

HR der Zukunft: Neuausrichtung der Aufgaben und Rollen der HR- Abteilung der pflegimuri zur Unterstützung der HR- Strategieentwicklung

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin

Tamara Woisetschläger

Betreuungsperson

Lic.phil.hum. Franziska Burren

Praxispartnerin

pflegimuri, Verena Rey

Abstract

Im Gesundheitswesen ist eine HR-Strategie zentral, um den Betrieb trotz Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel langfristig aufrechterhalten zu können. Daraus leitet sich das Ziel dieser Bachelorarbeit ab, zu untersuchen, wie die HR-Aufgaben und HR-Rollen in der pflegimuri optimal ausgerichtet werden können, um die HR-Strategieentwicklung zu unterstützen. Die Untersuchung erfolgte im Rahmen eines Mixed-Methods-Ansatzes, bei dem parallel 4 qualitative Leitfaden-Interviews sowie ein quantitativer Online-Fragebogen mit einer Stichprobe von 30 Führungspersonen eingesetzt wurden. Die qualitativen Daten wurden im Rahmen einer fokussierten Interviewanalyse ausgewertet, während die Auswertung der quantitativen Daten mittels einer deskriptiven Analyse erfolgte. Die Ergebnisse verdeutlichen ein ausgeprägtes Bedürfnis nach einer HR-Strategie. Die Analyse der HR-Aufgaben zeigt, dass einige, wie das Employer Branding, als zentral für die strategische Ausrichtung wahrgenommen werden, während andere, wie die Personalentwicklung, weniger priorisiert werden. In den qualitativen und quantitativen Ergebnissen zeigen sich in Bezug auf die HR-Aufgaben teilweise jedoch unterschiedliche Wahrnehmungen und Bedürfnisse. Die Ergebnisse in Bezug auf die HR-Rollen verdeutlichen das Bedürfnis nach einer Spezialisierung der HR-Funktionen sowie einer eindeutigen Rollenklärung zwischen der HR-Abteilung und den Führungspersonen. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die Entwicklung einer HR-Strategie für die pflegimuri essenziell ist. Diese sollte eine Priorisierung der HR-Aufgaben vornehmen sowie die Rollenklärung entlang des Employee Lifecycles unterstützen. Zudem wird empfohlen, die zukünftige Ausrichtung der HR-Rollen in der pflegimuri an einer Kombination der HR-Rollen Strategische Partnerschaft und Change Agent nach Ulrich zu orientieren. Eine stärkere Spezialisierung innerhalb der HR-Abteilung wird darüber hinaus als bedeutsamen Faktor angesehen.

Schlüsselwörter: HR-Strategie, HR-Strategieentwicklung, HR-Aufgaben, Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting, Pre-Boarding und Onboarding, Personalentwicklung, Performance Management, Mitarbeitendenbindung, Offboarding, HR-Rollen, Neuausrichtung

Anzahl Worte Abstract: 240

Anzahl Zeichen Projektarbeit: 124'541

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Theoretische Grundlagen	3
2.1	HR-Strategie	3
2.1.1	Begriffsdefinition und Abgrenzung	3
2.1.2	Ziele einer HR-Strategie	4
2.1.3	HR-Strategieentwicklung	5
2.1.3.1	Analyse der IST-Situation	6
2.1.3.2	Veränderungsbedarf ermitteln.....	7
2.1.3.3	Handlungsempfehlungen entwickeln.....	7
2.1.3.4	Ausarbeitung der HR-Strategie und Kommunikation	8
2.1.3.5	Massnahmen integrieren und umsetzen.....	8
2.1.3.6	Kontrolle des Erfolges	8
2.2	HR-Aufgaben	9
2.2.1	Employer Branding	10
2.2.2	Personalmarketing.....	11
2.2.3	Recruiting	12
2.2.4	Pre-Boarding und Onboarding	12
2.2.5	Personalentwicklung.....	13
2.2.6	Performance Management	13
2.2.7	Mitarbeitendenbindung	13
2.2.8	Offboarding.....	14
2.3	HR-Rollen.....	14
2.3.1	Begriffsdefinition	14
2.3.2	Neuausrichtung	15
3	Methodik.....	20
3.1	Forschungsdesign	20
3.2	Qualitative Methodik.....	21
3.2.1	Datenerhebung.....	21

3.2.1.1	Leitfaden-Interview.....	21
3.2.1.2	Leitfaden-Interviewdurchführung.....	22
3.2.2	Stichprobe	23
3.2.3	Datenanalyse.....	23
3.2.3.1	Transkription	24
3.2.3.2	Grobcodierung	24
3.2.3.3	Feincodierung	26
3.2.3.4	Analyse der erhobenen Daten.....	28
3.3	Quantitative Methodik.....	29
3.3.1	Datenerhebung.....	29
3.3.1.1	Online-Fragebogen	29
3.3.1.2	Online-Fragebogendurchführung	30
3.3.2	Stichprobe	31
3.3.3	Datenanalyse.....	32
3.3.3.1	Datenbereinigung.....	32
3.3.3.2	Deskriptive Analyse	32
3.3.3.3	Inferenzstatistische Analyse.....	33
4	Ergebnisse.....	34
4.1	Qualitative Ergebnisse.....	34
4.1.1	HR-Strategie.....	34
4.1.2	HR-Aufgaben.....	36
4.1.3	HR-Rollen	38
4.2	Quantitative Ergebnisse	40
4.2.1	HR-Strategie.....	41
4.2.2	HR-Aufgaben.....	42
4.2.3	HR-Rollen	51
4.2.4	Sonstiges.....	52
5	Diskussion	55
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage.....	55

5.1.1	HR-Strategieentwicklung	55
5.1.2	Ausrichtung der HR-Aufgaben	56
5.1.3	Ausrichtung der HR-Rollen	59
5.2	Handlungsempfehlungen.....	61
5.3	Kritische Würdigung	67
5.4	Ausblick.....	67
	Literaturverzeichnis.....	69
	Abbildungsverzeichnis	75
	Tabellenverzeichnis	76
	Abkürzungsverzeichnis	77
	Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck	79

1 Einleitung

Ist die Implementierung einer *HR-Strategie* für eine Organisation essenziell? Bruederlin (2020) bejaht diese Frage. Er betrachtet eine HR-Strategie als strategische Notwendigkeit, wenn die Ressourcen der HR-Abteilung effizient eingesetzt werden sollen (Bruederlin, 2020). Adedeji, Alabi, Mahmuda und Syvester (2024) sowie Fottler (2015) bejahen diese Frage ebenfalls und betonen, dass eine HR-Strategie erforderlich ist, um den Betrieb im Gesundheitswesen aufrechtzuerhalten. Diese Frage lässt sich weiter durch die vielfältigen Ziele bestätigen, mittels deren Erreichung eine HR-Strategie zum Organisationserfolg beitragen kann (Becker & Huselid, 2006; Fottler, 2015; Gerlach, 2023; Kalambi, 2020; Karg, 2021; Trost, 2018; Zbinden, 2023). Dulebohn und Ulrich (2015) betonen zudem, dass zukünftig weniger HR-Fachpersonen für administrative Tätigkeiten benötigt werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer Transformation der HR-Abteilung von einer primär administrativen hin zu einer strategischen Ausrichtung, wie dies von Karg (2021) verdeutlicht wird. Angesichts der sich wandelnden Arbeitswelt wird die HR-Abteilung in Zukunft eine zunehmend bedeutendere Rolle einnehmen und Organisationen bei deren Entwicklung unterstützen (Bruch, Lohmann & Neu, 2022). Bruch et al. (2022) sowie Dulebohn und Ulrich (2015) verdeutlichen dadurch die Notwendigkeit, dass sich die HR-Abteilung kontinuierlich an die sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen sollte.

Die zunehmende Bedeutung einer strategischen Ausrichtung der HR-Abteilung im Gesundheitswesen, wie dies Adedeji et al. (2024) sowie Fottler (2015) betonen, erfordert eine enge Verknüpfung von Theorie und Praxis. Dies trifft auch auf die pflegimuri zu, die im Jahr 1909 eröffnet wurde und die grösste Pflegeinstitution im oberen Freiamt ist. Sie befindet sich in den Räumlichkeiten des ehemaligen Benediktinerklosters sowie in der Überbauung Löwen, die im Jahr 2018 eröffnet wurde. Der Schwerpunkt der pflegimuri liegt auf der Langzeitpflege sowie der psychiatrischen Betreuung. Die Einrichtung bietet 225 Plätze für Bewohner:innen, die sich auf 12 spezialisierte Wohngruppen verteilen. In der pflegimuri sind rund 380 Arbeitnehmende in unterschiedlichen Fachrichtungen beschäftigt, davon fünf Personen in dem Bereich HR und Bildung. Die Organisationsstruktur der pflegimuri ist im Anhang A ersichtlich. Gemeinsam mit den Bewohner:innen gestalten die Arbeitnehmenden täglich das Leben in einer Pflegeinstitution nach der Philosophie «MEINE 24 STUNDEN», um ein erfülltes Leben über die reine Pflege hinaus zu ermöglichen (pflegimuri | achtsam anders, n. d.).

Die HR-Abteilung der pflegimuri wandelt sich aktuell von einer rein administrativen hin zu einer strategischen Ausrichtung. Es zeigt sich durch diese Transformation immer wieder, dass inmitten der vielen parallelen Abläufe die klaren Leitlinien vergessen gehen. Die

Entwicklung einer HR-Strategie soll diese zukünftig hervorheben und so die Effizienz sowie die Ausrichtung der HR-Abteilung in der pflegimuri verbessern. Die zentrale Zielsetzung dieser Bachelorarbeit ist somit eine Analyse der IST-Situation sowie die Definition der SOLL-Situation der *HR-Aufgaben* und *HR-Rollen* zur Unterstützung der *HR-Strategieentwicklung* in der pflegimuri. Basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Leitfaden-Interviews sowie des quantitativen Online-Fragebogens werden Handlungsempfehlungen entwickelt, die den Übergang zum angestrebten SOLL-Zustand ermöglichen sollen. Die HR-Strategie der pflegimuri soll die HR-Abteilung in ihrer Rolle als strategische Partnerin stärken und die Organisation gezielt bei organisatorischen Veränderungen unterstützen. Vor diesem Hintergrund leitet sich die nachfolgend aufgezeigte Forschungsfrage ab, deren Beantwortung aus arbeits-, organisations- und personalpsychologischer Perspektive erfolgt.

Wie können die HR-Aufgaben und HR-Rollen in der pflegimuri optimal ausgerichtet werden, um die HR-Strategieentwicklung zu unterstützen?

Zur Hervorhebung des spezifischen Fokus dieser Bachelorarbeit, werden thematisch verwandte Bereiche abgegrenzt. Es wird eine Abgrenzung zum Thema Organisationsentwicklung vorgenommen, dies obwohl Kreutzer (2021) verdeutlicht, dass die Organisationsentwicklung nicht nur einen Teilbereich, sondern ein zentrales Element von Strategien darstellt. Der Fokus dieser Bachelorarbeit liegt jedoch auf der HR-Strategieentwicklung und nicht auf der allgemeinen Organisationsentwicklung. Aufgrund der begrenzten zeitlichen Ressourcen wird weiter eine Abgrenzung zur Entwicklung einer HR-Strategie vorgenommen. Diese wird durch ein Folgeprojekt der HR-Abteilung der pflegimuri anhand der gewonnenen Erkenntnisse dieser Bachelorarbeit erfolgen.

Das Kapitel 2 widmet sich dem Thema HR-Strategie mit Fokus auf die HR-Strategieentwicklung. Anschliessend werden die HR-Aufgaben entlang des Employee Lifecycles systematisch dargestellt und definiert. Abschliessend erfolgt eine Analyse der HR-Rollen und deren *Neuausrichtung*. Das Forschungsdesign wie auch die im Rahmen des Mixed-Methods-Ansatzes angewendeten qualitativen und quantitativen Methodiken werden im Kapitel 3 erläutert. Im Kapitel 4 werden auf die qualitativen und quantitativen Ergebnisse Bezug genommen. Im 5. Kapitel, der Diskussion wird die Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit beantwortet, die für die Praxispartnerin passenden Handlungsempfehlungen, die kritische Reflexion dieser Bachelorarbeit sowie mögliche Forschungsfelder für zukünftige Studien aufgezeigt.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird zunächst das Thema HR-Strategie thematisiert. Anschliessend befasst sich dieses Kapitel mit den HR-Aufgaben und abschliessend mit den HR-Rollen.

2.1 HR-Strategie

In diesem Unterkapitel wird der Begriff HR-Strategie definiert und vom Konstrukt Organisationsstrategie abgegrenzt. Im Anschluss werden einige Ziele aufgezeigt, die mit einer HR-Strategie angestrebt werden können. Abschliessend wird ein mögliches Vorgehen bei der HR-Strategieentwicklung erläutert.

2.1.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Die Wissenschaft ist sich einig, dass das HRM zu diesem Zeitpunkt eine strategische Position einnimmt, wenn eine HR-Strategie entwickelt wurde und sich die Arbeitsweise der HR-Abteilung daran orientiert (Bruederlin, 2020; Dulebohn & Ulrich, 2015; Karg, 2021; Trost, 2018). Karg (2021) verdeutlicht zudem, dass die Entwicklung einer HR-Strategie dazu führt, dass die HR-Abteilung sich von einer rein administrativen hin zu einer strategischen Ausrichtung entwickelt. Solche Sichtweisen sollten gemäss Trost (2018) jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da sie keine klare Definition beinhalten, was genau unter einem strategischen HRM zu verstehen ist. Der von Karg (2021) geschilderte Prozess wird in dieser Bachelorarbeit aufgegriffen, jedoch unter der Berücksichtigung der kritischen Perspektive von Trost (2018). Der Prozess gemäss Karg (2021) wird in Abbildung 1 verdeutlicht.

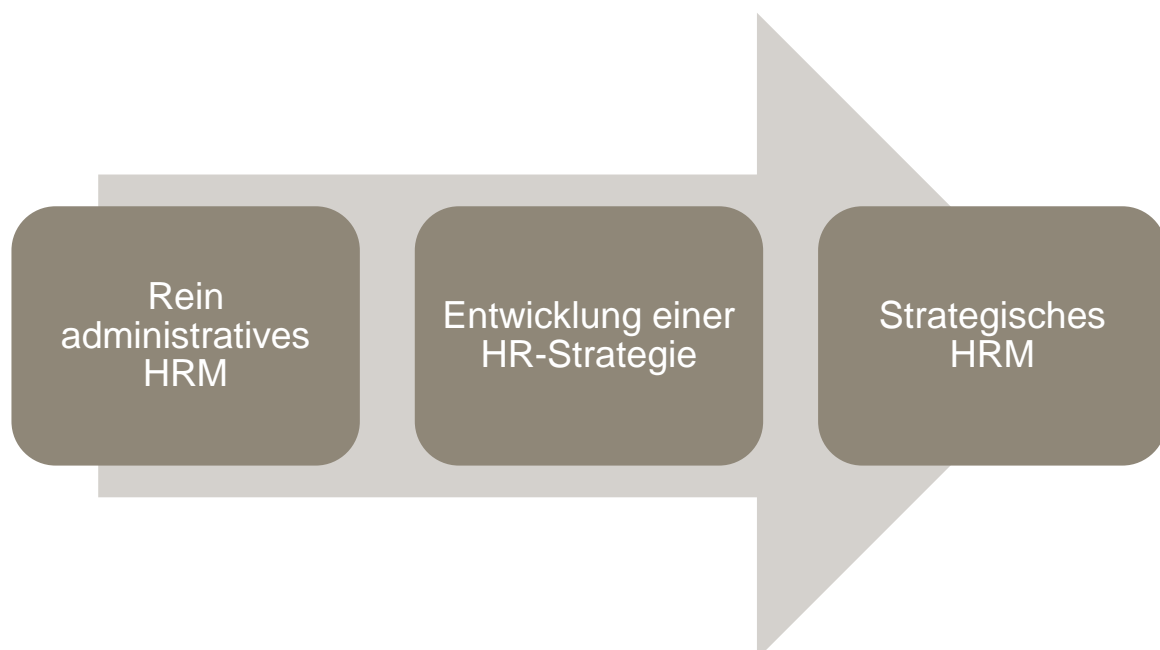


Abbildung 1. Prozess zur strategischen Ausrichtung der HR-Abteilung

Die HR-Strategie kann als Leitfaden verstanden werden, der die strategische Ausrichtung der HR-Abteilung definiert, um die Erreichung der Organisationsziele bestmöglich zu unterstützen (Fottler, 2015; Gerlach, 2023; Karg, 2021; Trost, 2018). Die HR-Strategie umfasst grundlegende Aussagen für alle relevanten Bereiche der HR-Abteilung (Fottler, 2015; Karg, 2021; Trost, 2018) beispielsweise in Bezug auf das *Onboarding* sowie die *Personalentwicklung* (Fottler, 2015; Karg, 2021). Bruederlin (2020) weist darauf hin, dass eine HR-Strategie langfristig entwickelt wird, jedoch keineswegs unflexibel ist. Sie unterliegt kontinuierlichen Anpassungen, die durch strategische Neuausrichtungen im Laufe der Zeit bedingt sind. Diese Anpassungen können zu Änderungen in den Priorisierungen der HR-Strategie führen (Bruederlin, 2020).

Abgrenzung zu Organisationsstrategie

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden die Begriffe HR-Strategie und Organisationsstrategie thematisiert. Da diese Strategien nicht gleichbedeutend sind, ist eine Abgrenzung erforderlich, um das Verständnis zu fördern.

Die Organisationsstrategie kann, ähnlich wie die HR-Strategie, als Leitfaden verstanden werden, jedoch mit dem Fokus der Festlegung langfristiger Ziele der Organisation und der Definition des Prozesses zur Erreichung dieser Ziele (Bruederlin, 2020; Dietl, 2018; Haake, Rusch, Seiler & Seliner, 2020). Die Organisationsstrategie umfasst grundlegende Aussagen für alle relevanten Bereiche der Organisation, beispielsweise in Bezug auf die Vision, Mission und strategische Stossrichtung der Organisation (Gerlach, 2023).

Die Organisationsstrategie kann gemäss Haake et al. (2020) als eigenständig angesehen werden und ist für die gesamte Organisation verbindlich. Je nach Bedarf kann eine Organisation neben der übergeordneten Organisationsstrategie auch bereichsspezifische Strategien, wie etwa eine HR-Strategie, entwickeln (Fottler, 2015; Haake et al., 2020). Bei diesen Bereichsstrategien handelt es sich gemäss Haake et al. (2020) um Teilstrategien, die aus der Organisationsstrategie abgeleitet und ihr untergeordnet sind. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, dass die HR-Strategie aus der Organisationsstrategie abgeleitet werden muss (Bruederlin, 2020; Dulebohn & Ulrich, 2015; Fottler, 2015; Karg, 2021; Trost, 2018). Bruederlin (2020) betont, dass die Organisationsstrategie und die HR-Strategie in einer wechselseitigen Beziehung stehen, in der die eine die andere prägt.

2.1.2 Ziele einer HR-Strategie

Im Kapitel 2.1.1 wird der Begriff HR-Strategie definiert. Nun gilt es zu klären, welche Ziele eine Organisation mit einer HR-Strategie erreichen kann. Diese hängen unter anderem von der Organisationsstrategie und den Organisationszielen ab (Gerlach, 2023). In diesem Zusammenhang hebt Kalambi (2020) in seiner in Indien durchgeführten Studie,

die auf Dokumentenanalysen in Gesundheitsinstitutionen basiert, hervor, dass die Erreichung der Organisationsziele ohne einen effektiven Einsatz der HR-Abteilung nicht sichergestellt werden kann. Eine HR-Strategie verfolgt vielfältige Ziele (Becker & Huselid, 2006; Fottler, 2015; Gerlach, 2023; Kalambi, 2020; Karg, 2021; Trost, 2018; Zbinden, 2023), von denen einige in der Tabelle 1 erläutert werden.

Tabelle 1

Ziele einer HR-Strategie

Ziele	Erläuterungen
Vorausschauende Planung	Die HR-Strategie ermöglicht Prognosen darüber, welche Arbeitnehmenden mit welchen Qualifikationen zu welchem Zeitpunkt erforderlich sind, damit die aktuellen und zukünftigen Tätigkeiten jederzeit bewältigt werden können (Karg, 2021; Zbinden, 2023). Dadurch wird eine proaktive Rekrutierung gefördert und das Risiko von Engpässen, Überdeckungen und Unterdeckungen der Arbeitnehmenden reduziert (Gerlach, 2023; Karg, 2021).
Orientierungshilfe	Die HR-Strategie fungiert als Leitfaden für relevante Entscheidungen im HRM. Dadurch wird sichergestellt, dass die HR-Abteilung ihre Entscheidungen an der HR-Strategie ausrichtet und einen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leistet (Gerlach, 2023; Karg, 2021; Trost, 2018).
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	Die HR-Strategie trägt dazu bei, die <i>Mitarbeitendenbindung</i> zu stärken und die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden langfristig zu sichern (Becker & Huselid, 2006; Fottler, 2015; Kalambi, 2020; Karg, 2021).
Senkung der Personalkosten	Die HR-Strategie unterstützt die langfristige Planung von Massnahmen (Karg, 2021) einschliesslich der Identifikation von Potenzialen zur Kostensenkung (Becker & Huselid, 2006; Gerlach, 2023; Karg, 2021).

2.1.3 HR-Strategieentwicklung

Karg (2021) verdeutlicht, dass die Entwicklung einer wirkungsvollen HR-Strategie ein langfristiger Prozess ist, der eine sorgfältige Planung von Zeit und Ressourcen erfordert. Dabei ist es bedeutsam, dass sowohl Personen aus der HR-Abteilung als auch aus der Organisationsführung aktiv in diesen Prozess eingebunden werden (Karg, 2021). Zbinden

(2023) hebt hervor, dass die Entwicklung einer HR-Strategie mithilfe einer Vielzahl von Instrumenten und methodischen Ansätzen umgesetzt werden kann.

In diesem Unterkapitel wird ein möglicher Weg zur HR-Strategieentwicklung aufgezeigt, der eine Kombination verschiedener Instrumente und methodischer Ansätze umfasst. Dieser Ansatz ist gezielt auf die Anforderungen sowie Gegebenheiten der pflegimuri abgestimmt und orientiert sich insbesondere an den Konzepten der HR-Strategieentwicklung von Gerlach (2023) und Karg (2021). Die Abbildung 2 verdeutlicht das in den nachfolgenden Unterkapiteln beschriebene Vorgehen der HR-Strategieentwicklung.

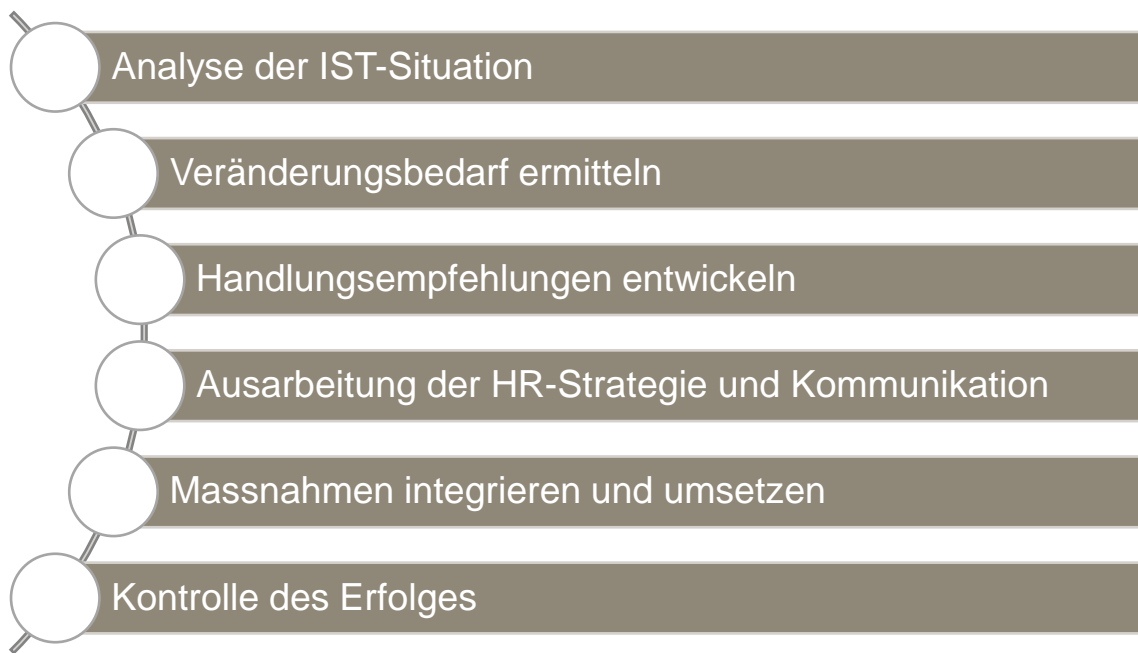


Abbildung 2. Vorgehen bei der HR-Strategieentwicklung

2.1.3.1 Analyse der IST-Situation

Die Analyse der IST-Situation wird in eine interne und externe Analyse unterteilt (Gerlach, 2023; Karg, 2021), von denen einige Faktoren in Tabelle 2 thematisiert werden.

Tabelle 2

interne und externe Analysefaktoren (Gerlach, 2023, S. 22; Karg, 2021, n. p.)

Interne Analysefaktoren	Externe Analysefaktoren
Organisationsstrategie	Entwicklung des Arbeitsmarktes
Organisationskultur	Verfügbarkeit von Fachpersonen
Kennzahlen des HRM	Technologische Entwicklung

Zusätzlich zu der Analyse der internen und externen Faktoren muss im HRM gemäss Gerlach (2023) eine Analyse der Tätigkeitsbereiche durchgeführt werden. Die Tätigkeitsbereiche des HRM variieren in Abhängigkeit von der jeweiligen Organisation

(Gerlach, 2023). Dietl (2018) weist darauf hin, dass es für eine erfolgreiche Strategieentwicklung entscheidend ist, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass eine Analyse der IST-Situation nicht vollkommen objektiv oder neutral sein kann. Das sieht Dietl (2018) darin begründet, dass die Auswahl der untersuchten Konzepte bereits bestimmte Aspekte in den Fokus stellen, während andere unberücksichtigt bleiben. Dennoch stellt eine sorgfältige Analyse die essenzielle Grundlage für eine erfolgreiche Strategieentwicklung dar, indem sie die IST-Situation mit plausiblen Annahmen zur SOLL-Situation verbindet und so den strategischen Handlungsspielraum definiert (Dietl, 2018).

