterInnen zu generieren, sondern bestehende langfristig zu binden und als **Testimonials und RekrutierInnen** für das Unternehmen zu nutzen.⁴²

Auch great place to work kritisiert den Umgang mit Employer Branding. Aus ihrer Sicht **fehlt teilweise der Bezug zum Unternehmen**. Standardfloskeln, ohne Bezug zum Unternehmen, werden als Employer Brand „verkauft“. Das ist in Zeiten, in dem sich der **Arbeitsmarkt Richtung Arbeitnehmermarkt** entwickelt, fatal. Während eines Fachkräftemangels ist es definitiv nicht ausreichend, orientierungslose Kampagnen zu launchen.⁴³

„Es geht vielmehr darum, die eigene Employer Value Proposition herauszuarbeiten und die althergebrachte Ansicht, „es werden sich schon genügend Menschen bei UNS bewerben“, radikal zu überdenken.“⁴⁴

Aus dem Global Talent Trend-Report ist zu entnehmen, dass

“96% of talent professionals say employee experience is becoming more important.”⁴⁵

Bei der **Employee Experience** (Erfahrung der MitarbeiterInnen) zielt man darauf ab, die Sicht des Personals nicht nur zu verstehen, sondern auch nachvollziehen zu können, um aus den Erkenntnissen Ableitungen für das Employer Branding zu ziehen. Angelehnt an den Marketing-Bereich, ist die **4 P-Methode** eine wirksame und vor allem einfache Möglichkeit. Die „4 P`s“ beziehen sich auf **people** (Teamkultur, Umgang mit Hierarchie), **place** (Arbeitsumgebung, Dienstmodelle), **product** (Tätigkeitsfelder, Einsatzgebiet) und **process** (Gehalt, benefits). Aus dieser Methode lässt sich interpretieren, dass ein wichtiger Faktor ist, den **Weg von der Gestaltung der Bewerbung** (bis hin zum offboarding) kontinuierlich zu adaptieren und optimieren.⁴⁶

Setzt man Employer Branding mit dem krisenhaften Geschehen seit 2020 in Verbindung, wird dennoch zusätzlich aufgezeigt, dass beim Employer Branding auch die **Unternehmenswerte** eine bedeutsame Rolle spielen (Identifire-Studie).⁴⁷

„Wie viel Solidarität und Herzverstand haben wir als Individuen tatsächlich? Und auf der Unternehmensseite: Was ist uns das „höchste Gut“ – die Mitarbeitenden – wert? Ist man so „transparent“, „familiär“ oder „respektvoll“ wie auf der Karriere-Seite beschrieben? Sind die „Menschen und ihre Leidenschaft“ tatsächlich die mentale Richtschnur, auch, wenn man Unpopuläres entscheiden und durchführen muss?“⁴⁸

⁴² Vgl. Nagel (2011), S. 17 ff.

⁴³ Vgl. Oberdörffer (2020), o. S.

⁴⁴ Oberdörffer (2020), o. S.

⁴⁵ Müller (2022); o. S.

⁴⁶ Vgl. Müller (2022); o. S.

⁴⁷ Vgl. Identifire-Studie (2020); S. 6.

⁴⁸ Identifire-Studie (2020); S. 6.

73 % der Befragten gaben an, dass die definierte Werte der Employer Brand gehalten haben während des Peaks der Corona-Krise und die angegebenen Werte Grundlage für Entscheidungen gewesen sind. 62 % haben angegeben, dass durch die Krise die Unternehmenskultur durch die Umsetzung der Wertvorstellungen gestärkt worden ist. 93 % aus der Führungsebene hat angegeben, gemäß den Unternehmenswerten Entscheidungen getroffen zu haben.⁴⁹

Nachdrücklich zu betonen ist, dass Employer Branding kein einmaliger Prozess ist. Eine Marke ist ein lebendiges Konstrukt und die Anforderungen an sie verändern sich.⁵⁰

Um Employer Branding nachhaltig in das Gesamtunternehmen zu implementieren, wird im Folgekapitel das Employer Brand-Management näher erklärt. Eingegangen wird auf verschiedene Vorgehensweisen in der Umsetzung.

2.3 Vorgehensweise im Employer Brand-Management

Wie schon im vorherigen Kapitel Autor Assauer erwähnt hat, ist Employer Branding ein fester Bestandteil des Marken- und Personalmanagements. Diese Ansicht wird von Walter und Kremmel geteilt. Vor allem in Zeiten, in denen Fachkräftemangel vorherrscht und der demographische Wandel von Bedeutung in der Personalbeschaffung ist, müssen sich Unternehmen sichtbar positionieren, um positiv wahrgenommen zu werden.⁵¹ Das Employer Brand-Management bzw. das Management der Arbeitgebermarke hat sich, vor allem im Sozialbereich, **noch nicht ausreichend etabliert** bzw. gibt es dazu wenig verwertbare Literatur.⁵²

Das Employer Brand-Management wahrlich einen **Balanceakt** darstellt, beschreibt Mosley:⁵³

“Why should customers consider you? Why should they come back for more? (Customer experience)

What shines through everything the organization says and does? (Employee experience)

Why should people join you? Why should they stay? (How are they expected to serve?)”⁵⁴

Die richtige Balance zu finden, gestaltet sich für die Verantwortlichen als wahre Challenge. Passiert im Markenmanagement zu viel und zu schnell, verliert man leicht den Fokus auf die Marke. Wird die Marke zu langsam an die aktuellen Anforderungen angepasst, verliert die Marke ihren Reiz bzw. ihre Relevanz.⁵⁵

⁴⁹ Vgl. Identifire-Studie (2020); S. 6.

⁵⁰ Chan (2019), o. S.

⁵¹ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 3 ff.

⁵² Vgl. Heide-Winter (2014), S. 73

⁵³ Vgl. Mosley (2014), S. 219

⁵⁴ Mosley (2014), S. 219

⁵⁵ Vgl. Mosley (2014), S. 222

Zum Employer Brand-Management gehören die Vorgehensweisen bei der Erarbeitung einer Strategie, die Kommunikationswege sowie das Controlling der Umsetzung und des Erfolges/Misserfolges der Arbeitgebermarke. Beim Employer Brand-Management wird zwischen dem strategischen und dem operativen Management unterschieden. **Das strategische Management erarbeitet die Arbeitgeberpositionierung.** Dazu werden Analysen durchgeführt, um die Ausgangssituation der Arbeitgebermarke bewerten zu können. Anschließend beginnt die Entwicklung der Employer Branding-Strategie. **Das operative Management setzt die Strategie um.** Die Problematik liegt beim Employer Brand Management zwischen der Wichtigkeit des Themas und der tatsächlichen Umsetzung – kurz gesagt **in der Einführung eines Employer Brand-Managements.** Für die Implementierung ist es wesentlich, dass Unternehmen sich Wissen über Arbeitgebermarken aneignen und wissen, wie diese wirken. Weitere Faktoren für eine Implementierung sind auf der strategischen Ebene die Analyse der Marke sowie die Entwicklung. Wie soll vorgegangen werden? Ein weiterer Bestandteil, im operativen Bereich, ist die Kommunikation und Kontrolle der Umsetzungsmaßnahmen. Von Bedeutung ist ebenfalls, den Fokus auf die Problemfelder zu richten, diese zu evaluieren und zu überarbeiten.⁵⁶

Ein wesentlicher Aspekt des Managements ist das Begeistern der BewerberInnen. Kritisiert wird, dass sich zu wenige Unternehmen **explizit auf die Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen MitarbeiterInnen einlassen.** Im Vordergrund steht der Mehrwert für das Unternehmen. In Zeiten eines Fachkräftemangels ist es essenziell, positive Reize für BewerberInnen zu schaffen und das Employer Branding dahingehend auszurichten und die zugehörigen Maßnahmen im Management nicht nur zu verankern, sondern aktiv zu leben. Dazu ist es notwendig, auf der Führungsebene anzusetzen. Esch und Kochann beziehen sich z. B. auf 5 Aktionen:⁵⁷

1. **Change im Mindset:** Ängste vor einem Führungsverlust sind abzubauen. Stattdessen wird der Fokus auf das Gemeinsame gelenkt.
2. **Commitment aufbauen:** Speziell die Führungsebene muss hinter einem positiven Markenerleben stehen und dieses vertreten damit Employer Branding in allen Bereichen des Unternehmens authentisch gelebt wird.
3. **Verantwortlichkeiten klären:** Funktionen und Rollen sind genau zu definieren und transparent darzustellen.
4. **Prozesse abstimmen:** Das Definieren, Adaptieren, Optimieren und zusammenhängende Anpassen der Prozesse und Strukturen zwischen den diversen Bereichen ist ein relevanter Faktor für das Gelingen von Employer Branding.
5. **Zielvereinbarungen treffen:** Mit den einzelnen MitarbeiterInnen sind Ziele zu vereinbaren, die auf das Gesamtziel ausgerichtet sind.

Eine Ausrichtung auf potenzielle BewerberInnen verlangt oftmals nach einem **Changeprozess** im Unternehmen. Ziel ist ein **kundenschaftzentriertes Management.** Ein wesentlicher Faktor dabei ist, die BewerberInnen mit ihren Ansichten und den Berührungspunkten zum Betrieb zu kennen. Im

⁵⁶ Vgl. Walter, Kremmel (2016), Seite 3 ff.

⁵⁷ Vgl. Esch, Kochann (2019), S. 11 ff. und S. 74 ff.

Idealfall sind alle Aktivitäten darauf abgestimmt. Der Changeprozess soll in kleinen Schritten mit Zwischenerfolgen, gemäß den Projektmanagementkriterien, umgesetzt werden. Folgende Prozesse werden u. a. dabei bearbeitet:⁵⁸

- **der Strategieentwicklungsprozess:** die Implementierung einer Strategie für BewerberInnen ist erforderlich
- **der Prozess der Wertegenerierung:** der Bedarf der BewerberInnen muss berücksichtigt werden
- **die Omnichannel-Prozesse:** die Vertriebskanäle müssen auf die Bedürfnisse und Wünsche der BewerberInnen abgestimmt werden;
- **die Leistungsprozesse:** diese sind auf ihre Performanz hin zu analysieren und zu adaptieren.

Die Steigerung des attraktiven BewerberInnen-Erlebens ist Aufgabe der Gesamtorganisation. Als Zeichen dafür muss die Führungsebene klare, transparente und merkbare Schwerpunkte auf die Sichtweise dieser setzen. Des Weiteren ist es notwendig, mit allen StakeholderInnen ausreichend Zeit zu verbringen, um aus ihren Erfahrungen mit dem Unternehmen zu lernen und um **best-practice-Beispiele** aufzeigen zu können.⁵⁹

Ein nicht zu unterschätzender Teil des Employer Brand-Managements ist **das Wissen um die bestehenden MitarbeiterInnen**.⁶⁰

*„Authentisches Employer Branding – Wahre Schönheit kommt von innen
Aufrichtig – innovativ – sympathisch: Jetzt bewerben bei der WUNDERWUZZI GmbH!
Beim Vorbeigehen an einer Bushaltestelle sieht man dieses Plakat und plötzlich erkennt man,
dass es sich um ein Employer Branding-Plakat des eigenen Arbeitgebers handelt. „Aber bitte,
das hat doch alles nichts mit MEINEM Arbeitgeber zu tun!“⁶¹*

MitarbeiterInnen haben Erwartungen an den Arbeitgeber. Diese Erwartungen können sich ändern. Ein Missverhältnis zwischen Erwartungen und dem Versprechen der Employer Brand entsteht. Eine Auseinandersetzung mit dem Nutzen für die den/die ArbeitnehmerIn ist notwendig. Der Nutzen bezieht sich v. a. auf

- funktionelle (Arbeitsbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten)
- wirtschaftliche (Gehalt, Prämien)
- psychologische (Wertschätzung, Identifikation)

Faktoren.⁶²

⁵⁸ Vgl. Esch, Kochann (2019), S. 11 ff. und S. 74 ff.

⁵⁹ Vgl. Esch, Kochann (2019), S. 11 ff. und S. 74 ff.

⁶⁰ Vgl. Baran (2018), S. 16 f.

⁶¹ Oberdörffer (2020), o. S.

⁶² Vgl. Baran (2018), S. 16 f.

Aus den Erwartungen leitet sich das Verhalten der MitarbeiterInnen ab. Einsatz und Leistung sollten analysiert und bewertet werden. Daraus ergibt sich der Wert der MitarbeiterInnen für das Unternehmen. Die Segmentierung der MitarbeiterInnen ist wichtig, um das Humankapital zu bestimmen.⁶³

Schenkt man den MitarbeiterInnen vertrauen und nutzt das bestehende Humankapital als „**Corporate Influencer**“, geht es in der heutigen digitalen Welt schnell, sich zu vernetzen und Botschaften der Organisation zu transportieren. Vor allem, da MitarbeiterInnen in öffentlichen sozialen Netzwerken wie LinkedIn oder Xing, im Gegensatz zu anonymen Plattformen wie kununu, eher professionell und positiv auftreten. Von Vorteil ist es, dass es aktive Corporate Influencer in einem Unternehmen gibt, die sich bestehende MitarbeiterInnen als Vorbilder nehmen können, um ihre Digital Personal Brand aufzubauen (Lernen am Modell).⁶⁴

Im Idealfall wird in einem Betrieb **ein/e Employer Brand-ManagerIn** eingesetzt. Employer Brand-ManagerInnen entwickeln die Arbeitgebermarke kontinuierlich weiter. Sie haben zum Ziel, dass die Marke in der Unternehmenskultur gelebt wird. Des Weiteren achten sie darauf, dass der Arbeitgeberauftritt gegenüber allen Zielgruppen wirkungsvoll ist. Die Glaubwürdigkeit spielt dabei eine große Rolle. Ein/e Employer Brand-ManagerIn denkt klar, analytisch, strukturiert und vorausdenkend.⁶⁵

„Employer Brand-Manager – Das sind Moderatoren und Mobilisierer, Netzwerker und Integrationsfiguren, Organisationstalente und Impulsgeber, Macher und Markenanwälte. Balancehalter der Extraklasse.“⁶⁶

Employer Brand-ManagerInnen haben **die Marke und ihre Wirkung** immer in ihrem Blickfeld ist.⁶⁷ Kapitel 2.4 beschäftigt sich mit eben dieser Wirkung der Employer Brand.

2.4 Die Wirkung einer Employer Brand

Die Employer Brand umfasst alle Arbeitgebereigenschaften, die dem Arbeitgeber zugeschrieben werden. Diese können in instrumentelle und symbolische Eigenschaften eingeteilt werden. Instrumentelle sind konkrete, objektive Vorteile und Leistungen, die ein Arbeitgeber potenziellen MitarbeiterInnen bietet (z.B. mehr Urlaubstage, Jobticket, Altersvorsorge). Symbolische Eigenschaften beschreiben die propagierten Werte und Kultur eines Arbeitgebers (z. B. Arbeitgeber legt Wert auf Diversität und flache Hierarchien, ist besonders nachhaltig oder gesellschaftlich

⁶³ Vgl. Baran (2018), S. 16 f.

⁶⁴ Vgl. Niklas, Heckeren, Rathgeber (2022), S. 159

⁶⁵ Vgl. DEBA (o. Jg.), o. A., o. S., 16. 06. 2022

⁶⁶ DEBA (o. Jg.), o. A., o. S., 16. 06. 2022

⁶⁷ Vgl. DEBA (o. Jg.), o. A., o. S., 16. 06. 2022

engagiert etc.).⁶⁸

Die Employer Brand wirkt intern auf bestehende MitarbeiterInnen, sowie extern auf potenzielle MitarbeiterInnen. Es lassen sich **drei Kernfunktionen** identifizieren:

1. Eine starke Arbeitgebermarke erfüllt erstens eine **Differenzierungs- und Profilierungsfunktion**. Die mit dem Arbeitgeber assoziierten Vorstellungen sollen diesem idealerweise auf dem Arbeitsmarkt als Alleinstellungsmerkmal dienen, von der Konkurrenz abheben und dessen Attraktivität erhöhen.
2. Zweitens wirkt die Employer Brand durch ihre **Bindungsfunktion**. MitarbeiterInnen sind emotional an die Arbeitgebermarke gebunden und identifizieren sich mit dieser. Dies führt zu einer geringeren Fluktuation und höheren Arbeitsmotivation, sowie einer höheren Zufriedenheit und MitarbeiterInnen-Empfehlungen.
3. Die dritte Funktion ist die **Rekrutierungsfunktion**. Eine aussagekräftige, attraktive Employer Brand kann nicht nur quantitativ mehr Bewerbungen generieren, sondern auch auf qualitativer Ebene passgenauere MitarbeiterInnen rekrutieren.⁶⁹

In diesem Zusammenhang ist anzuführen, dass es in Folge des Employer Branding durchaus zu einem Rückgang an Bewerbungen kommen kann, da sich nur noch solche Fachkräfte bewerben, die sich auch wirklich mit dem Arbeitgeberimage identifizieren. Diese Bewerbungen sind dann aber passgenauer in Hinsicht auf Persönlichkeit und Wertvorstellung, Qualifikation und Fachkompetenz. Der Bewerbungsprozess ist somit effizienter, was eine Senkung der Personalkosten mit sich bringt.⁷⁰

Die Wirkung der Arbeitgebermarke ist dann positiv, wenn diese Zuschreibungen möglichst deckungsgleich sind mit Erwartungen und Selbstbild der Zielgruppe. Ist das der Fall, wird der Arbeitgeber als besonders **attraktiv** befunden.⁷¹ Im Folgenden werden maßgebliche Theorien vorgestellt, die die Wirkung von Arbeitgebermarken auch aus verhaltenspsychologisch Sicht erklären:

1. **Die Theorie der sozialen Identität** sieht die Zugehörigkeit eines Individuums in sozialen Gruppen (wie einem Unternehmen) als essenziellen und prägenden Bestandteil des menschlichen Identitätskonzepts. Menschen suchen Zugehörigkeit in Gruppen, die ihr Selbstbild spiegeln und verstärken und ihnen soziale Anerkennung verschaffen. Arbeitgeber, die aktuell als Erfolg versprechend wahrgenommen werden, mit positiven Attributen (z. B. dynamisch, trendig, originell) bestärken ein positives Selbstbild und werden daher von BewerberInnen präferiert.⁷²
2. Im Sinne der **Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie** empfinden MitarbeiterInnen

⁶⁸ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 5 ff.

⁶⁹ Vgl. Behrends, Thoma, Bauer, Maren (2016) S. 16 f.

⁷⁰ Vgl. Kriegler (2012), S. 48

⁷¹ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 7

⁷² Vgl. Highhouse, Thornbury, Little (2007), S. 134 ff.

einen Arbeitgeber dann als attraktiv, wenn ihnen ein hoher Nutzen geboten wird (Valenz). Die Annahme bezieht sich auf instrumentelle Arbeitgeberereigenschaften (z. B. Aufstiegschancen, Benefits, Work-Life-Balance, Dienstplanmodelle, etc.).⁷³

3. Die **Wertetheorie** von Shalom Schwartz definiert Werte als situationsübergreifende Überzeugungen einer Person, die in ihrem Leben als Leitprinzipien und Motivation herrschen.⁷⁴

Folgende Übersicht stellt die **zehn Wertetypen** nach Shalom Schwartz dar:

Wertetyp	Definition	Zugeordnete Werte
Leistung	durch die Demonstration von Kompetenz, die den sozialen Standards gerecht wird, wird Erfolg empfunden	Ehrgeiz, Einfluss, Intelligenz, Respekt vor sich selbst, Fähigkeiten
Macht	es wird nach Hierarchie, Einfluss, Prestige und Dominanz über Menschen und Ressourcen gestrebt	Autorität, soziale Macht, Status, Besitz, soziale Anerkennung, Image in der Öffentlichkeit wahren
Hedonismus	der Fokus liegt auf dem persönlichen Vergnügen und der sinnlichen Befriedigung	Leben genießend, Lust, ausschweifend, Genuss
Stimulation	Neues, Herausforderungen und Abwechslung werden gewünscht und gebraucht, um aktiv zu werden	Aufregung, Abenteuer, Wagemut
Universalismus	hohes Maß an Respekt, Verständnis und Toleranz wird dem Wohlbefinden aller Menschen und der Natur gezeigt und ihnen Schutz geboten	Gerechtigkeit, Weisheit, Naturschutz, großes Herz, Einheit mit der Natur, friedliche Welt, Weltoffenheit
Nächstenliebe	der Wohlstand nahestehender Personen wird gefördert, ausgebaut und erhalten	Verantwortlichkeit, Güte, Hilfsbereitschaft, Treue, Ehrlichkeit, Freundschaft, Loyalität, Vergebung
Tradition	Bräuche und Ideale, die auf Tradition oder Religion beruhen, werden respektiert und als Maßstab angenommen	Bescheidenheit, Mäßigkeit, Respekt gegenüber Traditionen, Frömmigkeit
Konformität	die eigenen Handlungen und Neigungen werden so angepasst und unterdrückt, dass sie niemanden schädigen oder Erwartungen sowie Normen verletzen	Selbstdisziplin, Höflichkeit, Gehorsam, Anerkennung und Ehre gegenüber Eltern und Älteren
Sicherheit	Harmonie, Sicherheit und Stabilität der Gesellschaft, Familie und das eigene Selbst haben eine hohe Bedeutung	nationale und familiäre Sicherheit, Gegenseitigkeit von Gefallen erweisen, Zugehörigkeitsgefühl

Abb. 2 Wertetypen nach Shalom Schwartz⁷⁵

⁷³ Vgl. Vroom (1966), S. 212 – 225

⁷⁴ Vgl. Bardi, Schwartz (2003), S. 1208

⁷⁵ Verfasserin, angelehnt an Heider-Winter (2014), leicht modifiziert, S. 110

Teufer beschreibt Werte als

„internalisierte, unbewusste und implizite Konzeptionen des Wünschenswerten“⁷⁶,

die Entscheidungssituationen beeinflussen. Werte spielen eine umso größere Rolle in der Entscheidung, wenn diese besonders unsicher ist oder weitreichende Konsequenzen mit sich bringt.⁷⁷

Eine hohe Übereinstimmung des individuellen Wertesystems von BewerberInnen und der Unternehmenswerte (cultural fit) geht einher mit

- einer positiveren Bewertung eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber,
- einer höheren Wahrscheinlichkeit sich zu bewerben
- einen Job anzunehmen.

Es besteht also die Annahme, dass eine wertebasierte Employer Brand diese Effekte maßgeblich fördert.⁷⁸

Roberts beschreibt drei weitere Faktoren, die Marken zu einer sog. **Love Brand** erheben. Love Brands werden anderen Marken nicht nur vorgezogen. Man „verliebt“ sich in diese.

- Mystik,
- Sinnlichkeit
- Intimität

stehen im Vordergrund des Markenbildungsprozesses. Um eine anziehende Love Brand zu generieren ist es wichtig, dass die Geschichte der Marke inspiriert. Die Marke soll mit allen Sinnen erlebbar sein und es den BewerberInnen ermöglichen eine leidenschaftliche Beziehung zu dieser aufzubauen. Erfüllt die Marke diese drei Faktoren, fühlen sich Menschen mit ihrer Love Brand über einen langen Zeitraum verbunden (Vertrauensverhältnis). Dennoch handelt es sich nicht um eine „bedingungslose“ Liebe. Wer keinen Mehrwert bietet und sich nicht durch einen einzigartigen Markencharakter hervorhebt und es verabsäumt, für ein positives BewerberInnen-Erlebnis zu sorgen, wird den Status einer Love Brand nicht erreichen.⁷⁹

Die Wirkung der Employer Brand hat zum einen das Ziel, mit der Marke Talente zu entdecken bzw. potenzielle BewerberInnen auf sich aufmerksam zu machen. Eine Studie von puls Marktforschung von über 1.510 ArbeitnehmerInnen und 150 ArbeitgeberInnen in Deutschland und Österreich hat ergeben:

„Employer Branding muss echte Leistungen transportieren, Werte und Einzigartigkeit. Hingegen führen Werbekampagnen, Social Media und pure Image-Kommunikation nicht zu einer starken Positionierung als Arbeitgeber. Das ist, kurzgefasst, das zentrale Ergebnis

⁷⁶ Teufer (1999), S. 160

⁷⁷ Vgl. Teufer (1999), S. 160

⁷⁸ Vgl. Sponheuer (2009), S. 108

⁷⁹ Vgl. Brand Trust (2011), o. A., o. S.

*unserer Studie zu strategischem Employer Branding „Talente finden, die zur Marke passen“.*⁸⁰

Die Studie hat sich auf die Werte, Motivation und die Ansichten während des Bewerbungsprozesses bezogen. Zusammengefasst die wesentlichen Erkenntnisse:

- Arbeitgeber zeigen eine hohe Austauschbarkeit in ihrem Markenwert
- die Bekanntheit des Unternehmens ist kein Entscheidungskriterium für BewerberInnen
- das Sozial Web wird überschätzt – dieses wird von beiden Seiten als unterhaltsam und informativ gesehen, aber nicht als Unterstützung
- Arbeitgeber überschätzen ihre Leistung massiv.

Vor allem der letzte Punkt hat schwerwiegende Folgen:

- schwache Identifikation mit dem Arbeitgeber
- geringe Loyalität
- hohe Wechselbereitschaft
- **negative Weiterempfehlungsrate.**⁸¹

76 Prozent der ArbeitnehmerInnen, die eine solche Diskrepanz feststellen, sind aktive KritikerInnen ihres Arbeitgebers. Sie multiplizieren die negativen Erfahrungen in ihrem Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis und werden so zu einem großen Reputationsrisiko für das Unternehmen. Deshalb muss im Employer Branding gelten: Ehrlich währt am längsten. Ziel muss es sein, authentisch hervorzuheben, was den Arbeitgeber beweisbar von anderen Unternehmen unterscheidet.⁸²

Eine Employer Brand, die für „heartbeat“ sorgt, steigert die Qualität und die Quantität potenzieller BewerberInnen. Das ermöglicht ein effizienteres Rekrutieren.⁸³

Eine immer wichtigere Rolle spielen auch bei der Employer Brand die sozialen Medien. Dieses Thema wird im Folgekapitel untersucht.

2.5 Die Employer Brand und Social Media

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt, der in der heutigen Zeit bei der Erstellung und Bearbeitung einer Employer Brand zu berücksichtigen ist, sind die Netzwerke der Social-Media-Landschaft.⁸⁴

⁸⁰ Koch (2011)

⁸¹ Vgl. Koch (2011), o. S.

⁸² Vgl. Brand Trust (2011), o. A., o. S., 09. 08. 2022

⁸³ Vgl. Niklas, Heckeren, Rathgeber (2022), S. 70

⁸⁴ Vgl. Lower (2022), S. 2

„Es mag ein wenig abgedroschen klingen zu sagen, dass sich Social Media so schnell verändert, dass es schwerfällt, Schritt zu halten. Aber die Phrase klingt eben deshalb so abgedroschen, weil sie... nun ja, wahr ist.“⁸⁵

Im aktuellen Love Brands Report 2022 (Thema Nachhaltigkeit und Wandel) werden Erfolgsmarken, sogenannte Love Brands, mit ihren digitalen Strategien vorgestellt. Im Vordergrund stehen nicht die Reichweite und die Anzahl der Likes, sondern der Mut Kreativität einzusetzen. Die Brand muss in ihrer Einzigartigkeit herausstechen, sodass BewerberInnen beim Durchscrollen innehalten und im Idealfall positive Gefühle verspüren. Bei den beliebtesten Marken 2022 stehen

- Umwelt (ökologische Bemühungen)
- Gesellschaft (soziale Nachhaltigkeit)
- Wirtschaftlichkeit (Änderungen der Strukturen, ohne den Planeten oder das Gemeinwohl zu gefährden)

im Vordergrund.⁸⁶

Bei der Employer Brand-Kommunikation geht es vor allem darum, die Zielgruppe der potenziellen BewerberInnen zu erreichen. Das Kommunikationsverhalten hat sich mit dem technischen Fortschritt und dem Aufkommen der sozialen Kanäle verändert. Durch die mannigfaltigen Möglichkeiten steigt das Kommunikationsgeschehen. Mitverändert hat sich auch die Kommunikationsweise. Kommunikation ist interaktiv geworden. Durch Anonymität sinkt das Verantwortungsbewusstsein für sachliche Inhalte. KommunikationspartnerInnen individualisieren ihre Rollen. Aktuelle, globale Nachrichten stehen jederzeit durch Hypermedialität zur Verfügung. Alle sind mit allen vernetzt. Kommunikation kann in der heutigen Zeit als Netzwerkkommunikation verstanden werden. Ob digitale oder physische Kommunikation – Mehrdimensionalität bestimmt unser Kommunikationsverhalten. Wesentlich ist, den Informationsgehalt auf das Wichtigste zu beschränken und so weit wie möglich zu streuen.⁸⁷

Lt. einer Studie von Onlineumfrage von IPSOS im Auftrag von SD Worx 2021 liegt Österreich bei der Investition in die digitalen Kompetenzen MitarbeiterInnen im vorderen Bereich.⁸⁸

Um erfolgreich in der digitalen Welt zu rekrutieren, gilt es einige Regeln einzuhalten:

- nicht einfach darauf los posten
- richtigen Kanäle auswählen
- einen zielgruppengerechten Content erstellen
- reale Einblicke in das Unternehmen geben

⁸⁵ Lower (2022), S 2

⁸⁶ Love Brand Report (2022) S. 14 ff.

⁸⁷ Vgl. Schnitzler (2020), S. 2 f.

⁸⁸ Vgl. The Future of Work & People (2021), S. 37

- ausreichend Ressourcen für eine regelmäßige Bespielung bereitstellen
- zeitnahe Antworten (in der Regel innerhalb von 12 Stunden) auf Kommentare
- Analysieren der Beiträge und eine optimierte Vorgehensweise ableiten.⁸⁹

Wie aus den oben genannten Punkten ersichtlich wird, spielt die richtige Kommunikation eine prägnante Rolle.

Die Markenkommunikation wird im nächsten Teilbereich der Arbeit behandelt.

2.6 Markenkommunikation

Beim Employer Branding als Kommunikationsmittel wird die Kommunikation der Arbeitgebermarke mit allen Kommunikationssystemen eines Unternehmens abgestimmt.⁹⁰

„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischen Zielsetzungen.“⁹¹

Kommunikation ist mehr als nur eine Interaktion zwischen SenderIn und EmpfängerIn. Daher gehört diesem Thema eine hohe Priorität im Employer Branding eingeräumt. Zu berücksichtigen sind dabei geeignete Kommunikationsmedien, die Geschwindigkeit sowie die Skalierbarkeit.⁹²

Auch Walter und Kremmel teilen die Ansicht, dass der Markenkommunikation ein besonderer Stellenwert zukommen muss. Um die Employer Value Proposition in den Köpfen von potenziellen bzw. aktuellen Mitarbeitenden verankern zu können, spielt eine gezielte Employer-Branding-Kommunikation eine entscheidende Rolle.⁹³

Als wesentliche Instrumente gelten **Arbeitsmarktkommunikation** und **Corporate Communication**. Unter Arbeitsmarktkommunikation lassen sich bspw. Jobmessen, Recruiting-Events, Informationsfolder und Stellenausschreibungen in den sozialen Medien des Unternehmens einordnen. Unter Corporate Communication werden Kommunikationsinstrumente für MitarbeiterInnen wie Newsletter, Unternehmenszeitschriften, Bereiche im Intranet und Vernetzungsplattformen verstanden. Ein wesentlicher Faktor ist, dass allen für die Kommunikation zuständigen MitarbeiterInnen bewusst ist, wie Employer Branding im Unternehmen verstanden wird. Es ist Aufgabe der Führung diese Inhalte verständlich zu transportieren und vorzuleben sowie die MitarbeiterInnen dahingehend zu sensibilisieren.⁹⁴

⁸⁹ Vgl. Social recruiting at its best (2022), o. S.

⁹⁰ Vgl. Nagel (2011), S. 41 f.

⁹¹ Bruhn (2018), S. 6

⁹² Vgl. Schnitzler (2020), S. 6

⁹³ Vgl. Walter, Kremmel (2021), 503 ff.

⁹⁴ Vgl. Nagel (2011), S. 41 f.

Auch der Unternehmenskontext spielt eine wichtige Rolle. Demnach gehören zur Kommunikation alle Maßnahmen und Instrumente, die das Unternehmen und seine Leistungen widerspiegeln sowie alle Aktionen, um mit relevanten Zielgruppen in Verbindung zu treten.⁹⁵

Bruhn stellt **dieses Zusammenspiel** in der folgenden Grafik deutlich dar:⁹⁶

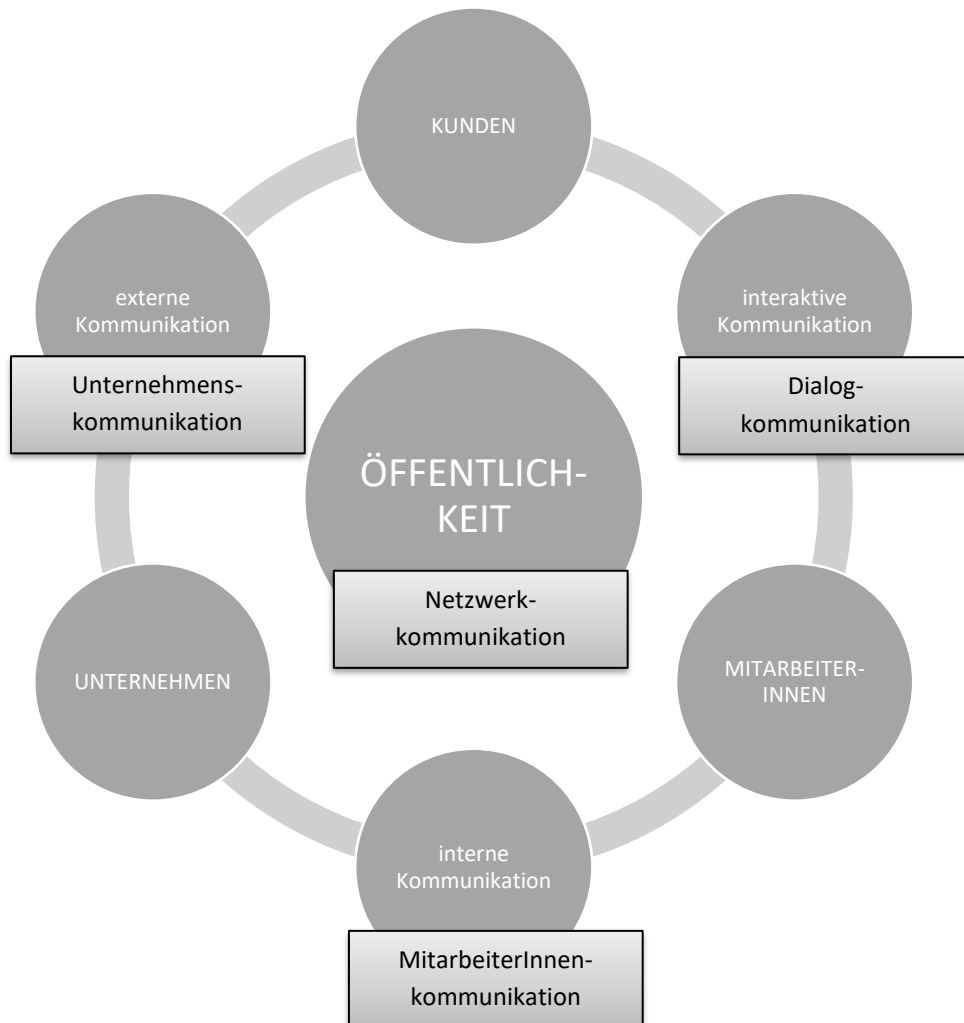


Abb. 3. Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen⁹⁷

Die BewerberInnen und ihr **Kommunikationsverhalten haben sich in den letzten zehn Jahren** – und vor allem in den letzten zwei bis drei Jahren – stark verändert. Ausschlaggebend dafür sind u. a. folgende Faktoren:

- soziale Ungerechtigkeiten

⁹⁵ Vgl. Schnitzler (2020) S. 6 ff.

