



Herausragende Masterarbeiten

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Von Bogotá nach Berlin:
Erfolgspotential und Gestaltungsparameter von
Employer Branding im Kontext der zielorientierten
Anwerbung kolumbianischer Fachkräfte in Medizin,
Lehre und Ingenieurwesen**

Autor*in

Stefan Merz

Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau / DISC

Distance and Independent Studies Center (DISC)

Master-Fernstudiengang „Organisationsentwicklung“

Masterarbeit

Von Bogotá nach Berlin:

Erfolgspotential und Gestaltungsparameter von Employer Branding

im Kontext der zielorientierten Anwerbung

kolumbianischer Fachkräfte in Medizin, Lehre und Ingenieurwesen

Autor: **Stefan Merz**
Hans-Ortner-Weg 6
33100 Paderborn
T.: 0177 - 2131746
E-Mail: stefan.merz@gmail.com

Matrikelnummer: 415442

Gutachter: Dr. Leifeld

Zweitgutachter: N.N.

Abgabetermin: 06.05.2024

Bearbeitungszeit: 09.10.2023 - 06.05.2024

Kurzfassung

Diese Arbeit erweitert das Konzept des Employer Branding (EB) zu einem Framework, das speziell für die Anwendung durch Staaten geeignet ist, und integriert Elemente des National Branding (NB) und Cultural Branding (CB), um Deutschlands Herausforderungen im Bereich des Fachkräftemangels zu adressieren. Durch die theoriegeleitete Entwicklung und eine explorative Fallstudie, die Deutschland und Kolumbien in den Bereichen Medizin, Lehre und Ingenieurwesen vergleicht, offenbart die Studie die Notwendigkeit kulturell angepasster EB-Strategien. Sie zeigt, dass die Steigerung der Attraktivität Deutschlands als Arbeitgeber und die Verbesserung der Integration und Bindung internationaler Fachkräfte entscheidend sind, um im globalen Wettbewerb effektiv zu konkurrieren.

Abstract

This thesis extends the concept of Employer Branding (EB) into a framework tailored for national application, integrating elements of National Branding (NB) and Cultural Branding (CB) to address Germany's skilled labor shortages. Through theory-guided development and an explorative case study comparing Germany and Colombia in the fields of medicine, education, and engineering, the study reveals the necessity of culturally adapted EB strategies. It demonstrates how enhancing Germany's attractiveness as an employer and improving the integration and retention of international professionals are crucial for effectively competing in the global talent market.

Resumen

Esta tesis amplía el concepto de Employer Branding (EB) en un marco adaptado para su aplicación nacional, integrando elementos de Branding Nacional (NB) y Branding Cultural (CB) para abordar la escasez de mano de obra cualificada en Alemania. A través del desarrollo guiado por la teoría y un estudio de caso exploratorio que compara Alemania y Colombia en los campos de medicina, educación e ingeniería, el estudio revela la necesidad de estrategias de EB culturalmente adaptadas. Demuestra cómo mejorar la atraktividad de Alemania como empleador y mejorar la integración y retención de profesionales internacionales son cruciales para competir efectivamente en el mercado global de talentos.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Vorwort	VIII
1 Einleitung	1
2 Employer Branding: Aktueller Stand in Forschung und Praxis	6
2.1 Wissenschaftliche Relevanz des Konzepts	6
2.2 Wirksamkeit und Messung von Employer-Branding-Effekten.....	7
2.3 Weiterer Forschungsbedarf	9
2.4 Praxis: aktuelle Trends in der Anwerbung internationaler Fachkräfte	10
2.4.1 Organisationskulturelle und strategische Trends	10
2.4.2 Einfluss technologischer Innovation.....	11
3 Theoretische Grundlagen	14
3.1 Begriffsklärung und Definition.....	14
3.2 Abgrenzung zu anderen Begriffen aus der Personalwirtschaft.....	15
3.3 Grundlegende Modelle und theoretische Grundlagen des Employer Branding	17
3.4 Analyse der zentralen Merkmale von Employer Branding	20
3.4.1 Marke – Arbeitgeberidentität – Image – Reputation.....	20
3.4.2 Organisationstheoretische Verortung.....	21
3.4.3 Direktionalität	22
3.4.4 Prozesscharakter	24
3.4.5 Funktionen und Ziele.....	26
4 Das Global Talent Attraction and Integration Framework	29
4.1 Nation Branding rahmt Employer Branding: Synergien für die internationale Fachkräftegewinnung	30
4.2 Cross-Culture-Dimensionen: Eine Brücke zwischen Land und Talent	32
4.2.1 Bedeutung interkultureller Aspekte in der internationalen Fachkräfteanwerbung	32
4.2.2 Herausforderungen und Chancen.....	33
4.2.3 Theoretischer Rahmen für die Integration kultureller Perspektiven	33

4.3	Definition und kritische Bewertung des GTAI-Frameworks	36
4.3.1	Potentiale des GTAI-Frameworks	37
4.3.2	Kritische Diskussion des GTAI-Framework.....	38
4.4	Handlungsempfehlung für das GTAI-Framework	39
5	Theoriegeleitete Anwendungsskizze: Von Bogotá nach Berlin mit dem innovativen GTAI-Framework.....	41
5.1	Organisatorische Verankerung des GTAI-Frameworks	41
5.2	Analysephase: Untersuchung der Rahmenbedingungen	42
5.2.1	Zielgruppenanalyse: Kolumbien als Markt für Fachkräfte	42
5.2.2	Analyse der Attraktivität Deutschlands.....	46
5.2.3	Attraktivität von Mitbewerbern.....	50
5.2.4	Analyse interkultureller Dimensionen: Kulturdimensionen im deutsch-kolumbianischen Vergleich.....	51
5.3	Planungsphase: Von der Zielformulierung zu konkreten Maßnahmen	53
5.3.1	Schrittweise Zielkonkretisierung: Von globalen zu fachspezifischen Zielen	53
5.3.2	Employer Value Proposition entwickeln	54
5.3.3	Ableitung von Maßnahmen	57
5.4	Strategien zur zielgruppenspezifischen Kommunikation	59
5.5	Systematische Bewertung und Steuerung der EB-Maßnahmen	61
5.6	Ergebnisse der explorativen Skizze.....	63
6	Fazit.....	65
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	65
6.2	Limitationen und zukünftige Forschung	67
6.3	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	67
	Literaturverzeichnis.....	69
	Eidesstattliche Versicherung	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Unternehmen mit hohem Digitalisierungs-Score haben einen besseren Rekrutierungsprozess	12
Abbildung 2:	Zusammenhänge zwischen Arbeitgeberidentität, Arbeitgeberimage und Reputation eines Unternehmens.....	20
Abbildung 3:	Idealtypische Phasen des Employer-Branding-Prozesses.....	24
Abbildung 4:	Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand.....	27
Abbildung 5:	„Talent Attractiveness“-Ländervergleich zwischen Kolumbien und Deutschland	47
Abbildung 6:	Kulturdimensionen nach Hofstede - Ländervergleich zwischen Deutschland und Kolumbien	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ausgewählte Definitionsansätze von Employer Branding	14
Tabelle 2:	Exemplarische Zielformulierungen auf verschiedenen Ebenen: Von der globalen Positionierung Deutschlands zur fachspezifischen Ausgestaltung	54
Tabelle 3:	Konkrete EVP-Formulierung auf verschiedenen Ebenen.....	56

Abkürzungsverzeichnis

BANI	Akronym, steht für <i>Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible</i>
CB.....	Cultural Branding
CoB.....	Country Branding
DANE.....	Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Nationale Statistikbehörde Kolumbiens)
EB	Employer Branding
EVP.....	Employer Value Proposition
GCI	Good Country Index
GTAI-Framework ...	Global Talent Attraction and Integration Framework
NB.....	Nation Branding
KI	Künstliche Intelligenz
KMU.....	Kleine und mittlere Unternehmen
NBI.....	Nation Brands Index
VUCA.....	Akronym, steht für <i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>

Vorwort

„...jedem Anfang wohnt ein Zauber inne ... und jedem Ende irgendwie auch!“

frei nach Hermann Hesse, *Stufen* (Hesse 1992)

Liebe Leserinnen und Leser,

die Fertigstellung dieser Masterarbeit markiert für mich nicht nur den Abschluss eines akademischen Kapitels, sondern auch das Ende einer lebensverändernden Periode voller persönlicher Herausforderungen und bedeutender Ereignisse. Ursprünglich plante ich, die Arbeit 2022 fertigzustellen, doch die Realität sah anders aus. Die Pandemie zwang meine Familie und mich, unsere Zeit in Kolumbien zu unterbrechen und für über ein Jahr Deutschland zurückzukehren. In dieser schwierigen Zeit nahm uns mein Schwiegervater Harald bei sich auf. Dafür bin ich noch heute sehr dankbar. In dieser Zeit durften wir auch das Glück der Geburt unserer Tochter Frida erleben, mussten jedoch auch den schmerzlichen Verlust meiner Mutter Gertraud verkraften.

Die Jahre, die wir in Lateinamerika, zuerst in Nicaragua und dann in Kolumbien, verbrachten, waren prägend. Diese Erfahrungen haben meinen Wunsch verstärkt, in meiner Arbeit Brücken zwischen Ländern, Kulturen und Menschen zu bauen. Ich bin zutiefst dankbar für die erlebnisreiche, intensive Zeit und die Erfahrungen, die mir unter anderem der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) ermöglicht hat.

In meiner Arbeit stelle ich nicht nur die Frage, was internationale Fachkräfte für uns tun können, sondern auch, was wir für sie tun können. Es geht mir darum, wie wir diese Fachkräfte nicht nur anwerben, sondern ihnen auch ein sinnerfülltes und glückliches Leben als integrativer Bestandteil unserer Gesellschaft ermöglichen können. Ziel ist es, eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten zu schaffen.

Mein herzlichster Dank gilt meiner lieben Frau Sina und meinen beiden Kindern, Frida und Mattis. Ohne ihre Liebe, Unterstützung und Geduld wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Ich danke auch Miele, der jungen Kolumbianerin, die uns nach Deutschland begleitet hat. Ihre lebenslustige Art war ein Lichtblick während der dunklen deutschen Wintermonate.

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer, Herrn Dr. Leifeld, für seine wertvollen Ratschläge und seine tatkräftige Unterstützung während des gesamten Forschungsprozesses.

Ich hoffe, dass dieses Vorwort Sie einlädt, die folgenden Seiten mit einem offenen Geist und einem bereiten Herz zu lesen, und dass es zu anregenden Diskussionen und neuen Erkenntnissen führen wird.

Paderborn, 04.05.2024

1 Einleitung

Die Anwerbung internationaler Fachkräfte¹ wird durch das dynamische VUCA-Umfeld (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) geprägt, das die Unvorhersehbarkeit und Schnelllebigkeit unserer Zeit widerspiegelt (2017, 33 ff.). Das weitergehende Akronym BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) beschreibt die Welt als durch Brüchigkeit und Unverständlichkeit charakterisiert (Kutz 2023, 3 f.). Diese Rahmenbedingungen wurden durch jüngste globale Ereignisse wie die Covid-19-Pandemie und geopolitische Konflikte, beispielsweise der Ukraine-Krieg, weiter verschärft und haben erhebliche Auswirkungen auf die internationale Mobilität und Migrationspolitiken. Zudem verändern Faktoren wie Klimawandel und wachsendes Wohlstandsgefälle die Muster der globalen Migration tiefgreifend. Aktuell leben etwa 184 Millionen Menschen außerhalb ihres Herkunftslandes, wobei hochqualifizierte Migranten zunehmend in OECD-Ländern ansässig sind. Der Anstieg seit 1990 beträgt fast 130 %, wobei Länder wie die USA, das Vereinigte Königreich, Kanada und Australien den Großteil dieser Talente anziehen (The World Bank 2023).

Angesichts dieser Entwicklungen müssen Länder und Unternehmen ihre Arbeitsmarktstrategien anpassen, um im intensiven „War for talents“ zwischen Staaten und Wirtschaftsräumen wettbewerbsfähig zu bleiben (Baporikar 2017, S. 7; Porschitz et al. 2016, 344 ff.).

„(...) in der globalen Wirtschaft [spielen] materielle Vermögenswerte eine zunehmend geringere Rolle im Vergleich mit dem immateriellen Vermögenswert der Human Resources. Der unaufhaltsame Wandel zur Wissensgesellschaft, die abnehmende Halbwertszeit des Wissens, die demographische Entwicklung und die neuesten Erkenntnisse aus der Arbeits- und Organisationspsychologie befördern den Mitarbeiter einerseits zum zentralen Wert des Unternehmens und andererseits zum größten Risikofaktor einer Organisation.“ (Stotz und Wedel-Klein 2013, S. 17)

In Deutschland wird die Migrationspolitik kontrovers diskutiert, trotz empirischer Belege, die die positiven Effekte der Migration auf Arbeitsmärkte und Unternehmensleistung zeigen (Edo et al. 2020, 1366 ff.). Die Bundesregierung reagiert mit Reformen, um ein Einwanderungsrecht zu schaffen, das den Fachkräftemangel adressiert und einer vielfältigen Gesellschaft gerecht wird. Fachkräften aus Drittstaaten wird die Arbeitssuche durch das Fachkräfteeinwanderungsgesetz erleichtert (Die Bundesregierung 2024).

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit weitgehend auf die explizite Verwendung geschlechtsneutraler Formulierungen verzichtet. Dies impliziert keine Geschlechterdifferenzierung oder den Ausschluss bestimmter Geschlechter. Wo angemessen, kommen geschlechtsneutrale Begriffe zum Einsatz. Alle Geschlechtsidentitäten sind gleichermaßen berücksichtigt, und Formulierungen, die geschlechtsspezifisch erscheinen mögen, sind als inklusiv zu verstehen. Es wird die Gleichwertigkeit aller Geschlechter respektiert.

In diesem dynamischen Umfeld ist es für Organisationen und Staaten entscheidend, eine proaktive und flexible Strategie für die Anwerbung internationaler Fachkräfte zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der Zielstaaten als auch den Motivationen und Fähigkeiten der Migranten Rechnung trägt.

Trotz seiner Potenziale steht Deutschland im internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte vor signifikanten Herausforderungen. Laut Liebig und Ewald (2023) verliert Deutschland insbesondere gegenüber Ländern wie Kanada, den USA und Großbritannien an Attraktivität. Ein Hauptproblem ist die unzureichende Digitalisierung administrativer Verfahren wie Visa- und Aufenthaltstitelprozessen (Ebd., S. 7 f.). Hinzu kommen Sprachbarrieren, da wesentliche Informationen oft nicht auf Englisch verfügbar sind, was die Integration erschwert (Mergener und Maier 2019, S. 168). Weiterhin sind die Verfahren zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen besonders in reglementierten Berufen komplex und langwierig, was die Einstellungschancen negativ beeinflusst (Ebd., S. 167 f.). Auch die bürokratischen Hürden bei der Visaerteilung und Aufenthaltsgenehmigung stellen erhebliche Hindernisse dar (Liebig und Ewald 2023, S. 7). Alle diese Faktoren beeinträchtigen Deutschlands Fähigkeit, international nachgefragte Fachkräfte effektiv anzuziehen und zu integrieren.

Im Zuge dieser Entwicklungen steht Deutschland vor der Herausforderung, einem akuten Fachkräftemangel entgegenzuwirken. In der Privatwirtschaft hat sich Employer Branding (EB) bereits als erfolgreiches Instrument zur Differenzierung im Kampf um die besten Talente bewährt (DGFP 2012, S. 22; Hanußek 2015; Jędrzejczyk 2020; Kremmel und Walter 2021; Stotz und Wedel-Klein 2013; Weitzel et al. 2020b). Diese Erfolge deuten darauf hin, dass EB auch für Staaten ein wertvolles Werkzeug sein könnte, um im internationalen Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen. Allerdings erfordert die Anwendung dieses Konzepts, das ursprünglich für die Unternehmenswelt entwickelt wurde, im staatlichen Kontext eine sorgfältige Anpassung und Erweiterung. Diese zielt darauf ab, die spezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten der staatlichen Anwerbung und Bindung internationaler Fachkräfte effektiv zu gestalten. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich daher auf die Entwicklung eines integrativen EB -Frameworks, das theoretisch fundiert ist und systematisch auf die Anforderungen eingeht, Staaten international als attraktiven Arbeitgeberstandort zu positionieren. In einem integrativen Ansatz werden dabei sowohl eine mögliche übergeordnete National-Branding-Strategie als auch interkulturelle Aspekte berücksichtigt.

Die Literaturdurchsicht im Bereich EB identifiziert mehrere Forschungslücken, die ein vertieftes Verständnis und eine effektive Implementierung dieser Strategien in verschiedenen Kontexten behindern. Notwendige weiterführende Forschungen sollen sowohl die theoretischen Grundlagen als auch praktische Anwendungen verbessern (Theurer et al. 2018, 165 ff.; Backhaus 2016, 193 ff.; Weitzel et al. 2020b, S. 22). Besonders ausgeprägt ist die Lücke im Bereich des interkulturellen EB, wo trotz der globalen Notwendigkeit, kulturelle Aspekte zu berücksichtigen, signifikante Defizite bestehen. Forschungen zu internationalen EB -Ansätzen sind rar, obwohl viele Organisationen international agieren und lokale Employer Brands sich von global verwalteten unterscheiden (Špoljarić und Ozretić Došen 2023, S. 671). Es besteht zudem ein Bedarf, die kulturellen Variationen der EB-Effekte zu untersuchen und Strategien in verschiedenen kulturellen Umgebungen zu testen, um kulturspezifische Modelle zu entwickeln, die lokal relevant und global integrierbar sind (Weitzel et al. 2020b, S. 19; Allen und Vardaman 2017, 17 ff.).

Zusätzlich zeichnet sich eine Forschungslücke im EB auf staatlicher Ebene ab. Während dieses Konzept traditionell auf Unternehmensebene betrachtet wird, beeinflusst es zunehmend auch die makroökonomische Ebene durch die Entwicklung nationaler EB-Strategien. Dies zeigt die Notwendigkeit auf, EB auch als staatliche Strategie zu betrachten und zu erforschen, wie Länder als Arbeitgebermarken wirken können (Reis et al. 2021, S. 19) (Reis et al., 2023, S. 19). Diese Erkenntnisse betonen die Wichtigkeit der Anpassung von EB-Strategien an internationale und kulturelle Dynamiken zur Verbesserung ihrer globalen Wirksamkeit.

Diese Arbeit adressiert die identifizierten Forschungslücken, indem sie EB theoriegeleitet zu einem integrativen Framework erweitert, das speziell für den Einsatz durch hochkomplexe Entitäten wie Staaten konzipiert ist. Angesichts der dynamischen Verflechtung von Wissenschaft und Praxis in diesem Bereich wird dieses Framework exemplarisch in einem begrenzten, aber konkreten Kontext angewendet. Für die explorative Analyse wurden drei relevante Fachrichtungen - Medizin, Lehre und Ingenieurwesen - ausgewählt, um die spezifischen Herausforderungen und Chancen in diesen Berufsgruppen zu untersuchen.

Die Wahl dieser Fachrichtungen und des Landes Kolumbien für die Fallstudie beruht auf mehreren Überlegungen. Erstens reflektieren diese Berufsgruppen wichtige Säulen der deutschen Wirtschaft, die einen akuten Fachkräftemangel erleben und von internationaler Rekrutierung stark profitieren könnten. Zweitens bietet Kolumbien als aufstrebende Wirtschaft mit einem wachsenden Pool an gut ausgebildeten Fachkräften erhebliches

Potenzial zur Deckung dieser Bedarfe. Drittens ermöglicht die Analyse im deutsch-kolumbianischen Kontext eine tiefgreifende Untersuchung der interkulturellen Dynamiken, die für die erfolgreiche Umsetzung von EB-Strategien entscheidend sind.

Dieser spezifische Kontext dient als beispielhaftes Szenario, um das entwickelte Framework zu erproben und zu illustrieren. Die Ergebnisse der explorativen Anwendung liefern nicht nur wertvolle Einblicke in die praktische Umsetzbarkeit und das Potenzial des Ansatzes, sondern auch wichtige Denkanstöße für zukünftige Forschung und praktische Anwendungen. Dabei wird bewusst kein Anspruch auf Vollständigkeit oder empirische Validierung erhoben, sondern vielmehr die Grundlage für weiterführende Untersuchungen in diesem innovativen Forschungsfeld geschaffen.

Vor diesem Hintergrund leitet die Untersuchung zu der **zentralen Fragestellung** über: Inwiefern kann ein speziell für den staatlichen Kontext adaptiertes und erweitertes EB-Framework zur nachhaltigen Anwerbung und Bindung internationaler Fachkräfte beitragen und Deutschland als attraktiven Arbeitgeberstandort positionieren?

Diese Arbeit analysiert das EB-Konzept hinsichtlich der Anwerbung kolumbianischer Fachkräfte für den deutschen Arbeitsmarkt und überträgt es auf Deutschland als Arbeitgeberstandort. Sie ist darauf ausgerichtet, die identifizierten Forschungslücken im Bereich des EB systematisch zu adressieren und hinsichtlich der aufgeworfenen Fragestellung praxisrelevante Lösungen zu entwickeln. Sie folgt einem mehrstufigen Ansatz, der sowohl die theoretischen Grundlagen, die Entwicklung eines modifizierten EB-Frameworks als auch die praktischen Anwendung umfassend beleuchtet.

Anschließend an diese Einleitung (Kapitel 2) erfolgt ein umfangreicher Literaturüberblick, der durch manuelle Sichtung relevanter Datenbanken und Bibliothekskataloge sowie den Einsatz von KI-gestützten Suchwerkzeugen unterstützt wird. Dieser Überblick dient dazu, den aktuellen Stand von EB in Forschung und Praxis darzustellen.

Im dritten Kapitel werden die theoretischen Modelle und konzeptionellen Grundlagen erarbeitet, die für das Verständnis und die Entwicklung des integrativen Frameworks notwendig sind.

Das vierte Kapitel widmet sich der Entwicklung eines neuen Frameworks, das EB mit Nation Branding (NB) und Cultural Branding (CB) verknüpft. Dieses Framework wird auf Basis der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln entwickelt und soll eine Anwendung durch hochkomplexe Entitäten wie Staaten ermöglichen.

In Kapitel 5 wird die praktische Anwendung des entwickelten Frameworks in einer explorativen Skizze dargestellt. Diese Skizze beleuchtet die Komplexität und Ressourcenintensität der Implementierung in einem spezifischen interkulturellen Kontext zwischen Deutschland und Kolumbien und bietet Einblicke in die praktische Umsetzbarkeit sowie das Potenzial des Ansatzes.

Abschließend werden im sechsten Kapitel die Schlussfolgerungen gezogen und die Beantwortung der zentralen Fragestellung reflektiert. Hierbei wird auch auf die Notwendigkeit weiterer empirischer Forschung, insbesondere im Bereich der interkulturellen Implikationen, hingewiesen.

Die vorliegende Arbeit folgte dabei methodisch einem mehrstufigen Ansatz zur Datenerhebung und -analyse, um die Fragestellung umfassend zu diskutieren. Die Literaturrecherche erfolgte zunächst durch manuelle Sichtung relevanter Datenbanken und Bibliothekskataloge, ergänzt durch den Einsatz von KI-gestützten Suchwerkzeugen, um die Breite und Tiefe der recherchierten Literatur sicherzustellen. Besonderer Wert wurde auf die Auswahl von Primärquellen und hochrangigen wissenschaftlichen Publikationen gelegt, um eine solide Basis für die weitere Analyse zu schaffen.

Die sprachliche Qualität der Arbeit wurde mit Unterstützung von KI-basierten Tools verbessert, um eine klare und präzise akademische Ausdrucksweise zu gewährleisten. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Werkzeuge ausschließlich zur sprachlichen Feinabstimmung genutzt wurden, während die inhaltliche Ausarbeitung, die Argumentationsstruktur und die kritische Auseinandersetzung mit den Quellen ausschließlich auf der eigenständigen Arbeit des Autors basieren.

2 Employer Branding: Aktueller Stand in Forschung und Praxis

Die zunehmende Verschmelzung von Forschung und Praxis im Feld des EB spiegelt Entwicklungen wider, die für das Verständnis und die effektive Anwendung dieses Konzepts in der heutigen Arbeitswelt wichtig ist. Während in Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen des EB-Ansatzes ausführlich dargelegt werden, fokussiert dieses Kapitel zunächst auf den aktuellen Forschungsstand. Aufgrund der intensiven Verschränkung von wissenschaftlicher Forschung und praktischer Anwendung im Bereich des EB (Singh 2021, S. 109) werden aktuelle Praxistrends im Zuge von technologischen Fortschritten und des Wandels der Arbeitskultur beleuchtet. Sie verdeutlichen, wie organisationskulturelle und strategische Entwicklungen sowie technologische Innovationen – wie Social Media, digitale Plattformen und künstliche Intelligenz – weitere Forschung erfordert, die eine konstante Anpassung und Weiterentwicklung traditioneller Strategien ermöglicht.

2.1 Wissenschaftliche Relevanz des Konzepts

In der Wissenschaft zeigt sich das wachsende Interesse am EB-Konzept durch eine zunehmende Anzahl von Studien, die dessen Effektivität in Bezug auf Mitarbeitergewinnung und -bindung, sowie die Steigerung der Unternehmensattraktivität auf dem Arbeitsmarkt untersuchen. Es ermöglicht Organisationen, sich in einem globalisierten und wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt strategisch zu positionieren und sowohl aktuelle als auch potenzielle Mitarbeiter effektiv anzusprechen (Theurer et al. 2018, S. 195; Reis et al. 2021, S. 4; Špoljarić und Ozretić Došen 2023, 671 f.; Singh 2021, S. 105; Krywalski Santiago 2023, S. 238; Oelsnitz et al. 2023, 7 ff.).

Zudem unterstreichen zahlreiche Studien die praktische Relevanz von EB. Laut einer globalen Umfrage (zitiert nach Theurer et al., S. 160), berichten über ein Drittel der befragten Unternehmen in 42 Ländern von einem signifikanten Talentmangel, was die kritische Rolle von effektiven Methoden in der Talentakquisition und -bindung untermauert. Die sehr umfangreiche Studie „Recruiting Trends“ analysiert seit 2002 Entwicklungen in diesem Bereich, einschließlich der Nutzung von Social Recruiting und Digitalisierung, basierend auf Antworten von über 1.000 Top-Unternehmen und mehr als 3.500 Kandidaten in Deutschland. Sie zeigt, dass eine ausgeprägte Employer Brand zahlreiche positive Effekte hat. Deswegen bestätigen über 60 % der befragten Unternehmen, dass eine starke Employer Brand essenziell für den Erfolg in der Talentgewinnung und -bindung ist (Weitzel et al. 2020b, S. 18). Diese Ergebnisse werden u. a. durch die Arbeiten

von Singh (2021, S. 109 f.) und Theurer et al. (2018, S. 174) bestätigt, die ähnliche positive Auswirkungen feststellen.