2.1.3.2 Veränderungsbedarf ermitteln

Auf der Grundlage der gewonnenen Analyseergebnisse im Kapitel 2.1.3.1 wird der strategische Veränderungsbedarf in Bezug auf die angestrebte SOLL-Situation identifiziert (Gerlach, 2023; Karg, 2021). Um die relevanten Veränderungen für die Organisation hin zur SOLL-Situation ableiten zu können, ist es entscheidend, dass dies in Zusammenarbeit mit den Führungspersonen und den Fachbereichen der Organisation erfolgt (Gerlach, 2023).

2.1.3.3 Handlungsempfehlungen entwickeln

Nach der Festlegung des Veränderungsbedarfes im Kapitel 2.1.3.2 gilt es nun, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die eine zielgerechte Transformation hin zur SOLL-Situation ermöglichen. In einem nächsten Schritt sollen die Handlungsempfehlungen priorisiert werden (Gerlach, 2023; Karg, 2021). Gerlach (2023) beachtet bei der Priorisierung insbesondere die Effektivität, die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden und den Zeitaufwand der Handlungsempfehlungen. Karg (2021) stellt sich bei der Priorisierung die in Tabelle 3 aufgeführten Fragen.

Tabelle 3

Priorisierung der Handlungsempfehlungen (Karg, 2021, n. p.)

Fokus	Fragen
Kosten	Welche Kosten bringen die Handlungsempfehlungen mit sich?
Risiken	Gibt es Risiken, die mit der Umsetzung der Handlungsempfehlungen auftauchen können und welche wären das?
Umsetzung der Handlungsempfehlungen	Wie einfach lassen sich die Handlungsempfehlungen umsetzen?
Nutzen der Handlungsempfehlungen	Welchen Nutzen bringen die Handlungsempfehlungen mit sich?

2.1.3.4 Ausarbeitung der HR-Strategie und Kommunikation

In diesem Schritt erfolgt die Formulierung der HR-Strategie auf der Grundlage der erarbeiteten Erkenntnisse und der Integration dieser in die bestehenden Prozesse (Gerlach, 2023). Neben der Formulierung der HR-Strategie muss der Fokus zusätzlich auf die interne Kommunikation gelegt werden (Gerlach, 2023; Karg, 2021). Für die interne Kommunikation der HR-Strategiethematik verweist Gerlach (2023) auf die Methode Storytelling. Hillmann (2017) definiert Storytelling folgendermassen:

Storytelling ist eine Methode, die als Teil der Kommunikationsstrategie systematisch geplant und langfristig ausgelegt Fakten über ein Unternehmen in Form von authentischen, emotionalen Geschichten vermittelt, welche den Zuschauer vom Nachrichtenkonsumenten zum Handelnden bewegt. Dabei stehen aber nicht das Unternehmen und seine Produkte, sondern die Menschen und ihre Geschichten im Mittelpunkt der Kommunikation. (S. 128)

Die interne Kommunikation soll die Notwendigkeit der HR-Strategie, die Umsetzung dieser (Gerlach, 2023) sowie die Veränderungen, die auf die Arbeitnehmenden zukommen umfassen (Karg, 2021). Gemäss Karg (2021) eignet sich als Kommunikationskanal eine organisatorische Lösung wie beispielsweise das Intranet.

2.1.3.5 Massnahmen integrieren und umsetzen

In diesem Schritt wird die HR-Strategie vom Kapitel 2.1.3.4 und die damit verbundenen Handlungsempfehlungen, die im Kapitel 2.1.3.3 aufgezeigt wurden, in die Organisation integriert. Dafür wird ein Umsetzungsplan entwickelt (Gerlach, 2023; Karg, 2021), der definiert, wer was bis wann zu erledigen hat, welches Ziel dabei verfolgt wird und wie der Erfolg gemessen werden kann (Karg, 2021).

2.1.3.6 Kontrolle des Erfolges

Für ein langfristig erfolgreiches HRM ist es gemäss Gerlach (2023) und Karg (2021) essenziell, dass der Erfolg der Umsetzung der HR-Strategie aus dem Kapitel 2.1.3.5 regelmässig überprüft wird. Zur Überprüfung können gemäss Karg (2021) HR-Kennzahlen herangezogen werden, die im Optimalfall auch direkt mit den Organisationszielen in Verbindung stehen. Für die Überprüfung des Erfolges der Umsetzung der HR-Strategie eignen sich auch externe Benchmarks, mittels denen sich die Organisation mit ihren Konkurrenten vergleichen kann (Karg, 2021). Karg (2021) stellt sich bei der Überprüfung der Umsetzung der HR-Strategie die in Tabelle 4 aufgeführten Fragen.

Tabelle 4

Kontrolle des Erfolges (Karg, 2021, n. p.)

Fokus	Fragen
Zielkontrolle durch Kennzahlen	Welche Kennzahlen werden verwendet, um das jeweilige Ziel zu kontrollieren?
Erhebung der Kennzahlen	Wer ist für die Erhebung der Kennzahlen zuständig und welche Methode wird dabei angewendet?
Regelmässigkeit der Erhebung	In welchen Zeitintervallen werden die Kennzahlen erfasst und miteinander verglichen?
Kommunikation der Kennzahlen	Wie werden die Kennzahlen den verantwortlichen Mitarbeitenden kommuniziert?

2.2 HR-Aufgaben

Der aus dem englisch stammende Fachbegriff Employee Lifecycle kann wörtlich als Mitarbeitendenlebenszyklus übersetzt werden (Voss & Würtemberger, 2023). Der Employee Lifecycle beinhaltet nach Pommerening (2024) sowie Voss und Würtemberger (2023) sämtliche Phasen vom Eintritt bis zum Austritt, die die Arbeitnehmenden einer Organisation durchlaufen. Die ausgewählten HR-Aufgaben sind rund um den Employee Lifecycle angeordnet. Die HR-Aufgaben umfassen sämtliche Tätigkeitsbereiche in der HR-Abteilung (Bruch et al., 2022; Brüssel & Stella, 2019; Gerlach, 2023). Das Verständnis der HR-Aufgaben ist für diese Bachelorarbeit von Bedeutung, da dies gemäss Bruederlin (2020) einen entscheidenden Aspekt für die erfolgreiche HR-Strategieentwicklung darstellt. Der Mehrwert für die pflegimuri entsteht somit durch eine geeignete HR-Strategie, die die zentralen HR-Aufgaben umfasst (Bruederlin, 2020). Die in der Abbildung 3 um den Employee Lifecycle angeordneten HR-Aufgaben, die in den nachfolgenden Unterkapiteln erläutert werden, basieren auf die für die pflegimuri relevanten Tätigkeitsbereiche.



Abbildung 3. HR-Aufgaben, angeordnet um den Employee Lifecycle

2.2.1 Employer Branding

Das *Employer Branding* ist eine relevante Aufgabe für das HRM, da es zur Verringerung des internen war for talents beitragen kann (Eger & Schrank, 2013; Gerlach, 2023; Voss & Würtemberger, 2023). Im Wesentlichen zielt Employer Branding darauf ab, die Stärken der Organisation hervorzuheben und sie auf diese Weise für potenzielle neue Arbeitnehmende attraktiv zu positionieren (Eger & Schrank, 2013; Gerlach, 2023). Die identifizierten Stärken einer Organisation, die von der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt nur schwer imitiert werden können und gleichzeitig mit den Bedürfnissen der Zielgruppe übereinstimmen, führen zur Entstehung einer EVP (Eger & Schrank, 2013; Heider-Winter, 2014). Dabei handelt es sich gemäss Eger und Schrank (2013) sowie Heider-Winter (2014) um die einzigartigen Merkmale, die die Organisation auf dem Arbeitsmarkt auszeichnen. Das Ziel des Employer Branding ist das Arbeitgebersprechen einer Organisation (Eger & Schrank, 2013; Gerlach, 2023; Müller, 2023a). Das Employer Branding wirkt nicht nur gegen aussen, sondern auch gegen innen (Gerlach, 2023; Heider-Winter, 2014; Voss & Würtemberger, 2023). Ein attraktives Arbeitgebersprechen unterstützt die Organisation dabei, bestehende Arbeitnehmende zu binden, indem die Zufriedenheit gesteigert wird und

veranlasst diese gleichzeitig dafür, im privaten Umfeld die Organisation zu empfehlen, wodurch wiederum eine positive Aussenwirkung entsteht (Gerlach, 2023).

2.2.2 Personalmarketing

Es lässt sich zwischen internem und externem *Personalmarketing* unterscheiden, die sich gegenseitig beeinflussen und gemeinsam zum Image der Organisation beitragen (Troger, 2018). Der Schwerpunkt des externen Personalmarketings liegt auf der Gewinnung von neuen Arbeitnehmenden, mit demselben Fokus wie beim nach aussen gerichteten Employer Branding im Kapitel 2.2.1 den internen war for talents zu verringern (Blickle, 2019a; Eger & Schrank, 2013; Troger, 2018). Der Fokus beim internen Personalmarketing liegt wie auch beim nach innen gerichteten Employer Branding im Kapitel 2.2.1 auf der Bindung der Arbeitnehmenden an die Organisation, um den war for commitment zu sichern (Blickle, 2019a; Troger, 2018). Die Verbindung zum Employer Branding könnte fälschlicherweise die Annahme hervorrufen, dass diese beiden Begriffe synonym verwendet werden (Gerlach, 2023). Der entscheidende Unterschied nach Gerlach (2023) ist, dass das Employer Branding einer strategischen Ausrichtung folgt und das Personalmarketing einer operativen. Adedeji et al. (2024) weisen zusätzlich darauf hin, dass die Gewinnung von neuen sowie die anschliessende Bindung von Arbeitnehmenden im Gesundheitswesen von entscheidender Bedeutung ist. In der Tabelle 5 werden einige Aufgaben des internen und externen Personalmarketings exemplarisch aufgezeigt.

Tabelle 5
externes und internes Personalmarketing

Internes Personalmarketing	Externes Personalmarketing
Langfristige Bindung der Arbeitnehmenden an die Organisation (Blickle, 2019a; Troger, 2018).	Identifikation von potenziellen Arbeitnehmenden (Blickle, 2019a; Eger & Schrank, 2013; Pommerening, 2024; Troger, 2018).
Auflösung des Arbeitsverhältnisses zu Arbeitnehmenden, die für eine Tätigkeit nicht (mehr) geeignet sind (Blickle, 2019a).	Die Aufmerksamkeit der potenziellen Arbeitnehmenden auf die Organisation und die Vakanzen lenken (Blickle, 2019a; Pommerening, 2024).
	Die potenziellen Arbeitnehmenden überzeugen sich auf eine Vakanz zu bewerben (Blickle, 2019a).

2.2.3 Recruiting

Das *Recruiting* steht in enger Wechselwirkung mit dem Employer Branding im Kapitel 2.2.1 und dem Personalmarketing im Kapitel 2.2.2 (Gerlach, 2023; Troger, 2018). Die Bedeutung des Recruitings zeigt sich darin, dass ohne qualifizierte Arbeitnehmende die Organisationsziele langfristig nicht erreicht werden können (Gerlach, 2023). Das Ziel des Recruitings besteht darin, im Auswahlprozess die geeigneten Arbeitnehmenden zu identifizieren (Gerlach, 2023; Grohmann & Kauffeld, 2019; Troger, 2018; Wedel, 2022). Im Recruiting liegt der Fokus einerseits auf der Passung zwischen den Anforderungen des Tätigkeitsbereiches und den Qualifikationen, die die potenziellen Arbeitnehmenden mitbringen (Blickle, 2019b; Grohmann & Kauffeld, 2019; Pommerening, 2024). Andererseits liegt der Fokus auf der Passung der Organisation sowie des Tätigkeitsbereiches zu den Bedürfnissen, Interessen und Werten der potenziellen Arbeitnehmenden (Blickle, 2019b; Pommerening, 2024). Chandwani (2015) führte eine qualitative Fallstudie durch, in deren Rahmen 41 Interviews mit Führungspersonen aus vier Gesundheitsinstitutionen sowie zusätzlich Dokumentenanalysen durchgeführt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass Employer Branding, gelebte Werte und Organisationskultur eine zentrale Rolle beim Recruiting von geeigneten Arbeitnehmenden spielen. Die Entscheidung einer Person für eine Organisation stellt zudem sicher, dass eine Passung zwischen der Stelle und der Person besteht (Chandwani, 2015). Hübbe und Simée (2023) zeigen einige Erfolgsfaktoren im Recruiting-Prozess auf, die beachtet werden sollten. Darunter gehören die verständnisvolle, empathische und offene Kommunikation mit potenziellen Arbeitnehmenden sowie realistisch und sorgfältig gestaltete Stellenanzeigen (Hübbe & Simée, 2023).

2.2.4 Pre-Boarding und Onboarding

Der in Kapitel 2.2.3 aufgezeigte Recruiting-Prozess endet erfolgreich mit der Zusage des:der Arbeitnehmenden für die Vakanz in der Organisation (Troger, 2018; Wedel, 2022; Wisotzky, 2023) und geht dabei fließend in den *Pre-Boarding*- sowie Onboarding-Prozess über (Troger, 2018; Wisotzky, 2023).

Der Pre-Boarding-Prozess soll den neuen Arbeitnehmenden bereits vor dem ersten Arbeitstag ein positives und willkommenes Gefühl vermitteln (Pommerening, 2024). Die Arbeitnehmenden sollen durch diesen Prozess weiter darin bestärkt werden, dass sie die richtige Entscheidung getroffen haben (Pommerening, 2024; Wisotzky, 2023). Der Pre-Boarding-Prozess kann beispielsweise mittels Willkommenspaketen oder virtuellen Einführungen gestaltet werden (Pommerening, 2024; Wisotzky, 2023).

Ein anschließender effektiver Onboarding-Prozess ist bedeutsam, damit sich die neuen Arbeitnehmenden schnell in die Organisationskultur einleben, die notwendigen Fähigkeiten

und Qualifikationen für ihren Tätigkeitsbereich entwickeln und dadurch eine langfristige Bindung an die Organisation wahrscheinlicher wird (Pommerening, 2024; Troger, 2018; Voss & Würtemberger, 2023). Die Gestaltung des Onboarding-Prozesses kann gemäss Pommerening (2024) durch Onboarding-Programme oder auch Feedbackgespräche umgesetzt werden.

2.2.5 Personalentwicklung

Der Begriff Personalentwicklung umfasst gemäss Gerlach (2023) und Troger (2018) die Bereiche der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Die Sicherstellung der Qualifikationen der Arbeitnehmenden, um gegenwärtige und zukünftige Aufgaben der Organisation erfüllen zu können, sowie die Beseitigung der Diskrepanz zwischen den Qualifikationen der Arbeitnehmenden und den Anforderungen an die Tätigkeiten sind die Ziele, die mittels der Personalentwicklung verfolgt werden (Blickle, 2019c; Fottler, 2015; Gerlach, 2023; Grote & Kauffeld, 2019). Die Personalentwicklung trägt entscheidend zur Sicherung des Erfolges und somit der Zukunft einer Organisation bei (Blickle, 2019c; Grote & Kauffeld, 2019; Troger, 2018). Chandwani (2015) fand in seiner Studie in Gesundheitsinstitutionen weiter heraus, dass die stetige Weiterentwicklung von Arbeitnehmenden die Mitarbeitendenbindung, die im Kapitel 2.2.7 erläutert wird, verbessern kann.

2.2.6 Performance Management

Der Prozess des *Performance Management* umfasst gemäss Müller (2023b) sowie Trost (2018) typischerweise drei zentrale Elemente: Zieldefinition und -vereinbarung, Leistungsmessung und -beurteilung sowie Verknüpfung mit einem Belohnungssystem. Das Performance Management dient als Basis für die Planung und Optimierung der Organisationsergebnisse (Müller, 2023b; Troger, 2018). Darüber hinaus ermöglicht das Performance Management eine fundierte Entscheidungsbasis für leistungsabhängige Vergütungen sowie für die Entwicklung gezielter Personalentwicklungsmassnahmen, wie diese im Kapitel 2.2.5 aufgezeigt werden (Fottler, 2015; Müller, 2023b; Troger, 2018; Trost, 2018). Aus der Perspektive der Arbeitnehmenden schafft das Performance Management insbesondere Transparenz über die eigene Leistung, was zu gesteigerter Motivation und einer stärkeren Identifikation mit der Organisation führt (Müller, 2023b; Troger, 2018), was wiederum einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitendenbindung ausübt (Fottler, 2015), die im Kapitel 2.2.7 erläutert wird.

2.2.7 Mitarbeitendenbindung

Das Ziel der Mitarbeitendenbindung ist es, die Arbeitnehmenden langfristig an die Organisation zu binden (Gerlach, 2023; Hübler, 2022; Pommerening, 2024; Sass, 2019), wenn dieses Ziel nicht erreicht wird, steigt die Fluktuationsrate an (Hübler, 2022;

Pommerening, 2024; Sass, 2019). Die Implementierung von Massnahmen zur Stärkung der Mitarbeitendenbindung ist für Organisationen langfristig kosteneffizienter als der kontinuierliche Ressourcenaufwand für das Recruiting (Hübler, 2022), auf welches im Kapitel 2.2.3 eingegangen wird. Nicht nur wegen den hohen Kosten im Recruiting ist die Bindung von Arbeitnehmenden an eine Organisation entscheidend (Hübler, 2022), sondern auch aufgrund des war for talents, der es schwierig macht geeignete Arbeitnehmende auf dem Arbeitsmarkt für die Vakanz zu rekrutieren (Gerlach, 2023). Gemäss Gerlach (2023) und Pommerening (2024) entscheiden sich die Arbeitnehmenden eher dafür, langfristig in einer Organisation tätig zu sein, wenn gewisse Gestaltungselemente in einer Organisation gelebt und umgesetzt werden. Dazu zählen Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, flexible Arbeitszeiten sowie Personalentwicklungsmassnahmen, auf die im Kapitel 2.2.5 eingegangen wird (Gerlach, 2023; Pommerening, 2024).

2.2.8 Offboarding

Beim Nichterreichen des Zieles der Mitarbeitendenbindung kommt es wie in Kapitel 2.2.7 beschrieben zum Austritt der Arbeitnehmenden aus der Organisation (Hübler, 2022; Pommerening, 2024; Sass, 2019). Der Begriff *Offboarding* bezeichnet den Prozess des Austritts eines:einer Arbeitnehmenden aus einer Organisation, beispielsweise durch die Kündigung seitens des:der Arbeitnehmenden, der Organisation oder aufgrund der Erreichung des Pensionsalters (Brüssel & Stella, 2019; Voss & Würtemberger, 2023). Ein effektiver Offboarding-Prozess ist genauso relevant wie ein effektives Onboarding (Brüssel & Stella, 2019), auf das im Kapitel 2.2.4 eingegangen wurde. Dies liegt darin begründet, dass die Art und Weise, wie ehemalige Arbeitnehmende über die Organisation sprechen, Einfluss auf das in Kapitel 2.2.1 dargestellte Arbeitgeberversprechen ausübt (Brüssel & Stella, 2019; Pommerening, 2024; Voss & Würtemberger, 2023). Ein effektives Offboarding zeichnet sich gemäss Brüssel und Stella (2019) sowie Pommerening (2024) unter anderem durch einen gezielten Wissenstransfer, eine offene Kommunikation mittels Austrittsgesprächen und eine Verabschiedung aus.

2.3 HR-Rollen

Dieses Unterkapitel widmet sich der Auseinandersetzung mit dem Thema HR-Rollen. Zunächst wird der Begriff Rolle definiert und die Verbindung zur HR-Rolle hergestellt. Abschliessend wird die Neuausrichtung der HR-Rolle thematisiert.

2.3.1 Begriffsdefinition

Nach Steiger (2013) lässt sich der Begriff Rolle dahingehend definieren, wie Individuen die gesellschaftlichen Erwartungen sowie die Anforderungen der Organisationen und Arbeitsgruppen, in denen sie tätig sind, erfüllen. In Organisationen entstehen Vakanzen,

denen hierarchisch ein spezifischer Platz zugeordnet ist, wodurch entsprechende Positionen entstehen (Steiger, 2013). Diese Positionen sind gemäss Steiger (2013) mit definierten Kompetenzen verknüpft, die wiederum den Status wie etwa das Ansehen und das Prestige bestimmen. Die Organisation formuliert somit bestimmte Erwartungen an das Individuum, das die Vakanz besetzen soll (Steiger, 2013). Diese institutionellen Erwartungen werden gemäss Maiwald und Sürig (2018) sowie Steiger (2013) als Rolle bezeichnet. Ein Individuum nimmt diese Rolle ein, indem es den an die Vakanz geknüpften Anforderungen gerecht wird (Maiwald & Sürig, 2018; Steiger, 2013).

HR-Rollen können, wie dies auch in der nachfolgenden Tabelle 6 ersichtlich ist, gemäss Ulrich (1997, zitiert nach Gerlach, 2023, S. 67) als die Umsetzung der spezifischen Anforderungen definiert werden, die an die jeweiligen Tätigkeitsbereiche in der HR-Abteilung gestellt werden.

2.3.2 Neuausrichtung

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 dargelegt wurde, führt die Entwicklung einer HR-Strategie zu einer Neuausrichtung der HR-Abteilung, wodurch sich auch die Rollen der HR-Abteilung entsprechend verändern (Karg, 2021). Bei der Neuausrichtung der HR-Rollen handelt es sich nicht um ein neuartiges Konstrukt, bereits 1997 definierte Ulrich (zitiert nach Gerlach, 2023, S. 67) vier HR-Rollen. Die vier HR-Rollen nach Ulrich werden in Tabelle 6 erläutert.

Tabelle 6

HR-Rollen nach Ulrich (1997, zitiert nach Gerlach, 2023, S. 67)

HR-Rolle und ihre Ausrichtung	Erläuterungen
Experte für Administration («Tag für Tag»-Gegenwart / Prozesse)	<ul style="list-style-type: none"> • Führung von administrativen Prozessen wie Bewirtschaftung der Zeiterfassung • Organisation des HR-Managementsystems • Digitalisierung administrativer Prozesse und Eliminierung nicht benötigter Abläufe
Experte für Mitarbeitendeninteresse («Tag für Tag»-Gegenwart / Mensch)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung und Weiterentwicklung effizienter Instrumente zur Unterstützung der Führungspersonen • Vertretung der Perspektiven und Interessen der Arbeitnehmenden

HR-Rolle und ihre Ausrichtung	Erläuterungen
Strategische Partnerschaft (Strategie – Zukunft / Prozesse)	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung der Organisationsstrategie auf die HR-Strategie • Förderung der organisatorischen Leistungsfähigkeit • Langfristige Ausrichtung der Aufgaben
Change Agent (Strategie – Zukunft / Mensch)	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Führungspersonen bei Veränderungen • Gestaltung von strategischen Kommunikationsstrukturen • Förderung der Organisationskultur • Sicherstellung der Veränderungsfähigkeit

Gerlach (2023) verdeutlicht, dass die vier HR-Rollen nach Ulrich in gleicher Weise bedeutsam sind und keine von ihnen als wichtiger angesehen wird als die andere.

Trotz seiner breiten Akzeptanz wird das HR-Rollenmodell von Ulrich auch kritisch betrachtet (Jedrezejczyk, 2020; Schrank, 2015). Die von Ulrich verdeutlichten Anforderungen an das HRM, sind teilweise widersprüchlich formuliert (Jedrezejczyk, 2020). Das HR-Rollenmodell von Ulrich verdeutlicht zudem, dass die Arbeitnehmenden entscheidend für den Erfolg des Modells sind und daher über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen müssen, um eine erfolgreiche Leistungserbringung sicherzustellen (Schrank, 2015). Die Ergebnisse der empirischen Erhebung von Schrank (2015) deuten darauf hin, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen, die als notwendig angesehen werden, zwar bei den Arbeitnehmenden vorhanden sind, jedoch eine zu geringe Ausprägung aufweisen. Weiter sind die relevanten Kompetenzen und Fähigkeiten in verschiedenen Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt (Schrank, 2015).

Im Folgenden werden zusätzlich zu der bereits thematisierten Neuausrichtung der HR-Rollen nach Ulrich (1997, zitiert nach Gerlach, 2023, S. 67) zwei weitere Überlegungen von Bruch et al. (2022) sowie Dulebohn und Ulrich (2015) zur Neuausrichtung der HR-Abteilung im Hinblick auf ihre Rollen aufgezeigt.

Bereits vor einigen Jahren verdeutlichten Dulebohn und Ulrich (2015), dass in Zukunft weniger HR-Fachpersonen für administrative Tätigkeiten notwendig sind. Dieser Trend basiert auf der Zusammenarbeit der RBL Group, der University of Michigan sowie zahlreichen HR-Verbänden weltweit und stützt sich auf Daten von über 45'000 Befragten. Die Analyse dieser Daten, ergänzt durch praktische Erfahrungswerte, hat unter anderem

einen Trend herauskristallisiert, der die Rollen und Kompetenzen der HR-Abteilung gemäss Dulebohn und Ulrich (2015) massgeblich bestimmen wird. Dieser Trend sagt aus, dass neuartige Technologien mehr Einsatz erfahren werden, um unter anderem die Effizienz in der Verwaltung von Personaldossiers zu erhöhen (Dulebohn & Ulrich, 2015). Angesichts dessen ist für Dulebohn und Ulrich (2015) ersichtlich, dass sich der Fokus auf die wesentlichen wertschöpfenden Tätigkeiten in der HR-Abteilung verlegen wird und dadurch einige strategisch weniger bedeutsame HR-Aktivitäten in Zukunft wegfallen werden.

Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit PwC befragten gemeinsam mit der DGFP 315 HR-Expert:innen zu den aktuellen Entwicklungen im HRM (Bruch et al., 2022). Bruch et al. (2022) weisen darauf hin, dass bis zum Jahr 2030 die meisten Tätigkeitsbereiche des HRM signifikant an Relevanz gewinnen werden. Die Abbildung 4 verdeutlicht die Wichtigkeit sowie die Veränderungen der HR-Funktionen in den Jahren 2019 und 2022 sowie die im Jahr 2022 erhobenen Daten mit einer Prognose für das Jahr 2030.