⁹⁶ Vgl. Bruhn (2018), S. 4

⁹⁷ Verfasserin, angelehnt an Bruhn (2018), S. 4, leicht modifiziert

- internationale Konflikte
- steigende Inflation und Teuerungsschub
- Unterbrechung der Lieferketten
- Covid-19-Pandemie
- digitale Beschleunigung
- Klimakrise
- zunehmendes Misstrauen in Institutionen, Politik und Führungspersonlichkeiten.

Der/Die BewerberIn von heute hat **über zwei Jahre mit eingeschränkten Kontakten und Konsumgütern gelebt**. Auch wenn wir uns scheinbar „die alte Normalität“ zurückwünschen, haben sich die Ansichten geändert. Für die BewerberInnen von heute steht das „**Vom ich zum Wir.**“ im Vordergrund.⁹⁸

Wichtig sind daher auch die **Emotionen im Kommunikationsverhalten** geworden. Die Bereiche der Emotionen können gut mit dem Modell der fünf Dimensionen beschrieben werden: Gute BeobachterInnen können Emotionen sehen und hören (Körpersprache, Stimmlage, etc.). Emotionen lassen sich auch körperlich messen (Puls, Herzschlag, Körperspannung). Emotionen sind mit einer Aktivität verbunden. Nimmt der/die ZuhörerIn die Kommunikation positiv wahr, wird er/sie sich dem/der RednerIn zuwenden und nähern. Bei einem negativen Kommunikationserleben neigt der Mensch dazu, sich zurückzuziehen. Emotionen sind in Zusammenhang mit der Situation zu beurteilen. Emotionen lassen sich z. B. mit dem Geneva-Emotion-Wheel bewerten. Das Wheel zeigt 20 divergierende Gefühle, unterteilt in die Unterkategorien kontrollierbar, unangenehm, angenehm und unkontrollierbar. Die Bewertung der Gefühlslage trägt wesentlich zum Kommunikationsverhalten bei und zeigt den Optimierungsbedarf auf.⁹⁹

„Kann ich dir vertrauen? Da das Vertrauen in Institutionen, Politik und die Medien weiter schwindet, werden Marken, die auf Vertrauensbildung setzen, mit stärkeren, engeren Kundenbeziehungen belohnt. für die Kaufentscheidung ist der Faktor Vertrauen genauso wichtig wie Qualität und Preis.“ Edelman¹⁰⁰

Wichtig sind daher immer einheitliche Aussagen eines Unternehmens nach innen und außen. Dies bezieht sich vor allem auf jene Bereiche, die mit potenziellen MitarbeiterInnen kommunizieren (PR-Abteilungen, Marketing, Personalverantwortliche). Eine **Shared Identity** ist notwendig, um im Auftrag der Organisation in beide Richtungen inhaltlich gleich zu kommunizieren. Daraus resultiert, dass MitarbeiterInnen und BewerberInnen nicht separat betrachtet werden können.¹⁰¹

Employer Empowerment ist ein weiterer Faktor für eine zielführende Kommunikationsstrategie. Bestehende MitarbeiterInnen spielen dabei eine wichtige Rolle und dürfen keinesfalls übersehen

⁹⁸ Vgl. Love Brand Report (2022), S. 7 ff.

⁹⁹ Vgl. Oberholzer, Eichholzer (2017); S. 6 f.

¹⁰⁰ Love Brand Report (2022), S. 10

¹⁰¹ Vgl. Baran (2018), S. 60 f.

werden. Wichtige Größen sind dabei eine zufriedenstellende Kommunikation sowie das Übertragen von Verantwortung an MitarbeiterInnen. In der Praxis scheitert dieser Punkt meist daran, dass Führungskräfte nicht bereit sind Verantwortung abzugeben. Zurückzuführen ist dies auf eine vermeintliche Abschwächung der Führungsfunktion.¹⁰²

Auch Esch und Kochann beziehen sich auf die Wichtigkeit der MitarbeiterInnen in der Kommunikation. In diesem Kontext stehen die beiden Autoren dem vieldiskutierte Thema Home-Office kritisch gegenüber. Sie teilen die Ansicht, dass die Vorteile für die Unternehmen zu gering sind. Wichtiger ist es, **MitarbeiterInnen zentral zu bündeln**, um ein „**Wir-Gefühl**“ zu erzeugen. Dieser Zusammenhalt spiegelt sich im Aus- und Erleben der Arbeitgebermarke wider – ein bedeutsamer Faktor für die externe Kommunikation. Studien des Gallups-Instituts haben ermittelt, dass 85 % der MitarbeiterInnen nur ein **geringes Zugehörigkeitsgefühl** zum Arbeitgeber und zum Unternehmen zeigen. Daraus ergibt sich die unbedingte Notwendigkeit, die eigenen MitarbeiterInnen zu begeistern und Identifikation zu schaffen. Wichtig ist es, positive Erlebnisse zu schaffen und in den Strukturen zu verankern. Für die Rekrutierung sind daher MitarbeiterInnen zu gewinnen, die sich in BewerberInnen hinein fühlen können (Empathie). Es ist sicherzustellen, dass MitarbeiterInnen das Markenversprechen wieder- und weitergeben. Dazu ist es notwendig allgemeine Regeln für den Umgang mit BewerberInnen zu definieren. Im Allgemeinen ist die Beteiligung von MitarbeiterInnen an Maßnahmen ein zentraler Erfolgsfaktor – **power the people**. Vorgaben und Prozesse sind so einfach als möglich zu halten. Diese gehören kontinuierlich reflektiert und angepasst. MitarbeiterInnen brauchen ebenso einen Rahmen, um sich mit den möglichen, zukünftigen KollegInnen zu matchen. Bedeutend dabei ist auch, dass die MitarbeiterInnen Rückmeldung von den BewerberInnen bekommen, um ihre Wirkung auf diese einschätzen und ggf. optimieren zu können. Daraus resultiert, dass eine gut funktionierende Kommunikation nach innen, Voraussetzung für die gewünschte Kommunikation nach außen ist.¹⁰³

Zu den **externen Kommunikationsmitteln** zählen u. a. die Pressearbeit, Broschüren, Flyer, Auftritte in sozialen Medien, Zeitungs- und Fernsehberichte. Des Weiteren fallen Studien und Arbeitgeber-Rankings in diesen Bereich. Die Teilnahme an Wettbewerben zur Arbeitgeberattraktivität wird ebenfalls als externes Kommunikationsmittel angesehen, gleichfalls Zertifizierungen.¹⁰⁴

Um mit externen StakeholderInnen zielführend zu kommunizieren, ist es wichtig, die Bedürfnisse und Erwartungen zu kennen. Diese werden u. a. in der Pyramide der Nutzelemente systematisch dargestellt:¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Wien, Franzke (2013): S. 169 ff.

¹⁰³ Vgl. Esch, Kochann (2019), S. 137 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Nagel (2011), S. 43

¹⁰⁵ Vgl. Esch, Kochann (2019), S.112 ff.

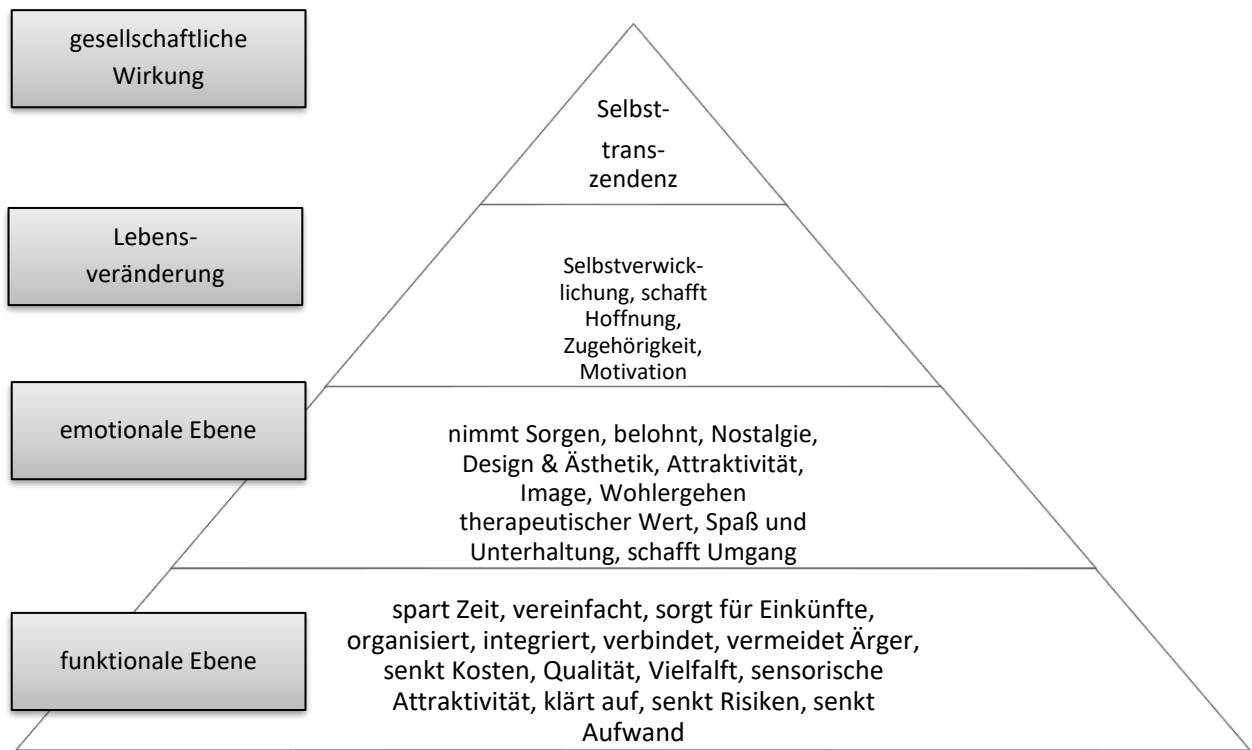


Abb. 4. Die Pyramide der Nutzelemente¹⁰⁶

Primär wird auf die Funktionalität Wert gelegt und mit der Erfüllung von den diversen Punkten steigt die Anziehungskraft des Unternehmens. Um nach außen zweckmäßig zu kommunizieren, ist es notwendig, die Prioritäten der verschiedenen Elemente zu analysieren und zu bewerten und gemäß den Erfordernissen der verschiedenen AnsprechpartnerInnen auszurichten. Im Vordergrund der Analyse stehen die Erwartungen und Bedürfnisse der diversen Zielgruppen, sowie die wichtigsten Berührungspunkte zum Unternehmen. Es ist darauf zu achten, ob die Berührungspunkte positiv oder negativ wahrgenommen werden. Sogenannte **Painpoints** sind sofort zu bearbeiten. Ein mit Ablehnung behaftetes Erlebnis mit dem Unternehmen lässt sich nur schwer wieder aus dem Weg räumen. Unterschätzt wird oft das Lernen aus best practice-Bespielen von anderen Firmen. Positive BewerberInnen-Erlebnisse reichen für eine erfolgreiche Kommunikation der Arbeitgebermarke nicht aus. Bedeutend ist es, **Points of Parity** sowie **Points of Difference** zu schaffen, welche den Mehrwert der Marke deutlich gegenüber anderen Firmen hervorheben.¹⁰⁷

Daher wird im nächsten Kapitel der Weg zu einer erfolgreichen Marke beschrieben.

¹⁰⁶ Verfasserin, angelehnt an Almquist, Senior, Bloch (2016), leicht modifiziert

¹⁰⁷ Vgl. Esch, Kochann (2019), S.112 ff.

2.7 Der Employer Branding Prozess

Kanning gliedert den *Employer Branding*-Prozess in drei Phasen:

1. Analyse
2. Intervention
3. Evaluation

In der Analysephase wird geklärt, welche Inhalte die Arbeitgebermarke transportieren soll. Dabei werden folgende Dimensionen berücksichtigt: das Personalmarketing, Berichte in Medien, die Kundschaft, das Image alternativer Arbeitgeber, die Branche und die MitarbeiterInnen. Die Anzahl der Dimensionen bietet zwar viel Spielraum birgt jedoch auch das Risiko die gewünschte Richtung zu verlieren. Daher wird nach den zentralen Bereichen geforscht (konkrete, leicht zu objektivierende Merkmale). Da die Employer Brand für alle MitarbeiterInnen (Geschäftsführung, Führungsebene, Personalabteilungen, Betriebsrat) relevant ist, ist es für die EntscheidungsträgerInnen notwendig möglichst viele Sichtweisen für die Analyse einzuholen. Workshops und Befragungen nennt Kanning dafür als geeignete Methoden. Workshops bieten sich an für Diskussionen (qualitative Methode). MitarbeiterInnen-Befragungen zeigen die Sichtweise aller Beschäftigten auf (quantitative Methode). Die Aufgabenstellung muss bei beiden Methoden klar formuliert sein: Geht es um die Erhebung des Ist-Werts oder um eine mögliche zukünftige Ausrichtung (Soll-Wert)? Um eine unverwechselbare Employer Brand zu generieren, ist es notwendig, auch die Konkurrenzunternehmen zu analysieren und mit dem eigenen Betrieb zu vergleichen. Bei der Imageanalyse geht es darum, wie das Unternehmen wahrgenommen wird. Abschließend werden Soll- und Ist-Analysen miteinander verglichen und interpretiert. Im zweiten Schritt, der Interventionsphase, werden gezielte Employer Branding-Maßnahmen gesetzt. Zu den zentralen Maßnahmen zählen Internetanzeigen, der Internetauftritt im Gesamten, Broschüren, Sponsoring, Kontakte zu Hochschulen, Mundpropaganda und Publicity sowie Leitbilder. Für die Umsetzung in der Praxis empfiehlt sich ein Mix der verschiedenen Methoden sowie das Nutzen verschiedener Informationskanäle. Die Bespielung mit Informationen soll kontinuierlich in einem einheitlichen Erscheinungsbild erfolgen. In der Evaluation, dem dritten Schritt, wird die Wirkung des Employer Branding untersucht, um ggf. Optimierungsmaßnahmen zu treffen. Zu den Zielgruppen gehören vorrangig BewerberInnen sowie bestehende MitarbeiterInnen. Demnach wird das externe sowie interne Feld beleuchtet. Beispiele für externe Evaluation sind u. a. Bewerbungsinteresse, Menge und Qualität der Bewerbungen und genutzte Informationskanäle. Beispiele für die interne Evaluation sind Fluktuationsabsicht, Arbeitszufriedenheit, Commitment und präferierte Informationskanäle. Evaluert wird ebenfalls der Zusammenhang, ob die Kosten-Nutzen-Relation ausgeglichen ist. Dafür werden die gesetzten Maßnahmen auf ihren Erfolg/Misserfolg hin geprüft und ggf. adaptiert. Die gesamte Evaluation hat sich nach den Prinzipien der Objektivität, Reliabilität und Validität zu richten.¹⁰⁸

Die Otto-Group hat in ihrem Employer Branding-Prozess auf ihre MitarbeiterInnen gesetzt. Durch diesen Ansatz wurde aus Employer Branding **Employee Branding**.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Vgl. Kanning (2017), S. 93, S. 146 ff. und S. 168 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Dehlsen, Franke (2010), S. 162 f.

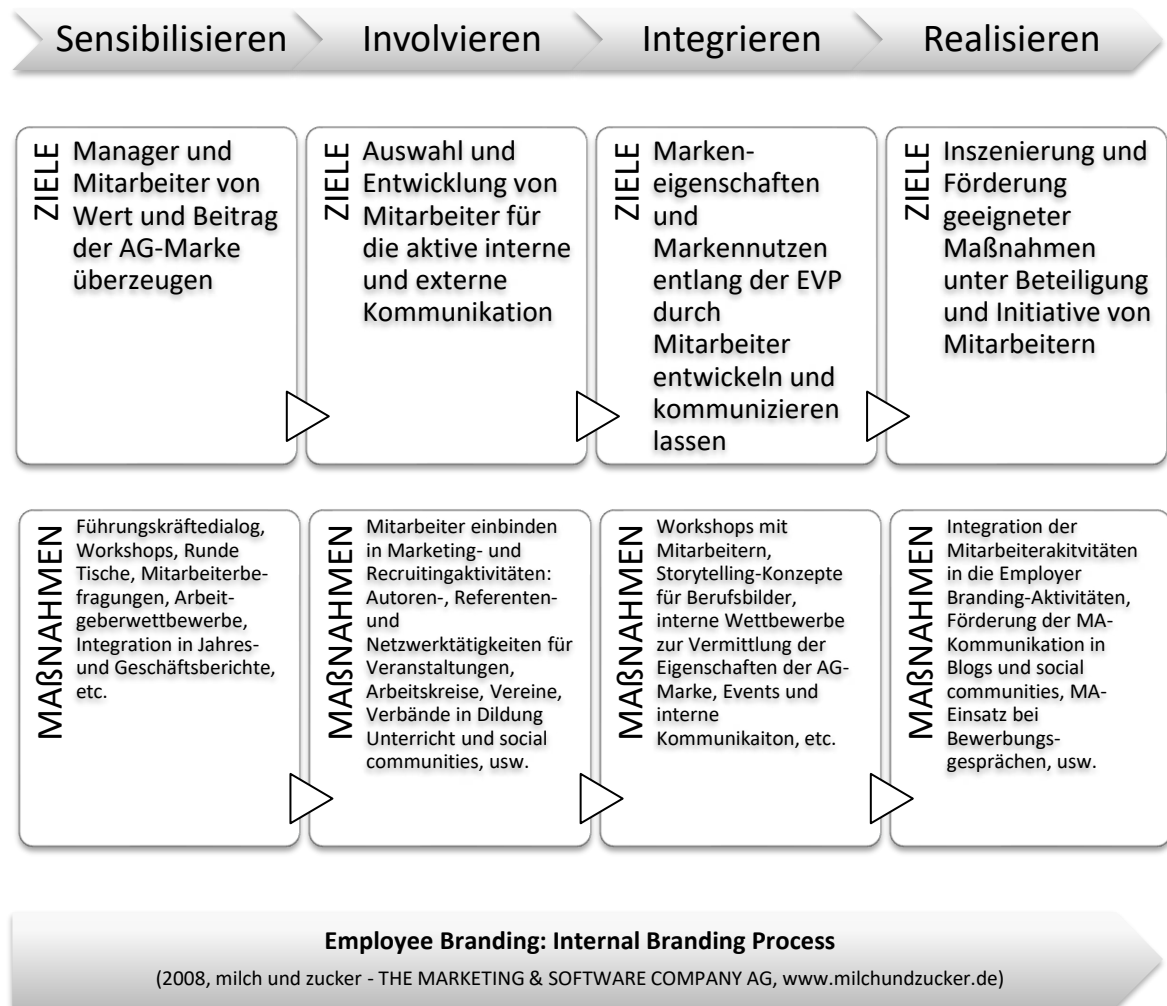


Abb. 5. Mitarbeiter zu aktiven Botschaftern der Arbeitgebermarke machen¹¹⁰

In vier Schritten wird gezeigt, wie Employer Branding Vertrauen und Nähe schafft. In alle vier Schritte sind die bestehenden MitarbeiterInnen eingebunden. Hinter diesem Prozess steckt die Ansicht, dass MitarbeiterInnen nach Innen die Marke leben müssen, damit diese positiv nach Außen transportiert werden kann.¹¹¹

¹¹⁰ Verfasserin, angelehnt an Dehlsen, Franke (2010), S. 162 f.

¹¹¹ Vgl. Dehlsen, Franke (2010), S. 162 f.

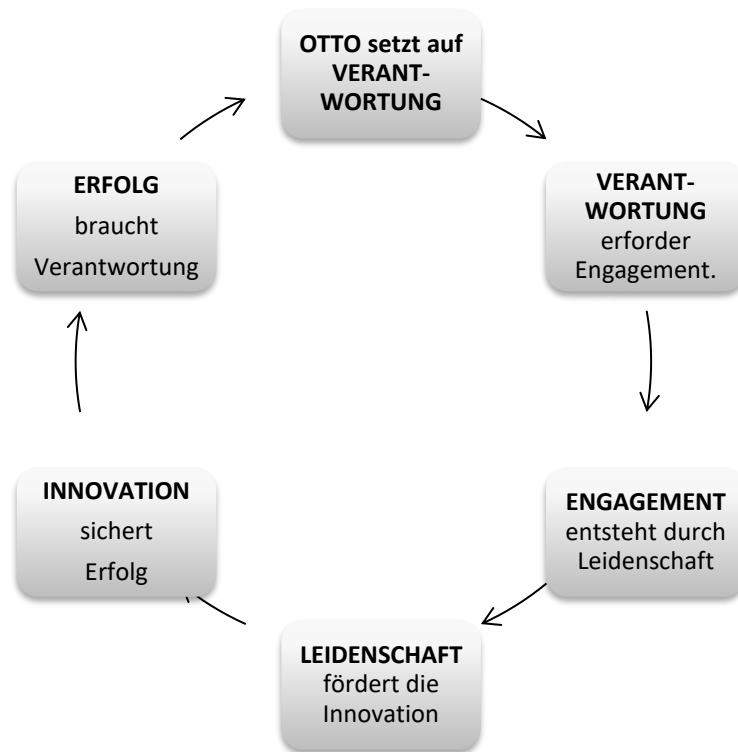


Abb. 6. „Kreislauf der Faktoren“ der Otto Group/Employee Value Proposition¹¹²

Wie die Grafik zeigt, hat die Otto Group die Werte aller relevanten Bereiche zusammengeführt: Personal, Werbung, Marke, Presse und des Personalvorstands. Eine Maßnahme, die zu einem breiten Rückhalt geführt hat. Es galt von Beginn an:¹¹³

„Nur was die Mitarbeiter wahrnehmen und für sich selbst akzeptieren, werden sie als Botschafter der Arbeitgebermarke nach außen weitergeben. Nur so kann Employer Branding positiv durch Employee Branding ersetzt werden.“¹¹⁴

Auch im New Hiring steht die **Employer Value Proposition** (EVP) im Vordergrund des Strategieprozesses. Am Prozess der Ausarbeitung und Erstellung sind MitarbeiterInnen aus allen Bereichen und Ebenen eingebunden. Auf jeden Fall muss die EVP an die Unternehmensstruktur anknüpfen. Bezugnehmend auf die Frage, welche Zielgruppe mit der EVP angesprochen werden soll, muss es verschiedene Antworten geben. Diese ist abhängig davon, welche Position besetzt werden soll,

¹¹² Verfasserin, angelehnt an Dehlsen, Franke (2010), S. 164 f.; leicht modifiziert

¹¹³ Vgl. Dehlsen, Franke (2010), S. 165 f.

¹¹⁴ Dehlsen, Franke (2010), S. 165.

in welcher Abteilung eine Stelle frei ist, etc. Im nächsten Schritt werden die Stärken des Arbeitgebers herausgearbeitet und dargestellt. Zu den Stärken können u. a. die Vergütung, die Arbeitsumgebung und Benefits, Karrierechancen zählen, aber auch New Work. Hierzu zählen neuartige Arbeitsformen wie Remote Work, Hybride Work, flexible Arbeitszeitmodelle, etc. Bei der Erstellung der EVP ist es notwendig, auch die Konkurrenz im Auge zu behalten (Werteversprechen, Aktivitäten in den sozialen Netzwerken, Benchmark, usw.). Im letzten Schritt erfolgt die Formulierung der EVP. Vordergründig geht es dabei darum, das persönliche Alleinstellungsmerkmal darzustellen – realistisch, authentisch und ehrlich.¹¹⁵

„Typische Formulierungen wie „flache Hierarchien“ oder „vielfältige Aufgaben“ sollte man möglichst vermeiden. Stattdessen sollte man sich überlegen, welche Vorteile man zu bieten hat und welche davon besonders anziehend wirken. Je individueller und konkreter die EVP, desto glaubwürdiger und stärker ist sie auch.“¹¹⁶

Die Autoren Walter und Kremmel hingegen legen die Prozessschritte von der strategischen Situationsanalyse bis hin zur Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung fest. Über die Analysen der Zielgruppen, Ziele und Arbeitgeberereigenschaften lassen sich die Zielgruppen festlegen, die angesprochen werden sollen. In einem weiteren Schritt können Ziele zur Gewinnung von neuen MitarbeiterInnen sowie auf den Bekanntheitsgrad, das Image und die Attraktivität als Arbeitgeber bezogene Ziele definiert werden. Daraus entwickelt sich die Arbeitgeberpositionierung.¹¹⁷

Wie wichtig eine Arbeitgeberpositionierung im Sozialbereich und vor welchen Herausforderungen dieser steht, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

2.8 Bedürfnisorientiertes Employer Branding in der Sozialwirtschaft

Organisationen müssen sich einerseits mit der **Einführung flexibler und attraktiver Arbeitsmodelle** auseinandersetzen, um den Entwicklungen am Arbeitsmarkt und den Bedürfnissen der Arbeitskräfte gerecht zu werden.¹¹⁸

Andererseits scheinen den ArbeitnehmerInnen zunehmend immaterielle, „weiche“ Werte wichtig zu sein. Eine von stepstone durchgeführte Befragung zu Faktoren, die einen glücklichen Arbeitsplatz bedingen, ergab dass das Gehalt eine eher untergeordnete Rolle spielt.¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Niklas, Heckeren, Rathgeber (2022), S. 70 ff.

¹¹⁶ Niklas, Heckeren, Rathgeber (2022), S. 77

¹¹⁷ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 114 ff.

¹¹⁸ Vgl. Initiative Chefsache (2017), S. 7

¹¹⁹ Vgl. Fust, Mahler, Graf, Züger, Bolliger, Brunner (2021), S. 37 ff.

Treiberfaktor der Arbeitgeberattraktivität

(Nennung als Top-3-Faktor in % aller Befragten)

Primärfaktoren	
Arbeitsklima (Stimmung, Umgang zwischen Mitarbeitern)	69,4 %
Arbeitstätigkeit (z. B. sinnstiftende, abwechslungsreiche Jobprofile)	63,9 %
Sekundärfaktoren	
Arbeitsplatzsicherheit	22,2 %
finanzielle Anreize (Lohnniveau, Möglichkeit zur Steigerung, etc.)	22,2 %
Unternehmenskultur	22,2 %
Work-Life-Balance	22,2 %
Führungsstil	16,7 %
Informations- und Kommunikationspolitik (z. B. transparent, zeitnah)	13,9 %
Unternehmenssitz/Standort (Erreichbarkeit, Lebensqualität)	13,9 %
Weiterbildungsmöglichkeiten	12,5 %
Tertiärfaktoren	
Hierarchie (flach vs. steil)	6,9 %
Sozial- und Nebenleistungen	5,6 %
Reputation	5,6 %
Ortsunabhängiges Arbeiten	2,8 %

Abb. 7: Treibfaktoren für Arbeitgeberattraktivität¹²⁰

Die wichtigsten Faktoren haben vielmehr mit **dem allgemeinen sozialen Arbeitsumfeld und der Führungskommunikation** zu tun.¹²¹

Eine andere Studie von **Der Paritätische** zeichnet ein ähnliches Bild: Für ArbeitnehmerInnen spielen weiche Faktoren wie abwechslungsreiche und sinnstiftende Tätigkeiten, die Wertschätzung der geleisteten Arbeit und eine gelebte Unternehmenskultur eine höhere Rolle als das Gehalt.¹²²

¹²⁰ Verfasserin, Grafik angelehnt an Fust, Mahler, Graf, Züger, Bolliger, Brunner (2021), S. 39

¹²¹ Vgl. Fust, Mahler, Graf, Züger, Bolliger, Brunner (2021), S. 37 ff.

¹²² Vgl. Der Paritätische (o. D.), S. 5

Um eine bedürfnisorientierte Employer Brand zu entwickeln, kann es insbesondere in der Sozialwirtschaft hilfreich sein, sich daran zu orientieren, was Fachkräfte konkret stört und welche Faktoren sie davon abhalten, sich zu bewerben. Die analog zu dieser Fragestellung aufgebaute Studie „Ich pflege wieder, wenn...“ befragte ausgeschiedene PflegerInnen unter welchen Voraussetzungen sie sich vorstellen könnten, wieder in der Pflege zu arbeiten. Dabei kamen folgende Punkte heraus:

- mehr Zeit, um qualitativ gute Arbeit zu leisten und menschliche Zuwendung
- nicht unterbesetzt arbeiten zu müssen
- höhere Bezahlung
- verlässliche Arbeitszeiten
- mehr Wertschätzung durch Vorgesetzte, Anerkennung der Arbeitsbelastung
- Tarifbindung
- fachliche Aufstiegsmöglichkeiten
- die Möglichkeit während der Arbeit Erlebtes psychisch aufarbeiten zu können
- betriebliche Interessensvertretung/Mitsprache.¹²³

Diese Punkte aus der Studie sind deckungsgleich mit den Treibfaktoren der Arbeitgeberattraktivität.

In einem Interview spricht Doris Neidl, Leiterin Personalmarketing der Stiftung Pfennigparade über den Fachkräftemangel und Employer Branding in Betreuungs- und Pflegeberufen. Ausschlaggebend für den Start eines Employer Branding-Prozesses ist gewesen, dass MitarbeiterInnen sich mit dem Leitbild (von 1999) nicht identifizieren konnten. 2017 wurde dann an der Arbeitgebermarke gearbeitet. Relativ schnell wurden starke Botschaften für die externe Kommunikation entwickelt. Geht man nach den klassischen Strategieprozessen ein zentraler, strategischer Fehler, da die interne Kommunikation sowie die bestehenden MitarbeiterInnen zuerst behandelt werden sollen. Aufgrund der krisenhaften Situation in der Fachkräfteakquise habe man sich aber bewusst für diesen Weg entschieden. Im Nachhinein betrachtet, würde Neidl nicht mehr so vorgehen. Der Widerstand der MitarbeiterInnen war enorm. Die Zeit turbulent. Auch das ausgearbeitete Alleinstellungsmerkmal im Besonderen der Slogan hat für Aufregung gesorgt: „Unglaublich! Mega viel Spaß.“ Der Werbespruch, der eigentlich harmlos klingt, bezieht sich auf die Arbeit mit körperbehinderten Menschen. Und polarisiert. Während sich junge MitarbeiterInnen sich mit dem Spruch gut identifizieren können, stellt der Ausspruch für ältere MitarbeiterInnen eine Diskriminierung von beeinträchtigten Menschen dar. Mittels Schneeballsystems, von der Führungsebene abwärts, konnten nach und nach alle MitarbeiterInnen ins Boot geholt werden und die Positionierung der Organisation leben. Auf die Frage, welche Neben-Effekte des Employer Branding-Projektes spürbar sind, antwortet Neidl¹²⁴:

„Als Nebeneffekt unserer Kampagne hoffen wir auf eine Veränderung der Haltung in der Sozialbranche. Geld reicht als Mittel der Problemlösung nicht aus. Stattdessen sind die

¹²³ Vgl. Auffenberg, Heß (2021), S. 12

¹²⁴ Vgl. Neidl. o. S., 11. 05. 2021

*positiven Seiten sozialer Arbeit in den Vordergrund zu rücken. Auch Wettbewerber verfolgen uns interessiert. Wir werden im Vergleich mit anderen sozialen Trägern als mutig eingestuft.*¹²⁵

Aufgrund der Tatsache, dass wir im Sozialbereich einen eklatanten Mangel an Fachkräften haben, werden die Erkenntnisse aus diesem Kapitel bei der Beantwortung der Forschungsfrage von hoher Bedeutung sein. Als nächstes folgt ein Fazit zweiten Kapitels: Durch Employer Branding zum attraktiven Arbeitgeber.

2.9 Fazit Employer Brand und Employer Branding

Damit Unternehmen im War for Talents bestehen können, muss die **Arbeitgeberattraktivität** verstärkt in den Fokus treten. Um das Interesse von Talenten zu wecken, wird die Positionierung einer starken Arbeitgebermarke – das Employer Branding - immer wichtiger. Je besser es Unternehmen gelingt, sich durch seine Werte und Rahmenbedingungen als attraktiver Arbeitgeber von anderen Unternehmen abzuheben, umso höher stehen die Chancen im umkämpften Arbeitsmarkt.¹²⁶ Die **demografische Entwicklung** bringt mehr pensionsbedingte Abgänge als Berufseinsteiger und folglich einen **Mangel an Nachwuchskräften** mit sich. Unter diesem Gesichtspunkt gewinnt die Bindung bestehender, sowie die Gewinnung neuer Talente an immer größerer Bedeutung.¹²⁷ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Employer Branding im Behindertenbereich erst am Anfang steht.¹²⁸ Parallel dazu haben die Pandemie, Teuerungen, Digitalisierung Wirtschaftskrisen und Kriege die Lebensweisen verändert. Wichtig ist es jetzt, dass sich auch Non-Profit-Organisationen mit Employer Branding auseinandersetzen und den Mut aufbringen, sich als attraktive Arbeitgeber mit ihren Vorteilen zu präsentieren.¹²⁹ Ein ausschlaggebender Grund dafür ist, dass ArbeitnehmerInnen in der heutigen Zeit die freie Wahl haben und sich der Arbeitgeber als Employer of Choice positionieren muss, um am Arbeitsmarkt mithalten zu können.¹³⁰ Auch wenn es in der Literatur kein einheitliches Markenverständnis gibt, gibt es ein gemeinsames Ziel: BewerberInnen zu akquirieren und bestehende MitarbeiterInnen an sich zu binden. Vergleicht man Yavuz, der der Ansicht ist, dass das Unternehmen im Vordergrund steht,¹³¹ mit der Sichtweise von Assauer, für den der Arbeitgeber per se ausschlaggebend ist¹³², so ist diskutierbar, welcher Ansatz von mehr Qualität zeugt. Demzufolge ist auf Kriegler zu verweisen, der darauf hinweist, das Employer Branding nicht

¹²⁵ Neidl. o. S., 11. 05. 2021

¹²⁶ Vgl. Pietrasch (2022), S. 40

¹²⁷ Vgl. Baillod (2018), S. 56

¹²⁸ Vgl. Heider-Winter (2014), S. 45

¹²⁹ Vgl. Buckesfeld (2012), S. 3

¹³⁰ Vgl. Ambler, Barrow (1996), S. 187

¹³¹ Vgl. Yavuz (2013), S. 8 f.