Diese Daten zeigen, dass EB nicht nur ein theoretisches Konstrukt ist, sondern auch eine wesentliche strategische Komponente für Unternehmen darstellt, um im globalen Wettbewerb um die besten Talente zu bestehen.

2.2 Wirksamkeit und Messung von Employer-Branding-Effekten

EB wird in der wissenschaftlichen Literatur umfassend als wirksames Mittel zur Unterstützung organisatorischer Ziele diskutiert, insbesondere in Bezug auf die Mitarbeiterbindung und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Špoljarić und Ozretić Došen 2023, 107 f.; Backhaus 2016, 194 ff.).

Es fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und reduziert ihre Wechselabsicht, was die Mitarbeiterbindung signifikant stärkt (Backhaus und Tikoo 2004, 194 ff.; Backhaus 2016, 196 ff.). Zudem verbessert eine starke Employer Brand das Image des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber. Dies steigert die Anziehungskraft auf potenzielle Kandidaten und ermöglicht die effektivere Rekrutierung von Top-Talenten. Das positive Arbeitgeberimage beeinflusst sowohl die externe Markenbildung – die Attraktivität für potenzielle Bewerber – als auch die interne Markenbildung – das Engagement und die Loyalität der aktuellen Belegschaft (Backhaus 2016, 194 ff.; Špoljarić und Ozretić Došen 2023, S. 22).

Die Employer Value Proposition (EVP) ist ein zentrales Element des EB-Konzeptes. Sie definiert den Kern der Arbeitgebermarke und unterscheidet das Unternehmen von anderen Arbeitgebern. Eine klar definierte und kommunizierte EVP, die wichtige Aspekte wie Unternehmenskultur, Karrierechancen und Vergütungsstrategien transparent macht, fördert das Mitarbeiterengagement und die Arbeitszufriedenheit. Effektive EB-Strategien führen nachweislich zu niedrigeren Fluktuationsraten und höherer Mitarbeiterzufriedenheit, indem sie eine emotionale Verbindung zwischen den Mitarbeitern und der Organisation herstellen (Tanwar und Prasad 2016, S. 202; Theurer et al. 2018, S. 161; Weitzel et al. 2020b, S. 22).

In wettbewerbsintensiven Talentmärkten hilft eine starke Employer Brand, das Unternehmen als bevorzugten Arbeitgeber zu positionieren. Dies resultiert in einer höheren Anzahl und größeren Qualität von Bewerbungen, was zu einem talentierteren und besser passenden Mitarbeiterstamm führt. Dieser trägt wiederum positiv zur Gesamtleistung des Unternehmens bei (Theurer et al. 2018, S. 165; Weitzel et al. 2020b, S. 22; Singh

2021, 107 f.). Somit führt die systematische Implementierung von EB-Strategien zu signifikanten Verbesserungen der organisatorischen Leistungsfähigkeit und hat langfristige Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und das Mitarbeitercommitment.

Darüber hinaus ist EB entscheidend für die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die sowohl die strategischen Ziele des Unternehmens als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt. „EB has emerged as one of the most complete tools based on the culture and reputation of each organisation” (Reis et al. 2021, S. 1).

Reis et al. (2021) heben hervor, dass eine durch EB gestärkte Unternehmenskultur nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht, sondern auch die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen fördert. Diese verbesserte Identifikation kann wiederum die organisatorische Leistung durch gesteigerte Mitarbeitermotivation und Produktivität erhöhen. Eine starke Employer Brand stärkt die soziale Identität und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter, indem sie eine Umgebung schafft, in der sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und anerkannt fühlen. Dies trägt wesentlich zur Förderung eines positiven sozialen Klimas am Arbeitsplatz bei, was wiederum die Mitarbeiterbindung und -loyalität verstärkt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Wirksamkeit von EB durch zahlreiche Studien untermauert wird, welche die positiven Auswirkungen auf die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt aufzeigen. Diese Effekte unterstützen direkt die übergeordneten Ziele der Unternehmensführung, indem sie operative Herausforderungen wie den Talentmangel adressieren und strategische Vorteile wie eine verbesserte Unternehmensreputation und verstärkte Mitarbeiterloyalität schaffen.

Die systematische Überprüfung und Messung von Effekten des EB sind zentrale Aspekte, die in der Forschung und Praxis große Aufmerksamkeit genießen. Verschiedene empirische Studien haben sich dieser Thematik angenommen und Methoden entwickelt, um die Präferenzen potenzieller und aktueller Mitarbeiter sowie die Qualität der Arbeitgeber zu bewerten. Die von Unternehmen durchgeführten Arbeitgeberstudien spielen hierbei eine wesentliche Rolle, da sie nicht nur die Präferenzen von Arbeitnehmern bezüglich der Unternehmenswahl darstellen, sondern auch auf die Kommunikation im Personalmarketing abgestimmt werden können. Diese Studien tragen signifikant zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades, des Images und der Reputation von Unternehmen bei und erleichtern dadurch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter (Stotz und Wedel-Klein 2013, S. 19).

Die Studien zur Arbeitgeberqualität und zum Arbeitgeberimage, wie die jährlich durchgeführten Studien „TOP JOB“ oder „Deutschlands beste Arbeitgeber“, sind in Deutschland führend in der Bewertung der internen und externen Wahrnehmung von Unternehmen. Diese Studien bieten nicht nur eine Bewertung durch aktuelle Mitarbeiter, sondern auch durch unabhängige Jurys, und liefern damit eine umfassende Einsicht in die tatsächliche Arbeitgeberqualität und das öffentliche Arbeitgeberimage (Ebd., S. 20f.).

Auch wenn die Notwendigkeit der Messung von EB-Effekten unbestritten ist, müssen diese Studien kritisch betrachtet werden. Die Vielzahl an unterschiedlichen Erhebungsdesigns kann zu abweichenden Rankings führen, was wiederum die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse beeinträchtigen kann. Zudem können die in den Studien erhobenen Daten durch die Beeinflussung von Unternehmen verfälscht werden, was ihre Repräsentativität mindert (Ebd., S. 22).

2.3 Weiterer Forschungsbedarf

Die systematische Durchsicht der aktuellen Literatur im Bereich EB offenbart eine Reihe von signifikanten Forschungslücken, die das Verständnis und die Implementierung effektiver EB -Strategien in verschiedenen Kontexten behindern (Backhaus 2016, 193 ff.; Theurer et al. 2018, 165 ff.; Weitzel et al. 2020b, S. 22). Diese Lücken skizzieren wichtige Bereiche, in denen weiterführende Untersuchungen nicht nur wünschenswert, sondern essenziell sind, um die theoretischen Grundlagen und praktischen Anwendungen des EB zu vertiefen und zu verbessern. Genannt wird dabei die Bedeutung einer interdisziplinären Betrachtung von EB, die Humanressourcen, Marketing und organisatorische Kultur verbindet, um komplexe Wechselwirkungen zu verstehen und effektive Strategien zu entwickeln (Theurer et al. 2018, S. 165). Ein anderer Aspekt, der in der Forschung noch zu wenig berücksichtigt wird, betrifft die schnellen Veränderungen des Arbeitsmarktes und technologische Entwicklungen, die eine kontinuierliche Anpassung von EB -Strategien erfordern, um deren Effektivität zu bewahren oder zu steigern (Ebd. S. 168; Reis et al. 2021, S. 19).

Für diese Arbeit hat die Forschungslücke im Bereich EB in interkulturellen Kontexten eine große Bedeutung. Trotz der offensichtlichen Notwendigkeit, interkulturelle Aspekte in einer globalisierten Arbeitswelt strategisch zu berücksichtigen, bestehen in diesem Bereich weiterhin erhebliche Forschungslücken.

„While employer brand research is somewhat scarce, international employer brand research is almost non-existent. Organizations that operate on different international mar-

kets often recruit their employees internationally as well. However, employer brand developed and managed locally differs from the one developed and managed globally“ (Špoljarić und Ozretić Došen 2023, 17 ff.)

Die Berücksichtigung kultureller Kontexte ist essentiell, um die universelle Anwendbarkeit und Effektivität von EB-Strategien zu verbessern. Weitzel et al. (2020b, S. 22) betonen, dass EB-Effekte kulturell variieren können und die meisten Studien auf Daten aus westlichen Industrienationen basieren, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf unterschiedliche kulturelle Rahmenbedingungen in Frage stellt. „This underlines the need to test employer branding strategies in a variety of cultural environments to understand how cultural norms, values, and expectations affect the effectiveness of these strategies“ (Allen und Vardaman 2017, 17 ff.). Die Forschung in diesem Bereich sollte darauf abzielen, kulturspezifische EB-Modelle zu entwickeln, die lokal relevant und global anschlussfähig sind, um präzisere und anwendbare Erkenntnisse zu gewinnen.

Reis et al. (2021, S. 19) stellen in ihrer Untersuchung abschließend fest: „We unexpectedly found out that EB is also starting to provoke impact at the macro (extra-organizational) level of the same model due to the creation of national EB“. Dies deutet auf eine bedeutende, aber noch wenig erforschte Ausweitung des Konzepts hin, die die Rolle von Staaten als Arbeitgebermarken beleuchtet und deren strategische Bedeutung in der globalen Talentanwerbung hervorhebt.

2.4 Praxis: aktuelle Trends in der Anwerbung internationaler Fachkräfte

Nach der eingehenden Betrachtung des Forschungsstandes und aktueller Praxistrends im Bereich EB untersuchen die folgenden Abschnitte, wie organisationskulturelle und strategische Veränderungen sowie technologische Innovationen die Gestaltung und Implementierung von EB-Strategien beeinflussen. Sie zeigen ein hochdynamisches Umfeld, in dem die akademische Forschung praktische Anwendung und rasante Entwicklungen eng miteinander verknüpft sind.

2.4.1 Organisationskulturelle und strategische Trends

Vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Fachkräftemangels hat sich das Konzept des EB als wirksames Werkzeug etabliert, das von Organisationen und professionellen Personaldienstleistern immer mehr eingesetzt wird (Weitzel et al. 2020b).

Die internationale Suche nach Talenten gewinnt an Bedeutung und Unternehmen nutzen vermehrt globalisierte Plattformen und Netzwerke, die Zugang zu einem breiteren Talentpool ermöglichen und eine effizientere, zielgerichtete Rekrutierung erlauben (Weitzel

et al. 2020d, 2020e). Dies erfordert interkulturelle Kompetenzen und ein tiefes Verständnis für die spezifischen Erwartungen von Fachkräften aus verschiedenen kulturellen Kontexten (Reis et al. 2021, S. 19).

Die Belegschaften werden zunehmend internationaler, transkultureller und generationenübergreifender. Insbesondere die Integration der mit digitalen Technologien aufgewachsenen Generation Z stellt eine Herausforderung, aber auch eine Chance dar, da diese andere Erwartungen an die Arbeitswelt hat (Weitzel et al. 2020a, 2020c). Diversity Management gewinnt daher als Teil nachhaltiger Anwerbestrategien an Bedeutung, um die Bindung von Fachkräften zu fördern. Eine vielfältige Belegschaft trägt nicht nur zu einer inklusiven Arbeitsumgebung bei, sondern stärkt auch Kreativität und Innovationskraft (Mazibuko und Govender 2017, 1 ff.).

In einem zunehmend dynamischen Rekrutierungsumfeld wird der Prozess der Mitarbeitergewinnung und -bindung immer komplexer und verlangt von Unternehmen eine neue Denkweise. Moderne Organisationen betrachten diese Prozesse zunehmend als langfristige und ganzheitliche Herausforderungen, die nachhaltigen Erfolg sichern sollen. In diesem Kontext gewinnen Konzepte wie die *Touchpoint-Analyse*, die *Employee Journey* oder die *Candidate Experience* an Bedeutung (Verhoeven 2016, 21 f., 2016, 41 f.). Diese Ansätze helfen Unternehmen, alle Berührungspunkte und Phasen der Mitarbeitererfahrung – von der ersten Kontaktaufnahme über die Einstellung bis zur langfristigen Bindung – systematisch zu erfassen und zu optimieren. Obwohl die Forschung zu diesen Trends noch begrenzt ist und viele Beobachtungen aus der Praxis stammen, zeigen sie deutlich, wie entscheidend eine durchdachte, konsistente Erfahrung für die Attraktivität eines Arbeitgebers ist. Unternehmen, die diese Perspektiven in ihre Strategien integrieren, können sich so effektiver von Wettbewerbern abheben und eine starke Bindung zu ihren Mitarbeitern aufbauen.

2.4.2 Einfluss technologischer Innovation

Die digitale Transformation und der fortschreitende technologische Wandel gestalten die Zukunft der Arbeit grundlegend neu (Weitzel et al. 2020a). *Employer-of-Record-Dienste* (EORs, wie <https://workmotion.com/> oder <https://remote.com>) revolutionieren beispielsweise die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben. So entlasten sie Unternehmen weltweit von administrativen Bürden und schaffen Spielräume für strategisches Wachstum. Die Einführung von EORs vereinfacht die internationale Expansion, indem sie die Notwendigkeit eigener rechtlicher Strukturen in verschiedenen Ländern obsolet macht und somit Flexibilität in der globalen Talentakquise bietet.

Die digitale Welt öffnet zudem neue Horizonte für das Recruiting: Mobile Recruiting erschließt durch seine Allzeit- und Allorts-Zugänglichkeit neue Bewerbergruppen (Weitzel et al. 2020d), während Social Recruiting und Active Sourcing auf die interaktive Kraft sozialer Netzwerke setzen, um Talente direkt zu erreichen (Weitzel et al. 2020e). Diese innovativen Rekrutierungskanäle nutzen Algorithmen und Datenanalysen, um gezielt nach Kandidaten mit den gewünschten Fähigkeiten und Erfahrungen zu suchen und Personalvermittlern dabei zu helfen, effektiver und proaktiver zu agieren.

Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) in den Recruiting-Prozess markiert einen Paradigmenwechsel in der Talentfindung und -einstellung. KI-Systeme sind in der Lage, Vorhersagen zur Kandidateneignung zu treffen, Bewerbungsgespräche zu strukturieren und sogar die ersten Schritte des Onboardings zu automatisieren, was die Effizienz des gesamten Prozesses steigert. Diese technologischen Fortschritte ermöglichen es HR-Teams, sich auf strategische Aufgaben zu konzentrieren, während KI die Sichtung und Vorauswahl von Kandidaten übernimmt (Black und van Esch 2020, 218 ff.). Doch mit der Einführung von KI gehen auch ethische bzw. juristische Herausforderungen einher, wie die algorithmische Verzerrung, die eine sorgfältige Überwachung der Trainingsdaten und die Einhaltung von Datenschutzstandards erfordert (Hunkenschroer und Luetge 2022, 990 ff.; Albassam 2023, 21 f.). Diese stellen komplexe Herausforderungen dar.

Abbildung 1 zeigt, dass Unternehmen mit fortschrittlichen Digitalisierungsstrategien einen überlegenen Rekrutierungsprozess aufweisen. Dies belegt die Notwendigkeit, Rekrutierungsstrategien kontinuierlich an die neuesten technologischen Entwicklungen anzupassen. Technologische Innovationen befähigen Unternehmen, ihre Markenbotschaft wirkungsvoller zu kommunizieren und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe präzise einzugehen, was ihre Position als attraktive Arbeitgeber stärkt. Vor allem in den Bereichen Automatisierung und Kommunikation wirkt die digitale Transformation besonders stark auf EB-Prozesse. Sie verstärkt und beschleunigt die Wirkung des EB.



Abbildung 1: Unternehmen mit hohem Digitalisierungs-Score haben einen besseren Rekrutierungsprozess (Weitzel et al. 2020a, S. 14)

Die effektive Kommunikation der EVP ist, wie oben besprochen, entscheidend für ein erfolgreiches EB, insbesondere in einer Zeit, in der Kommunikationskanäle zunehmend

digitaler und dynamischer werden. Angesichts dieser Komplexität erfordert die Implementierung digitaler Tools in diesen Prozess eine sorgfältige Planung und Ausführung. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre digitalen Strategien nicht nur den heutigen Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen, sondern auch die technologischen Erwartungen der Zielgruppe präzise treffen.

Organisationskulturelle, strategische und technologische Entwicklungen definieren die Talentakquisition und -bindung neu. EB steht im Zentrum der Unternehmensstrategie, um eine Antwort auf den Fachkräftemangel und die dynamischen Veränderungen in der globalen Arbeitswelt zu geben. Es bildet eine essentielle Schnittstelle, die den Wandel in den Erwartungen internationaler Fachkräfte mit den Zielen der Unternehmen verbindet und eine Positionierung als attraktive Arbeitgebermarke unerlässlich macht. Fortschrittliche digitale Technologien und ein kulturelles Engagement für Vielfalt und Inklusion sind dabei unterstützende Pfeiler.

3 Theoretische Grundlagen

Kapitel 3 widmet sich der Erarbeitung der theoretischen Modelle und konzeptionellen Grundlagen, die für das Verständnis und die Entwicklung des integrativen Frameworks essenziell sind. Es bietet eine umfassende Definition von EB und erläutert grundlegende sowie verwandte Begriffe, die für das tiefgreifende Verständnis dieses Themas relevant sind. Darüber hinaus werden grundlegende Modelle und die theoretischen Untermauerungen detailliert diskutiert. Eine eingehende Analyse der konstituierenden Merkmale von EB rundet das Kapitel ab und schafft eine solide Basis für die weiterführende Entwicklung des Frameworks in den folgenden Kapiteln.

3.1 Begriffsklärung und Definition

Wie zuvor dargelegt, hat das Konzept des EB sowohl in der akademischen Forschung als auch in der praktischen Anwendung in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Trotz der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema EB in der akademischen Literatur fehlt es bisher an einer universell akzeptierten Definition für diesen Begriff. Die Zusammenfassung verschiedener Definitionsansätze in der folgenden Tabelle unterstreicht die Vielfalt der Perspektiven auf EB, das sich grundsätzlich als ein Prozess versteht, der sich auf die Entwicklung, Kommunikation und Vermarktung der Arbeitgebermarke eines Unternehmens konzentriert (Backhaus 2016, S. 195).

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionsansätze von Employer Branding (Eigene Darstellung in Anlehnung an Oelsnitz et al. 2023, S. 11)

Definition	Quelle
„Employer Branding hat zum Ziel, in den Wahrnehmungen zu einem Arbeitgeber eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einzuwirkt.“	Queb Bundesverband Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e. V. (2023)
„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirk-same Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und at-traktiver Arbeitgeber. (...) Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitge-bermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mit-arbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmen-simages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäfts-ergebnis sowie Markenwert.“	DEBA 2006, Fassung vom 14. April 2007 (DEBA - Deutsche Employer Branding Akademie 2024)
„Employer Branding ist der Teil des strategischen HCM, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird.“ (Anmer-kung: HCM – Human Capital Management)	Stotz und Wedel-Klein (2013, S. 8)
„Im Allgemeinen wird unter Employer Branding die zielgerichtete Pla-nung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Employer Brand verstanden.“	Deutsche Gesellschaft für Perso-nalführung (2012, S. 13)

Definition	Quelle
„Employer branding is a method from a company to attract high potential talent in the labour market. Organizations must try to make them different from competitors and to be seen as attractive employers for the prospective applicant or current employees.“	Kurniawan et al. (2020, S. 291 zitiert nach Oelsnitz et al. (Oelsnitz et al. 2023, S. 17))
„[Employer branding is a] process, which involves the development of an employment value proposition and the marketing of that proposition both externally and internally. “	Backhaus (2016, S. 195 Oelsnitz et al. (2023, S. 11))
“(…) we define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.”	Backhaus & Tikoo (2004, S. 502)

Im Rahmen dieser Arbeit wird EB als strategischer Prozess definiert, der darauf abzielt, ein Unternehmen als einzigartigen und attraktiven Arbeitgeber sowohl intern als auch extern zu positionieren. Dieser Prozess umfasst die Entwicklung und Präsentation eines differenzierenden Arbeitgeberprofils, das darauf ausgerichtet ist, talentierte und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu engagieren und langfristig zu binden. Die strategische Ausrichtung des EB zielt darauf ab, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, indem es positiv zur Unternehmenskultur, zur Steigerung der Mitarbeiterleistung und zur Verbesserung des Unternehmensimages beiträgt.

Diese Definition von EB in dieser Arbeit orientiert sich eng an etablierten Konzepten aus der Fachliteratur und erweitert diese zu einem umfassenden Ansatz. Sie betont die identitätsbasierte Positionierung eines Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber, sowohl intern als auch extern, und zielt darauf ab, talentierte und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden. Diese Definition unterstreicht die Notwendigkeit einer konsistenten und authentischen Arbeitgebermarke, die sich im intensiven globalen Wettbewerb um Fachkräfte behauptet. Sie enthält verschiedene Kernelemente, die zum besseren Verständnis des komplexen Gesamtkonzepts näher beleuchtet werden.

3.2 Abgrenzung zu anderen Begriffen aus der Personalwirtschaft

Um die Konzepte rund um das EB umfassend zu verstehen, ist es entscheidend, sie im Verhältnis zu anderen Aspekten des Personalmanagements zu betrachten:

Personalmanagement umfasst die Gesamtheit der Praktiken und Prozesse zur effektiven Verwaltung von Mitarbeitern in einem Unternehmen. Dies beinhaltet Aufgaben wie Recruiting, Mitarbeiterentwicklung, Leistungsmanagement und Mitarbeiterbindung. Im Vergleich dazu fokussiert EB auf die externe Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, um Talente anzuziehen. Personalmanagement hat eine breitere Per-

spektive und zielt darauf ab, das Potenzial der Mitarbeiter zu maximieren und ihre Zufriedenheit und Leistung im Unternehmen zu fördern, was wiederum die durch EB initiierten Bemühungen unterstützt (Bartscher 2018c).

Personalmarketing umfasst Strategien und Maßnahmen, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und potenzielle Bewerber anzuziehen. Es beinhaltet die Kommunikation der Unternehmenskultur, Karrieremöglichkeiten und weiterer Vorteile, die das Unternehmen bietet. EB als ein Teilbereich des Personalmarketings fokussiert speziell auf die Markenbildung des Arbeitgebers. Es zielt darauf ab, die Identität und das Image des Unternehmens als Arbeitgeber zu definieren und zu stärken. Während Personalmarketing breiter angelegt ist und sich auf die Anwerbung neuer Mitarbeiter konzentriert, baut EB langfristig die Arbeitgebermarke auf und pflegt sie, um sowohl aktuelle als auch potenzielle Mitarbeiter anzusprechen (Bartscher 2018b).

Anwerbung oder Personalrekrutierung (Recruiting) bezieht sich auf den Prozess der Identifizierung, Anwerbung und Auswahl von Kandidaten für eine Anstellung. Es ist die operative Umsetzung der Anziehungskraft eines Unternehmens auf potenzielle Mitarbeiter. Im Vergleich zum EB, welches das langfristige Ziel verfolgt, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen, fokussiert sich Recruiting auf die direkte und aktive Suche nach neuen Mitarbeitern. EB dient also als Grundlage und Unterstützung für effektives Recruiting, indem es das Interesse potenzieller Bewerber weckt und sie zum Bewerbungsprozess motiviert (Bartscher 2018a).

Mitarbeiterbindung (Employee Retention) konzentriert sich auf Strategien und Maßnahmen, um Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden und Fluktuation zu minimieren. Im Gegensatz zum EB, das darauf abzielt, das Unternehmen extern als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren, fokussiert sich Mitarbeiterbindung auf die interne Pflege und Zufriedenheit der bestehenden Belegschaft. Obwohl beide Konzepte eng miteinander verbunden sind, weil ein starkes EB die Mitarbeiterbindung unterstützen kann, adressiert Mitarbeiterbindung direkt die Herausforderung, Mitarbeiter nach ihrer Einstellung zu halten und zu motivieren (Lipkau 2019, 153 ff., 2019, 165 ff.).

Diese Abgrenzungen zeigen, dass EB eine zentrale Rolle im gesamten Spektrum des Personalmanagements einnimmt. Es beeinflusst direkt und indirekt alle anderen Bereiche, indem es die Grundlage für die Anziehung und Bindung von Talenten legt und somit einen wesentlichen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg leistet.

3.3 Grundlegende Modelle und theoretische Grundlagen des Employer Branding

Ambler und Barrow entwickelten 1996 eines der ersten formalen Konzepte des EB, das Marketingprinzipien auf das Personalmanagement anwendet (Ambler und Barrow 1996). Ihr Modell definiert die „Employer Brand“ als eine Kombination aus funktionalen, ökonomischen und psychologischen Vorteilen, die mit dem Arbeitgeber assoziiert sind. Diese Vorteile formen eine Markenidentität, die darauf abzielt, sowohl bestehende als auch potenzielle Mitarbeiter anzuziehen und zu binden. Ambler und Barrow argumentieren, dass eine starke Employer Brand nicht nur die Mitarbeiterleistung steigert, sondern auch die gesamte Unternehmensleistung durch erhöhtes Mitarbeiterbewusstsein, positive Einstellungen zur Marke sowie gesteigerte Loyalität und Vertrauen verbessert.

Die Brand-Equity-Theorie illustriert, wie eine starke Marke die Wahrnehmung und das Verhalten der Konsumenten verbessern kann, was zu höheren Preisen, besseren Margen und verstärkter Kundenloyalität führt. Übertragen auf EB erhöht ein starkes Brand Equity die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber, unterstützt die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern und steigert deren Zufriedenheit sowie Produktivität. Investitionen in Brand Equity, die interne Branding- und Marketinginitiativen umfassen, fördern das Engagement der Mitarbeiter und stärken die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Beispielsweise zeigen Unternehmen wie LVMH und Southwest Airlines, dass effektives EB die Mitarbeiterbindung intensiviert und durch erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation positive Auswirkungen auf das Kundenerlebnis hat (Ertz et al. 2024, 119 f.).

Backhaus und Tikoo erweiterten 2004 die Ideen von Ambler & Barrow durch die Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens, der Marketing- und Personalmanagementkonzepte synthetisiert. Ihr Modell des EB definiert diesen Prozess als die Entwicklung einer einzigartigen Arbeitgeberidentität, die sowohl intern als auch extern kommuniziert wird, um sich von Wettbewerbern abzuheben. Dieser Ansatz nutzt die ressourcenbasierte Sichtweise und die Brand-Equity-Theorie, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen und die Unternehmensleistung zu steigern (Backhaus und Tikoo 2004, S. 503)

Der Resource Based View (RBV) ist ein Managementansatz, der durch den Einsatz einzigartiger Unternehmensressourcen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen soll. Firmen können nachhaltige überdurchschnittliche Erträge generieren, wenn sie über überlegene Ressourcen verfügen, die durch Isolationsmechanismen geschützt sind. Für das EB betont der RBV die Bedeutung von internen Ressourcen wie Unternehmenskultur

und Führungskompetenzen, die zur Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke beitragen (Marvel 2012; Kozlenkova et al. 2014, 1 f.) (Marvel 2012 o.S.).