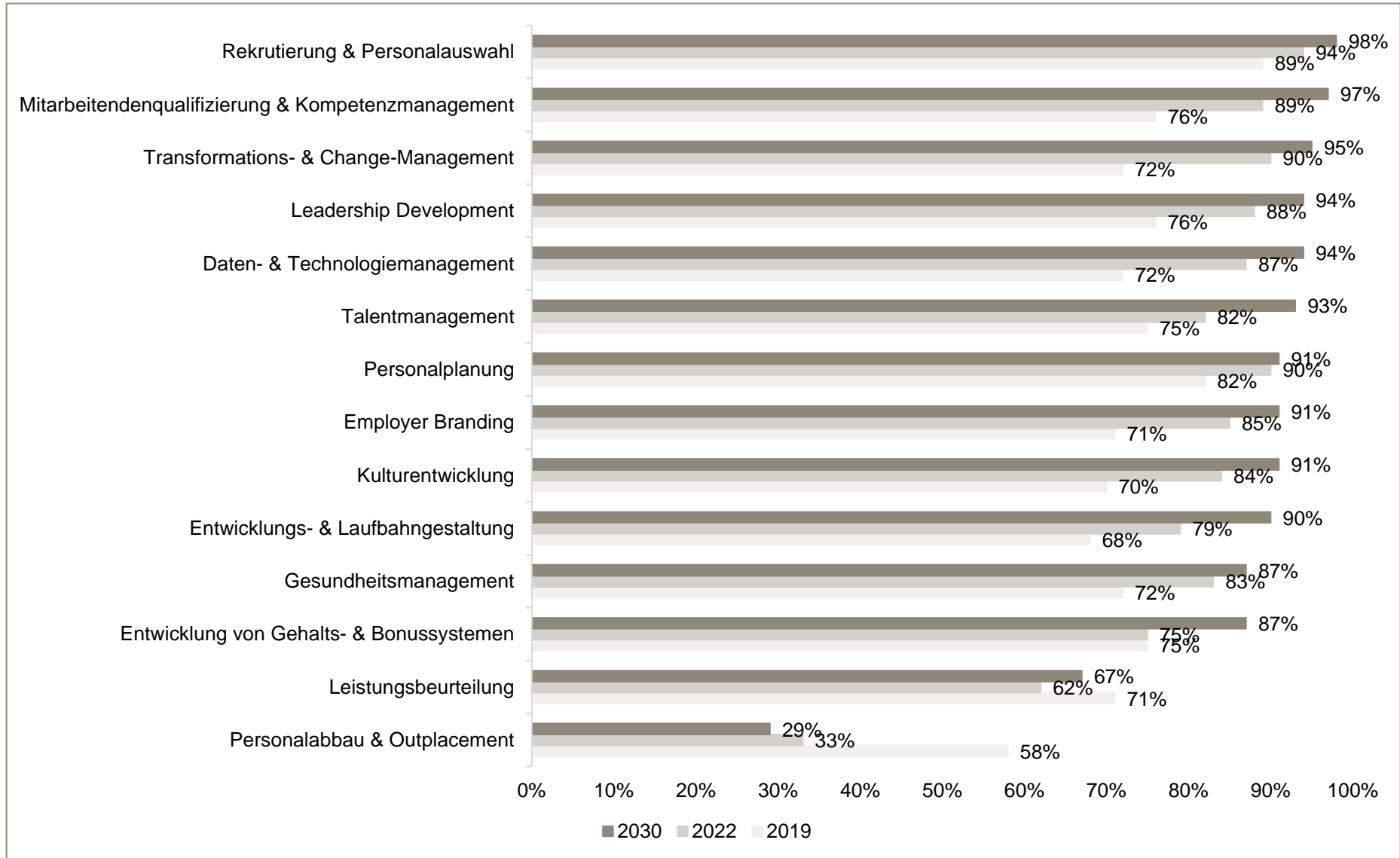


Abbildung 4. Wichtigkeit der HR-Funktionen 2019, 2022 und 2030 (in Anlehnung an Bruch et al., 2022, S. 9)

Im Fokus einer zukunftsorientierten HR-Abteilung stehen gemäss dem Trend-Barometer von Bruch et al. (2022) insbesondere die Tätigkeitsbereiche Recruiting und Personalauswahl, Mitarbeitendenqualifizierung und Kompetenzmanagement sowie Transformations- und Change-Management. Die HR-Abteilung gewinnt zunehmend an Bedeutung und übernimmt eine entscheidende Funktion in der Unterstützung von Organisationen durch die Entwicklung der Arbeitswelt (Bruch et al., 2022). Mit dem fortschreitenden Transformationsprozess wird gemäss Bruch et al. (2022) eine weitere Zunahme der Aufgaben wie auch der Bedeutung der HR-Abteilung erwartet.

3 Methodik

Dieses Kapitel stellt das Forschungsdesign sowie die qualitative und quantitative Methodik einschliesslich deren Vorgehensweise vor.

3.1 Forschungsdesign

Zur fundierten Vorbereitung wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, wobei der Fokus auf aktuellen, peer-reviewten Quellen in deutscher und englischer Sprache lag (Döring, 2023). Anschliessend folgte die Anwendung des Mixed-Methods-Ansatzes, der qualitative und quantitative Verfahren kombiniert (Döring, 2023; Flick, 2019; Schreier, 2023a), auf die im Kapitel 3.2 und 3.3 eingegangen wird. Der Fokus dieser Bachelorarbeit liegt auf der Verknüpfung von Theorie und Praxis, daher bietet sich der Mixed-Methods-Ansatz an, da dieser gemäss Döring (2023) für die Anwendungsforschung geeignet ist. Flick (2019) sowie Schreier (2023a) empfehlen den Mixed-Methods-Ansatz ebenfalls, da dieser die subjektive und objektive Perspektive vereint und so ein umfassendes Verständnis ermöglicht. Diese Bachelorarbeit wird als empirische Studie klassifiziert, da der Interview-Leitfaden und der Online-Fragebogen eigenständig entwickelt wurden (Döring, 2023). Es kann zudem von einer Feldstudie gesprochen werden, da die Erhebungen im Arbeitsumfeld durchgeführt wurden. Dies ermöglicht eine hohe Übertragbarkeit der Ergebnisse, da diese unter realitätsnahen Alltagsbedingungen durchgeführt wurden (Döring, 2023; Schreier, 2023a). Die Abbildung 5 verdeutlicht das Forschungsdesign.

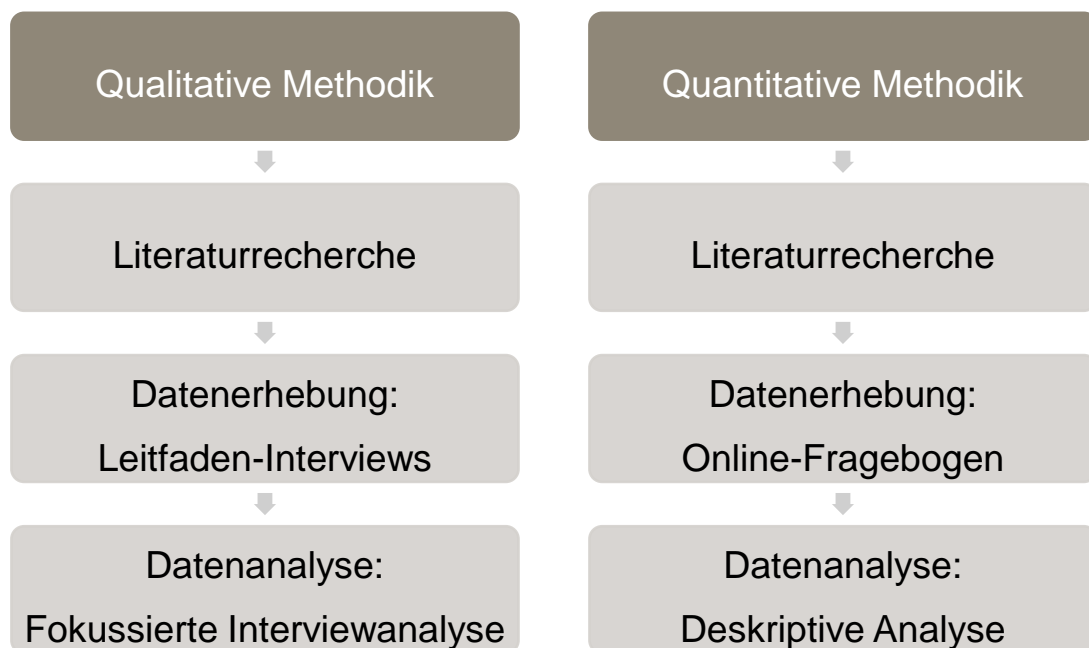


Abbildung 5. Forschungsdesign

3.2 Qualitative Methodik

Qualitative Sozialforschung dient dazu, umfassende nicht numerische Daten einer meist kleinen Stichprobe mehrheitlich nicht-standardisiert zu erheben und interpretativ auszuwerten (Bauer & Hussy, 2023a; Döring, 2023). In der Tabelle 7 werden einige Vor- und Nachteile der qualitativen Methodik aufgezeigt.

Tabelle 7

Vor- und Nachteile der qualitativen Methodik

Vorteile	Nachteile
Kognitiver Entwicklungsprozess der Forschenden (Döring, 2023)	Fehlende Planbarkeit hinsichtlich der Zeit-, Personal- und Kostenressourcen (Döring, 2023)
Zirkularität: Zwischenergebnisse beeinflussen das weitere Vorgehen (Döring, 2023; Flick, 2019)	Subjektivität, die zu Verzerrungen führen kann (Bauer et al., 2023)
Tiefes Verständnis des Untersuchungsgegenstandes (Bauer, Echterhoff, Hussy, Schreier & Weydmann, 2023)	

In diesem Unterkapitel wird zunächst die Datenerhebung dargelegt. Daraufhin erfolgt die Beschreibung der Stichprobe und abschliessend wird die Datenanalyse erläutert.

3.2.1 Datenerhebung

Dieses Unterkapitel befasst sich mit dem Leitfaden-Interview und dessen Entwicklung. Abschliessend wird der Prozess der Leitfaden-Interviewdurchführung erläutert.

3.2.1.1 Leitfaden-Interview

In dieser Bachelorarbeit wurden zur Erhebung der qualitativen Daten Leitfaden-Interviews mittels eines Interview-Leitfadens durchgeführt. Die Leitfaden-Interviews zeichnen sich gemäss Döring (2023) sowie Schreier (2023b) dadurch aus, dass der Interviewablauf mittels eines Interview-Leitfadens strukturiert wird, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellt. Trotzdem handelt es sich nach Döring (2023), Flick (2019) sowie Schreier (2023b) um ein halbstandardisiertes Instrument der Datenerhebung, da es erlaubt, während des Interviews flexibel auf neue Fragen und Themen einzugehen (Döring, 2023; Schreier, 2023b). Aus diesen Gründen wurden Leitfaden-Interviews für die qualitative Datenerhebung dieser Bachelorarbeit gewählt.

Entwicklung des Interview-Leitfadens

Der Interview-Leitfaden wurde gemäss Döring (2023) anhand der Oberthemen im Kapitel 2 sowie der Forschungsfrage im Kapitel 1 entwickelt. Dadurch unterteilt sich dieser in drei Oberthemen: HR-Strategie, HR-Aufgaben und HR-Rollen. Der Interview-Leitfaden startet mit der Erfragung der relevanten demographischen Merkmale (Döring, 2023). Darauf folgen nach Döring (2023), Flick (2019) sowie Schreier (2023b) die Leitfragen, die gemäss Schreier (2023b) in einer Erzählaufforderung formuliert werden sollen. Zur Vertiefung der Antworten werden gemäss Döring (2023) und Flick (2019) konkrete Fragen formuliert. Aufgrund positiver Erfahrungen der Interviewerin wurden Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen sowie Checklisten zu jeder Leitfrage in den Interview-Leitfaden aufgenommen, um das Interview aufrechtzuerhalten, thematische Abweichungen zu korrigieren und um sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte thematisiert wurden. Der erste Entwurf des Interview-Leitfadens ist im Anhang C ersichtlich. Auf die Empfehlung von Döring (2023) sowie Schreier (2023b) wurde ein Probe-Interview durchgeführt, um die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen sowie die ungefähre Dauer zu bestimmen. Zugleich dient es der Vorbereitung auf Herausforderungen des Leitfaden-Interviews, die laut Döring (2023), Flick (2019) sowie Schreier (2023b) durch Probe-Interviews bewältigt werden können. Das Probe-Interview wurde mit der HR-Generalistin der pflegimuri durchgeführt, da sie der pflegimuri und spezifisch der HR-Abteilung thematisch nahesteht. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass das Probe-Interview einen Mehrwert darstellt. Nach dem Probe-Interview wurde der Interview-Leitfaden auf Grundlage des Feedbacks überarbeitet. Die Anpassungen sind im Anhang D dokumentiert. Der daraus resultierende finale Interview-Leitfaden ist im Anhang E ersichtlich.

3.2.1.2 Leitfaden-Interviewdurchführung

Die qualitative Datenerhebung wurde am 3. März 2025 in der pflegimuri durchgeführt. Vor Beginn der Leitfaden-Interviews erhielten die Interviewten die Einverständniserklärung, die im Anhang F ersichtlich sind, zur Durchsicht und unterzeichneten diese, wenn sie damit einverstanden waren. Nach erneuter Nachfrage zur Zustimmung der Aufnahme wurde die Audioaufnahme gestartet, woraufhin das Leitfaden-Interview begann.

Die Definitionen sowie die Erzählaufforderungen wurden mittels einer PowerPoint-Präsentation visualisiert, die im Anhang G einsehbar ist. Diese diente der Sicherstellung des einheitlichen Verständnisses, der thematischen Orientierung sowie der kontinuierlichen Präsenz der Erzählaufforderung während der Beantwortung.

Es wurden vier Leitfaden-Interviews durchgeführt, die jeweils auf eine Dauer von einer Stunde angesetzt waren. Die durchschnittliche Dauer der Leitfaden-Interviews betrug 53.06 Minuten.

3.2.2 Stichprobe

Für die qualitative Datenerhebung wurde eine homogene gezielte Stichprobe ausgewählt, die gemäss Schreier (2023c) durch gemeinsame Merkmale gekennzeichnet ist, in diesem Fall die Zugehörigkeit zur pflegimuri. Bruederlin (2020) und Dietl (2018) empfehlen, dass die Leitfaden-Interviews mit wesentlichen strategischen Entscheidungsträger:innen geführt werden. Zusätzlich können noch Interviews mit Personen geführt werden, die dem HRM thematisch nahestehen und somit von den Ergebnissen betroffen sind (Bruederlin, 2020; Dietl, 2018). Die Leitfaden-Interviews wurden in Übereinstimmung mit den Empfehlungen von Bruederlin (2020) und Dietl (2018) mit drei Mitglieder:innen der Geschäftsleitung durchgeführt, darunter eine Person, die zugleich in der HR-Abteilung tätig ist, sowie mit einer weiteren Person aus der HR-Abteilung. Die 4 Interviewten wurden über denselben Akquiseweg, per E-Mail, rekrutiert. In der E-Mail wurden die Interviewten über das Thema und Ziel dieser Bachelorarbeit aufgeklärt und gebeten, mit ihrem Fachwissen diese Studie zu unterstützen. Dabei konnten sie über einen Terminblocker zustimmen oder ablehnen, wobei alle 4 Interviewten ihre Zustimmung erteilten. Die nachfolgende Abbildung 6 veranschaulicht die qualitative Stichprobe, unterteilt nach den jeweiligen Funktionen.

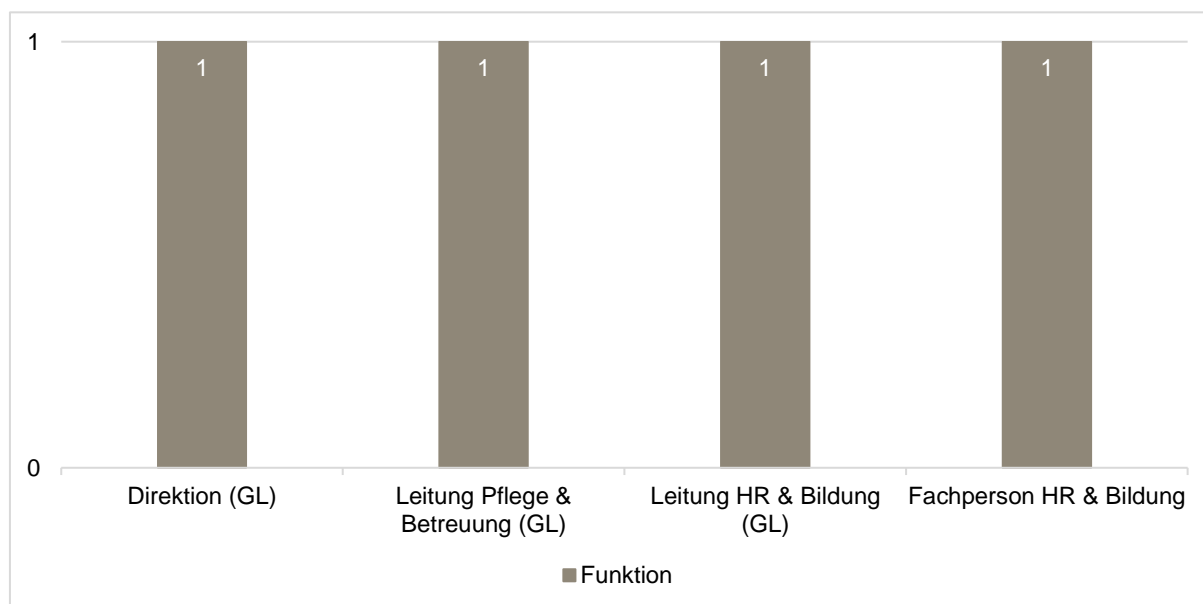


Abbildung 6. qualitative Stichprobenbeschreibung

3.2.3 Datenanalyse

In diesem Unterkapitel wird das Vorgehen der fokussierten Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) erläutert. Die Abbildung 7 verdeutlicht das in den nachfolgenden Unterkapiteln beschriebene Vorgehen.



Abbildung 7. Vorgehensweise fokussierte Interviewanalyse

3.2.3.1 Transkription

Die Leitfaden-Interviews wurden auf Hochdeutsch geführt und, wie im Kapitel 3.2.1.2 erwähnt, aufgezeichnet, wodurch die Transkription erleichtert wurde. Die Leitfaden-Interviews wurden mit MAXQDA Transcription automatisch transkribiert und anschliessend manuell überarbeitet. Bei der Überarbeitung wurde sich insbesondere darauf geachtet, personenbezogene Angaben so zu anonymisieren, dass Rückschlüsse auf die Interviewten weitestgehend ausgeschlossen werden können. Die Transkripte sind im Anhang H ersichtlich. Die Transkription erfolgte nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2024). Es soll beispielsweise darauf geachtet werden, dass jeder Sprechbeitrag als eigener Absatz transkribiert wird und kurze Einwürfe der jeweils anderen Person wie «Ja» mittels Klammern in den Sprechbeitrag integriert werden (Kuckartz & Rädiker, 2024).

3.2.3.2 Grobcodierung

Der Interview-Leitfaden, auf den im Kapitel 3.2.1.1 eingegangen wurde und im Anhang E ersichtlich ist, dient gemäss Kuckartz und Rädiker (2024) als Vorarbeit für das Grobkategoriensystem. Die daraus entwickelten Kategorien umfassen thematische, ordnende und gliedernde Kategorien. Bei der Entwicklung der Grobkategorien wurde unter anderem darauf geachtet, dass diese in Zusammenhang mit der Forschungsfrage stehen und trennscharf sind (Kuckartz & Rädiker, 2024). Zusätzlich wurden auf Empfehlung von Kuckartz und Rädiker (2024) die Kategorien *Sonstiges*, *Blumen am Wegesrand* und *Zitierfähige Textstellen* ergänzt, die in Tabelle 8 erläutert werden.

Tabelle 8

Erläuterung der Kategorien (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 42)

Kategorien	Erläuterungen
Sonstiges	Erfassung relevanter Textstellen zur Beantwortung der Forschungsfrage, für die bisher keine geeignete Kategorie entwickelt wurde.
Blumen am Wegesrand	Erfassung relevanter Textstellen, die nicht unmittelbar zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen, jedoch als Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsprojekt von Bedeutung sein könnten.
Zitierfähige Textstellen	Erfassung von Textstellen, die eine Aussage als besonders relevant oder aufschlussreich hervorheben und somit als zitierfähig angesehen werden.

Die Definitionen, die im Anhang I ersichtlich sind, wurden deduktiv mittels der in Kapitel 2 verwendeten Literatur entwickelt und gemeinsam mit den dazugehörigen Leitfragen in einem Memo dokumentiert. Dieses Vorgehen dient der Zuordnung der Inhalte zu den Kategorien (Kuckartz & Rädiker, 2024). Das entwickelte Grobkatgoriensystem ist in Abbildung 8 ersichtlich.

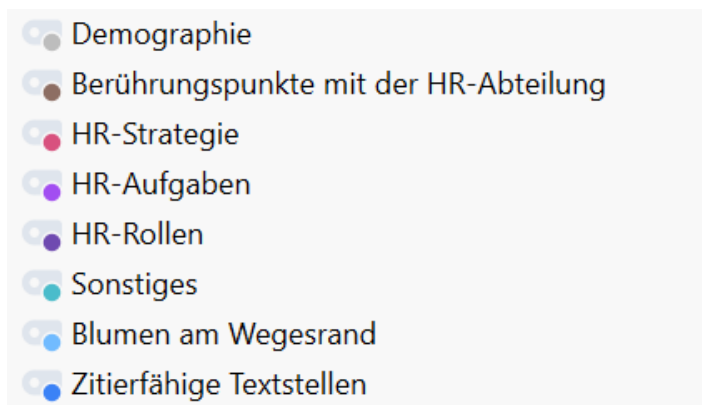


Abbildung 8. Grobkatgoriensystem, generiert mit MAXQDA 2024

Vor der Grobcodierung wurde zudem festgelegt, dass Mehrfachnennungen und -codierungen vorgenommen werden, da es sich bei den Aussagen der Interviewten nicht um objektive Fakten handelt. Dadurch lässt sich nachvollziehen, welche Aspekte hervorstechen und vorrangig zu berücksichtigen sind (Kuckartz & Rädiker, 2024).

3.2.3.3 Feincodierung

Im ersten Schritt der Feincodierung erfolgt gemäss Kuckartz und Rädiker (2024) die weiterführende Analyse der codierten Textstellen, um darauf aufbauend Sub- sowie Subsubkategorien zu entwickeln. Dabei weisen Kuckartz und Rädiker (2024) darauf hin, dass Grobkatgorien in Sub- sowie Subsubkategorien unterteilt werden sollten, sofern sie für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind und die Aussagen der Interviewten umfangreich sowie vielschichtig ausfallen. Dies trifft auf die Mehrheit der in Abbildung 8 dargestellten Grobkatgorien zu. Auffällige Sub- sowie Subsubkategorien wurden bereits während der Grobcodierung notiert und durch Vorschläge des MAXQDA AI Assist ergänzt. Die gebildeten Sub- sowie Subsubkategorien wurden anschliessend überarbeitet. Bei der Entwicklung dieser Kategorien wurde wie auch bei den Grobkatgorien im Kapitel 3.2.3.2 unter anderem darauf geachtet, dass diese trennscharf sind sowie Ausprägungen der ihr zugeordneten Grobkatgorie bilden (Kuckartz & Rädiker, 2024). Die Definitionen, die im Anhang I nachgelesen werden können, wurden entweder deduktiv auf Basis der in Kapitel 2 verwendeten Literatur oder induktiv aus den erhobenen Daten abgeleitet und in Memos dokumentiert. Dieses Vorgehen gewährleistet wie auch im Kapitel 3.2.3.2 die Zuordnung der codierten Textstellen zu den Kategorien (Kuckartz & Rädiker, 2024).

Bei der Sub- sowie Subsubcodierung wurden aus den gleichen Gründen wie auch im Kapitel 3.2.3.2 erläutert Mehrfachnennungen und -codierungen vorgenommen (Kuckartz & Rädiker, 2024). Die Feincodierung erfolgte mithilfe des Smart-Coding-Tools im MAXQDA 2024. Das entwickelte finale Kategoriensystem ist in Abbildung 9 dargestellt.



Abbildung 9. finales Kategoriensystem

3.2.3.4 Analyse der erhobenen Daten

Diese Bachelorarbeit begrenzt sich auf die themenorientierte Analyse, die sich auf die Themen und dazugehörigen codierten Textstellen, die die häufigsten Nennungen aufweisen, fokussiert (Kuckartz & Rädiker, 2024). Diese Analyseform wurde gewählt, da diese eine gezielte Konzentration auf inhaltlich relevante Schwerpunkte erlaubt.

Das finale Kategoriensystem, das in Abbildung 9 ersichtlich ist, ermöglicht eine erste qualitative Beantwortung der Forschungsfrage. Somit handelt es sich um den ersten Schritt der Analyse der erhobenen Daten (Kuckartz & Rädiker, 2024).

In einem weiteren Schritt wurden die Kategorien einer vertieften Analyse unterzogen (Kuckartz & Rädiker, 2024). Dadurch wurden die codierten Textstellen pro entwickelte Sub- oder Subsubkategorie mithilfe des MAXQDA AI Assist zusammengefasst. Die generierten Zusammenfassungen wurden auf Grundlage der codierten Textstellen überarbeitet und können im Anhang I eingesehen werden.

Im nächsten Schritt der Analyse wurden die Kategorienhäufigkeiten pro Leitfaden-Interview mit dem Code-Matrix-Browser im MAXQDA bestimmt. Der Code-Matrix-Browser, wurde von MAXQDA in ein Word exportiert und ist im Anhang J ersichtlich.

Im letzten Schritt der Analyse wurde eine Codewolke erstellt, diese stellt gemäss Kuckartz und Rädiker (2024) die am häufigsten verwendeten Codes dar. Je grösser die Schrift des Codes, desto häufiger wurde dieser zur Kategorisierung von Textstellen verwendet (Kuckartz & Rädiker, 2024). Die Codewolke in Abbildung 10 visualisiert somit die am häufigsten verwendeten Codes und ergänzt dadurch die Analyse des Code-Matrix-Browser durch eine bildliche Darstellung über alle Leitfaden-Interviews hinweg.



Abbildung 10. Codewolke, generiert mit MAXQDA 2024

3.3 Quantitative Methodik

Quantitative Sozialforschung dient dazu numerische Messwerte einer meist grossen und repräsentativen Stichprobe mehrheitlich mit standardisierten Instrumenten zu erheben und statistisch auszuwerten (Bauer & Hussy, 2023a; Döring, 2023). In der Tabelle 9 werden einige Vor- und Nachteile der quantitativen Methodik dargestellt.