¹³² Vgl. Asshauer (2020), S. 25 ff.

willkürlich durchgeführt werden darf.¹³³ Daher gewinnt auch das Employer Brand-Management immer mehr an Bedeutung dazu.¹³⁴ Und dieser Zugewinn verlangt nach einem Changeprozess in den Unternehmen. Ziel ist es, auf ein kundenschaftzentriertes Management hinzuarbeiten.¹³⁵ Einigkeit besteht darin, dass die Erfahrung der MitarbeiterInnen eine tragende Rolle im Markenbildungsprozess spielen.¹³⁶ Im Idealfall werden MitarbeiterInnen sogar als Corporate Influencer genutzt.¹³⁷ Die Wirkung der Marke ist nicht zu unterschätzen. Daher ist bei der Ausarbeitung auf Authentizität nach Innen und Außen zu achten.¹³⁸ Werte spielen dabei eine wesentliche Rolle. Geht man nach den zehn Wertetypen von Schwartz, zeigt sich deutlich, wie groß die Herausforderung ist, alle Zielgruppen mit einer einzigen Marke zu erreichen.¹³⁹ Wie die Studie von puls Marktforschung zeigt, bringt ein negatives Markenerlebnis eine negative Weiterempfehlungsrate.¹⁴⁰

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass die sozialen Medien bei der Erstellung und Adaptierung einer Employer Brand eine bedeutende Rolle spielen.¹⁴¹ Lt. einer Studie von Onlineumfrage von IPSOS im Auftrag von SD Worx 2021 liegt Österreich bei der Investition in die digitalen Kompetenzen MitarbeiterInnen im vorderen Bereich.¹⁴² Alle sind mit allen vernetzt. Kommunikation kann in der heutigen Zeit als Netzwerkkommunikation verstanden werden. Ob digitale oder physische Kommunikation – Mehrdimensionalität bestimmt unser Kommunikationsverhalten. Wesentlich ist, den Informationsgehalt auf das Wichtigste zu beschränken und so weit wie möglich zu streuen.¹⁴³

Der/Die BewerberIn von heute hat **über zwei Jahre mit eingeschränkten Kontakten und Konsumgütern gelebt**. Auch wenn wir uns scheinbar „die alte Normalität“ zurückwünschen, haben sich die Ansichten geändert. Für die BewerberInnen von heute steht das „**Vom ich zum Wir.**“ im Vordergrund.¹⁴⁴ Wichtig sind daher auch die **Emotionen im Kommunikationsverhalten** geworden.¹⁴⁵ Von essenzieller Bedeutung sind einheitliche Aussagen eines Unternehmens nach innen und außen. Dies bezieht sich vor allem auf jene Bereiche, die mit potenziellen

¹³³ Vgl. Kriegler (2018), S. 17 ff.

¹³⁴ Vgl. Walter, Kremmel (2016), Seite 3 ff.

¹³⁵ Vgl. Esch, Kochann (2019), S. 11 ff. und S. 74 ff.

¹³⁶ Vgl. Identifire-Studie (2020); S. 6.

¹³⁷ Vgl. Niklas, Heckeren, Rathgeber (2022), S. 159

¹³⁸ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 7

¹³⁹ Vgl. Bardi, Schwartz (2003), S. 1208

¹⁴⁰ Vgl. Vgl. Brand Trust (2011), o. A., o. S., 08. 08. 2022

¹⁴¹ Vgl. Lower (2022), S. 2

¹⁴² Vgl. The Future of Work & People (2021), S. 37

¹⁴³ Vgl. Schnitzler (2020), S. 2 f.

¹⁴⁴ Vgl. Love Brands (2022) S. 7 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Oberholzer, Eichholzer (2017), S. 6 f.

MitarbeiterInnen kommunizieren (PR-Abteilungen, Marketing, Personalverantwortliche). Eine **Shared Identity** ist notwendig, um im Auftrag der Organisation in beide Richtungen inhaltlich gleich zu kommunizieren. Daraus resultiert, dass MitarbeiterInnen und BewerberInnen nicht separat betrachtet werden können.¹⁴⁶ **Employer Empowerment** ist ein weiterer Faktor für eine zielführende Kommunikationsstrategie. Bestehende MitarbeiterInnen spielen dabei eine wichtige. Wichtige Größen sind dabei eine zufriedenstellende Kommunikation sowie das Übertragen von Verantwortung an MitarbeiterInnen. In der Praxis scheitert dieser Punkt meist daran, dass Führungskräfte nicht bereit sind Verantwortung abzugeben.¹⁴⁷ Gerade deswegen ist es unabdingbar, die Werte intern zu leben, die extern beworben werden. Unternehmen können nicht kontrollieren, was ihre MitarbeiterInnen privat erzählen, aber Sie können mithilfe einer gelungenen und authentischen internen Kommunikation die Basis für eine starke und wertgetragene Arbeitgebermarke legen. Mund zu Mund Propaganda macht einen zunehmend hohen Anteil des Recruitings aus. Laut einer Unternehmensumfrage von Dehlsen liegt dieser bei bis zu 30% der Neueinstellungen. Informationen von Freunden und Freundinnen, Bekannten und Familie werden als hoch glaubwürdig eingestuft und als wesentlich authentischer gegenüber Informationen des Arbeitgebers selbst wahrgenommen.¹⁴⁸

In der Literatur sind auch die Employer Branding-Prozesse unterschiedlich beschrieben. Kanning setzt auf drei Punkte: Analyse, Intervention und Evaluation.¹⁴⁹ Im Vergleich dazu arbeitet die Otto-Group mit Zielen und Maßnahmen.¹⁵⁰ Für Walter und Kremmel ist die Analyse der Zielgruppen der springende Punkt im Strategieprozess.¹⁵¹ Im Vordergrund soll jedenfalls die **Employer Value Proposition** (EVP) im Vordergrund des Strategieprozesses.¹⁵²

Betrachtet man nun die Bedürfnisse in der Sozialwirtschaft, so ist ein wesentlicher Treiber das Arbeitsklima (69,4 %).¹⁵³

Für die Verfasserin ist für die Beantwortung der Forschungsfrage von großer Relevanz, dass die Employer Brand nicht nur auf das Unternehmen zurückgeführt wird, sondern auch auf den Arbeitgeber. Bezugnehmend auf diese Erkenntnis müssen sich in weiterer Folge der Vorstand, die Geschäftsführung sowie die Führungsebene der Lebenshilfe Region Judenburg damit auseinandersetzen, welche Inhalte mit welchen Maßnahmen über die Employer Brand kommuniziert werden sollen. Wesentlich ist es, mittels interner Employer Branding-Kommunikation den operativen

¹⁴⁶ Vgl. Baran (2018), S. 60 f.

¹⁴⁷ Vgl. Wien, Franzke (2013): S. 169 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Dehlsen, Franke (2010), S. 160

¹⁴⁹ Vgl. Kanning (2017), S. 93, S. 146 ff. und S. 168 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Dehlsen, Franke (2010); S. 162 f.

¹⁵¹ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 114 ff.

¹⁵² Vgl. Niklas, Heckeren, Rathgeber (2022), S. 70 ff.

¹⁵³ Vgl. Fust, Mahler, Graf, Züger, Bolliger, Brunner (2021), S. 39

Bereich für den Transport der Arbeitgebermarke nach außen zu gewinnen. Dahingehend ist die Employer Brand so auszurichten, dass ein möglichst hohes Commitment in der ganzen Organisation gegeben ist. Die Identifikation mit der Employer Brand spielt eine zentrale Rolle für das Umsetzen, das Verinnerlichen und das Weitergeben der Inhalte. In erster Linie ist es notwendig sich mit dem Ablauf des Employer Branding-Prozesses auseinanderzusetzen, um eine starke Arbeitgebermarke aufbauen zu können. So wird es möglich MitarbeiterInnen über gesetzte Employer Branding-Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber zu rekrutieren. Wichtig dabei ist, die Attraktivität messbar und kontrollierbar zu machen. Es ist nicht ausreichend, sich als attraktiver Arbeitgeber zu bezeichnen. Das Wort attraktiv sollte mit Eigenschaften versehen werden, die nachvollziehbar sind und so die Glaubwürdigkeit untermauern. Der Nutzen des Unternehmens muss transparent und klar formuliert sein und nach innen wie außen transportiert werden. Ein Nebeneffekt der Literaturrecherche ist die Erkenntnis, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema Employer Branding nicht nur für die Attraktivität als Arbeitgeber und für das Rekrutieren von neuen MitarbeiterInnen sinnvoll ist, sondern auch, um den Außenauftritt zu verbessern, das gewollte Image zu transportieren und den MitarbeiterInnen Orientierung bzgl. Haltung und Werten zu geben.

3 Recruiting von MitarbeiterInnen als attraktiver Arbeitgeber

3.1 Analyse des Beschaffungsmarkts – der „War for Talents“

Mit dem Fachkräftemangel im Jahr 2022 hat der Wettbewerb um potenzielle MitarbeiterInnen ein neues Niveau erreicht. Unternehmen stehen nicht mehr nur in einem wirtschaftlichen Wettbewerb, sondern kämpfen auch um Personal – diese Thematik belastet aktuell alle Unternehmensgrößen. Besonders stark ist auch die Nachfrage im Bereich Pflege. Eine 2022 durchgeführte Studie von DRX (384 TeilnehmerInnen, alle Unternehmensgrößen, verschiedenste Branchen) hat ergeben, dass mehr als 63 % dem Employer Branding eine wesentliche Rolle im Recruiting Prozess zuschreiben.¹⁵⁴

RecruiterInnen stehen in der heutigen Zeit vor enormen Herausforderungen. Nicht nur der Fachkräftemangel erschwert das Besetzen von freien Stellen. Auch die Corona-Krise sowie die digitale Transformation hemmen eine schnelle und passende Besetzung von Vakanzen.¹⁵⁵

Auf Unternehmen wirken ebenso eine Vielzahl an Faktoren ein, die sich aufgrund von Trends ergeben. Die Welt, in der wir leben ist von ständigem Wandel bestimmt. Damit Unternehmen erfolgreich und zukunftsfähig bleiben, ist es erforderlich, sich mit den Umfeldbedingungen und Trends auseinanderzusetzen. Flexibilität ist besonders in einer Welt wichtig, die immer schnelllebig und unvorhersehbarer wird.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 5

¹⁵⁵ Vgl. Spardel (2021), o. S.

¹⁵⁶ Vgl. Mödritscher, Liebhart (2020), S. 3

Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen mit der Entwicklung der eigenen Organisation auseinandersetzen. Dabei gilt es neue Strukturen zu schaffen und **alte Denkmuster** aufzubrechen. Verharrt man in der Komfortzone und geht Entwicklungen nicht mit, werden Unternehmen starr und unflexibel. Dies birgt die Gefahr, nicht mehr innovativ zu arbeiten und Zielgruppen am Markt zu verfehlen – beispielsweise gelingt es Unternehmen nicht mehr, passende Bewerber anzusprechen. Der aktuelle Generationenwechsel bedeutet eine zusätzliche Herausforderung für Unternehmen, wenn veraltete Strukturen und starre Hierarchien nicht zum Mindset junger, tatkräftiger Nachwuchstalente passen. Um nachhaltigen Wandel und Entwicklung zu erreichen, bedarf es jedoch solcher Pioniere, die den Mut haben, neue Wege zu erkunden.¹⁵⁷

Recruiting beschreibt alle Maßnahmen eines Arbeitgebers, die

1. die Aufmerksamkeit potenzieller MitarbeiterInnen auf ein Stellenangebot lenken,
2. beeinflussen, ob eine Bewerbung stattfindet,
3. das Interesse an der Stelle so lange aufrechterhalten, bis ein Jobangebot vorliegt
4. bestimmen, ob der Job schlussendlich angenommen wird.¹⁵⁸

Profilierung und Werteorientierung sind ein zunehmendes Muss. Mit jeder Personalentscheidung werden die Bereiche Ethik, Humanität und soziale Verantwortung mittransportiert. Die Wirtschaftlichkeit spielt ebenfalls eine große Rolle in der Zielsetzung. Overstaffing aber auch Engpässe und Fehlbesetzungen sind zu vermeiden. Auch die Schnelligkeit im Recruiting ist erfolgskritisch.¹⁵⁹

„It's not like I need their job. If it takes them a week to respond to a resume like mine for a job of this importance, they're not the kind of company I want to work for. I move fast, and I can already see that my style wouldn't fit their culture.“¹⁶⁰

Ein wichtiger Faktor ist auch die **Zukunftsorientierung**. Die Rekrutierungsüberlegungen sind dahingehend auszurichten, um die Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln und neue Ideen zur MitarbeiterInnengewinnung zu schaffen.¹⁶¹

Dezidiert bezogen auf den Fachkräftemangel gestaltet sich die MitarbeiterInnen-Akquise als große Herausforderung für die Arbeitgeber.¹⁶²

“Fachkräftemangel ist (...) gegeben, wenn unter Berücksichtigung der beruflichen Flexibilität der Bedarf an ausgebildeten Fachkräften erkennbar und dauerhaft über dem

¹⁵⁷ Vgl. Beekhuis (2019), S. 44 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Breaugh (2008), S. 103 ff.

¹⁵⁹ Vgl. Hartmann (2015), S. 8 ff.

¹⁶⁰ Hartmann (2015), S. 8 ff.

¹⁶¹ Vgl. Hartmann (2015), S. 8 ff.

¹⁶² Vgl. Ullah, Witt (2015), S. 8 ff.

*Angebot an ausgebildeten Fachkräften liegt. Hiervon abzugrenzen ist der Arbeitskräftemangel, der die notwendige berufliche Qualifikation nicht berücksichtigt und auch nicht formal beruflich Qualifizierte miteinbezieht.*¹⁶³

Der Beschaffungsmarkt unterliegt dem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Angebot an Fachkräften und der Nachfrage von Unternehmen nach Fachkräften. Übersteigt die Nachfrage das Angebot, wird das Recruiting zu einer Herausforderung, die mit hohen Anstrengungen einhergehen.¹⁶⁴ Die demografische Entwicklung bringt einen einschneidenden **Wandel am Arbeitsmarkt** mit sich.¹⁶⁵ Die Überalterung der Bevölkerung bewirkt einen **Mangel an Fach- und Nachwuchskräften**. Betrachtet man die Situation in Österreich, erkennt man, dass die Bevölkerungszahl in Zukunft zwar steigen wird, der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter wird jedoch abnehmen.¹⁶⁶ Der Grund dafür liegt in der beginnenden **Pensionswelle** der Babyboomer-Generation. Diese besonders geburtenstarke Generation erreicht nach und nach das Pensionsantrittsalter und scheidet kontinuierlich aus dem Arbeitsmarkt aus. Die nachfolgenden, geburtenschwachen Jahrgänge können die dadurch entstehende Lücke jedoch nicht füllen. Die Folge ist eine Unterdeckung am Arbeitsmarkt, da die Zahl der Pensionsabgänge jener der Berufseinsteiger weit übersteigt.¹⁶⁷ Zu wenig Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt führen zum sogenannten **War for Talents**. Dieser Trend wird den Arbeitsmarkt noch über Jahre hinweg begleiten. Die Zahl der Erwerbspersonen wird sich in Österreich bis 2040 um 5% reduzieren.¹⁶⁸

Dem Fachkräft radar zufolge leiden Unternehmen an weiteren **Auswirkungen** des Fachkräftemangels. Offene Vakanzen, die nicht besetzt werden können, bringen zahlreiche Herausforderungen mit sich. Eine besonders große Belastung stellt der Fachkräftemangel für Firmenchefs und deren Mitarbeiter dar. Durch die Unterbesetzung muss die Arbeitslast geteilt werden. Für den Einzelnen bedeutet das mehr Arbeitsaufwand und steigende **Überstunden**. Immer häufiger sind Unternehmen daher gezwungen, Personal einzustellen, das nicht ausreichend qualifiziert ist. Diese Vorgangsweise führt allerdings oftmals zu **Qualitätsproblemen** bei den Erzeugnissen und Dienstleistungen. In vielen Fällen erleiden Unternehmen Umsatzeinbußen, weil sie Aufträge aufgrund fehlender Fachkräfte ablehnen müssen.¹⁶⁹

Die **Studie von DRX**, dass aktuell 48 % der HR-Verantwortlichen nicht zufrieden sind mit den gesetzten Recruiting-Maßnahmen in ihrer Organisation. 58 % der Befragten haben angegeben, dass es besonders schwierig ist in den Bereichen Dienstleistungen und Handwerk sowie **Gesundheitswesen und Pflege Vakanzen zu besetzen**. Erwähnenswert ist, dass Unternehmen

¹⁶³ Bundesinstitut für Berufsbildung zitiert nach Ullah, Witt (2018), S. 11

¹⁶⁴ Vgl. Fliegen (2020), S. 51 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Werding (2019), S. 3

¹⁶⁶ Vgl. Statistik Austria (2021), o. S.

¹⁶⁷ Vgl. Baillod (2018), S. 56

¹⁶⁸ Vgl. Statistik Austria (2021), o. S.

¹⁶⁹ Vgl. Dornmayr, Riepl (2021), S. 21

mit einem **hohen Werbebudget schneller neue MitarbeiterInnen bekommen**. Hier ist der Non-profit-Sektor klar im Nachteil.¹⁷⁰

Dieser „Kampf“ um die besten MitarbeiterInnen unter den branchengleichen Unternehmen soll aber **nicht nur negativ besetzt sein**, sondern die Arbeitgeber dazu auffordern, ihre Rekrutierungsstrategien und den Außenauftritt auf die gegebenen Anforderungen (Wachstum, Wettbewerb, technische Entwicklung, Digitalisierung, demographische Entwicklung, etc.) anzupassen. Zu berücksichtigen ist, ob für Vakanzen Fachkräfte, Spezialisten/Spezialistinnen oder Experten/Expertinnen akquiriert werden sollen. Dieser Aspekt ist für die Zusammensetzung der Recruiting-Maßnahmen wichtig, um die richtige Zielgruppe am Arbeitsmarkt anzusprechen. Bei den Zielgruppen kann u. a. unterschieden werden zwischen:

- **Active** (suchen aktiv eine Stelle);
- **Tiptoer** (denken über einen Wechsel nach);
- **Explorer** (suchen nicht aktiv, sind aber offen für neue Perspektiven, mit 44 % die größte Zielgruppe)
- **Super Passive** (kein Interesse an neuen Herausforderungen, sind zufrieden in ihrem bestehenden Tätigkeitsfeld).¹⁷¹

Aus **strategischer Sicht** ist es sinnvoll, die beiden Zielgruppen **Tiptoer und Explorer** detailliert zu analysieren und dahingehend gezielte Employer Branding- und Recruiting-Maßnahmen zu setzen: präsent als attraktiver Arbeitgeber mit vielen Vorteilen sein, neugierig machen, Interesse wecken, Lust auf mehr machen.¹⁷²

Der „War for talents“ kann, positiv besetzt, auch als Möglichkeit gesehen werden, dass branchengleiche Unternehmen miteinander kooperieren. Bei diesem Ansatz sind u. a. gemeinsame Schulungsprogramme zu spezifischen Thematiken, etc. anzudenken. Zukünftige MitarbeiterInnen **gewinnen dadurch Einblicke in verschiedene Firmen** und können sich für einen Arbeitsplatz entscheiden. Die Arbeitgeber können durch das Analysieren der Entscheidungen bewerten, warum sich BewerberInnen für das eigene Unternehmen oder das Konkurrenz-Unternehmen entschieden haben. Ein Anhaltspunkt, um das Recruiting bedarfsgerecht zu optimieren.¹⁷³

Dieser Ansatz des „War for talents“ wird in der der heutigen Zeit aber nicht nur als Chance gesehen. Heide-Winter steht diesem kritisch gegenüber und argumentiert, dass aufgrund des Fachkräftemangels die aktuell arbeitslosen Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt nicht ausreichen, es müssen auch **Fachkräfte aktiv von der Konkurrenz abgeworben** werden. Analog dazu werden

¹⁷⁰ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 5

¹⁷¹ Vgl. Ullah, Witt (2015), S. 18 ff

¹⁷² Vgl. Ullah, Witt (2015), S. 18 ff

¹⁷³ Vgl. Jánosky (2014), S. 83 ff.

auch MitarbeiterInnen im eigenen Unternehmen stark von der Konkurrenz umworben.¹⁷⁴

Nicht zu unterschätzen ist die **Steigerung des Marktwerts** als Recruiting-Versprechen. Im Vordergrund stehen Zusagen zu Fort- und Weiterbildung, sowie Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens. Auch der Wechsel zu anderen Firmen wird gefördert. Ein paradox scheinender Ansatz ist dabei, MitarbeiterInnen nicht zu binden, sondern gezielt in anderen Unternehmen unterzubringen, um **vom Netzwerken profitieren** zu können. Ein weiteres Ziel ist, dass genau diese MitarbeiterInnen bei neuen Projekten wieder zurückkommen – und dass gerne und mit neuem Wissen.¹⁷⁵

Die Studie von Bollessen belegt, dass die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** einen wichtigen **Ansatzpunkt** im War for Talents darstellt. Gelingt es Unternehmen, den Bedürfnissen dieser potenziellen Arbeitskräfte zu entsprechen, kann dies zur Rückkehr bzw. zum Einstieg ins Berufsleben motivieren.¹⁷⁶

Ein Manko beim erfolgreichen Werben um neue MitarbeiterInnen stellt dabei immer wieder die **Betriebsblindheit** in den Personalabteilungen und die **fehlende Sicht auf die BewerberInnen** dar. Im Zeitalter der Work-Live-Balance stehen die Bedürfnisse des/der ArbeitnehmerIn immer mehr im Vordergrund. Spredl nennt dazu das Modell des **benefit-portfolio**. Aus diesem können sich MitarbeiterInnen herausuchen, was zu ihrem Lifestyle passt: Trainings- und Auslandsaufenthalte, flexible Arbeitszeitmodelle, Vergünstigungen, Gesundheitsangebote, etc.¹⁷⁷

Hinzuweisen ist auch darauf, dass sich **Optimierungsmaßnahmen** im Recruiting-Management meist nur auf **interne Prozesse** beziehen. Die Wahrnehmung der potenziellen MitarbeiterInnen wird vernachlässigt. Dadurch gehen BewerberInnen verloren. Ideal bzw. notwendig sind eine Qualitätssteigerung der Prozesse unter der **Berücksichtigung der Bedürfnisse der BewerberInnen**. Ein Schritt, um die Außensicht in den Betrieb zu holen, ist das Einholen von Feedback in den Bewerbungsgesprächen.¹⁷⁸ Das Ergebnis einer Studie von Athanas und Wald zeigt, dass sich nur 14 % der Arbeitgeber eine Rückmeldung von Bewerbungskandidaten und -kandidatinnen einholen. Am erfolgreichsten erscheinen dabei offene Fragen zu sein.¹⁷⁹

Beim **internen Recruiting** liegt das Augenmerk auf den **bestehenden MitarbeiterInnen**. Diese Form der Stellenbesetzung geht meist mit einem Wechsel der Rolle und/oder einem Aufstieg einher. Interne Stellenausschreibungen haben den Vorteil, einen Überblick über die **Ausrichtungswünsche der MitarbeiterInnen** zu bekommen. Im Gesamten betrachten hat jeder Vorteil auch einen Nachteil. Bezieht sich der Vorteil auf eine geringere Einarbeitungszeit, kann dem gegenübergestellt werden, dass es zu keiner Wissenserhöhung von außen kommt. Besteht der

¹⁷⁴ Vgl. Heider-Winter (2014), S. 24.

¹⁷⁵ Vgl. Jánosky (2014), S. 49 ff.

¹⁷⁶ Vgl. Werding (2019), S. 14

¹⁷⁷ Vgl. Spardel (2021), o. S.

¹⁷⁸ Vgl. Ullah, Ullah (2015), S. 32 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Athanas, Wald (2014), o. S.

Vorteil einer internen Besetzung darin, dass das Unternehmen den/die MitarbeiterIn kennt, kann der Nachteil Neid der Kollegen und Kolleginnen sein. Wird mit internem Recruiting die MitarbeiterInnen-Motivation erhöht, steigt die Gefahr, Betriebsblindheit zu unterschätzen.¹⁸⁰

Beim externen Recruiting muss die Verfügbarkeit von passenden BewerberInnen gegeben sein. Externe Personalbeschaffung ist meist mit Kosten verbunden. Das Budget gehört im Vorfeld vereinbart. Auch beim externen Recruiting steht jedem Vorteil ein Nachteil gegenüber. Wird mit einer externen Besetzung Betriebsblindheit vermieden, ist der Nachteil, dass das Unternehmen den/die neue/n MitarbeiterIn nicht kennt und einschätzen kann. Bringt ein/e externe/r MitarbeiterIn neue Impulse mit, steht dem Gegenüber, dass der/die ArbeitnehmerIn keine Erfahrung mit dem Unternehmen hat. Daher ist jede Stellenbesetzung individuell zu betrachten und zu besetzen.¹⁸¹

Walter und Kremmel beziehen sich beim Erfolg des Recruitings auf die Zielpyramide des Employer Branding:¹⁸²

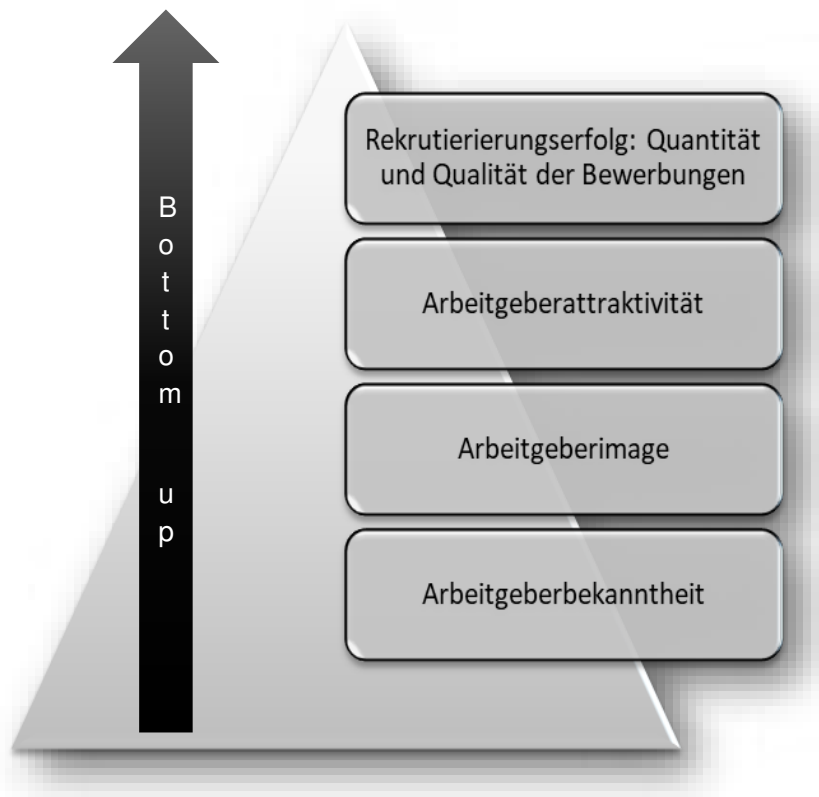


Abb. 8. Zielpyramide¹⁸³

¹⁸⁰ Vgl. Schulz (2014), S. 38

¹⁸¹ Vgl. Schulz (2014), S. 39

¹⁸² Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 120 f.

¹⁸³ Verfasserin, angelehnt an Walter, Kremmel, (2016), S. 120, leicht modifiziert

Wesentlich ist das Bewusstsein über den Zusammenhang der Wirkung der verschiedenen Bereiche. **Bottom-up** bedeutet, dass sich über den Grad der Bekanntheit des Unternehmens das Image verbessern lässt und sich so die Arbeitgeberattraktivität erhöht – was sich positiv auf den Bewerbungserfolg auswirkt.¹⁸⁴

Erwähnenswert ist auch, dass am Beschaffungsmarkt die **soziale Verantwortung** von Unternehmen eine immer größere Rolle einnimmt. Da die soziale Verantwortung der Unternehmen zumeist in der Employer Brand und **medial verarbeitet** wird, können sich potenzielle MitarbeiterInnen an der Außenwirkung orientieren und sich ein Bild von der Philosophie des Betriebes machen.¹⁸⁵

Besonders zu berücksichtigen sind die **Generationen Y und Z sowie die Millennials**, die großen Wert auf Arbeitsbedingungen, Stil der Führung und soziale Verantwortung des Arbeitgebers legen.¹⁸⁶

„Unternehmen tun sich zunehmend schwer damit, junge Talente anzuziehen und dauerhaft an das Unternehmen zu binden, denn die Ansprüche der „digitalen Erstgeborenen“ unterscheiden sich sehr von denen der Vorgängergenerationen.“¹⁸⁷

Diese Generationen ist eine ausgeglichene Work-Life-Balance ein Bedürfnis. Die **Absolventenstudie von Kienbaum** zeigt, dass Familie und Freunde sowie Erfolg und Karriere oberste Priorität haben. Dabei gilt es allerdings zu verdeutlichen, dass **ersteres einen höheren Stellenwert als die Karriere hat.**¹⁸⁸

Herausfordernd ist es zudem, die jungen Generationen **in Begeisterung zu halten**. Diese Generationen sind mit dem Smartphone aufgewachsen. Dementsprechend mobil muss der Arbeitsplatz sein, um diese Talente nicht zu verlieren. Für RecruiterInnen bedeutet, dass mobile Endgeräte (Tablet, Smartphones, etc.) für die Akquise zu nutzen und auf sozialen Plattformen präsent zu sein.¹⁸⁹

Im nächsten Kapitel wird daher darauf eingegangen, wie sich Recruiting-Prozesse aus verschiedenen Sichtweisen und für verschiedene Zielgruppen gewinnträchtig gestalten lassen.

3.2 Der Recruiting-Prozess

Im Recruiting geht es um die Besetzung von freien bzw. neuen Stellen – im besten Fall mit

¹⁸⁴ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 120 f.

¹⁸⁵ Vgl. Wien, Franzke (2013), S. 3

¹⁸⁶ Vgl. Fliegen (2020), S. 53

¹⁸⁷ Hartmann (2015), S. 31 ff.

¹⁸⁸ Vgl. Christen, Franken (2018), S. 38

¹⁸⁹ Vgl. Spardel (2021), o. S.

optimalen KandidatInnen, die ideal zum Unternehmen und den Tätigkeitsbereich passen. Der Recruitingprozess beschäftigt sich von der Beschreibung der freien Stellen bis hin zur (Nach)Besetzung.¹⁹⁰

„Nur mit den richtigen MitarbeiterInnen kann ein Unternehmen weiterwachsen. Und um diese erfolgreich einzustellen, muss auch der Recruiting-Prozess stimmen.“¹⁹¹

Ullah und Ullah beschreiben den Recruiting-Prozess **aus der Sicht des/der BewerberIn**. In der folgenden Abbildung werden die Berührungspunkte potenzieller MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen dargestellt:¹⁹²

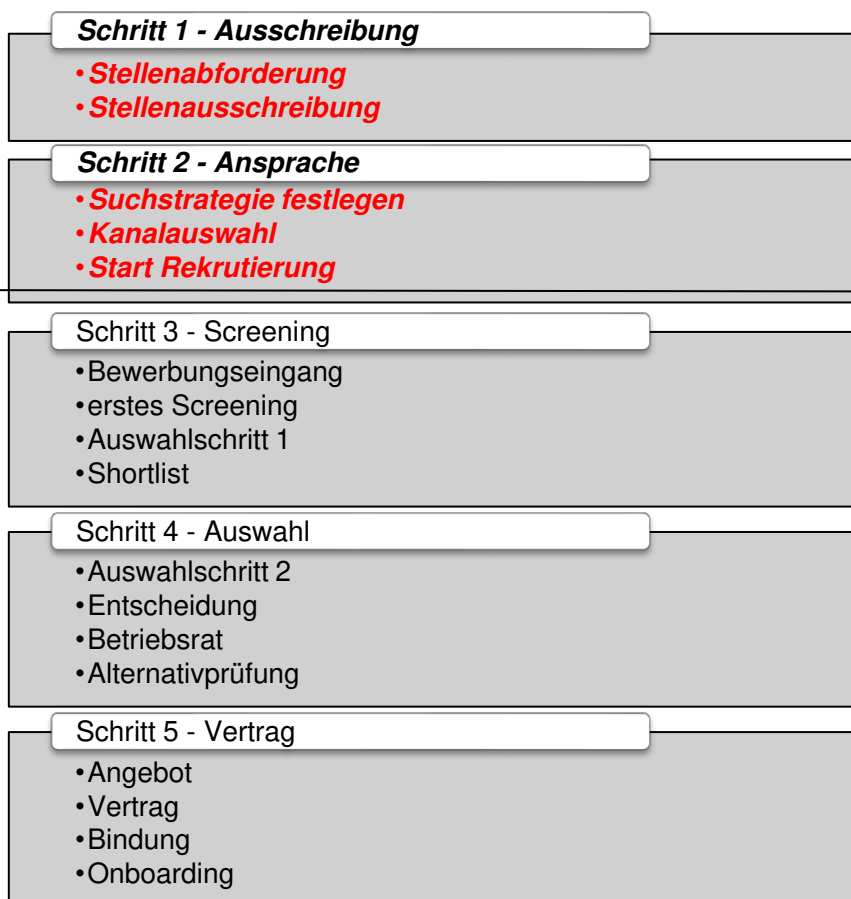


Abb. 9. Der Recruitingprozess im Detail¹⁹³

¹⁹⁰ Vgl. Workwise (2022), o. A., o. S.; 10. 11. 2022

¹⁹¹ Workwise (2022), o. A., o. S.; 10. 11. 2022

¹⁹² Vgl. Ullah, Ullah (2015), S.39 ff.

