

- Ein Erfolgskonzept im Bereich der Pflege?

Pflegekongress 2018 Wien, 30.11.2018

Prof. Dr. Reinhard Lenz

Inhalt

- Begriffsbestimmungen & Ursachen & Zielsetzung
- Arbeitgeberattraktivität & Mitarbeiterbindung
- Internes & externes Employer Branding
- Prozessentwicklung Employer Branding

Employer Branding/ Employer Brand

Definition:

Employer Branding, auch Arbeitgebermarkenbildung genannt, ist eine **unternehmerische Strategie**, bei der Konzepte aus dem Marketing angewandt werden.

Der Arbeitgeber (engl. Employer) wird durch die **gezielte Gestaltung des Images** des Unternehmens zu einer Marke (engl. Brand) auf dem Arbeitsmarkt und wird folglich als **attraktiver Arbeitgeber** betrachtet (Arbeitgeberpositionierung).

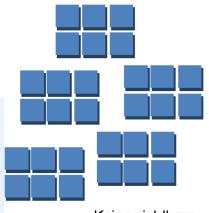
Die geschaffene Arbeitgebermarke wird Employer Brand genannt.

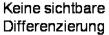
Marke/Image

Brand/ Marke

Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen. Sie übernehmen eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion

und prägen das Wahlverhalten der Anspruchsgruppen.







Sichtbare Differenzierung

Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuhmacher/Geschwill 2014



Die Natur liebt Bahnfahrer



Mag man eben



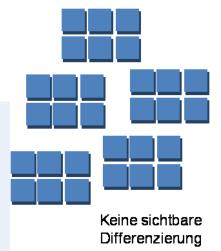
Mit jeder Casali Rum-Kokos-Kugel rollt ein Stück Lebensfreude auf dich zu. Abbildung nur beispielhaft zu Anschauungszwecken. Das Copyright © liegt bei Josef Manner & Comp AG und ÖBB.

Marke/Image

Brand/ Marke

Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen. Sie übernehmen eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion

und prägen das Wahlverhalten der Anspruchsgruppen.





Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuhmacher/Geschwill 2014

Branding/ Marke werden

Umfasst den Prozess des Marketings, der Organisationsentwicklung, der Identitätsund Kulturentwicklung

Image

Das Image ist das Bild, das sich ein Individuum von einem Gegenstand macht. Im Marketing-Kommunikationskontext umfasst es die subjektiven Ansichten und Vorstellungen von einer Marke.

Corporate Brand/ Corporate Branding

Corporate Brand / Unternehmensmarke

Umfasst das Unternehmen in seiner Gesamtheit.

Ziel

Alle Steakholder gleichermaßen ansprechen und ein einheitliches Bild des Unternehmens vermitteln.

Corporate Branding / Unternehmensmarkenbildung

Umfasst den Aufbau und Führung der Unternehmensmarke.

Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) ist ein Teil der Unternehmensmarke (Corporate Brand).

Employer Branding ist ein Teil des Coporate Brandings.

Internes/Externes

Employer Branding richtet sich an Zielgruppen **innerhalb** des Unternehmens (internes Employer Branding) und **außerhalb** des Unternehmens (externes Employer Branding)