Die Social Identity Theory (SIT), die in den 1970er-Jahren von Tajfel und Turner entwickelt wurde, nutzt die Konzepte der sozialen Kategorisierung, Identifikation und des Vergleichs, um zu erklären, wie Individuen ihre soziale Umwelt und Identität strukturieren. Im Kontext von Employer-Branding wird die SIT eingesetzt, um eine differenzierende Arbeitgebermarke zu entwickeln, die die organisationale Identifikation stärkt und Mitarbeiter stolz auf ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen macht. Diese Theorie verdeutlicht, dass die Gruppenzugehörigkeit das Selbstkonzept beeinflusst und dazu führen kann, dass Mitarbeiter ihre Gruppe positiv von anderen abgrenzen, was sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die Unternehmensattraktivität steigert (Tajfel 2010, 15 ff.; Stets und Burke 2000, 224 f.; Brown 2000, 745 f.).

Studien zeigen, dass eine effektive Kommunikation der Employer Brand Identity durch soziale Medien das Unternehmensimage und die Attraktivität als Arbeitgeber verbessern kann. Eine starke Unternehmensmarke fördert das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter, indem sie die Übereinstimmung zwischen den Werten der Mitarbeiter und denen der Organisation herstellt und so zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur Attraktivität für Top-Talente beiträgt (Kissel und Büttgen 2015, 756 f.).

Die vorgestellten Modelle von Ambler & Barrow, Backhaus & Tikoo legen eine solide theoretische Grundlage für das Verständnis und die weitere Erforschung des EB. Während Ambler & Barrow die Basis legten, erweitern Backhaus & Tikoo das Konzept durch eine detaillierte Betrachtung der Wechselwirkungen zwischen EB und Unternehmensstrategie, was für die Entwicklung praxisorientierter EB-Strategien unerlässlich ist. Das Modell von Knox und Freeman ergänzt diese Perspektive, indem es die Bedeutung der sozialen Kommunikation hervorhebt und zeigt, wie interne und externe Wahrnehmungen des Employer-Brand-Images wesentlich zur Gestaltung effektiver Strategien beitragen (Knox und Freeman 2006).

Neben den vorgestellten Modellen, die eine starke wissenschaftliche Grundlage für das EB legen, gibt es weitere theoretische Konzepte, die für ein tiefgreifendes Verständnis und eine effektive Umsetzung von EB-Strategien unerlässlich sind. Diese Theorien, vornehmlich aus Sozial- und Organisationspsychologie, ergänzen die bisherigen Modelle, indem sie zusätzliche Dimensionen und Mechanismen beleuchten, die in der Praxis des EB eine zentrale Rolle spielen. Für die vorliegende Arbeit sind hier v.a. die Signaling- als auch die Stakeholder-Theorie relevant.

Die Signaling-Theorie, die entscheidende Einblicke in die Kommunikationsdynamiken zwischen Unternehmen und Arbeitsmarkt bietet, befasst sich mit der Übertragung von Informationen zwischen Parteien unter Bedingungen von Informationsasymmetrie (Connelly et al. 2011, 39 ff.). Unternehmen nutzen gezielte Signale, um die Qualität ihrer Arbeitsplätze und Unternehmenskultur zu kommunizieren, wodurch potenzielle und aktuelle Mitarbeiter unterstützt werden, informierte Entscheidungen zu treffen. Ambler & Barrow diskutieren indirekt, wie Employer Brands Vertrauen und Loyalität fördern können, was ebenfalls als Signal für eine positive Arbeitsumgebung interpretiert wird. Zudem beschreibt die Theorie, wie Signale bestimmte Qualitäten oder Eigenschaften übermitteln, um effektiv Informationsasymmetrien zu reduzieren. Dies ist besonders relevant in der Anwerbung und Auswahl von Mitarbeitern, wo Signale sowohl tangible als auch intangible Aspekte wie ethische Standards und Karrierechancen umfassen können (Ebd., S. 39 ff.). Diese Signale sind beobachtbar, aber auch kostspielig in der Herstellung, um ihre Glaubwürdigkeit zu gewährleisten und eine leichte Fälschung zu verhindern. Die damit verbundenen Kosten können sowohl finanzieller als auch zeitlicher Natur sein und sind für die Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke notwendig (Ebd., S. 43 f.).

Die Stakeholder-Theorie spielt eine zentrale Rolle im EB, indem sie unser Verständnis darüber erweitert, wie Unternehmen nicht nur mit potenziellen und aktuellen Mitarbeitern, sondern auch mit anderen Stakeholdern wie Kunden, Investoren und der breiteren Öffentlichkeit interagieren (Donaldson und Preston 1995; Parmar et al. 2010). Diese Theorie unterstreicht die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes in der Unternehmensführung, der alle beteiligten Parteien in die Entwicklung und Kommunikation der Employer Brand einbezieht. Im Detail betrachtet die Stakeholder-Theorie die vielfältigen Interessengruppen eines Unternehmens und deren Einfluss auf die Unternehmensziele. Sie betont, dass die erfolgreiche Verwaltung von Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern, einschließlich Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Investoren, entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Im EB hilft diese Theorie zu verstehen, wie die Interessen verschiedener Stakeholdergruppen berücksichtigt werden können, um eine umfassend attraktive Arbeitgebermarke zu entwickeln (Raki und Shakur 2018, 394 f.).

Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist das Brand Management durch die Einbeziehung von Stakeholdern kritisch, da diese Unternehmen oft über begrenzte Ressourcen verfügen und stark von der Unterstützung und dem Engagement ihrer Schlüsselstakeholder abhängig sind. Studien zeigen, dass KMU, die eine stakehol-

der-orientierte Perspektive einnehmen, tendenziell bessere Branding-Ergebnisse erzielen, da sie die Bedürfnisse und Erwartungen aller relevanten Parteien effektiver adressieren und integrieren (Ebd., S. 396).

3.4 Analyse der zentralen Merkmale von Employer Branding

3.4.1 Marke – Arbeitgeberidentität – Image – Reputation

Der zentrale Aspekt des EB-Prozesses ist der Aufbau einer deutlich erkennbaren, klar vermittelten Marke, der sogenannten „Employer Brand“. Backhaus und Tikoo (2004, S. 503) sehen die Entwicklung einer Arbeitgebermarke analog zu anderen, schon etablierten Branding-Prozessen, z. B. der Entwicklung von Produkt- oder Unternehmensmarken („Product Brand“ bzw. „Corporate Brand“). Im Gegensatz zu diesen richtet sich das Narrativ der Arbeitgebermarke vornehmlich auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Zudem ist die Kommunikationsrichtung bidirektional, d. h. sie richtet sich an ein internes und externes Publikum. Ambler und Barrow, die den Begriff „Employer Brand“ einführen, definieren diesen als „(...) the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“ (Ambler und Barrow 1996, S. 187). Den Kern dieser Arbeitgebermarke bildet dabei eine positive, aber auch authentische Arbeitgeberidentität (Backhaus und Tikoo, 2004, S. 502). Authentizität ist für den nachhaltigen Erfolg der „Employer Brand“ entscheidend und meint hier, dass Transparenz und Ehrlichkeit gegenüber potenziellen und aktuellen Mitarbeitern im Vordergrund stehen (Oelsnitz et al. 2023, S. 10). Die spezifische Identität bildet die Basis für die Gestaltung des Arbeitgeberimages, das entscheidend die Unternehmensreputation prägt.

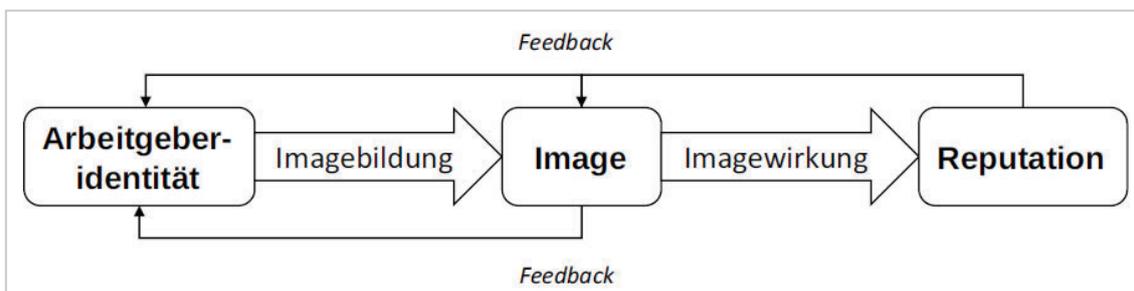


Abbildung 2: Zusammenhänge zwischen Arbeitgeberidentität, Arbeitgeberimage und Reputation eines Unternehmens (Oelsnitz et al. 2023, S. 12, in Anlehnung an Habicht, 2009, S. 67)

Die Arbeitgeberidentität bildet den Ursprung und reflektiert die Kerncharakteristika des Unternehmens, so wie sie intern verstanden und gelebt werden. Diese Identität ist der Ausgangspunkt für die Bildung des Images – einer externen Wahrnehmung, die durch Kommunikationsprozesse und Interaktionen mit dem Unternehmen entsteht (Lievens

und Slaughter 2016, 409 ff.). Feedback-Mechanismen ermöglichen eine kontinuierliche Anpassung und Verfeinerung der Arbeitgeberidentität und des Images, basierend auf externen und internen Reaktionen.

Das Image wirkt sich unmittelbar auf die Unternehmensreputation aus, einer langfristigen öffentlichen Wahrnehmung, die sowohl auf faktischen Leistungen als auch auf der Meinungsbildung durch Stakeholder basiert. Ein positives Image kann zu einer vorteilhaften Reputation führen, während ein negatives Image die Reputation schädigen kann.

Die Bildung von Images ist das Ergebnis komplexer Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen und Individuen, die sowohl durch direkte als auch indirekte Erfahrungen geprägt werden. Direkte Erfahrungen haben dabei einen besonders starken Einfluss auf die Imagebildung, was die Stabilität der daraus resultierenden Einstellungen und das Verhalten gegenüber dem Unternehmen betrifft (Einwiller et al. 2021, 382 ff.). Für viele Bewerber ist es aus praktischen Gründen aber nicht möglich, eigene Erfahrungen mit potenziellen Arbeitgebern zu sammeln oder eine umfassende Bewertung zahlreicher Unternehmen vorzunehmen. Ein strategisch durchdachtes EB kann diese Lücke zumindest teilweise schließen und so das Risiko von Fehlentscheidungen bei der Arbeitgeberauswahl minimieren. Denn es ermöglicht indirekte Erfahrungen, stärkt das Unternehmensimage als attraktiven Arbeitgeber und nimmt somit eine zentrale Rolle im Vorauswahlprozess der Bewerbenden ein. Wichtig ist zu betonen, dass dieser Prozess iterativ ist: Feedback beeinflusst sowohl die Wahrnehmung des Images als auch die Verfeinerung der Arbeitgeberidentität, um die Reputation kontinuierlich zu verbessern oder zu erhalten. Folglich stellt die Reputation das Endresultat einer erfolgreichen Abstimmung zwischen der Arbeitgeberidentität und dem Image dar und dient als strategischer Vermögenswert im Wettbewerb um Talente und Marktanteile (Oelsnitz et al. 2023, S. 8)

3.4.2 Organisationstheoretische Verortung

EB als strategischer Prozess und Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinem Umfeld ist innerhalb eines Unternehmens organisatorisch oft an der Schnittstelle zwischen der Personalabteilung (Human Resources, HR) und der Marketingabteilung angesiedelt. Dies reflektiert die duale Natur von EB, die sowohl interne als auch externe Zielgruppen anspricht (DGFP 2012, 163 ff.).

Human Resources (HR) bzw. das Personalmanagement spielt eine zentrale Rolle im EB, da es direkt für die Rekrutierung, das Mitarbeiterengagement und die Personalentwicklung zuständig ist. HR-Experten sind daher wesentliche Akteure in der Entwicklung

und Implementierung von EB-Strategien, die darauf abzielen, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Da EB auch eine starke externe Kommunikationskomponente hat, die potenzielle Kandidaten und die breite Öffentlichkeit anspricht, ist die Marketing- und Kommunikationsabteilung ebenfalls maßgeblich beteiligt. Marketing-Experten tragen dazu bei, die Arbeitgebermarke konsistent mit der Unternehmensmarke zu gestalten und zu kommunizieren.

Die Unterstützung und das Engagement der Geschäftsleitung sind für den Erfolg von EB-Initiativen entscheidend. Die Geschäftsleitung muss die Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke erkennen und unterstützen. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle dabei, die Werte und die Kultur des Unternehmens vorzuleben und damit die Arbeitgebermarke intern zu stärken.

Als Botschafter der Arbeitgebermarke sind auch die Mitarbeiter wichtige Akteure im EB. Ihre Erfahrungen und ihr Engagement spiegeln direkt die Authentizität und Attraktivität der Arbeitgebermarke wider. Aktive Mitarbeiterbeteiligung und -feedback können wertvolle Einblicke für die Gestaltung und Verbesserung von Employer-Branding-Strategien liefern.

Der interdisziplinäre Ansatz von EB erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Ebenen innerhalb des Unternehmens. EB verbindet Elemente der Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Marketing und interne sowie externe Kommunikation. Eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe oder ein spezielles EB-Team, das Vertreter aus HR, Marketing, Kommunikation und gegebenenfalls weiteren Bereichen umfasst, kann eine effektive Struktur sein, um EB-Initiativen strategisch zu planen und umzusetzen.

3.4.3 Direktionalität

EB beinhaltet sowohl eine interne, die auf Mitarbeiterbindung und -motivation abzielt, als auch eine externe Perspektive, die sich mit der Gewinnung neuer Talente beschäftigt (Backhaus und Tikoo 2004, 19 ff.; Oelsnitz et al. 2023, 13 f.; DGFP 2012, 19 ff.).

Die interne Perspektive fokussiert auf die Mitarbeiterbindung. Betriebsintern zielt EB darauf ab, die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern zu stärken und eine langfristige Bindung zu fördern. Hier relevante unternehmensinternen Faktoren reichen vom Personalmanagement bis hin zu Unternehmensleistung und -organisation. Diese Faktoren spiegeln sich direkt in der Unternehmenskultur und -strategie wider, was wiederum zentral für das EB ist (DGFP 2012, 22 ff.). Die interne Struktur und Kultur eines

Unternehmens, sein Selbstverständnis im Personalmanagement und seine organisatorischen Prozesse sind entscheidend für die Entwicklung einer authentischen und kohärenten Arbeitgebermarke (Oelsnitz et al. 2023, S. 13).

Die externe Perspektive fokussiert darauf, das Unternehmen für potenzielle Bewerber als leistungsstarken und attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, um so die besten Talente anzuziehen. Sie dient also vornehmlich der Personalgewinnung (Oelsnitz et al. 2023, S. 13). Wesentliche externe Faktoren sind die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und technologischen Rahmenbedingungen. Diese beeinflussen das EB eines Unternehmens erheblich, da sie direkt auf die Marktpositionierung und die Attraktivität als Arbeitgeber einwirken. So determinieren beispielsweise rechtliche Normen die Rahmenbedingungen der Arbeitgebermarke, während technologische Entwicklungen Möglichkeiten und Grenzen für die Kommunikation der Employer Brand definieren.

EB fungiert als strategische Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinem Umfeld, wobei es in einem bidirektionalen und dynamischen Prozess agiert. Dieser Prozess beinhaltet, dass interne Aspekte wie Unternehmensvision und -kultur in Form eines externen Images kommuniziert werden, welches durch gesellschaftliche und marktspezifische Entwicklungen geformt wird. Gleichzeitig wirken externe Einflüsse auf die internen Strukturen und Praktiken des Unternehmens ein und erfordern eine adaptive Ausrichtung der Personalmanagementprozesse (DGFP 2012, 19 ff.). Die Wechselwirkung zwischen internen und externen Faktoren erfordert eine aktive und kontinuierliche Anpassung der EB -Strategie, um sowohl internen Zielen gerecht zu werden als auch externe Herausforderungen zu meistern. Ein authentisches EB, das stetig evaluiert und angepasst wird, trägt wesentlich zur Integrität und Anziehungskraft der Arbeitgebermarke bei und ist damit entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg.

3.4.4 Prozesscharakter

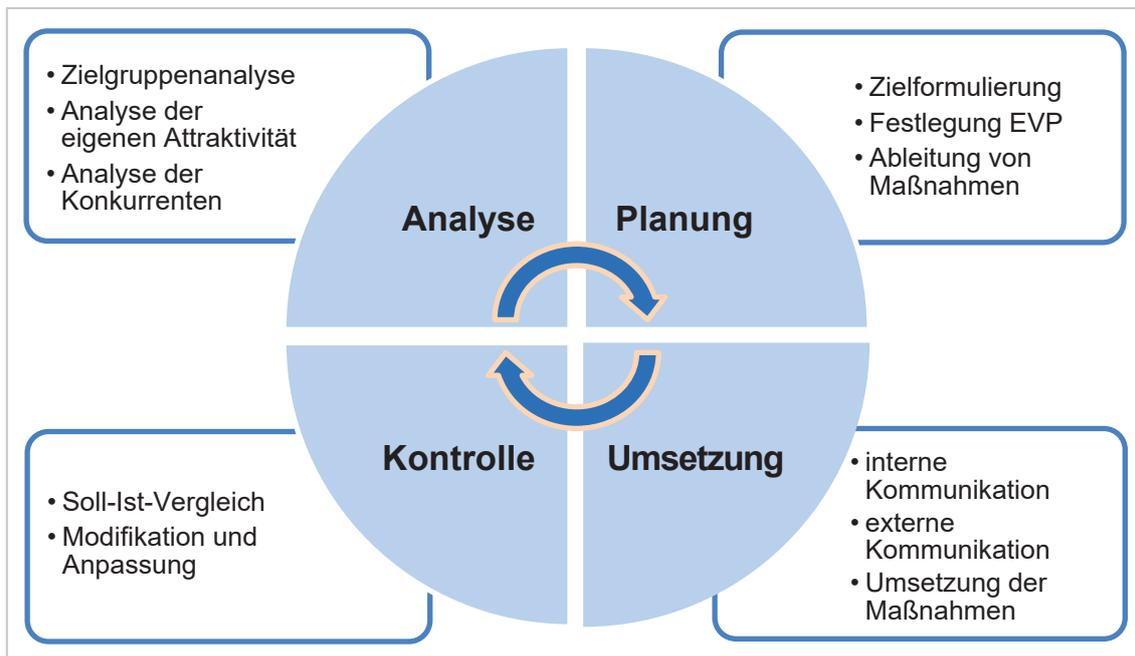


Abbildung 3: Idealtypische Phasen des Employer-Branding-Prozesses (Eigene, erweiterte Darstellung in Anlehnung an Oelsnitz et al. 2023, S. 15)

EB ist ein essenzieller und strategischer Prozess (siehe Abb. 5), der in das Herzstück der Unternehmens- und Personalmanagementstrategien integriert ist. Es handelt sich um einen umfassenden Führungsprozess der Arbeitgebermarke, der eine gezielte Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle aller Maßnahmen umfasst, um die Marke sowohl intern als auch extern zu festigen und zu kommunizieren. Dieser konzentriert sich auf die Entwicklung einer klaren und kohärenten EVP, die auf authentischen und einzigartigen Unternehmensattributen basiert – darunter Kultur, Managementstil und Mitarbeiterqualitäten. Ziel dabei ist es, das Unternehmen durch diese Attribute als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und seine Bekanntheit und Beliebtheit zu steigern, was letztendlich zur Akquisition und Bindung talentierter Mitarbeiter beiträgt. In der Praxis ist EB deswegen nicht nur eine HR-Aufgabe, sondern eine strategische Initiative, die die Essenz des Unternehmens widerspiegelt und konsequent mit der Gesamtstrategie und den operativen Abläufen des Unternehmens abgestimmt wird (Stotz und Wedel-Klein 2013, 79 ff.).

In der Fachliteratur variieren je nach Autor die Modelle des strategischen Prozesses von EB hinsichtlich ihrer Phasen und Unterphasen (Vgl. Backhaus und Tikoo 2004, S. 502; Oelsnitz et al. 2023, 14 ff.; DGFP 2012, 15 ff.; Stotz und Wedel-Klein 2013, 80 ff.). Trotz dieser Vielfalt lässt sich ein gemeinsamer Nenner in Form von vier zentralen Schritten erkennen, die in den meisten Ansätzen als grundlegend angesehen werden: Analyse,

Planung, Umsetzung und Kontrolle (vgl. Phasenmodell in Abb. 5). Diese konstitutiven Phasen bilden das Gerüst für die strategische Entwicklung und Pflege einer starken Arbeitgebermarke. Im Folgenden werden die charakteristischen Eigenschaften und die strategische Einbettung dieser vier Phasen erörtert.

Der EB-Prozess beginnt mit einer eingehenden Analysephase, die auf den strategischen Fundamenten des Unternehmens basiert. In dieser Phase werden die Philosophie und die einzigartigen Werte und Geschäftsmodelle des Unternehmens mit besonderem Augenmerk auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen untersucht. Es ist entscheidend, die gewonnenen Erkenntnisse sukzessive zu verdichten, um die Gestaltung der Arbeitgebermarke zu konkretisieren.

In der Planungsphase werden zunächst Ziele formuliert, die sich zu einer Vision verdichten lassen. Die „klar definierte Markenvision kann als Maßstab und als Orientierung bei der Steuerung der Marke dienen. Sie muss kompatibel zur Unternehmensvision sein und auf verständliche Weise den Sinn und die grundsätzlich langfristige Ausrichtung der Arbeitgebermarke beschreiben“ (Özden, zitiert nach Stotz und Wedel-Klein 2013, S. 71). Die Markenvision ermöglicht auch die Formulierung einer EVP, die dem Unternehmensversprechen als Arbeitgeber entspricht und ein echtes Bild von dem bietet, was Angestellten und potenziellen Bewerbern geboten wird. Die EVP, die sich durch eine klare und prägnante Botschaft auszeichnet, sollte deutliche, überprüfbare Merkmale und Vorteile hervorheben, die das Unternehmen von anderen unterscheidet und seine Attraktivität als Arbeitgeber untermauert.

Nach der Formulierung der EVP werden im EB-Prozess spezifische Maßnahmen abgeleitet, die an den strategischen Zielen ausgerichtet sind und die Gesamtheit der operativen Aktivitäten umfassen. Dies umfasst die interne und externe Kommunikation der EVP, die Anpassung an verschiedene Zielgruppen und die Einbeziehung aller relevanten Unternehmensbereiche.

Die nach der EVP-Entwicklung in der Planungsphase abzuleitenden Maßnahmen umfassen sowohl interne HR-Prozesse und Mitarbeiterführungsstrategien als auch externe Networking- und Bewerbermanagement-Aktivitäten. Intern sollen HR-Prozesse wie Rekrutierung, Onboarding und Mitarbeiterbindung die EVP unterstützen und die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit steigern. Extern helfen Maßnahmen wie Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen und die Präsenz in sozialen Medien, die EVP effektiv zu kommunizieren und die Arbeitgebermarke attraktiv zu positionieren. Die Ableitung und Umsetzung dieser Maßnahmen stellt sicher, dass die kommunizierten Werte und Verspre-

chungen der EVP konsistent in allen Aspekten der Mitarbeitererfahrung und der Außen- darstellung reflektiert werden. Nur so kann eine authentische Employer Brand entstehen (Stotz und Wedel-Klein 2013, 94 ff.).

In der Umsetzungsphase liegt der Schwerpunkt darauf, durch adäquate Kommunikati- onsmaßnahmen sicherzustellen, dass die festgelegte Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber sowohl intern als auch extern widerspruchsfrei kommuniziert wird. Diese Phase beinhaltet die Verbreitung der EVP über verschiedene Kanäle wie Unternehmenswebseiten, soziale Medien und im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation und -auswahl. „Der Einfluss der Employer Communication auf die Arbeitgebermarke wird immer stärker“ (DGFP 2012, 507 ff.). Deswegen ist die Auswahl geeigneter Medien und Strategien entscheidend, um die Zielgruppe effektiv zu erreichen und die EVP wirkungs- voll zu vermitteln. Erfolgreiche Kommunikationsstrategien nutzen eine Kombination aus digitalen und traditionellen Medien, um sowohl eine große Reichweite als auch persön- liche Ansprache zu gewährleisten. Digitale Kanäle wie Websites, Karriereportale und soziale Medien bieten Möglichkeiten für interaktives Storytelling und direkte Interaktio- nen, während traditionelle Formate wie Messen und Konferenzen wichtig bleiben, um persönliche Kontakte zu fördern und ein vertieftes Verständnis der Unternehmensmarke zu vermitteln. Die Kommunikationsinhalte sollten konsistent die Kernwerte und die Kultur des Unternehmens reflektieren und gleichzeitig die Präferenzen der Zielgruppe berücksichtigen, um Engagement zu fördern.

Schließlich erfolgt in der Kontrollphase die kritische Bewertung der umgesetzten Maß- nahmen anhand von Soll-Ist-Vergleichen und entsprechenden Leistungsindikatoren, um den Erfolg zu messen. Diese Evaluierung dient dazu, die Effektivität der EB-Strategie zu überprüfen, frühzeitig Korrekturen vorzunehmen und bei Bedarf Anpassungen oder Neu- ausrichtungen der Strategie zu initiieren.

Zusammengefasst stellt EB eine integrative Personalmarketingaktivität dar, die darauf ab- zielt, die Differenzierungsmerkmale der Arbeitgebermarke zu definieren und zu kommuni- zieren. Das übergeordnete Ziel ist es, die Sichtbarkeit und Beliebtheit des Unternehmens zu erhöhen und somit zur Gewinnung und Bindung der gewünschten Mitarbeiter beizutra- gen.

3.4.5 Funktionen und Ziele

EB trägt wesentlich zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei, indem es synergisti- sche Effekte in diversen Unternehmensbereichen nutzt. Diese Vorteile werden durch die Funktionen und Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke erreicht, die die Basis für eine

effektive EB-Strategie bilden. Der Kern eines solchen Prozesses ist die Entwicklung einer starken, positiven Arbeitgebermarke, durch die Unternehmen diese Vorteile realisieren und ihre Position am Markt festigen können. In der Fachliteratur (Backhaus und Tikoo 2004, 165 ff.; DGFP 2012, S. 12; Oelsnitz et al. 2023, 13 f.; Stotz und Wedel-Klein 2013, 27 ff.) werden häufig die Ziele und Funktionen des EB hervorgehoben, doch die differenzierte Darstellung von Stotz & Wedel-Klein (2013, S. 27 ff.) zeichnet sich durch eine umfassende Berücksichtigung der verschiedenen Dimensionen aus (siehe Abb. 6). Sie unterscheiden dabei Ziele und Wirkungsbereiche sowie die Perspektive der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer. Dieser Ansatz ist deshalb so zielführend, weil er Unternehmen ermöglicht, ihre EB-Maßnahmen präzise auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen anzupassen und gleichzeitig die Perspektiven der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu integrieren.