Tabelle 9

Vor- und Nachteile der quantitativen Methodik

Vorteile	Nachteile
Hohes Mass an Präzision durch die Quantifizierung von Informationen (Bauer et al., 2023)	Mangelndes Verständnis des Untersuchungsgegenstandes (Bauer et al., 2023)
Herstellung von Objektivität (Bauer et al., 2023; Döring, 2023)	Vereinfachte Darstellung der komplexen Realität (Bauer et al., 2023)
Gewährleistung einer guten Vergleichbarkeit zwischen den Daten (Bauer et al., 2023)	Sequenzialität: Zwischenergebnisse beeinflussen das weitere Vorgehen nicht (Döring, 2023; Flick, 2019)

In diesem Unterkapitel wird zunächst die Datenerhebung dargelegt. Daraufhin erfolgt eine Beschreibung der Stichprobe und abschliessend wird die Datenanalyse erläutert.

3.3.1 Datenerhebung

Dieses Unterkapitel befasst sich mit dem Online-Fragebogen und dessen Entwicklung. Abschliessend wird der Prozess der Online-Fragebogendurchführung erläutert.

3.3.1.1 Online-Fragebogen

In dieser Bachelorarbeit wurde zur Erhebung der quantitativen Daten ein standardisierter Online-Fragebogen mit einer fünfstufigen Likert-Skala von *trifft zu* bis *trifft nicht zu* sowie der Antwortmöglichkeit *keine Antwort*, damit der Abbruch des Fragebogens verringert werden kann, durchgeführt. Die Möglichkeit der Online-Datenerhebung führt zu Effizienzsteigerung sowie zur Vereinfachung der Datenerhebung (Echterhoff, 2023), wodurch dies eine geeignete Datenerhebungsmethode für diese Bachelorarbeit darstellt. Diese ermöglichte es, dass die Befragten den Fragebogen zeit- und ortsunabhängig ausfüllen konnten, was im Hinblick auf den Schichtbetrieb in der pflegimuri eine Effizienzsteigerung mit sich bringen kann.

Entwicklung des Online-Fragebogens

Auch der Online-Fragebogen wurde gemäss Döring (2023) anhand der Themen im Kapitel 2 sowie der Forschungsfrage im Kapitel 1 entwickelt. Dadurch unterteilt sich der Online-Fragebogen wie auch der Interview-Leitfaden im Kapitel 3.2.1.1 in drei Konstrukte:

HR-Strategie, HR-Aufgaben und HR-Rollen. Die Items wurden anhand der Richtlinien zur Itemformulierung nach Bühner (2021) formuliert, wobei sich beispielsweise darauf geachtet wurde, mehrdeutige Begriffe zu vermeiden und jedes Item auf einen klar abgegrenzten Inhalt zu fokussieren. Anhand dieser Richtlinien wurde der erste Entwurf des Online-Fragebogens entwickelt. Dieser umfasst 20 geschlossene Items und 8 offene Fragen, die je nach Antwort aufgrund des hinterlegten Filters ausgelöst wurden. Der erste Entwurf des Online-Fragebogens kann im Anhang K eingesehen werden. Es handelt sich nicht um Pflichtitems und -fragen, damit die Befragten nicht zu einer Antwort gezwungen werden, was zu einer geringeren Abbruchrate führen kann. Auf die Empfehlung von Döring (2023) wurde nach der Entwicklung des ersten Entwurfes wie auch im Kapitel 3.2.1.1 ein Pre-Test durchgeführt, um die Verständlichkeit der Items zu überprüfen sowie die ungefähre Dauer zu bestimmen. Der entwickelte Online-Fragebogen wurde dafür ins Umfragetool Tivian implementiert. Mittels der Pre-Test-Funktion konnten die Testpersonen ihr Feedback direkt in das Umfragetool Tivian integrieren. Der Pre-Test des Fragebogens wurde mit drei Personen durchgeführt, die Berührungspunkte mit der HR-Abteilung ihrer Organisation aufweisen. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass der Pre-Test einen Mehrwert aufweist. Mittels des Pre-Tests wurde der Online-Fragebogen auf Grundlage des erhaltenen Feedbacks überarbeitet. Die Anpassungen wurden dokumentiert und können im Anhang L eingesehen werden. Der finale Online-Fragebogen, der nach wie vor 20 geschlossene Aussagen und gesamthaft 8 offene Fragen enthält, ist im Anhang M ersichtlich.

3.3.1.2 Online-Fragebogendurchführung

Die quantitative Datenerhebung erfolgte vom 3. bis 31. März 2025. Der Link zum Online-Fragebogen wurde über die Kommunikationsapp Beekeeper an 32 Führungspersonen versendet. Die Beekeeper-Nachricht enthielt allgemeine Informationen zur Studie und der Hinweis, dass vor Beginn des Online-Fragebogens ausführliche Informationen zur Datenerhebung erhalten werden, wie im finalen Fragebogen im Anhang M ersichtlich ist. Damit eine möglichst hohe Rücklaufquote gewährleistet werden konnte, wurden die Führungspersonen zweimal an die Ausfüllung des Online-Fragebogens erinnert, sofern dies noch nicht erledigt wurde.

Für die Online-Fragebogendurchführung wurde eine Bearbeitungszeit von 10 bis 15 Minuten eingeplant. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit lag gemäss dem Umfragetool Tivian bei 16 Minuten und 49 Sekunden. Insgesamt beteiligten sich 30 von 32 Führungspersonen der pflegimuri an der quantitativen Datenerhebung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 93.75 %.

3.3.2 Stichprobe

Die quantitative Datenerhebung erfolgte mittels einer Vollerhebung der Führungspersonen der pflegimuri, da diese die meisten Berührungspunkte mit der HR-Abteilung aufweisen. Bauer und Hussy (2023b) betonen, dass Vollerhebungen nur selten durchgeführt werden, da ihr Umfang in der Praxis kaum realisierbar ist. Bei eher kleinen und heterogen zusammengesetzten Populationen hingegen, wie die 32 Führungspersonen der pflegimuri, wird eine Vollerhebung sogar empfohlen, da eine Stichprobe Verfälschungen hervorführen könnte (Döring, 2023).

Wie bereits im Kapitel 3.3.1.2 aufgezeigt, nahmen 30 Führungspersonen der pflegimuri am Online-Fragebogen teil. Die nachfolgende Tabelle 10 und die Abbildung 11 bieten eine Übersicht über die Bereiche, in denen die 30 Führungspersonen in der pflegimuri tätig sind.

Tabelle 10
Stichprobenbeschreibung Arbeitsbereich, generiert mit SPSS

Arbeitsbereiche	Häufigkeiten	Prozent
Pflege & Betreuung	14	46.7 %
Hotellerie	5	16.7 %
Finanzen & Administration	2	6.7 %
Infrastruktur & Betrieb	3	10 %
HR & Bildung	2	6.7 %
Stabstellen	4	13.3 %
Gesamt	30	100 %

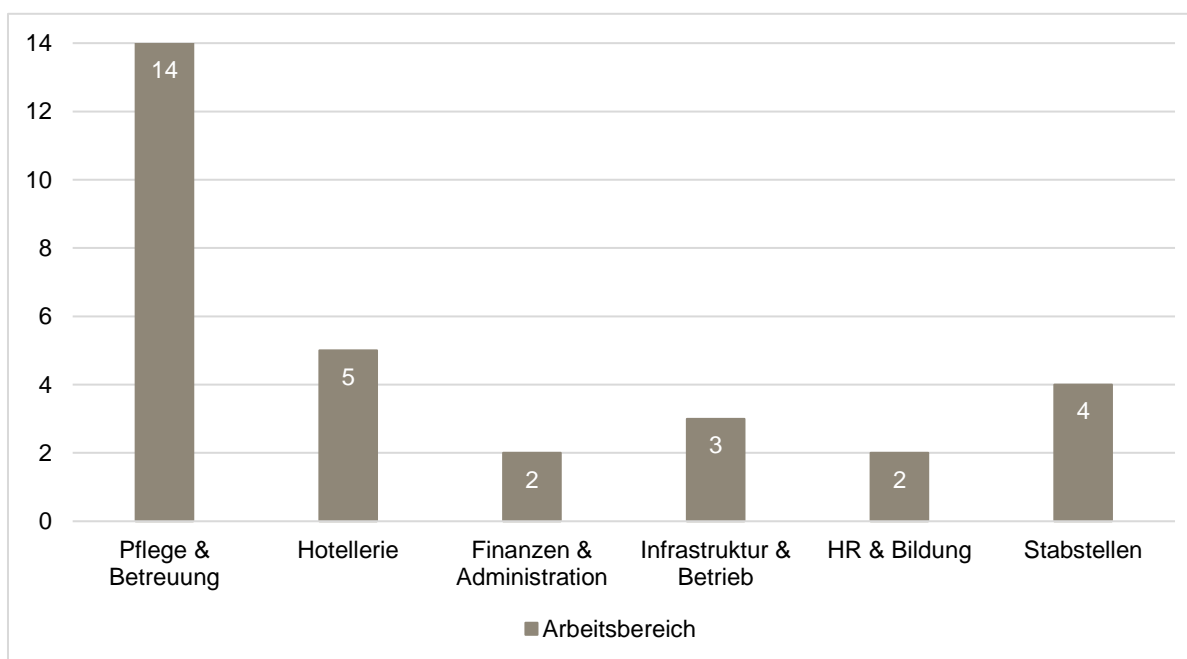


Abbildung 11. quantitative Stichprobenbeschreibung

3.3.3 Datenanalyse

In diesem Unterkapitel wird das Vorgehen der quantitativen Datenanalyse erläutert. Die Abbildung 12 verdeutlicht das in den nachfolgenden Unterkapiteln beschriebene Vorgehen.

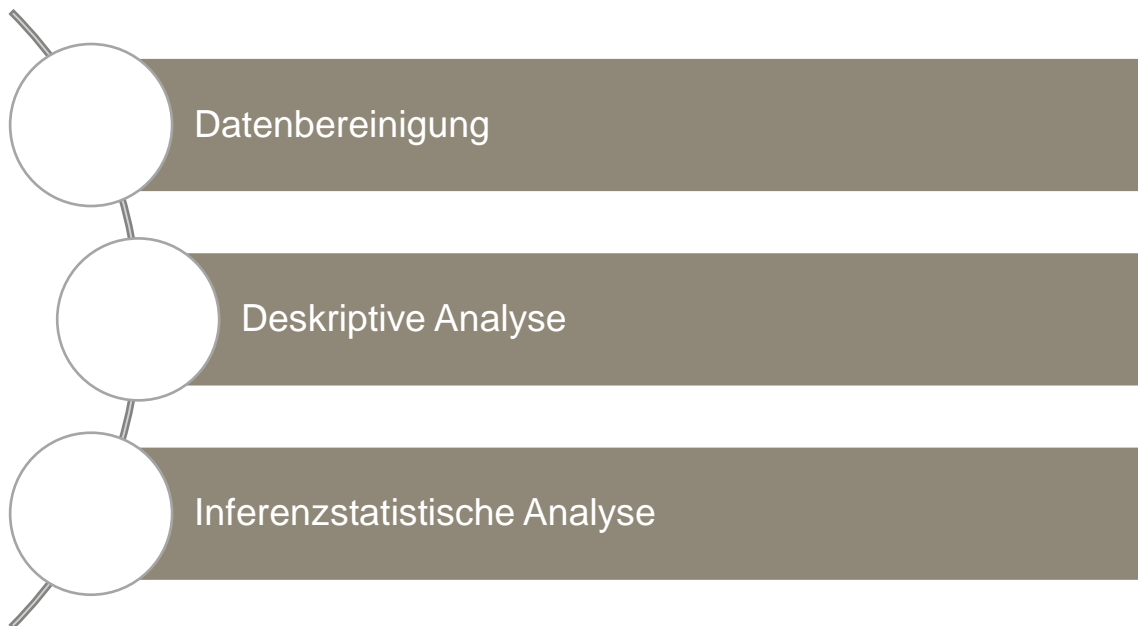


Abbildung 12. Vorgehensweise quantitative Datenanalyse

3.3.3.1 Datenbereinigung

Zur Sicherstellung der Qualität und Aussagekraft der Ergebnisse im Kapitel 4 wurde der aus dem Umfragetool Tivian exportierte Datensatz in der Statistiksoftware SPSS bereinigt.

Irrelevante Variablen wurden aus dem Datensatz entfernt, relevante Variablen gemäss Bühl (2019) umbenannt und auf die Korrektheit der Messniveaus überprüft. Fehlende Werte, die auftraten, wenn die Befragten Items oder Fragen übersprangen, eine offene Frage aufgrund des Filters nicht ausgelöst oder die Antwortalternative *keine Antwort* ausgewählt wurde, wurden identifiziert und einheitlich mit dem Wert -99 codiert (Bühl, 2019). Die explizite Codierung fehlender Werte ist gemäss Bühl (2019) entscheidend, um diese Fälle bei Analysen auszuschliessen und somit Verzerrungen der Ergebnisse zu vermeiden. Zudem erfolgte eine Prüfung des Datensatzes auf Ausreisser sowie doppelte Einträge, wobei keine identifiziert werden konnten. Als letzter Schritt wurde überprüft, ob im Datensatz negativ gepolte Items enthalten sind, die eine Umcodierung erforderlich machen. Die Überprüfung ergab, dass keine solchen Items vorliegen.

3.3.3.2 Deskriptive Analyse

Diese Bachelorarbeit konzentriert sich auf eine deskriptive Analyse, da diese einen Überblick über zentrale Tendenzen und Häufigkeiten bietet.

Im ersten Schritt wurden für die geschlossenen Items, die im Anhang M nachgelesen werden können, mithilfe der Statistiksoftware SPSS eine deskriptive Analyse mit den im

Anhang N erläuterten Kennzahlen erstellt. Die bereichsübergreifende Auswertung ist im Anhang O, die bereichsspezifische im Anhang P ersichtlich.

Im nächsten Schritt wurden die offenen Fragen, die im Anhang M eingesehen werden können, mittels einer Textanalyse ausgewertet. Bei inhaltlicher Übereinstimmung erfolgte eine Zuordnung zum qualitativen Kategoriensystem, das in Abbildung 9 ersichtlich ist, wodurch qualitative und quantitative Daten verknüpft wurden. Dieser Analyseschritt ist bereichsübergreifend im Anhang Q ersichtlich. Eine bereichsspezifische inhaltliche Analyse der offenen Fragen wurde geprüft, jedoch mangels zusätzlicher Erkenntnisse verworfen.

Im letzten Schritt wurde mit der Statistiksoftware SPSS die Häufigkeitsauswertung pro Item erstellt. Dieser Analyseschritt ermöglicht eine transparente Darstellung der Anzahl der Befragten, die sich jeweils für eine der Antwortalternativen von *trifft nicht zu* bis *trifft zu* entschieden haben (Bühl, 2019). Die bereichsübergreifenden Ergebnisse sind im Anhang R dargestellt und die bereichsspezifischen im Anhang S.

3.3.3.3 Inferenzstatistische Analyse

Anschliessend wurde anhand der deskriptiven Auswertungen im Kapitel 3.3.3.2 untersucht, ob zwischen den Bereichen Unterschiede in den Mittelwerten der Items bestehen. Dabei zeigten sich kleine bis deutlich erkennbare Mittelwertunterschiede. Um diese vertiefend zu prüfen, wurde in Erwägung gezogen, eine Varianzanalyse durchzuführen. Zentrale Voraussetzungen für die Durchführung einer Varianzanalyse sind die Normalverteilung der Messwerte innerhalb der Bereiche sowie die Varianzhomogenität zwischen den Bereichen (Heimsch, Niederer & Zöfel, 2018).

Die Überprüfung der Normalverteilung erfolgte, soweit durchführbar, mithilfe des Kolmogorov-Smirnov-Tests. Bei $p < 0.05$ besteht eine signifikante Abweichung der Normalverteilung (Bühl, 2019). Bei Bereichen mit geringer Stichprobengrösse wurde auf die visuelle Begutachtung von Histogrammen mit Normalverteilungskurve zurückgegriffen. Die Überprüfung auf Normalverteilung zeigt auf, dass nicht alle Items innerhalb der Bereiche als normalverteilt angesehen werden können, wie dies in Anhang T ersichtlich ist.

Die Überprüfung der Varianzhomogenität mit dem Levene-Test basierend auf dem Mittelwert ergibt, dass nicht bei allen Items die Varianzen bereichsübergreifend als gleich angesehen werden können. Bei $p < 0.05$ liegt eine signifikante Abweichung der Varianzhomogenität vor (Bühl, 2019). Die Ergebnisse sind im Anhang U ausgewiesen.

Die Aussagekraft und statistische Belastbarkeit einer Varianzanalyse wäre aufgrund der nicht durchgängig gegebenen Normalverteilung und teilweise nicht homogenen Varianzen nur eingeschränkt gegeben. Daher wurde auf die Durchführung einer Varianzanalyse verzichtet und die Mittelwertunterschiede zwischen den Bereichen rein deskriptiv berichtet.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zunächst die qualitativen Ergebnisse aufgezeigt. Anschliessend folgt die Erläuterung der quantitativen Ergebnisse.

4.1 Qualitative Ergebnisse

Im Unterkapitel 3.2.3.4 wurde eine Analyse der erhobenen qualitativen Daten vorgenommen, die nun die Formulierung der qualitativen Ergebnisse unterstützen.

Das finale Kategoriensystem, in welchem die Ergebnisse aller Kategorien verschriftlicht wurden, kann im Anhang I eingesehen werden. Die relevanten Kategorien wurden anhand der Gesamtzahl der Nennungen über alle Leitfaden-Interviews hinweg mithilfe des Code-Matrix-Browsers, der im Anhang J ersichtlich ist, und der Codewolke in Abbildung 10 identifiziert. Kategorien mit mehr als acht Nennungen wurden als relevant für die Forschungsfrage bestimmt. Diese Kategorien wurden im Code-Matrix-Browser im Anhang J farbig hervorgehoben und in den nachfolgenden Abbildungen mittels kräftigeren Pfeilen gekennzeichnet. Diese werden in den nachfolgenden Unterkapiteln anhand der zugewiesenen codierten Textstellen erläutert sowie durch exemplarische Zitate aus den Leitfaden-Interviews ergänzt.

4.1.1 HR-Strategie

Der Grobkatgorie *HR-Strategie* konnten gesamthaft 52 Aussagen zugeordnet werden. Innerhalb dieser wurden 7 Subkategorien gebildet, von denen sich 4 als besonders relevant für die Forschungsfrage erwiesen haben. Die Abbildung 13 visualisiert die Grobkatgorie *HR-Strategie* und ihre Subkategorien.

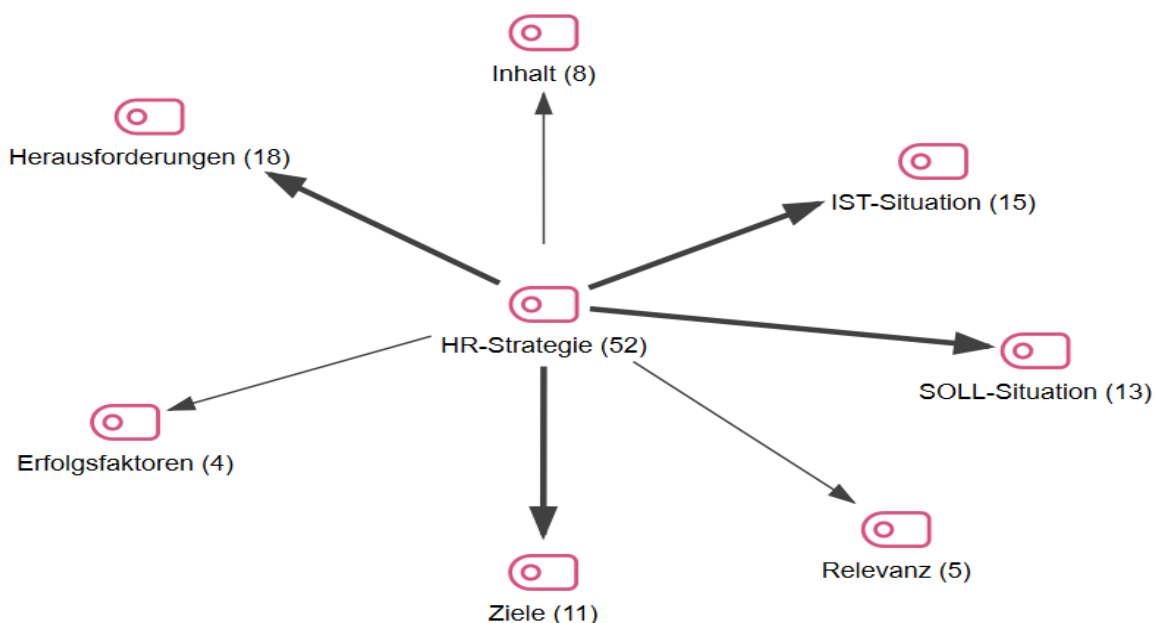


Abbildung 13. HR-Strategie Creative Coding, generiert mit MAXQDA 2024

IST-Situation

Die Subkategorie *IST-Situation* weist 15 codierte Textstellen auf. Die Interviewten sind sich einig, dass in der jetzigen Ausrichtung der HR-Strategie bereits strategische Aspekte erkennbar sind, wie die Positionierung der pflegimuri als attraktive Arbeitgeberin oder auch die bereichsspezifische Aufteilung der Zuständigkeiten innerhalb der HR-Abteilung. Es fehlt jedoch ein Leitfaden, an dem sich bei der Transformation der HR-Abteilung orientiert werden kann.

«Allen Involvierten ist klar, dass der Betrieb in unserer Grösse [...], der sollte die Human Resources Management Arbeit strategisch angehen. Und da sind wir ein bisschen hineingestolpert und sind eigentlich im Tun, in der Strategieentwicklung.» (Interview B1:17)

SOLL-Situation

Der Subkategorie *SOLL-Situation* wurden 13 codierte Textstellen zugeordnet. Für die erfolgreiche Transformation der HR-Abteilung der pflegimuri werden gemäss den Leitfaden-Interviews zum einen personelle Ressourcen sowie technische Hilfsmittel benötigt. Zudem sollten für eine erfolgreiche Transformation spezifische Strategien für jede HR-Aufgabe entlang des Employee Lifecycles entwickelt werden. Die entwickelte HR-Strategie sollte zudem klare Definitionen der Zuständigkeiten beinhalten, was zu weiterführenden Massnahmen wie Führungsentwicklung führen kann.

Also ich denke, wir brauchen mehr personelle Ressourcen, um uns wirklich um die wichtigen Themen kümmern zu können, dass wir als HR zum Mitgestalter werden [...]. Und ich denke, dass wir uns mehr strategisch ausrichten können, müssen wir auch technische Hilfsmittel zur Verfügung haben, die uns die Arbeit erleichtern.
(Interview B3:13)

Ziele

Die Subkategorie *Ziele* weist 11 codierte Textstellen auf. Die Interviewten sind sich einig, dass das Hauptziel einer HR-Strategie darin besteht, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Wobei sie darauf hinweisen, dass Aspekte von diesem Hauptziel bereits jetzt strategisch angegangen werden, insbesondere die Entwicklung einer Arbeitgebermarke oder auch die lebensorientierte Personalentwicklung. Die Interviewten betonen auch bei den Zielen der HR-Strategie die Wichtigkeit der Ausrichtung an den Organisationszielen.

[...] Strategie ist immer ein langer Prozess und die Ziele sind eigentlich, dass wir wirklich ein professionell geführter Betrieb sind, wo der Mitarbeiter weiss, woran er ist. Und für das braucht es zwingend eine HR-Strategie. Und ich denke, das ist für mich das oberste [...] Ziel [...]. (Interview B2, Pos. 17)

Herausforderungen

Der Subkategorie *Herausforderungen* wurden 18 codierte Textstellen zugeordnet. Alle Interviewten erkennen Herausforderungen in der Entwicklung einer HR-Strategie. Die Herausforderungen betreffen die Zusammenarbeit, die Zuständigkeiten sowie das gegenseitige Verständnis zwischen der HR-Abteilung der pflegimuri und den Führungspersonen, die Gefahr sich mit nicht aktuellen Themen auseinanderzusetzen sowie einer möglichen mangelnden Anpassungsfähigkeit der HR-Strategie.

«Da müsste man (...) sicherstellen, dass [...] die Strategien möglichst viele Themen auch abdecken. Ja, dass wir wie den Fokus nicht zu fest auf einen bestimmten Bereich legen und etwas anderes dann darunter leidet.» (Interview B4:27)

4.1.2 HR-Aufgaben

Die Grobkatgorie *HR-Aufgaben* beinhaltet 26 Aussagen. Innerhalb dieser wurden 11 Subkategorien sowie 16 Subsubkategorien entwickelt, von denen sich 4 Subkategorien sowie 4 Subsubkategorien als besonders relevant für die Forschungsfrage herauskristallisiert haben. Die Grobkatgorie *HR-Aufgaben* und ihre Sub- sowie Subsubkategorien sind in Abbildung 14 visualisiert.

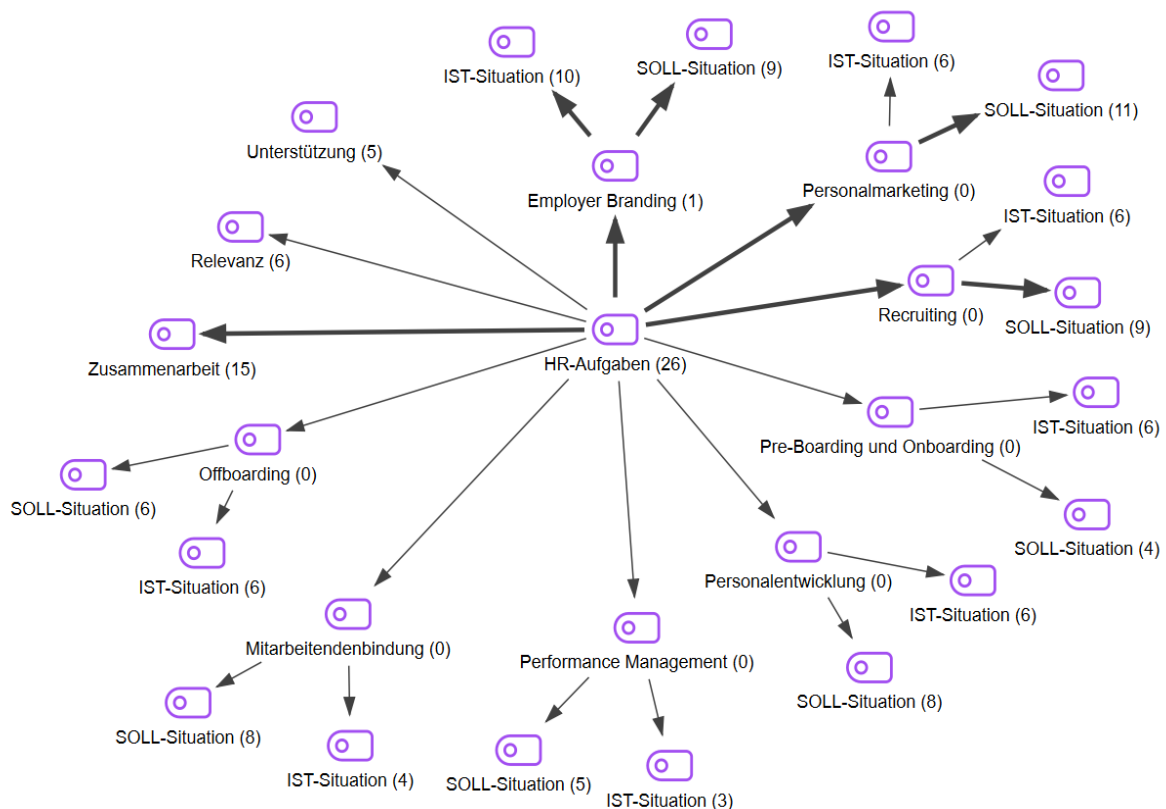


Abbildung 14. HR-Aufgaben Creative Coding, generiert mit MAXQDA 2024

Employer Branding

Die Subkategorie *Employer Branding* weist 20 codierte Textstellen auf. Innerhalb dieser wurden die beiden Subsubkategorien *IST-Situation* mit 10 Nennungen und *SOLL-Situation* mit 9 Nennungen entwickelt.