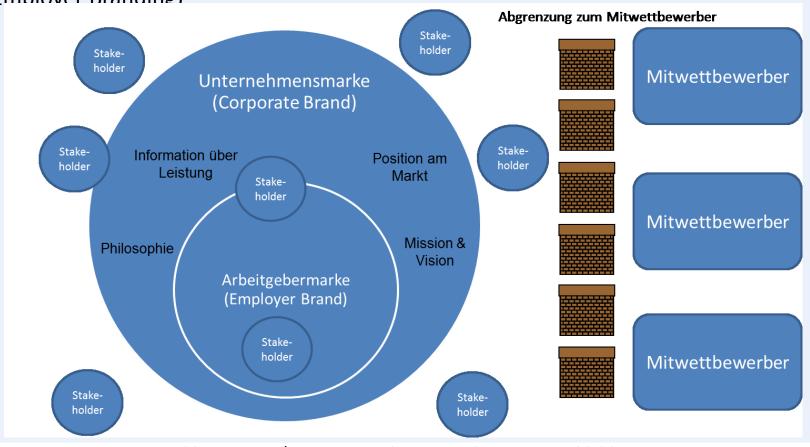


Abb.: Internes/Externes Employer Branding, eigene Abbildung

Ursachen

- Fehlende Fachpersonal mit verschärftem Wettbewerb um Talente.
- Verändernde Altersstruktur der Arbeitnehmerschaft.
- Wachsende Einfluss neuer Medien, die auf das Image des Unternehmens einwirken können.

Drei Hauptelemente:

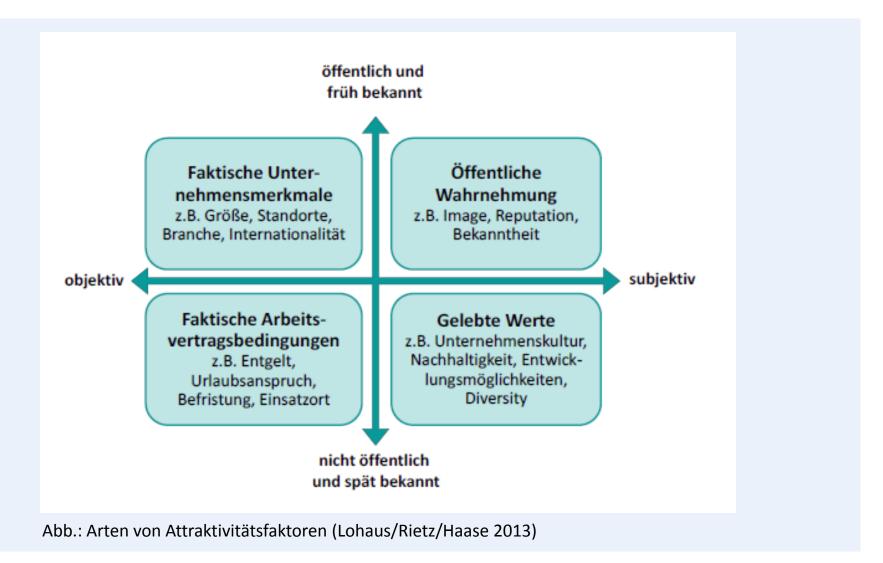
- Definition einer employer value proposition (EVP).
- Vermittlung dieses Versprechens gegenüber der relevanten Zielgruppe.
- Verankerung der Arbeitgebermarke durch die Sicherstellung aller personalwirtschaftlichen Teilfunktionen.

Zielsetzung

- Stärkung des Images als attraktiver Arbeitgeber
- Verbesserung des Unternehmensimages
- Mitarbeiterbindung
- Nachhaltige Optimierung der Mitarbeitergewinnung (z.B. verbesserte Bewerberpassung, schnellere Besetzung von Vakanzen)
- Verbesserung der Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens und der Zufriedenheit mit dem Unternehmen
- Gesteigerte Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber
- Verbesserung und Homogenisierung der Unternehmenskultur
- Verbesserung der Leistungsbereitschaft, Arbeitsergebnisse und Produktivität
- Verbesserung des Geschäftsergebnisses sowie des Markenwerts