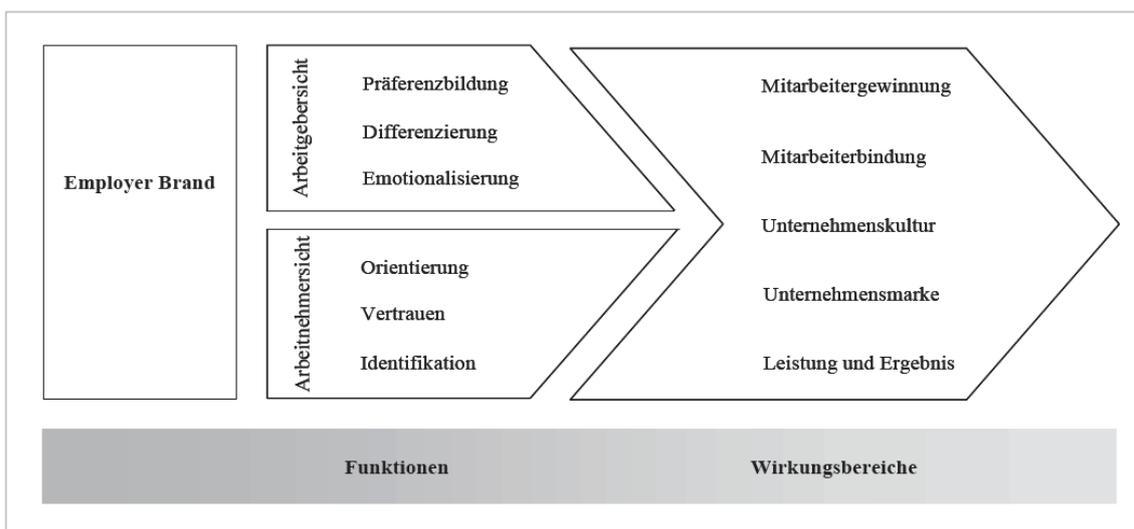


Abbildung 4: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand (Stotz und Wedel-Klein 2013, S. 27)

Aus Sicht des Arbeitgebers umfassen die zentralen Funktionen einer Employer Brand die Präferenzbildung, Differenzierung und Emotionalisierung (Ebd.). Präferenzbildung meint hier, das Unternehmen als bevorzugten Arbeitgeber zu positionieren, um eine starke Vorzugshaltung bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitern zu schaffen. Es geht darum, durch gezielte EB-Maßnahmen ein positives Unternehmensimage zu schaffen, welches die Qualität und Quantität der Bewerbungen erhöht und einen sogenannten „professional and cultural fit“ fördert. Differenzierung meint die Abhebung der eigenen Arbeitgebermarke von den Wettbewerbern, um die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu verbessern oder zu sichern. Das Ziel ist es, in den Köpfen der Zielgruppe als einzigartiger und begehrter Arbeitgeber zu gelten, sodass die Attraktivität und Exklusivi-

tät des Unternehmens gesteigert werden. Emotionalisierung dient im EB dazu, potenzielle und aktuelle Mitarbeiter auf emotionaler Ebene zu erreichen und zu binden. Durch emotionale Aufladung der Marke entsteht eine stärkere Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen, was zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und letztlich zu einer gesteigerten Qualität der Arbeitsergebnisse führt.

Diese Funktionen helfen Unternehmen dabei, sich als bevorzugte Arbeitgeber zu positionieren, sich von Wettbewerbern abzuheben und emotionale Bindungen mit aktuellen und potenziellen Mitarbeitern aufzubauen. Aus der Arbeitnehmersicht fördert die Employer Brand-Orientierung, Vertrauen und Identifikation, was die Mitarbeitermotivation und -loyalität steigert und zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen führt.

Eine starke Arbeitgebermarke bietet potentiellen Mitarbeitern einen Anhaltspunkt in der vielschichtigen Welt der Arbeitgeberwahl. Sie fungiert als eine Art Leuchtturm in der Informationsflut, indem sie wichtige emotionale und funktionale Informationen komprimiert und den Entscheidungsprozess vereinfacht. So kann ein potenzieller Mitarbeiter bereits vor Arbeitsantritt erkennen, ob seine Werte und die Unternehmenskultur übereinstimmen.

Das Fehlen von Informationen und Erfahrungen über potentielle Arbeitgeber macht die Wahl zu einer mit Risiken behafteten Entscheidung. Eine vertrauenswürdige Arbeitgebermarke minimiert dieses Risiko, indem sie ein Wertversprechen abgibt, das die intrinsische Motivation stützt und ein qualitatives Arbeitsumfeld verspricht. Das Vertrauen, das aus diesem Versprechen resultiert, ist grundlegend für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Identifikation mit der Arbeitgebermarke ist entscheidend für die Arbeitgeberwahl und die Loyalität der Mitarbeiter. Wenn ein Mitarbeiter seine eigenen Werte in denen des Unternehmens gespiegelt sieht und sich mit der Unternehmenskultur identifizieren kann, steigert dies die Wahrscheinlichkeit, dass er sich bewirbt und langfristig dem Unternehmen treu bleibt.

4 Das Global Talent Attraction and Integration Framework

Wie zuvor diskutiert, ist EB auf Unternehmensebene bereits ein etabliertes Instrument zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur Talentgewinnung. Angesichts des internationalen ‚War for Talents‘ und weiterer Herausforderungen müssen auch Staaten innovative EB-Strategien adaptieren, um sich als bevorzugte Arbeitgeber zu positionieren und internationale Fachkräfte effektiv anzuziehen (Pittz et al. 2017, S. 19; Reis et al. 2021, S. 19).

Die Anwendung von EB durch Staaten birgt besondere Herausforderungen: Staaten adressieren vielfältigere Zielgruppen, darunter Bürger, Investoren und internationale Partner, was eine differenzierte Strategie erfordert. Zudem repräsentieren Staaten eine komplexe Marke, die Kultur, Geschichte, Politik, Wirtschaft und gesellschaftliche Werte integriert, was die Entwicklung einer kohärenten EB-Strategie erschwert. Die langfristige Bindung und Integration von Fachkräften, unter Berücksichtigung sozialer und kultureller Aspekte, ist ebenso entscheidend wie die politischen und gesellschaftlichen Dimensionen, die eine koordinierte Strategie verlangen. Die Erfolgsmessung von EB auf staatlicher Ebene ist komplex und bezieht langfristige Entwicklungen wie Einwanderung und wirtschaftliches Ansehen ein, was eine erweiterte Perspektive erfordert. Pittz et al. (2017, 159 f.) heben zudem hervor, dass die internationale Rekrutierung weitreichende ethische Implikationen hat, insbesondere die sozialen Auswirkungen auf die Herkunftsländer der Migranten. Diese Herausforderungen verlangen eine verantwortungsbewusste Herangehensweise an die Rekrutierungspraktiken, die sowohl die Bedürfnisse der Migranten als auch die der Herkunftsgemeinschaften berücksichtigt.

Die Erweiterung von EB auf Staaten verlangt eine neue Perspektive, die traditionelle Unternehmensansätze übersteigt. Nation Branding (NB) und Culture Branding (CB) bieten sich als ergänzende Strategien an, die es ermöglichen, die Markenidentität eines Staates ganzheitlich zu definieren und international zu positionieren. Die Integration von EB, NB und CB kann einen vielschichtigen und dynamischen Markenauftritt schaffen, der global Talente anzieht.

Kapitel 4 führt in die Konzeption eines integrativen Frameworks ein, das die Potenziale und Herausforderungen dieser synergetischen Ansätze im Kontext staatlicher Bemühungen um die Anwerbung internationaler Fachkräfte aufzeigt. Er skizziert ein Framework, das den EB-Prozess innerhalb des strategischen Rahmens von NB verortet, wobei interkulturelle Aspekte die verschiedenen Prozessphasen beeinflussen.

4.1 Nation Branding rahmt Employer Branding: Synergien für die internationale Fachkräftegewinnung

Das Konzept des Nation Branding (NB), in der Fachliteratur oft auch mit Country oder Place Branding (Tijani et al. 2024, S. 1) synonym verwendet, gewinnt in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung (Fan 2010, S. 4; Reis et al. 2021, S. 19; Tijani et al. 2024, S. 1). Im Folgenden wird NB aufgrund seiner Verbreitung und Geläufigkeit bevorzugt. Im Kontext der vorliegenden Arbeit sind diese Begriffe als politisch neutral zu verstehen. Sie implizieren keinerlei nationalistische Gesinnungen.

NB beschreibt die strategische Nutzung von Marketing- und Kommunikationsstrategien durch Staaten, um ihre internationale Wahrnehmung positiv zu beeinflussen und sich global als attraktiver Ort zum Leben, Arbeiten und Investieren zu positionieren. Im Fokus steht die Förderung von Inklusivität, Vielfalt und internationaler Offenheit, wobei diverse Bereiche wie Tourismus, Investitionen, Kultur und Exporte abgedeckt werden, um das Land durch eine starke Marke attraktiver zu machen. Nation Branding zielt darauf ab, das Image und die Attraktivität eines Landes strategisch zu nutzen, um Touristen und ausländische Investoren anzuziehen, wobei es sich auf die Differenzierung seiner Angebote und die Schaffung emotionaler Werte konzentriert. Eine effektive Ländermarke kann die internationale Wahrnehmung und die Soft Power eines Landes verbessern, was zu erhöhten Exporten, Tourismus und Investitionen sowie einem positiven internationalen Ruf führt. Länder investieren daher erheblich in Nation Branding, wobei Ländermarkenindizes als Entscheidungshilfe dienen (Fan 2010, 3ff.).

Simon Anholt, ein Vorreiter des Nation Branding, entwickelte Konzepte, die das Image eines Landes ähnlich wie die Marken von Unternehmen betrachten. Mit der Einführung der „Competitive Identity“ (Anholt 2007, 1 ff.) schuf er ein Modell, das die Identitätsbewertung eines Landes mit der Möglichkeit verknüpft, durch bestimmte Aktionen dessen Ruf zu verbessern. Anholt initiierte auch den Nation Brands Index (IPSOS 2023) und den Good Country Index (The Good Country Index 2024), die jeweils die globale Wahrnehmung und den Beitrag von Ländern messen.

Der Nation Brands Index bewertet aufgrund von Umfragen unter rund 60.000 Menschen weltweit jährlich die Reputation von 60 Ländern in sechs Dimensionen, um deren Attraktivität und das Vertrauen in sie Länder zu bestimmen. Der Good Country Index, eingeführt 2014, evaluiert den Beitrag der Länder zum globalen Wohl in sieben Kategorien, basierend auf Daten hauptsächlich von den Vereinten Nationen.

Deutschland erzielt in beiden Indizes herausragende Ergebnisse, was auf ein starkes Markenimage und eine positive Reputation auch ohne eine formelle Nation-Branding-

Strategie hinweist. Diese Leistungen unterstreichen die Möglichkeit, durch einen integrierten Branding-Ansatz proaktiv den Ruf Deutschlands zu formen und zu steuern.

NB ist nach Fan (2010, 97 f.) ein komplexer Prozess, der über das Produkt- und Unternehmensbranding hinausgeht und sich auf das Gesamtbild eines Landes konzentriert. Er plädiert für den Begriff des „Nation Image Management“, um das gezielte Entwickeln und Pflegen des internationalen Ansehens eines Landes zu beschreiben. Fan definiert Nation Branding als den Prozess der Schaffung oder Änderung, Überwachung, Bewertung und proaktiven Verwaltung des Images einer Nation, um deren Reputation zu verbessern (Ebd., S. 101). Er sieht das Nation Branding als ein kontextsensitives Konstrukt, das die Entwicklung einer konsistenten Botschaft an verschiedene internationale Zielgruppen beinhaltet und dessen umfassende wissenschaftliche Erforschung noch aussteht. Fan argumentiert, dass erfolgreiche Kampagnen die Soft Power eines Landes durch ein positives Image stärken können, aber die Herausforderung in der kohärenten Kommunikation liegt. Zudem wird eine differenzierte Betrachtung von Subebenen wie Orts-, Ereignis- oder Exportbranding vorgeschlagen, da diese Aspekte in bisherigen Studien unterrepräsentiert sind (Ebd. S. 101 f.).

Obwohl NB und EB also auf unterschiedlichen Ebenen operieren, können sie sich ergänzen. Ein starkes NB kann die Bemühungen des EB unterstützen, indem es ein positives Umfeld schafft, das die Attraktivität spezifischer Arbeitgeber innerhalb des Landes erhöht. Gleichzeitig kann ein erfolgreiches EB zum positiven Image eines Landes beitragen, indem es Beispiele erfolgreicher Unternehmen und Arbeitsmärkte präsentiert. Ihre Kombination innerhalb eines strategischen Rahmenwerks kann also eine umfassende Methode darstellen, um internationale Fachkräfte effektiv anzuziehen.

Trotz des bereits hohen Rankings in Indizes wie dem Nation Brands Index empfiehlt sich aufgrund der dynamischen globalen Landschaft die Entwicklung einer offiziellen NB-Strategie für Deutschland. Eine solche Strategie erlaubt es, proaktiv auf Veränderungen der internationalen Wahrnehmung zu reagieren, Deutschlands Stärken zu kommunizieren und Schwachstellen anzugehen. Die Integration von EB in diese Strategie schärft Deutschlands Image als attraktiver Arbeitsmarkt, indem es die Vorzüge des Arbeitens im Land und die Führungsposition in bestimmten Branchen kommuniziert. Durch Betonung der offenen und vielfältigen Gesellschaft Deutschlands wird eine kulturelle Brücke für internationale Fachkräfte gebaut, was Deutschland als inklusives Ziel präsentiert. Die koordinierte Anstrengung verschiedener Akteure ist entscheidend, um Deutschland kohärent und ansprechend als Top-Arbeitsziel für Talente zu positionieren, was seine Konkurrenzfähigkeit um internationale Fachkräfte stärken könnte.

4.2 Cross-Culture-Dimensionen: Eine Brücke zwischen Land und Talent

Das vorausgegangene Kapitel hat die Synergien zwischen EB und NB dargestellt. In diesem Abschnitt rücken die kulturellen und interkulturellen Dimensionen in den Fokus, die für die Anpassung des EB-Konzepts an die spezifischen staatlichen Anforderungen von entscheidender Bedeutung sind. Diese Erweiterung des EB-Konzepts geht über traditionelle Ansätze hinaus und betrachtet die Integration interkultureller Aspekte ins Markenmanagement als die wesentliche Herausforderung und zugleich als große Chance bei der internationalen Rekrutierung von Fachkräften (Pittz et al. 2017, S. 161).

Kulturelle Unterschiede beeinflussen Präferenzen, Wahrnehmungen und Erwartungen signifikant und sind ausschlaggebend für die Integration dieser Perspektiven in Anwerbsstrategien. Die zunehmende globale Vernetzung zwingt Staaten und Unternehmen, Talente über kulturelle Grenzen hinweg zu gewinnen (Allen und Vardaman 2017, 224 ff., 2017, 153 ff.).

Die Integration kultureller und interkultureller Perspektiven in das EB im Kontext von NB-Initiativen ist ein strategischer Schritt. Die Anpassung an die kulturellen Besonderheiten internationaler Talente soll Staaten helfen, als empathische und attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, was ihnen einen signifikanten Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Es ist entscheidend, interkulturelle Dynamiken zu berücksichtigen und Strategien zu entwickeln, die kulturelle Unterschiede nicht nur anerkennen, sondern sie aktiv in die Gestaltung der Employer Brand integrieren. Dies ermöglicht es, internationale Fachkräfte effektiv anzuziehen und zu binden (Ma und Allen 2009, 224 ff.). Diese Perspektive fördert ein tieferes Verständnis von EB, indem sie es in den umfangreicheren Kontext des Nation Branding einbettet und die kritische Bedeutung der Integration kultureller Perspektiven für ein effektives EB-Framework für Staaten hervorhebt.

4.2.1 Bedeutung interkultureller Aspekte in der internationalen Fachkräfteanwerbung

Die Integration kultureller und interkultureller Perspektiven ist entscheidend für die Anwerbung internationaler Fachkräfte. Kulturelle Unterschiede prägen maßgeblich die Präferenzen, Wahrnehmungen und Erwartungen von Individuen. In einer zunehmend vernetzten Welt stehen sowohl Staaten als auch Unternehmen vor der Herausforderung, diese Talente effektiv über kulturelle Grenzen hinweg zu gewinnen.

4.2.2 Herausforderungen und Chancen

Die effektive Integration kultureller Perspektiven in EB-Strategien, speziell im Rahmen von NB-Initiativen, ist entscheidend, um die Herausforderungen der kulturellen Unterschiede zu überwinden und neue Chancen zu eröffnen. Studien wie „Recruiting across cultures“ von Ma und Allen (2009) sowie Beiträge von Utler (2020) und Ternès und Towers (2017) unterstreichen die Notwendigkeit einer kultursensiblen Rekrutierung. Diese muss an lokale Gegebenheiten angepasst sein, um Missverständnisse zu vermeiden und die Rekrutierungseffektivität zu steigern.

Das bewusste Einbeziehen kultureller Werte in die Gestaltung von Rekrutierungsstrategien erhöht die internationale Arbeitgeberattraktivität und unterstützt den Aufbau erfolgreicher Geschäftsbeziehungen. Die Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden und die Anpassung von EB-Strategien an diese sind unerlässlich für Staaten, um im globalen Wettbewerb um Talente zu bestehen. Durch die Integration kultureller und interkultureller Perspektiven lassen sich nicht nur Herausforderungen meistern, sondern auch die Anziehung und Bindung internationaler Fachkräfte signifikant verbessern, was zu deren langfristiger Bindung beiträgt und die soziale sowie kulturelle Integration fördert.

4.2.3 Theoretischer Rahmen für die Integration kultureller Perspektiven

Die effektive Integration kultureller Perspektiven in EB-Strategien für Staaten setzt ein tiefes Verständnis für Schlüsselkonzepte wie National- und Unternehmenskultur aber auch theoretischer Grundlagen wie CB, Kulturdimensionen und Kulturstandards voraus.

Nach Hofstede's Zwiebelmodell unterscheidet sich die Nationalkultur durch noch tiefer liegende Werte von der Unternehmenskultur, die sich in sichtbaren Praktiken und Prozessen manifestiert, die ein Unternehmen einzigartig machen und seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern (Jędrzejczyk 2020, 18 ff.).

CB bezieht sich auf die Verknüpfung von Marken mit kulturellen Narrativen, Werten und Symbolen, um tiefe emotionale Resonanz bei der Zielgruppe zu erzeugen. Es nutzt die prägende Kraft der Kultur, um Identität und Verhalten von Individuen und Gemeinschaften zu formen und Marken in das soziale und kulturelle Leben zu integrieren (Holt 2014, 282 f.). Gehrels (2019) betont, dass CB durch die Prägung von Unternehmenswerten und -identität die Attraktivität als Arbeitgeber steigert, wodurch Talentakquisition und -bindung optimiert werden. Panda (2002) sowie Rana et al. (2021) unterstreichen, dass CB die Wahrnehmung von Konsumenten und Mitarbeitern maßgeblich beeinflusst, was

wiederum den Unternehmenswert steigert und die Organisation im „War for Talents“ stärkt.

Schroeder (2009) Singh (2021) betonen die Bedeutung der strategischen Koordination von CB und EB, um eine kohärente Markenkommunikation und eine tiefe kulturelle Verankerung zu gewährleisten. Dieses integrative Framework verbindet kulturelle Tiefe mit EB und bietet Staaten und Organisationen strategische Vorteile im globalen Wettbewerb um Talente.

Die enge Beziehung zwischen CB und EB basiert auf der Notwendigkeit, die Werte und die Identität einer Organisation mit kulturellen Normen und Erwartungen abzustimmen. Diese strategische Ausrichtung verbessert die öffentliche Wahrnehmung und steigert die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber, indem sie eine kohärente, strategische Markenerzählung schafft, die sowohl bei Konsumenten als auch bei Mitarbeitern resoniert. CB bildet somit das Fundament, auf dem EB aufbaut, um eine Belegschaft zu gewinnen, zu engagieren und zu halten, die sich mit den kulturellen Charakteristika der Marke identifiziert und diese verstärkt.

Die Kulturdimensionen von Hofstede bieten einen häufig genutzten analytischen Rahmen, um die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Ländern und Kulturen zu verstehen (Mooij und Hofstede 2010). Hofstede definiert sechs Dimensionen – Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung, Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung und Nachgiebigkeit vs. Zurückhaltung, die kulturelle Werte und Verhaltensnormen auf nationaler Ebene abbilden (Hofstede, 2011). Trompenaars und Hampden-Turner erweitern diese Perspektive um sieben weitere Dimensionen, darunter Universalismus vs. Partikularismus, neutral vs. emotional und Umgang mit Zeit, die speziell auf Interaktionen und Beziehungen im Geschäftsleben ausgerichtet sind (Trompenaars und Hampden-Turner 2012). Diese Dimensionen haben signifikante Auswirkungen auf die Präferenzen und Erwartungen internationaler Fachkräfte. Beispielsweise könnten individuell orientierte Fachkräfte aus Ländern mit niedriger Machtdistanz und hoher Unsicherheitsvermeidung eine direkte und transparente Kommunikation bevorzugen. Im Gegensatz dazu legen Fachkräfte aus kollektivistischen Kulturen mit hoher Machtdistanz oft Wert auf hierarchische Strukturen und klar definierte Rollen. EB-Strategien müssen daher diese kulturellen Präferenzen berücksichtigen, um internationale Fachkräfte effektiv anzusprechen und zu integrieren.

Kulturstandards dagegen sind spezifische Verhaltensweisen, Werte und Normen, die in bestimmten Kulturen als angemessen oder typisch gelten und bieten eine detaillierte

Sicht auf die kulturellen Praktiken und Erwartungen, die über allgemeine Kulturdimensionen hinausgehen. Thomas (1996) definiert Kulturstandards als „alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrheit der Mitglieder einer Kultur geteilt werden“. Diese Standards sind zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems, die verbindliche Verhaltensweisen innerhalb einer Kultur festlegen und werden durch die Analyse kritischer Interaktionssituationen identifiziert, die Aufschluss über implizite Normen und Werte geben (Utler, 2020).

Die Berücksichtigung von Kulturstandards ist entscheidend für die Entwicklung effektiver EB-Strategien, da Kulturstandards die Art und Weise beeinflussen, wie Unternehmen mit internationalen Fachkräften kommunizieren und interagieren. Unterschiedliche kulturelle Erwartungen, wie die an Pünktlichkeit oder die Auffassungen von Autorität, müssen in allen Aspekten des Rekrutierungsprozesses und der Teamarbeit bedacht werden. Durch das Einbeziehen dieser kulturellen Nuancen in das EB lassen sich inklusive Arbeitsumgebungen schaffen, die internationale Fachkräfte effektiv anziehen und langfristig binden.

Die Integration von Kulturstandards in Anwerbungsstrategien, speziell im Kontext der Anwerbung kolumbianischer Fachkräfte in Deutschland, bietet tiefere Einblicke in kulturelle Unterschiede und fördert differenzierte interkulturelle Beziehungen. Dieser Ansatz ermöglicht die Entwicklung von Rekrutierungs- und Integrationsstrategien, die kulturelle Unterschiede wertschätzen und die spezifischen Erwartungen und Bedürfnisse internationaler Fachkräfte adressieren.

Durch den praxisnahen Rahmen, den Kulturstandards bieten, lassen sich interkulturelle Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen internationalen Fachkräften und Unternehmen erkennen und auflösen. Die Berücksichtigung spezifischer kultureller Eigenheiten, wie Gruppenorientierung und Formalität in der Hierarchie, ermöglicht es, integrative und kulturell angepasste EB-Strategien zu entwickeln, die nicht nur Konflikte minimieren, sondern auch eine langfristige Bindung und Loyalität fördern.

Die Einbeziehung der Kulturdimensionen und Kulturstandards von Hofstede und Trompenaars ist entscheidend für die Entwicklung wirkungsvoller EB-Strategien. Ein tiefes Verständnis kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten ermöglicht es Staaten und Organisationen, internationale Fachkräfte effektiv anzusprechen, zu integrieren und langfristig zu binden. Eine sorgfältige Anpassung der EB-Strategien an kulturelle Kontexte ist erforderlich, um eine resonante und global wirkungsvolle Arbeitgebermarke zu etablieren.

Die Synthese von CB, Kulturdimensionen und Kulturstandards erlaubt Unternehmen, ein detailliertes Bild der kulturellen Landschaft zu entwerfen. Kulturdimensionen bieten ein fundamentales Verständnis für kulturelle Unterschiede, während CB Wege zur Markenpositionierung aufzeigt. Kulturstandards ermöglichen eine gezielte Anwendung dieses Wissens in der direkten Interaktion mit internationalen Zielgruppen, fördern ein kulturell vielfältiges Arbeitsumfeld und stärken interkulturelle Kompetenzen und das Wohlbefinden der Belegschaft.

Die praktische Umsetzung von CB in EB-Strategien, kombiniert mit der Nutzung von Kulturdimensionen und -standards, zeigt neue Wege auf, um internationale Fachkräfte kulturell resonant anzusprechen. Diese Ansätze erfordern jedoch eine kritische Betrachtung und individuelle Anpassung, da Kultur ein dynamisches und facettenreiches Konstrukt ist. Ein zu starkes Verlassen auf vereinfachte Modelle kann Stereotypisierung begünstigen und individuelle Vielfalt innerhalb kultureller Gruppen übersehen.

Schlussendlich ist ein differenzierter und kritisch reflektierter Einsatz von CB, Kulturdimensionen und -standards wesentlich, um deren volles Potenzial auszuschöpfen und eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen. Die bewusste Auseinandersetzung mit und Anpassung an spezifische kulturelle Kontexte und Zielgruppen verspricht, internationale Talente nicht nur zu gewinnen, sondern auch ein Umfeld zu schaffen, in dem sie sich langfristig wohlfühlen und entwickeln können.

4.3 Definition und kritische Bewertung des GTAI-Frameworks

Das in dieser Arbeit entwickelte Global Talent Attraction and Integration Framework (GTAI-Framework) erweitert das konventionelle Verständnis von EB, indem es dieses als holistische und dynamische Strategie neu definiert, die über die traditionelle Positionierung eines Arbeitgebers hinausgeht. Es fügt NB und CB als zentrale Elemente hinzu, um eine differenzierte, kultursensitive Markenstrategie zu entwickeln. Diese Strategie zielt nicht nur auf die Anwerbung und Bindung internationaler Fachkräfte ab, sondern auch darauf, das internationale Ansehen eines Landes zu stärken. Indem es wirtschaftliche, soziale und kulturelle Attraktivitätsfaktoren strategisch verknüpft, positioniert das Framework Staaten, exemplarisch Deutschland, im globalen Wettbewerb um Talente. Es nutzt interkulturelle Perspektiven und Kulturdimensionen, um die EB-Prozesse an die spezifischen kulturellen Bedürfnisse und Erwartungen internationaler Fachkräfte anzupassen und schafft ein kohärentes, umfassendes Bild von Deutschland als attraktivem Lebens- und Arbeitsort, emotional bereichert durch kulturelle Aspekte.