¹⁹³ Verfasserin, angelehnt an Ullah, Ullah (2015), S.39, leicht modifiziert

Die Grafik zeigt auf, dass Ullah und Ullah den Prozess in zwei Bereiche unterteilen. Zum ersten Bereich gehören

- **Schritt 1 – Ausschreibung**
- **Schritt 2 – Ansprache.**

Der zweite Teilbereich befasst sich mit

- Schritt 3 – Screening,
- Schritt 4 – Auswahl
- Schritt 5 – Vertrag.¹⁹⁴

Der **erste Teilbereich**, der wesentlich für die Masterarbeit ist, wird noch in zwei weitere Phasen untergliedert:

1. Der/Die BewerberIn kennt das Unternehmen noch nicht.
2. **Der/Die BewerberIn kennt das Unternehmen bereits.**¹⁹⁵

Werden diese beiden Aussagen in Zusammenhang mit einer guten Arbeitgebermarke gebracht, ist das Erreichen der **Phase zwei erstrebenswert**. Das Unternehmen ist schon vor einer Bewerbung bekannt. Dies kann durch einen **positiven Außenauftritt** (Karriereseite, Sozial-Media-Kanäle, Arbeitgeberportale) forciert werden. Die Darstellungen im Außenauftritt müssen sich glaubhaft und authentisch bis zum letzten Schritt, dem Onboarding, durchziehen. Der Idealzustand ist gegeben, wenn der Content nicht viele BewerberInnen anzieht, sondern die richtigen für die Vakanz.¹⁹⁶

Nagel unterteilt den Prozess **vom/von der BewerberIn hin zum/zur loyalen MitarbeiterIn** ebenfalls in fünf Schritte – beschreibt diese aber, im Vergleich zu Ullah und Ullah, eher von der emotionalen Sichtweise aus:

1. **Assoziation und Bekanntheit**
2. **Präferenz und Imagebildung**
3. **Aktion im Recruitingprozess**
4. **Reaktion im Recruitingprozess**
5. **Bindung an das Unternehmen.**

Im ersten Teil des Prozesses – **Assoziation und Bekanntheit** – geht es um die Vermittlung von Wissen, Qualitäten und Erfahrungen des Unternehmens. Der **Wiedererkennungswert** steigt mit jeder gesetzten Maßnahme die der/die BewerberIn mit dem Unternehmen in Verbindung bringen kann. Im zweiten Prozessschritt – **Präferenz und Imagebildung** – entsteht durch **bejahende Erfahrungen eine Präferenz zum Unternehmen**, entstanden durch das **Wissen um die Qualitäten** des Unternehmens und die positiven Assoziationen. Zu beachten ist, dass es schon im

¹⁹⁴ Vgl. Ullah, Ullah (2015), S.39 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Ullah, Ullah (2015), S.39 ff.

¹⁹⁶ Vgl. Ullah, Ullah (2015), S.39 ff.

Vorfeld zu einer Präferenzbildung kommen kann, zu einem Zeitpunkt, wo der/die BewerberIn noch nicht über eine Mitarbeit im Unternehmen nachdenkt. Daher ist es wichtig, kontinuierlich positive Reize zu setzen. Das sind wichtige Maßnahmen, vor allem in Bezug auf den dritten Schritt – **Aktion im Recruiting-Prozess**. Wird nun z. B. eine Stelle ausgeschrieben, tritt die gewünschte Aktion ein: Der/Die BewerberIn **fühlt sich angesprochen** und bewirbt sich auf die Stelle: Phase vier – **Reaktion im Recruiting-Prozess**. Kommt es zu einer Einstellung, beginnt fünfte Phase: **die Bindung an das Unternehmen**, indem die Erwartungen an das Unternehmen, die im Vorfeld entstanden sind, erfüllt werden.¹⁹⁷

Der Recruiting-Prozess kann also auf unterschiedliche Weise definiert werden. Sicherzustellen ist jedenfalls eine **klar definierte Vorgehensweise**. Vorgegebene Strukturen schaffen bei BewerberInnen sowie beim Unternehmen Sicherheit. Ein weiterer Vorteil ist, dass die verschiedenen **Prozessschritte separat evaluiert und optimiert** werden können.¹⁹⁸

Im nächsten Kapitel werden, angelehnt an den Recruiting-Prozess, Modelle vorgestellt, welche sich für eine zielführende und lukrative Personalgewinnung eignen.

3.3 Modelle der Personalbeschaffung

Eine Metastudie von Gmür/Schwerdt sagt aus, dass **die Akquise von MitarbeiterInnen und Unternehmenserfolg** zunehmend einhergehen. Personalmanagement ist zu einer Gestaltungsaufgabe geworden.¹⁹⁹

Luisa Spardel, Recruitee, hat sich mit den aktuell größten Hemmnissen in ihrer Branche auseinandergesetzt. Dadurch, dass sich die Arbeitsbedingungen schneller verändern, den je, ist es **schwierig BewerberInnen mit den notwendigen Fähigkeiten und Qualifikationen** zu finden. Das liegt daran, dass neue Jobs entstehen, sich etablierte Rollen verändern und manche Tätigkeiten zur Gänze wegfallen. Die ArbeitnehmerInnen von heute müssen daher ein hohes Maß an Flexibilität aufweisen. **Spardel sieht als Lösungsansatz u. a., den Arbeitgeber attraktiv zu vermarkten (Employer Branding, siehe Kapitel 2).**²⁰⁰

Asshauer hebt im Gegenzug zu Spardel die Notwendigkeit hervor, **zukünftige MitarbeiterInnen als Kundschaft zu betrachten**. Potenzielle MitarbeiterInnen können sich ihre Jobs aussuchen, das Angebot übersteigt die Nachfrage. Mit den Methoden der Personalbeschaffung sind daher nicht jene Personen zu erreichen, die aktiv nach Arbeit suchen, sondern der Fokus ist auf den **passiven BewerberInnenmarkt** zu legen. Die Kernaussage lautet: Arbeitgeber sind VerkäuferInnen und die Fachkräfte sind die Kunden und Kundinnen, die es zu erreichen gilt. Damit **das Produkt Arbeit** verkauft werden kann, verweist Asshauer auf das **Funnel-Prinzip**. Dieses

¹⁹⁷ Vgl. Nagel (2011), S. 19 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Workwise (2022), o. A., o. S.; 10. 11. 2022

¹⁹⁹ Vgl. Hartmann (2015), S. 2 ff.

²⁰⁰ Vgl. Spardel (2021), o. S.

kommt aus dem Marketing- und Salesbereich.²⁰¹

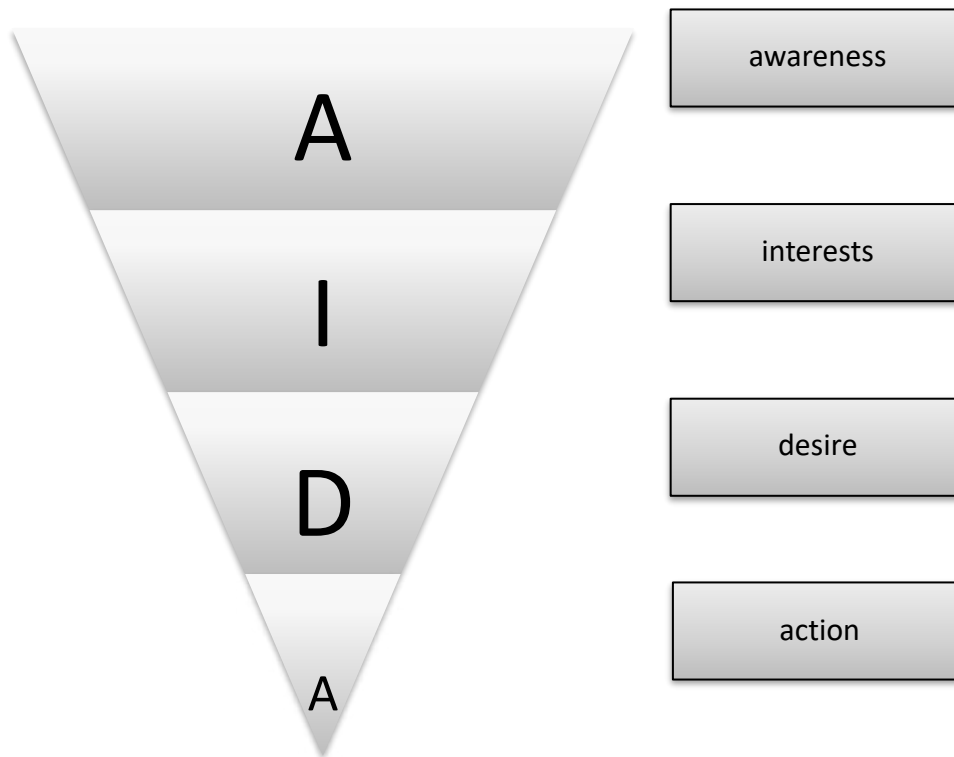


Abb. 10. Das AIDA-Modell²⁰²

Ziel dieses Modells ist es, aus Kunden und Kundinnen MitarbeiterInnen zu machen. Im Funnel passiert dies über mehrere **Touchpoints**. An jedem dieser Punkte kann es sein, dass Interessenten und Interessentinnen abspringen. Kunden und Kundinnen, die alle Touchpoints durchlaufen, kommen als zukünftige MitarbeiterInnen aus dem Funnel. Zusätzlich zeigt der Funnel auf, an welchen Touchpoints BewerberInnen abspringen. So sind gezielte Optimierungsmaßnahmen möglich. Die verschiedenen Phasen im Funnel werden mit dem AIDA-Modell beschrieben:

- Im ersten Schritt wird die notwendige **Awareness** erzeugt. Nur durch das Gewinnen der Aufmerksamkeit der möglichen Bewerber und Bewerberinnen gehen diese in die nächste Phase über.
- Der zweite Schritt ist das **Interesse** für den Arbeitgeber zu wecken. Die Neugierde der BewerberInnen ist vorhanden und diese setzen sich mit den Inhalten und Anforderungen der offenen Stelle auseinander.

²⁰¹ Vgl. Asshauer (2020), S. 31 ff.

²⁰² Verfasserin, angelehnt an Hess (2021), o. S., leicht modifiziert

- Im dritten Schritt wird für ein **Desire** gesorgt. Bei den potenziellen BewerberInnen entsteht der Wunsch, im Unternehmen mitzuarbeiten.
- Im vierten Schritt, in der **Aktion**, wird der Arbeitsvertrag unterschrieben.²⁰³

Für Asshauer ist der Funnel im klassischen Sinne nicht mit der vierten Phase beendet.

- Im fünften Schritt **Loyalty** binden sich MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen, mit einem **hohen Maß an Identifikation**.
- Im sechsten Schritt **Advocacy** werden aus diesen **MitarbeiterInnen authentische RecruiterInnen**, die das Unternehmen positiv darstellen **und neue BewerberInnen mit ihrer Einstellung zum Unternehmen begeistern**.²⁰⁴

Ein wesentlicher Aspekt in der Besetzung von Stellen ist es, den **Bewerbungsprozess kurz zu halten**. Vergeht zu viel Zeit zwischen Bewerbung und Einstellung, können Talente Angebote von Konkurrenzunternehmen annehmen.²⁰⁵

Bruhn stellt beim **Recruitingprozess die Phasen des Beziehungsmarketings** in den Fokus und beschreibt diese mit dem 3-R-Modell:

- **Recruitment:** Instrumente werden eingesetzt, welche die Beziehung zwischen Kunden/Kundinnen und Unternehmen fördern; Ziel ist es, mit potenziellen BewerberInnen in den Dialog zu kommen;
- **Retention:** Instrumente werden eingesetzt, welche die Zufriedenheit der Interessenten messbar erhöhen;
- **Recovery:** Maßnahmen werden gesetzt, um unzufriedene Kundschaft zufriedenzustellen bzw. um eine Abwanderung zu vermeiden sowie um verlorene MitarbeiterInnen wiederzugewinnen.²⁰⁶

Bruhn sieht dieses Modell als relevant an, da sich aufgrund der Veränderungen auf dem Markt und im Wettbewerb, die **Unternehmensorientierung von Inside-out nach Outside-in** verändert.²⁰⁷

Unternehmen machen noch den Fehler, die Rekrutierung auf einzelne Maßnahmen, wie z. B. die Anpassung des Personalbedarfs, zu reduzieren. Mit diesem Ansatz wird man den Anforderungen eines gut funktionierenden Personalmanagements nicht mehr gerecht. Vielmehr geht es darum, schon mit dem ersten Eindruck, zu überzeugen. Ein No-Go in der heutigen Zeit ist also ein starres Human Resource-Management. Gesamtheitlich ist das neue Schlagwort.²⁰⁸

Ein weiteres, immer häufiger verwendetes, Modell ist der **Instrumentenmix**. Diese Maßnahmen

²⁰³ Vgl. Asshauer (2020), S. 31 ff.

²⁰⁴ Vgl. Asshauer (2020), S. 31 ff.

²⁰⁵ Vgl. Spardel (2021), o. S.

²⁰⁶ Vgl. Bruhn (2018), S. 10 f.

²⁰⁷ Vgl. Bruhn (2018), S. 10 ff.

²⁰⁸ Vgl. Hartmann (2015), S. 2 ff.

kommen aus dem Marketingbereich. Zur Darstellung eines erfolgreichen Instrumentenmix bietet sich das folgende Beispiel an:²⁰⁹



Abb. 11: Auszug aus dem Instrumenten-Mix eines Friseurunternehmens²¹⁰

Die Abbildung stellt dar, wie **unterschiedliche und aufeinander abgestimmte Instrumente** dieses Unternehmens die bestehenden MitarbeiterInnen effektiv in die Employer Branding-Kommunikation mit einbezieht, indem sie die **Funktion von Testimonials** übernehmen und als **Fürsprecher für ihren Arbeitgeber** mit einer hohen Glaubwürdigkeit überzeugen. Sämtliche Kanäle (siehe Kapitel 3.4) der Operationalisierung werden genutzt. Von den klassischen Printmedien bis hin zum abgestimmten Einbezug der Online-Präsenz.²¹¹

Im nächsten Kapitel werden die verschiedenen Recruiting-Kanäle betrachtet und auf ihre Wirkungsweise hin überprüft.

3.4 Recruiting-Kanäle

Angebot und Nachfrage haben sich durch den Fachkräftemangel stark verändert. Dahingehend müssen auch die **Recruiting-Kanäle angepasst** werden.²¹²

Von den traditionellen Kanälen aus gesehen sind die Empfehlungen der erfolgreichste Kanal in der

²⁰⁹ Vgl. Hartmann (2015), S. 80

²¹⁰ Verfasserin, angelehnt an Hartmann (2015), S. 81, leicht modifiziert

²¹¹ Vgl. Hartmann (2015), S. 82 ff.

²¹² Vgl. Fliegen (2020), S. 55. ff

MitarbeiterInnenfindung. Wobei anzumerken ist, dass schon 25 % der Unternehmen zur Gänze auf „Offline-Methoden“ verzichten.²¹³

Ein Inserat in der Tageszeitung ist nicht mehr ausreichend. Ein Mix aus verschiedenen Recruiting-Kanälen ist notwendig. Um den passenden Mix zu erstellen, muss das Unternehmen wissen, welche **potenziellen MitarbeiterInnen rekrutiert werden sollen** und über welche Kanäle diese zu erreichen sind. Es macht bei der Wahl der Instrumente einen Unterschied, ob nach Lehrlingen oder Fachkräften gesucht wird.²¹⁴

Die Recruiting-Kanäle mit den Maßnahmen lassen sich in **3 große Gruppen** unterteilen:²¹⁵

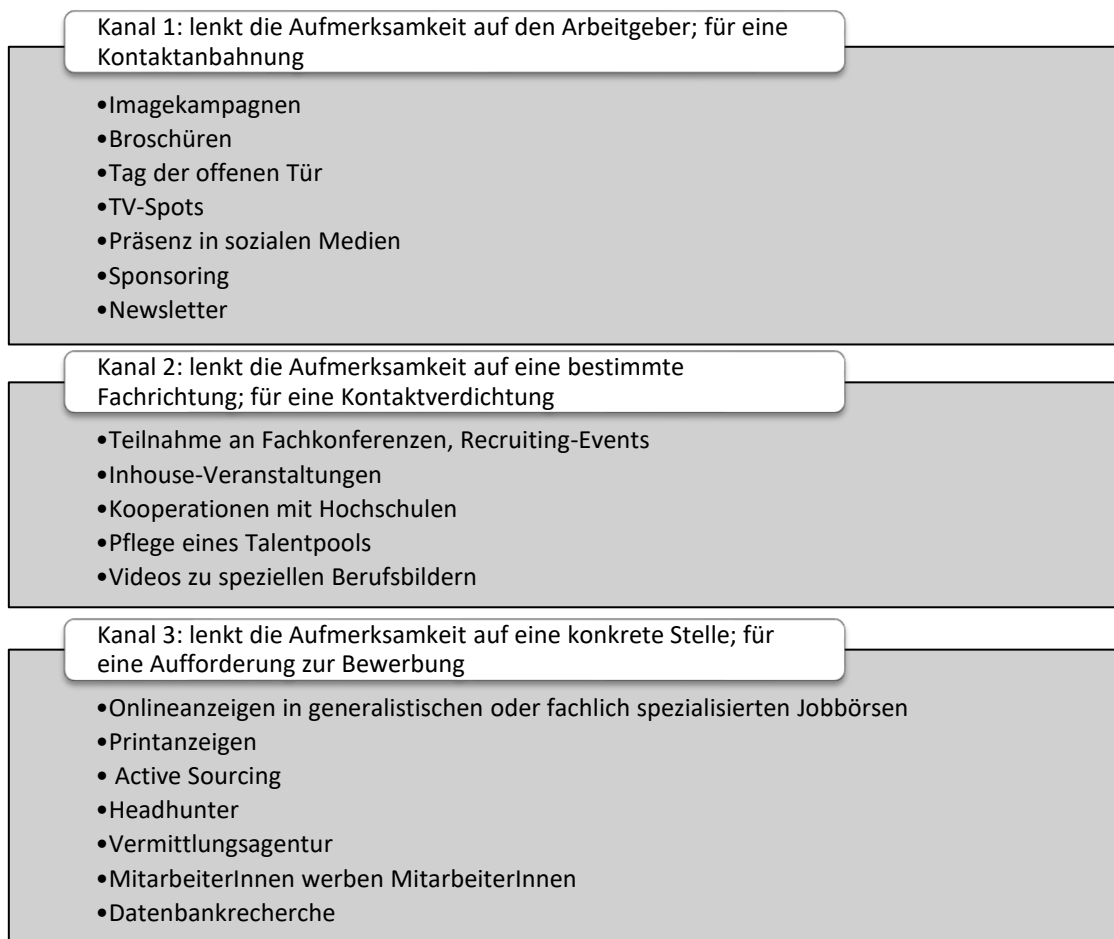


Abb. 12. Recruiting-Kanäle und Maßnahmen²¹⁶

Differenzieren lässt sich auch mittels **direkter und indirekter Ansprache**. Zu den indirekten

²¹³ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 5

²¹⁴ Vgl. Fliegen (2020), S. 55. ff

²¹⁵ Vgl. Fliegen (2020), S. 55. ff

²¹⁶ Verfasserin, angelehnt an Fliegen (2020), S. 56, leicht modifiziert

Maßnahmen zählen u. a. Anzeigen in diversen Medien, die Firmen-Homepage. Soziale Netzwerke, Headhunter, etc. gehören zur direkten MitarbeiterInnen-Suche. Eine Kombination von beiden stellt sich als zielführend heraus.²¹⁷

In der heutigen Zeit sind diese Maßnahmen eher schon als traditionell anzusehen. Daher wird im Folgenden auf das Recruiting in der digitalen Welt eingegangen, welches zunehmend an Bedeutung gewinnt, vor allem bei den jungen Generationen.

3.5 Recruiting in der digitalen Welt

Soziale Medien sind in der heutigen Zeit ein idealer Ort, um potenzielle MitarbeiterInnen anzusprechen.²¹⁸

Die DRX-Studie zeigt auf, dass aktuell **25 % der Unternehmen ausschließlich digitale Recruiting-Methoden** einsetzen. Die Tendenz zur Digitalisierung ist aber im Steigen: für 70 % ist eine **eigene Karrierewebseite** unverzichtbar (zu den Top drei zählen die Online-Stellenbörsen, Sozial-Media-Kanäle und Suchmaschinen).²¹⁹

Durch eine attraktive Präsenz in sozialen Medien soll das digitale Ansehen des Unternehmens etabliert und gesteigert werden. Besonders großes Potenzial bietet die Möglichkeit soziale Medien als **direkten Kommunikationskanal zu den jeweiligen Zielgruppen zu nutzen** und potenzielle BewerberInnen in ihren Lebenswelten abzuholen. Durch die direkte Kommunikation kann ein höherer Einfluss auf die Meinungsbildung der Zielgruppe ausgeübt werden. Dafür bedarf es jedoch einer Strategie und eines Marketingkonzeptes, damit **soziale Medien nicht der bloßen Präsenz willen genutzt werden**. Arbeitgeberkanäle ohne Inhalt mit Mehrwert für die Zielgruppe haben einen negativen Effekt und wirken unseriös.²²⁰

²¹⁷ Vgl. Schulz (2014), S. 40 ff.

²¹⁸ Vgl. Zweigle, Hellinghausen (2021), S. 9

²¹⁹ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 5

²²⁰ Vgl. Mattmüller et al. (2015), S. 160

Für eine **passgenaue Nutzung** sozialer Medien muss das **Nutzungsverhalten der Zielgruppe** bekannt sein, sowie deren Erwartungen und Bedürfnisse.²²¹

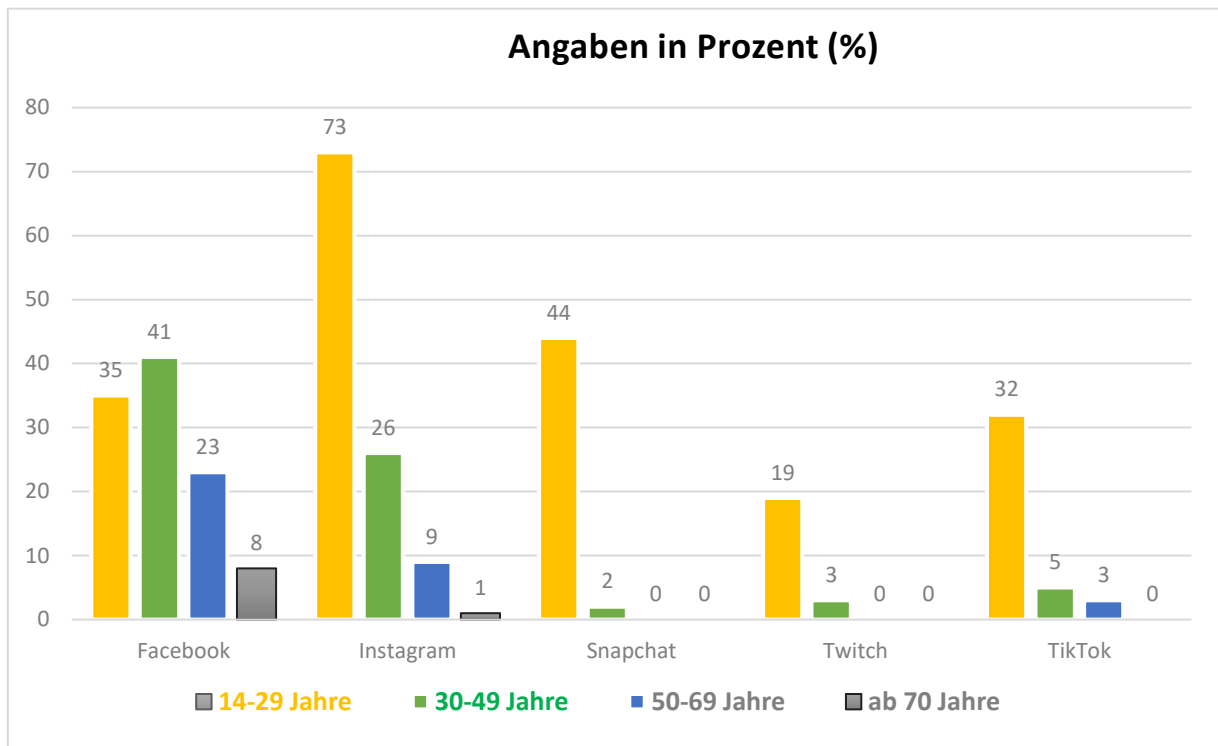


Abb. 13: Nutzungsverhalten von Social Media nach Altersgruppen²²²

Während **Facebook alle Altersgruppen abdeckt**, sticht **Instagram als beliebtester Kanal bei der jungen Generation von 14-19 Jahren** hervor. Diese ist auch auf **Snapchat und TikTok** zu finden. Insbesondere die Generation der Nachwuchskräfte ist für die Arbeitgeber in Zeiten eines Fachkräftemangels besonders interessant. Während in traditionellen Medien die Zielgruppe eine ausschließlich passive Rolle innehatte, entsteht in der sozialen Welt ein wechselseitiger Kommunikationskanal. Dies birgt neben genannten Vorteilen auch Risiken, da z. B. negative Bewertungen rasch eine hohe Reichweite erreichen können.²²³

Die Studie von DRX hat ergeben, dass zu den **wichtigsten Kanälen die Karrierewebseite** gehört, gefolgt von Stepstone und LinkedIn (bezahlte Version).²²⁴

Pleil und Bastian benennen als Ziel des Recruiting auf sozialen Medien den

²²¹ Vgl. Zweigle, Hellinghausen (2021), S. 9

²²² Verfasserin, angelehnt an Zweigle, Hellinghausen (2021), S. 9

²²³ Vgl. Pleil, Bastian (2017), S. 3 ff.

²²⁴ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 9

„Aufbau von Sozialkapital in Form von positiv aufgeladenen Beziehungen.“²²⁵

Das beinhaltet **nicht nur die Kommunikation zwischen Unternehmen und NutzerInnen**, sondern **auch den Austausch zwischen NutzerInnen untereinander**. So werden UserInnen als Markenfans gebunden, die wiederum neue Fans gewinnen können. Voraussetzung dafür ist eine **Dialogorientierung**, um²²⁶

„eine wechselseitige Anpassung zwischen Organisation und ihren Stakeholdern bzw. eine Verständigung zu erreichen.“²²⁷

Eine dialogorientierte Kommunikation **stärkt Vertrauen und Loyalität**. Dafür muss den NutzerInnen die Möglichkeit geboten werden, den Dialog aktiv mitzugestalten, zum Beispiel indem sie eigene Inhalte einbringen können, auf die wiederum reagiert werden kann. Essenziell für eine glaubwürdige Dialogorientierung ist dabei auch die **Kritikfähigkeit**. Die Reaktion eines Unternehmens auf kritische Kommentare spiegelt dessen Werte wider und damit die Employer Brand. Reagiert ein Unternehmen **souverän in Konfliktsituationen**, kann sich dies sogar als Vorteil entwickeln. Unprofessionelle und nicht wertschätzende Reaktionen hingegen erreichen gerade in sozialen Medien schnell eine hohe Reichweite und **führen zu Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit**.²²⁸

Durch die enorme **Reizüberflutung** auf sozialen Medien muss ein konkreter Mehrwert geboten werden, um sich von anderen Kanälen abzusetzen und **die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zielgruppe zu erreichen**. Geeignet ist dafür die emotionale Ansprache durch inspirierende und authentische Inhalte. Eine **gewinnbringende Methode ist das Storytelling** im Videoformat durch MitarbeiterInnen. Videos, die reale MitarbeiterInnen in ihrem Arbeitsalltag und ihrem Arbeitsumfeld zeigen, vermitteln potenziellen BewerberInnen einen glaubwürdigen Eindruck und spiegeln die Employer Brand wider. Sie können sich ein Bild davon machen, welche Werte im Unternehmen nicht nur propagiert, sondern auch gelebt werden.²²⁹

Die Verfasserin hat im Zuge ihrer Recherchen auch **positive Beispiele für Storytelling** gesucht. Auf dem Instagram-Kanal der Pflegeheimkette „Korian“ finden sich unter dem Hashtag „#bestensumsorgt“ Videos, die MitarbeiterInnen im Kontakt mit PatientInnen zeigen und ihren persönlichen „Bestens-umsorgt-Moment“ darstellen. Das konsistente und kreative Wording vermittelt Nähe, Geborgenheit und Vertrauen und verbreitet sich in der digitalen Welt rasend schnell. Ein Beispiel für die #bestensumsorgt-Kampagne: Ein Video zeigt Pflegerin Sandra, die mit den BewohnerInnen gemeinsam ein Sektfrühstück einnimmt.²³⁰

²²⁵ Pleil, Bastian (2017), S. 6

²²⁶ Vgl. Pleil, Bastian (2017), S. 11

²²⁷ Pleil, Bastian (2017), S. 11

²²⁸ Vgl. Pleil, Bastian (2017), S. 11 f.

²²⁹ Vgl. Zweigle, Hellinghausen (2021), S. 19

²³⁰ Vgl. korian_deutschland²³⁰

Besonders für **Träger der Sozialwirtschaft kann ein positives Storytelling von Vorteil** sein, um die Attraktivität der Berufe zu steigern. Das Klinikum Dortmund liefert ein **Best Practice-Beispiel** für die Relevanz von **TikTok**. Ärzte und Ärztinnen sowie Pflegekräfte veröffentlichen auf dem Kanal @klinikumdo humorvolle Videos aus dem Klinikalltag. Mit Erfolg – inzwischen hat das Klinikum über 84.000 Follower auf TikTok. Die Videos vermitteln eine Employer Brand, in der Humor bei der Arbeit und der Zusammenhalt unter Kollegen und Kolleginnen großgeschrieben wird. Auch die Tatsache, dass Chefärzte und -ärztinnen an der Seite von Pflegekräften witzige Videos drehen, spricht von einer entspannten Arbeitsatmosphäre und flachen Hierarchien. Durch bloße Textbotschaften wäre die Employer Brand des Unternehmens kaum so authentisch übermittelbar wie durch diese Videos.²³¹

Wie schon erwähnt, zeigen Studien aber, dass die **Karrierewebsite** bei BewerberInnen der beliebteste Kanal ist. 69 % benennt diese als wichtigsten Informationskanal. Interessant ist, dass BewerberInnen Karrierewebsites nicht schlicht präferieren – dass (Nicht)Vorhandensein einer Karrierewebsite ist, elementar in der Entscheidung, sich (nicht) zu bewerben. 28,2 % gaben an, sich nicht bei einem Unternehmen zu bewerben, das keine Karrierewebsite hat. Das Fehlen erweckt auf 42% den Anschein fehlender Transparenz. Jeweils 15% sehen in einer fehlenden Karrierewebsite nicht vorhandene Professionalität und Interesse an BewerberInnen.²³²

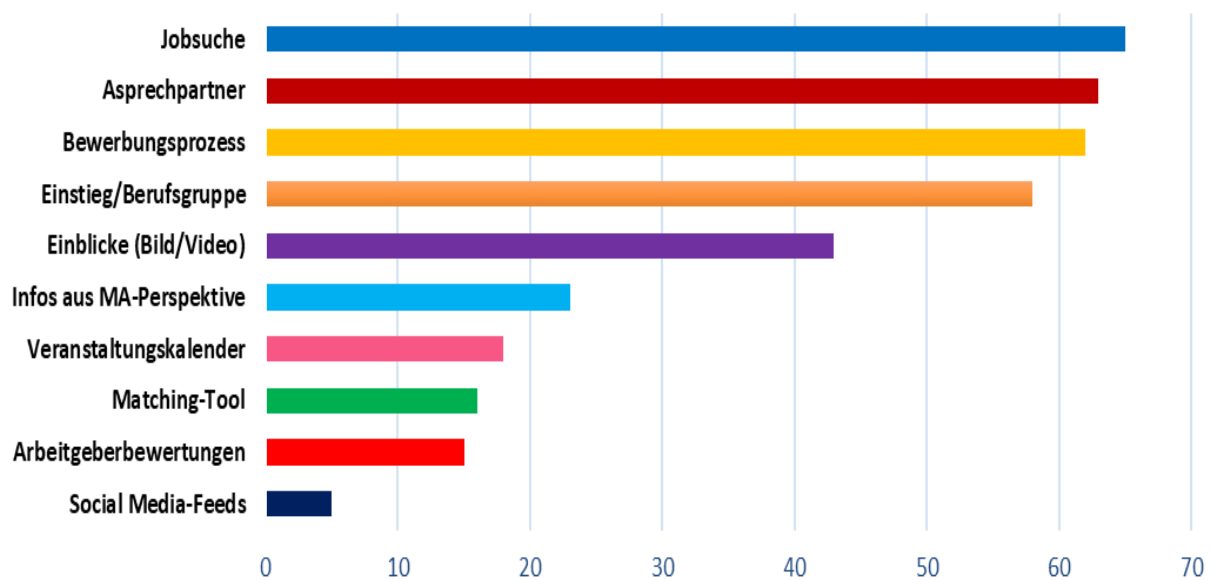


Abb. 14: Wichtigste Elemente auf Karrierewebsites für BewerberInnen²³³

Die wichtigsten Inhalte einer Karrierewebsite sind **für 91,5 Prozent die ausgeschriebenen Stellen selbst**. Für über 60 % sind Inhalte über **die Ansprechpersonen** der wichtigste Faktor,

²³¹ Vgl. Jobteaser, o. A., o. S., 22. 10. 2022

²³² Vgl. Knabenreich (2020); o. S., 23. 06. 2022

²³³ Verfasserin, angelehnt an Knabenreich (2020), o. S., 23. 06. 2022

sowie an dritter Stelle der **Ablauf einer Bewerbung**.²³⁴

Ein weiteres Thema, welches immer mehr publik wird, wenn man sich mit sozialen Medien und digitalem Recruiting auseinandersetzt, ist der Begriff Metaverse (Web 3.0).²³⁵

*„TechnologInnen und JournalistInnen haben das Web 3.0 als eine mögliche Lösung für die Besorgnis über die übermäßige Zentralisierung des Webs in einigen wenigen „Big Tech“-Unternehmen beschrieben.“*²³⁶

Das Metaverse wird als Lösung für **Dezentralisierung** gesehen. **Zusammengefasst ist Metaverse ein digitaler Raum**. Physische und virtuelle Welten vermischen sich. PwC arbeitet seit September 2021 mit einer virtuellen Welt. Dalton, Heat of Metaverse, gibt an:²³⁷

*„Für die Rekrutierung verwenden wir bereits eine Metaverse-Plattform, Virtual Park, um BewerberInnen zu interviewen und Ihnen die Möglichkeit zu bieten, unsere MitarbeiterInnen kennenzulernen und mehr über unsere Kultur, unsere Werte und die Möglichkeiten bei PwC zu erfahren.“*²³⁸

Gwo-Jen Hwang und Shu-Yun Chien vom Institute of Digital Learning and Education, National Taiwan University of Science and Technology vertreten die Ansicht, dass Metaverse **eine der Technologien mit dem größten Potential** ist.²³⁹

*“The metaverse has been recognized as being the next generation of social connection. It refers to a created world, in which people can “live” under the rules defined by the creator (Farjami et al., 2011 September; Kye et al., 2021). A metaverse could be fully or partially virtual; for example, it could be a fully virtual world like a virtual reality (VR) system, or a partially virtual world like the use of augmented reality (AR) in real-world contexts (Avila, 2017). In the metaverse space, people can engage in social activities such as discussing an issue, collaborating on a project, playing games, and learning from experiencing or solving some problems.“*²⁴⁰

Die beiden weisen aber ebenfalls darauf hin, dass **rein virtuelle Welten Angst machen können** und abschrecken und somit das Ziel, BewerberInnen zu lukrieren, nicht erfüllen.²⁴¹

Damit der Begriff Recruiting nicht negativ besetzt ist, wird im nächsten Kapitel Recrutainment

²³⁴ Vgl. Knabenreich (2020); o. S., 23. 06. 2022

²³⁵ Vgl. Schwarz (2022), o. S.