Arbeitgeberattraktivität

Unternehmensmerkmale



Arbeitgeberattraktivität

Unternehmensmerkmale

A -l 21 1 1 1	A A A A A	
Arbeitsatmosphäre	1,00 ★☆☆☆☆	1,38 ★★☆☆☆ MITARBEITER
Vorgesetztenverhalten	1,00 ★☆☆☆☆	
Kollegenzusammenhalt	4,00 ★★★☆	
Interessante Aufgaben	2,00 ★★☆☆☆	
Kommunikation	1,00 ★☆☆☆☆	
Arbeitsbedingungen	1,00 ★☆☆☆☆	
Umwelt- / Sozialbewusstsein	1,00 ★☆☆☆☆	
Work-Life-Balance	1,00 ★☆☆☆☆	
Karrierefaktor		
Gleichberechtigung	1,00 ★☆☆☆☆	001
Umgang mit älteren Kollegen	1,00 ★☆☆☆☆	0%
Karriere / Weiterbildung	1,00 ★☆☆☆☆	WEITEREMPFEHLUNG MITARBEITER
Gehalt / Sozialleistungen	2,00 ★★☆☆☆	
lmage	1,00 ★☆☆☆☆	

Prof. Dr. R. Lenz Pflegekongress Wien 2018

Arbeitgeberattraktivität

Unternehmensmerkmale

Rang	Attraktivitätsmerkmal
1.	Team/Arbeitsatmosphäre/Klima
2.	Arbeitsaufgabe
3.	Work-Life-Balance
4.	Weiterbildung
5.	Karriere/Aufstieg
6.	Arbeitsplatzsicherheit
7.	Entgelt inkl. Sozialleistungen
8.	Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten, den Dienstleistungen
9.	Arbeitszeitmodelle
10.	Unternehmenskultur
11.	Internationalität/Auslandseinsatz
12.	Erfolg und finanzielle Situation des Unternehmens
13.	Standort
14.	Arbeitsbedingungen
15.	Management (inkl. direkte Vorgesetze und Human Resources Management)
16.	Corporate Social Responsibility
17.	Innovation/Fortschritt
18.	Image/Reputation/Bekanntheit
19.	(Objektive) Merkmale des Unternehmens

Abb.: Ergebnis der Analyse über 37 Studien mit knapp 64.000 Befragten (Lohaus/Rietz/Haase 2013)

Zufriedenheit und Motivation



Die
Arbeitszufriedenheit
und Arbeitsmotivation
bilden die
Grundelemente der
Bindung.

Voraussetzung für die Bindung von Mitarbeitenden ist die Zufriedenheit

Abb.: Faktoren der Mitarbeitergesamtzufriedenheit (Buchinger 2012)

Berufsunabhängige Befunde

Es gibt zahlreiche Erhebungen/Untersuchungen zum Thema Bindung von Mitarbeitern.

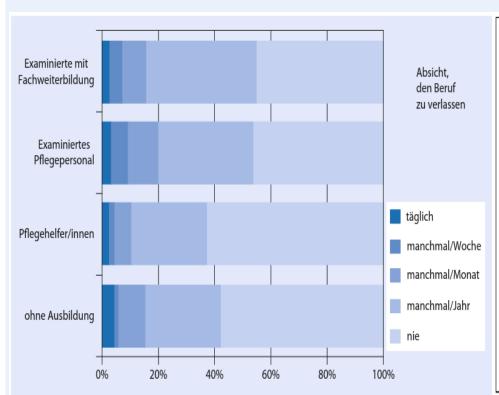
nicht oder negativ

hohe Bindung

geringe Bindung

Abb.: Schematische Darstellung der Ausprägung der Mitarbeiterbindung in Deutschland (in Anlehnung an Wolf 2017)

Pflegespezifische Befunde



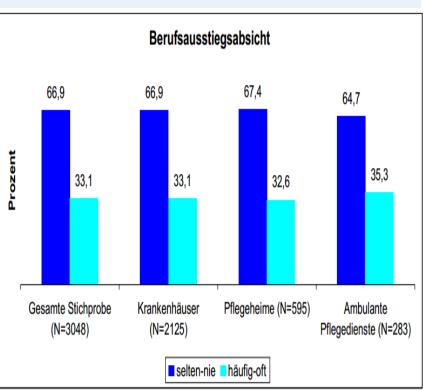


Abb.: Absicht, die Pflege zu verlassen nach Qualifikationen (Hasselhorn et al. 2005, abgebildet in Loffing & Loffing 2010)

Abb.: Ausstieg aus dem Beruf und Wechsel in eine andere Tätigkeit (DBfK 2009)