Dieses Framework stellt eine bedeutende Erweiterung der herkömmlichen EB-Konzepte dar, die angepasst werden müssen, um effektiv auf nationaler Ebene implementiert werden zu können. Die Modifikationen betonen sowohl die internen Werte als auch die externen kulturellen Perspektiven, die zusammen eine authentische und wirkungsvolle globale EB-Praxis ermöglichen. Das Ziel ist es, die interne Mitarbeiterbindung und die externe Attraktivität durch eine kulturell resonante EB-Strategie zu steigern, was letztendlich nachhaltige Wettbewerbsvorteile schafft.

Definition des Global Talent Attraction and Integration Framework

Das GTAI-Framework wird definiert als strategisches Modell, das den EB-Prozess in den Kontext des NB integriert und durch kulturelle Perspektiven erweitert. Es zielt darauf ab, Staaten zu ermöglichen, ihre Employer Brand effektiv zu gestalten und zu kommunizieren, um im globalen Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Durch die Integration interkultureller Feinjustierungen soll die globale und kulturelle Resonanz der nationalen Arbeitgebermarke optimiert werden, um sowohl die interne Mitarbeiterbindung als auch die externe Anziehungskraft zu verbessern.

4.3.1 Potentiale des GTAI-Frameworks

Das integrative Konzept, das EB in den umfassenderen Rahmen des NB einbettet und es durch CB sowie Kulturdimensionen und -standards ergänzt, adressiert gezielt jene Herausforderungen, die mit der Anwendung von EB durch Staaten verbunden sind. Durch diese Integration wird die Perspektive von EB erweitert und auf die spezifischen Bedürfnisse und Kontexte von Staaten zugeschnitten, was eine effektive Anziehung und Integration internationaler Fachkräfte ermöglicht.

Die Integration von EB in das breitere Konzept des NB ermöglicht es Staaten, vielfältige Zielgruppen umfassend und kohärent anzusprechen. NB etabliert eine positive Gesamtwahrnehmung des Landes, die als Grundlage für spezifischere EB-Bemühungen dient. Durch die Einbettung kultureller Aspekte mittels CB sowie Kulturdimensionen und -standards können zielgruppenspezifische Botschaften formuliert werden, die kulturelle Sensibilitäten berücksichtigen und somit eine tiefere Bindung bei internationalen Fachkräften fördern.

Die Kombination von NB und CB mit EB unterstützt Staaten dabei, eine komplexe und differenzierte Marke zu entwickeln, die wirtschaftliche, kulturelle, gesellschaftliche und politische Aspekte umfasst. Diese umfassende Darstellung steigert die Attraktivität des

Landes, indem sie ein breites Spektrum an Anreizen bietet und Fachkräfte auf einer persönlicheren Ebene anspricht.

Durch die Berücksichtigung von Kulturdimensionen und -standards werden effektive Integrationsstrategien für internationale Fachkräfte gefördert. Diese Strategien erleichtern kulturelle Anpassungsprozesse und schaffen eine inklusive Arbeits- und Lebensumgebung, die zur langfristigen Zufriedenheit und Bindung der Fachkräfte beiträgt.

Das umfassende Konzept ermöglicht es Staaten außerdem, politische und gesellschaftliche Aspekte in ihre EB-Strategien zu integrieren. Dies trägt dazu bei, potenziellen Fachkräften ein realistisches Bild des Arbeits- und Lebensumfelds zu vermitteln. Schließlich ermöglicht die Integration von NB und CB in EB-Strategien eine angepasste Bewertung des Erfolgs. Diese Bewertung berücksichtigt nicht nur direkte Rekrutierungserfolge, sondern auch langfristige Auswirkungen auf das internationale Ansehen und die wirtschaftliche Entwicklung des Landes.

Zusammenfassend bietet das integrative Konzept eine flexible, umfassende und kulturell sensible Methode, mit der Staaten die spezifischen Herausforderungen der Anwendung von EB im staatlichen Kontext adressieren und überwinden können. Dieser Ansatz ermöglicht es, im globalen Wettbewerb um Talente erfolgreich zu sein, indem er eine differenzierte und kulturell resonante Ansprache internationaler Fachkräfte sicherstellt.

4.3.2 Kritische Diskussion des GTAI-Framework

Die Implementierung eines GTAI-Framework, das EB in das NB einbindet und durch CB sowie Kulturdimensionen und -standards erweitert, stellt Staaten vor vielschichtige Herausforderungen. Diese Herausforderungen erfordern umfassende Planung und Koordination, um erfolgreich bewältigt zu werden. Zu den signifikanten Hürden zählt die Ressourcenintensität: Die Entwicklung und Implementierung solcher umfassenden Strategien benötigen bedeutende finanzielle, zeitliche und personelle Investitionen. Insbesondere für Länder mit begrenzten Ressourcen stellt dies eine erhebliche Herausforderung dar, die kreative Lösungen und möglicherweise internationale Kooperationen erfordert.

Die Entwicklung einer kohärenten Strategie, die EB, NB und CB miteinander harmonisiert, ist aufgrund der Vielschichtigkeit der beteiligten Elemente und der notwendigen Koordination zwischen diversen Akteuren eine komplexe Aufgabe. Die Effektivität der Strategie kann beeinträchtigt werden, wenn nicht alle Beteiligten auf gemeinsame Ziele ausgerichtet sind.

Ein weiteres Problemfeld ist die Messbarkeit und Erfolgskontrolle der integrativen Branding-Strategien. Die direkte Zuordnung von spezifischen Initiativen zu Veränderungen im Landesansetzen oder Rekrutierungserfolgen ist oft schwierig. Dies erschwert die strategische Justierung und erfordert eine flexible, reaktionsfähige Herangehensweise.

Die Integration kultureller Inhalte birgt das Risiko von Fehlinterpretationen oder mangelnder Sensibilität. Die Verwendung kultureller Symbole oder Narrative, die als stereotyp oder unangemessen empfunden werden könnten, kann zu Missverständnissen führen und die Attraktivität für internationale Fachkräfte negativ beeinflussen.

Politische und soziale Veränderungen können die Effektivität von EB-, NB- und CB-Strategien beeinträchtigen. Negative Ereignisse, die das internationale Ansehen eines Landes schädigen, können EB-Bemühungen untergraben und die Attraktivität des Landes als Arbeitsort mindern.

Trotz dieser Herausforderungen überwiegen die Vorteile eines derart umfassenden, integrativen Ansatzes deutlich. Er verdeutlicht, wie verschiedene Branding-Aspekte synergistisch zusammenwirken können, um strategische Ziele im Rahmen der globalen Talentakquisition effizient zu erreichen. Die Integration von EB in die NB-Strategie ermöglicht einen ganzheitlichen Ansatz, der ein umfassenderes und kohärenteres Bild von Deutschland als attraktivem Arbeitsort zeichnet. Durch die Nutzung kultureller Stärken und die Ableitung des Markenkerns aus dem CB kann Deutschland seine einzigartigen kulturellen Werte hervorheben, was die emotionale Verbindung und Attraktivität für internationale Fachkräfte erhöht. Diese Differenzierung im globalen Wettbewerb um Talente positioniert Deutschland eindeutig als bevorzugten Arbeitsort. Zudem fördern die Betonung kultureller Werte und eine inklusive Arbeitskultur die Integration internationaler Fachkräfte, stärken deren Bindung und ziehen durch positive Mundpropaganda weitere Talente an. Langfristig trägt dieser integrative Ansatz zur Entwicklung eines positiven Images bei, verbessert die Talentakquise und positioniert Deutschland nachhaltig als attraktiven Arbeitsmarkt. Diese umfassende und strategisch sinnvolle Vorgehensweise könnte Deutschland einen signifikanten Vorteil im globalen Kampf um die besten Talente verschaffen.

4.4 Handlungsempfehlung für das GTAI-Framework

Theoretische Grundlage und strategischer Rahmen

NB als Rahmen: NB bietet die strategische Grundlage zur Entwicklung von Zielen und Werten und strukturiert die Ressourcenplanung. Es positioniert das Land international

und schafft ein kohärentes Bild, das wirtschaftliche, kulturelle und soziale Faktoren vereint.

EB als Prozessmodell: EB dient als bewährtes Modell für strukturierte Aktionen zur Talentakquisition und -bindung und ist wissenschaftlich fundiert.

Integration interkultureller Perspektiven

Feinabstimmung der Strategie: Die Einbindung interkultureller Perspektiven ist entscheidend für das Branding, um das interne und externe Marketing auf die kulturellen Besonderheiten internationaler Fachkräfte abzustimmen.

Anpassung von Marketing und Kommunikation: Kommunikationsstrategien sollten kulturelle Werte und Normen der Zielgruppen reflektieren und Missverständnisse sowie kulturelle Sensibilitätsfehler vermeiden.

Umsetzung und kontinuierliche Bewertung

Implementierung: Beginnend mit einer Analyse der aktuellen Strategien wird eine maßgeschneiderte EB-Strategie entwickelt und durch NB und CB ergänzt.

Bewertung und Anpassung: Regelmäßige Bewertungen messen den Erfolg der Strategien und passen sie an, wobei sowohl kurzfristige Rekrutierungserfolge als auch langfristige Auswirkungen auf das internationale Ansehen berücksichtigt werden.

Nutzung internationaler Kooperationen

Ressourcenoptimierung: Durch internationale Kooperationen werden Ressourcen effizient genutzt und Best Practices im Bereich EB und Nation Branding integriert.

Diese Empfehlungen dienen als Leitfaden zur Implementierung des Frameworks und sollen sicherstellen, dass Staaten eine differenzierte und kulturell resonante Ansprache internationaler Fachkräfte erreichen, um sich erfolgreich im globalen Wettbewerb zu positionieren.

5 Theoriegeleitete Anwendungsskizze: Von Bogotá nach Berlin mit dem innovativen GTAI-Framework

In diesem abschließenden Kapitel wird die praktische Anwendung des im Verlauf dieser Arbeit entwickelten integrativen EB-Frameworks betrachtet, speziell für die Anwerbung kolumbianischer Fachkräfte in Deutschland. Der Fokus liegt dabei auf Berufsfeldern wie Medizin, Lehre und Ingenieurwesen. Die Entscheidung, diese Anwendung als explorative Skizze zu gestalten, spiegelt den vorläufigen Charakter der Überlegungen wider und erkennt die Komplexität und Vielschichtigkeit der einbezogenen kulturellen, bildungsspezifischen und arbeitsmarktrelevanten Faktoren an.

Die differenzierte Marktbearbeitungsstrategie ist notwendig, besonders, wenn ein Unternehmen Mitarbeiter mit verschiedenen Profilen benötigt. Dabei sollte für jede Zielgruppe ein spezifisches Konzept entwickelt werden, das deren Präferenzen entspricht. Diese Strategie ist besonders komplex, da sie jede Zielgruppe individuell anspricht. Daher besteht das Risiko, dass unterschiedliche Botschaften Irritationen hervorrufen können, besonders beim Transport rationaler/kognitiver sowie affektiver/emotionaler Inhalte (Stotz und Weidel 2012, S. 94).

Obwohl Deutschland derzeit keine offizielle National-Branding-Strategie besitzt, bietet das entwickelte Framework die Möglichkeit, fragmentierte Elemente des deutschen Images strategisch zu nutzen, um Deutschland als attraktiven Arbeitsort international zu positionieren. Die Abwesenheit einer offiziellen Strategie betont die Notwendigkeit, das Framework flexibel und adaptiv zu gestalten, sodass es die bestehenden Stärken Deutschlands optimal nutzt und gleichzeitig Raum für zukünftige strategische Entwicklungen lässt.

Durch diese Herangehensweise leistet die Arbeit einen Beitrag zur theoretischen Fundierung und konzeptionellen Weiterentwicklung des EB-Frameworks und zeigt dessen Anwendungsmöglichkeiten im spezifischen Kontext der Anwerbung internationaler Fachkräfte auf. Gleichzeitig wird die Notwendigkeit weiterer Forschung und praktischer Erprobung unterstrichen, um die vorgestellten Konzepte zu validieren und zu verfeinern. Somit dient dieses Kapitel nicht nur als Abschluss der vorliegenden Arbeit, sondern auch als Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsarbeiten in diesem wichtigen Feld.

5.1 Organisatorische Verankerung des GTAI-Frameworks

Die organisatorische Verankerung des GTAI-Frameworks auf staatlicher Ebene sollte sich an bewährten Praktiken aus der Privatwirtschaft orientieren, wo die Zuständigkeit

oft eine Kombination aus den Bereichen HR und Marketing umfasst (Backhaus und Tikoo 2004, 503 f.; DGFP 2012, 53 f.; Ewing et al. 2002, 3 ff.). Für eine wirksame staatliche Umsetzung empfiehlt sich die Bildung einer multidisziplinären Steuerungsgruppe, bestehend aus Vertretern relevanter Ministerien wie dem Arbeits-, Bildungs- und Außenministerium, ergänzt durch Experten aus dem EB und Stakeholdern aus den Zielbranchen. Diese Zusammensetzung ermöglicht eine umfassende Abdeckung aller relevanten Perspektiven und fördert eine effiziente Implementierung des Konzepts (Ewing et al. 2002, 3 ff.).

Ein weiterer kritischer Aspekt ist die Einbindung diverser Stakeholder, darunter Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Hochschulen und Berufsverbände. Außerdem sollten auch Vertreter der kolumbianischen Community berücksichtigt werden. Ihre Einbeziehung ist essenziell, um die vielfältigen Bedürfnisse und Erwartungen an das EB effektiver zu verstehen und zu adressieren, was die Akzeptanz und Wirksamkeit des Konzeptes steigert (Fiedler und Kirchgeorg 2007, 177 ff.; Edwards und Kelan 2011, 171 ff.). Für die praktische Umsetzung des staatlichen EB kann folgende Struktur dienlich sein:

- **Bildung eines Lenkungsausschusses:** Dieser setzt sich aus hochrangigen Vertretern der beteiligten Ministerien und Fachexperten zusammen. Der Ausschuss ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung und die Überwachung des gesamten EB-Projektes.
- **Arbeitsgruppen zu spezifischen Themenbereichen:** Um spezielle Aufgaben wie die Entwicklung der EVP und die Gestaltung der Kommunikationsstrategie effektiv zu bearbeiten, sollten themenspezifische Arbeitsgruppen eingerichtet werden, die Fachwissen aus den relevanten Stakeholder-Gruppen bündeln.
- **Regelmäßige Konsultationen mit der Zielgruppe:** Besonders wichtig ist es, die Perspektiven kolumbianischer Fachkräfte durch regelmäßige Konsultationen und Feedback-Schleifen direkt einzuholen und zu berücksichtigen.

Eine strukturierte und kooperative Organisationsform maximiert die Vorteile einer zielgerichteten und kohärenten EB-Strategie und ermöglicht gleichzeitig die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen.

5.2 Analysephase: Untersuchung der Rahmenbedingungen

5.2.1 Zielgruppenanalyse: Kolumbien als Markt für Fachkräfte

Dieses Kapitel untersucht, inwieweit Kolumbien für Deutschland als produktives Reservoir für Fachkräfte dienen kann. Dabei wird zunächst das Bildungssystem analysiert, um

die akademische Eignung potenzieller Bewerber zu klären. Anschließend wird die aktuelle Arbeitsmarktsituation in den drei ausgewählten Fachbereichen – Medizin, Lehre und Ingenieurwesen – beleuchtet. Weiterhin werden die Auswahl sowie die Relevanz und Bedeutung der für Deutschland interessanten Berufsgruppen in Kolumbien untersucht. Abschließend werden die möglichen Erwartungen dieser Fachkräfte an eine Tätigkeit in Deutschland erörtert.

Die Zielgruppenanalyse zielt darauf ab, ein tiefgreifendes Verständnis für die spezifischen Fachkräfte aus Kolumbien zu entwickeln. Es geht dabei nicht nur darum, die Attraktivitätsfaktoren Deutschlands aus der Perspektive dieser Zielgruppen zu identifizieren, sondern auch um die Einschätzung ihrer Eignung für den deutschen Arbeitsmarkt. Diese Analyse soll aufzeigen, wie gut die kolumbianischen Fachkräfte mit den Anforderungen und Erwartungen des deutschen Arbeitsmarktes in Einklang gebracht werden können und welche spezifischen Maßnahmen erforderlich sind, um ihre Integration und langfristige Bindung zu fördern.

Analyse des kolumbianischen Bildungssystems

Die Untersuchung des kolumbianischen Bildungssystems ist entscheidend, um die Eignung kolumbianischer Fachkräfte für den deutschen Arbeitsmarkt zu bewerten, insbesondere in den Bereichen Medizin, Lehre und Ingenieurwesen. Seit der Bildungsreform von 1994 hat Kolumbien bedeutende Fortschritte erzielt, vor allem im Hinblick auf den Zugang zu Bildung auf verschiedenen Ebenen. Diese Fortschritte spiegeln sich in signifikanten Verbesserungen der Bildungsqualität wider (OECD 2016, 4 ff.).

Durch die Professionalisierung des Lehrpersonals und die Einführung von Leistungsbeurteilungen hat das Bildungssystem eine umfassende Qualitätssteigerung erfahren. Jedoch zeigen Studien wie die von González-Pulido et al. (2019) und Navas et al. (2020), dass weiterhin Herausforderungen in der Konsistenz der Bildungsqualität bestehen. Die PISA-Studie 2018 (Echazarra und Schwabe 2019) verdeutlicht dies, weil sie zeigt, dass ein bedeutender Anteil kolumbianischer Schüler grundlegende Texte nicht adäquat verstehen kann, was auf tiefgreifende Defizite im Bildungssystem hinweist.

Trotz dieser Herausforderungen belegen Daten der OECD (OECD 2016) (OECD 2024, S. 30, 2016) und stetige Verbesserungen der PISA-Ergebnisse in den letzten Jahren (Echazarra und Schwabe 2019), dass Kolumbien wichtige Fortschritte macht. Diese Entwicklungen wurden durch verschiedene Maßnahmen unterstützt:

- Erhöhung der Einschreibungsquoten,
- Reformen zur Professionalisierung der Lehrkräfte,

- verbesserte Steuerungs- und Finanzierungsmechanismen,
- Fortschritte in der frühkindlichen Bildung und Sekundarstufe,
- Stärkung von Leistungsbewertungen und Informationssystemen.

Die OECD empfiehlt weiterhin, die Bildungsexpansion auf benachteiligte Gruppen zu fokussieren und ein starkes nationales Führungssystem zu entwickeln, um die Bildungsqualität weiter zu steigern.

Die tertiäre Bildung in Kolumbien hat ebenfalls eine bemerkenswerte Entwicklung durchlaufen, die durch eine Vervierfachung der Studentenzahlen und einen umfassenden Ausbau der Bildungsprogramme gekennzeichnet ist. Diese Fortschritte positionieren Kolumbien zunehmend als attraktiven Bildungsstandort in Lateinamerika. Internationale Kooperationen, insbesondere mit Deutschland, sind ein strategisches Ziel der kolumbianischen Bildungspolitik, um die universitäre Ausbildung zu verbessern und die Internationalisierung der Universitäten zu intensivieren. Dies wird durch die wachsende Zahl an Hochschulkooperationen zwischen Kolumbien und Deutschland belegt, die im Jahr 2022 bereits 281 Partnerschaften umfasste (Babel 2023, S. 30). „Das akademische Niveau und die Infrastruktur der kolumbianischen Universitäten schaffen gute Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit deutschen Hochschulen“ (ebd., S. 32).

Das kolumbianische Bildungssystem bietet somit eine solide Grundlage, um qualifizierte Bewerber für den deutschen Arbeitsmarkt zu generieren. Es bestehen jedoch spezifische Herausforderungen bei der Anerkennung ausländischer Qualifikationen, insbesondere bei Lehrern und Ärzten. Diese Herausforderungen erfordern individuelle Lösungen und Unterstützungsangebote, um die Integration zu erleichtern und Deutschlands Attraktivität als Arbeitsort zu steigern.

Arbeitsmarktbedingungen in Kolumbien – Push-Faktor für junge Talente?

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Arbeitsmarkt in Kolumbien bieten sowohl Herausforderungen als auch Chancen für die Anwerbung von Fachkräften nach Deutschland. Trotz des Fehlens exakter Daten über die Erwerbsmigration deuten die stetig steigenden Rücküberweisungen aus dem Ausland – von 1,08 % des BIP im Jahr 2012 auf 2,74 % im Jahr 2022 (Statista 2024) – auf eine zunehmende Bedeutung der Auswanderung hin.

Nach einer Phase des stetigen Wachstums nach der Pandemie-Rezession erlebte die kolumbianische Wirtschaft 2023 einen deutlichen Abschwung (DANE 2024). Die Inflati-

onsrate erreichte 2021 mit über 13 % einen Höhepunkt der letzten Jahrzehnte, zeigt jedoch seitdem eine rückläufige Tendenz, was auf eine Stabilisierung der Verbraucherpreise und eine Verbesserung der Kaufkraft hindeutet.

Die Erwerbslosenquote lag 2022 bei 10,7 %, wobei die Jugendarbeitslosigkeit mit 21,6 % besonders hervorsteicht und zu den höchsten in Lateinamerika zählt (Statistisches Bundesamt 2023, S. 11). Trotz verschiedener Maßnahmen der Regierung, wie Steueranreize für Arbeitgeber zur Einstellung junger Mitarbeiter und Darlehen für junge Unternehmer (L&E Global 2021), bleiben strukturelle Probleme bestehen. Junge Arbeitskräfte finden häufig nur Zugang zu niedrigqualifizierten und informellen Jobs, was zu niedrigen Beschäftigungsraten, schlechter Jobqualität und geringen Einkommen führt (Andrés Ham et al. 2021, S. 8). Geschlechtsspezifische Unterschiede verschärfen die Situation weiter, da junge Frauen eine noch höhere Arbeitslosenrate aufweisen (ebd., S. 11).

Diese Bedingungen könnten die Bereitschaft junger Kolumbianer erhöhen, im Ausland, speziell in Ländern wie Deutschland, nach besseren Arbeitsmöglichkeiten zu suchen. Die wirtschaftlichen Herausforderungen und die begrenzten Karriereperspektiven in Kolumbien könnten daher eine Migration nach Deutschland begünstigen, wo bessere Arbeitsbedingungen und Karrierechancen locken.

Die Analyse der Karriereperspektiven in den Bereichen Medizin, Lehre und Ingenieurwesen in Kolumbien zeigt aufgrund einer schwierigen Datenlage gemischte Ergebnisse. Trotzdem lassen sich folgende Tendenzen identifizieren:

Ingenieurwesen: Trotz einer hohen Anzahl an Absolventen in den MINT-Fächern hinkt Kolumbien im regionalen Vergleich hinterher. Besonders die Baubranche verzeichnete laut der nationalen Statistikbehörde DANE (2024)(DANE 2024) ein negatives Wachstum von etwa 8 %, was die Attraktivität dieses Sektors verringert. Dennoch eröffnen sich im Bereich der Infrastruktur sowie in den Technologie- und Energiesektoren neue Chancen, die aufstrebende Wirtschaftsbereiche widerspiegeln. Diese Entwicklungen könnten qualifizierte Fachkräfte dazu motivieren, ihre Karrieren in Kolumbien weiterzuentwickeln, insbesondere durch Kooperationen mit Deutschland im Bereich der Energiewende.

Medizin: Das Gesundheitswesen in Kolumbien, insbesondere der Sektor der Gesundheitstechnologie, entwickelt sich dynamisch. Der zunehmende Gesundheitstourismus und der Erfolg telemedizinischer Startups (Savedoff et al. 2023) zeigen das Potenzial für wachsende Karrieremöglichkeiten im medizinischen Sektor. Diese Entwicklungen könnten besonders durch internationale Kooperationen attraktive Perspektiven für Mediziner bieten.

Lehre: Es ist schwierig, präzise Aussagen über die Karriereperspektiven für Lehrende zu treffen. Jedoch deutet die hohe Anzahl an Lehrabsolventen im Vergleich zu den verfügbaren Stellen darauf hin, dass möglicherweise ein Überangebot an Lehrkräften besteht (Ministerio de Educación Nacional 2023), was lokal die Attraktivität des Lehrberufs mindern könnte.

Die Arbeitsmarktbedingungen in Kolumbien könnten als Push-Faktoren für die Abwanderung qualifizierter junger Arbeitskräfte dienen. Niedrige Beschäftigungsraten, hohe Arbeitslosenquoten und schlechte Jobqualität könnten qualifizierte junge Menschen dazu treiben, bessere Chancen im Ausland, insbesondere in Deutschland, zu suchen. Insgesamt bieten die betrachteten Schlüsselbereiche gemischte, aber tendenziell weniger attraktive Perspektiven als in hochentwickelten Ländern, was vor allem für die Bereiche Lehre und Ingenieurwesen gilt. Diese Situation könnte junge Fachkräfte dazu bewegen, aktiv nach besseren Möglichkeiten im Ausland zu suchen.

5.2.2 Analyse der Attraktivität Deutschlands

Deutschlands Attraktivität als Zielort für hochqualifizierte Fachkräfte aus Bereichen wie Medizin, Lehre und Ingenieurwesen lässt sich durch verschiedene Indikatoren analysieren. Besonders der Nation Brands Index (NBI; IPSOS 2023) und der Good Country Index (The Good Country Index 2024) liefern nützliche Daten zur Bewertung der Stärken und der internationalen Wahrnehmung Deutschlands.

Im NBI 2023 belegt Deutschland den zweiten Platz, was seine hohe globale Anerkennung unterstreicht. Der NBI bewertet das Image von 60 Nationen anhand von sechs Aspekten ihrer Identität: *Governance, Exports, Culture, People, Tourism, Immigration & Investment*. Deutschland zeichnet sich demnach insbesondere durch seine Exportstärke, kulturelle Vielfalt und Innovationskraft aus, was sich in den entsprechenden Subkategorien widerspiegelt (IPSOS 2023).

Der Good Country Index, der den Beitrag eines Landes zum weltweiten Wohl misst, bestätigt ebenfalls die starke Position Deutschlands, besonders in den Bereichen Wissenschaft, Technologie und Umweltschutz (The Good Country Index 2024).

Diese Indikatoren verdeutlichen, dass Deutschland aufgrund seiner wirtschaftlichen Stabilität, des hohen Bildungsstandards und der Lebensqualität attraktiv für hochqualifizierte Arbeitskräfte ist. Dies bietet Anreize für Fachkräfte aus Kolumbien, in Deutschland nach besseren beruflichen Möglichkeiten zu suchen, insbesondere angesichts der suboptimalen Jobqualität, niedrigen Beschäftigungsraten und geringen Einkommen in ihrem Heimatland.