²³⁶ Schwarz (2022), o. S.

²³⁷ Vgl. Schwarz (2022), o. S.

²³⁸ Schwarz (2022), o. S.

²³⁹ Vgl. Hwang, Chien (2022), o. S.

²⁴⁰ Hwang, Chien (2022), o. S.

²⁴¹ Vgl. Hwang, Chien (2022), o. S.

beschrieben – die spielerische und kreative Verbindung zwischen BewerberInnen und Unternehmen.

3.6 Recrutainment

Aus einem Standard-Bewerbungsgespräch kann man zwar einiges an Informationen sammeln. Es bleibt aber schwer zu beurteilen, ob der/die BewerberIn zum Unternehmen bzw. in ein bestehendes Team passt. Mit der **Bewerbungsmethode Recrutainment** kann genau diese Frage beantwortet werden.²⁴²

Recrutainment, zusammengesetzt aus Recruiting und Entertainment, beschreibt **spielerisch-simulative Elemente**, die zur Berufsorientierung, zum Employer Branding und Recruiting eingesetzt werden. Ziel ist das Erreichen eines möglichst hohen **Cultural Fits** zwischen BewerberInnen und Arbeitgeber.²⁴³

Früher nicht ernst genommen, hat sich Recrutainment **in vielen Unternehmen als erfolgreiches Bewerbungstool etabliert**. Vor allem bei der Generation Y, Z und den Millennials ist diese kreative Methode beliebt.²⁴⁴

Potenzielle MitarbeiterInnen können schnell das Interesse an einer Bewerbung verlieren, wenn sie sich anhand einer langen Stellenausschreibung über ihren zukünftigen Arbeitgeber informieren müssen.²⁴⁵ Vorteile, die der Einsatz von Recrutainment mit sich bringt:

- **schnelle Einschätzung der KandidatInnen:** verwendet man schon in der Stellenausschreibung Elemente aus dem Recrutainment (z. B. eine codierte Telefonnummer) kann sich der Arbeitgeber schon in der ersten Phase ein Bild über die Fähigkeiten des/der BewerberIn machen; gleichzeitig kann der/die KandidatIn ihr Wissen zeigen
- **innovative Präsentation:** da Recrutainment noch nicht etabliert ist, stechen Unternehmen heraus
- **längere Interaktionszeit:** wird die Employer Brand kreativ und spielerisch präsentiert, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich der/die KandidatIn länger mit dem Unternehmen befasst und sich umfassend informiert
- **Employer Branding:** die Arbeitgebermarke steht im Fokus der aktuellen Recruiting-Trends; wer durch Extravaganz heraussticht, macht sich begehrt.²⁴⁶

Zu den best practice-Beispielen zählen u. a. **Videos, bei denen die BewerberInnen das ganze**

²⁴² Vgl. Redaktionsteam Personalwissen (2022), o. S.

²⁴³ Vgl. Diercks (2013), S. 70 ff.

²⁴⁴ Vgl. Redaktionsteam Personalwissen (2022), o. S.

²⁴⁵ Vgl. Personalturm (2021), o. A., o. S.

²⁴⁶ Vgl. Personalturm (2021), o. A., o. S.

Unternehmen virtuell und spielerisch kennenlernen oder sog. Escape Games. Bei dieser Variante bekommt der Arbeitgeber Einblicke über logisches Denken, Teamfähigkeit, etc.²⁴⁷

Eine weitere Recrutainment-Maßnahme sind **Self Assessment-Tests**. Dabei sollen die KandidatInnen Informationen über das Unternehmen erhalten, um diese mit den eigenen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Werten abzugleichen und eine **realistische Selbstauswahl** zu treffen. Gleichermäßen nutzt das Unternehmen die **Ergebnisse zur Fremdauswahl**.²⁴⁸

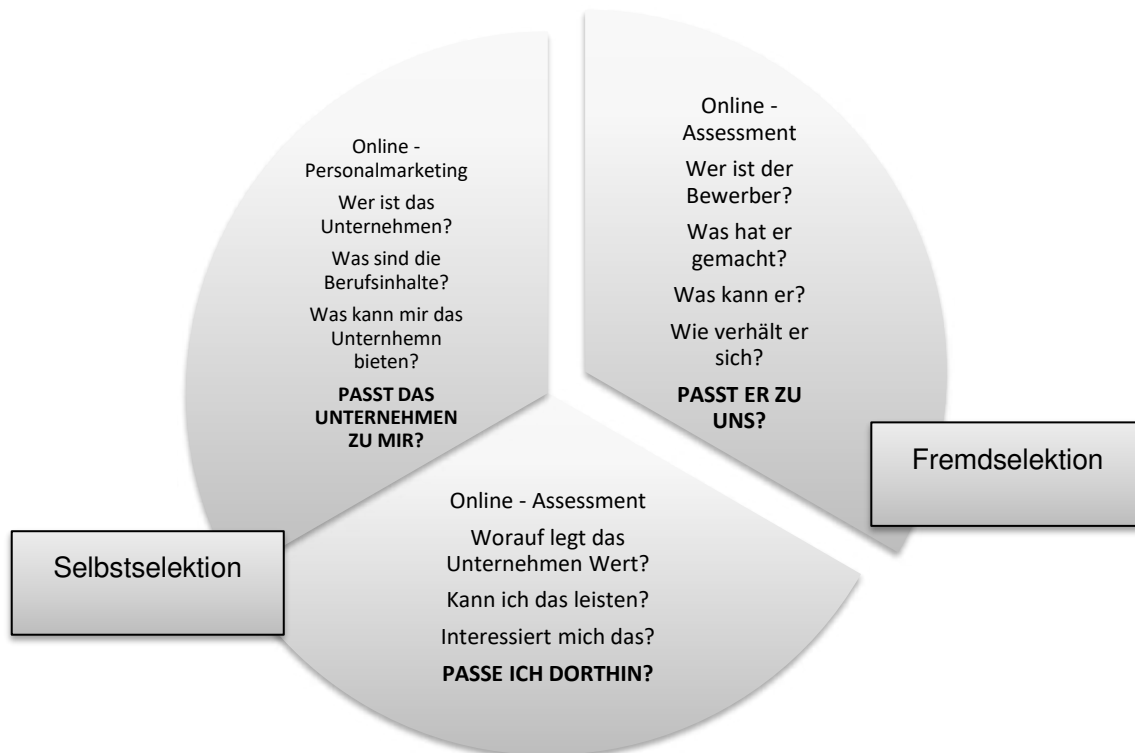


Abb. 15: Selbstselektion und Fremdelektion²⁴⁹

Ziel von den Self Assessment-Test ist eine möglichst **hohe Passung zwischen BewerberInnen und Arbeitgeber**.²⁵⁰

Als besonders gelungenes Beispiel soll **der Kulturmatcher** im Folgenden vorgestellt werden. Der Kulturmatcher ist eine webbasierte App, die von Unternehmen erworben werden kann, um ihre Unternehmenswerte mit den Werten der BewerberInnen abzugleichen. Es werden insgesamt 49 Aussagepaare zu 9 Wertefeldern evaluiert. Die Felder bestehen jeweils aus einem gegensätzlichen

²⁴⁷ Vgl. Redaktionsteam Personalwissen (2022), o. S.

²⁴⁸ Vgl. Diercks (2013), S. 70 ff.

²⁴⁹ Verfasserin, angelehnt an Diercks (2013), S. 70, leicht modifiziert

²⁵⁰ Vgl. Diercks (2013), S. 70 ff.

Aussagepaar, die Zustimmung wird in 0-100% angegeben. Die Wertefelder sind

1. Autonomie – Hierarchie
2. Professionelle Distanz – Familiäres Arbeitsumfeld
3. Innovation – Tradition
4. Wettbewerb – Genügsamkeit
5. Vorsicht – Risikobereitschaft
6. Leistungsorientierung – Zurückhaltung
7. Ich-Orientierung – Wir-Orientierung
8. Zweckorientierung – Integrität
9. Work-Life-Balance – Karriereorientierung.²⁵¹

Das Unternehmen misst seine eigene Wertekultur und kann dann den Kulturmatcher an geeigneter Stelle seinen BewerberInnen zur Verfügung stellen. Nach der Bearbeitung erhalten die BewerberInnen ihr Ergebnis in den verschiedenen Feldern und ihre Passung zu den Unternehmenswerten, sowie eine Gesamtprozentzahl der Werteübereinstimmung.²⁵²



Abb. 16: Beispielabfrage eines Aussagepaars des Kulturmatchers²⁵³

²⁵¹ Vgl. Kulturmatcher (2022), o. A., o. S., 21. 10. 2022

²⁵² Vgl. Kulturmatcher (2022), o. A., o. S., 21. 10. 2022

²⁵³ Kulturmatcher (2022), o. A., o. S., 21. 10. 2022

Der Kulturmatcher ist ein ideales Instrument, um den **Cultural Fit** abzugleichen. Allein durch das Angebot des Kulturmatchers **stellt sich der Arbeitgeber als werteorientiert dar** und zeigt, dass er sich mit seiner Employer Brand ausgiebig auseinandergesetzt hat. Für die BewerberInnen bietet der **Kulturmatcher Orientierung**. Dem Arbeitgeber erlaubt der Kulturmatcher die BewerberInnen schon vorab **auf den Cultural Fit zu überprüfen**, um Ressourcen zu schonen und Fehlbesetzungen zu vermeiden. Kommt es zu einem Bewerbungsgespräch, können die Ergebnisse zielgerichtet ins Gespräch eingebunden werden. Es steht dem Arbeitgeber frei, was nach dem Kulturmatcher folgt. Mindestens jedoch sollten weiterführende Links zu **Stellenangeboten, der Karrierewebsite und Bewerbungsmöglichkeiten folgen**. Es bietet sich an, die Kontaktdaten der BewerberInnen abzufragen. Im Anschluss kann dann eine Kontaktaufnahme erfolgen und auf die Ergebnisse Bezug genommen werden. Auch das Weiterleiten zu einer Übersicht der Einbindung der Werte im Unternehmen oder zu passenden MitarbeiterInnen-Benefits erscheint sinnvoll. Der Kulturmatcher ist nur eine von vielen Recrutainment Instrumenten, die **Employer Brand und Recruiting in eine stimmige Verbindung bringen**.²⁵⁴

Eine Studie von Kristof Kupka, durchgeführt mit ca. 1.000 Nachwuchstalenten, hat ergeben, dass die **Kernzielgruppe Recrutainment-Maßnahmen zwischen gut und sehr gut bewerten**. Jedoch sollte dieses Potential nicht überschätzt werden.²⁵⁵

Der Einsatz von Recrutainment **bringt das Risiko** mit sich, als Unternehmen bzw. Arbeitgeber **nicht ernst genommen zu werden**. Aus diesem Grund gehört jede Maßnahme gut durchdacht und bewertet. Werden Recrutainment-Maßnahmen lediglich als Spiel gesehen, kann dies sowohl dem Recruiting-Prozess als auch der Employer Brand schaden.²⁵⁶

Auch auf **langjährige Fachkräfte bzw. die ältere Generation sollte nicht vergessen werden**. Diese sind weniger verspielt und sprechen auf kreative Maßnahmen weniger bis gar nicht an.²⁵⁷

„Die interaktiven Gestaltungsmöglichkeiten sind damit für Unternehmen Herausforderung und Chance zugleich, Personalauswahlverfahren neu zu denken.“²⁵⁸

Der Einsatz von Recrutainment kann also als gute Kombination zu traditionellen Recruiting-Maßnahmen gesehen werden. Welche Recruiting Trends lt. aktueller Forschung von Bedeutung sind, wird im nächsten Kapitel aufgezeigt.

²⁵⁴ Vgl. Kulturmatcher (2022), o. A., o. S., 21. 10. 2022

²⁵⁵ Landwehr (2020), o. S.

²⁵⁶ Vgl. Personalturm (2021), o. A., o. S.

²⁵⁷ Vgl. Landwehr (2020), o. S.

²⁵⁸ Landwehr (2020), o. S.

3.7 Recruiting-Trends 2023

An erster Stelle ist und bleibt der Faktor Mensch. Und in Zeiten eines Fachkräftemangel, wo sich die BewerberInnen für das Unternehmen ihrer Wahl entscheiden können, ist die Arbeitgeberattraktivität ein ausschlaggebendes Kriterium. **Wer mehr bietet, bekommt die High-Potentials.**²⁵⁹

„HCM [Human Capital Management] leverages your most valuable asset – your people – to improve business performance and grow competitive advantage. Focusing you on the issues that attract, motivate and inspire the best talent. HCM mobilizes every aspect of your operations to achieve a single goal: sustained business success.“²⁶⁰

Lt. einer HR-Studie von Factorialhr sind das die vier bedeutendsten Recruiting-Trends:²⁶¹

1. **flexiblere Arbeitszeitmodelle** – Lt. der HR-Studie gehört zumindest seit der Pandemie eine hybride Arbeitsweise weiter etabliert, um eine ausgewogene Work-Life-Balance zu forcieren.
2. **Diversität und Inklusion** am Arbeitsplatz müssen gefördert werden. Dazu ist es notwendig, die Vorteile von multikulturellen Teams zu erkennen.²⁶²

„Eine inklusive Kultur schätzt Unterschiede, versteht Diversity im Unternehmen als Bereicherung für die Gesamtleistung und bietet allen Mitarbeitenden – unabhängig von deren Hintergrund – die gleichen Möglichkeiten.“²⁶³

3. Eine zentrale Rolle spielt weiterhin die **Unternehmenskultur**. Arbeitsplätze und Qualifikationen haben sich, so wie die BewerberInnen von heute, verändert. Die Millennials und die Generation Z prägen die Zukunft und haben andere Prioritäten. Die Zielgruppe nutzt Kanäle wie Xing, LinkedIn, Facebook, etc. Unternehmen müssen darauf reagieren und mobiles Recruiting etablieren (cultural fit).
4. Ein weiterer Trend ist lt. Factorialhr der **BewerberInnen-Markt**. Der Kampf um die besten Talente steigt kontinuierlich. Hier ist auch von der Arbeitgeberseite ein Umdenken notwendig: von der bewerberzentrierten Sicht hin zur kandidatenzentrierten Sicht.²⁶⁴

Außerdem spielt bei den BewerberInnen die **Geschwindigkeit im Recruiting-Prozess** eine wesentliche Rolle. Eine **McKinsey-Studie aus dem Jahr 2020** zeigt auf, auf welche Branchen

²⁵⁹ Vgl. Buckesfeld (2012), S. 2

²⁶⁰ Buckesfeld (2012), S. 2

²⁶¹ Vgl. Steffgen (2022), o. S.

²⁶² Vgl. Steffgen (2022), o. S.

²⁶³ Schwarz (2022), o. S.

²⁶⁴ Vgl. Steffgen (2022), o. S.

sich die **Geschwindigkeit** maßgeblich auswirkt. Auch das Gesundheitswesen ist betroffen.²⁶⁵

Geschwindigkeit als Nummer 1-Auslöser für Veränderungen (nach Branche)

Warum sich Unternehmen nach Corona verändern müssen: Die meistgenannten Gründe

	1 – meistgenannt	2 – zweitgenannt	3 – drittgenannt
	Geschwindigkeit	Produktivität	Kostensenkung
<i>Versicherungen</i>	Produktivität	Kundenfokus	Geschwindigkeit
<i>Transport & Logistik</i>	Kostensenkung	Geschwindigkeit	Produktivität
<u>Gesundheitswesen</u>	<u>Geschwindigkeit</u>	<u>Kostensenkung</u>	<u>Produktivität</u>
<i>Handel</i>	Geschwindigkeit	Kostensenkung	Kundenfokus
<i>Industrien</i>	Kostensenkung	Produktivität	Geschwindigkeit
<i>Technologiesektor</i>	Geschwindigkeit	Produktivität	Kundenfokus
<i>Pharmaindustrie</i>	Geschwindigkeit	Produktivität	Kundenfokus
<i>Energieversorgung</i>	Geschwindigkeit	Kostensenkung	Produktivität
<i>Banken</i>	Produktivität	Geschwindigkeit	Kundenfokus

Abb. 17: Geschwindigkeit als Nummer 1-Auslöser für Veränderungen ²⁶⁶

Ziel ist es daher, durch die ständige Anpassung der Recruiting-Maßnahmen freie Stellen zeitnah und treffsicher nachzubeseetzen.²⁶⁷

Eine weitere Trendwende scheint es in der Rollenbeschreibung von RecruiterInnen zu geben. Das Aufgabengebiet wird immer vielfältiger. **Active Sourcing** ist schon zur Normalität geworden. Lt. HR heute wird dem/der RekrutierIn zukünftig eine **paradoxe Funktion** zugeschrieben. Einerseits mit **ganzheitlicher Verantwortung**, zuständig für den gesamten Rekrutierungsprozess inklusive der Qualität. Dieser Ansatz erfordert ein umfassendes Wissen über alle zu besetzenden Stellen. Andererseits wird der/die **RekrutierIn als SpezialistIn gesehen**. Hier liegt der Schwerpunkt darauf, BewerberInnen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Der Fokus liegt auf den Netzwerken. In welche Richtung der Trend gehen wird, kann noch nicht gesagt werden. Es wird

²⁶⁵ Vgl. Harbinger (2022), o. A., o. S., 22. 10. 2022

²⁶⁶ Verfasserin, angelehnt an Harbinger (2022), o. A., o. S., 22. 10. 2022; 22. 10. 2022, leicht modifiziert

²⁶⁷ Vgl. Wazek (2021), o. S.

eine Kombination aus beiden Rollen notwendig sein.²⁶⁸

Staffery, ein junges Start-up-Unternehmen, hat Anfang des Jahres die Recruiting-Trends veröffentlicht. Die Prognosen aus dieser Studie zeigen auf, dass eine **aktuelle Candidate Experience sowie Active Sourcing** immer bedeutsamer werden. Auch die **Automatisierung des Bewerbungsprozesses** steht bei den Trends weit vorne.²⁶⁹

„Der Arbeitsmarkt zeigt sich unbeeindruckt von aktuellen wirtschaftlichen Risiken. Vielmehr wird der Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte in vielen Branchen sogar weiter zunehmen, sodass diese die Qual der Wahl haben, wo sie arbeiten wollen. Für Firmen sind neue Ansätze gefragt, um die Personalversorgung im Jahr 2022 sicherzustellen.“²⁷⁰

Ein weiterer Trend zeichnet sich bei der Einreichung der Bewerbungen ab. Nur mehr 24 % der befragten Personen der DRX-Studie bieten den Postweg als Bewerbungsmöglichkeit an. Dieser ist durch die **1-Klick-Bewerbung sowie durch die Bewerbung per Mail** abgelöst worden. Auch Messenger-Dienste wie Whats-App, Signal oder Telegramm spielen bei einer schnellen und einfachen Bewerbung eine immer größer werdende Rolle.²⁷¹

In einer Studie von karriere.at, durchgeführt mit 35.000 Angestellten aus 34 Ländern, ist der **Wohlfühl-Effekt Trend Nummer 1**. Unternehmen sollen ein „Happy Place to work“ sein.

Die Ergebnisse der Studie sind alarmierend:

- 56 Prozent der 18 bis 24-jährigen würden ihren Job kündigen, wenn sie am Arbeitsplatz unglücklich sind
- 40 Prozent würden sogar eine längere Arbeitslosigkeit vorziehen
- 38 Prozent der 25- bis 34-jährigen wären ebenfalls lieber arbeitslos als an einem Arbeitsplatz zu sein, der sie nicht zufriedenstellt.

Zurückzuführen ist dieses Ergebnis auf das gesteigerte Bewusstsein für eine ausgewogene Work-Life-Balance. Es liegt daher an den Unternehmen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das „happy“ macht.²⁷²

3.8 Die Employer Brand und ihr Einfluss auf das Recruiting

Die Employer Brand muss während des gesamten Bewerbungsprozesses spürbar sein und vermitteln, wofür der Arbeitgeber steht. Laut einer durchgeführten Studie von ESCH. The Brand Consultants & softgarden zum Thema Recruiting **hatten 57,0 Prozent der 1.104 BewerberInnen**

²⁶⁸ Vgl. Lampart (2022), o. S.

²⁶⁹ Vgl. MarktforschungDE (2022), o. A., o. S., 05. 06. 2022

²⁷⁰ Konzack (2022) o. S.

²⁷¹ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 5

²⁷² Vgl. Schwarz (2022), o. S.

keine positive Erfahrung während des Recruitings.²⁷³

91% der BewerberInnen erzählen Bekannten über ihre Erfahrungen und beeinflussen damit die Arbeitgeberattraktivität.²⁷⁴

Esch benennt drei Faktoren, die die Meinungsbildung beeinflussen:

1. die Qualität des Bewerbungsprozesses,
2. die emotionale Wahrnehmung des Prozesses
3. die Übereinstimmung des Prozesses mit der Employer Brand.²⁷⁵

Folgende Grafik zeigt, welche Punkte im Bewerbungsprozess negativ abschnitten:

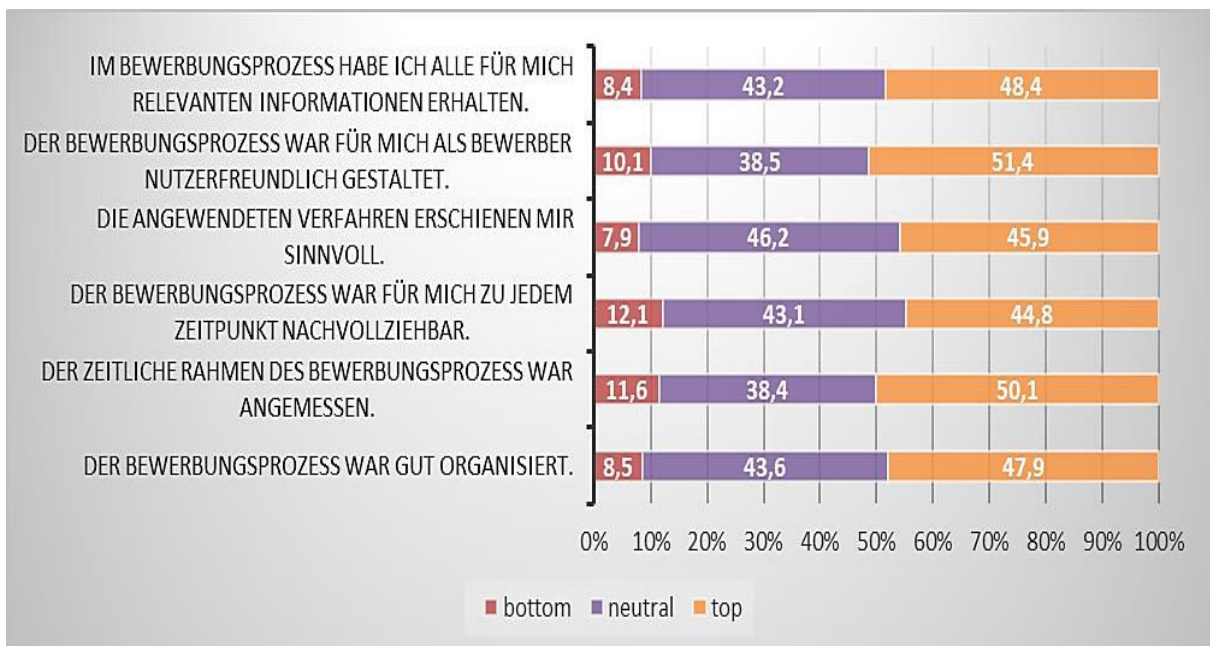


Abb. 18: Bewertung des Bewerbungsprozesses²⁷⁶

Die Mehrheit bevorzugt eine Bewerbung per Formular über ein online Bewerbungstool und nennt zu komplizierte oder zeitaufwändige Bewerbungsprozesse als Hauptgrund für den Abbruch einer Bewerbung.

²⁷³ Vgl. Verhoeven (2018), S. 11

²⁷⁴ Vgl. Esch, Seibel (2015), S. 15

²⁷⁵ Vgl. Esch, Seibel (2015), S. 8

²⁷⁶ Verfasserin, angelehnt an Esch, Seibel (2015), S. 8

Es wird sich zunehmend über mobile Geräte beworben, insbesondere bei der jüngeren Generation. Diesem Trend sollten Arbeitgeber folgen und optimierte, möglichst niedrigschwellige Bewerbungsverfahren anbieten. BewerberInnen erwarten im Bewerbungsprozess nach spätestens 7 Tagen eine Rückmeldung, am liebsten per E-Mail. Darüber hinaus erwarten über 98%, dass sie während des gesamten Prozesses proaktiv auf dem Laufenden gehalten werden.²⁷⁷

Den größten Handlungsbedarf attestiert Esch dem emotionalen Erleben der BewerberInnen. So fühlten sich nur 43% während des Prozesses als Mensch wertgeschätzt. Esch betont in diesem Zusammenhang den wertschätzenden Umgang mit BewerberInnen unabhängig von einer Zu- oder Absage oder der Eignung. Negative emotionale Erlebnisse haben großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke und werden von den BewerberInnen als MultiplikatorInnen weitergetragen.²⁷⁸

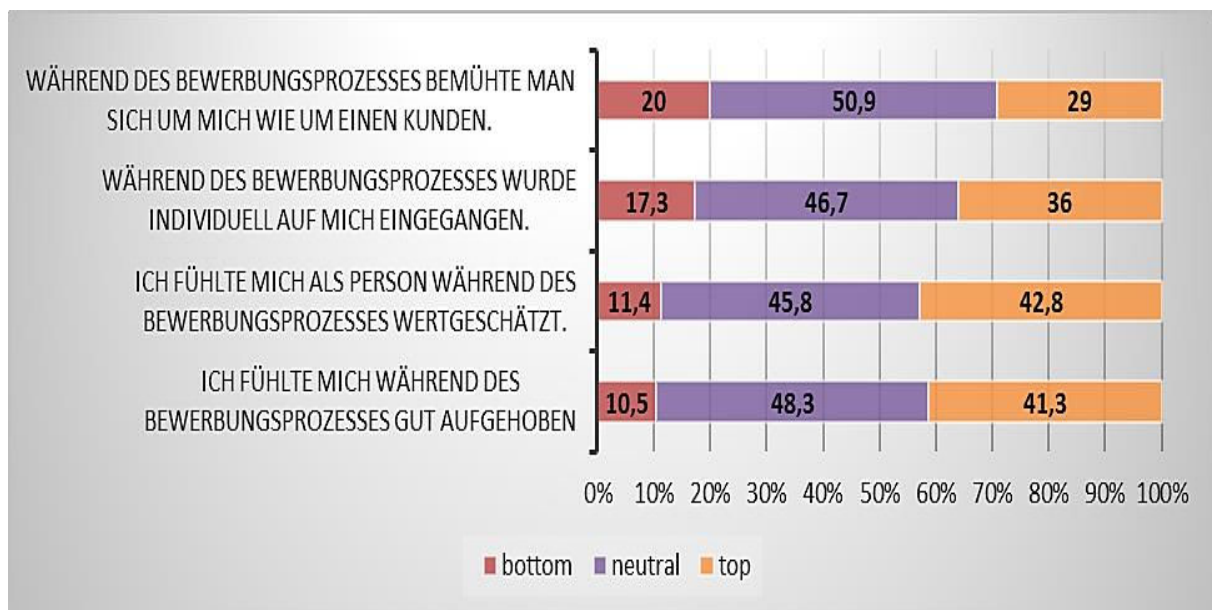


Abb. 19: Bewertung des emotionalen Erlebens²⁷⁹

²⁷⁷ Vgl. Esch, Seibel (2015), S. 9

²⁷⁸ Vgl. Esch, Seibel (2015), S. 9

²⁷⁹ Verfasserin, angelehnt an Esch, Seibel (2015), S. 9

Bei der Einschätzung der BewerberInnen, inwiefern der Bewerbungsprozess die Employer Brand für sie widerspiegelt, zeigt sich ein wenig erfreuliches Bild:

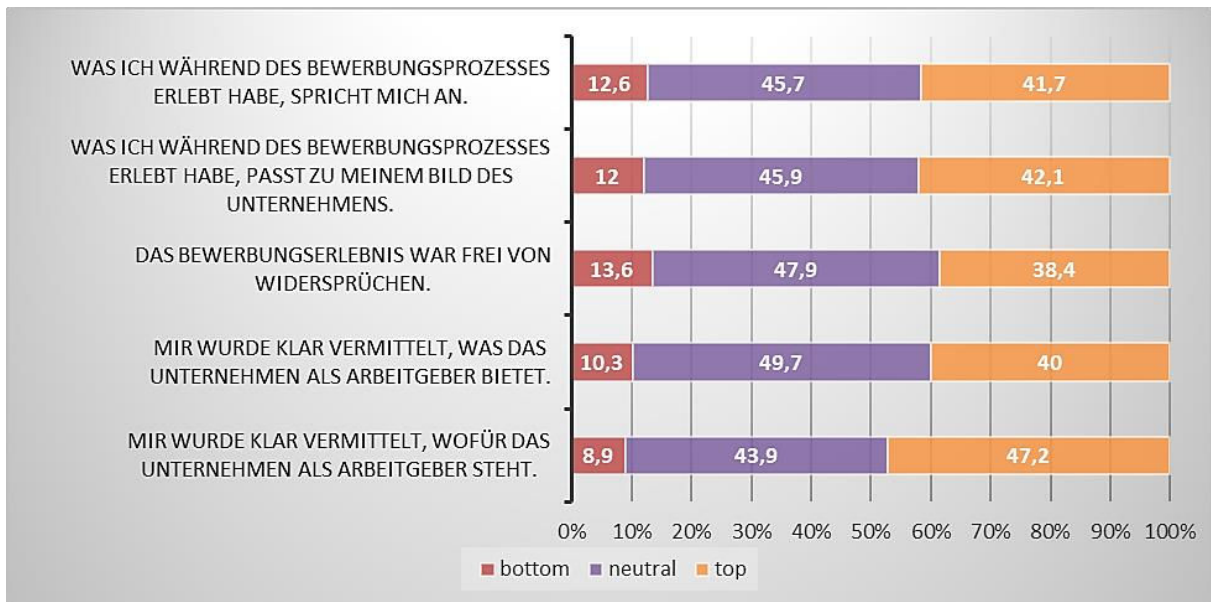


Abb. 20: Bewertung der der Employer Brand im Bewerbungsprozess²⁸⁰

Nur 47% der BewerberInnen wurde deutlich, welche Werte der Arbeitgeber vertritt. Employer Brand und der Bewerbungsprozess war nur für 38,4% frei von Widersprüchen, 13,6 % bemängeln deutliche Widersprüche. Grundsätzlich war es dem Großteil der Arbeitgeber nicht möglich, die Employer Brand im Bewerbungsprozess adäquat einzubinden und ihre Nutzenversprechen zu halten. Folglich ist ihnen entweder nicht die Wichtigkeit der Employer Brand bewusst, oder sie schaffen es nicht die Employer Brand in erlebbares Verhalten umzusetzen.²⁸¹ Eine schlechte Wahrnehmung der Deckungsgleichheit von Employer Brand und Recruiting-Prozess verschlechterte das Bild der BewerberInnen auf das Unternehmen wesentlich. Besonders groß ist die Verschlechterung dann, wenn das Unternehmen zuvor als sehr positiv eingestuft wurde.²⁸²

²⁸⁰ Verfasserin, angelehnt an Esch, Seibel (2015), S.10

²⁸¹ Vgl. Esch, Seibel (2015), S. 10

²⁸² Vgl. Esch, Seibel (2015), S. 16

Angelehnt an die Ergebnisse dieser Studie, zeigt die nachfolgende Grafik einer Candidate-Journey die relevantesten Berührungspunkte (Touchpoints) zwischen BewerberIn und Unternehmen:²⁸³