Image der Pflege

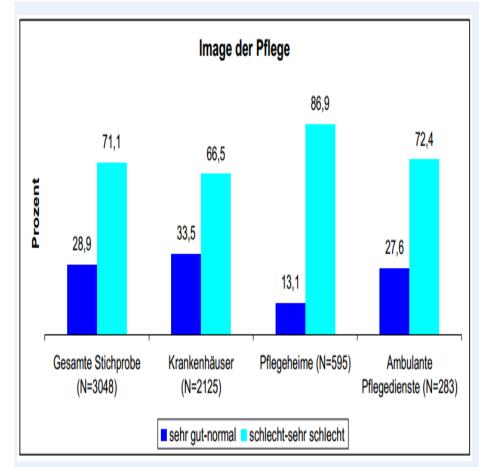


Abb.: Image der Pflegeberufe (DBfK 2009)

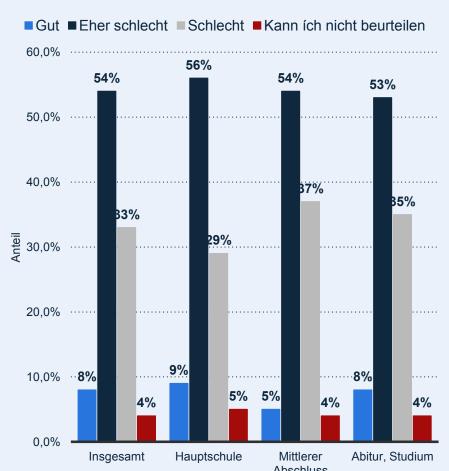


Abb.: Umfrage zur Einschätzung der gegenwärtigen Situation für das Pflegepersonal in Deutschland nach Schulabschluss im Jahr 2016, n = 1017

Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

Fachkräftemangel



Düsseldorfer Klinik zahlt 4000 Euro Prämie für neue Pflegekräfte

8. Oktober 2018 um 07:17 Uhr | Lesedauer: 3 Minuten

Quelle: RP Online

FACHKRÄFTEMANGEL! KLINIKUM ZAHLT VIEL FÜR ABWERBUNG

06.10.2017 10:42

Quelle: tag24.de

Klinikum zahlt Prämie von 8000 Euro pro neuem Mitarbeiter

Veröffentlicht am 24.01.2018 | Lesedauer: 3 Minuten

Quelle: welt.de

Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

WER WOANDERS PERSONAL ABWIRBT, BEKOMMT 2500 EURO

Klinikum setzt Kopfprämie auf Pfleger aus! Ouelle: bild.de

Der Kampf um Pflegekräfte wird härter

Eine Stuttgarter Klinik verspricht ihren Mitarbeitern 2.500 Euro Belohnung, wenn sie Pfleger von anderen Einrichtungen abwerben.

Quelle:: swr3.de

Fachkräftemangel

Charité setzt Kopfprämie für neue Pfleger aus

Quelle:: Ärzte Zeitung online

Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

Zwischenfazit

- Zunehmende Ökonomisierung im Bereich der Sozialwirtschaft
- Personalmangel/ Arbeitsverdichtung im Bereich der Pflege (Gegenstandbereich, Zeithorizont und Ergebnisse der Prognosen variieren (Lücke zwischen <100. Tsd. – 350 Tsd.)*
- Image-Problem der Pflege als attraktiver Beruf
- Problematik der langfristigen Bindung von Pflegenden
- Zunehmender Bedarf an akademisierten Pflegenden in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen (Akademisierungsquote 10-20% (WR 2012))

Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

Mit Blick auf den Fachkräftemangel Entwicklung einer Strategie zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber (Employer Brand/Employer Branding) mit dem Ziel

- die Position am Arbeitsmarkt gegenüber Wettbewerbern zu stärken und ausreichend neue Fachkräfte, insbesondere akademisch qualifizierte Pflegende akquirieren zu können.
- vorhandene Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, Zufriedenheit,
 Motivation und Leistung zu steigern und Multiplikator-Effekte zu generieren.