Die 4 Interviewten sind sich einig, dass das Employer Branding in der pflegimuri derzeit von hoher Relevanz ist und seit Projektbeginn im Jahr 2024 positive Fortschritte erzielt. Dies zeigt sich durch die Entwicklung einer Arbeitgebermarke mit dem Claim *besser.anders.arbeiten* und einer EVP, die im Anhang B eingesehen werden kann. Das Employer Branding soll sicherstellen, dass die pflegimuri zukünftig wettbewerbsfähig bleibt.

[...] den Tätigkeitsbereich Employer Branding empfinde ich im Moment als sehr stark gewichtet, da es ein wichtiges Thema ist, wieder in Bezug auf den Fachkräftemangel, weil die personellen Ressourcen werden in Zukunft entscheidend sein, ob wir wettbewerbsfähig sind oder bleiben. (Interview B3:29)

Im Employer Branding wird zukünftig angestrebt, das Entwickelte in der pflegimuri zu verankern und erlebbar zu machen. Zudem ist es für alle Interviewten bedeutsam, die Arbeitnehmenden bei der weiteren Entwicklung weiter miteinzubeziehen, damit das Verständnis von ihrer Seite vorhanden ist. Bei den Interviewten besteht jedoch Uneinigkeit darüber, in welchem Bereich das Employer Branding zukünftig stärker angegliedert werden sollte. Die einen sehen eine stärkere Verankerung im Bereich Marketing und Kommunikation, die anderen in der HR-Abteilung.

«[...], da wünsche ich mir, dass die Mitarbeiter bestmöglich eigentlich mitgenommen werden oder Teil davon sind, weil die Mitarbeiter sind ja eigentlich die besten Thementräger nach aussen [...].» (Interview B2:47)

Personalmarketing

Der Subkategorie *Personalmarketing* wurden 17 codierte Textstellen zugeordnet. Diese umfasst die beiden Subsubkategorien *IST-Situation* mit 6 Nennungen und *SOLL-Situation* mit 11 Nennungen.

Die Interviewten sehen, dass im Personalmarketing Potenzial besteht, das zukünftig angegangen werden sollte. Vorschläge für Optimierungen sind der Ausbau der Präsenz in den sozialen Medien und die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Kampagnen. Die Zuständigkeit im Personalmarketing bedarf zukünftig einer klaren Definition, im Hinblick darauf, ob eine enge Zusammenarbeit mit dem Bereich Marketing und Kommunikation erforderlich ist oder ob eine vollständige Integration in diesen Bereich als sinnvoll erachtet wird.

«[...] würde ich mir wünschen, dass wir da noch mehr Fokus auf die sozialen Medien legen könnten. Weitere Kanäle bespielen vielleicht aktiver aus der pflegimuri als Arbeitgeberin zu berichten.» (Interview B4:35)

Recruiting

Die Subkategorie *Recruiting* weist 15 codierte Textstellen auf. Innerhalb dieser wurden die beiden Subsubkategorien *IST-Situation* mit 6 Nennungen und *SOLL-Situation* mit 9 Nennungen entwickelt.

Die Interviewten weisen darauf hin, dass zukünftig im Recruiting eine klare Abstimmung der Zuständigkeiten zwischen der HR-Abteilung und den Personen, die aktiv an den Rekrutierungen beteiligt sind, erfolgen sollte. Weiter sollte angestrebt werden, dass ein einheitliches Employer Branding im Recruiting-Prozess umgesetzt wird, um sicherzustellen, dass das Ziel der Entgegenwirkung des Fachkräftemangels nicht negativ beeinflusst wird. Dies könnte gemäss den Interviewten durch die Implementierung eines einheitlichen Prozesses sowie einer verstärkten Präsenz durch die HR-Abteilung realisiert werden.

«Ich denke, da gibt es sicher noch [...] Optimierungspotenzial [...], wenn es um Absprachen geht. Wer macht was? Wie kann man sich gegenseitig bestmöglich unterstützen?» (Interview B2:35)

Zusammenarbeit

Der Subkategorie *Zusammenarbeit* wurden 15 codierte Textstellen zugeordnet. In allen Leitfaden-Interviews wurde die unklare Zusammenarbeit in den HR-Aufgaben zwischen der HR-Abteilung der pflegimuri und den Führungspersonen als zentrales Thema hervorgehoben. Die Interviewten sehen die Lösung für eine effektive Zusammenarbeit darin, zukünftig die Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen zwischen der HR-Abteilung der pflegimuri und den Führungspersonen eindeutig zu klären, wie dies auch bereits im Kapitel 4.1.1 erwähnt wurde. Die effektive Zusammenarbeit ist essenziell, da diese für die Interviewten ein Erfolgsfaktor darstellt.

Ich wünschte mir, dass das HR die Zusammenarbeit mit der Linie intensiviert und dass sie eine Art Coaching Funktion übernehmen [...]. Also dass es nicht heisst, wir im HR und die Linie sagt ja und wir als Vorgesetzte, sondern dass das ein Hand in Hand arbeiten ist. [...] dafür braucht es Rollenklarheit [...]. (Interview B1:47)

4.1.3 HR-Rollen

Die Grobkategorie *HR-Rollen* umfasst 56 Aussagen. Innerhalb dieser wurden 6 Subkategorien sowie 10 Subsubkategorien identifiziert. Davon erwiesen sich 3 Subkategorien sowie 2 Subsubkategorien als besonders bedeutsam für die Beantwortung der Forschungsfrage. Die Abbildung 15 visualisiert die Grobkategorie *HR-Rolle* und ihre Sub- sowie Subsubkategorien.

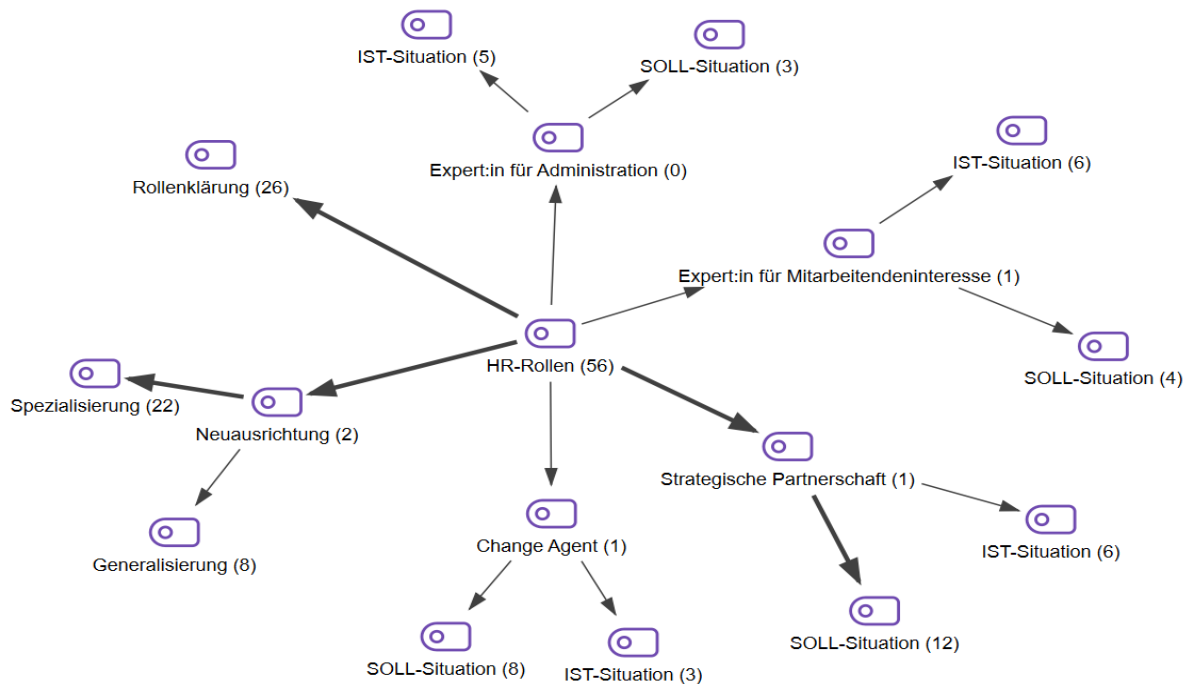


Abbildung 15. HR-Rolle Creative Coding, generiert mit MAXQDA 2024

Strategische Partnerschaft

Die Subkategorie *Strategische Partnerschaft* weist 19 codierte Textstellen auf. Innerhalb dieser wurden die beiden Subsubkategorien *IST-Situation* mit 6 Nennungen und *SOLL-Situation* mit 12 Nennungen entwickelt.

Die Interviewten sind sich einig, dass zukünftig unter anderem die HR-Rolle *Strategische Partnerschaft* angestrebt werden sollte. Die Notwendigkeit ergibt sich aus der Bedeutung einer engen Abstimmung der strategischen Ausrichtung der HR-Abteilung auf die pflegimuri. Idealerweise wird von den Interviewten eine Kombination der HR-Rollen *Strategische Partnerschaft* und *Change Agent* angesehen. Damit die *Neuausrichtung* der HR-Rolle erreicht werden kann, wird gemäss den Interviewten eine HR-Strategie benötigt, die aufzeigt, wo die Reise hingehet und wie die Transformation stattfinden wird.

«Da sich die pflegimuri [...] verändern wird und es eine Transformation geben wird, ist die *Strategische Partnerschaft* sehr wichtig, aber es braucht auch den *Change Agent*, die die ganze Veränderung [...] begleitet.» (Interview B3:45)

Neuausrichtung

Die Subkategorie *Neuausrichtung* weist 32 codierte Textstellen auf. Innerhalb dieser wurden die beiden Subsubkategorien *Generalisierung* mit 8 Nennungen und *Spezialisierung* mit 22 Nennungen entwickelt.

Die Interviewten würden den Fokus in der HR-Abteilung der pflegimuri auf spezialisierte Funktionen setzen. Dies wird darin begründet, dass die Arbeitswelt und die Themen in der HR-Welt immer komplexer werden und dies zukünftig auch nicht abnehmen wird. Daher ist

es notwendig aktuelles Fachwissen in der Organisation zu haben, um mit der Komplexität mithalten zu können. In spezialisierten HR-Rollen werden von den Interviewten jedoch auch Gefahren erkannt, wie die Vertretung und der Wissenstransfer des HR-Teams. Trotz der Herausforderungen sind die Interviewten einig, dass eine spezialisierte Ausrichtung der HR-Rollen der richtige Weg ist, damit die pflegimuri zukunftsfähig aufgestellt werden kann.

[...] für das Unternehmen, für die Mitarbeitenden wäre es wertvoller, wenn man wirklich einen Spezialist hat für einen bestimmten Bereich [...]. Es ist schwierig, sich über alles, was im Employer Branding sich entwickelt, [...] und gleichzeitig alle rechtlichen Veränderungen für das Payroll im Überblick zu haben [...]. (Interview B4:49)

Rollenklärung

Der Subkategorie *Rollenklärung* wurden 26 codierte Textstellen zugeordnet. In allen Leitfaden-Interviews war die Rollenklärung zwischen der HR-Abteilung und den Führungspersonen, wie auch die Subkategorie *Zusammenarbeit* im Kapitel 4.1.2, immer wieder ein zentrales Thema. Dies aus dem Grund, dass gemäss den Interviewten oftmals Unklarheit darüber besteht, wer welche Rolle in den Tätigkeiten ausführt. Deshalb streben die Interviewten, wie auch bereits in den Kapiteln 4.1.1 und 4.1.2 erwähnt, für die Zukunft klare Rollendefinitionen an, diese sollten jedoch eine gewisse Anpassungsfähigkeit aufweisen.

«Eine Klärung wo wird was gemacht? Beispiel: Welche Aufgaben liegen im HR und welche sind dann in der Linie verankert? Also eine Rollenklärung von allen Beteiligten.» (Interview B1:25)

4.2 Quantitative Ergebnisse

In dem Unterkapitel 3.3.3.2 wurde die deskriptive Analyse der erhobenen quantitativen Daten vorgenommen, die nun die Grundlage für die nachfolgende Ergebnisdarstellung bildet. Eine vollständige Übersicht aller ausgewerteten Kennzahlen, die im Anhang N nachgelesen werden können, befindet sich bereichsübergreifend im Anhang O. Sämtliche Items über alle Bereiche hinweg sind in den nachfolgenden Unterkapiteln in tabellarischer Form aufgeführt und enthalten die deskriptiven Kennzahlen: Anzahl Teilnehmende, Mittelwert und Standardabweichung. Im begleiteten Fliesstext erfolgt eine Interpretation dieser Kennzahlen der relevanten Items. Die Auswahl der relevanten Items basiert auf auffälligen Mittelwerten und/oder Standardabweichungen nach definierten Kriterien, die in Tabelle 11 aufgezeigt werden.

Tabelle 11

Auswahlkriterien relevanter Items

Messwerte	definierte Kriterien
Mittelwert	<ul style="list-style-type: none"> • unter 2.5, eher kritisch • über 3.5, deutliche Zustimmung
Standardabweichung	<ul style="list-style-type: none"> • unter .500, homogene Meinungen • über .800, heterogene Meinungen

Die ausschlaggebenden Kennzahlen sind in den Tabellen in den nachfolgenden Unterkapiteln farbig hervorgehoben. Darüber hinaus werden die relevanten Items bereichsspezifisch anhand der Mittelwerte verglichen. Eine detaillierte Auswertung pro Bereich und Item mit den im Anhang N erläuterten deskriptiven Kennzahlen ist im Anhang P dargestellt. Die relevanten Items werden stellenweise durch Zitate aus den offenen Fragen ergänzt, deren Ergebnisse im Detail im Anhang Q eingesehen werden können. Zur Veranschaulichung von Tendenzen zwischen den Bereichen erfolgt eine Visualisierung der relevanten Items in Form von Balkenhäufigkeitsdiagrammen. Die Häufigkeitsauswertung bereichsübergreifend ist im Anhang R ersichtlich und bereichsspezifisch im Anhang S.

4.2.1 HR-Strategie

Für das Konstrukt *HR-Strategie* wurden 2 geschlossene Items formuliert. Die Tabelle 12 zeigt die deskriptiven Kennzahlen dieser Items über alle Bereiche hinweg auf.

Tabelle 12

Items Konstrukt HR-Strategie

Item	Anzahl Teilnehmende	Mittelwert	Standardabweichung
1. Ich wünsche mir einen Leitfaden, der einen Überblick über die Aufgaben und Zuständigkeiten der HR-Abteilung der pflegimuri gibt.	30	3.37	.669
2. Ich möchte in die Entwicklung der HR-Strategie der pflegimuri miteingebunden werden.	29	2.93	.842

Die hohe Standardabweichung ist ausschlaggebend dafür, dass das Item «Ich möchte in die Entwicklung der HR-Strategie der pflegimuri miteingebunden werden.» Relevanz aufweist. Der Mittelwert von 2.93 weist eher auf eine Tendenz zur Zustimmung hin,

während die Standardabweichung von .842 eher auf heterogene Meinungen hindeutet. Die Bereiche *Finanzen & Administration* sowie *HR & Bildung* zeigen mit einem Mittelwert von jeweils 3.50 das stärkste Bedürfnis der Einbindung in die HR-Strategieentwicklung, während der Bereich *Infrastruktur & Betrieb* mit einem Mittelwert von 2.33 das geringste Bedürfnis aufweist. Die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen wird in der Abbildung 16 bereichsspezifisch visualisiert.

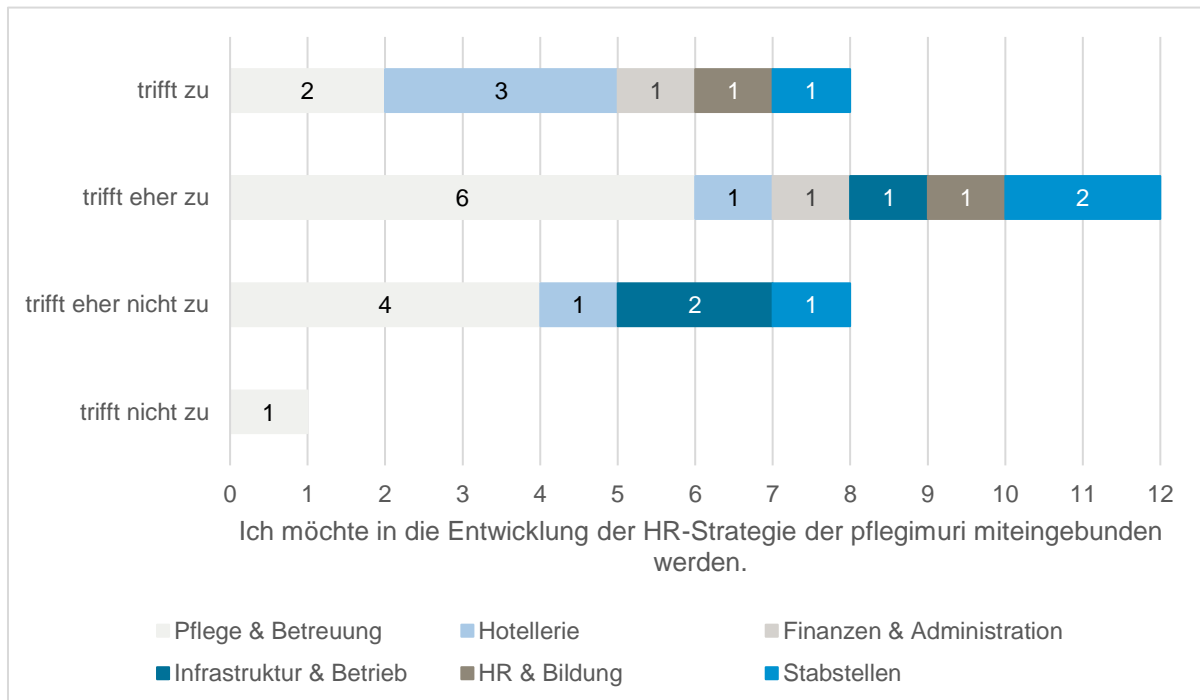


Abbildung 16. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 2

4.2.2 HR-Aufgaben

Für das Konstrukt *HR-Aufgaben* wurden 15 geschlossene Aussagen sowie 5 offene Fragen erhoben. Die Tabelle 13 gibt einen bereichsübergreifenden Überblick über die deskriptiven Kennzahlen dieser Items.

Tabelle 13

Items Konstrukt *HR-Aufgaben*

Item	Anzahl Teilnehmende	Mittelwert	Standardabweichung
3. Das Employer Branding (Arbeitgebermarke) der pflegimuri trägt massgeblich dazu bei, die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern.	30	3.63	.490

Item	Anzahl Teilnehmende	Mittelwert	Standardabweichung
4. Die Massnahmen des Personalmarketings der pflegimuri unterstützen effektiv die Gewinnung von qualifizierten Arbeitnehmenden (Karriereseite, Rekrutierungskampagnen etc.).	29	3.59	.568
5. Die Massnahmen des Personalmarketings der pflegimuri unterstützen effektiv die Bindung von bestehenden Arbeitnehmenden (lebensorientierte Personalentwicklung, Werteversprechen etc.).	30	3.43	.568
6. Der Recruiting-Prozess der pflegimuri stellt sicher, dass geeignete Arbeitnehmende eingestellt werden.	29	3.21	.774
7. Ich wünsche mir im Recruiting-Prozess Unterstützung durch die HR-Abteilung der pflegimuri.	28	3.18	.772
8. Offene Frage zu den Antworten <i>trifft zu</i> und <i>trifft eher zu</i> bei Aussage 7: Welche konkrete Unterstützung im Recruiting-Prozess wünschst du dir von der HR-Abteilung der pflegimuri?			
9. Zwischen der Vertragsunterzeichnung und meinem ersten Arbeitstag hätte ich mir Kontakt mit der pflegimuri gewünscht.	25	2.48	1.262
10. Der Onboarding-Prozess (Eintrittsprozess) der pflegimuri erleichtert neuen Arbeitnehmenden die Integration in die Organisationskultur (MEINE 24 STUNDEN, Werteversprechen etc.).	27	3.41	.636

Item	Anzahl Teilnehmende	Mittelwert	Standardabweichung
11. Ich wünsche mir im Onboarding-Prozess (Eintritts-Prozess) Unterstützung durch die HR-Abteilung der pflegimuri.	28	3.00	.903
12. Offene Frage zu den Antworten <i>trifft zu</i> und <i>trifft eher zu</i> bei Aussage 11: Welche konkrete Unterstützung im Onboarding-Prozess (Eintritts-Prozess) wünschst du dir von der HR-Abteilung der pflegimuri?			
13. Ich bin mit dem Personalentwicklungsangebot der pflegimuri zufrieden.	28	3.32	.772
14. Ich wünsche mir bei der Entwicklung meiner unterstellten Arbeitnehmenden Unterstützung durch die HR-Abteilung der pflegimuri.	28	2.96	.744
15. Offene Frage zu den Antworten <i>trifft zu</i> und <i>trifft eher zu</i> bei Aussage 14: Welche konkrete Unterstützung im Personalentwicklungs-Prozess wünschst du dir von der HR-Abteilung der pflegimuri?			
16. Ich bin mit dem Performance Management (Personalbetreuung: Zieldefinition und -vereinbarung, Leistungsmessung und -beurteilung etc.) der pflegimuri zufrieden.	28	3.11	.685
17. Ich wünsche mir bei der Personalbetreuung (Mitarbeitendengespräche, Rückkehrgespräche, Zielvereinbarungen etc.) Unterstützung durch die HR-Abteilung der pflegimuri.	30	2.43	.817
18. Offene Frage zu den Antworten <i>trifft zu</i> und <i>trifft eher zu</i> bei Aussage 17: Welche konkrete Unterstützung im Performance-Management-Prozess (Personalbetreuungs-Prozess) wünschst du dir von der HR-Abteilung der pflegimuri?			
19. Ich empfinde eine starke Zugehörigkeit zu der pflegimuri.	29	3.83	.468
20. Der Offboarding-Prozess (Austritts-Prozess) der pflegimuri ist wertschätzend gestaltet.	23	3.52	.593

Item	Anzahl Teilnehmende	Mittelwert	Standardabweichung
21. Ich wünsche mir im Offboarding-Prozess (Austritts-Prozess) mehr Unterstützung durch die HR-Abteilung der pflegimuri.	22	2.41	.796
22. Offene Frage zu den Antworten <i>trifft zu</i> und <i>trifft eher zu</i> bei Aussage 21: Welche konkrete Unterstützung im Offboarding-Prozess (Austritts-Prozess) wünschst du dir von der HR-Abteilung der pflegimuri?			

Das Item «Das Employer Branding (Arbeitgebermarke) der pflegimuri trägt massgeblich dazu bei, die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern.» weist Relevanz aufgrund des hohen Mittelwertes sowie der tiefen Standardabweichung auf. Der Mittelwert von 3.63 deutet auf eine Tendenz zur Zustimmung hin, während die Standardabweichung von .490 eine hohe Einigkeit der Befragten widerspiegelt, wie dies auch in der Abbildung 17 erkennbar ist. Die Bereiche *Finanzen & Administration* sowie *HR & Bildung* zeigen mit einem Mittelwert von jeweils 4.00 die stärkste Zustimmung, während der Bereich *Infrastruktur & Betrieb* mit einem Mittelwert von 3.33 den geringsten Einfluss des Employer Branding erkennt – liegt jedoch weiterhin im zustimmenden Bereich. Die Abbildung 17 visualisiert die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen bereichsspezifisch.