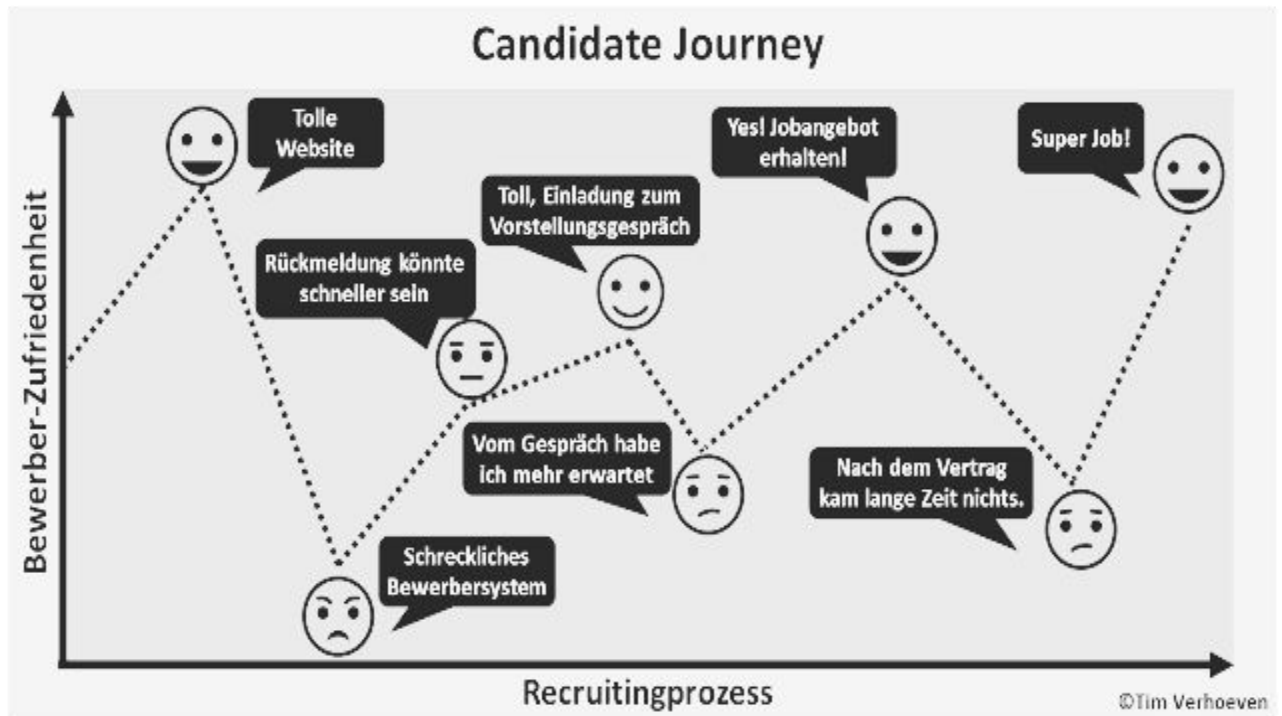


Abb. 21: Beispielhafte Candidate Journey²⁸⁴

Obenstehende Grafik verdeutlicht, wie an **verschiedenen Touchpoints das emotionale Erleben der BewerberInnen beeinflusst werden kann**. An allen Touchpoints besteht die Möglichkeit, dass die **BewerberInnen bei Unzufriedenheit den Bewerbungsprozess beenden** und/oder ihre schlechten Erfahrungen als MultiplikatorInnen mit Bekannten und/oder auf Bewertungsportalen/Social Media teilen. Es ist daher zu empfehlen, sich von ehemaligen BewerberInnen Feedback einzuholen, um den Bewerbungsprozess anzupassen und möglichst deckungsgleich mit der Employer Brand zu gestalten. Die **Candidate Journey ist ein elementarer Teil der Employer Brand** und kann eine noch so positive Arbeitgebermarke nachhaltig schädigen. Verhoeven kritisiert in diesem Zusammenhang, dass viele Unternehmen, die sich dem Thema der Candidate Journey annehmen, den Fokus **nicht auf deren Ganzheitlichkeit richten**, sondern nur vereinzelte Maßnahmen optimieren und damit das Kernproblem verfehlen.²⁸⁵

²⁸³ Vgl. Verhoeven (2018), S. 59

²⁸⁴ Verhoeven (2018), S. 59

²⁸⁵ Vgl. Verhoeven (2018), S. 59

3.9 Fazit Recruiting

Die Arbeitswelt befindet sich, stärker denn je, in einem laufenden Wandel. Die Pandemie, Krieg, weltweite Krisen und Inflation prägen die letzten drei Jahre. Diese neuen Herausforderungen wirken sich auch auf die MitarbeiterInnen-Suche aus.²⁸⁶ Wie schon in der Einleitung beschrieben, befindet sich die Bevölkerung im Wandel. Neben der Digitalisierung, dem dynamischen Wandel und der Globalisierung ist ein weiterer gesellschaftlicher Megatrend²⁸⁷

*die Vergreisung, der den Kampf um die besten Talente verschärft. Laut aktuellen Zahlen des Statistischen Bundesamts soll sich die Gruppe der jungen Talente im Alter von 16 bis 29 Jahren ausgehend um fast 24 % reduzieren. Das entspricht einem Defizit von 3,2 Millionen Fachkräften.*²⁸⁸

Am stark umkämpften Arbeitsmarkt werden Profilierung, Zukunfts- und Werteorientierung ein immer wesentlicher Aspekt.²⁸⁹ Dafür bedarf es im Recruiting Pioniere, die auch den Mut haben, neue Wege zu versuchen.²⁹⁰ Anzumerken ist, dass 48 % der HR-Verantwortlichen mit den aktuell gesetzten Recruiting-Maßnahmen nicht zufrieden sind. Dazu gehört auch das Sozialwesen.²⁹¹

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels sollen nicht unterschätzt werden – u. a. die Mehrbelastung für die bestehenden MitarbeiterInnen.²⁹² Aus strategischer Sicht ist es sinnvoll, sich auf Zielgruppen zu konzentrieren, die über einen Wechsel nachdenken bzw. offen sind für eine neue Herausforderung.²⁹³

Die Unternehmen kämpfen aufgrund der aktuellen Situation um potenzielle MitarbeiterInnen. Dieser War for talents wird in der Literatur kontrovers diskutiert bzw. werden mehrere Ansätze genannt. Jánszky vertritt die Ansicht, dass branchengleiche Unternehmen kooperieren können und daraus beide Seiten – Unternehmen sowie BewerberInnen - ihren Mehrwert ziehen. Dazu gehört unter anderem die Steigerung des Marktwerts für MitarbeiterInnen.²⁹⁴ Diese Ansicht sieht Heide-Winter kritisch. Sie ist der Auffassung, dass Unternehmen aktiv ins Abwerben von MitarbeiterInnen gehen müssen. Vor allem im Sozialbereich ist es normal, dass MitarbeiterInnen von der

²⁸⁶ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 3

²⁸⁷ Vgl. Landwehr (2020), o. S.

²⁸⁸ Landwehr (2020), o. S.

²⁸⁹ Vgl. Hartmann (2015), S. 8 ff.

²⁹⁰ Vgl. Beekhuis (2019), S. 44 ff.

²⁹¹ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 5

²⁹² Vgl. Dornmayr, Riepl (2021), S. 21

²⁹³ Vgl. Ullah, Witt (2015), S. 18 ff

²⁹⁴ Vgl. Jánszky (2014), S. 83 ff.

Konkurrenz umworben werden.²⁹⁵ Interessant ist, dass beide Meinungen aus dem Jahr 2014 sind und heute aktueller denn je.

Besonders zu berücksichtigen sind da die Generationen Y und Z sowie die Millennials. Diese Zielgruppen haben klare Vorstellungen, wie sie sich ihre Arbeit in Kombination mit ihrer Freizeit vorstellen.²⁹⁶ Da die Wichtigkeit der Work-Live-Balance immer mehr zunimmt, setzt Spredl auf ein benefit-portfolio. Hier haben MitarbeiterInnen die Möglichkeit aus verschiedenen Angeboten auszuwählen, was am besten zu ihrem Lebensstil passt.²⁹⁷

Diskutieren lässt sich auch über die Vor- und Nachteile von internem und externem Recruiting.²⁹⁸ Beide Seiten haben ihre Vor- und Nachteile. Ausschlaggebend ist, welche Stelle zu besetzen ist.²⁹⁹

Beanstandet wird auch, dass sich notwendige Optimierungsmaßnahmen meist nur nach Innen richten. Dabei wäre gerade die Berücksichtigung der Bedürfnisse der BewerberInnen wichtig.³⁰⁰ Ein Lösungsansatz dafür wäre, den Arbeitgeber attraktiv zu vermarkten.³⁰¹ Oder die zukünftige MitarbeiterInnen als Kundschaft zu betrachten.³⁰²

Genau diesen Ansatz zeigt Asshauer auch mit seinem Funnel-Prinzip auf. Kurz zusammengefasst durchlaufen die BewerberInnen die verschiedenen Stadien und der Arbeitgeber ist Verkäufer und der/die BewerberIn die Kundschaft.³⁰³ Bruhn setzt mit seinem 3-R-Modell auf das Beziehungsmarketing. In allen 3 Phasen wird ein Instrumentenmix eingesetzt, der eine positive Beziehung zwischen Arbeitgeber und BewerberInnen aufbauen, erhöhen und erhalten sollen.³⁰⁴ Im Gegensatz zu Asshauer und Bruhn, deren Modelle, die einzusetzenden Instrumente nur vage beschreiben, setzt das Modell Instrumentenmix gezielt auf den Einsatz verschiedener und benannter Instrumente.³⁰⁵

Dabei gibt es beim Recruiting-Prozess schon Ansätze, welche aus Sicht der BewerberInnen beschrieben werden.³⁰⁶ Auch gibt es Prozesse, die die verschiedenen Schritte von der emotionalen

²⁹⁵ Vgl. Heider-Winter (2014), S. 24.

²⁹⁶ Vgl. Christen, Franken (2018), S. 38

²⁹⁷ Vgl. Spardel (2021), o. S.

²⁹⁸ Vgl. Ullah, Ullah (2015), S. 32 ff.

²⁹⁹ Vgl. Schulz (2014), S. 38

³⁰⁰ Vgl. Ullah, Ullah (2015), S. 32 ff.

³⁰¹ Vgl. Spardel (2021), o. S.

³⁰² Vgl. Asshauer (2020), S. 31 ff.

³⁰³ Vgl. Asshauer (2020), S. 31 ff.

³⁰⁴ Vgl. Bruhn (2018), S. 10 f.

³⁰⁵ Vgl. Hartmann (2015), S. 82 ff.

³⁰⁶ Vgl. Ullah, Ullah (2015), S.39 ff.

Seite her aufbauen. Ziel ist dabei die Bindung an das Unternehmen, in dem die Erwartungen erfüllt werden.³⁰⁷

Dadurch, dass sich Angebot und Nachfrage durch den Fachkräftemangel stark verändert haben, besteht auch die Notwendigkeit, Recruiting-Kanäle anzupassen.³⁰⁸ Von den traditionellen Kanälen aus gesehen sind die Empfehlungen der erfolgreichste Kanal in der MitarbeiterInnenfindung. Wobei anzumerken ist, dass schon 25 % der Unternehmen zur Gänze auf „Offline-Methoden“ verzichten. Digitales Recruiting rückt immer mehr in den Vordergrund. Das wichtigste Medium aktuell ist eine Karrierewebsite.³⁰⁹ Die wichtigsten Inhalte einer Karrierewebsite sind für 91,5 Prozent die ausgeschriebenen Stellen selbst.³¹⁰ Wobei bei den jüngeren Zielgruppen auch Facebook, Instagram und TikTok eine nicht unwesentliche Rolle spielen und zielführend bespielt gehören. Als der große Vorteil wird hier die Dialogorientierung genannt. Unternehmen und BewerberInnen kommunizieren. Aber auch der Austausch zwischen den Bewerbenden ist möglich.³¹¹ Besonders für Träger der Sozialwirtschaft kann z. B. ein positives Storytelling von Vorteil sein.³¹² In diesem Zusammenhang muss unbedingt darauf hingewiesen werden, dass Unternehmen ein souveränes und seriöses Auftreten im Netz zeigen. Auch wenn diese mit Kritik konfrontiert werden.³¹³

Das Metaverse ist ein neuer Trend in der digitalen Welt. Aufgebaut wird eine virtuelle Welt, in der BewerberInnen das Unternehmen kennenlernen können – mit Interaktion.³¹⁴ Das Metaverse kann, genau betrachtet, zum Recrutainment gezählt werden. Recrutainment ist die spielerische und kreative Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und BewerberInnen.³¹⁵ Recrutainment ist vor allem für die Young Professionals eine kreative Methode, um einen Bewerbungsprozess zu führen. Als Maßnahme für das Bewerbungsmanagement ist diese Methode nicht zu unterschätzen. Vor allem die virtuelle Darstellung von realistischen, berufsbezogenen Situationen erweisen sich als vielversprechend.³¹⁶

Lt. diversen Studien (siehe Kapitel 3.7) werden die Herausforderungen im Recruiting auch im kommenden Jahr nicht einfacher werden.³¹⁷ Vor allem die Geschwindigkeit im Bewerbungsprozess

³⁰⁷ Vgl. Nagel (2011), S. 19 ff.

³⁰⁸ Vgl. Fliegen (2020), S. 55. ff

³⁰⁹ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 5

³¹⁰ Vgl. Vgl. Knabenreich (2020); o. S., 23. 06. 2022

³¹¹ Vgl. Pleil, Bastian (2017), S. 3 ff.

³¹² Vgl. Jobteaser (2022), o. A., o. S., 22. 10. 2022

³¹³ Vgl. Pleil, Bastian (2017), S. 11 f.

³¹⁴ Vgl. Hwang, Chien (2022), o. S.

³¹⁵ Vgl. Redaktionsteam Personalwissen (2022), o. S.

³¹⁶ Vgl. Redaktionsteam Personalwissen (2022), o. S.

³¹⁷ Vgl. Buckesfeld (2012), S. 2

wird eine tragende Rolle spielen. Die schnellen Unternehmen bekommen die High Potentials.³¹⁸ Und an diesem Punkt ist nochmals die Employer Brand und ihr Einfluss auf das Recruiting hervorzuheben. Nur 47% der BewerberInnen wurde deutlich, welche Werte der Arbeitgeber vertritt. Employer Brand und der Bewerbungsprozess war nur für 38,4% frei von Widersprüchen, 13,6 % bemängeln deutliche Widersprüche. Grundsätzlich war es dem Großteil der Arbeitgeber nicht möglich, die Employer Brand im Bewerbungsprozess adäquat einzubinden und ihre Nutzenversprechen zu halten.³¹⁹

Zusammengefasst lässt sich die Roadmap für ein erfolgreiches Recruiting 2022/2023 wie folgt darstellen:³²⁰



Abb. 22: Roadmap Recruiting³²¹

Für die Verfasserin ist für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung, dass die Employer Brand in den Recruitingprozess authentisch integriert wird. Auch die Rolle der sozialen Medien sowie die Geschwindigkeit im Bewerbungsverfahren in der Lebenshilfe Region Judenburg gehören durchleuchtet und sortiert. Bezugnehmend auf die weiteren Erkenntnisse in diesem Kapitel muss sich die Geschäftsführung über die zukünftige Ausrichtung der vorhandenen Stellen Marketing & PR sowie der Beauftragten für das Bewerbungsmanagement Gedanken machen. Eine Zusammenführung scheint unerlässlich zu sein. Priorität hat aufgrund der Literaturrecherche, die Darstellung des Ist-Zustands, um die Forschungsfrage beantworten zu können.

³¹⁸ Vgl. Harbinger (2022), o. A., o. S., 22. 10. 2022

³¹⁹ Vgl. Esch, Seibel (2015), S. 16

³²⁰ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 18

³²¹ Verfasserin, angelehnt an Schreiber und Klußmann (2022), S. 18

4 Empirischer Teil – Fallbeispiel Lebenshilfe Region Judenburg

4.1 Grundlagen zur Empirie

Empirie beschäftigt sich damit, wie man **Wissen anhäufen** kann und mit **welchen Methoden**; unter dem Gesichtspunkt der Wissenschaftlichkeit. Wissenschaftliche Erkenntnisse **spiegeln keine Meinung wider**, sondern **bewiesene Fakten**. Die Faktengewinnung, der Prozess der Forschung sowie die **gewählten Instrumente zur Datengewinnung und -auswertung** müssen nachvollziehbar sein. Die gewonnenen Erkenntnisse haben dem Kriterium der Wahrheit zu entsprechen.³²²

*„Unter **Wissenschaftstheorie** wird eine Disziplin verstanden, die sich mit „dem Begriff, der Einteilung, den Erkenntnisprinzipien, den Methoden und Sprachen, den Voraussetzungen sowie mit den Zielen und Ergebnissen“ der Wissenschaft beschäftigt.“³²³*

*„Die **Methodologie** ist die Lehre davon, wie Forschung durchgeführt werden sollte und darüber, was überhaupt untersucht werden kann. Sie umfasst theoretische Annahmen, die hinter der Wahl eines Untersuchungsgegenstandes sowie der Untersuchungsmethode liegen und die diese Wahl unterstützen. Sie ist die Untersuchungsstrategie, die die Wahl der Methoden in schlüssiger Weise mit der Art der angestrebten Ergebnisse verbindet.“³²⁴*

4.2 Arten von empirischer Forschung:

Forschungsmethoden lassen sich wie folgt klassifizieren:³²⁵

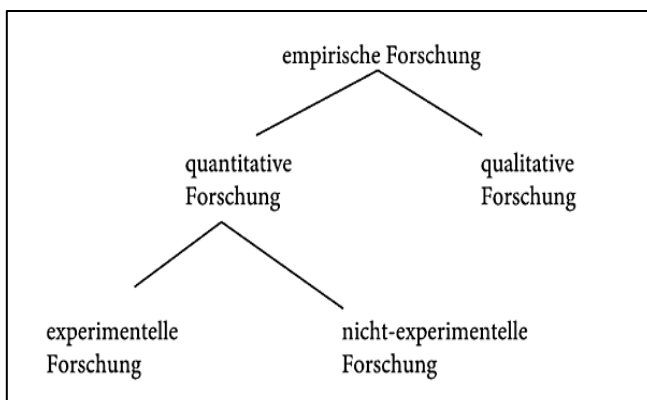


Abb. 23: Forschungsmethoden³²⁶

³²² Vgl. Aeppli et al (2016), S. 16 ff.

³²³ Wichmann (2019), S. 6

³²⁴ Wichmann (2019), S. 7

³²⁵ Vgl. Tichy, Padberg (o. Jg.), S. 212

³²⁶ Verfasserin, angelehnt an Tichy, Padberg (o. Jg.), S. 212, vereinfacht dargestellt

Zu den quantitativen Forschungsmethoden gehören die Korrelations-Studie, Langzeit- und Querschnittsstudien, Umfragen, etc. Zu den qualitativen Forschungsmethoden zählen u. a. die Fallstudie, Phänomenologie und Ethnographie.³²⁷

4.3 Die Unterschiede in der quantitativen und qualitativen Forschung

Burzan beschreibt die Forschungslogik hinter den quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden wie folgt und stellt die Unterschiede gegenüber:

Quantitative Methoden	Qualitative Methoden
Schwerpunkt: Beschreibung oder theoretische Erklärung	Schwerpunkt: Beschreibung oder Theorieentwicklung
Herausarbeitung von Mustern und Regelmäßigkeiten durch die Betrachtung vieler Fälle	Untersuchung von Zusammenhängen im Kontext von Einzelfällen bei eher wenigen Fällen
eher linearer Forschungsablauf nach Regelgerüst; u. a. Klärung vor der Datenerhebung, was man wozu erhebt → Ergebnisse können Hypothesen oder Forschungsfragen zugeordnet werden	eher nicht linearer Forschungsablauf; u. a. Offenheit für Aspekte, die sich während der Forschung ergeben, z. B. Prioritäten der Befragten oder Kontexteffekte
Trennung von Datenerhebung und Auswertung	Trennung dieser Schritte nicht unbedingt erforderlich, auch Hin-und-Her-Bewegungen möglich
Standardisierte Datenerhebung	Nicht-standardisierte Datenerhebung
Auswertung oft mittels statistischer Verfahren	Statistik untypisch (stattdessen z. B. hermeneutische Verfahren)
meist statistische Repräsentativität angestrebt	kein Anspruch auf Repräsentativität, Verallgemeinerung z. B. durch Typenbildung oder Erkennen einer allgemeinen Struktur am Einzelfall

Abb. 24. Die Forschungslogik quantitativer und qualitativer Methoden³²⁸

Steiner und Benesch benennen drei Ansätze zu empirischen Untersuchungen:

- 1. explorativ:** Der explorative Zugang ist geeignet, wenn Unbekanntes erforscht wird (Vorstudien).
- 2. deskriptiv:** Dieser Ansatz wird verwendet, um Zustände zu beschreiben.

³²⁷ Vgl. Tichy, Padberg (o. Jg.), S. 212

³²⁸ Verfasserin, angelehnt an Burzan (2015), leicht modifiziert, S. 24

3. explikativ: Diese Form eignet sich für die Ableitung und Begründung von Hypothesen.³²⁹

Qualitative Forschung setzt sich auseinander mit Meinungen, Erfahrungen, Einstellungen, Werte, etc.³³⁰ Quantitative Forschung hat zum Ziel Zusammenhänge zu erläutern. Die Forschungsgrundlage besteht darin, mit einer Vielzahl von Daten Muster zu erkennen, um für eine große Zielgruppe kennzeichnende Behauptungen treffen zu können.³³¹

4.4 Die Vor- und Nachteile von quantitativer und qualitativer Forschung

Witt beschreibt die Vor- und Nachteile der beiden Forschungsarten wie folgt:³³²

	Qualitative Forschung	Quantitative Forschung
Vorteile	Durch wenige Fälle können detaillierte und genaue Analysen erstellt werden	Untersuchung einer grossen Anzahl von Fällen in relativ kurzer Zeit
	Beteiligte haben einen grösseren Spielraum, Relevantes in seinen Kontext darzustellen	Hoher Grad an Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse
Nachteile	Höherer Zeitaufwand	Das konkret Untersuchte erfasst nicht notwendigerweise die für die Beteiligten relevanten Aspekte
	Verallgemeinerung auf die breite Masse kaum möglich	Ungenügende Berücksichtigung des Kontextes und der damit verbundenen Bedeutungen

Abb. 25. Vor- und Nachteile³³³

Die Wahl der Forschungsmethode ist abhängig vom Forschungsziel der jeweiligen Arbeit und der Forschungsfrage.³³⁴

³²⁹ Vgl. Steiner, Benesch (2021), S. 37 ff.

³³⁰ Ritschl, Weigl, Stamm (2016), S. 67. ff.

³³¹ Vgl. Burzan (2015), S. 21 ff.

³³² Vgl. Witt (2001), o. S.

³³³ Witt (2001), o. S.

³³⁴ Vgl. Grin (2021)

4.5 Fallbeispiel Lebenshilfe Region Judenburg - die Methode Fallstudie

*„Die Fallstudie ist die Beschreibung eines Phänomens“.*³³⁵

Die Fallstudie wird hauptsächlich zu Lernzwecken eingesetzt, stellt aber auch eine wissenschaftliche Methode dar.³³⁶

*"A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. ... The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies in multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis."*³³⁷

Yin reiht die Fallstudie in die wissenschaftlichen Methoden ein. Stake hingegen sieht in der Fallstudie ein Vorgehen ohne theoretischen Hintergrund. Fallstudien können für explorative, deskriptive und explanative Fragestellungen eingesetzt werden. Angewendet werden Fallbeispiele z. B., um einen Überblick zu erlangen oder aber auch um Wichtiges von Unwichtigen differenzieren zu können.³³⁸ Primäres Ziel einer Fallstudie ist es, Erkenntnisse zu gewinnen.³³⁹ Vordergründig soll ein möglichst umfassendes und realistisches Bild geschaffen werden.³⁴⁰

Yin beschreibt die Einzelfallstudie (Single-Case-Design) und die vergleichende Fallstudie (Multiple-Case-Design).³⁴¹ Im Gegensatz zur Einzelfallstudie werden im Zuge einer vergleichenden Fallstudie mehrere Fälle betrachtet, wodurch sich die Möglichkeit bietet, Vergleiche anzustellen und Gemeinsamkeiten oder Unterschiede sichtbar zu machen.³⁴² Verglichen mit quantitativen Erhebungen haben Fallstudien den Vorteil, dass durch die breitegefächerte Darstellung der Realität und der kontextbezogenen Betrachtung Ursachen und Wirkungen in Zusammenhang gebracht werden können. Die Limitation besteht allerdings darin, dass die Ergebnisse einer Fallstudie nicht auf die Gesamtheit abgeleitet werden können.³⁴³

³³⁵ Heimerl (2009), S. 384

³³⁶ Vgl. Borchardt, Göthlich (2009), S. 34 ff.

³³⁷ Vgl. Borchardt, Göthlich (2009) S. 34,

³³⁸ Vgl. Heimerl (2009), S. 385

³³⁹ Vgl. Borchardt, Göthlich (2009), S. 35f

³⁴⁰ Vgl. Lamnek (2010), S. 273

³⁴¹ Vgl. Yin (2003), S. 39 ff.

³⁴² Vgl. Borchardt, Göthlich (2009), S. 35

³⁴³ Vgl. Borchardt, Göthlich (2009), S. 36

4.6 Forschungsziel dieser Arbeit

Zunächst gilt es das Ziel und den Zweck der Fallstudie umfassend zu beschreiben.³⁴⁴

Primäres Ziel ist es zu erforschen, welche mögliche Fehlerquellen es in den Bereichen Employer Branding und Recruiting in der Lebenshilfe Region Judenburg gibt. Ziel ist es, Haupt- und Nebenursachen zu erkennen und zu benennen, um in weiterer Folge, nach der Analyse, Handlungsempfehlungen für die weitere Vorgehensweise abzuleiten, die wesentlich sind, um den Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die beiden Themen Employer Branding und Recruiting werden separat untersucht, da es in der Organisation für beide Bereiche noch keine definierten Prozesse o. ä. gibt. In der Analyse wird versucht, Verknüpfungen und Zusammenhänge zwischen Employer Branding und Recruiting miteinzubauen, die sich aufgrund der Literaturrecherche ersichtlich geworden sind.

4.6.1 Datenerhebung

Bezüglich der Datenerhebung ist bei Fallstudien keine bestimmte Erhebungsmethode vorgesehen. Im Fokus steht die Auswahl einer an der Zielsetzung orientierten Methode, die relevante Daten für die Beantwortung der Forschungsfrage liefert. Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse stellen mögliche Anwendungsmethoden dar.³⁴⁵

Um die Forschungsfrage zu beantworten, hat sich die Verfasserin für eine Einzelfallstudie entschieden. Die Forschungsform ist qualitativ und deskriptiv (Zustand wird beschrieben). Die Daten werden in einer Gruppendiskussion erhoben. Die Ergebnisdarstellung erfolgt mittels dem Ursache-Wirkungs-Diagramm. Mit diesem Instrument ist es möglich, Ursachen und deren Wirkungen zu verifizieren und übersichtlich darzustellen. Für die Auswertung und Interpretation werden die aus der Analyse gewonnenen Daten verwendet. Die Ergebnisse aus der Gruppendiskussion sind das Primärmaterial. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche in die Handlungsempfehlungen ein.

Die „klassischen Gütekriterien“ Objektivität, Reliabilität (Zuverlässigkeit in Bezug auf Messgenauigkeit und konstanter Messbedingungen) und Validität (Gültigkeit – ob auch tatsächlich gemessen wird, was man messen wollte) stellen bei der Beantwortung der Forschungsfrage bedeutende Gütekriterien dar.³⁴⁶

Die Fallauswahl erfolgte unter Berücksichtigung der Objektivität. Untersucht wurde das eigene Unternehmen. Geforscht wurde in den Bereichen Employer Branding und Recruiting. In erster Linie war es Ziel der Verfasserin, Hauptursachen und Nebenursachen für diese beiden Problemfelder auszumachen. Um die Validität zu gewährleisten, wurde direkt in der

³⁴⁴ Vgl. Borchardt, Göthlich (2009), S. 3

³⁴⁵ Vgl. Borchardt, Göthlich (2009), S. 37

³⁴⁶ Vgl. Mayring (2015), S. 123

Gruppendiskussion eruiert, ob die ausgewählten Aussagen mit den zu untersuchenden Kategorien übereinstimmen.

Der Datenauswertung von Fallstudien liegen keiner klaren Vorgehensweisen zugrunde. Demnach gibt es keinen „falschen“ Weg zur Fallstudienanalyse.³⁴⁷

Auf eine einfache Transkription der Gruppendiskussion wird verzichtet. Im Vordergrund steht nicht, welche/r TeilnehmerIn welche Ursachen einbringt, sondern das Gesamtergebnis.

4.6.2 Das Ursachen-Wirkungs-Diagramm

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm ist ein Instrument zur Visualisierung und zur Kategorisierung von möglichen Ursachen eines Problems. Diese Form des Diagramms wird verwendet, um die Ursachen eines Problems zu ermitteln.³⁴⁸

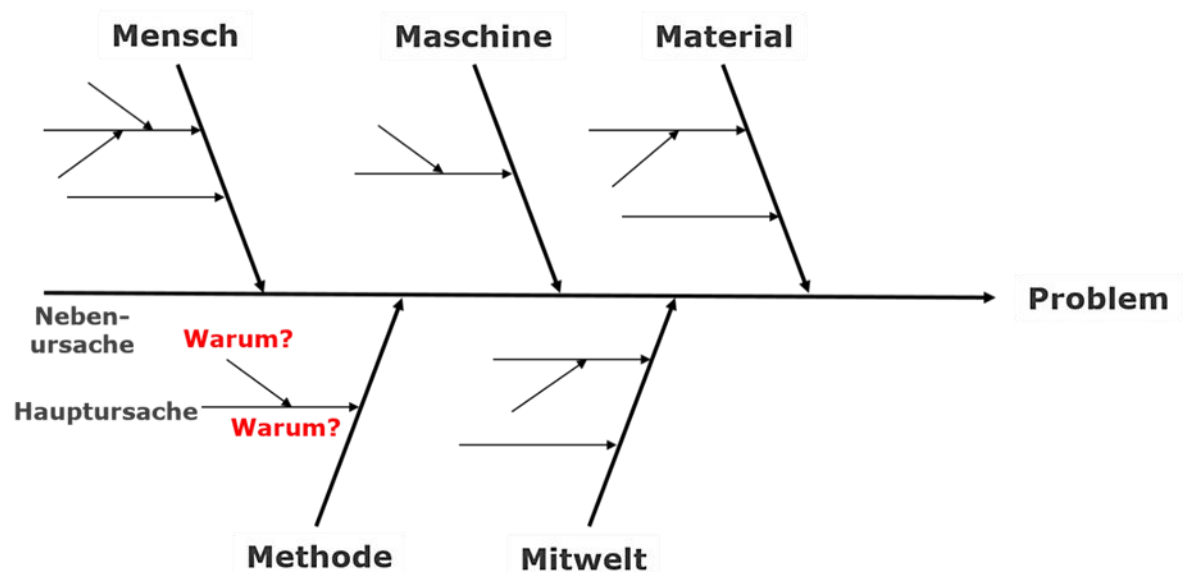


Abb. 26. Ursache-Wirkungs-Diagramm³⁴⁹

³⁴⁷ Vgl. Borchardt, Göthlich (2009), S. 43

³⁴⁸ Vgl. Tecero Consult (o. J.), o. A., o. S.

³⁴⁹ Refa (2022), o. A., o. S.

4.6.3 Kategorienbildung

Die Kategorien lehnen sich an die 5 Ms des Ursachen-Wirkungs-Diagramm:

K1: Mensch (in diesem Fall MitarbeiterInnen)

K2: Maschine (in diesem Fall Digitalisierung und soziale Medien)

K3: Material (in diesem Fall Instrumentenmix für die Präsentation der Lebenshilfe Region Judenburg)

K4: Methode (in diesem Fall Konzepte, Leitfäden, Prozessabläufe, Methoden, Instrumente, etc.)

K5: Mitwelt (in diesem Fall Außensicht, Umfeld- und Umweltbedingungen)

Die Kategorie lassen sich als formale Kategorien beschreiben, da fünf vorgegebene Kategorien vom Ursache-Wirkungs-Diagramm verwendet werden, andererseits können die Kategorien auch als inhaltlich angesehen werden, da die Kategorien dezidiert zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Zudem ist die Vollständigkeit in der Kategorienbildung gegeben, da diese alle Aspekte der Forschungsfrage abdecken.³⁵⁰

Zusätzlich können alle Inhalte aus der Literaturrecherche zugeteilt werden.

Eine potenzielle Gefahr in der Durchführung stellt die Trennschärfe der Kategorien dar.³⁵¹ Für die Verfasserin scheinen die 5 Ms klar und prägnant zu sein. Da die Verfasserin in der Gruppendiskussion eine passive Rolle einnimmt, kann nicht gewährleistet werden, dass für die TeilnehmerInnen die Kategorien das gleiche aussagen wie für die Verfasserin. Die Verfasserin hat keinen Einfluss auf das Ergebnis. Ggf. besteht im Nachhinein die Notwendigkeit einer Umgruppierung, um die Trennschärfe herzustellen. Das wird aber nicht Teil dieser Arbeit sein.

Das Gütekriterium Validität sieht die Verfasserin nicht gefährdet, da es theoretisch keine falschen Antworten geben kann.³⁵² Und lt. Burzan die qualitative Forschung offen ist, für Aspekte, die sich während der Forschung ergeben.³⁵³

Mit den TeilnehmerInnen wurde vereinbart, dass max. drei Hauptursachen und vier bis fünf Nebenursachen je Bereich dargestellt werden, um die Übersicht zu behalten. Anzumerken ist, dass in diesem Forum das erste Mal mit diesem Instrument gearbeitet wurde. Da die Verfasserin das Ursache-Wirkungs-Diagramm für die Evaluierung weiterer Prozesse in der Organisation anwenden möchte, soll das Instrument und die Darstellungsweise nicht abschreckend wirken.

³⁵⁰ Journalistik.Eichstätt, o. A., o. S.

³⁵¹ Journalistik.Eichstätt, o. A., o. S.

³⁵² Vgl. Mayring (2015), S. 123

³⁵³ Vgl. Burzan (2015), S. 25

Welche Punkte in das Diagramm aufgenommen werden, wurde mittels Punktesystem durch die TeilnehmerInnen entschieden. Die Klassifizierung der betrachteten Haupt- und Nebenursachen erfolgt mittels der Kriterien:

- A = sehr wichtig oder dringlich,
- B = wichtig oder dringlich,
- C = weniger wichtig oder dringlich.³⁵⁴

Die nicht-gewählten Punkte wurden zusammengefasst und für die weitere Vorgehensweise protokolliert.

4.7 Leitfadenerstellung

Der Leitfaden für die Gruppendiskussion wurde von der Verfasserin am 05. und 06. November 2022 (gemeinsam mit M; siehe Kapitel 5.2) ausgearbeitet. Der Leitfaden enthält vier Themenblöcke:

1. Warming-Up
2. Employer Branding
3. Recruiting
4. weitere Vorgehensweise

4.8 TeilnehmerInnen

Die Gruppe hat sich wie folgt zusammengesetzt; die Abkürzungen werden in weiterer Folge für die Durchführung verwendet:

- I1: Stabsstelle (weiblich)
- I2: Stabsstelle (weiblich)
- I3 bis I7: Standortleitungen (2 männlich, 3 weiblich)
- I8: Geschäftsführung (männlich)
- M: Stabsstelle, Moderation (weiblich)
- V: Verfasserin, Protokollführung, Beobachtung

Es lässt sich sagen, dass es sich um eine homogene Gruppe handelt. Die Mitglieder der Gruppe haben gemein, dass alle TeilnehmerInnen eine Führungsposition besetzen, Teams in unterschiedlichen Größen leiten, selbstständig Bewerbungsgespräche führen und vom Aufgabenbereich her die Kompetenz haben, MitarbeiterInnen einzustellen.