Kontaktpunkte

Interne
Kontaktpunkte
mit der
Employer
Brand

- Work-Life-Balance
- Mitarbeiterveranstaltungen
- Gehalt / Zusatzleistungen
- Interne Kommunikation
- Mitarbeitergespräche / Leistungsbeurteilung
- Mitarbeiterführung
- Unternehmenskultur
- Coaching / Mentoring
- Arbeitgeberbroschüren / Informationsunterlagen
- Bewerbungsgespräche
- Verabschiedung ehemaliger Mitarbeiter

Abb.: Kontaktpunkte im internen Employer Branding (vgl. in Anlehnung an Immerschitt et al. 2014)

Zu fördernde Teilbereiche

Um ein arbeitgebermarkenstärkendes Verhalten zu begünstigen, gilt es folgende Teilbereiche zu fördern:

die Mitarbeiterbindung, die Personalentwicklung, die Führungskultur und die Unternehmenskommunikation

Mitarbeiterbindung

Monetäre Anreize sind in der Sozialwirtschaft nur begrenzt realisierbar.

- Die verschiedensten Lebenssituationen der Mitarbeiter aufgreifen.
- Familienbewusste Personalpolitik (Familienfreundliche Arbeitszeiten oder betriebliche Kindergärten/Kinderbetreuung).
- Work-Life-Balance, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. Wiedereingliederung eines Elternteils nach der Elternzeit).
- Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Personalentwicklung

Die Notwendigkeit eines systematisch geplanten Personalentwicklungskonzeptes wird von Verantwortlichen in Krankenhäusern gesehen, die Verbreitung ist in Krankenhäusern jedoch gering, in einem Drittel der Krankenhäuser fehlt sie gänzlich. (Blum et al. 2013)

- Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie und eines ganzheitlichen und systemischen Personalentwicklungskonzeptes und
- Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven und
- Einbindung der akademisch qualifizierten Pflegenden in den Wissenstransfer (z.B. durch Pflegevisiten, Fort- und Weiterbildungsangebote, Integration ausländischer Pflegefachpersonen, Einbindung von Leiharbeit-Pflegende).

Personalentwicklung/ Einbindung akademisch qualifizierter Pflegender

Konzepte hinsichtlich der organisatorischen Einbindung von akademisch qualifizierten Pflegenden bezogen auf:

- Einbindung in die Aufbauorganisation (Linie/Stabstelle, z.B. Abteilung für Pflegeentwicklung, Integrationsstrategie auf Teamebene).
- Einbindung in Führungs- und Entscheidungsstrukturen (z.B. fachliche Leitung von Stationen, Schaffung von Entscheidungsspielräumen).
- Formulierung von Aufgabenbereichen (z.B. Pflegediagnostik, interprofessionelle Versorgungspfade, Wundmanagement, Sturz-/Dekubitusprävention, Case Management, Schmerzmanagement, Übernahme von Interventionen).

Führungskultur & Unternehmenskommunikation

Arbeitgebermarke muss in sämtlichen Bereichen und Handlungen eines Unternehmen bekannt und spürbar sein.

Kommunikation über die Arbeitgeberqualität müssen mit den Kernbotschaften übereinstimmen und ein stimmiges, konsistentes Bild des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber vermitteln.

Die Nutzenversprechen (EVP) müssen transparent und erfahrbar gemacht werden.

Geben Unternehmen Versprechen die sie nicht halten oder auch nicht einhalten können, nutzt die Entwicklung einer Employer Brand nicht.

Jeder Mitarbeiter fungiert als **Markenbotschafter**, allen voran die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion (**Führungskultur**).