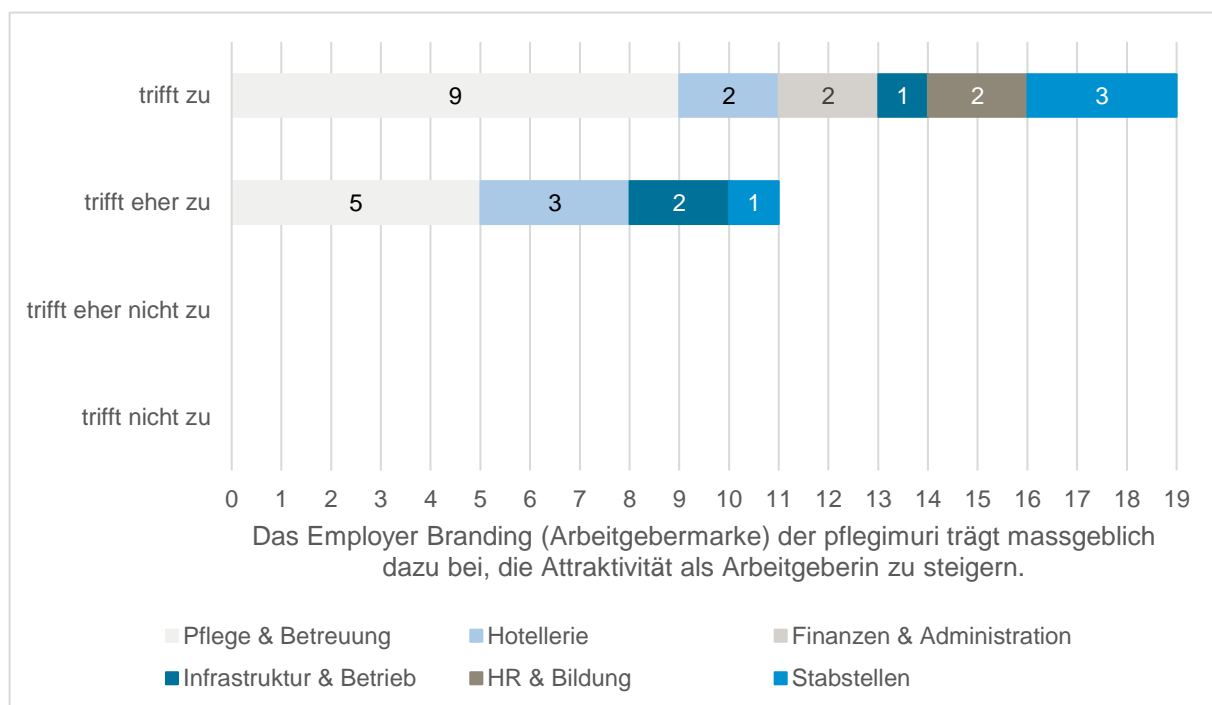


Abbildung 17. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 3

Der hohe Mittelwert ist ausschlaggebend dafür, dass das Item «Die Massnahmen des Personalmarketings der pflegimuri unterstützen effektiv die Gewinnung von qualifizierten Arbeitnehmenden (Karriereseite, Rekrutierungskampagnen etc.)» Relevanz aufweist. Der Mittelwert von 3.59 weist auf eine Tendenz zur Zustimmung hin, während die Standardabweichung von .568 auf eine moderate Streuung hindeutet. Der Bereich *Finanzen & Administration* zeigt mit einem Mittelwert von 4.00 die stärkste Zustimmung, während der Bereich *Stabstellen* mit einem Mittelwert von 3.00 der effektiven Gewinnung von Arbeitnehmenden in Bezug auf das Personalmarketing am wenigsten zustimmt – liegt jedoch weiterhin im zustimmenden Bereich. Die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen wird in der Abbildung 18 bereichsspezifisch visualisiert.

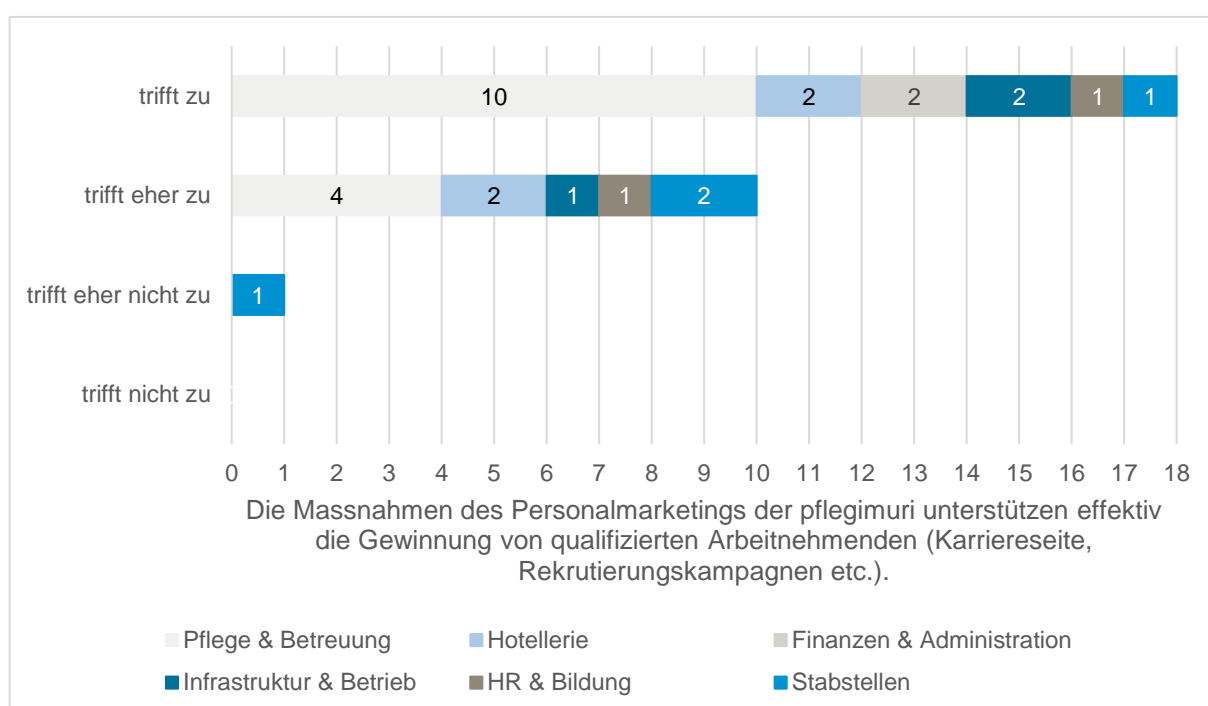


Abbildung 18. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 4

Das Item «Zwischen der Vertragsunterzeichnung und meinem ersten Arbeitstag hätte ich mir Kontakt mit der pflegimuri gewünscht.» weist Relevanz aufgrund des tiefen Mittelwertes sowie der hohen Standardabweichung auf. Der Mittelwert von 2.48, deutet eher auf eine Tendenz zur Ablehnung hin, während die Standardabweichung von 1.262 heterogene Meinungen widerspiegelt, wie dies auch in der Abbildung 19 erkennbar ist. Der Bereich *Stabstellen* zeigt mit einem Mittelwert von 4.00 das stärkste Bedürfnis nach Kontakt zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag auf, während der Bereich *Finanzen & Administration* mit einem Mittelwert von 1.00 kein entsprechendes Bedürfnis zeigt. Die Abbildung 19 visualisiert die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen bereichsspezifisch.

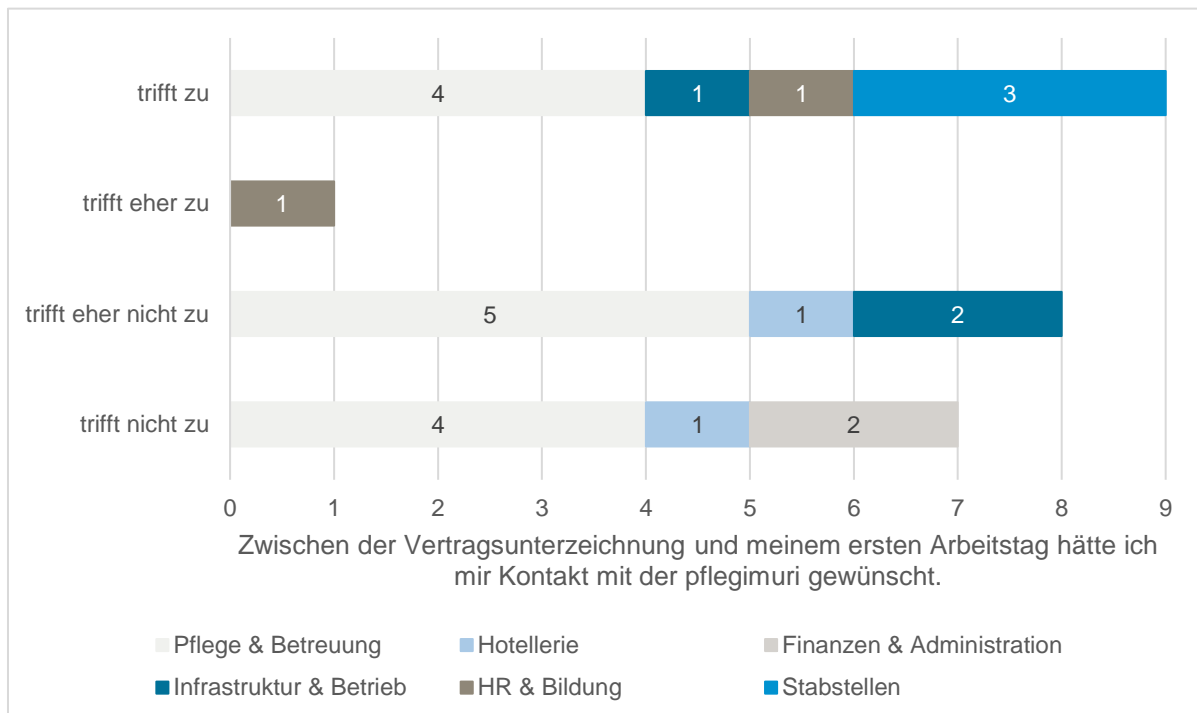


Abbildung 19. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 9

Die hohe Standardabweichung ist ausschlaggebend dafür, dass das Item «Ich wünsche mir im Onboarding-Prozess (Eintritts-Prozess) Unterstützung durch die HR-Abteilung der pflegimuri.» Relevanz aufweist. Der Mittelwert von 3.00 weist eher auf eine Tendenz zur Zustimmung hin, während die Standardabweichung von .903 auf heterogene Meinungen der Befragten hindeutet, wie dies auch in der Abbildung 20 erkennbar ist. Der Bereich *Stabstellen* weist mit einem Mittelwert von 4.00 die stärkste Zustimmung für Unterstützung im Onboarding-Prozess auf, während die Bereiche *Finanzen & Administration* sowie *HR & Bildung* mit einem Mittelwert von 2.00 wenig Unterstützungsbedarf benötigen. Die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen wird in der Abbildung 20 bereichsspezifisch visualisiert.

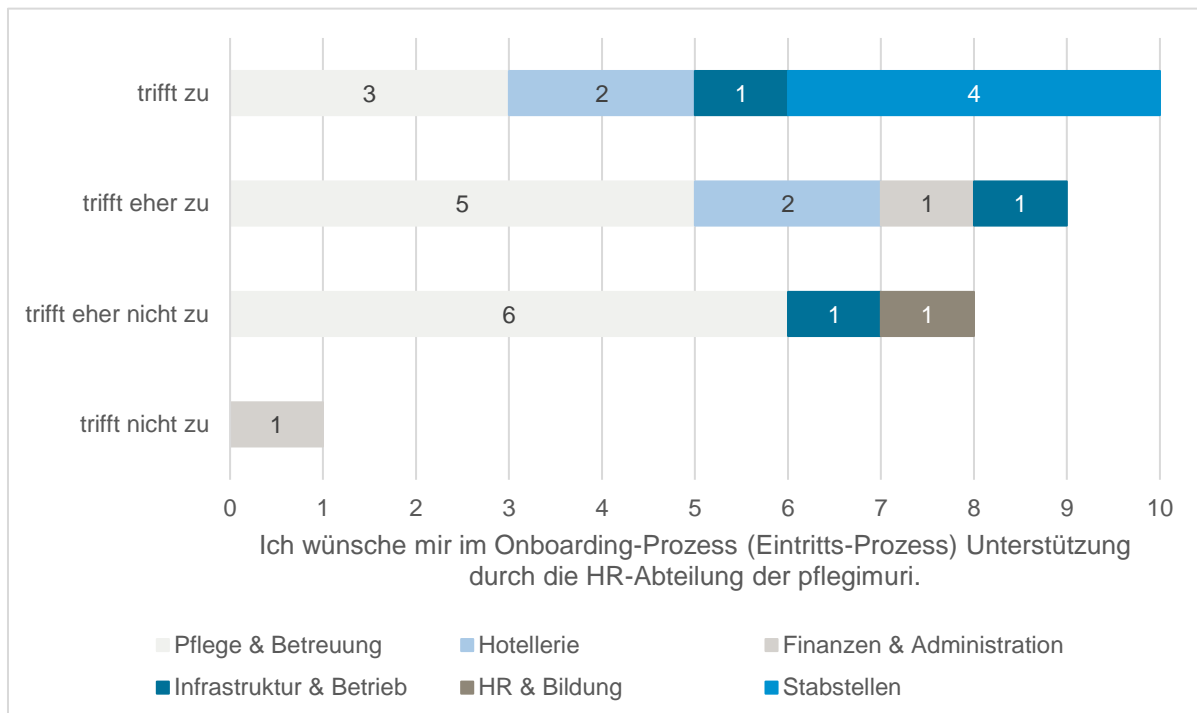


Abbildung 20. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 11

Die offene Frage zum Thema Unterstützung im Onboarding-Prozess «Welche konkrete Unterstützung im Onboarding-Prozess (Eintritts-Prozess) wünschst du dir von der HR-Abteilung der pflegimuri?», die je nach Antwortalternative des Items 11 mittels eines Filters ausgelöst wurde, weist 18 Antworten auf. Einige Befragte wünschen sich einen Leitfaden, der die relevanten Informationen zum Onboarding und eine Rollenklärung zwischen der HR-Abteilung und den Führungspersonen enthält. Darüber hinaus äusserten einige Führungspersonen den Wunsch nach einer stärkeren Einbindung der HR-Abteilung in den Onboarding-Prozess, durch die Mitwirkung bei der Begrüssung der neuen Arbeitnehmenden sowie die Präsenz bei den Probezeitgesprächen.

«Eine Checkliste inklusive Verantwortungsbereiche, wer was machen muss, hilft. [...] Ein Ordner mit allen nötigen Dokumenten kann [...] Zeitressourcen sparen. Evtl. sind auch kleine Erinnerungen von Seiten HR eine Lösung.» (Fragebogen, Onboarding-Prozess)

Das Item «Ich wünsche mir bei der Personalbetreuung (Mitarbeitendengespräche, Rückkehrgespräche, Zielvereinbarungen etc.) Unterstützung durch die HR-Abteilung der pflegimuri.» weist Relevanz aufgrund des tiefen Mittelwertes sowie der hohen Standardabweichung auf. Der Mittelwert von 2.43 deutet eher auf eine Tendenz zur Ablehnung hin, während die Standardabweichung von .817 heterogene Meinungen widerspiegelt, wie dies auch in der Abbildung 21 erkennbar ist. Der Bereich *Pflege & Betreuung* zeigt mit einem Mittelwert von 2.64 das stärkste Bedürfnis nach Unterstützung bei der Personalbetreuung auf, während der Bereich *Finanzen & Administration* mit einem

Mittelwert von 1.00 kein entsprechendes Bedürfnis aufweist. Die Abbildung 21 visualisiert die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen bereichsspezifisch.

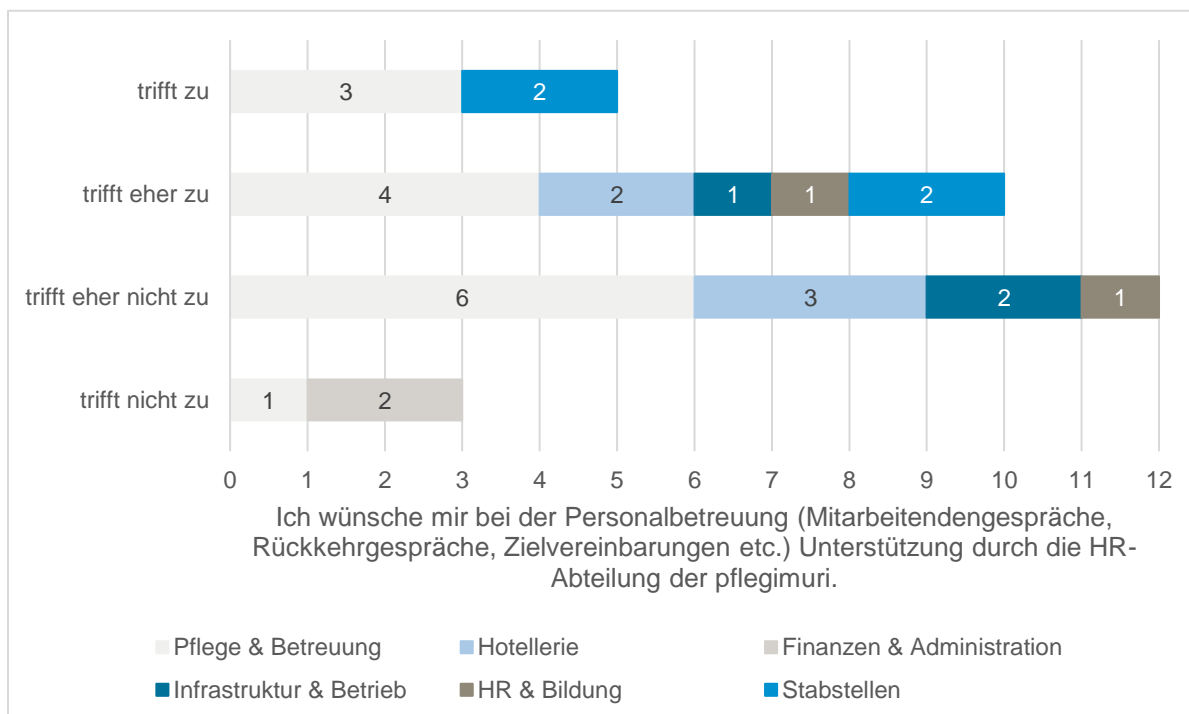


Abbildung 21. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 17

Die offene Frage zum Thema Unterstützung im Performance-Management-Prozess «Welche konkrete Unterstützung im Performance-Management-Prozess (Personalbetreuungs-Prozess) wünschst du dir von der HR-Abteilung der pflegimuri?», die durch einen Filter basierend auf den Antworten zu Item 17 ausgelöst wurde, wurde von 10 Befragten beantwortet. Im Performance-Management-Prozess wird sich ebenfalls ein Leitfaden gewünscht, der sowohl die zentralen Informationen zum Performance Management als auch eine Rollenklärung zwischen der HR-Abteilung und den Führungspersonen umfasst. Zudem äusserten einige Führungspersonen den Wunsch, dass die HR-Abteilung zukünftig eine aktivere Rolle in Gesprächen einnimmt.

«Begleitung miteinander, gemeinsam im Prozess Massnahmen definieren, arbeitsrechtliche Unterstützung, Gespräche zusammenführen. Stellenausschreibungen, regelmässiger Austausch [...] über Mitarbeitende im Team und dessen Begleitung und Entwicklung.» (Fragebogen, Performance-Management-Prozess)

Der hohe Mittelwert sowie die tiefe Standardabweichung sind ausschlaggebend dafür, dass das Item «Ich empfinde eine starke Zugehörigkeit zu der pflegimuri.» Relevanz aufweist. Der Mittelwert von 3.83 weist auf eine Tendenz zur Zustimmung hin, während die Standardabweichung von .468 auf homogene Meinungen der Befragten hindeutet, wie dies auch in der Abbildung 22 erkennbar ist. Die Bereiche *Finanzen & Administration*, *Infrastruktur & Betrieb*, *HR & Bildung* sowie *Stabstellen* weisen mit einem Mittelwert von

4.00 die stärkste Zugehörigkeit zu der pflegimuri auf, während der Bereich *Hotellerie* mit einem Mittelwert von 3.20 den geringsten Messwert aufweist – liegt jedoch weiterhin im zustimmenden Bereich. Die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen wird in der Abbildung 22 bereichsspezifisch visualisiert.

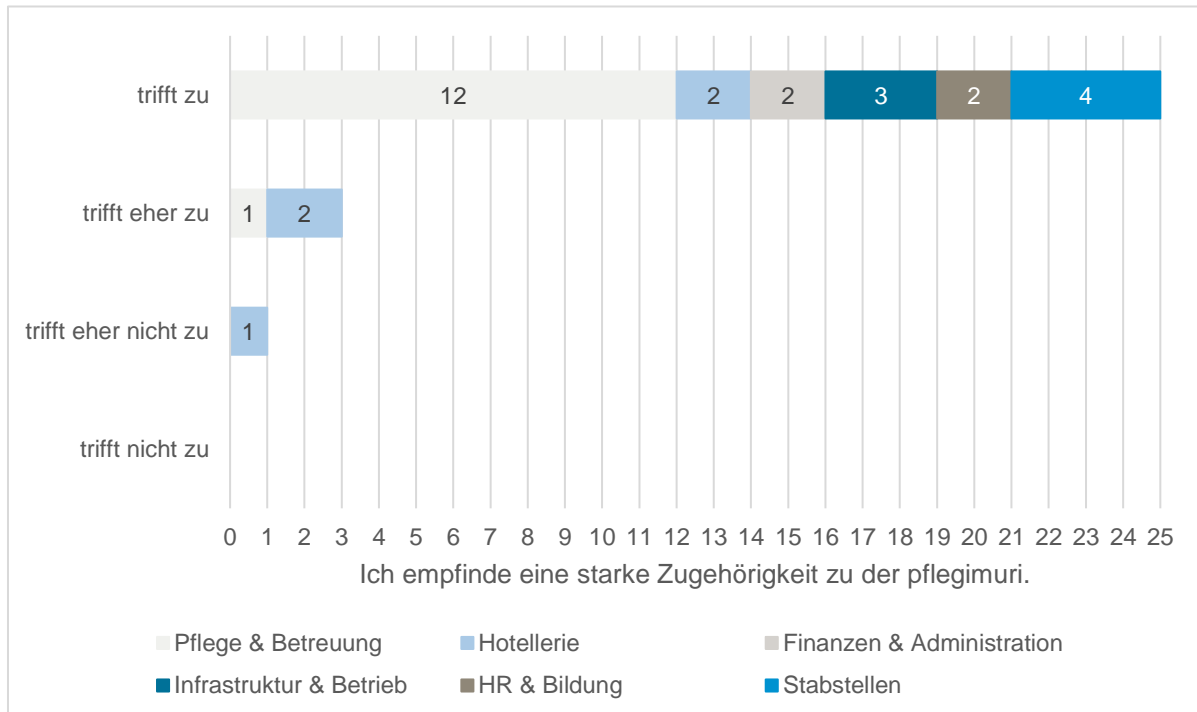


Abbildung 22. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 19

Das Item «Der Offboarding-Prozess (Austritts-Prozess) der pflegimuri ist wertschätzend gestaltet.» weist Relevanz aufgrund des hohen Mittelwertes auf. Der Mittelwert von 3.52 deutet auf eine Tendenz zur Zustimmung hin, während die Standardabweichung von .593 eine moderate Streuung der Antworten der Befragten widerspiegelt. Die Bereiche *Infrastruktur & Betrieb* sowie *Stabstellen* zeigen mit einem Mittelwert von 4.00 die grösste Zustimmung, während der Bereich *HR & Bildung* mit einem Mittelwert von 3.00 die geringste Zustimmung zur wertschätzenden Gestaltung des Offboarding-Prozesses aufweist – liegt jedoch weiterhin im zustimmenden Bereich. Die Abbildung 23 visualisiert die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen bereichsspezifisch.

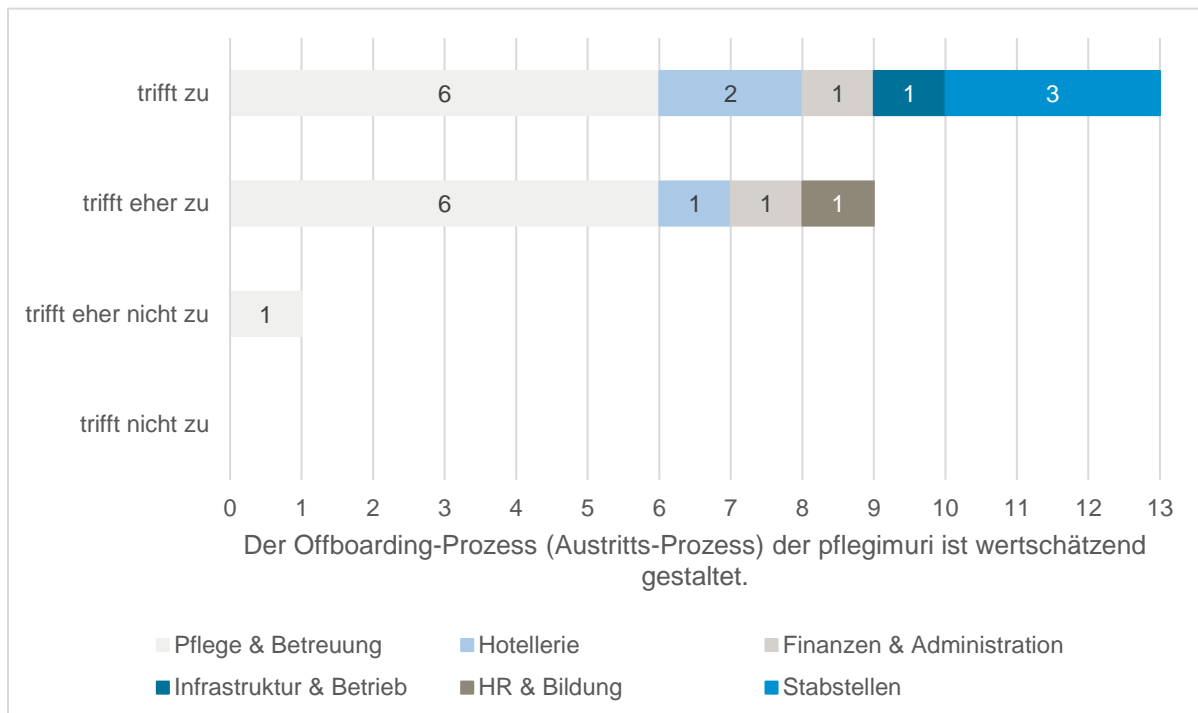


Abbildung 23. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 20

4.2.3 HR-Rollen

Für das Konstrukt *HR-Rollen* wurden 2 geschlossene Items sowie 1 offene Frage formuliert. Die Tabelle 14 zeigt die deskriptiven Kennzahlen dieser Items über alle Bereiche hinweg auf.

Tabelle 14
Items Konstrukt HR-Rollen

Item	Anzahl Teilnehmende	Mittelwert	Standardabweichung
23. Ich finde die aktuelle Rollenverteilung (Zuständigkeiten, Aufgabenverteilung etc.) in der HR-Abteilung der pflegimuri sinnvoll.	20	3.35	.671
24. Offene Frage zu den Antworten <i>trifft nicht zu</i> und <i>trifft eher nicht zu</i> bei Aussage 23: Welche konkreten Änderungen in der Rollenverteilung (Zuständigkeiten, Aufgabenverteilung etc.) der HR-Abteilung der pflegimuri würdest du dir wünschen?			
25. Ich wünsche mir zu einem spezifischen Thema eine konkrete Ansprechperson in der HR-Abteilung der pflegimuri (z.B. Fachperson Recruiting, Fachperson Employer Branding etc.).	29	3.00	1.000

Das Item «Ich wünsche mir zu einem spezifischen Thema eine konkrete Ansprechperson in der HR-Abteilung der pflegimuri (z.B. Fachperson Recruiting, Fachperson Employer Branding etc.)» weist Relevanz aufgrund der hohen Standardabweichung auf. Der Mittelwert von 3.00 deutet eher auf eine Tendenz zur Zustimmung hin, während die Standardabweichung von 1.000 heterogene Meinungen widerspiegelt, wie dies auch in der Abbildung 24 erkennbar ist. Die Bereiche *HR & Bildung* sowie *Stabstellen* zeigen mit einem Mittelwert von 3.50 das grösste Bedürfnis nach einer konkreten Ansprechperson, während der Bereich *Infrastruktur & Betrieb* mit einem Mittelwert von 2.00 eher weniger ein entsprechendes Bedürfnis aufweist. Die Abbildung 24 visualisiert die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen bereichsspezifisch.