Von der Altersstruktur unterscheiden sich die TeilnehmerInnen. Diese liegt zwischen 33 Jahren und 57 Jahren. Auch von der Zugehörigkeitsdauer zur Organisation liegt eine Spannbreite zwischen einem und 30 Jahren. Diese Unterschiede werden von der Verfasserin als positiv angesehen, da damit sichergestellt ist, dass Betriebsblindheit weitestgehend vermieden wird.

³⁵⁴ Organisationshandbuch – Bundesministerium des Innern und für Heimat (o. Jg.), o. A., o. S.

I1, I2 und I8 wirken in der gesamten Lebenshilfe Region Judenburg und verfügen über einen Metablick. I3 bis I7 leiten verschiedene Bereiche in der Organisation: stationär, teilstationär und mobil. Somit ist sichergestellt, dass in der Gruppendiskussion kein Leistungsangebot außer Acht gelassen wird. Hinweisen möchte ich darauf, dass in der Gruppendiskussion keine Employer Brand-ManagerInnen und RecruiterInnen mitwirken, da die Organisation keine Stellen in dieser Form besetzt hat. M hat sieben Jahre Leitungserfahrung und als Stabstelle Strategie Einblick in die Gesamtorganisation. M hat eine Moderationsausbildung.

V hat sich bewusst in die passive Rolle der Protokollführerin begeben, um mit ihrem Wissen aus der Literaturrecherche die Diskussion nicht, ob bewusst oder unbewusst, in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Die Themen der Gruppendiskussion, die Forschungsfrage, der Ablauf sowie die Vorgehensweise wurden im Vorfeld ausgeschickt. Es konnte also vorausgesetzt werden, dass die Gruppe ausreichend Wissen für den Diskurs mitbringt.

4.9 Rahmenbedingungen

Die Gruppendiskussion hat am 10. November 2022 im Rahmen einer zweitägigen Klausur am Reinschkogel stattgefunden. Für den gesamten Ablauf wurden eineinhalb Stunden eingeplant. Materialien wurden durch das Seminarhotel gestellt. Auf zwei Pinnwänden wurde das Ursachen-Wirkungs-Diagramm vorbereitet sowie eine Pinwand mit den Kategorien zum Clustern und Auswählen der Ergebnisse. Die Atmosphäre kann als locker und entspannt beschrieben werden. Das Arbeitsumfeld als angenehm. Die TeilnehmerInnen sind im Halbkreis zu den Pinnwänden gesessen; ausgestattet mit Stiften, Beschriftungskärtchen und Punkten zum Bewerten. Die TeilnehmerInnen haben ihre Kärtchen selbst an den Pinnwänden unter den jeweiligen Kategorien angebracht. Nach der Punktebewertung hat M die Karten den zwei Diagrammen zugeordnet. Im Protokoll ist die Sitzordnung mit den TeilnehmerInnen abgebildet. Für die zwei Haupt-Themen wurden je 30 Minuten eingeplant.

- 15 Minuten: Warming-Up
- 30 Minuten: Employer Branding und Fachkräftemangel
- 30 Minuten: Recruiting und Fachkräftemangel
- 15 Minuten: weitere Vorgehensweise

Eine Pause wurde nicht eingeplant, um die Gruppendynamik nicht zu unterbrechen. Auf eine Vorstellungsrunde wurde verzichtet, da sich die TeilnehmerInnen kennen.

4.9.1 Warming-Up

Einleitend wurden die TeilnehmerInnen von V begrüßt. V hat das Leitfaden-Design vorgestellt, das Ziel der Gruppendiskussion beschrieben sowie das Instrument Ursache-Wirkungsdiagramm erläutert. Besonders eingegangen wurde auf die 5 Kategorien und ihre Bedeutung in diesen beiden Fällen, um Missverständnisse in der Wortdeutung weitestgehend zu vermeiden. Die TeilnehmerInnen wurden auf die Protokollführung hingewiesen, auf die Anonymisierung ihrer Personen, die

Einverständniserklärungen wurden unterschrieben und die Verarbeitung der Daten erklärt. In weiterer Folge wurden im Warmin-Up von M neben den organisatorischem Ablauf und den gängigen Diskussionsregeln, ein Flip-Chart mit, für die Verfasserin, wesentlichen Schlagwörtern aus der Literaturrecherche präsentiert. Diese Begriffe sollten den TeilnehmerInnen als positive oder negative Stimulation den Einstieg in das Thema erleichtern:

War for Talents, Love Brand, Candidate Journey, BewerberInnen suchen sich Arbeitgeber aus, Markenversprechen, Wir-Gefühl, Geschwindigkeit, Millennials, Digitalisierung, Fachkräftemangel, soziale Medien

Ausgangs- und Orientierungspunkt für die TeilnehmerInnen ist die Zielpyramide von Walter und Kremmel, die M mit den TeilnehmerInnen durchbesprochen hat. Die Verfasserin hat sich für diese entschieden, da bei der Zielpyramide beide Themenbereiche, Recruiting und Employer Branding, einbezogen und visuell dargestellt werden.³⁵⁵

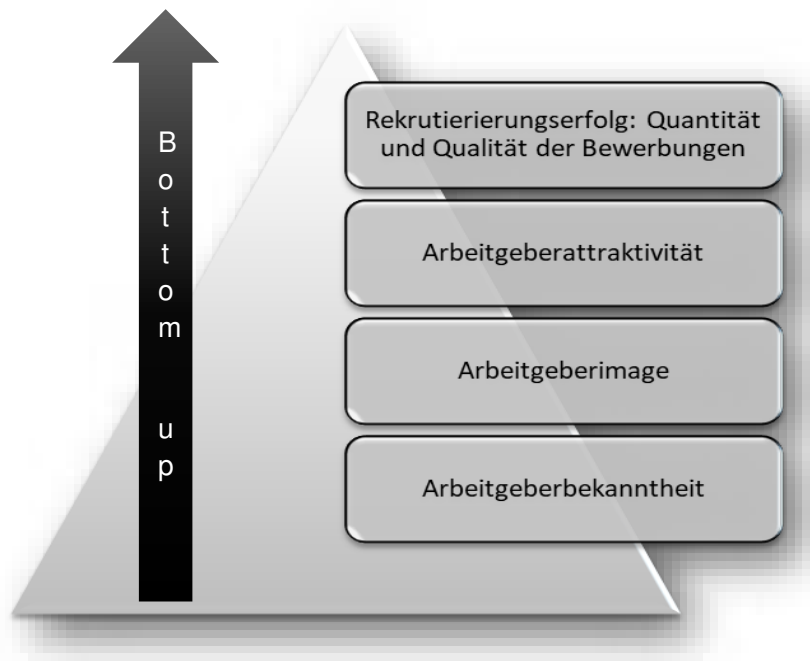


Abb. 27. Zielpyramide³⁵⁶

4.9.2 Ergebnisdarstellung Employer Branding

Aus Übersichtsgründen wurde von der Verfasserin in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet, die Ergebnisse im Ursachen-Wirkungs-Diagramm darzustellen. Hier ist anzumerken, dass die Grafik

³⁵⁵ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 120 f.

³⁵⁶ Verfasserin, angelehnt an Walter, Kremmel, (2016), S. 120, leicht modifiziert

für eine große Fläche einwandfrei geeignet ist, sich eine leserliche Darstellung im A-4-Format aber nicht ausgeht.

Legende (siehe Abb. 28):

Problem: Employer Branding, HU – Hauptursache, NU – Nebenursache

1. K1: Mensch (in diesem Fall MitarbeiterInnen)

- HU1-I7: Wir haben keine Außensicht eingeholt. Unsere MitarbeiterInnen wissen nicht, wie sie wahrgenommen werden, oder ihre Tätigkeit.
 - NU1-I6: Wir haben keine Zielgruppen definiert.
 - NU2-I3: Unsere MitarbeiterInnen haben divergierende Ansichten zur Organisation (bezogen auf das Schulnotensystem von sehr gut bis nicht genügend).
- HU2-I2: Wir sind uns intern nicht einig, was wir darstellen wollen.
 - NU1-I4: Die Führungsebene spricht nicht dieselbe Sprache.

2. K2: Maschine (in diesem Fall Digitalisierung und soziale Medien)

- HU1-I8: Wir haben eine Homepage und Facebook.
 - NU1-I3: Die Jüngeren erreichen wir damit nicht mehr.
- HU2-I2: Wir haben niemanden, der sich wirklich auskennt.
 - NU1-I1: Es gibt keine Regelmäßigkeit oder Struktur in den sozialen Medien.
- HU3-I7: Wir sind technisch nicht so weit.

3. K3: Material (in diesem Fall Instrumentenmix für die Präsentation der Lebenshilfe Region Judenburg)

- HU1-I5: Wir haben genügend Materialien, die die Organisation präsentieren. Aber die sind nicht gebündelt.
 - NU1-I8: Wir haben niemanden, bei dem diese zusammenlaufen.
 - NU 2-I7: Wir wissen nicht, wie und wo wir sie präsentieren sollen.
- HU2-I3: Wir haben unsere Materialien noch nie auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Wir machen einfach.
- HU1-I1: Wir müssen unsere benefits ausarbeiten und präsentieren.

4. K4: Methode (in diesem Fall Konzepte, Leitfäden, Prozessabläufe, Methoden, Instrumente, etc.)

- HU1-I3: Wir haben keine Methode. Wir haben keine Employer Brand ausgearbeitet.
 - NU1-I5: Uns fehlt das Wissen.
- HU1-I4: Wir haben keinen Prozess oder Leitfaden, der den Ablauf regelt.
 - Wir haben kaum zeitliche Ressourcen, um einen Prozess auszuarbeiten.
 - Unsere Touchpoints sind nicht bekannt.

5. K5: Mitwelt (in diesem Fall Außensicht, Umfeld- und Umweltbedingungen)

- HU1-I8: Die eigenen MitarbeiterInnen kennen die Gesamtorganisation nicht.
 - NU1-I7: Das Logo ist bekannt, aber nicht die Berufszweige.

- NU2-I4: Lebenshilfe sagt nichts Spezifisches aus.
- HU2-I5: Wir sind anhängig von den Vorgaben und Tagsätzen des Landes.
- HU3-I3: Das Markenhandbuch der Lebenshilfe Österreich wird nicht verwendet.

4.9.3 Ergebnisdarstellung Recruiting

Legende (siehe Abb. 28):

Problem: Recruiting, HU – Hauptursache, NU – Nebenursache

1. K1: Mensch (in diesem Fall MitarbeiterInnen)

- HU1-I3: Ich werde oft gefragt, warum wir ständig Personal suchen. Das verunsichert.
 - NU1-I8: Wir haben keine monetären Anreize für neue bzw. unsere bestehenden MitarbeiterInnen.
- HU2-I5: Der Sozialbereich ist unattraktiv.
 - NU1-I2: Es möchte niemand mehr wirklich am Bett stehen.
 - NU2-I8: Wir können zum Beispiel kein Homeoffice anbieten.
 - NU3-I7: Es ist oft zum Einspringen.

2. K2: Maschine (in diesem Fall Digitalisierung und soziale Medien)

- HU1-I5: Wir haben keine schnelle digitale Bewerbungsmöglichkeit
 - NU1-I6: Uns fehlt eine Person, die sich mit der digitalen Welt auskennt.
- HU1-I7: Wir haben uns mit diesem Thema überhaupt noch nicht auseinandergesetzt.
 - NU1-I3: Wir sind auf dem gleichen Stand wie vor zehn Jahren.
 - NU2-I4: Andere Organisationen haben 1-Klick-Bewerbungsmöglichkeiten.

3. K3: Material (in diesem Fall Instrumentenmix für die Präsentation der Lebenshilfe Region Judenburg)

- HU1-I4: Wir haben keine aussagekräftigen Stellenausschreibungen.
 - NU1-I1: Wir wissen die aktuellen Trends nicht.
- HU1-I8: Wir suchen nur auf drei Kanälen aktiv: Homepage, Zeitung und Facebook.
 - NU1-I2: Die Konkurrenz führt Kampagnen durch.
 - NU2-I6: Unser finanzieller Spielraum ist klein.

4. K4: Methode (in diesem Fall Konzepte, Leitfäden, Prozessabläufe, Methoden, Instrumente, etc.)

- HU1-I8: Wir haben ein Bewerbungsmanagement, dass sehr langsam ist.
 - NU1-I4: Wir haben unseren Prozess noch nie evaluiert.
 - NU2-I3: Wir sind immer unter Zeitdruck.
- HU1-I 2: Das Bewerbungsverfahren steht nicht im Zusammenhang mit Employer Branding.
 - NU1-I3: Wir haben uns nicht abgestimmt.

- NU2-14: Viele unserer Prozesse hängen nicht zusammen.
- NU3-12: Wir suchen zu wenig aktiv. Wir warten auf Bewerbungen.

5. K5 Mitwelt (in diesem Fall Außensicht, Umfeld- und Umweltbedingungen)

- HU1-17: Wir haben in unserer Region zu viel Konkurrenz.
 - NU1-15: Das Umfeld weiß nicht, wie groß wir sind.
- HU2-12: Wir müssen die vorgegebenen Berufsgruppen nehmen.
 - NU1-16: Die gesetzlichen Vorgaben sind streng.
 - NU2-11: Der Kollektivvertrag schränkt uns auch sehr ein.

4.9.4 Weitere Vorgehensweise für die TeilnehmerInnen

Die TeilnehmerInnen haben durch das Punktesystem Prioritäten gesetzt und die beiden Diagramme selbst gestaltet. Dadurch wurde die notwendige Objektivität eingehalten. V hat sich nicht eingebracht. M hat die Ergebnisse nochmals kurz und prägnant präsentiert. Es wurde mit den TeilnehmerInnen vereinbart, dass V die Ergebnisse analysiert. Die Ergebnisse werden anschließend ausgeschickt und dienen als Grundlagenpapier für das nächste Treffen. Vor Ort wurde vereinbart, dass Employer Branding und Recruiting die Schwerpunktthemen für das Jahr 2023 sein werden. Die genaue Vorgehensweise besprechen V und GF noch mit ihrem externen Coach. Des Weiteren wurde vereinbart, dass das Gesprächs- und Fotoprotokoll innerhalb der nächsten drei Tage für Anmerkungen, Ergänzungen, etc. ausgeteilt wird. V bedankt sich für die konstruktive Arbeitsweise, die disziplinierte Gesprächskultur und die Ergebnisse.

Das Protokoll wurde ohne zusätzliche Bemerkungen am 14. 11. 2022 von allen TeilnehmerInnen angenommen und unterschrieben.

4.10 Analyse der Ergebnisse/Kategorien Employer Branding

Kurzzusammenfassung unter den vorgegebenen Kategorien:

Employer Branding				
K1 Mensch	K2 Maschine	K3 Material	K4 Methode	K5 Mitwelt
HU: fehlende Außensicht → NU: keine Kenntnisse über Zielgruppen, unterschiedliche Ansichten unter den MitarbeiterInnen	HU: digitale Potentiale werden nicht genutzt → NU: fehlende Erreichung der Zielgruppen	HU: keine Bündelung der Materialien → NU: zentrale Stelle fehlt, keine definierte Präsentationsform	HU: fehlende Methode → NU: kein Wissen vorhanden	HU: eigene MA kennen die gesamte Organisation nicht → NU: Logo ist präsent, Tätigkeitsbereich nicht, Lebenshilfe ist nicht aussagekräftig
HU: keine Einigkeit in der Führungsebene → NU: keine einheitliche Sprache	HU: fehlendes Fachwissen → NU: keinen definierten Ablauf, keine Regelmäßigkeit	HU: Wirksamkeit der Materialien wird nicht evaluiert	HU: keine Prozesse und Leitfäden → NU: keine zeitlichen Ressourcen, Zuständigkeit nicht geregelt, keine Kenntnisse über Touchpoints	HU: Vorgaben Land
		HU: Benefits werden nicht dargestellt		HU: Markenhandbuch der Lebenshilfe Österreich wird nicht verwendet

Abb. 28. Ergebnisse Employer Branding³⁵⁷

Einleitend ist auf das Wissensdefizit in allen 5 Kategorien hinzuweisen. Damit bestätigt sich die Aussage von Roedenbeck Schäfer, dass sich Behindertenorganisationen in den letzten Jahren nicht mit der Thematik Employer Branding auseinandergesetzt. Die Auswirkungen sind, dass kaum Wissen vorhanden ist.³⁵⁸ Auch die Annahme, dass sich Organisationen durch mannigfaltige Definitionen und Ansätze davon abhalten lassen, sich eingehend mit der Thematik zu beschäftigen, runden diesen Eindruck ab.³⁵⁹

4.10.1 Kategorie 1 – Mensch

In der Kategorie Mensch wird als erste Hauptursache die fehlende Außensicht genannt.

Dabei ist es gerade in der heutigen Zeit wichtig, diese Frage beantworten zu können:³⁶⁰

„Warum soll sich ein talentierter, qualifizierter und motivierter Mensch für einen bestimmten Arbeitgeber interessieren?“³⁶¹

Das fehlende Wissen über die Zielgruppe wird von den TeilnehmerInnen als Nebenursache genannt. Lt. Stotz, Wedel-Klein müssen aber gerade mit einer Marke viele unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden.³⁶² Auch für Kriegler ist ein umfassendes Wissen über die Zielgruppe

³⁵⁷ Verfasserin

³⁵⁸ Vgl. Roedenbeck Schäfer (2020), S. 8 ff.

³⁵⁹ Vgl. Buckesfeld (2012), S. 3

³⁶⁰ Vgl. Trost (2009), S. 16

³⁶¹ Trost (2009), S. 16

³⁶² Vgl. Stotz, Wedel-Klein (2013), S. 5 f.

ein essenzieller Bestandteil im Employer Branding, damit Maßnahmen gezielt gesetzt werden können.³⁶³

Auch die unterschiedliche Ansichten unter den MitarbeiterInnen sind eine Nebenursache. Bezieht man sich aus der Sicht der MitarbeiterInnen, aber auch aus Sicht von BewerberInnen, etc. auf die **zehn Wertetypen** nach Shalom Schwartz³⁶⁴, dann wird deutlich, dass es eine Herausforderung ist, ein für alle passend Employer Brand zu erarbeiten.

Wichtig sind daher immer **einheitliche Aussagen eines Unternehmens nach innen und außen**. Eine **Shared Identity** ist notwendig, um im Auftrag der Organisation in beide Richtungen inhaltlich gleich zu kommunizieren. Daraus resultiert aber auch der Ansatz, dass MitarbeiterInnen und BewerberInnen nicht separat betrachtet werden können.³⁶⁵

Als zweite Hauptursache wird die fehlende Einigkeit zur Thematik unter den Führungskräften selbst verifiziert und als Nebenursache, dass eine einheitliche Sprache fehlt. Aus diesem Grund ist ein fundiertes Markenverständnis unverzichtbar.³⁶⁶ Für die Implementierung von Employer Branding in das Tagesgeschehen ist es wesentlich, dass sich die Organisation Wissen über Arbeitgebermarken aneignet und weiß, wie diese wirken.³⁶⁷

4.10.2 Kategorie 2 – Maschine

Aus den Aussagen lässt sich in der Kategorie zwei ableiten, dass eine der Hauptproblematiken beim Employer Branding ist, dass digitale Potentiale nicht genutzt werden. Als zweite Hauptursache wird das fehlende Fachwissen eruiert. Eine Nebenproblematik davon ist, dass es keine definierten Abläufe gibt und keine regelmäßige und geordnete Bespielung der genutzten sozialen Medien. Diese beschränken sich auf die Homepage, Facebook und fallweise Instagram.

Um erfolgreich in der digitalen Welt zu rekrutieren, gilt es einige Regeln einzuhalten:

- nicht einfach darauf los posten
- richtigen Kanäle auswählen
- einen zielgruppengerechten Content erstellen
- reale Einblicke in das Unternehmen geben
- ausreichend Ressourcen für eine regelmäßige Bespielung bereitstellen
- zeitnahe Antworten (in der Regel innerhalb von 12 Stunden) auf Kommentare

³⁶³ Vgl. Kriegler (2018), S. 17 ff.

³⁶⁴ Vgl. Heider-Winter (2014), S. 110

³⁶⁵ Vgl. Baran (2018), S. 60 f.

³⁶⁶ Vgl. Yavuz (2013), S. 8 f.

³⁶⁷ Vgl. Walter, Kremmel (2016), Seite 3 ff.

- Analysieren der Beiträge und eine optimierte Vorgehensweise ableiten.³⁶⁸

Eine Ursache dafür kann sein, dass es in der Führungsebene keine Millennials oder MitarbeiterInnen der Generation Y und Z gibt. Es gibt zum momentanen Zeitpunkt niemanden im mittleren und gehobenen Management, der für Digitalisierung und die Auseinandersetzung mit den diversen Möglichkeiten im Internet, zu begeistern ist. Hier lässt sich ebenfalls festhalten, dass das Budget für eine/n eigene/n MitarbeiterIn für diesen Bereich fehlt. Zu erwähnen ist, dass die Lebenshilfe Region Judenburg ein regionales Unternehmen ist und auf Personal aus der Umgebung angewiesen ist. Es geht also nicht darum die Reichweite in Richtung Über-Regionalität zu lenken, sondern mit gezielten Maßnahmen die korrekte Zielgruppe im Umkreis der Region Obersteiermark West zu erreichen. Bezugnehmend auf das fehlende Fachwissen wird z. B. Recruitment, Metaverse, etc. in den weiteren Handlungsempfehlungen nicht vorkommen.

4.10.3 Kategorie 3 – Material

Eine Hauptursache in Bezug auf Employer Branding Kategorie 3 – Material ist, dass vorhandenes Material nicht zentral aufliegt (Flyer, Folder, Stellenausschreibungen, Chroniken, Banner, Goodies, etc.). Grund dafür ist, dass es keine/n definierte/n Verantwortliche/n gibt. Eine weitere Hauptursache ist, dass die aufliegenden Materialien nicht auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Es ist nicht bekannt, auf welches Medium die Außenwelt anspricht.

Als weiteres Manko wird genannt, dass die Lebenshilfe Region Judenburg ihre benefits nicht transparent macht. Diese reichen von einer Willkommensmappe, über vergünstigtes Mittagessen, betriebliche halbjährliche und kostenlose Gesundheitsangebote (Yoga, Aerobic, Workshops und Vorträge) bis hin zur Übernahme von Ausbildungskosten. Kritisiert wird, dass durch das nicht transparent machen nach Außen, auch nach Innen eine Selbstverständlichkeit nach diesen benefits entsteht.

Um passgenaue Materialien und benefits einzusetzen, ist es notwendig sich mit den Bedürfnissen und Erwartungen der verschiedenen Zielgruppen auseinanderzusetzen. Aus der Pyramide der Nutzelemente wird deutlich, dass die funktionale Ebene zuerst bespielt gehört, gefolgt von der emotionalen Ebene. Daher ist es von Bedeutung, die Painpoints, die Points of Parity sowie die Points of Difference zu kennen.³⁶⁹

4.10.4 Kategorie 4 – Methode

Als fehlende Hauptursache wurde die fehlende Methode an Sich verifiziert. Die nicht weniger ausschlaggebende Ursache für „das Problem“ Employer Branding wird fehlendes Wissen genannt.

Dem schließt sich als Hauptursache an, dass es diesbezüglich keine Leitfäden und Prozessabläufe gibt. Hier lassen sich als Nebenursachen ausmachen, dass keine zeitlichen Ressourcen zur

³⁶⁸ Vgl. Social recruiting at its best (2022), o. S.

³⁶⁹ Vgl. Esch, Kochann (2019), S.112 ff.

Verfügung stehen und die Zuständigkeiten nicht geregelt sind. Dem steht Gegenüber, dass weder die Touchpoints vom Aufmerksam werden auf die Organisation bis hin zum Ausscheiden der MitarbeiterInnen nicht ausgearbeitet ist.

Nachdrücklich zu betonen ist, dass Employer Branding kein einmaliger Prozess ist. Eine Marke ist ein lebendiges Konstrukt und die Anforderungen an sie verändern sich.³⁷⁰

Auf keinen Fall darf der **Bezug zum Unternehmen fehlen**. Standardfloskeln müssen eliminiert werden. Das ist in Zeiten, in dem sich der **Arbeitsmarkt Richtung Arbeitnehmermarkt** entwickelt, fatal. Während eines Fachkräftemangels ist es definitiv nicht ausreichend, orientierungslose Kampagnen zu launchen.³⁷¹

„Es geht vielmehr darum, die eigene Employer Value Proposition herauszuarbeiten und die althergebrachte Ansicht, „es werden sich schon genügend Menschen bei UNS bewerben“, radikal zu überdenken.“³⁷²

4.10.5 Kategorie 5 – Mitwelt

Als erste Hauptursache wird angegeben, dass die Mitwelt die Organisation nicht adäquat kennen kann, wenn bestehende MitarbeiterInnen die Gesamtorganisation nicht kennen. Das Logo ist bekannt, nicht jedoch die verschiedenen Tätigkeitsbereiche. Die Bezeichnung der Organisation als Lebenshilfe lässt keine Rückschlüsse auf die Aufgaben bzw. auf die beruflichen Möglichkeiten zu.

Bezugnehmen auf Mosley ist die Geschwindigkeit im Markenmanagement und somit das Bekanntwerden der Marke mit Bedacht zu wählen. Passiert im Markenmanagement zu viel und zu schnell, verliert man leicht den Fokus auf die Marke. Wird die Marke zu langsam an die aktuellen Anforderungen angepasst, verliert die Marke ihren Reiz bzw. ihre Relevanz.³⁷³ Eine Ausrichtung auf potenzielle BewerberInnen verlangt oftmals nach einem **Changeprozess** im Unternehmen. Der Changeprozess soll in kleinen Schritten mit Zwischenerfolgen, gemäß den Projektmanagementkriterien, umgesetzt werden.³⁷⁴

Eine weitere Hauptursache ist, dass es ein Markenhandbuch der Lebenshilfe Österreich gibt, diese Ursache könnte auch der Kategorie 3 Material zugeordnet werden, welches nur im geringen Ausmaß (Briefwechsel, Schriftgröße, formale Kriterien) genutzt wird.

³⁷⁰ Chan (2019), o. S.

³⁷¹ Vgl. Oberdörffer (2020), o. S.

³⁷² Oberdörffer (2020), o. S.

³⁷³ Vgl. Mosley (2014), S. 222

³⁷⁴ Vgl. Esch, Kochann (2019), S. 11 ff. und S. 74 ff.

4.11 Analyse der Ergebnisse/Kategorien Recruiting

Problem: Recruiting				
K1 Mensch	K2 Maschine	K3 Material	K4 Methode	K5 Mitwelt
HU: Konkurrenz → NU: kein finanzieller Anreiz	HU: fehlende Digitalisierung → NU: fehlende Zuständigkeit	HU: keine ansprechenden Stellenausschreibungen → NU: fehlendes Wissen über Optimierungsmöglichkeiten	HU: langsames Bewerbungsverfahren → NU: Prozess wurde nicht evaluiert, fehlende Zeitressourcen	HU: ständige Personalsuche → NU: fehlendes Wissen über Größe
HU: Sozialbereich ist unattraktiv → NU: keine MA im operativen Bereich, nur wenige Goodies, kein geregelter Dienstplan	HU: fehlende Auseinandersetzung → NU: nicht auf aktuellem Stand, keine Kenntnisse über Bewerbungsverfahren anderer Organisationen	HU: Nutzung von lediglich 3 Kanälen → NU: keine Kampagnen, kleines Budget	HU: keine Bezug zwischen Bewerbungsverfahren und Employer Branding → NU: keine Einigkeit auf der Führungsebene, keine zusammenhängenden Prozesse, kein aktives Recruiting	HU: definierte Berufsgruppen → NU: strenge Vorgaben, Einschränkungen durch den Kollektivvertrag

Abb. 29. Ergebnisse Recruiting³⁷⁵

4.11.1 Kategorie 1 – Mensch

In der Kategorie Mensch wird die Konkurrenz als Hauptursache gesehen. In der unmittelbaren Umgebung gibt es 11 weitere Träger, die die gleichen Berufsgruppen beschäftigen. Als schwerwiegende Nebenursache kommt hinzu, dass die Lebenshilfe Region Judenburg keinen finanziellen Spielraum bei Gehältern und Boni hat (Tagsätze Land). Wir stehen zwar in Konkurrenz mit unseren MitbewerberInnen, sind in diesem Bereich aber nicht konkurrenzfähig. Daraus lässt sich klar ableiten, dass wir keine neuen MitarbeiterInnen durch monetäre Anreizsysteme gewinnen bzw. abwerben können. Hauptursache zwei bezieht sich auf die Unattraktivität des Berufsfeldes. Vor allem sind hier die Berufsgruppen gemeint, die direkt mit den Menschen zusammenarbeiten. Das Image der Sozialwirtschaft ist vorwiegend negativ geprägt und beschränkt sich auf schlechte (politische) Rahmenbedingungen, niedrige Gehälter und eine hohe Arbeitsbelastung.³⁷⁶ Zurückzuführen ist die auf familienunfreundliche Arbeitszeiten. Es gibt keine regelmäßigen Dienstpläne. MitarbeiterInnen, welche sich bewusst für eine Teilzeitbeschäftigung entschieden haben, müssen einspringen und erreichen so die Arbeitszeit eines Vollzeit-Äquivalent.

4.11.2 Kategorie 2 – Maschine

In der Kategorie Maschine wird, wie bei der Analyse vom Employer Branding, die fehlende Digitalisierung eruiert. Daraus resultiert, dass es auch keine Zuständigkeit gibt. Hervorzuheben ist, dass sich potenzielle MitarbeiterInnen lediglich per Mail, telefonisch oder schriftlich bewerben können.

Das spiegelt sich auch in der Hauptursache 2 wider. Die Organisation hat sich nicht mit weiteren Bewerbungsmöglichkeiten auseinandergesetzt. Auch hier fehlt der Bezug zu den aktuellen Trends sowie das Wissen über die Bewerbungsverfahren der Konkurrenz.

³⁷⁵ Verfasserin

³⁷⁶ Vgl. Heider-Winter (2014), S. 11f.

Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen mit der Entwicklung der eigenen Organisation auseinandersetzen. Dabei gilt es neue Strukturen zu schaffen und **alte Denkmuster** aufzubrechen. Verharrt man in der Komfortzone und geht Entwicklungen nicht mit, werden Unternehmen starr und unflexibel. Dies birgt die Gefahr, nicht mehr innovativ zu arbeiten und Zielgruppen am Markt zu verfehlen – beispielsweise gelingt es Unternehmen nicht mehr, passende Bewerber anzusprechen. Der aktuelle Generationenwechsel bedeutet eine zusätzliche Herausforderung für Unternehmen, wenn veraltete Strukturen und starre Hierarchien nicht zum Mindset junger, tatkräftiger Nachwuchstalente passen. Um nachhaltigen Wandel und Entwicklung zu erreichen, bedarf es jedoch solcher Pioniere, die den Mut haben, neue Wege zu erkunden.³⁷⁷ Damit Unternehmen zukunftsfähig bleiben, müssen sie in der Lage sein, sich an schnell ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Der Kampf um die besten MitarbeiterInnen bereitet Unternehmen Schwierigkeiten bei der Besetzung von Vakanzen. Können offene Stellen nicht besetzt werden, führt dies zu Überlastung der bestehenden MitarbeiterInnen. Zudem stellen wiederholte und lange Recruiting-Prozesse einen belastenden Kostenfaktor dar.³⁷⁸ Der Beschaffungsmarkt unterliegt dem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Angebot an Fachkräften und der Nachfrage von Unternehmen nach Fachkräften. Übersteigt die Nachfrage das Angebot, wird das Recruiting zu einer Herausforderung, die mit hohen Anstrengungen einhergehen.³⁷⁹

4.11.3 Kategorie 3 – Material

In der Gruppe werden die Stellenausschreibungen als unattraktiv empfunden. Es gibt keine prägnanten Stimuli und auch die Länge der ausgeschriebenen Stellen wird kritisch gesehen. Als Nebenursache wird wieder das fehlende Wissen über Optimierungsmöglichkeiten genannt.

Hartmann weist besonders daraufhin, dass die **Zukunftsorientierung** ein wichtiger Faktor ist. Die Rekrutierungsüberlegungen sind dahingehend auszurichten, um die Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln und neue Ideen zur MitarbeiterInnengewinnung zu schaffen.³⁸⁰ Die **Studie von DRX**, dass aktuell 48 % der HR-Verantwortlichen nicht zufrieden sind mit den gesetzten Recruiting-Maßnahmen in ihrer Organisation. 58 % der Befragten haben angegeben, dass es besonders schwierig ist in den Bereichen Dienstleistungen und Handwerk sowie **Gesundheitswesen und Pflege Vakanzen zu besetzen**. Erwähnenswert ist, dass Unternehmen mit einem **hohen Werbebudget schneller neue MitarbeiterInnen bekommen**. Hier ist der Non-profit-Sektor klar im Nachteil.³⁸¹

Als Hauptursache wird von den TeilnehmerInnen in der der Kategorie Material des Weiteren genannt, dass wir in den sozialen Medien lediglich drei Kanäle nutzen (Homepage, Facebook,

³⁷⁷ Vgl. Beekhuis (2019), S. 44 ff.

³⁷⁸ Vgl. Dornmayr, Riepl (2021), S. 21 f.

³⁷⁹ Vgl. Fliegen (2020), S. 51 ff.

³⁸⁰ Vgl. Hartmann (2015), S. 8 ff.

³⁸¹ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 5

Instagram). Problematisch wird als Nebenursache angegeben, dass keine Werbekampagnen auf Grund des geringen Budgets gestartet werden können.

Ein Inserat in der Tageszeitung ist nicht mehr ausreichend. Ein Mix aus verschiedenen Recruiting-Kanälen ist notwendig. Um den passenden Mix zu erstellen, muss das Unternehmen wissen, welche **potenziellen MitarbeiterInnen rekrutiert werden sollen** und über welche Kanäle diese zu erreichen sind. Es macht bei der Wahl der Instrumente einen Unterschied, ob nach Lehrlingen oder Fachkräften gesucht wird.³⁸² Durch eine attraktive Präsenz in sozialen Medien soll das digitale Ansehen des Unternehmens etabliert und gesteigert werden.³⁸³

4.11.4 Kategorie 4 – Methode

Es gibt in der Organisation ein definiertes Bewerbungsverfahren. Abgesehen von der Kündigungsfrist der BewerberInnen ist dieser langwierig und umständlich für potenzielle MitarbeiterInnen sowie für die RecruiterInnen. Voraussetzung für eine Optimierung ist die Evaluierung der Prozessschritte. Aufgrund fehlender Zeitressourcen kommt es nicht dazu.