Laut der OECD-Studie „Talent Attractiveness 2023“, die Kategorien wie Qualität der Möglichkeiten, Einkommen und Steuern, Zukunftsaussichten, Familienumfeld, Kompetenzumfeld, Inklusion und Lebensqualität berücksichtigt, wird Deutschland als führender Standort für hochqualifizierte Arbeitskräfte und Universitätsstudenten positioniert (siehe Abbildung 7).



Abbildung 5: „Talent Attractiveness“-Ländervergleich zwischen Kolumbien und Deutschland (OECD 2023)

Dies verdeutlicht Deutschlands umfassendes Bildungsangebot und hochwertige Arbeitsmöglichkeiten. Auch die Attraktivität Deutschlands für Unternehmer, die Innovation und Unternehmertum fördern, könnte für Fachkräfte aus Kolumbien, die eine internationale Karriere anstreben, besonders ansprechend sein. Während für die Kategorie der Start-up-Gründer keine spezifischen Daten für Kolumbien vorliegen, zeigt Deutschlands Positionierung, dass es im internationalen Vergleich gut abschneidet, obwohl es im Bereich der Unternehmensgründung Verbesserungspotenzial gibt. Die Ergebnisse können für einen direkten Ländervergleich zwischen Deutschland und Kolumbien herangezogen werden.

Herausforderungen und Hindernisse für die Anwerbung nach Deutschland

Trotz positiver Trends verliert Deutschland im internationalen Vergleich an Attraktivität für hochqualifizierte Fachkräfte, insbesondere im Vergleich zu Ländern wie Kanada, USA und Großbritannien (Liebig und Ewald 2023, 1 ff.). Eine umfassende Studie hebt

hervor, dass Deutschland zwar für internationale Studierende attraktiv ist, jedoch für hochqualifizierte Akademiker nur mäßige Anziehungskraft bietet, mit einer absteigenden Tendenz (ebd., S. 4).

Ein Kernproblem ist die unzureichende Digitalisierung in Deutschland, insbesondere in der Verwaltung von Visa- und Aufenthaltstitelverfahren, was die Anwerbung hochqualifizierter Akademiker erschwert (ebd., S. 7 f.).

Mergener und Maier (2019, S. 168) stellen zudem fest, „that German language skills have the strongest effect on recruitment chances“. Sprachbarrieren erschweren die Anwerbung, da wichtige Informationen oft nur auf Deutsch verfügbar sind, was die Einstellungschancen deutlich reduziert (Ebd.). Gleichzeitig betonen die Autoren die Bedeutung von Englischkenntnissen. Kolumbianische Fachkräfte sind hier stark betroffen, da entsprechende Deutschkenntnisse sehr selten und entsprechende Englischkenntnisse selten vorhanden sind. Die Zahl der Deutschlernenden steigt zwar seit Jahren kontinuierlich an, aber nach der letzten Erhebung des Auswärtigen Amtes von 2020 lernten nur knapp 20.000 Kolumbianer Deutsch als Fremdsprache (Auswärtiges Amt 2020, S. 6). Zudem weist der EF English Proficiency Index² für Kolumbien nur geringe Englischkenntnisse aus, mit einem Platz 75 von insgesamt 113 verglichenen Ländern.

Die Integration internationaler Fachkräfte wird weiterhin durch kulturelle Unterschiede und Diversitätsmanagement erschwert, was Deutschland zunehmend unattraktiv macht (Liebig und Ewald 2023, S. 6). Erfolgreiche Integration erfordert spezielle Maßnahmen wie Onboarding, interkulturelles Training und berufsbezogene Sprachkurse (Lauxen et al. 2019, 795 ff.).

Ein weiteres großes Hindernis ist die komplexe und langwierige Anerkennung ausländischer Qualifikationen, insbesondere in reglementierten Berufen wie Medizin und Lehre (Mergener und Maier 2019, 167 f.). Auch die Verfahren zur Visaerteilung und Aufenthaltsgenehmigung sind oft bürokratisch und langwierig, was die Anwerbung erschwert, und Reformbedarf signalisiert (Liebig und Ewald 2023, S. 7).

Zusammenfassend zeigt sich, dass trotz gesetzgeberischer Bemühungen (Die Bundesregierung 2022, 95 f.) wie der Einführung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes die Rahmenbedingungen für hochqualifizierte Zuwanderer in Deutschland seit 2019 nur wenig verbessert wurden. Die Studie von Liebig und Ewald kritisiert, dass Deutschland die

² Der "EF English Proficiency Index" (EF EPI) ist ein weltweiter Index, der von EF Education First erstellt wurde. Er bewertet die Englischkenntnisse in verschiedenen Ländern basierend auf den Ergebnissen von Englischtests, die über das Internet kostenlos zugänglich sind. Der Index wird seit 2011 veröffentlicht und basiert auf den Testdaten von Millionen von Testteilnehmern. Er umfasst eine Rangliste von 113 Ländern (November 2023).

Kompetenzen zugewanderter Hochqualifizierter noch nicht effektiv nutzt und weitere umfassende Maßnahmen erforderlich sind, um die Attraktivität für ausländische Fachkräfte zu steigern (2023, S. 7).

Attraktivität für die drei ausgewählten Fachrichtungen

Medizin: Deutschland genießt einen exzellenten Ruf im Bereich der medizinischen Versorgung und Forschung, unterstützt durch fortschrittliche Technologie, hohe Qualität der Gesundheitsdienstleistungen und starke Investitionen sowohl von staatlicher als auch privater Seite in das Gesundheitssystem. Für medizinische Fachkräfte bietet Deutschland zahlreiche Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung, Spezialisierung und Forschung sowie vergleichsweise hohe Gehälter und gute Arbeitsbedingungen (Busse und Blümel 2014, 281 f.).

Lehre: Das Bildungssystem in Deutschland wird international für seine Stärken, insbesondere in der beruflichen Bildung und bei den dualen Ausbildungssystemen, geschätzt. Lehrkräfte profitieren von vielfältigen Arbeitsmöglichkeiten in einem diversifizierten Bildungsumfeld, das von allgemeinbildenden Schulen bis zu Universitäten und Fachhochschulen reicht. Zudem besteht eine hohe Nachfrage nach Lehrkräften mit Spezialwissen und interkultureller Kompetenz, um auf die zunehmende Diversität in den Klassenzimmern zu reagieren und Bildungsangebote international zu gestalten (Tulowitzki et al. 2018, 71 ff.).

Ingenieurwesen: Deutschland, oft als das „Land der Ingenieure“ bezeichnet, bietet ein breites Spektrum an Karrieremöglichkeiten in verschiedenen Industrien, von Automobilbau über Maschinenbau bis zu erneuerbaren Energien. Deutschland ist für seine Innovationskraft, fortschrittliche Infrastruktur und hohe Qualität der technischen Ausbildung bekannt und daher ein attraktives Ziel für Ingenieure, die an vorderster Front der Technik arbeiten möchten (Morace et al. 2017, 142 ff.).

Für alle drei Berufsgruppen bieten die strukturierten Karrierepfade Möglichkeiten zur kontinuierlichen Weiterbildung und eine ausgewogene Work-Life-Balance zusätzliche Anreize. Zudem wird in Deutschland der Stellenwert von Forschung und Innovation betont, was den Fachbereichen weitere Entwicklungschancen bietet. Die stabile Wirtschaft, hohe Lebensqualität und der ausgeprägte soziale Schutz sind zusätzliche Faktoren, die Deutschland für hochqualifizierte Fachkräfte aus Kolumbien attraktiv machen könnten.

5.2.3 Attraktivität von Mitbewerbern

Die Attraktivität verschiedener Zieldestinationen für Migranten wird durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt. Obwohl für Kolumbien nur begrenzte Daten verfügbar sind, lassen sich aus den vorhandenen Informationen wichtige Schlüsse ziehen. Im Jahr 2020 waren Venezuela, die USA und Spanien die häufigsten Zielländer für kolumbianische Emigranten (Datasmacro 2021). Die geopolitische Nähe und historischen Verbindungen machen Venezuela zu einem bevorzugten Ziel, das jedoch für diese Untersuchung nicht relevant ist. Stattdessen sind die USA und Spanien als Konkurrenten um kolumbianische Talente von größerem Interesse.

Ein entscheidender Faktor ist die Sprachbarriere. Spanien bietet den Vorteil der Muttersprache, was die Integration erleichtert. Ähnlich verhält es sich in den USA, wo durch die weite Verbreitung des Englischunterrichts in Kolumbien eine höhere Sprachkompetenz für Englisch als für Deutsch vorhanden ist. Die kulturellen und sozialen Bindungen, verstärkt durch etablierte Netzwerke der kolumbianischen Diaspora, machen beide Länder zusätzlich attraktiv.

Deutschland nimmt im NBI 2023 den zweiten Platz ein, was seine hohe globale Wahrnehmung und Reputation unterstreicht, während die USA und Spanien auf den Plätzen sechs bzw. elf ebenfalls gut positioniert sind. Wenn man jedoch die „Talent Attractiveness“ betrachtet, liegen die USA knapp vor Deutschland und beide deutlich vor Spanien. Die USA ziehen als weltweit führende Wirtschaftsmacht mit einer dynamischen und innovativen Unternehmenskultur hochqualifizierte Fachkräfte an. Die Aussicht auf fortgeschrittene Karrieremöglichkeiten, das Versprechen des „American Dream“ und ein umfassendes Bildungssystem sind nur einige der vielen Anziehungspunkte für kolumbianische Fachkräfte.

Spanien profitiert von einer kulturellen Affinität und bietet eine attraktive Mischung aus Lebensqualität, im europäischen Vergleich relativ niedrigen Lebenshaltungskosten und einem angenehmen Klima, was die Entscheidung, nach Spanien zu migrieren, zusätzlich erleichtert.

5.2.4 Analyse interkultureller Dimensionen: Kulturdimensionen im deutsch-kolumbianischen Vergleich

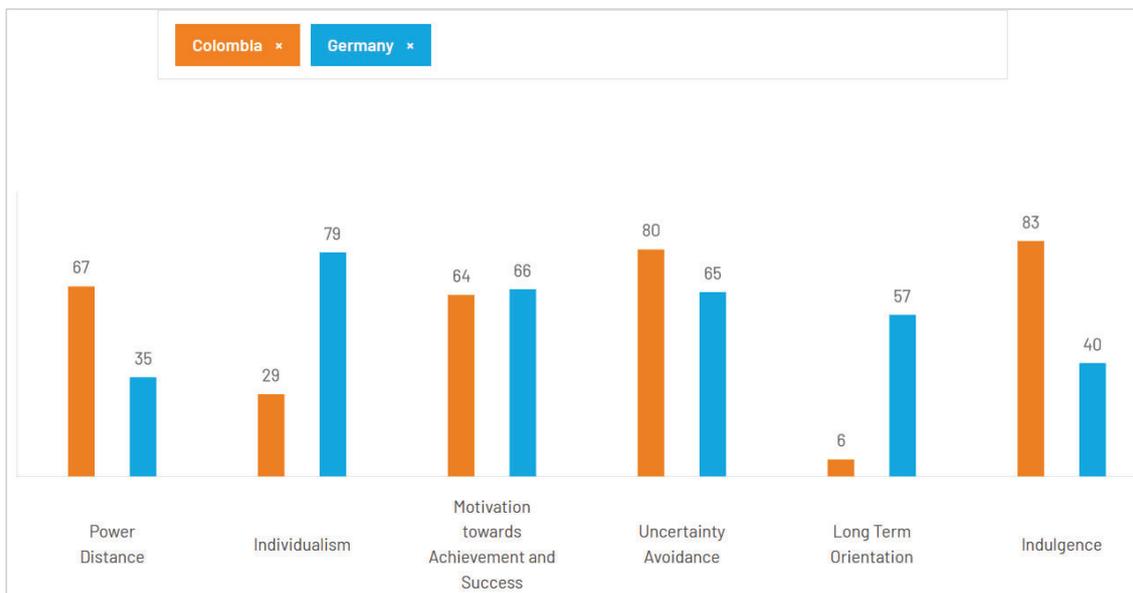


Abbildung 6: Kulturdimensionen nach Hofstede - Ländervergleich zwischen Deutschland und Kolumbien (Hofstede Insights 2024)

Bezüglich der Kulturdimensionen nach Hofstede zeigen sich im direkten Ländervergleich deutliche Unterschiede zwischen Kolumbien und Deutschland (Hofstede Insights 2024). Kolumbien weist mit 67 Punkten eine höhere Machtdistanz auf als Deutschland (35 Punkte), was auf stärker akzeptierte Hierarchien hinweist. In Deutschland könnte dies bedeuten, dass für kolumbianische Fachkräfte Strukturen etabliert werden sollten, die sowohl klare Führungsrichtlinien bieten als auch Raum für Eigeninitiative lassen (Eberle 2017, 154 f.).

Der Kollektivismus Kolumbiens betont die Wichtigkeit von Gruppenloyalität, während Deutschland individuelle Autonomie priorisiert. Für die Integration kolumbianischer Fachkräfte ist es daher essenziell, ein Arbeitsumfeld zu etablieren, das gemeinschaftliche Werte würdigt und individuelle Leistungen anerkennt (ebd.). Die Analyse legt eine große Bedeutung soziale Netzwerke nahe, die in Kolumbien durch den ausgeprägten Kollektivismus von großer Relevanz sind. Strategien, die diese Netzwerke einbeziehen, können die Bindung an die Employer Brand und das Engagement innerhalb der Zielgruppe signifikant verstärken.

Beide Kulturen schätzen maskuline Werte wie Erfolg und Wettbewerb, was jedoch zu unterschiedlichen Interpretationen im beruflichen Kontext führen kann. Unternehmen sollten daher auf kulturell angepasste Teamdynamiken achten, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen individueller Leistung und Gruppenharmonie fördern (ebd.).

Kolumbianer tendieren dazu, Unsicherheit zu vermeiden, und schätzen klare Anweisungen und vorhersehbare Prozesse. Klare und sicherheitsfördernde Strukturen sind hier also hilfreich. Transparente Kommunikation und konsistente Arbeitsabläufe sind daher für ihre Integration in Deutschland unerlässlich (ebd.).

Die geringe **langfristige Orientierung** in der Kultur Kolumbiens unterstreicht eine Neigung zu sofortigen Ergebnissen und der Bewahrung von Traditionen. Im Gegensatz dazu konzentriert sich die deutsche Kultur auf langfristige Pläne und Sparsamkeit. Um die Erwartungen kolumbianischer Fachkräfte zu erfüllen, ist es wichtig, Karrierewege und Belohnungssysteme deutlich zu kommunizieren und regelmäßige Erfolgserlebnisse zu schaffen (ebd.).

Abbildung 8 verdeutlicht den signifikanten Unterschied in der Kulturdimension **'Indulgence'** zwischen Deutschland und Kolumbien. Diese Dimension misst, inwieweit Gesellschaften die freie Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach Lebensgenuss und Spaß zulassen. Kolumbiens hoher Wert von 83 zeigt eine permissive Gesellschaft, die Freizeit und Vergnügen schätzt. Deutschland hingegen, mit einem Wert von 40, neigt zu einer restriktiveren Haltung, mit starker Betonung von Disziplin und Pflichterfüllung. Eine EB-Strategie für kolumbianische Fachkräfte sollte daher mehr die Work-Life-Balance, Teamaktivitäten und soziale Benefits betonen, um deren kulturelle Präferenzen für Genuss und Lebensfreude zu adressieren.

Interkulturelle Kompetenz ist entscheidend für die Gestaltung effektiver EB-Strategien, die Deutschland und Kolumbien verbinden. Die kolumbianische Kultur schätzt persönliche Kontakte und ist von einem starken Kollektivismus sowie einer ausgeprägten Machtdistanz geprägt, was die Bedeutung direkter Interaktionen für den Aufbau von Vertrauen und das Gefühl der Zugehörigkeit hervorhebt. Ebenso wichtig ist die Betonung von Genuss und Lebensfreude, Aspekte, die in die Employer-Branding-Strategien einfließen sollten, um kulturelle Präferenzen zu berücksichtigen. Employer-Branding-Strategien müssen daher gezielt persönliche Interaktionen fördern, um nicht nur Vertrauen zu schaffen, sondern auch eine tiefe Zugehörigkeit zu vermitteln. Durch die Anerkennung und gezielte Ansprache dieser kulturellen Unterschiede können Missverständnisse vermieden und eine erfolgreiche Integration sowie Bindung kolumbianischer Fachkräfte in Deutschland gewährleistet werden.

5.3 Planungsphase: Von der Zielformulierung zu konkreten Maßnahmen

In der Planungsphase werden die Ziele definiert und die EVP entwickelt, aus denen dann konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. In der Planungsphase ist eine strategische Einbindung des integrativen Frameworks, das zwischen EB, NB und kulturellen Aspekten vermittelt, von entscheidender Bedeutung.

Deutschlands Markenkern, geprägt durch Innovation, Qualität und Zuverlässigkeit, dient als Grundlage für die EB-Strategie, die jedoch kulturelle Präferenzen und Erwartungen kolumbianischer Fachkräfte berücksichtigen muss. Das Konzept des CB, das kulturelle Werte beider Seiten integriert, wird zum zentralen Element der EVP-Gestaltung, um die Stärken Deutschlands mit den Bedürfnissen der Zielgruppe zu vereinen.

Die Herausforderung in der Planungsphase liegt im sorgfältigen Abgleich der nationalen Branding-Elemente mit kulturellen Dimensionen. Es gilt, eine authentische EVP zu entwickeln, die kulturelle Eigenheiten kolumbianischer Fachkräfte aufgreift und in die EB-Strategie einwebt. Dieses Vorgehen ist ausschlaggebend für die effektive Ansprache und langfristige Bindung internationaler Talente.

5.3.1 Schrittweise Zielkonkretisierung: Von globalen zu fachspezifischen Zielen

Die präzise Definition von Zielen im EB ist grundlegend für die Strategieentwicklung und -umsetzung. Bei der Zielansprache kolumbianischer Fachkräfte ist es entscheidend, kulturelle Besonderheiten und berufliche Erwartungen zu beachten. Best Practices von Firmen wie Siemens (Randstad 2020; Markenfels 2023) und Bosch (Langner 2016, 507 ff.) demonstrieren, dass eine gezielte Kombination aus globalen und lokalen Elementen für das EB erfolgsbestimmend ist. Diese Unternehmen vermitteln weltweit konsistente Kernwerte, passen ihre Botschaften aber lokal an, um kulturellen Differenzen und Marktbedürfnissen zu entsprechen.

Auf globaler Ebene sollte die deutsche EB-Strategie Kernmerkmale wie Innovationsführerschaft und den hohen Lebensstandard betonen, die das deutsche Nation Branding widerspiegeln und Arbeitsattraktivität bieten.

Mit Blick auf die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Kolumbien sollten die Ziele die Wichtigkeit von persönlichen Beziehungen, Sicherheit, Struktur sowie interkulturellen Fähigkeiten und Vernetzung berücksichtigen. Maßgeschneiderte Programme und Kommunikation, die auf die Bedürfnisse kolumbianischer Fachkräfte eingehen, sind dabei wesentlich.

In den Bereichen Medizin, Lehre und Ingenieurwesen müssen die Ziele Deutschlands fachliche Exzellenz sowie die Weiterbildungs- und Karrierechancen hervorheben. Zudem sollten sie spezifische berufliche Herausforderungen und Möglichkeiten in Kolumbien ansprechen und aufzeigen, wie ein Arbeitsplatz in Deutschland diese adressiert und individuelle Karriereziele unterstützt. In der folgenden Tabelle werden die Zielsetzungen schrittweise konkretisiert, beginnend auf globaler Ebene, gefolgt von spezifischen Anpassungen für den kolumbianischen Kontext und abschließend zugeschnitten auf die drei Fachgruppen.

Tabelle 2: Exemplarische Zielformulierungen auf verschiedenen Ebenen: Von der globalen Positionierung Deutschlands zur fachspezifischen Ausgestaltung

Globale Zielformulierung	
„Deutschland positioniert sich als globaler Innovationsführer und bevorzugter Arbeitsort, der eine herausragende Lebensqualität, soziale Sicherheit und vielfältige berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Unser Ziel ist es, diese Attribute weltweit zu kommunizieren, um internationale Fachkräfte aus Schlüsselbereichen anzuziehen und langfristig an den Standort Deutschland zu binden.“	
Zielformulierung für Kolumbien	
„Unter Berücksichtigung der spezifischen kulturellen Eigenschaften und beruflichen Ziele kolumbianischer Fachkräfte entwickelt Deutschland maßgeschneiderte Programme und Kommunikationsstrategien, die persönliche Beziehungen und interkulturelle Kompetenzen hervorheben sowie strukturelle Sicherheit bieten. Das Ziel ist es, Deutschland als einen attraktiven und einladenden Arbeitsort zu positionieren, der kolumbianische Talente effektiv anspricht und integriert.“	
Zielformulierung Fachkräfte aus verschiedenen Fachrichtungen	
Medizin	„Unser Ziel ist es, Deutschland als Spitzenstandort für medizinische Fachkräfte zu etablieren, wo Innovation, Forschung und Patientenversorgung auf höchstem Niveau stattfinden. Wir möchten kolumbianische Mediziner durch spezifische Angebote und Partnerschaften ansprechen, die nicht nur ihre fachliche Weiterentwicklung, sondern auch ihre Integration in das deutsche Gesundheitssystem unterstützen.“
Lehre	„Deutschland verpflichtet sich, eine führende Rolle in der pädagogischen Innovation und Lehrerausbildung einzunehmen. Ziel ist es, kolumbianische Lehrkräfte durch Fortbildungsprogramme und kulturellen Austausch zu gewinnen, die sowohl die berufliche Entwicklung fördern als auch einen tiefen Einblick in das deutsche Bildungssystem ermöglichen.“
Ingenieurwesen	„Als global anerkannter Engineering-Standort zielt Deutschland darauf ab, kolumbianische Ingenieure mit spezialisierten Programmen in Schlüsseltechnologien und nachhaltiger Entwicklung anzuziehen. Durch die Kombination aus fortgeschrittener technischer Ausbildung und praktischer Anwendungserfahrung streben wir danach, ihre Karrieren zu bereichern und sie als langfristige Beiträge zur deutschen Ingenieurskunst zu etablieren.“

5.3.2 Employer Value Proposition entwickeln

Im Folgenden wird erläutert, wie eine spezifisch für Deutschland entwickelte EVP angepasst wird, um kolumbianische Fachkräfte in den Bereichen Medizin, Lehre und Ingenieurwesen gezielt anzusprechen. Erfolgreiche globale Unternehmen wie Google und Microsoft haben gezeigt, dass eine konsistent kommunizierte EVP lokal angepasst werden kann, um internationale Fachkräfte unter Beachtung ihrer kulturellen Unterschiede und Erwartungen anzusprechen. Diese Unternehmen integrieren universelle Werte wie

Innovation und Teamarbeit in ihre EVP, berücksichtigen jedoch gleichzeitig die besonderen Bedürfnisse verschiedener Kulturen.

EVP-Entwicklung für Deutschland beginnt auf globaler Ebene, nimmt spezifische Anpassungen für den kolumbianischen Kontext vor und wird schließlich auf die drei Fachgruppen zugeschnitten. Die konkrete Formulierung zeigt Tabelle 3.

Allgemein für Deutschland: Die deutsche EVP betont Kerneigenschaften wie technologische Spitzenstellung und hochwertige Lebensbedingungen, ergänzt um ein robustes Sozialsystem. Diese Aspekte repräsentieren die allgemeine Stärke im Rahmen des NB und etablieren Deutschland als attraktiven Arbeitsort.

Speziell für Kolumbien: Unter Berücksichtigung der Beziehungen zwischen den Kulturen sollte die EVP interkulturelle Kooperation, kulturellen Austausch und Work-Life-Balance betonen. Sie muss die Bedeutung von Gemeinschaft und sozialer Integration widerspiegeln, um den Präferenzen kolumbianischer Fachkräfte zu entsprechen.

Fachbereich Medizin: Eine spezifische EVP betont die fortschrittliche Forschung und die Qualität des Gesundheitssystems sowie internationale Kooperationschancen, was kolumbianische Mediziner anspricht, die berufliche Weiterentwicklung und einen Beitrag zu weltweiten Gesundheitszielen suchen.

Fachbereich Lehre: Die EVP könnte innovative pädagogische Ansätze, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Teilnahme an internationalen Bildungsprojekten hervorheben, was das fachliche Entwicklungspotenzial und interkulturelle Interessen kolumbianischer Lehrkräfte anspricht.

Fachbereich Ingenieurwesen: Hier könnte die EVP Deutschlands führende Position in Technologie und Nachhaltigkeit sowie vielfältige praktische Anwendungen in diesem Bereich hervorheben, um kolumbianische Ingenieure anzuziehen, die an technologischer Innovation teilhaben wollen.

Tabelle 3: Konkrete EVP-Formulierung auf verschiedenen Ebenen

Globale EVP	
„Deutschland bietet eine dynamische Arbeitsumgebung, in der Innovation, nachhaltige Entwicklung und technologische Exzellenz im Mittelpunkt stehen. Unser Engagement für qualitativ hochwertige Lebensbedingungen, starke soziale Sicherungssysteme und eine ausgewogene Work-Life-Balance macht uns zu einem attraktiven Ziel für ambitionierte Fachkräfte weltweit.“	
Die deutsche EVP für Kolumbien	
„Deutschland engagiert sich für die Entwicklung von maßgeschneiderten Programmen, die auf die speziellen beruflichen Ziele und die kulturelle Verbundenheit kolumbianischer Fachkräfte abgestimmt sind. Dabei legen wir besonderen Wert auf die Pflege persönlicher Beziehungen, die Gewährleistung struktureller Sicherheit und die Förderung interkultureller Kompetenzen. Unser Ziel ist es, Deutschland als einen attraktiven und einladenden Arbeitsort zu positionieren, der die beruflichen Ambitionen kolumbianischer Talente in den Bereichen Medizin, Lehre und Ingenieurwesen unterstützt und fördert.“	
EVP für Fachkräfte aus verschiedenen Fachrichtungen	
Medizin	„Als führender Standort im Gesundheitssektor bietet Deutschland kolumbianischen Mediziner*innen Zugang zu erstklassigen Forschungsressourcen, einer fortschrittlichen medizinischen Infrastruktur und der Möglichkeit, an der Spitze medizinischer Innovationen zu arbeiten. Wir engagieren uns für Ihre berufliche Entwicklung und bieten Ihnen die Plattform, um einen globalen Einfluss auszuüben.“
Lehre	„Deutschland steht für pädagogische Exzellenz und Innovation. Wir laden kolumbianische Lehrkräfte ein, sich unserer Gemeinschaft anzuschließen, die sich durch lebenslanges Lernen und den Austausch bester Praktiken auszeichnet. Hier können Sie Ihre pädagogischen Fähigkeiten und zur Gestaltung der Bildungszukunft beitragen.“
Ingenieurwesen	„In Deutschland finden kolumbianische Ingenieure eine Plattform für technologische Spitzenleistungen und nachhaltige Innovation. Unser Land bietet unübertroffene Möglichkeiten für diejenigen, die an der Entwicklung zukunftsweisender Technologien und Lösungen für globale Herausforderungen arbeiten möchten.“

Der EB-Prozess bringt bei der Anwendung durch Staaten insbesondere während die Planungsphase spezifische Herausforderungen mit sich. Im Gegensatz zu Unternehmen, die sich oft auf spezifische Talente konzentrieren, muss Deutschland eine breite und diverse Gruppe internationaler Fachkräfte ansprechen. Dies erfordert eine differenzierte Strategie, die vielfältige berufliche und kulturelle Bedürfnisse integriert. Gleichzeitig muss der Markenkreis Deutschlands sichtbar bleiben. Die Balance zwischen einem lokalen Ansatz (Local Brand) und einem globalen (Corporate Brand) muss wohl bedacht sein. Hilfreich kann es sein, sich an international erfolgreichen Unternehmen zu orientieren und aus erfolgreicher Praxis zu lernen.