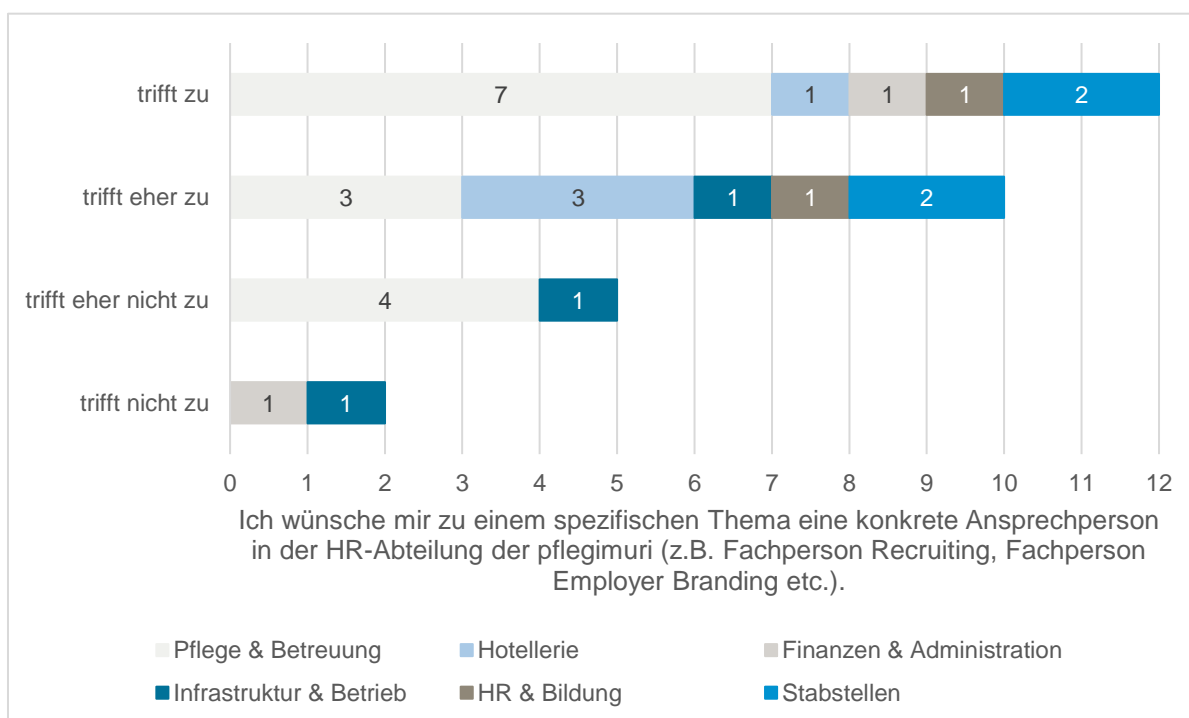


Abbildung 24. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 25

4.2.4 Sonstiges

Im Konstrukt *Sonstiges*, das den Schluss sowie das freie Textfeld beinhaltet, wurde 1 geschlossene Aussage sowie 2 offene Fragen erhoben. Die Tabelle 15 gibt einen bereichsübergreifenden Überblick über die deskriptiven Kennzahlen dieser Items.

Tabelle 15

Items Konstrukt Sonstiges

Item	Anzahl Teilnehmende	Mittelwert	Standardabweichung
26. Ich bin mit den aktuellen Dienstleistungen der HR-Abteilung der pflegimuri zufrieden.	29	3.62	.622
27. Offene Frage zu den Antworten <i>trifft nicht zu</i> und <i>trifft eher nicht zu</i> bei Aussage 25: Welche konkreten Änderungen in den Dienstleistungen der HR-Abteilung der pflegimuri würdest du dir wünschen?			
28. Freies Textfeld: Möchtest du noch etwas hinzufügen, das dir wichtig erscheint?			

Der hohe Mittelwert ist ausschlaggebend dafür, dass das Item «Ich bin mit den aktuellen Dienstleistungen der HR-Abteilung der pflegimuri zufrieden.» Relevanz aufweist. Der Mittelwert von 3.62 weist auf eine Tendenz zur Zustimmung hin, während die Standardabweichung von .622 auf eine moderate Streuung hindeutet. Die Bereiche *Finanzen & Administration*, *Infrastruktur & Betrieb* sowie *Stabstellen* weisen mit einem Mittelwert von 4.00 die stärkste Zufriedenheit mit den aktuellen Dienstleistungen der HR-Abteilung auf, während der Bereich *Pflege & Betreuung* mit einem Mittelwert von 3.43 die geringste Zufriedenheit aufweist – liegt jedoch weiterhin im zustimmenden Bereich. Die Häufigkeitsverteilung der Antwortalternativen wird in der Abbildung 25 bereichsspezifisch visualisiert.

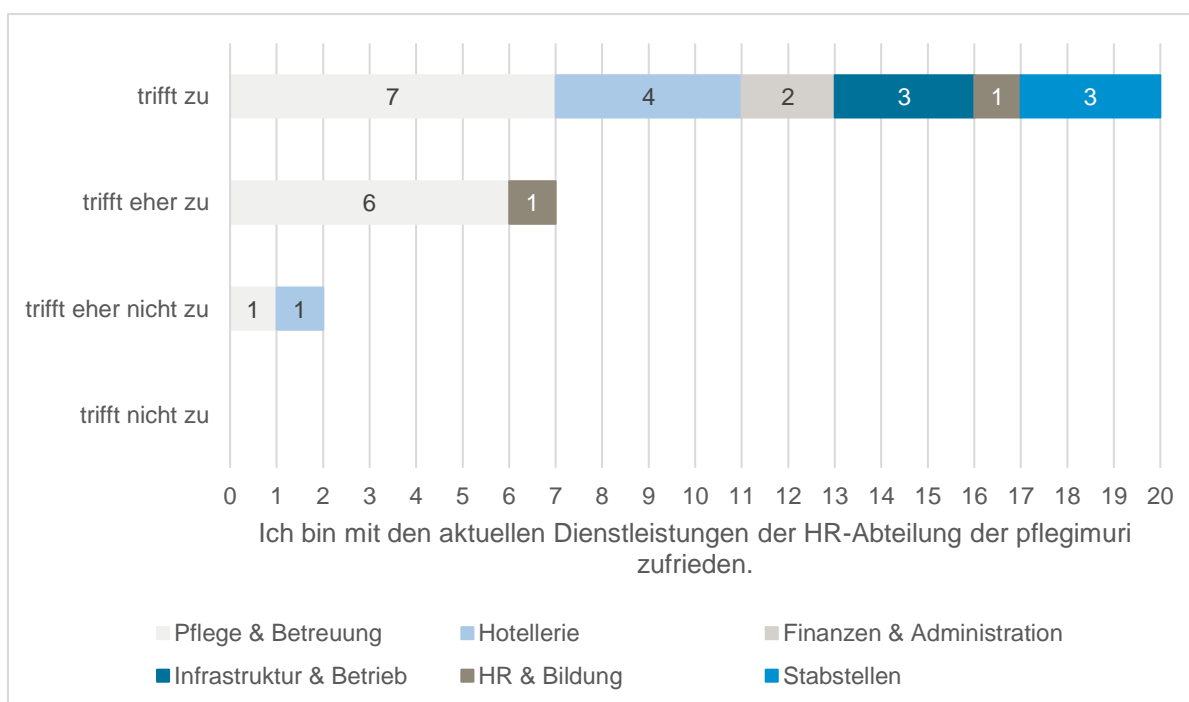


Abbildung 25. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 26

Die offene Frage zu den gewünschten Änderungen in den Dienstleistungen der HR-Abteilung «Welche konkreten Änderungen in den Dienstleistungen der HR-Abteilung der pflegimuri würdest du dir wünschen?», die durch einen Filter basierend auf den Antworten zu Item 26 ausgelöst wurde, wurde von 2 Befragten beantwortet. Einige Führungspersonen wünschen sich, wie bereits im Kapitel 4.2.2 ersichtlich ist, in Zukunft eine aktivere Rolle der HR-Abteilung in Gesprächen.

«Unterstützung in den Gesprächen bei der Rekrutierung, Entwicklung, Zukunftsplanung.» (Fragebogen, Dienstleistungen)

5 Diskussion

Dieses Kapitel befasst sich zunächst mit der Beantwortung der Forschungsfrage. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im Anschluss erfolgen eine kritische Reflexion sowie ein Ausblick auf weiterführende Forschungsfelder.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Ergebnisse im Kapitel 4 in Verbindung mit den theoretischen Grundlagen im Kapitel 2 ermöglichen die Beantwortung der Forschungsfrage.

Wie können die HR-Aufgaben und HR-Rollen in der pflegimuri optimal ausgerichtet werden, um die HR-Strategieentwicklung zu unterstützen?

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird die Fragestellung systematisch beantwortet, indem zunächst auf die HR-Strategieentwicklung eingegangen wird. Darauf aufbauend werden für die, in den Ergebnissen im Kapitel 4 als relevant identifizierten, HR-Aufgaben und HR-Rollen die erforderlichen Veränderungen in deren Ausrichtung aufgezeigt, um eine optimale Unterstützung der HR-Strategieentwicklung zu gewährleisten.

5.1.1 HR-Strategieentwicklung

Die Entwicklung einer HR-Strategie ist für die Interviewten essenziell, damit die pflegimuri zukunftsfähig aufgestellt ist und die Erreichung von HR-Zielen sowie Organisationszielen sichergestellt werden kann. Dies stimmt mit den Aussagen von Adedeji et al. (2024) sowie Fottler (2015) überein, die eine HR-Strategie für eine Organisation im Gesundheitswesen als notwendig erachten, damit der Betrieb aufrechterhalten werden kann sowie mit Kalambi (2020), der betont, dass eine HR-Strategie erforderlich ist, um die Erreichung der Organisationsziele sicherzustellen. Die Interviewten betonen auch Herausforderungen, die eine HR-Strategie mit sich bringen kann wie die Gefahr sich mit nicht aktuellen Themen auseinanderzusetzen oder die mangelnde Anpassungsfähigkeit der HR-Strategie auf aktuelle Gegebenheiten. Karg (2021) verdeutlicht in der Theorie ebenfalls Herausforderungen in der Planung von Zeit und Ressourcen, die im Prozess der HR-Strategieentwicklung bewältigt werden müssen. Nach Auffassung der Interviewten zeichnet sich eine HR-Strategie dadurch aus, dass sie für alle relevanten HR-Aufgaben jeweils spezifische Teilstrategien umfasst. Dies würde zugleich den Bedürfnissen der Führungspersonen entsprechen, die sich einen Leitfaden der HR-Aufgaben wünschen, in dem alle relevanten Informationen dargestellt sind. Die Sichtweise der Interviewten sowie den befragten Führungspersonen stimmen mit der Theorie überein (Fottler, 2015; Karg, 2021; Trost, 2018). Die befragten Führungspersonen weisen unterschiedliche Meinungen

zur eigenen Rolle im Prozess der HR-Strategieentwicklung auf. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, individuell zu prüfen, inwiefern und in welcher Form eine Beteiligung im Prozess der HR-Strategieentwicklung durch die Führungspersonen erfolgen soll, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. In der Theorie ist es üblich, dass die HR-Abteilung als auch Personen der Organisationsführung in die HR-Strategieentwicklung einbezogen werden (Karg, 2021).

5.1.2 Ausrichtung der HR-Aufgaben

Die Leitfaden-Interviews verdeutlicht, dass das Employer Branding sicherstellen soll, dass die pflegimuri zukünftig wettbewerbsfähig bleibt, um dem internen Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Der aktuelle Stand des Employer Brandings wird auch im Online-Fragebogen sichtbar, in welchem die Führungspersonen bestätigen, dass dieses nach ihrem Befinden massgeblich zur Steigerung der Attraktivität der pflegimuri beiträgt. Die Entwicklung einer HR-Strategie erscheint daher geeignet, da gemäss der Theorie diese zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen kann (Becker & Huselid, 2006; Fottler, 2015; Kalambi, 2020; Karg, 2021). Zukünftig sollte gemäss den Interviewten das Employer Branding innerhalb und ausserhalb der pflegimuri verankert und erlebbar gemacht werden. Dies stimmt mit der Theorie überein, dass dadurch nicht nur das Engagement im Sinne des war for commitment (Gerlach, 2023), sondern auch die Position im war for talents gestärkt werden kann (Eger & Schrank, 2013; Gerlach, 2023; Voss & Würtemberger, 2023).

In der HR-Aufgabe Personalmarketing lässt sich eine Diskrepanz zwischen den qualitativen und quantitativen Ergebnissen feststellen. Die Interviewten stellen fest, dass in das Personalmarketing momentan wenig Ressourcen investiert werden. Es bestehen einige Ideen, aber diese werden zum jetzigen Zeitpunkt nicht verfolgt. Die Führungspersonen bewerten den Beitrag zur Gewinnung von qualifizierten Arbeitnehmenden als positiv, woraus geschlossen werden kann, dass sie zum jetzigen Zeitpunkt einen Beitrag des Personalmarketings erkennen. Methodisch könnte diese Diskrepanz darauf zurückzuführen sein, dass Leitfaden-Interviews tiefgründigere Einsichten ermöglichen, während Online-Fragebögen stärker oberflächliche Eindrücke erfassen. Um das Ziel der Verringerung des internen Fachkräftemangels erfolgreich zu verfolgen, legen die Interviewten den Fokus zukünftig auf das externe Personalmarketing. Die Theorie bestätigt diese Vorgehensweise, da der Schwerpunkt des externen Personalmarketings auf der Gewinnung von neuen Arbeitnehmenden liegt (Blickle, 2019a; Eger & Schrank, 2013; Troger, 2018).

Für die Interviewten ist es relevant, dass im zukünftigen Recruiting-Prozess ein einheitliches Employer Branding implementiert wird. Dies stimmt mit den Aussagen von Chandwani (2015), Gerlach (2023) sowie Troger (2018) überein, die auf die enge Wechselwirkung zwischen Recruiting und Employer Branding hinweisen. Dies könnte

gemäss der Theorie weiter dazu beitragen, der erfolgreichen Gewinnung von geeigneten Arbeitnehmenden, wirkungsvoller gerecht zu werden (Gerlach, 2023; Grohmann & Kauffeld, 2019; Troger, 2018; Wedel, 2022). Die Ergebnisse des Online-Fragebogens verdeutlichen, dass überwiegend geeignete Arbeitnehmende rekrutiert werden, wodurch in der Theorie die Passung zwischen der Person für die Stelle und auch der Stelle für die Person sichergestellt werden kann (Blickle, 2019b).

Die Führungspersonen sehen wenig Notwendigkeit dafür, dass zukünftig zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag Kontakt mit den neuen Arbeitnehmenden bestehen sollte. Die Interviewten hingegen erachten Massnahmen im Pre-Boarding-Prozess als notwendig. Das Ergebnis des Online-Fragebogens steht im Gegensatz zu dem der Leitfaden-Interviews im Widerspruch zu der Theorie, die die Bedeutung des Kontaktes zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag betont (Pommerening, 2024). Trotz der Theorie und der Aussagen der Interviewten wird der zukünftige Fokus nicht auf der Neuausrichtung dieses Prozesses gesehen.

Die Interviewten wie auch die Führungspersonen wünschen sich einen strukturierten Leitfaden für den Onboarding-Prozess, der alle relevanten Informationen beinhaltet. Die Wichtigkeit von Prozessen im Onboarding wird auch in der Theorie durch Pommerening (2024), Troger (2018) sowie Voss und Würtemberger (2023) verdeutlicht. Dadurch wird den neuen Arbeitnehmenden der Einstieg in die Organisationskultur erleichtert, die Entwicklung der Kompetenzen gefördert und zugleich eine langfristige Bindung an die Organisation unterstützt (Pommerening, 2024; Troger, 2018; Voss & Würtemberger, 2023).

Die Meinungen im Online-Fragebogen bezüglich einer verstärkten Unterstützung im Performance-Management-Prozess durch die HR-Abteilung fallen uneinheitlich aus. Dies könnte auf die unterschiedlichen Erfahrungswerte der Führungspersonen zurückzuführen sein. Diejenigen, die sich Unterstützung wünschen, legen den Fokus auf die Anwesenheit sowie aktive Rolle der HR-Abteilung bei Gesprächen. Die Ergebnisse der Leitfaden-Interviews unterstützen diesen Wunsch, indem der frühzeitige Einbezug der HR-Abteilung als notwendig erachtet wird, um präventive Massnahmen rechtzeitig zu implementieren. Die Wichtigkeit der professionellen Gesprächsführung wird auch in der Theorie von Müller (2023b) sowie Troger (2018) betont. Dies liegt darin begründet, dass eine transparente Gesprächsführung bei den Arbeitnehmenden die eigene Leistung in den Fokus rückt, was zu gesteigerter Motivation (Müller, 2023b; Troger, 2018) und zu einer verstärkten Bindung beitragen kann (Fottler, 2015).

Die Interviewten betonen, dass es in Zeiten des Fachkräftemangels wichtig ist, mit den Arbeitnehmenden zu arbeiten, die bereits in der Organisation tätig sind und dass dafür eine starke Bindung essenziell ist. Diese Einschätzung ergänzt die zuvor genannte Fokussierung

auf das externe Personalmarketing, indem sie deutlich macht, dass insbesondere dann, wenn externe Massnahmen nicht den gewünschten Erfolg zeigen, der Erhalt und die Bindung der bestehenden Arbeitnehmenden umso wichtiger wird. Dies wird auch durch die Theorie gestützt, dass zur Verringerung des internen Fachkräftemangels nicht nur die Rekrutierung von neuen Arbeitnehmenden von Bedeutung ist, sondern ebenso die Bindung an die Organisation (Gerlach, 2023). Die Ergebnisse des Online-Fragebogens zeigen auf, dass die Zugehörigkeit der Führungspersonen zur pflegimuri stark ausgeprägt ist, wodurch gemäss der Theorie eine langfristige Bindung an die Organisation wahrscheinlicher ist (Gerlach, 2023; Hübler, 2022; Pommerening, 2024; Sass, 2019). Der Fokus in den Ergebnissen der Leitfaden-Interviews wird nicht auf die Mitarbeitendenbindung gelegt, trotzdem betonen die Interviewten in Übereinstimmung mit der Theorie die Wichtigkeit der Umsetzung von Gestaltungselementen wie flexible Arbeitsmodelle, um die Bindung der Arbeitnehmenden zu fördern (Gerlach, 2023; Pommerening, 2024).

Die Ergebnisse des Online-Fragebogens zeigen auf, dass der Offboarding-Prozess von den Führungspersonen insgesamt als wertschätzend wahrgenommen wird, ein Aspekt, der in der Theorie als Voraussetzung für ein positives Employer Branding hervorgehoben wird (Brüssel & Stella, 2019; Pommerening, 2024; Voss & Würtemberger, 2023). Um die Austrittsgründe besser zu verstehen und daraus potenzielle Optimierungsmassnahmen ableiten zu können, sprechen sich die Interviewten für eine systematische Auswertung der Austrittsgespräche aus. Obwohl diese Massnahme als sinnvoll erachtet wird, zeigen die Interviewten keine strategischen Überlegungen zum Offboarding-Prozess, was derzeit auf eine geringe Priorisierung hinweist.

Die in Kapitel 2.2 beschriebenen HR-Aufgaben wurden im Hinblick auf die HR-Strategieentwicklung anhand der Ergebnisse im Kapitel 4 priorisiert und in Abbildung 26 visualisiert. Dabei verdeutlichen die Pfeile die Schwerpunktsetzung – vertikal für stärkere und horizontal für niedrigere Schwerpunktsetzung bei der HR-Strategieentwicklung.



Abbildung 26. zukünftige Ausrichtung HR-Aufgaben

5.1.3 Ausrichtung der HR-Rollen

Die Interviewten sind sich einig, dass sich die derzeitige Rollenverteilung der HR-Abteilung der pflegimuri verändern muss. Sie befürworten eine stärkere Ausrichtung auf die HR-Rollen der Strategischen Partnerschaft und des Change Agents. Dabei betonen sie die Bedeutung einer strategischen Abstimmung der HR-Abteilung auf die pflegimuri, die Weiterentwicklung der Organisationskultur sowie den zunehmenden Unterstützungsbedarf der Führungspersonen angesichts steigender Anforderungen. Diese Sichtweise deckt sich mit den theoretischen Konzepten, des HR-Rollenmodelles von Ulrich (1997, zitiert nach Gerlach, 2023, S. 67). Im Gegensatz dazu zeigen die Ergebnisse des Online-Fragebogens, dass ein Grossteil der Führungspersonen mit der aktuellen Rollenverteilung der HR-Abteilung zufrieden ist. Dieser Befund widerspricht sowohl den qualitativen Ergebnissen als auch der theoretischen Perspektive, die die Wichtigkeit von zukünftigen Veränderungen in den HR-Funktionen betonen (Bruch et al., 2022).

Aufbauend auf der angestrebten Neuausrichtung der HR-Rollen, betonen die Interviewten die Notwendigkeit der Spezialisierung innerhalb der HR-Abteilung, etwa durch

die Etablierung von Fachpersonen für Employer Branding oder Payroll. Diese Spezialisierungen sollen gemäss den Interviewten dazu beitragen, die pflegimuri zukunftsfähig aufzustellen, insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität in der HR-Arbeit und der damit verbundenen Anforderungen von aktuellem Fachwissen in der Organisation. Die Ergebnisse des Online-Fragebogens hingegen zeichnen in Bezug auf die Spezialisierung der HR-Rollen ein heterogenes Meinungsbild, zeigen jedoch eine Tendenz auf, dass der Wunsch nach konkreten Ansprechpersonen beispielsweise im Recruiting oder der Personalentwicklung besteht. Die Einschätzungen der Leitfaden-Interviews sowie des Online-Fragebogens decken sich mit den Annahmen von Dulebohn und Ulrich (2015), die prognostizieren, dass sich die HR-Funktionen zunehmend auf strategische Tätigkeiten fokussieren werden. Auch Bruch et al. (2022) weisen auf die wachsende Bedeutung spezialisierter HR-Funktionen im Rahmen des strategischen Managements hin.

Die qualitativen und quantitativen Ergebnisse verdeutlichen eine fehlende Rollenklärung zwischen der HR-Abteilung und den Führungspersonen, die von beiden Seiten als zentrale Herausforderung wahrgenommen wird. Für die Interviewten ist eine eindeutige Definition der Rollen im Rahmen der HR-Strategie unerlässlich, um eine klare Ausrichtung und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dabei wird jedoch auch die Anpassungsfähigkeit dieser Rollen als wichtig erachtet, da sich sowohl organisatorische Strukturen als auch Anforderungen an HR und Führung im Zeitverlauf verändern können. Eine flexible Ausgestaltung erlaubt es, auf neue Herausforderungen und Entwicklungen, angemessen zu reagieren und die Zusammenarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die Abbildung 27 visualisiert die Priorisierungen der Ausrichtung der HR-Rollen auf der Grundlage der gewonnenen Ergebnisse im Kapitel 4 mithilfe von Pfeilen – vertikal für stärkere Schwerpunktsetzung bei der HR-Strategieentwicklung.

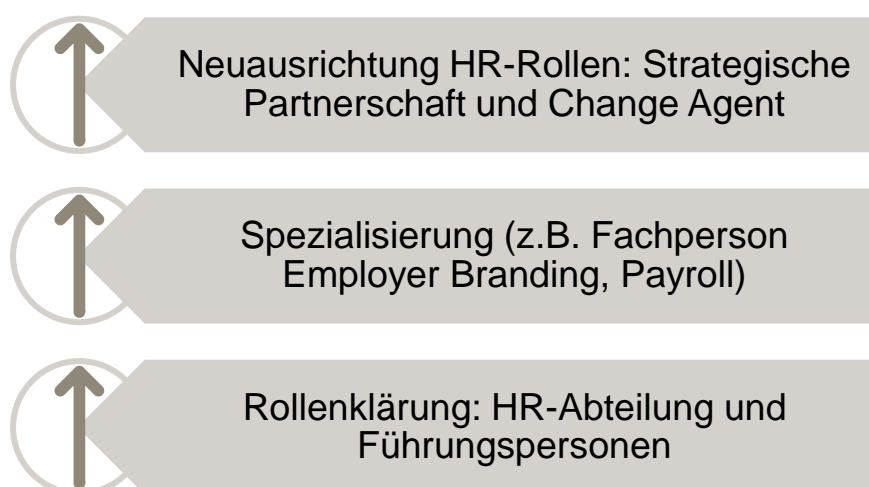


Abbildung 27. zukünftige Ausrichtung HR-Rollen

5.2 Handlungsempfehlungen

In diesem Unterkapitel werden, basierend auf den Ergebnissen im Kapitel 4 sowie der Beantwortung der Forschungsfrage im Kapitel 5.1, Handlungsempfehlungen für die pflegimuri abgeleitet. Ein thematischer Überblick der Handlungsempfehlungen bietet die Abbildung 28.