Der Recruiting-Prozess könnte auf unterschiedliche Weise definiert werden. Sicherzustellen ist jedenfalls eine **klar definierte Vorgehensweise**. Vorgegebene Strukturen schaffen bei BewerberInnen sowie beim Unternehmen Sicherheit. Ein weiterer Vorteil ist, dass die verschiedenen **Prozessschritte separat evaluiert und optimiert** werden können.³⁸⁴

Zu den fehlenden Zeitressourcen kommt die Unerfahrenheit im Sozialbereich mit dem Thema Recruiting. Zum einem fehlt den NPOs das Geld für aussagekräftige Kampagnen. Zum anderen ist die gezielte MitarbeiterInnengewinnung in den Personalbereichen noch nicht verankert. In diesem Zusammenhang wird es im Sozialbereich dringend notwendig, erfahrene Experten und Expertinnen einzusetzen, bevor der Fachkräftemangel die Branchen überrollt und sich veraltete Strategien zur MitarbeiterInnen-Gewinnen als nutzlos herausstellen. Eine Auseinandersetzung mit digitalen Recruitingmaßnahmen sowie den neuen sozialen Medien ist zudem unerlässlich.³⁸⁵

Als weitere Hauptursache wird genannt, dass es keinen Bezug zwischen Employer Branding und Personalgewinnung gibt. Prozesse sind nicht definiert und miteinander abgestimmt.

Dabei steigt der Kampf um die besten Talente kontinuierlich. Hier ist auch von der Arbeitgeberseite ein Umdenken notwendig: von der bewerberzentrierten Sicht hin zur kandidatenzentrierten Sicht.³⁸⁶ Die Employer Brand muss während des gesamten Bewerbungsprozesses spürbar sein und vermitteln, wofür der Arbeitgeber steht. Laut einer durchgeführten Studie von ESCH. The Brand Consultants & softgarden zum Thema Recruiting **hatten 57,0 Prozent der 1.104**

³⁸² Vgl. Fliegen (2020), S. 55. ff

³⁸³ Vgl. Mattmüller et al. (2015), S. 160

³⁸⁴ Vgl. Vgl. Workwise (2022), o. A., o. S.; 10. 11. 2022

³⁸⁵ Vgl. Roedenbeck Schäfer (2020), S. 8 ff.

³⁸⁶ Vgl. Steffgen (2022), o. S.

BewerberInnen keine positive Erfahrung während des Recruitings.³⁸⁷ 91% der BewerberInnen erzählen Bekannten über ihre Erfahrungen und beeinflussen damit die Arbeitgeberattraktivität.³⁸⁸

4.11.5 Kategorie 5 – Mitwelt

In der Organisation gibt es ständig freie Stellen. Das lässt sich nicht auf die Unattraktivität des Unternehmens zurückführen. Die Lebenshilfe Region Judenburg befindet sich im ständigen Wachstum, Karenzvertretungen werden gebraucht und die betreute Zielgruppe wird immer älter. D. h., dass ein erhöhter Personalaufwand gegeben ist.

Die Arbeitswelt befindet sich, stärker denn je, in einem laufenden Wandel. Die Pandemie, Krieg, weltweite Krisen und Inflation prägen die letzten drei Jahre. Diese neuen Herausforderungen wirken sich auch auf die MitarbeiterInnen-Suche aus.³⁸⁹ Seit der Revisionierung des Behindertengesetz 2004 dürfen nur mehr speziell ausgebildete MitarbeiterInnen in der Behindertenarbeit beschäftigt werden.

Zudem ist der Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft teils MitarbeiterInnen-Unfreundlich. Als Beispiel ist anzuführen, dass MitarbeiterInnen gerne 12 Stunden-Dienste machen würden, wie in einem Pflegeheim, bei uns aber die Möglichkeit aufgrund des KVs nicht gegeben ist (max. 10 Stunden).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass wir in der Lebenshilfe Region Judenburg ein enormes Wissensdefizit haben. Wir setzen keine in der Literatur beschriebenen Ansätze um. Die Zielpyramide von Kremmel könnte nicht mit vorhandenem Wissen gefüllt werden.

Dieses Ergebnis wird sich in der Beantwortung der Forschungsfrage widerspiegeln.

³⁸⁷ Vgl. Verhoeven (2018), S. 11

³⁸⁸ Vgl. Esch, Seibel (2015), S. 15

³⁸⁹ Vgl. Schreiber, Klußmann (2022), S. 3

5 Beantwortung der Forschungsfrage

Welche Employer Branding-Maßnahmen sind in der Lebenshilfe Region Judenburg kurz- und mittelfristig (zwei bis drei Jahre) zu setzen, um kontinuierlich MitarbeiterInnen für Vakanzen zu rekrutieren?

Um die Forschungsfrage strukturiert zu beantworten, wird sich die Verfasserin weiter auf die 5 Ms beziehen.

Des Weiteren wird die Zielpyramide in die 5 Ms involviert.³⁹⁰

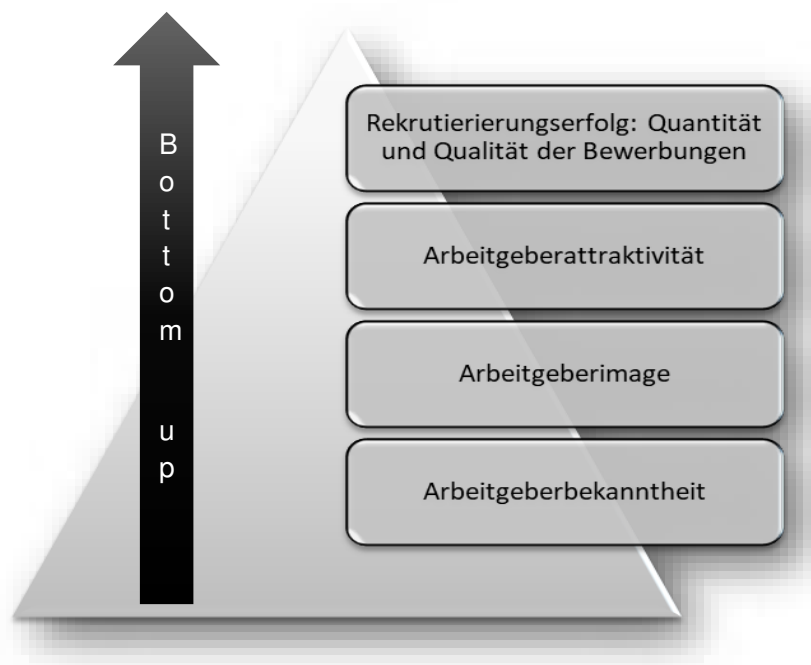


Abb. 30. Zielpyramide³⁹¹

Im Vorfeld kann schon gesagt werden, dass die Verfasserin mit den Ergebnissen aus der Gruppendiskussion die Forschungsfrage nicht bzw. nicht zufriedenstellend beantworten kann. In der Literatur würde sich alles finden lassen, parallel dazu reicht das theoretische Wissen in der Führungsebene nicht aus. Im Folgenden wird versucht, die Forschungsfrage ansatzweise zu beantworten.

K1: Mensch (in diesem Fall MitarbeiterInnen)

Wie in der Literaturrecherche ersichtlich geworden ist, haben die bestehenden MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle inne. Davon ausgehend ist es notwendig mit einer Analyse nach Innen zu

³⁹⁰ Vgl. Walter, Kremmel (2016), S. 120 f.

³⁹¹ Verfasserin, angelehnt an Walter, Kremmel, (2016), S. 120, leicht modifiziert

beginnen, mit der Begründung, dass Employer Branding nur im Kollektiv erfolgreich funktionieren kann. Dafür ist es nützlich zu wissen, wie MitarbeiterInnen die Arbeitgeberbekanntheit sowie das Arbeitgeberimage einschätzen. Erst in weiterer Folge kann an der Arbeitgeberattraktivität gearbeitet werden. Dabei sollte in Betracht gezogen werden, begeisterte MitarbeiterInnen zu installieren, die die Arbeitgeber-Attraktivität beschreiben und mit Zuschreibungen versehen. Nachdem die Mondpropaganda ein wichtiger Aspekt in der Darstellung der Organisation ist sowie bei der Rekrutierung von potenziellen MitarbeiterInnen, ist der Ansatz von MarkenbotschafterInnen in Erwägung zu ziehen.

Das eigentliche Vorgehen, der Aufbau einer Employer Brand zum Zweck der MitarbeiterInnen-gewinnung muss systematisch erfolgen. Ein wesentlicher Punkt für eine zielführende Auseinandersetzung und Bearbeitung ist die Kommunikation mit der Führungsebene. Diese gilt es in einem der ersten Schritte für die Ausarbeitung einer Employer Brand zu gewinnen. Die Führungsebene spielt eine zentrale Rolle in der Kommunikation zum operativen Bereich. Durch die unterschiedlichen Charaktere in der Führungsebene werden zahlreiche Aspekte beleuchtet, die innerhalb der Gruppe divergieren und verschiedene Ansätze möglich machen.

K2: Maschine (in diesem Fall Digitalisierung und soziale Medien)

Um wieder wettbewerbsfähig zu sein, muss sich die Organisation mit dem Bereich Digitalisierung auseinandersetzen. Verschiedene Medien wie der Kulturmatcher oder Methoden aus dem Recruitment gehören ausprobiert. Dieser Punkt gewinnt immer mehr an Bedeutung, da wir aus jetziger Sicht die Generationen Y, Z und vor allem die Millennials mit unseren bestehenden Methoden nicht mehr erreichen. Aufgrund der Tatsache, dass sich schon 25 % der Unternehmen ausschließlich auf digitale Bewerbungsverfahren spezialisiert haben, gibt es enormen Aufholbedarf. Leider bezieht sich dieser Fakt nicht nur auf den Bereich Recruiting sondern auf unsere Ausrichtung allgemein. Metaverse wird in den nächsten zwei bis drei Jahren keine Rolle in der Lebenshilfe Region Judenburg spielen.

K3: Material (in diesem Fall Instrumentenmix für die Präsentation der Lebenshilfe Region Judenburg)

In erster Linie gehören die vorhandenen Materialien zusammengetragen und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Erst dann kann in weiterer Folge damit gearbeitet werden oder es kommt zur Entscheidung, dass diese nicht unsere Vorstellungen von einer Arbeitgebermarke widerspiegeln. Es steht aber außer Zweifel, dass die Organisation im Vorfeld eine Employer Brand ausarbeiten muss, um die bestehenden Materialien überhaupt beurteilen zu können.

K4: Methode (in diesem Fall Konzepte, Leitfäden, Prozessabläufe, Methoden, Instrumente, etc.)

Bezieht man sich auf die Literatur, wird ersichtlich, dass wir erst in den Startlöchern stehen. Es steht außer Zweifel, dass ein Werkzeug wie die Zielpyramide ihren Zweck erfüllen – wenn man das

nötige Wissen und Abläufe dafür hat. Aus dieser Sicht ist es unbestritten, dass die Forschungsfrage nicht beantwortet werden kann, bevor nicht die Employer Brand und die dazugehörigen Maßnahmen ausgearbeitet wurden. Daraus ergibt sich, dass mit Employer Branding-Maßnahmen keine neuen MitarbeiterInnen akquiriert werden können. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass kurzfristig andere Recruiting-Maßnahmen gesetzt werden müssen. Die Beschleunigung des Bewerbungsprozesses wäre eine Maßnahme davon.

K5: Mitwelt (in diesem Fall Außensicht, Umfeld- und Umweltbedingungen)

Der Organisation fehlt die Außensicht, um eine attraktive Arbeitgebermarke zu entwerfen. Dem gegenüber steht, dass die Innensicht auch erst analysiert gehört. Mit Nachdruck anzumerken ist, dass gewisse, leider wesentliche Faktoren, vom Umfeld vorgegeben werden (Land Steiermark, Kollektivvertrag, Leistungsverordnung, etc.). Diese wirken sich dezidiert auf die Attraktivität des Unternehmens aus. Besonders zu erwähnen ist, dass sich BewerberInnen hauptsächlich für einen anderen Träger entscheiden, weil die Entlohnung besser ist. Auch wenn wir in den anderen Kategorien als Sozialorganisation gesehen werden, wird die Lebenshilfe in dieser Kategorie nicht als Non-Profit-Unternehmen wahrgenommen, das an Tagsätze gebunden ist. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist, dass es in unserer Region keine Ausbildungsstätte gibt. D. h. wir haben keine Absolventen, die als neue MitarbeiterInnen einsteigen können.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass wir aktuell keine Vakanzen durch gezielte Employer Branding-Maßnahmen besetzen können.

Bezugnehmend auf diese Feststellung wird im nächsten Kapitel auf die Handlungsempfehlungen eingegangen.

6 Handlungsempfehlungen

Die Auseinandersetzung mit Employer Branding und Recruiting, gerade in Zeiten, in denen der Fachkräftemangel in der täglichen Arbeit dauerpräsent ist, ist in der Lebenshilfe Region Judenburg unumgänglich. Employer Branding und Recruiting haben in der Lebenshilfe Region Judenburg (noch) keinen Stellenwert. In der Arbeit wurde aufgezeigt, dass es n viele Möglichkeiten gibt, die in unserem Unternehmen nicht genutzt werden. Wie schon in Kapitel 4 erwähnt, sind Employer Branding und Recruiting in diesem Jahr die Schwerpunktthemen. Die Vorgehensweise wird komplex, da ein Changeprozess notwendig sein wird. Deutlich geworden ist, dass die Bearbeitung kein einmaliger Prozess sein wird. Da sich Umfeld- und Umweltbedingungen ständig ändern, gehört die Employer Brand fortlaufend angepasst. Die Recruiting-Maßnahmen müssen sich an den Vorgaben des Beschaffungsmarkts orientieren. Daher unterliegen die Employer Branding- und Recruiting-Maßnahmen einem KVP.

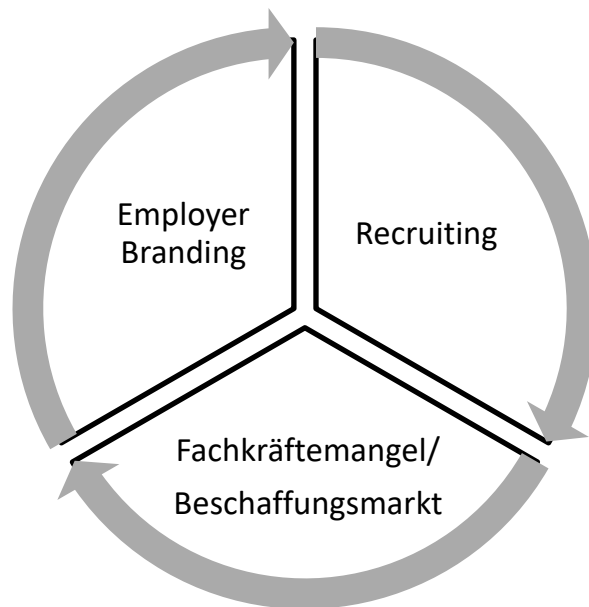


Abb. 31. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess³⁹²

Daraus ergibt sich, dass kurzfristig Maßnahmen definiert gehören, um die Anzahl der neuen MitarbeiterInnen zu erhöhen und um die Arbeitgebermarke zu präsentieren.

In erster Linie empfiehlt es sich, die benefits der Organisation darzustellen:

- betriebliches Gesundheitsangebot (zB Yoga, Aerobic, gesund kochen, Zuschuss zum Fitnesscenter, uvm.)
- einen Buddy für deine Einschulungszeit
- ein jährliches Fortbildungsprogramm
- Teamevents
- vergünstigtes Mittagessen
- einen geregelten Wochenenddienst (jedes 2. Wochenende frei)
- ein Gespräch über die Dienstplan-Vorstellungen
- verschiedene Austausch- und Mitspracheformate
- Mitarbeit in Projektgruppen
- pünktliche Gehaltszahlungen
- MitarbeiterInnenrabatte
- uvm.

³⁹² Verfasserin (2023)

Kurzfristig umgesetzt werden kann auch die 1-Klick-Bewerbung auf der Homepage und auf unserer Facebookseite.

Da es im operativen Bereich nicht möglich ist, Home-Office, Gleitzeit, etc. anzubieten, sollten zumindest verschiedene Dienstplanmodelle als Anreiz diskutiert werden.

Eine weitere kurzfristige Handlungsempfehlung liegt darin, dass der Zukauf von Leiharbeitskräften angedacht wird.

Zukunftsträchtige Handlungsempfehlungen können erst gegeben werden, wenn

1. die Arbeitgebermarke definiert ist und gelebt wird
2. der Recruitingprozess evaluiert, adaptiert und optimiert wird
3. Digitalisierung in unsere Abläufe und Methoden eingebunden werden.

Für die Ausarbeitung der Employer Brand, die Re-organisation des Bewerbungsverlaufs sowie die Implementierung der Digitalisierung wird mit einem Zeitraum von drei Jahren gerechnet. Bezieht man sich auf die 5 Ms gehören viele Ursachen beleuchtet. Nach den drei Jahren ist es Ziel, dass wir in der Zielpyramide auch den letzten Bereich RECRUITIERUNGSERFOLG erreichen.

Erst dann kann die gestellte Forschungsfrage beantwortet werden.

In der Auseinandersetzung mit der Literatur hat sich gezeigt, dass Recruiting kein Office-Job ist. Recruiting muss lebendig gestaltet werden, verbunden mit Kreativität und Hartnäckigkeit. Es ist für die Verfasserin spannend, wie sehr sich die Bereiche beeinflussen. Der Zusammenhang zwischen einer attraktiven Employer Brand nach außen und der daraus resultierenden Sichtweise von potenziellen MitarbeiterInnen nach innen kann nicht getrennt werden.

In weiterer Folge soll Employer Branding auch für die längerfristige Bindung bestehender MitarbeiterInnen an das Unternehmen herangezogen werden. Ziel ist, die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Lebenshilfe Region Judenburg zu verstärken, dass sie als MarkenbotschafterInnen fungieren. Wesentlich für mich ist, dass wir uns von branchengleichen Unternehmen, auf eine positive und angenehme Art und Weise, abheben. Die Lebenshilfe Region Judenburg soll ein Arbeitgeber erst Wahl werden. Zukünftige MitarbeiterInnen sollen sich bewusst für die Organisation aufgrund einer aussagekräftigen und anziehenden Employer Brand entscheiden.

Bezugnehmen auf die Employer Brand gibt es eine Sichtweise, die in dieser Arbeit nicht genannt worden ist. Einer der wichtigsten Aspekte ist, dass unsere zukünftigen Maßnahmen Menschen mit Beeinträchtigung ansprechen. Für mich ist die Employer Brand erst gelungen, wenn sich diese Zielgruppe angesprochen fühlt und wiederfindet. Für die Ausarbeitung ist es daher unerlässlich, Menschen mit Beeinträchtigung miteinzubinden. Mir ist wichtig, dass Image und Außenauftritt den persönlichen Erwartungen entsprechen. Menschen mit Beeinträchtigung müssen sich genauso gut mit der Marke der Lebenshilfe Region Judenburg identifizieren können wie MitarbeiterInnen. Dabei erwartet uns die Herausforderung, die verschiedenen Zielgruppen, mit den für sie relevanten Informationen, zu versorgen. **Wir wollen nicht nur bestehende MitarbeiterInnen binden und potenzielle BewerberInnen ansprechen, sondern auch unsere AuftraggeberInnen (Menschen mit Beeinträchtigung) begeistern.**

7 Literaturverzeichnis

- Aeppli, J., Gassner, L., Gutzwiller, E., Tettenborn Schärer, A. (2016).** *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaft.* 4. Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt
- Asshauer, M. (2020).** *Der Mitarbeiter-Magnet: 302 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership.* 1. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware GmbH
- Baillo, J. (2018).** Pensionierungswünsche: Mehr Flexibilität mit Teilzeitleösungen. *personorama, o. Jg. (3).* S. 56 – S. 57
- Baran, E. (2018).** *Employer Branding - Komm zu uns, bleib ein uns, binde dich an uns - so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf.* Wiesbaden: Springer Gabler
- Bardi, A., Schwartz, S. H. (2003).** *Values and behavior: Strength and structure of relations. Personality and social psychology bulletin.* 29 (10), S. 1207 – S. 1220
- Beekhuis, A. (2019).** *Generationenwechsel: Organisationen für die Zukunft öffnen. personalmanager, o. Jg. (4),* S. 44 – S. 46.
- Behrends, T., Bauer, M. (2016).** *Employer Branding: Kritische Würdigung eines personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatzes – Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand.* Flensburg
- Borchardt, A., Göthlich, E. (2009).** *Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. Methodik der empirischen Forschung.* 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Böttger, E. (2012).** *Employer Branding - Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken.* Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bruhn, M. (2018).** *Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen.* 9. Auflage. München: Vahlen
- Buckesfeld, Y. (2012).** *Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU.* Hamburg: Diplomica Verlag
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (2017).** *Pflegepersonal - Bedarfsprognose für Österreich.* Wien: Gesundheit Österreich GmbH
- Burzan, N. (2015).** *Quantitative Methoden kompakt.* Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Christen, S., Franken, Y. (2018).** *Der Trend zum Teilen - im Job. Personalmagazin, o. Jg. (03),* S. 38 – S. 41
- Dehlsen, M., Franke, C. (2009).** *Employer Branding: Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke.* Köln: Luchterhand
- Diercks, J. (2013).** *Warum Personalauswahl ein beidseitiger Prozess ist: die Verbesserung der Selbstauswahl durch Self-Assessment Verfahren und Berufsorientierungsspiele.* Wiesbaden: Springer Gabler
- Dörfel, L. (2014).** *Instrumente und Techniken der internen Kommunikation: Trends, Nutzen und Wirklichkeit.* SCM
- Esch, F. R., Kochann, D. (2019).** *KundInnen begeistern mit System – In 5 Schritten zur Customer Experience Execution.* Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Fliegen, I. (2020).** *Crashkurs Recruiting – Personalbeschaffung und -auswahl.* 2. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware GmbH

- Hartmann, M. (2015).** *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen.* Wiesbaden: Springer Gabler
- Heider-Winter, C. (2014).** *Employer Branding in der Sozialwirtschaft: Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten.* Wiesbaden: Springer-Verlag
- Hootsuite, Talkwalker (2022).** *Love Brands - Wie durch Nachhaltigkeit Markenliebe in der Gegenwart und für die Zukunft entsteht.* o. V.
- Jánský, S. G. (2014).** *Das Recruiting-Dilemma – Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels.* 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Kanning, U. P. (2017).** *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung – Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie.* Berlin-Heidelberg: Springer
- Kriegler, W. R. (2012).** *Praxishandbuch Employer Branding – Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden.* Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Kriegler, W. R. (2018).** *Praxishandbuch Employer Branding – Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden.* 3. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Krobath, K., Oberrauter-Zabransky, B. (2020).** *Employer Branding besteht Corona-Test. Identifiere*
- Lamnek, S. (2010).** *Qualitative Sozialforschung (5. überarbeitete Auflage).* Weinheim, Basel: Beltz.
- Mattmüller R. et al. (2015).** *Fallstudien zu aktuellen Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing. Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z.* Wiesbaden: Springer Gabler
- Mayring, P. (2015).** *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.* Weinheim: Beltz.
- Mödritscher, G., Liebhart, U. (2020).** *Aktuelle Trend und Entwicklungen – Ein Prolog.* In: Mussnig, W. Mödritscher G., Liebhart U. (Hrsg.), *Strategien entwickeln und umsetzen.* 3. Aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag, S. 3 – S. 6
- Nagel, K. (2011).** *Employer Branding - Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken.* Wien: Linde international
- Oberholzer, G., Eichholzer, A. (2017).** *Customer Journeys – Kunden verstehen und mit phänomenalen Customer Journeys übersättigten Märkte erobern.* Zürich: Stimmt AG
- Pietrasch, E. (2022).** *Employer Branding 2022 Arbeit und Arbeitsrecht 77 (4).* S. 40 – S. 43
- Pleil, T., Bastian, M. (2017).** *Soziale Medien in der externen Organisationskommunikation.* Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Ritschl, V., Weigl, R., Stamm T. (2016).** *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben – Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis.* Berlin: Springer
- Roedenbeck Schäfer, M. (2020).** *Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen – Sofort einsetzbare Ideen, Tipps und Tools zur zeitgemäßen Personalgewinnung.* 2. aktualisierte Auflage. Regensburg: Walhalla Verlag
- Schnitzler, S. (2020).** *Online-Kommunikation im Recruiting für KMU: Reifegrade von Employer Branding & Candidate Experience.* Wiesbaden: Springer Gabler
- Schulz, L. M. (2014).** *Das Geheimnis einer erfolgreichen Personalbeschaffung – Von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag.* Wiesbaden: Springer Gabler

- Sponheuer, B. (2009).** *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. 1. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler
- Steiner, E., Benesch, M. (2021).** *Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*. 6. Auflage. Österreich: utb.
- Stotz, A., Wedel-Klein, A. (2013).** *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. Oldenbourg: De Gruyter Oldenbourg
- Teufer, S. (1999).** *Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Trost, A., (2009).** *Employer Branding - Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Luchterhand
- Ullah, M., Ullah, R. (2015).** *Erfolgsfaktor Candidate Experience – Der Perspektivenwechsel im Recruiting*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Ullah, R., Witt, M. (2015).** *Praxishandbuch Recruiting – Grundlagenwissen, Prozess-Know-how, Social Recruiting*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Walter, B., Kremmel D. (2016).** *Employer Brand Management – Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Werding, M. (2019).** *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. In Busold, M. (Hrsg.), *War for Talents* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin: Springer. S. 3 – S. 17.
- Wichmann, A. (2019).** *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich – Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. Berlin: Springer
- Wien, A., Franzke, N. (2013).** *Systemische Personalentwicklung – 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Yavuz, D. (2013).** *Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel – Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Yin, R. K. (2003).** *Case Study Research - Design and Methods*. 5. Auflage. United States of America: Sage Verlag
- Ambler, T., Barrow, S. (1996).**
The employer brand. Journal of Brand Management 4 (3).
<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>; 26. 07. 2021
- Anderl, R. (2021).**
Nachfrage nach Pflegekräften jetzt gezielt abdecken. Portal der Arbeiterkammer:
https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/gesundheit_und_pflege/pflege/Nachfrage_nach_Pflegekraeften_jetzt_gezielt_abdecken.html; 26. 07. 2021
- Athanas, C., Wald, P. M. (2014).**
Candidate experience studie. https://www.metahr.de/studien/Candidate_Experience_Studie_2014.pdf; 19. 10. 2022

Auffenberg, J., Heß, M. (2021).

Pflegekräfte zurückgewinnen – Arbeitsbedingungen und Pflegequalität verbessern, Bericht zur Studie „Ich pflege wieder, wenn ...“ der Arbeitnehmerkammer Bremen und des SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik der Universität Bremen, Langfassung. https://arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Politik/Rente_Gesundheit_Pflege/Bericht_zur_Studie_Ich_pflege_wieder_wenn_Langfassung.pdf; 02.06.2022

Breaugh, J. A. (2008).

Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review, 18 (3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>; 19. 10. 2022

Der Paritätische Sachsen (o. D.).

Fachkräfte in der freien Wohlfahrtspflege – Strategischer Ansatz des Paritätischen Sachsen Fachkräfte im Sozial- und Bildungsbereich gewinnen, halten und weiterentwickeln. https://parisax.de/fileadmin/user_upload/Website/1_Aktuelles/Publikationen/Fachkraefte-in-der-Freien-Wohlfahrtspflege-Strategie-Ansatz-Paritaetischer-Sachsen.pdf, 14.06.2022

Dornmayr, H., Riepl, M. (2021).

Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel: Fachkräfteradar 2021. <https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/fachkraefteradar2021-unternehmensbefragung.pdf>; 02. 06. 2022

Esch, F. R., Seibel, F. (2015).

Candidate Experience Studie 2015: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren. https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2018/04/esc-0011-Candidate-Experience-Studie_Web1.pdf; 14.06.2022

Fust, A., Mahler, M., Graf, A., Züger, T., Bolliger, N., & Brunner, C. (2021).

KMU-Leitfaden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Mit effektivem Employer Branding und geeigneten Maßnahmen den Fachkräftemangel angehen. https://www.obt.ch/resources/folders/28/OBT_KMU_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf; 14. 06. 2022

Grobe, E. (2008).

Employer Branding – Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements: Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9834-7_7; 18. 06. 2022

Heimerl, P. (2009).

Fallstudien als forschungsstrategische Entscheidung. In Buber, R., Holzmüller, H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung (2. überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Hess, F. (2021).

Der Marketing Funnel: Von vorgestern, tot oder nur messy in the middle? <https://www.projecter.de/blog/sea/der-marketing-funnel-von-vorgestern-tot-oder-nur-messy-in-the-middle/>, 10. 07. 2021

- Highhouse, S., Thornbury E. E. & Little I. S. (2007).**
Social-identity functions of attraction to organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103(1), S. 134–146. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.001>; 02. 08. 2022
- Knabenreich, H. (2020).**
Karriereseiten: Was wollen Bewerber? (Studie). <https://personalmarketing2null.de/karriere-seiten-was-wollen-bewerber/>; 23. 06. 2022
- Lampart, C. (2020).**
Recruiting als zentraler Hebel für den Unternehmenserfolg.
<https://www.hr-heute.com/magazin/recruiting-trends-2023>; 19. 12. 2022
- Oberdörffer, V. (2020).**
Employer Branding oder die Suche nach der starken Arbeitgebermarke. <https://www.greatplacetowork.de/events-and-great-blog/blog/employer-branding-oder-die-suche-nach-der-starken-arbeitgebermarke/>; 24. 06. 2021
- Schreiber, T., Klußmann, C. (2022).** *Die Expertenformel.*
<https://erfolgreich-und-motiviert.de/kostenlose-b%C3%BCcher/t-klu%C3%9Fmann-c-schreiber-die-experten-formel/>; 07. 07. 2022
- Schwarz, N. (2022).**
Top 5 Recruiting Trends 2022; <https://www.epunkt.com/r/blog/neueste-recruiting-trends/>;
23. 06. 2022
- Steffgen, N. (2022).**
Recruiting Trends 2022: So geht moderne Personalbeschaffung. <https://factorialhr.de/blog/recruiting-trends-2022/>; 11. 08. 2022
- Spardel, L (2021).**
Die 6 aktuell größten Herausforderungen im Recruiting. <https://recruitee.com/de-artikel/herausforderungen-im-recruiting>; 26. 05. 2022
- Wazek, M. (2021).**
7 Employer Branding Trends 2022. <https://wazek.com/employer-branding-trends-2022/>;
02. 10. 2022
- Verhoeven, T. (2018).**
Employer Branding geht nicht ohne Recruiting. <https://recruitingnerd.de/employer-branding-geht-nicht-ohne-recruiting>; 14. 06. 2022
- Vroom, V. H. (1966).**
Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. Organizational Behavior and Human Performance, 1(2). [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(66\)90013-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(66)90013-4); 04. 08. 2022
- Zweigle, T., Hellinghausen, P. (2021).**
Relevanz und Potential von TikTok für die Social-Media-Marketing-Strategie von Unternehmen. IU Discussion Papers - Marketing & Kommunikation. 1 (1).
<http://hdl.handle.net/10419/252275>; 07. 07. 2022

Witt, H. (2001).

Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2114>, 30. 07. 2021

Behindertenarbeit (2022).

Pflegereform: Gehaltserhöhungen auch für Heimhilfen und Behindertenbegleiter:innen beschlossen. <https://www.behindertenarbeit.at/106562/pflegereform-gehaltserhoehungen-auch-fuer-heimhilfen-und-behindertenbegleiterinnen-beschlossen/>; 20. 7. 2022

Brand Trust (2011).

Employer Branding: Mit der Marke die passenden Mitarbeiter entdecken. <https://www.brand-trust.de/de/studien/employer-branding-mit-der-marke-die-passenden-mitarbeiter-entdecken.php>; 08. 08. 2022

DEBA (o. Jg.).

Employer Brand Manager/in - Balancehalter der Extraklasse
<https://www.employerbranding.org/magazin/insights/employer-brand-managerin-balancehalter-der-extraklasse>; 16. 06. 2022

Great place to work (2022).

Employer Branding Ziele: Außen kommunizieren, was Sie innen leben. <https://www.greatplacetowork.at/employer-branding/>; 10. 10. 2022

Harbinger (2022).

Recruiting Trends 2022: So diktiert der Bewerber den Markt. <https://www.harbinger-consulting.com/blog/recruiting-trends-2022/>; 22. 10. 2022

Jobspreader (2022).

Employer Branding: Dein Weg zur starken Arbeitgebermarke. <https://wollmilch-sau.de/employer-branding/>, 21. 10. 2022

Jobteaser (2022).

<https://corporate.jobteaser.com/de/blog/recruiting-the-new-generation/general/employer-branding-tiktok>; 22. 10. 2022

Journalistik.Eichstätt (2022).

Quantitative Inhaltsanalyse – Codebuch und Kategorien. <https://eo-vmw-jwpa.ku.de/journalistik/methoden/methoden-der-empirischen-sozialforschung/inhaltsanalyse/quantitative-inhaltsanalyse/quantitative-inhaltsanalyse-codebuch-und-kategorien/>; 23. 10. 2022

Korian (2022).

Instagram-Post.

https://www.instagram.com/tv/CaZ-6K NnR7/?utm_source=ig_web_copy_link; 19. 06. 2022

Kulturmatcher (2022).

Website Kulturmatcher. <https://kulturmatcher.com/>; 19. 06. 2022

MarktforschungDE (2022).

Recruiting-Trends 2022. <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/recruiting-trends-2022/>; 05. 06. 2022

Österreichischer Behindertenrat (2022).

Behindertenbereich bei Pflegereform berücksichtigen. <https://www.behindertenrat.at/2022/05/behindertenbereich-bei-pflegereform-beruecksichtigen/>; 30. 05. 2022

Personalturm (2021).

Personalsuche online – 10 Tipps für Ihr Recruiting. <https://www.personalturm.de/blog/2021/07/personalsuche-online-tipps-recruiting.php>; 07. 10. 2022

Redaktionsteam Personalwissen (2022).

<https://www.personalwissen.de/personalbeschaffung/hr-marketing/recruitment-ideen-tipps/>; 09. 06. 2022

Statista (2022).

Prognose zur Anzahl der erwerbsfähigen Personen im Bereich Fachkräfte in Deutschland bis zum Jahr 2040. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1228159/umfrage/prognose-zum-fachkraefteangebot-2040-bei-mittlerer-zuwanderung/>; 18. 06. 2022

Statistik Austria. (2021).

Erwerbspersonenprognose 2020. https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/125494.html?msclkid=ae1e5fa5c3ea11ecbcefbb3d6e6c82fd; 12. 06. 2022

Konzack (2022).

Landwehr (2020).