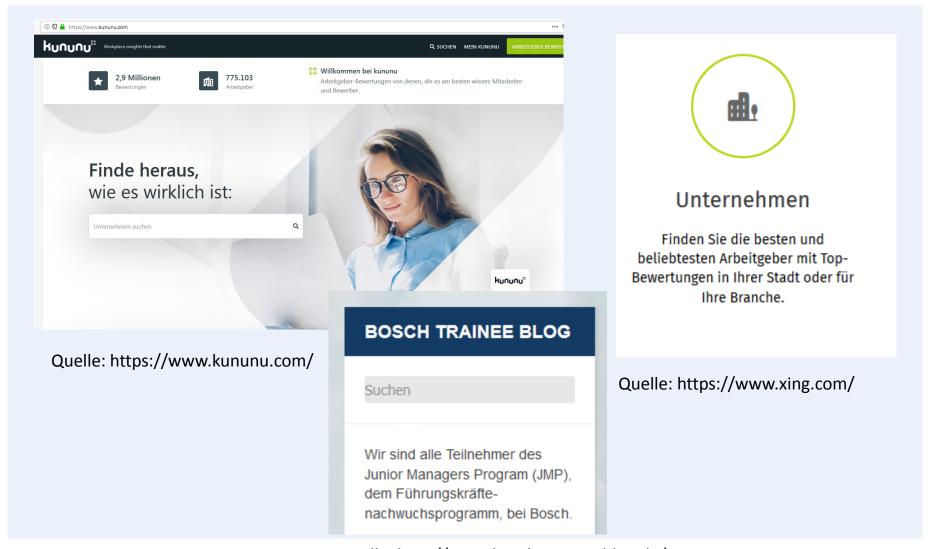
Kontaktpunkte

Externe Kontaktpunkte mit der Employer Brand

- Karrierewebsite
- Imageinserate / Stellenanzeigen
- Online-Jobbörsen
- Arbeitgebervideo
- Social Media / Mobile Recruiting
- Medienarbeit
- Hochschulmarketing
- Kooperationen mit Bildungseinrichtungen
- Berufsinformationsmessen
- Tag der offenen Tür
- Mitarbeiter-Empfehlungen
- Bewerberevents
- Bewertungsportale
- Recruiting für Regionen und Branchen
- Bewerbungsgespräche
- Arbeitsgeberbroschüren / Informationsunterlagen

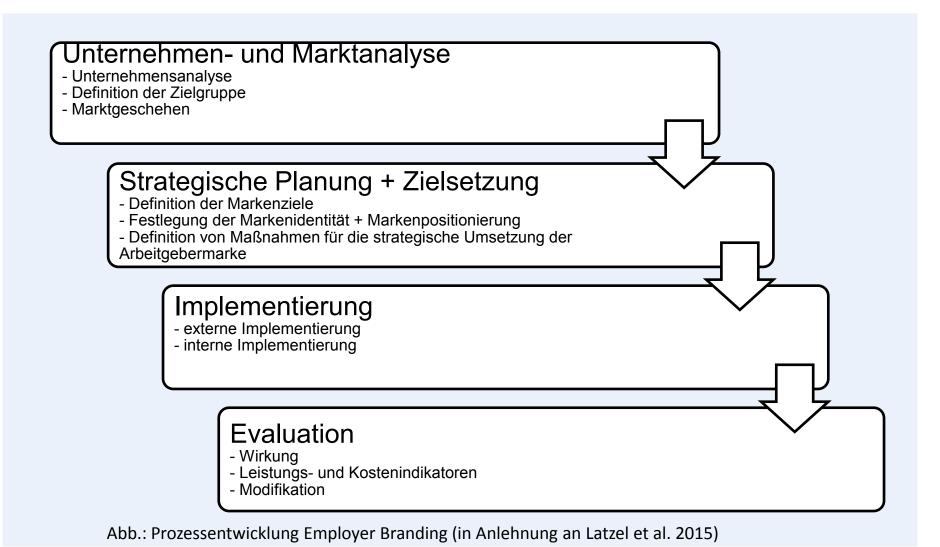
Abb.: Kontaktpunkte im externen Employer Branding (vgl. in Anlehnung an Immerschitt et al. 2014)

Kontaktpunkte



Quelle: http://www.bosch-trainee-blog.de/

Prozessentwicklung



Prof. Dr. R. Lenz Pflegekongress Wien 2018

Risiken

Risiken:

- Markenversprechen ist nicht spürbar, zeigt sich lediglich im Rahmen von Werbekampagnen.
- Merkmale der Arbeitgeberattraktivität werden nicht weiterentwickelt (z.B. Arbeitsatmosphäre, Entwicklungsmöglichkeiten, familienbewusste Personalpolitik).
- Führungskräfte leben Vorbildfunktion nicht vor.