Die Entwicklung einer staatlichen EVP ist komplex, da sie über die betrieblichen Stärken hinaus Aspekte wie wirtschaftliche Stabilität, Bildungsmöglichkeiten, soziale Sicherheit und kulturelle Vielfalt umfassen muss. Die Herausforderung liegt darin, diese Faktoren in ein attraktives, kohärentes Wertversprechen zu übersetzen, das global ansprechend und lokal angepasst ist. Zudem erfordert die Anpassung der EVP an verschiedene kulturelle Kontexte, insbesondere für Zielmärkte wie Kolumbien, eine sorgfältige Balance

zwischen universellen Werten und lokalen Präferenzen (DGFP 2012, 95 f.). Eine effektive Koordination ist notwendig, um eine konsistente Botschaft über diverse Akteure hinweg – von Regierungsbehörden bis zu Bildungseinrichtungen – zu gewährleisten und die EB-Ziele in nationalen Strategien zu verankern.

5.3.3 Ableitung von Maßnahmen

Im folgenden Abschnitt werden differenzierte externe und interne Maßnahmen vorgestellt, die auf den formulierten Zielen und der entwickelten EVP basieren. Diese Strategien sind speziell darauf ausgerichtet, kolumbianische Fachkräfte effektiv anzuwerben und langfristig an den deutschen Arbeitsmarkt zu binden. Zunächst werden externe Maßnahmen dargestellt, beginnend mit allgemeinen Ansätzen für Kolumbien, gefolgt von spezifischen Strategien für die Fachbereiche Medizin, Lehre und Ingenieurwesen. Anschließend werden interne Maßnahmen behandelt, wiederum zuerst für Kolumbien und dann für die genannten Fachbereiche. Globale Maßnahmen werden in dieser Darstellung bewusst ausgelassen, um den Fokus auf zielgruppengerechte Anpassungen zu legen. Mittlerorganisationen der deutschen Auswärtigen Politik, wie der DAAD, die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA) und das Goethe-Institut, setzen bereits interessante Maßnahmen um, die in eine EB-Strategie integriert oder als Grundlage für neue Initiativen dienen könnten. Dabei bietet sich die Möglichkeit, auf bestehende Erfahrungen und etablierte Netzwerke dieser Institutionen zurückzugreifen.

Das "Careers for Global Professionals (CGP) 2023"-Programm der Universidad del Valle in Kolumbien, unterstützt vom DAAD, dient als exemplarisches Praxisbeispiel für effektives EB. Dieses Programm bereitet Studierende und Absolventen aus Lateinamerika auf berufliche und akademische Möglichkeiten in Deutschland vor und fördert dabei interkulturelle Kompetenzen durch umfassende Online-Workshops und Beratung. Die internationale und mehrsprachige Ausrichtung des Programms stärkt Deutschlands Ansehen als attraktiven Arbeitsort und erleichtert den Aufbau von Netzwerken zwischen potenziellen Fachkräften und deutschen Unternehmen.

Externe Maßnahmen für Kolumbien

- KI-basierte Beratung und Karriereorientierung: Implementierung eines Beratungssystems ähnlich dem „MyGuide“-Projekt des DAAD, das individuelle Karriereberatung und Orientierungshilfen bietet.
- Binationale Abkommen zur Anerkennung von Qualifikationen: Verhandlung von Vereinbarungen zwischen Deutschland und Kolumbien, die die gegenseitige Anerkennung von beruflichen Qualifikationen und Abschlüssen erleichtern.

- Networkingmaßnahmen zwischen den Zielgruppen und deutschen Arbeitgebern, z. B. geförderte Programme für Praktika in Deutschland (vgl. das KOSPIE-Programm des DAAD (DAAD 2024))
- Trainings- und Vorbereitungsprogramme (wie das oben genannte CGP)

Fachbereichsspezifische Maßnahmen

- Medizin: Partnerschaften mit kolumbianischen medizinischen Fakultäten für Forschungsaustausch und Doppelabschlussprogramme.
- Lehre: Entwicklung von dualen Ausbildungsprogrammen und strategische Kooperationen mit kolumbianischen Bildungseinrichtungen für eine in Deutschland anerkannte Lehrerausbildung.
- Ingenieurwesen: Durchführung spezialisierter technischer Workshops und Seminare in Kolumbien zur Förderung des Interesses an deutschen Technologien und Arbeitsmethoden.

Interne Maßnahmen für kolumbianische Fachkräfte in Deutschland

- Onboarding-Programme: Integration von kultureller Orientierung und Sprachtraining zur Erleichterung der Eingliederung kolumbianischer Fachkräfte in Deutschland.
- Mentoring-Programme: Zusammenführung kolumbianischer Neuankömmlinge mit erfahrenen Fachkräften in ihren spezifischen Berufsfeldern zur Unterstützung.
- Sprachliche Integration: Sprachkurse vor der Ausreise und bei der Ankunft: Speziell auf die Fachterminologie der jeweiligen Berufsgruppe zugeschnittene Sprachkurse.
- Online-Sprachlernplattformen und Tandem-Programme: Förderung des sprachlichen und kulturellen Austauschs zwischen deutschen und kolumbianischen Fachkräften.
- Unterstützung für Unternehmen, z.B. durch interkulturelle Trainings und Schulungen für Mitarbeiter in Unternehmen, die kolumbianische Fachkräfte einstellen, um ein besseres Verständnis für kulturelle Unterschiede zu entwickeln.
- Soziale Integrationsprogramme: Unterstützung kolumbianischer Fachkräfte beim Aufbau sozialer Netzwerke durch Gemeinschaftsveranstaltungen und lokale Treffen.
- Familienunterstützende Maßnahmen: Bereitstellung von Hilfe bei der Wohnungssuche, Schulintegration für Kinder und Partnervermittlung für Arbeitsmöglichkeiten.

Fachbereichsspezifische Maßnahmen

- Lehre: Angebot von praktischen Erfahrungen in deutschen Schulen durch duale Ausbildungsprogramme, die theoretisches Lernen mit beruflicher Praxis verbinden.

- Ingenieurwesen: Bereitstellung von Möglichkeiten zur Mitarbeit in deutschen Ingenieurteams, um praktische Erfahrungen zu sammeln und technische Fähigkeiten zu entwickeln.
- Medizin: Einrichtung von Fachnetzwerken in Deutschland zur Förderung des fachlichen Austauschs und der professionellen Weiterbildung kolumbianischer Mediziner.

5.4 Strategien zur zielgruppenspezifischen Kommunikation

In der Fachkommunikation für Medizin, Lehre und Ingenieurwesen ist es entscheidend, Medien und Botschaften präzise auf die beruflichen und kulturellen Bedürfnisse der Zielgruppen auszurichten. Bosch wird oft als vorbildlich in der EB-Kommunikation angesehen, insbesondere wegen der effektiven Integration verschiedener Abteilungen. Durch regelmäßige Koordinationsmeetings zwischen HR, Unternehmenskommunikation und Marketing stellt Bosch eine konsistente Markenwahrnehmung sicher und nutzt soziale Medien gezielt zur Ansprache spezifischer Zielgruppen. Die Kampagne ‚Bosch World Experience‘ hebt die innovative und globale Ausrichtung des Unternehmens hervor und stärkt dessen Ansehen als attraktiver Arbeitgeber (Langner 2016, 507 ff.).

Siemens demonstriert ebenfalls eine effektive EB-Kommunikationsstrategie mit seiner Kampagne ‚Ingenuity for Life‘ (Randstad 2020), die Storytelling in sozialen Medien und interaktive Events nutzt, um Innovationskraft und Karrierevielfalt zu betonen. Diese Ansätze sind besonders ansprechend für den kolumbianischen Markt, da sie Innovation und Gemeinschaft unterstreichen — Werte, die in der kolumbianischen Kultur hochgeschätzt werden. Die Kombination aus digitaler Präsenz und realen Erfahrungen schafft eine umfassende und immersive Darstellung der Unternehmenskultur, die gut zu den kommunikativen Vorlieben kolumbianischer Fachkräfte passt.

Die hohe Bedeutung persönlicher Kontakte in der kolumbianischen Kultur erfordert eine Betonung direkter Interaktionen in der Kommunikation. Initiativen wie persönliche Treffen, Unternehmensbesichtigungen und live Q&A-Sessions in sozialen Medien sollten hervorgehoben werden, um Vertrauen aufzubauen und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu stärken. Die Kommunikationsstrategie sollte zudem schnelle Erfolgserlebnisse und regelmäßige Anerkennungen integrieren. Dies kommt der Neigung zu sofortigen Ergebnissen in der kolumbianischen Kultur entgegen und hilft, die Erwartungen kolumbianischer Fachkräfte effektiv zu erfüllen.

Um die einzelnen Fachgruppen spezifisch anzusprechen, sollten auch die Unterschiede in den Dimensionen Machtdistanz, Kollektivismus und Unsicherheitsvermeidung berücksichtigt werden. Folgende Überlegungen können bei der Entwicklung von angepassten

Kommunikationsstrategien hilfreich sein. Hier wird je eine Kulturdimension schwerpunktmäßig einem Fachbereich zugeordnet, was nicht heißen soll, dass die andern Kulturdimensionen vernachlässigt werden.

Medizin: Angesichts der höheren Machtdistanz in Kolumbien ist es in der Kommunikation gerade für den medizinischen Sektor wichtig, klare Führungsstrukturen zu betonen. Gleichzeitig sollte die Möglichkeit für Rückfragen und Feedback in einer respektvollen Weise integriert werden, um Eigeninitiative zu fördern und den hierarchischen Erwartungen gerecht zu werden. Fachspezifische Plattformen und Fachzeitschriften sind im medizinischen Sektor entscheidend, um gezielt medizinische Fachkräfte zu erreichen. Die Präsenz auf medizinischen Kongressen und Workshops ermöglicht direkten Kontakt und präsentiert Deutschland als Spitzenstandort für medizinische Innovation und Forschung. Diese Kanäle sind ideal, um fortschrittliche Technologien und exzellente Arbeitsbedingungen in Deutschland zu betonen.

Lehre: In der Kommunikation für den Bildungsbereich sollte stärker auf teambasierte Projekte und gemeinschaftliche Erfolge hingewiesen werden. Dies unterstreicht die Bedeutung von Gruppenzugehörigkeit und -loyalität (Kulturdimension Kollektivismus), die in der kolumbianischen Kultur besonders geschätzt werden, und fördert eine stärkere Bindung kolumbianischer Lehrkräfte an deutsche Bildungseinrichtungen. Bildungsmessen, Lehrerfortbildungsnetzwerke und pädagogische Fachpublikationen sind zentrale Kommunikationskanäle im Bildungsbereich. Sie ermöglichen eine zielgerichtete Information über berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten in Deutschland und sind geeignet, innovative Bildungsansätze und umfassende Unterstützung für Lehrkräfte zu kommunizieren.

Ingenieurwesen: Für den Ingenieurbereich ist es entscheidend, dass alle kommunikativen Materialien präzise, klar und detailliert sind, um Unsicherheit zu minimieren. Dies kann durch ausführliche Beschreibungen von Projektablaufplänen und konkreten Karrierewegen erreicht werden, die kolumbianischen Fachkräften Sicherheit und klare Perspektiven bieten (Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung). Technikforen, Ingenieurverbände und spezialisierte Konferenzen sind essentiell für die Positionierung Deutschlands als Technologieführer. Sie ermöglichen es, die technische Exzellenz und Innovationskultur Deutschlands hervorzuheben und bieten Plattformen für den direkten Austausch und Netzwerkbildung mit Ingenieuren weltweit.

Die Anpassung von Employer-Branding-Strategien für Unternehmen auf einen Industriestaat wie Deutschland ist komplex, da die EB-Strategie diverse berufliche und kulturelle

Hintergründe der Zielgruppe berücksichtigen muss. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, eine kohärente Botschaft zu entwickeln, die Deutschlands Vielfalt und Stärken als Arbeitsort betont und gleichzeitig spezifische Bedürfnisse unterschiedlicher Fachbereiche und internationaler Fachkräfte adressiert. Diese Aufgabe wird durch die Notwendigkeit verstärkt, kulturelle Unterschiede in den Kommunikationsstrategien zu berücksichtigen, um eine effektive Resonanz zu erreichen. Zudem erfordert die nationale Umsetzung dieser Strategien eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen Regierungsbehörden, Bildungseinrichtungen und der Privatwirtschaft, um Deutschland als attraktiven Standort für internationale Talente zu präsentieren. Die Kunst liegt darin, eine Employer-Branding-Strategie zu gestalten, die weltweit konsistente Werte vermittelt und gleichzeitig lokale Anpassungen vornimmt, um den kulturellen Besonderheiten der Zielgruppen, insbesondere von kolumbianischen Fachkräften, gerecht zu werden.

5.5 Systematische Bewertung und Steuerung der EB-Maßnahmen

Die Überprüfung und Anpassung der EB-Strategie für Deutschland, insbesondere im Hinblick auf die spezifischen Bedürfnisse kolumbianischer Fachkräfte in den Bereichen Medizin, Lehre und Ingenieurwesen, ist eine essentielle Phase des EB-Prozesses. Diese Phase ermöglicht es nicht nur, die Wirksamkeit der eingesetzten Strategien zu bewerten, sondern auch sicherzustellen, dass die Maßnahmen effektiv auf die beruflichen und kulturellen Besonderheiten dieser Zielgruppen abgestimmt sind und dies auch bleiben.

Zu den bewährten Methoden des Monitorings gehören Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit, die Aufschluss darüber geben, wie die integrativen Aspekte der Employer Brand von den eingestellten kolumbianischen Fachkräften wahrgenommen werden. Die Analyse von Bewerbungsdaten liefert Einblicke in die Attraktivität der angebotenen Positionen für potenzielle Bewerber aus Kolumbien. Zusätzlich bietet das Monitoring von Diskussionen auf sozialen Medien wertvolle Einblicke in die öffentliche Wahrnehmung der Employer Brand in Kolumbien, was besonders wichtig ist, um die kulturelle Resonanz und das Engagement der Zielgruppe zu verstehen.

Ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich, bei dem die erreichten Ergebnisse den ursprünglichen Zielen gegenübergestellt werden, ist unerlässlich. Dieser Schritt hilft nicht nur, eventuelle Abweichungen frühzeitig zu erkennen, sondern auch die Gründe dafür zu analysieren, beispielsweise ob eine geringere Bewerberzahl aus Kolumbien auf unzureichende Kommunikation der Employer Brand oder veränderte Marktbedingungen zurückzuführen ist.

Auf Basis dieser Erkenntnisse können notwendige Modifikationen an der Employer-Branding-Strategie vorgenommen werden, wie die Anpassung der Kommunikationskanäle oder die Neuausrichtung der EVP, um besser auf die Bedürfnisse und Erwartungen der kolumbianischen Fachkräfte in Medizin, Lehre und Ingenieurwesen einzugehen. Wichtig ist, diesen Evaluationsprozess als eine kontinuierliche Schleife zu betrachten, in der regelmäßiges Monitoring und Evaluation stetige Verbesserungen und eine tiefere Verankerung der Employer Brand im Zielmarkt ermöglichen.

Die Herausforderung in dieser Phase liegt darin, geeignete Metriken und Key Performance Indicators (KPIs) zu definieren, die eine aussagekräftige Bewertung der EB-Strategie für Deutschland ermöglichen. Wichtige Indikatoren können die internationale Wahrnehmung als attraktiver Arbeitsort, die Anzahl internationaler Bewerbungen in Schlüsselindustrien oder das Engagement ausländischer Fachkräfte in deutschen Unternehmen sein. Die Evaluation einer nationalen Employer Brand erfordert einen multidimensionalen Ansatz, der die Vielfalt beruflicher Anforderungen, kultureller Hintergründe und Erwartungen der Zielgruppen berücksichtigt. Sie muss wirtschaftliche Bedingungen, soziale Sicherheit und kulturelle Angebote umfassen, um die komplexe Realität eines ganzen Landes adäquat widerzuspiegeln.

Ein weiteres Problem ist die Messung der Auswirkungen dieser Strategien auf nationaler Ebene, was die Sammlung und Analyse umfangreicher Daten aus verschiedenen Quellen erforderlich macht. Die Dynamik des globalen Marktes und externe Einflussfaktoren wie wirtschaftliche Schwankungen und politische Veränderungen erschweren die Zurechenbarkeit von Maßnahmen und deren Effekten.

Darüber hinaus erfordert die Überwachung von EB-Strategien auf staatlicher Ebene eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen Regierungsbehörden, Bildungseinrichtungen und der Privatwirtschaft. Die Herausforderung besteht darin, eine konsistente Botschaft und Strategie über all diese Stakeholder hinweg zu gewährleisten. Insgesamt erfordern die effektive Implementierung und das Monitoring von EB in einem Industriestaat wie Deutschland eine Anpassung an spezielle Bedingungen und innovative Ansätze für das Monitoring und die Evaluation.

Die von Verhoeven (2016, 33 ff.) vorgestellten Ansätze zur Messung der Candidate Experience, insbesondere die systematische Betrachtung der Candidate Journey und der Einsatz des Net Promoter Scores (NPS), bieten interessante Perspektiven für die Bewertung von EB-Strategien auf nationaler Ebene. Diese Methoden könnten angepasst werden, um die Interaktionen internationaler Fachkräfte mit der deutschen Employer

Brand umfassend zu analysieren und zu verstehen, welche Aspekte besonders ansprechend oder abschreckend wirken. Der NPS, bekannt für seine einfache Implementierung und klare, quantifizierbare Daten, könnte speziell genutzt werden, um die Empfehlungsbereitschaft Deutschlands als Arbeitsort zu messen.

Allerdings erfordert die Anwendung dieser Methoden auf die komplexen und nichtlinearen Candidate Journeys internationaler Bewerber eine sorgfältige Anpassung. Kulturelle, sprachliche und geografische Faktoren müssen berücksichtigt werden, um aussagekräftige und spezifische Key Performance Indicators (KPIs) zu entwickeln. Die Herausforderung besteht darin, eine Messstrategie zu entwickeln, die sowohl qualitative als auch quantitative Daten integriert, um ein vollständiges Bild der Effektivität der deutschen EB-Maßnahmen zu erhalten.

5.6 Ergebnisse der explorativen Skizze

Die explorative Skizze zur Anwendung eines integrativen EB-Frameworks im deutsch-kolumbianischen Kontext offenbart eine Reihe von Erkenntnissen und Potenzialen, stößt jedoch auch auf deutliche Limitationen und wirft zentrale Fragen für zukünftige Forschung und praktische Anwendungen auf. Das integrative Framework, das EB, NB und kulturelle Perspektiven miteinander verknüpft, ermöglicht eine tiefgreifende und differenzierte Annäherung an die Strategie zur Anwerbung internationaler Fachkräfte. Es unterstreicht die Fähigkeit Deutschlands, seine Stärken und Werte kohärent und kulturübergreifend zu kommunizieren. Zugleich illustrieren Good-Practice-Beispiele aus der Unternehmenswelt, wie erfolgreich kulturelle Anpassungen und zielgruppenspezifische Ansätze die Attraktivität eines Arbeitgebers steigern können.

Kapitel 5 bietet als anwendungsorientierte Skizze eine Analyse der Implementierung eines speziell für Deutschland entwickelten EB-Frameworks und illustriert, wie kulturelle Sensibilität und die Integration kultureller Dimensionen zentral für den Erfolg in der Anwerbung und Bindung kolumbianischer Fachkräfte sind. Die wichtigsten Lernpunkte unterstreichen die Vielschichtigkeit und Bedeutung der strategischen Anpassung an interkulturelle Dynamiken:

- Notwendigkeit einer präzisen Abstimmung von EB-Maßnahmen auf die kulturellen, beruflichen und persönlichen Bedürfnisse der Zielgruppen, um Deutschland als attraktiven Arbeitsort zu positionieren.
- Anpassung von Kommunikationsstrategien und Schaffung eines integrativen Arbeitsumfeldes sind entscheidend, um kulturelle Werte und Unterschiede zu respektieren und eine tiefe Bindung zu fördern.

- Erfolgreiche Umsetzung des EB erfordert eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen staatlichen und privaten Stakeholdern.
- Kontinuierlicher Überprüfungs- und Anpassungsprozess ist unerlässlich, um Strategien effektiv zu halten und deren Ausrichtung auf die sich ändernden Bedürfnisse sicherzustellen.
- Zukünftige Forschung muss darauf abzielen, die langfristige Wirksamkeit und Anpassungsfähigkeit der implementierten Strategien zu überprüfen und zu verbessern.

Insgesamt zeigt sich, dass ein erfolgreiches EB, das kulturelle Sensibilität und strategische Flexibilität kombiniert, eine wesentliche Rolle spielt, um Deutschland als attraktiven und einladenden Arbeitsort für internationale Talente zu positionieren. Die Umsetzung dieser Erkenntnisse erfordert jedoch kontinuierliche Anstrengungen und Anpassungen, um den Anforderungen eines globalen und vielfältigen Arbeitsmarktes gerecht zu werden.

6 Fazit

Kapitel 6 fasst die Hauptergebnisse der Arbeit zusammen, erörtert deren Limitationen und skizziert Ansätze für zukünftige Forschungen. Es werden die wesentlichen Schlussfolgerungen und Empfehlungen dargelegt, die auf der Analyse und Anwendung des entwickelten Frameworks basieren. Darüber hinaus gibt dieses Kapitel einen Ausblick darauf, wie die Ergebnisse zur Verbesserung von EB-Strategien in anwendungsbezogenen und akademischen Kontexten beitragen können.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit hat untersucht, inwiefern ein speziell für den staatlichen Kontext adaptiertes und erweitertes EB-Framework zur nachhaltigen Anwerbung und Bindung internationaler Fachkräfte beitragen und Deutschland als attraktiven Arbeitgeberstandort positionieren kann. Die Analyse und Entwicklung des Frameworks haben gezeigt, dass durch die Integration kulturspezifischer Elemente und die Anpassung an die Besonderheiten des staatlichen Sektors eine effektivere Ansprache potenzieller internationaler Fachkräfte möglich ist. Das Framework berücksichtigt dabei sowohl die Notwendigkeit einer kulturellen Sensibilität als auch die spezifischen Anforderungen der Zielgruppen in verschiedenen Fachbereichen.

Die explorative Anwendungsskizze zu Kolumbien hat beispielhaft illustriert, wie das Framework in der Praxis angewendet werden könnte. Dabei wurde deutlich, dass die Anwendung des Frameworks nicht nur die Sichtbarkeit Deutschlands als Arbeitgeber verbessern, sondern auch die spezifischen Herausforderungen und Chancen in den Bereichen Medizin, Lehre und Ingenieurwesen adressieren kann. Dies unterstützt die Positionierung Deutschlands als attraktiven Arbeitsort für qualifizierte Fachkräfte aus Kolumbien und bietet Ansatzpunkte für die strategische Weiterentwicklung der EB-Strategie.

Diese Ergebnisse unterstreichen die Relevanz des adaptierten Frameworks für die Anwerbung und Bindung internationaler Fachkräfte im staatlichen Kontext und bieten wertvolle Einsichten für die praktische Umsetzung. Gleichzeitig wird deutlich, dass weiterführende Forschungen erforderlich sind, um die langfristige Effektivität und Anpassungsfähigkeit des Ansatzes zu überprüfen und zu optimieren.

Die Ergebnisse dieser Arbeit enthalten wichtige Implikationen für Staaten und Organisationen, die EB in einem internationalen und staatlichen Kontext einsetzen möchten. Die Entwicklung und die Anwendung des erweiterten EB-Frameworks legen nahe, dass eine

spezifisch zugeschnittene Strategie entscheidend sein kann, um internationale Fachkräfte erfolgreich anzuziehen und langfristig zu binden. Dabei spielen sowohl die Berücksichtigung kultureller Besonderheiten als auch die Anpassung an die spezifischen Anforderungen und Erwartungen der Zielgruppen eine zentrale Rolle.

Für politische Entscheidungsträger und staatliche Organisationen unterstreicht die vorliegende Untersuchung die Notwendigkeit, EB nicht als isolierte Maßnahme, sondern als integralen Bestandteil einer umfassenden Migrations- und Arbeitsmarktpolitik zu betrachten. Die Integration des EB in eine NB-Strategie kann dabei helfen, Deutschland noch deutlicher als attraktiven und integrativen Arbeitgeber international zu positionieren. Politische Empfehlungen könnten darauf abzielen, die Verfahren zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen zu vereinfachen und die digitalen Infrastrukturen zu verbessern, um die administrative Effizienz zu erhöhen und die Zugänglichkeit für internationale Fachkräfte zu verbessern.

Des Weiteren sollten nicht nur Staaten, sondern auch allgemein Organisationen, die international rekrutieren, ihre Kommunikationsstrategien überdenken und sicherstellen, dass ihre EB-Maßnahmen kulturell angepasst und in verschiedenen Sprachen verfügbar sind. Dies ist besonders wichtig, um potenzielle Fachkräfte aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten effektiv anzusprechen und deren Bedürfnisse und Erwartungen angemessen zu reflektieren.

Strategische Einsichten aus dieser Arbeit legen nahe, dass EB in einem staatlichen Kontext proaktiv gestaltet und regelmäßig evaluiert werden sollte, um seine Relevanz und Wirksamkeit in einem sich schnell ändernden globalen Umfeld zu gewährleisten. Staatliche Organisationen könnten dazu übergehen, spezialisierte Teams oder Abteilungen einzurichten, die sich ausschließlich mit der Entwicklung und Implementierung von EB-Strategien befassen. Diese Teams könnten eng mit internationalen Fachkräften zusammenarbeiten, um deren Perspektiven und Erfahrungen direkt in die Gestaltung und Anpassung der EB-Maßnahmen einfließen zu lassen.

Diese Implikationen tragen dazu bei, das Verständnis für die Komplexität und die dynamischen Anforderungen des internationalen EB zu vertiefen und bieten konkrete Ansätze für dessen erfolgreiche Umsetzung in der Praxis.