Chancen:

- Employer Branding als Chance, sich mit Anforderungen von Pflegenden an Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen auseinanderzusetzen.
- **Probleme** in der Pflege (Attraktivität, Fachkräftemangel, Bindung akademisch ausgebildeter Pflegender etc.) **verschärfen sich nicht weiter.**

Literatur

Afentakis, A.; Maier, T. (2010): Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in Pflegeberufen bis 2025. Wirtschaft und Statistik, Nr. 11, 990–1002

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05, verfügbar unter https://www.bmas.de/ Forschungsberichte

DBfK (2009): Wie sieht es im Pflegealltag wirklich aus? - Fakten zum Pflegekollaps. Ausgewählte Ergebnisse der DBfK-Meinungsumfrage 2008/09. Berlin: DBfK-Bundesverband

BIERNOTH, Miriam (2016): Employer- und Behavioral Branding im Gesundheitswesen. Konzepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Wiesbaden: Springer Gabler.

BUCHINGER, Sascha M. (2012): Personalmarketing in der stationären Altenhilfe. Fachkräfte gewinnen und halten. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag (Pflegemanagement).

Enste, D.; Pimpertz, J. (2008): Wertschöpfungs- und Beschäftigungspotenziale auf dem Pflegemarkt in Deutschland bis 2050. IWTrends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln 35, Nr. 4, 1–16

ESCH, F. R. / TOMCZAK, T. / KERNSTOCK, J. / LANGNER, T. / REDLER, J. (2014): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hackmann, T. & Moog, S. (2010). Pflege im Spannungsfeld von Angebot und Nachfrage. Zeitschrift für Sozialreform, 56(1), pp. 113-138.

Hasselhorn, H.-M.; Müller, B. H.; Tackenberg, P.; Kümmerling, A.; Simon, M. (2005): Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. Ü 15 Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Übersetzung). http://www.baua.de

HEIDER-WINTER, Cornelia (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Literatur

Hämel/Schaeffer (2012): Fachkräftemangel in der Pflege – viel diskutiert, politisch ignoriert? G+S; 1/2012, S. 41-49

HEIDER-WINTER, Cornelia (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft: Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden: Springer Science+Business Media.

IMMERSCHITT, W. / STUMPF, M. (2014): Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

KRIEGLER, Wolf Reiner (2015): Praxishandbuch Employer Branding. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

KÜNZEL, Hansjörg (Hrsg.) (2013): Kundenfokus. Employer Branding als Erfolgsfaktor. In: KÜNZEL, Hansjörg (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

LATZEL, Jana / DÜRIG, Uta-Michaela / PETERS, Kai / Weers, Jan-Philipp (2015): Marke und Branding. In: HESSE, Gero / MATTMÜLLER, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generation Y und Z. Wiesbaden: Springer Gabler.

LIPPOLD, Dirk (2015): Einführung in die Personalmarketing-Gleichung. Wiesbaden. Gabler Verlag.

LOFFING, Dina / LOFFING, Christian (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin: Springer-Verlag.

Lohaus, Daniela; Rietz, Christian; Haase, S. (2013). Talente sind wählerisch – was Arbeitgeber attraktiv macht. Wirtschaftspsychologie aktuell. 3. 12-15

Lüthy Anja; Ehret Tanja (2014): Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber. Stuttgart: Kohlhammer.

MELDE, Adrienne/BENZ, Michael (2014): Employer Branding in Wissenschaft und Praxis. Leipzig: Frauenhofer Moez.

MÜLLER, Thomas / ROSNER, Lars (Hrsg.) (2010): Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden: Personalmarketing in der Altenhilfe. Hannover: Vincentz Network

Literatur

Ostwald, D. A.; Ehrhard, T.; Bruntsch, F.; Schmidt, H.; Friedl, C. (2010): Fachkräftemangel. Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahr 2030. Frankfurt: Pricewaterhouse Coopers

SCHAAF, Kerstin (2010): Qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen binden mit dem "Employer Branding". 1. Aufl. Norderstedt: GRIN Verlag.

Scharf, A.; Schubert, B.; Hehn, P. (2012): Marketing, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

SCHUHMACHER, Florian / GESCHWILL, Roland (2013): Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden: Spinger Gabler Verlag.

Schuhmacher, Florian; Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Hu-man Resources Management für die Unternehmensführung. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

SCHURZ, Nina K. (2013): Der Mensch im Fokus des Human Resources Management. IN GOEPFERT, Andreas/ CONRAD, Claudia B. (2013): Unternehmen Krankenhaus. Stuttgart: Georg Thieme Verlag KG:

SPONEHEUR, Birgit; BURMANN, Christoph; KIRCHGEORG, Manfred (Hrsg.) (2009): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Leipzig: Gabler.

TOMETSCHEK, Ralf (Hrsg.) (2013): Employer Branding: Innen beginnen. In: BUCKMANN, Jörg (Hrsg.) (2013): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Wiesbaden: Springer Verlag.

Tropp, J.: Moderne Marketing Kommunikation, 2. Aufl., Springer 2014

WOLF, Gunther (2016): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 2. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Verlag.

WOLF, Gunther (2017): Mitarbeiterbindung - inkl. Arbeitshilfen Online: Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Online-Version Haufe-Lexware 28.11.2017

Internetquellen

AFENTALAS, Anja/ MAIER, Tobias (2010): Wer pflegt uns in Zukunft? Fachkräftemangel beim Pflegepersonal bereits jetzt absehbar. Bonn: https://www.bibb.de/de/pressemitteilung 545.php - aufgerufen am 08.07.2018.

DEBA (2006): Definition Employer Branding. https://employerbranding.org/about/mission-und-grundsaetze/ -aufgerufen 01.08.2018.

BLUM, K./ LÖFFERT, S./ OFFERMANNS, M./ STEFFEN, P. (2013): Krankenhaus-Barometer. Umfrage 2013. Deutsches Krankenhausinstitut e.V. (Hrsg.). Düsseldorf: 2013. [Format: PDF, Zeit: 23.05.2017, Adresse: www.dkgev.de/media/file/16291.Umfrage_2013.pdf].

DAK (2016): Umfrage zur Einschätzung der gegenwärtigen Situation für das Pflegepersonal in Deutschland nach Schulabschluss im Jahr 2016, Forsa Umfrage November 2016, abgerufen am 18.11.2018 unter

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/653359/umfrage/einschaetzung-der-gegenwaertigen-situation-fuer-das-pflegepersonal-in-deutschland-nach-schulabschluss/

destatis (2009): Statistisches Bundesamt Wiesbaden. Pflegepersonal nach Einrichtungen, Berufsausstieg. https://www.destatis.de

Gesundheitsberichtserstattung des Bundes: http://www.gbe-bund.de

JUNGES HERZ (2017): Employer Branding und Personalmarketing im Krankenhaus. https://www.agentur-jungesherz.de/blog/employer-branding-und-personalmarketing-im-krankenhaus/ -aufgerufen am 08.07.2018.

Kununu (2018): Bewertung von Unternehmensmerkmalen. https://www.kununu.com/

SAATKORN (2017): Employer Branding für Pflegekräfte: gutes Praxisbeispiel. https://www.saatkorn.com/employer-branding-fuer-pflegekraefte-gutes-praxisbeispiel/-aufgerufen 20.08.2018.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!