6.2 Limitationen und zukünftige Forschung

Obwohl diese Arbeit wichtige Einblicke in die Anwendung von EB im staatlichen Kontext liefert, unterliegt sie bestimmten Limitationen, die gleichzeitig Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten darstellen. Eine zentrale Einschränkung dieser Studie ist die begrenzte empirische Validierung des entwickelten Frameworks. Die explorative Anwendung im deutsch-kolumbianischen Kontext bietet wertvolle Erkenntnisse, basiert jedoch primär auf theoretischen Überlegungen und einer begrenzten Fallauswahl. Zukünftige Forschungen könnten sich darauf konzentrieren, das Framework in einer breiteren Palette von Länderkontexten zu testen, um seine Universalität und Anpassungsfähigkeit an verschiedene kulturelle und wirtschaftliche Bedingungen zu prüfen.

Weiterhin eröffnet die dynamische Natur des internationalen Arbeitsmarktes und die ständige Weiterentwicklung der digitalen Technologien neue Herausforderungen und Chancen für das EB, die in dieser Arbeit nicht vollständig adressiert werden konnten. Zukünftige Forschungen sollten sich daher mit der Integration neuer technologischer Tools und Datenanalysemethoden beschäftigen, die eine präzisere Messung der Effektivität von EB-Strategien ermöglichen könnten.

Ein weiterer Bereich für zukünftige Forschung ist die tiefere Untersuchung der interkulturellen Aspekte des EB. Es besteht ein Bedarf an detaillierteren Studien, die untersuchen, wie spezifische kulturelle Werte und Erwartungen die Wahrnehmung und Effektivität von Employer Brands in unterschiedlichen Ländern beeinflussen. Diese könnten dazu beitragen, maßgeschneiderte Ansätze zu entwickeln, die kulturelle Sensibilitäten besser berücksichtigen und so die Attraktivität und Bindungskraft von Arbeitgebermarken verstärken.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit legen nahe, dass eine erweiterte theoretische Fundierung und eine methodische Diversifizierung erforderlich sind, um die komplexen Wechselwirkungen zwischen EB und nationalen Wirtschaftsstrategien umfassend zu verstehen. Zukünftige Studien könnten von einer interdisziplinären Herangehensweise profitieren, die Perspektiven aus der Betriebswirtschaft, der Kulturwissenschaft und der Politikwissenschaft integriert, um die multiplen Dimensionen von EB in einem globalen Kontext zu erfassen und zu analysieren.

6.3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Diese Studie unterstreicht die Notwendigkeit für Staaten, EB als strategisches Instrument in ihre nationalen Arbeitsmarktstrategien zu integrieren. Es wird empfohlen, dass

Regierungen und staatliche Agenturen nicht nur mit lokalen Unternehmen zusammenarbeiten, sondern auch aktiv interkulturelle Expertise einbeziehen, um sicherzustellen, dass ihre EB-Strategien sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene resonieren. Zudem sollten politische Entscheidungsträger die Entwicklung und Implementierung von EB -Strategien unterstützen, indem sie förderliche rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen schaffen, die die Integration und Bindung internationaler Fachkräfte erleichtern.

Darüber hinaus ist es ratsam, kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsprogramme zu etablieren, die darauf abzielen, die Effektivität und Relevanz von EB-Strategien regelmäßig zu evaluieren und zu aktualisieren. Dies sollte in enger Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen und der Industrie geschehen, um sicherzustellen, dass die Strategien aktuelle Trends und technologische Entwicklungen reflektieren und darauf reagieren können.

Abschließend sei betont, dass die dynamischen Veränderungen in der globalen Arbeitswelt eine flexible und adaptive Herangehensweise an das EB erfordern. Nur durch eine solche strategische und kulturell sensible Herangehensweise können Staaten und Organisationen in der Lage sein, sich erfolgreich als bevorzugte Arbeitgeber auf dem internationalen Parkett zu positionieren und langfristig zu behaupten.

Literaturverzeichnis

- Albassam, Wael Abdulrahman (2023): The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. In: *International Journal of Professional Business Review* 8 (6), 1-25. DOI: 10.26668/businessreview/2023.v8i6.2089.
- Allen, David G.; Vardaman, James M. (2017): Recruitment and Retention Across Cultures. In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 4 (1), S. 153–181. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113100.
- Ambler, Tim; Barrow, Simon (1996): The employer brand. In: *J Brand Manag* 4 (3), S. 185–206. DOI: 10.1057/bm.1996.42.
- Andrés Ham; Darío Maldonado; Carlos Santiago Guzmán-Gutiérrez (2021): Recent trends in the youth labor market in Colombia: Diagnosis and policy challenges. In: *IZA Journal of Labor Policy* 11 (1). Online verfügbar unter <https://sciendo.com/article/10.2478/izajolp-2021-0007>.
- Anholt, Simon (2007): *Competitive Identity*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Auswärtiges Amt (2020): *Deutsch als Fremdsprache weltweit. Datenerhebung 2020*. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2344738/b2a4e47fdb9e8e2739bab2565f8fe7c2/deutsch-als-fremdsprache-data.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2024.
- Babel, Reinhard (2023): *Kolumbien. Daten und Analysen zum Hochschul- und Wissenschaftsstandort*. Online verfügbar unter <https://www.daad.de/de/bildungssystem-analysen-ueberblick/>, zuletzt geprüft am 29.02.2024.
- Backhaus, Kristin (2016): Employer Branding Revisited. In: *Organization Management Journal* 13 (4), S. 193–201. DOI: 10.1080/15416518.2016.1245128.
- Backhaus, Kristin B.; Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International* 9, S. 501–517. Online verfügbar unter <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/12/TarjomeFa-8381-English.pdf>.
- Baporikar, Neeta (2017): Sustainable Framework to Attract, Develop, and Retain Global Talent. In: Patricia Ordóñez de Pablos, Khaled Tamzini, Tahar Lazhar Ayed, Aisha Wood Boulanouar und Zakaria Boulanouar (Hg.): *Driving Multinational Enterprises Through Effective Global Talent Management: IGI Global (Advances in Human Resources Management and Organizational Development)*, S. 50–74.
- Bartscher, Thomas (2018a): Definition: Personalbeschaffung. In: *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*, 14.02.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990>, zuletzt geprüft am 01.05.2024.
- Bartscher, Thomas (2018b): Definition: Personalmarketing. In: *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*, 14.02.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmarketing-42048>, zuletzt geprüft am 01.05.2024.

- Bartscher, Thomas (2018c): Definition: Personalmanagement. In: *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*, 17.08.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmanagement-44033>, zuletzt geprüft am 01.05.2024.
- Black, J. Stewart; van Esch, Patrick (2020): AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? In: *Business Horizons* 63 (2), S. 215–226. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.12.001.
- Brown, Rupert (2000): Social identity theory: past achievements, current problems and future challenges. In: *Eur. J. Soc. Psychol.* 30 (6), S. 745–778. DOI: 10.1002/1099-0992(200011/12)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O.
- Busse, Reinhard; Blümel, Miriam (2014): Germany: Health system review. In: *Health systems in transition* 16 (2), 1-296, xxi. Online verfügbar unter <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/130246/HiT-16-2-2014-eng.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Connelly, Brian L.; Certo, S. Trevis; Ireland, R. Duane; Reutzell, Christopher R. (2011): Signaling Theory: A Review and Assessment. In: *Journal of Management* 37 (1), S. 39–67. DOI: 10.1177/0149206310388419.
- DAAD (2024): Kombinierte Studien- und Praxisaufenthalte für Ingenieure aus Entwicklungsländern (KOSPIE). Online verfügbar unter <https://www.daad.de/de/infos-services-fuer-hochschulen/weiterfuehrende-infos-zu-daad-foerderprogrammen/kospie/>, zuletzt aktualisiert am 03.05.2024, zuletzt geprüft am 03.05.2024.
- DANE (2024): PIB Información técnica. Hg. v. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Online verfügbar unter <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>, zuletzt aktualisiert am 12.01.2024, zuletzt geprüft am 12.01.2024.
- Datosmacro (2021): Colombia - Emigrantes totales 2020. Online verfügbar unter <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/colombia>, zuletzt aktualisiert am 27.04.2024, zuletzt geprüft am 27.04.2024.
- DEBA - Deutsche Employer Branding Akademie (Hg.) (2024): Employer-Branding-Definition, Mission & Grundsätze. Online verfügbar unter <https://www.employerbranding.org/ueber-uns/mission-und-grundsaeetze>, zuletzt aktualisiert am 06.03.2024, zuletzt geprüft am 06.03.2024.
- DGFP (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld: Bertelsmann (DGFP-PraxisEdition, 102). Online verfügbar unter <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=969173>.
- Die Bundesregierung (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/fachkraeftestrategie-2133284>, zuletzt aktualisiert am 28.12.2023, zuletzt geprüft am 28.12.2023.
- Die Bundesregierung (2024): Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/arbeit-und-soziales/fachkraefteeinwanderungsgesetz-2182168>, zuletzt aktualisiert am 08.01.2024, zuletzt geprüft am 08.01.2024.

- Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: *The Academy of Management Review* 20 (1), S. 65. DOI: 10.2307/258887.
- Echazarra, Alfonso; Schwabe, Markus (2019): Colombia - Results from PISA 2018. Countrynote: Colombia. Hg. v. OECD. Online verfügbar unter https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_COL.pdf, zuletzt geprüft am 01.03.2024.
- Edo, Anthony; Ragot, Lionel; Rapoport, Hillel; Sardoschau, Sulin; Steinmayr, Andreas; Sweetman, Arthur (2020): An introduction to the economics of immigration in OECD countries. In: *Canadian J of Economics* 53 (4), S. 1365–1403. DOI: 10.1111/caje.12482.
- Edwards, Martin R.; Kelan, Elisabeth K. (2011): Employer Branding and Diversity: Foes or Friends? In: Matthew J. Brannan, Elizabeth Parsons und Vincenza Priola (Hg.): *Branded Lives*: Edward Elgar Publishing, S. 171–184.
- Einwiller, Sabine; Sackmann, Sonja; Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2021): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ertz, Myriam; Rouziès, Dominique; Sarigöllü, Emine (2024): The impact of brand equity on employee attitudes. In: *European Management Journal* 42 (1), S. 119–129. DOI: 10.1016/j.emj.2022.09.009.
- Ewing, Michael T.; Pitt, Leyland F.; Bussy, Nigel M. de; Berthon, Pierre (2002): Employment branding in the knowledge economy. In: *International Journal of Advertising* 21 (1), S. 3–22. DOI: 10.1080/02650487.2002.11104914.
- Fan, Ying (2010): Branding the nation: Towards a better understanding. In: *Place Brand Public Dipl* 6 (2), S. 97–103. DOI: 10.1057/pb.2010.16.
- Fiedler, Lars; Kirchgeorg, Manfred (2007): The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered: Are Stakeholder Groups Really Different? In: *Corp Reputation Rev* 10 (3), S. 177–188. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550050.
- Gehrels, Sjoerd (2019): Chapter 7 Culture Influencing Employer Branding. In: Sjoerd Gehrels (Hg.): *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry. Finding and Keeping Talent*. Bingley: Emerald Publishing Limited, S. 85–97.
- González-Pulido, José W.; González-Pulido, Alexandra; Cifuentes Medina, José Eriberto (2019): La reforma educativa y la calidad de la educación en Colombia. In: *Revista. Humanismo.Soc.*, S. 41–53. DOI: 10.22209/rhs.v7n2a03.
- Hanußek, David Vinzenz (Hg.) (2015): *Employer Branding für KMU. Die Bedeutung internationaler Kontakte bei der Gewinnung von Arbeitskräften*. 1. Aufl. s.l.: Springer Gabler (BestMasters).
- Hesse, Hermann (1992): *Stufen. Ausgewählte Gedichte*. 17. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Bibliothek Suhrkamp, Bd. 342).
- Hofstede Insights (2024): Country comparison tool. Online verfügbar unter <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=colombia%2Cgermany>, zuletzt aktualisiert am 25.03.2024, zuletzt geprüft am 26.03.2024.

- Holt, D. B. (2014): How Brands Become Icons. The Principles of Cultural Branding, S. 282–283. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5181976>.
- Hunkenschroer, Anna Lena; Luetge, Christoph (2022): Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. In: *J Bus Ethics* 178 (4), S. 977–1007. DOI: 10.1007/s10551-022-05049-6.
- IPSOS (2023): The Anholt-Ipsos Nation Brands Index. Press Release – Supplemental Report November 2023. Hg. v. IPSOS. Online verfügbar unter <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/NBI-2023-Press-Release-Supplemental-Deck-December-23.pdf>, zuletzt geprüft am 24.04.2024.
- Jędrzejczyk, Anna (2020): Internationales Employer Branding. Eine Analyse Von Stellenangeboten Amerikanischer Unternehmen in Polen und Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6032990>.
- Kissel, Patrick; Büttgen, Marion (2015): Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. In: *J Brand Manag* 22 (9), S. 755–777. DOI: 10.1057/bm.2015.42.
- Knox, Simon; Freeman, Cheryl (2006): Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. In: *Journal of Marketing Management* 22 (7-8), S. 695–716. DOI: 10.1362/026725706778612103.
- Kozlenkova, Irina V.; Samaha, Stephen A.; Palmatier, Robert W. (2014): Resource-based theory in marketing. In: *J. of the Acad. Mark. Sci.* 42 (1), S. 1–21. DOI: 10.1007/s11747-013-0336-7.
- Kremmel, Dietmar; Walter, Benjamin von (2021): Employer Branding. In: Sabine Einwiller, Sonja Sackmann und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 503–522.
- Krywalski Santiago, Joanna (2023): The progression in employer branding and employee based brand equity: Scholar API based systematic literature review. In: *JEM* 45, S. 237–289. DOI: 10.22367/jem.2023.45.11.
- Kutz, Angelika (2023): Definitionen. In: Angelika Kutz (Hg.): Systemik für ganzheitliche Resilienz im permanenten Wandel der agilen VUCA/BANI-Welt. Wieso der systemische Ansatz so heil- und wirksam ist für die nötigen Anpassungen in der digitalen VUCA/BANI- und KI-Welt. 1st ed. 2023. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer (essentials), S. 3–13.
- L&E Global (2021): Colombia: New Measures to Promote Youth Employment - L&E Global. Hg. v. L&E Global. Online verfügbar unter <https://leglobal.law/2021/08/23/colombia-new-measures-to-promote-youth-employment/>, zuletzt aktualisiert am 07.07.2022, zuletzt geprüft am 12.01.2024.
- Langner, Michael (2016): Online Employer Branding am Beispiel der Robert Bosch GmbH. In: Stefanie Regier, Holger Schunk und Thomas Könecke (Hg.): Marken und Medien. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 507–528.

- Lauxen, Oliver; Larsen, Christa; Slotala, Lukas (2019): Pflegefachkräfte aus dem Ausland und ihr Beitrag zur Fachkräftesicherung in Deutschland. Das Fallbeispiel Hessen. In: *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz* 62 (6), S. 792–797. DOI: 10.1007/s00103-019-02956-4.
- Liebig, Thomas; Ewald, Helen (2023): Deutschland im internationalen Wettbewerb um Talente: Eine durchwachsene Bilanz. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/deutschland-im-internationalen-wettbewerb-um-talente-eine-durchwachsene-bilanz>, zuletzt aktualisiert am 09.01.2024, zuletzt geprüft am 09.01.2024.
- Lievens, Filip; Slaughter, Jerel E. (2016): Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 3 (1), S. 407–440. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.
- Lina P. Navas; Felipe Montes; Sepideh Abolghasem; Ricardo Salas; M. Toloo; R. Zarama (2020): Colombian higher education institutions evaluation. In: *Socio-economic Planning Sciences* 71, S. 100801. DOI: 10.1016/j.seps.2020.100801.
- Lipkau, Rose (2019): Retention Management. In: Matthias Busold (Hg.): *War for Talents*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 165–175.
- Ma, Rong; Allen, David G. (2009): Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. In: *Human Resource Management Review* 19 (4), S. 334–346. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.03.001.
- Markenfels (2023): Employer Branding - am Beispiel der Siemens AG. Branding Cases - Siemens Employer Brand Experience. Entwicklung der Employer Brand Experience für den Siemens Konzern. Online verfügbar unter <https://markenfels.ch/referenzen/siemens-employer-brand-experience/>, zuletzt aktualisiert am 02.08.2023, zuletzt geprüft am 25.04.2024.
- Marvel, Matthew (2012): *Resource-Based View*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Reference (A Sage reference publication).
- Mazibuko, J. Veli; Govender, Krishna K. (2017): Exploring workplace diversity and organisational effectiveness: A South African exploratory case study. In: *SA Journal of Human Resource Management* 1 (2), S. 1–10. DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.865.
- Mergener, Alexandra; Maier, Tobias (2019): Immigrants' Chances of Being Hired at Times of Skill Shortages: Results from a Factorial Survey Experiment Among German Employers. In: *Int. Migration & Integration* 20 (1), S. 155–177. DOI: 10.1007/s12134-018-0598-5.
- Ministerio de Educación Nacional (2023): Resúmen indicadores Educación Superior. Online verfügbar unter <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Resumen-indicadores-Educacion-Superior/>, zuletzt geprüft am 29.02.2024.
- Mooij, Marieke de; Hofstede, Geert (2010): The Hofstede model. In: *International Journal of Advertising* 29 (1), S. 85–110. DOI: 10.2501/S026504870920104X.

- Morace, Christophe; May, Dominik; Terkowsky, Claudius; Reynet, Olivier (2017): Effects of globalisation on higher engineering education in Germany – current and future demands. In: *European Journal of Engineering Education* 42 (2), S. 142–155. DOI: 10.1080/03043797.2017.1293618.
- Nandram, Sharda S.; Bindlish, Puneet K. (2017): Introduction to VUCA. In: Sharda S. Nandram und Puneet K. Bindlish (Hg.): *Managing VUCA Through Integrative Self-Management*. Cham: Springer International Publishing (Management for Professionals), S. 3–14.
- OECD (2016): Education in Colombia. Highlights. OECD. Online verfügbar unter <https://www.oecd.org/education/school/Education-in-Colombia-Highlights.pdf>, zuletzt geprüft am 29.02.2024.
- OECD (2023): Talent Attractiveness: Hg. v. OECD. Online verfügbar unter <https://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/compare-two-countries-of-your-choice.htm>, zuletzt aktualisiert am 30.10.2023, zuletzt geprüft am 25.04.2024.
- OECD (Hg.) (2024): Education GPS - Colombia - Overview of the education system. Online verfügbar unter <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=COL&treshold=5&topic=EO>, zuletzt aktualisiert am 11.01.2024, zuletzt geprüft am 11.01.2024.
- Oelsnitz, Dietrich von der; Behring, Marlen; Schmidt, Johannes (2023): Ausgangspunkt und Nutzen eines professionellen Employer Branding. In: Dietrich von der Oelsnitz, Marlen Behring und Johannes Schmidt (Hg.): *Krisengerechtes Employer Branding. Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler (essentials), S. 7–17.
- Panda, Tapan K. (2002): Creating Customer Value Focused Organization Through Employment Branding. In: *Management and Labour Studies* 27 (3), S. 199–204. DOI: 10.1177/0258042X0202700305.
- Parmar, Bidhan L.; Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Purnell, Lauren; Colle, Simone de (2010): Stakeholder Theory: The State of the Art. In: *ANNALS* 4 (1), S. 403–445. DOI: 10.5465/19416520.2010.495581.
- Pittz, Thomas G.; Benson, Philip G.; Intindola, Melissa; Kalargiros, Manos (2017): Opportunity or Opportunism? In: *Business and Professional Ethics Journal* 36 (2), S. 157–176. DOI: 10.5840/bpej201742655.
- Porschitz, Emily T.; Smircich, Linda; Calás, Marta B. (2016): Drafting “foot soldiers”: The social organization of the war for talent. In: *Management Learning* 47 (3), S. 343–360. DOI: 10.1177/1350507615598906.
- Queb (2023): Definitionen: Employer Branding, Recruiting & Personalmarketing. Online verfügbar unter <https://www.queb.org/aktivitaeten/definitionen-eb-co/>, zuletzt aktualisiert am 24.08.2023, zuletzt geprüft am 06.03.2024.
- Raki, Samira; Shakur, Mahani Mohammad Abdu (2018): Brand management in Small and Medium Enterprises (SMEs) from Stakeholder Theory Perspective. In: *IJARBSS* 8 (7). DOI: 10.6007/IJARBSS/v8-i7/4376.

- Rana, Geeta; Agarwal, Shivani; Sharma, Ravindra (2021): Employer Branding for Competitive Advantage. Boca Raton : CRC Press, 2021. | Series: Information technology, management and operations research practices: CRC Press.
- Randstad (2020): Case study: employer branding at siemens. Online verfügbar unter <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-siemens/>, zuletzt aktualisiert am Thu, 04.06.2020, zuletzt geprüft am 25.04.2024.
- Reis, Isabel; Sousa, Maria José; Dionísio, Andreia (2021): Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. In: *Sustainability* 13 (19), S. 1–22. DOI: 10.3390/su131910698.
- Savedoff, William D.; Goyeneche, Laura; Soler, Luis Alberto; Bernal, Pedro; Chávez, Mariángela; Cardona, Jaime; Tejerina, Luis (2023): Disruption and Rebound: Healthcare and Telemedicine in Colombia during the COVID-19 Pandemic for Chronic Care Patients, S. 1–22. DOI: 10.18235/0004865.
- Schroeder, Jonathan E. (2009): The cultural codes of branding. In: *Marketing Theory* 9 (1), S. 123–126. DOI: 10.1177/1470593108100067.
- Singh, Rajesh Prettypal (2021): Employer Branding Literature Review. In: *FF* 1 (2), S. 105–112. DOI: 10.19166/ff.v1i2.4472.
- Špoljarić, Anja; Ozretić Došen, Đurđana (2023): Employer brand and international employer brand: literature review. In: *CCIJ* 28 (4), S. 671–682. DOI: 10.1108/CCIJ-11-2022-0141.
- Statista (2024): Kolumbien - Anteil der Rücküberweisungen (inflow) am BIP bis 2022. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1357819/umfrage/anteil-der-rueckueberweisungen-inflow-am-bruttoinlandsprodukt-kolumbiens/>, zuletzt aktualisiert am 12.01.2024, zuletzt geprüft am 12.01.2024.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2023): Kolumbien - Statistisches Länderprofil. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Internationales/Laenderprofile/kolumbien.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt aktualisiert am 12.01.2024.
- Stets, Jan E.; Burke, Peter J. (2000): Identity Theory and Social Identity Theory. In: *Social Psychology Quarterly* 63 (3), S. 224–237. DOI: 10.2307/2695870.
- Stotz, Waldemar; Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Tajfel, Henri (Hg.) (2010): Social identity and intergroup relations. 1. paperback printing. Paris, Cambridge: Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme; Cambridge University Press (European studies in social psychology).
- Tanwar, Karnica; Prasad, Asha (2016): Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. In: *Global Business Review* 17 (3_suppl), 186–206. DOI: 10.1177/0972150916631214.

- Ternès, Anabel; Towers, Ian (Hg.) (2017): Interkulturelle Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- The Good Country Index (2024). Online verfügbar unter <https://index.goodcountry.org/>, zuletzt aktualisiert am 11.03.2024, zuletzt geprüft am 11.03.2024.
- The World Bank (2023): World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies: The World Bank. Online verfügbar unter <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>, zuletzt geprüft am 27.12.2023.
- Theurer, Christian P.; Tumasjan, Andranik; Welp, Isabell M.; Lievens, Filip (2018): Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. In: *International Journal of Management Reviews* 20 (1), S. 155–179. DOI: 10.1111/ijmr.12121.
- Thomas, Alexander (1996): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Alexander Thomas (Hg.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 107–135.
- Tijani, Ahmed; Majeed, Mohammed; Ofori, Kwame Simpe; Abubakari, Aidatu (2024): Country branding research: a decade's systematic review. In: *Cogent Business & Management* 11 (1), Artikel 2307640. DOI: 10.1080/23311975.2024.2307640.
- Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles (2012): *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business*. Rev. and updated 3. ed. London: Brealey. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=898733>.
- Tulowitzki, Pierre; Krüger, Michael; Roller, Marvin (2018): Education Policies, the Teaching Profession and Teacher Training in Germany—The Ever-Evolving 16-Piece Mosaic. In: Romuald Normand, Min Liu, Luís Miguel Carvalho, Dalila Andrade Oliveira und Louis LeVasseur (Hg.): *Education policies and the restructuring of the educational profession. Global and comparative perspectives*. Singapore: Springer (Perspectives on Rethinking and Reforming Education), S. 71–87.
- Utlar, Astrid (2020): Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Tobias Ringeisen, Petia Genkova und Frederick Leong (Hg.): *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer (Springer eBook Collection), S. 1–17.
- Verhoeven, Tim (2016): Die Candidate Journey und Touchpoints. In: Tim Verhoeven (Hg.): *Candidate Experience*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 33–43.
- Weitzel, Tim; Maier, Christian; Weinert, Christoph; Pflügner, Katharina; Oehlhorn, Caroline; Wirth, Jakob (2020a): Digitalisierung und Zukunft der Arbeit. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report. Hg. v. Universität Bamberg - Centre of Human Resources. Online verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_04_Digitalisierung_Web.pdf, zuletzt geprüft am 23.04.2024.

- Weitzel, Tim; Maier, Christian; Weinert, Christoph; Pflügner, Katharina; Oehlhorn, Caroline; Wirth, Jakob (2020b): Employer Branding. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report. Hg. v. Universität Bamberg - Centre of Human Resources. Online verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_03_Employer_Branding_Web.pdf, zuletzt geprüft am 23.04.2024.
- Weitzel, Tim; Maier, Christian; Weinert, Christoph; Pflügner, Katharina; Oehlhorn, Caroline; Wirth, Jakob (2020c): Generation Z - die Arbeitnehmer von morgen. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report. Hg. v. Universität Bamberg - Centre of Human Resources. Online verfügbar unter <https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/recruiting-trends-2020/>, zuletzt aktualisiert am 08.01.2024, zuletzt geprüft am 08.01.2024.
- Weitzel, Tim; Maier, Christian; Weinert, Christoph; Pflügner, Katharina; Oehlhorn, Caroline; Wirth, Jakob (2020d): Mobile Recruiting. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report. Hg. v. Universität Bamberg - Centre of Human Resources. Online verfügbar unter <https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/recruiting-trends-2020/>, zuletzt aktualisiert am 08.01.2024, zuletzt geprüft am 08.01.2024.
- Weitzel, Tim; Maier, Christian; Weinert, Christoph; Pflügner, Katharina; Oehlhorn, Caroline; Wirth, Jakob (2020e): Social Recruiting und Active Sourcing. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report. Hg. v. Universität Bamberg - Centre of Human Resources. Online verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf, zuletzt geprüft am 23.04.2024.

Eidesstattliche Versicherung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Stefan Merz

Paderborn, 06.05.2024

Ort, Datum, Unterschrift