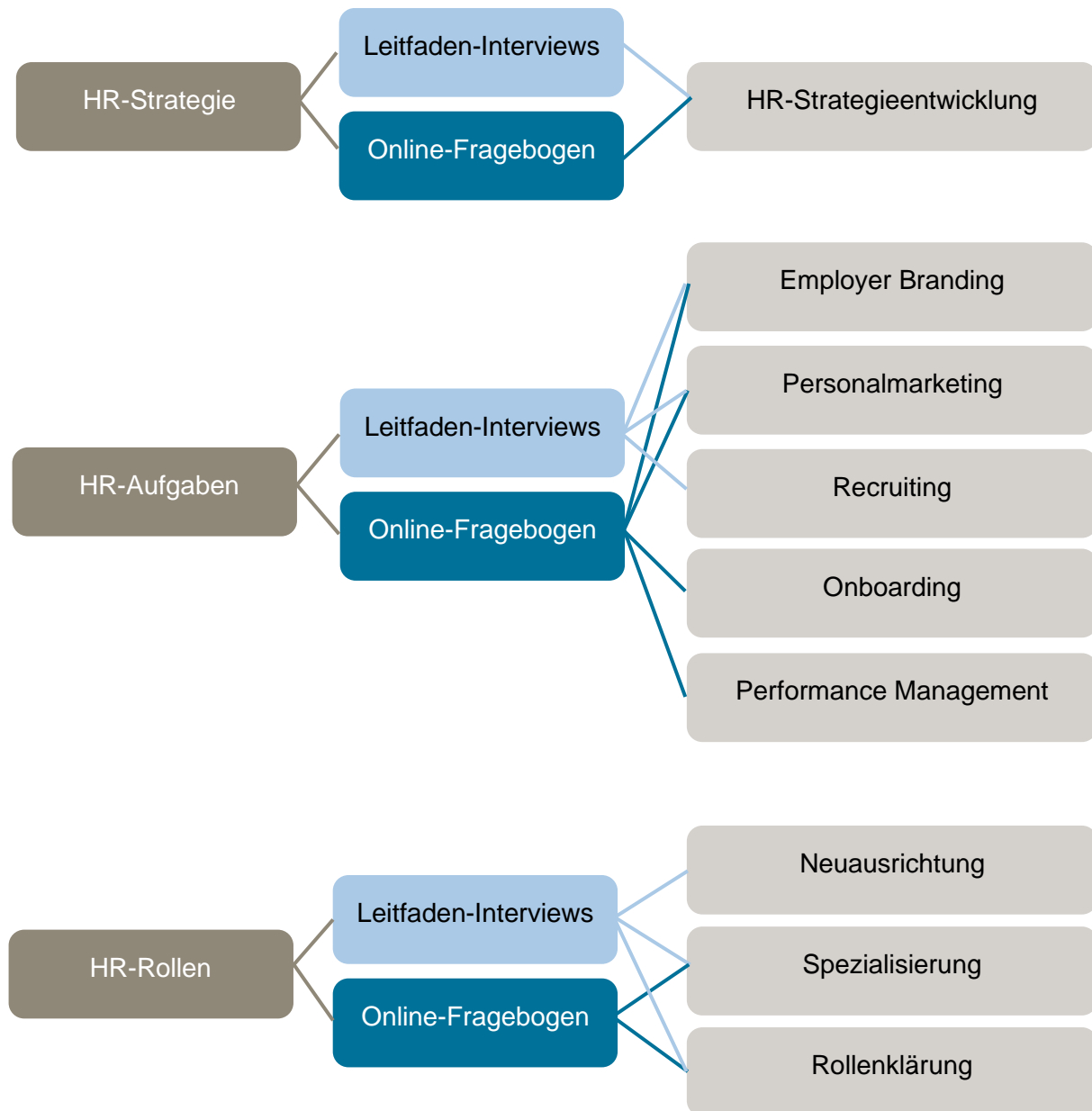


Abbildung 28. Übersicht Handlungsempfehlungen

HR-Strategieentwicklung

Die Analyse der qualitativen und quantitativen Ergebnisse verdeutlichen einen klaren Handlungsbedarf hinsichtlich der Entwicklung einer HR-Strategie. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen knüpfen inhaltlich an diese Massnahme an, weshalb die HR-Strategieentwicklung als zentrale und prioritäre Massnahme empfohlen wird.

Employer Branding

Seit Projektbeginn im Jahr 2024 hat sich das Employer Branding der pflegimuri unter dem internen Projektnamen «KLARA» positiv entwickelt, was sich in den Ergebnissen widerspiegelt. Die Leitfaden-Interviews verdeutlichen als nächsten Entwicklungsschritt die stärkere interne und externe Verankerung sowie Erlebbarkeit der Arbeitgebermarke.

Zur Stärkung der internen Verankerung und erlebbaren Umsetzung wird empfohlen, das Format «KLARA Moments» einzuführen. Dabei handelt es sich um erlebnisorientierte Tage, bei welchen Erlebnisse der Arbeitnehmenden in Bezug auf die Arbeitgebermarke im Fokus stehen. Dies kann durch Werte-Workshops, Escape Rooms oder Storytelling erfolgen, die in Tabelle 16 erläutert werden.

Tabelle 16

Handlungsempfehlung Employer Branding

Umsetzungsformate	Erläuterungen
Werte-Workshops	<p>Ziel: Reflexion und gemeinsame Übersetzung des Arbeitgeberversprechens in den Arbeitsalltag der pflegimuri.</p> <p>Methode: In moderierten Gruppen erarbeiten die Arbeitnehmenden praxisnahe Beispiele, wie zentrale Markenwerte konkret im Berufsalltag gelebt werden können.</p>
Escape Rooms	<p>Ziel: Spielerische Auseinandersetzung mit der Arbeitgebermarke der pflegimuri.</p> <p>Methode: In Gruppen bearbeiten die Arbeitnehmenden innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens (z.B. 45 Minuten) themenbezogene Rätsel und Aufgaben, die jeweils einen Wert erlebbar machen.</p>
Storytelling	<p>Ziel: Emotionale Verbindung zur Arbeitgebermarke sowie Förderung der Identifikation durch Erfahrungsgeschichten.</p> <p>Methode: In Gruppen erzählen Arbeitnehmende von Situationen, in denen sie den gewählten Wert des Arbeitgeberversprechens der pflegimuri konkret erlebt haben.</p>

Für die externe Sichtbarkeit der Arbeitgebermarke der pflegimuri empfiehlt sich die Einführung des Formats «Stimmen der pflegimuri». Arbeitnehmende berichten dabei in Podcasts oder schriftlichen Kurzinterviews über persönliche Erfahrungen in Bezug auf die

Arbeitgebermarke der pflegimuri. Dieses Storytelling soll eine glaubwürdige Aussendarstellung unterstützen und zur Positionierung als Arbeitgeberin beitragen.

Personalmarketing

Damit die Diskrepanz zwischen den qualitativen und quantitativen Ergebnissen im Bereich des externen Personalmarketings verringert werden kann, wird empfohlen den Fokus auf die Social-Media-Welt zu legen. Soziale Plattformen bieten ideale Möglichkeiten, um Sichtbarkeit zu schaffen, Talente mittels zielgruppenspezifischen Inseraten zu erreichen und mit kreativen Inhalten zu überzeugen. Als mögliche Massnahmen bieten sich beispielsweise Mini-Reels sowie die Einbindung von Arbeitnehmenden als Social-Media-Botschafter:innen an, die in Tabelle 17 aufgezeigt werden.

Tabelle 17

Handlungsempfehlung Personalmarketing

Umsetzungsformate	Erläuterungen
Mini-Reels	<p>Ziel: Erhöhung der Sichtbarkeit und Attraktivität der Arbeitgeberin.</p> <p>Methode: Veröffentlichung von 30 bis 60 Sekunden Clips auf Social-Media, in denen Arbeitnehmende Einblicke in den Arbeitsalltag der pflegimuri geben.</p>
Arbeitnehmende als Social-Media-Botschafter:innen	<p>Ziel: Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeberin und Reichweite bei potenziellen neuen Arbeitnehmenden durch authentische Inhalte von Arbeitnehmenden.</p> <p>Methode: Arbeitnehmende teilen freiwillig Einblicke in ihren Arbeitsalltag und ihre Erfahrungen mit der pflegimuri auf ihren persönlichen Social-Media-Kanälen. Dies wird durch gezielte Anreize zur Erhöhung der Beteiligung unterstützt.</p>

Recruiting

Die Arbeitgebermarke der pflegimuri sollte, basierend auf den Rückmeldungen der Interviewten und in Übereinstimmung mit der Theorie, nicht lediglich als kommunikatives Versprechen auf der Karriereseite auftreten. Vielmehr ist eine konsistente und strategisch abgestimmte Umsetzung im Recruiting-Prozess anzustreben. Daher wird empfohlen einen interaktiven Workshop zum Thema «Candidate Journey» durchzuführen. Die Massnahme wird in Tabelle 18 ausgeführt.

Tabelle 18

Handlungsempfehlung Recruiting

Format	Interaktiver Workshop: Candidate Journey
Ziel	Förderung eines gemeinsamen Verständnisses für die Candidate Journey. Ziel ist eine kohärente, an den Bedürfnissen der Bewerbenden ausgerichtete und markenkonsistente Erfahrung sicherzustellen.
Methode	Die HR-Abteilung und die Führungspersonen analysieren gemeinsam die Etappen des Recruiting-Prozesses aus Sicht der Zielgruppen. Dabei werden zentrale Kontaktpunkte zwischen der pflegimuri und den Bewerbenden überprüft, bislang ungenutzte Potenziale identifiziert und Elemente des Employer Brandings gezielt verankert.
Umsetzungsempfehlung	Zur Sicherstellung einer konsistenten Kommunikation sollten erste Bewerbungsgespräche von der HR-Abteilung und den Führungspersonen gemeinsam geführt werden.

Onboarding

Basierend auf den quantitativen Ergebnissen wird empfohlen, einen Leitfaden für den Onboarding-Prozess zu entwickeln. Dieser sollte alle relevanten Informationen für die Führungspersonen enthalten, damit diese den neuen Arbeitnehmenden einen klaren und transparenten Einstieg in die pflegimuri ermöglichen können. Der Leitfaden soll eine erfolgreiche Einarbeitung und die nachfolgende Bindung unterstützen. Die Tabelle 19 gibt einen Einblick in den thematischen Aufbau eines Leitfadens im Onboarding-Prozess.

Tabelle 19

Umsetzungsformat Handlungsempfehlung Onboarding

Inhalt	Beschreibungen
Organisationskultur	Überblick über die pflegimuri wie beispielsweise über ihre Strategie, Kultur und Werte.
Rollen und Verantwortlichkeiten	Aufzeigen der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche des neuen Arbeitnehmenden mittels eines Stellenbeschreibs oder einer Rollendefinition.
Administrative Formalitäten	Anleitung zu notwendigen administrativen Schritten wie beispielsweise die Besorgung der Parkkarte, Foto für die Vorstellungswand der Wohngruppe, Ferien- sowie Freiwünsche.

Inhalt	Beschreibungen
Arbeitsprozesse und Tools	Erklärung und Einführung in die Arbeitsabläufe, technische Tools (z.B. Beekeeper, Lobos) und Hilfsmittel.
Einführungsveranstaltungen	Geplante Termine während des Onboarding-Prozesses wie beispielsweise Schulungen, Veranstaltungen.
Entwicklungsmöglichkeiten	Informationen zu Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb und ausserhalb der pflegimuri mittels des internen Fortbildungsprogrammes sowie der Software easylearn.
Gesprächsführung und Feedback	Kontinuierliche Dialoge während der Einführung mit den neuen Arbeitnehmenden sowie Vereinbarung eines Termines für das Probezeitgespräch.

Performance Management

Die quantitativen Ergebnisse verdeutlichen, dass sich mehrere Führungspersonen eine aktivere Unterstützung durch die HR-Abteilung der pflegimuri im Performance-Management-Prozess wünschen, insbesondere in Gesprächen. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, zur Steigerung der Qualität und Effektivität des Performance-Management-Prozesses einen Workshop zum Thema «Führung durch Kommunikation» für Führungspersonen zu entwickeln. Dabei soll der Schwerpunkt auf die Gesprächsführung gelegt werden. Die Handlungsempfehlung wird in Tabelle 20 ausgeführt.

Tabelle 20

Handlungsempfehlung Performance Management

Format	Interaktiver Workshop: Führung durch Kommunikation
Ziel	Verbesserung der Gesprächskompetenz und Steigerung der Qualität und Wirksamkeit des Performance-Management-Prozesses.
Methode	Entwicklung und Durchführung eines praxisorientierten Workshops, der Führungspersonen gezielt in Gesprächstechniken und Feedbackkultur schult.
Umsetzungsempfehlung	In der Einführungsphase werden die ersten Gespräche im Performance-Management-Prozess durch die HR-Abteilung und die Führungspersonen gemeinsam geführt. Anschliessend übernimmt die HR-Abteilung eine beratende Rolle und unterstützt bei Bedarf. Dadurch soll der langfristige Kompetenzaufbau bei den Führungspersonen gefördert werden.

Neuausrichtung

Die zukünftige Ausrichtung der Rollen der HR-Abteilung der pflegimuri sollte sich zukünftig an den HR-Rollen Strategische Partnerschaft und Change Agent orientieren. Der Fokus der Ausrichtung dieser HR-Rollen sollte, auf die in der Tabelle 21 dargestellten Aspekte gelegt werden.

Tabelle 21

Handlungsempfehlung Neuausrichtung

Strategische Partnerschaft	Change Agent
Abstimmung der strategischen Ausrichtung der HR-Abteilung auf die pflegimuri.	Förderung der Gestaltung und Weiterentwicklung der Organisationskultur.
	Unterstützung der Führungspersonen durch die HR-Abteilung aufgrund der zunehmenden Komplexität in deren Anforderungen.

Spezialisierung

Die Umsetzung dieser Neuausrichtung der HR-Rollen in Anlehnung an die Strategische Partnerschaft und den Change Agent erfordert nicht nur eine strukturelle Stärkung der HR-Abteilung, sondern auch eine gezielte Kompetenzentwicklung hin zu funktionalen Spezialisierungen innerhalb der HR-Abteilung. Dies entspricht gemäss den Ergebnissen auch den Bedürfnissen der Interviewten sowie der Mehrheit der Führungspersonen. Durch die klare Zuordnung thematischer Schwerpunkte, wie beispielsweise Fachperson Recruiting oder Personalentwicklung, kann die HR-Abteilung der pflegimuri ihre Wirksamkeit erhöhen und spezifische Fachbereiche professionell begleiten.

Rollenklärung

Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse aus den qualitativen und quantitativen Erhebungen wird empfohlen, die Entwicklung der HR-Strategie um eine systematische Rollenklärung zu erweitern. Ziel ist es, die Rollen zwischen der HR-Abteilung der pflegimuri und den Führungspersonen klar zu definieren. Diese Rollenklärung sollte sich entlang des Employee Lifecycles orientieren. Die Massnahme wird in Tabelle 22 genauer ausgeführt.

Tabelle 22

Handlungsempfehlung Rollenklärung

Format	Rollenklärung: HR-Abteilung und Führungspersonen
Ziel	Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über die jeweiligen Rollen sowie der Schnittstellen entlang des Employee Lifecycles.
Methode	Durchführung von moderierten Rollenklärungs-Workshops oder Gesprächen zwischen der HR-Abteilung und den Führungspersonen, ergänzt durch schriftlich dokumentierte Rollenbeschreibungen.
Umsetzungsempfehlung	Integration der Rollenklärung zwischen der HR-Abteilung und den Führungspersonen in die HR-Strategie. Dokumentation der Rollenbeschreibungen wird regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst.

5.3 Kritische Würdigung

Trotz der gewonnenen Erkenntnisse dieser Bachelorarbeit sind einige Einschränkungen vorhanden, die berücksichtigt werden müssen.

Es ist zu beachten, dass die Ausrichtung dieser Bachelorarbeit spezifisch auf die pflegimuri erfolgt und daher nicht ohne Vorbehalte auf andere Organisationskontexte anwendbar ist. Zudem ist die Stichprobengrösse der qualitativen Leitfaden-Interviews mit 4 Interviewten eher klein. Auch wenn die Leitfaden-Interviews zentrale Einblicke ermöglichten und wiederkehrende Themen identifiziert werden konnten, bleibt die Perspektivenvielfalt begrenzt. Des Weiteren wurde im Rahmen des Pre-Test-Verfahrens des Online-Fragebogens aus zeitlichen Ressourcen auf die Berechnung von Cronbach's Alpha zur Überprüfung der internen Konsistenz der Items verzichtet. Dadurch konnte nicht überprüft werden, ob einzelne Items zur Erhöhung der Reliabilität hätten ausgeschlossen werden müssen. Eine weitere methodische Limitation besteht darin, dass die Normalverteilung, aufgrund zu geringer Stichproben in den Bereichen, nur in einem Bereich mittels eines Kolmogorov-Smirnov-Tests geprüft werden konnte. In den übrigen Bereichen erfolgte eine visuelle Einschätzung anhand von Histogrammen mit Normalverteilungskurve, was die Objektivität der Beurteilung einschränkte.

5.4 Ausblick

Die nachfolgenden Ausführungen bieten einen Ausblick auf potenzielle Weiterentwicklungen und identifizieren Forschungslücken.

Trotz der umfassenden Literaturübersicht bestehen Forschungslücken, die zukünftige Studien aufdecken könnten. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Frage, ob sich die Entwicklung einer HR-Strategie branchenspezifisch unterschiedlich gestaltet und, somit eine differenzierte Herangehensweise erforderlich machen würde. Eine vergleichende Studie könnte dazu beitragen, branchenspezifische Erfolgsfaktoren für die strategische Ausrichtung der HR-Abteilungen zu identifizieren und damit die Übertragbarkeit bestehender Vorgehensweisen der HR-Strategieentwicklung kritisch zu prüfen.

Zur Erweiterung des qualitativen Erkenntnisgewinns wäre es sinnvoll, ergänzende Leitfaden-Interviews mit den verbleibenden Mitgliedern der Geschäftsleitung durchzuführen. Darüber hinaus könnten zusätzlich Fokusgruppen mit den Führungspersonen organisiert werden, um deren Perspektiven differenzierter und im Gruppendiskurs erfassen zu können. Auch der quantitative Erkenntnisgewinn liesse sich vertiefen, indem ein Online-Fragebogen für alle Arbeitnehmenden der pflegimuri entwickelt wird, um deren Bedürfnisse und Wahrnehmungen in Bezug auf eine HR-Strategie systematisch zu erfassen. Durch die vertiefte qualitative und quantitative Datenerhebung könnte sichergestellt werden, dass die HR-Strategie an den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden der pflegimuri ausgerichtet ist und dadurch eine breite Akzeptanz erfahren würde.

Literaturverzeichnis

- Adedeji, A.A., Alabi, K.O., Mahmuda, S. & Syvester, O.T. (2024). Strategic Human Resources Practices in Business Generation and Sustainability: A Critical Role in Community Healthcare Development. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 10-3, 238-250.
- Bauer, J.F., Echterhoff, G., Hussy, W., Schreier, M. & Weydmann, N. (Hrsg.). (2023). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Bauer, J.F. & Hussy, W. (2023a). Psychologie und Sozialwissenschaften als empirische Wissenschaften. In J.F. Bauer, G. Echterhoff, W. Hussy, M. Schreier & N. Weydmann (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl., S. 1-56). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Bauer, J.F. & Hussy, W. (2023b). Quantitative Forschungsansätze. In J.F. Bauer, G. Echterhoff, W. Hussy, M. Schreier & N. Weydmann (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl., S. 127-176). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Becker, B.E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32-6, 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Blickle, G. (2019a). Personalmarketing. In G. Blickle, F.W. Nerdinger & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4 Aufl., S. 251-269). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Blickle, G. (2019b). Personalauswahl. In G. Blickle, F.W. Nerdinger & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4 Aufl., S. 271-302). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>

- Blickle, G. (2019c). Personalentwicklung. In G. Blickle, F.W. Nerdinger & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4 Aufl., S. 325-355). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Bruch, H., Lohmann, T.R. & Neu, M. (2022). *Trend-Barometer: People Management 2030. Im Umbruch zwischen Technologie- und Kulturtransformation*. https://doi.org/https://ifpm.unisg.ch/wp-content/uploads/2023/02/Trend-Barometer_People_Management_2030.pdf
- Bruederlin, G. (2020). *Die beste HR-Strategie für Ihr Unternehmen. Systematisch entwickeln, konsequent umsetzen*. Köln: Luchterhand Verlag.
- Brüssel, M. & Stella, S. (2019). *Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen. Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58316-6>
- Bühl, A. (2019). *SPSS. Einführung in die moderne Datenanalyse ab SPSS 25* (16. Aufl.). München: Pearson.
- Bühner, M. (2021). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4. Aufl.). München: Pearson.
- Chandwani, R. (2015). HR Systems for Scaling up of Social Enterprises: Case Studies of Affordable Healthcare Organisations. *NHRD Network Journal*, 8(2), 67-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0974173920150212>
- Dietl, W. (2018). *Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen. Operative Bereiche und Funktionen strategisch ausrichten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6 Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Dulebohn, J.H. & Ulrich, D. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188-204. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

- Echterhoff, G. (2023). Quantitative Erhebungsmethoden. In J.F. Bauer, G. Echterhoff, W. Hussy, M. Schreier & N. Weydmann (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl., S. 61-126). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Eger, M. & Schrank, I. (2013). Employer Branding als strategischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Talente. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis* (S. 771-781). Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-531-18957-4
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Format.
- Fottler, M.D. (2015). Strategic Human Resources Management. In M.D. Fottler & B.J. Fried (Hrsg.), *Human Resources in Healthcare. Managing for Success* (4th ed., S. 1-34). Chicago: Health Administration Press.
- Gerlach, D. (2023). *Praxishandbuch Strategisches Personalmanagement. Prozesse und Instrumente für eine zukunftsfähige Personalarbeit*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Grohmann, A. & Kauffeld, S. (2019). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 140-165). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Grote, S. & Kauffeld, S. (2019). Personalentwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 167-210). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Haake, K., Rusch, J., Seiler, W. & Seliner, P. (2020). *Strategie-Workshop. In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heider-Winter, C. (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-01196-3

- Heimsch, F., Niederer, R. & Zöfel, P. (2018). *Statistik im Klartext. Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (2. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Hillmann, M. (2017). *Das 1x1 der Unternehmenskommunikation. Ein Wegweiser für die Praxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI 10.1007/978-3-8349-4689-8
- Hübbe, E. & Simée, J. (2023). Trends im Recruiting. Mit neuen Ideen und Tools Personal gewinnen. Was einen Recruiting-Profi ausmacht. *personal magazin plus*, 4, 20-23.
- Hübler, M. (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern - Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Jedrezejczyk, P. (2020). Personalmanagement in den Arbeitswelten der Zukunft: 4.0 oder Adieu? In R. Conrads, T. Freiling, A. Müller-Osten & J. Porath (Hrsg.), *Zukünftige Arbeitswelten. Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung* (S. 137-157). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28263-9>
- Kalambi, M.D. (2020). Caring for the Caregivers Through Healthy Human Resources Practices: The Caregivers. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 16-2, 1-7. <https://doi.org/10.4018/IJTHI.2020040101>
- Karg, T. (2021). 5 einfache Schritte zur erfolgreichen HR-Strategie. *recruiteeblog*. Zugriff am 03.11.2024. <https://recruitee.com/de-artikel/hr-strategie-tipps>
- Kreutzer, R.T. (2021). *Toolbox für Digital Business. Leadership, Geschäftsmodelle, Technologien und Change-Management für das digitale Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32362-2>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt* (2 Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40212-9>
- Maiwald, K.-O. & Sürig, I. (2018). *Mikrosoziologie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-18577-0

- Müller, A. (2023a). Employer Branding und Personalmarketing. In A. Müller, B. Werkmann-Karcher & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 75-88). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1>
- Müller, A. (2023b). Leistungssteuerung und Leistungsbeurteilung. In A. Müller, B. Werkmann-Karcher & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 117-133). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1>
- pflagemuri | achtsam anders*. (n. d.). Zugriff am 31.10.2024. <https://www.pflagemuri.ch/>
- Pommerening, C. (2024). *Den Fachkräftemangel im Mittelstand überwinden. Strategien für erfolgreiche Arbeitgeber und wirkungsvolles Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45796-9>
- Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?* Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schrank, V. (2015). *Das Ulrich-HR-Modell in Deutschland. Kritische Betrachtung und empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI 10.1007/978-3-658-08683-1
- Schreier, M. (2023a). Mixed-Methods-Forschung. In J.F. Bauer, G. Echterhoff, W. Hussy, M. Schreier & N. Weydmann (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl., S. 337-357). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Schreier, M. (2023b). Qualitative Erhebungsmethoden. In J.F. Bauer, G. Echterhoff, W. Hussy, M. Schreier & N. Weydmann (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl., S. 247-280). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Schreier, M. (2023c). Qualitative Forschungsansätze. In J.F. Bauer, G. Echterhoff, W. Hussy, M. Schreier & N. Weydmann (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie*

- und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl., S. 205-245). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Steiger, T. (2013). Das Rollenkonzept der Führung. In E. Lippmann & T. Steiger (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (4 Aufl., S. 35-61). Berlin Heidelberg: Springer Medizin. DOI 10.1007/978-3-642-34357-5
- Troger, H. (2018). *Die Führungskraft als Personalmanager. Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19459-8>
- Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57407-2>
- Voss, E. & Würtemberger, S. (2023). *Vielfalt im Employee Lifecycle. Diversity Management in HR-Prozessen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wedel, L. (2022). *Kennzahlenbasierte Analyse des Recruiting-Prozesses am Beispiel eines Praxisunternehmens*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36744-2>
- Wisotzky, H.-H. (2023). *Die perfekte Candidate Journey & Experience. Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66875-7>
- Zbinden, T. (2023). HR-Strategie, organisationale Fähigkeiten und Workforce der Zukunft. In A. Müller, B. Werkmann-Karcher & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 35-55). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Prozess zur strategischen Ausrichtung der HR-Abteilung	3
Abbildung 2. Vorgehen bei der HR-Strategieentwicklung	6
Abbildung 3. HR-Aufgaben, angeordnet um den Employee Lifecycle	10
Abbildung 4. Wichtigkeit der HR-Funktionen 2019, 2022 und 2030 (in Anlehnung an Bruch et al., 2022, S. 9)	18
Abbildung 5. Forschungsdesign.....	20
Abbildung 6. qualitative Stichprobenbeschreibung	23
Abbildung 7. Vorgehensweise fokussierte Interviewanalyse	24
Abbildung 8. Grobkategoriensystem, generiert mit MAXQDA 2024	25
Abbildung 9. finales Kategoriensystem	27
Abbildung 10. Codewolke, generiert mit MAXQDA 2024	28
Abbildung 11. quantitative Stichprobenbeschreibung	31
Abbildung 12. Vorgehensweise quantitative Datenanalyse.....	32
Abbildung 13. HR-Strategie Creative Coding, generiert mit MAXQDA 2024	34
Abbildung 14. HR-Aufgaben Creative Coding, generiert mit MAXQDA 2024	36
Abbildung 15. HR-Rolle Creative Coding, generiert mit MAXQDA 2024	39
Abbildung 16. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 2	42
Abbildung 17. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 3	45
Abbildung 18. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 4	46
Abbildung 19. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 9	47
Abbildung 20. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 11	48
Abbildung 21. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 17	49
Abbildung 22. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 19	50
Abbildung 23. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 20	51
Abbildung 24. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 25	52
Abbildung 25. Balkenhäufigkeitsdiagramm Item 26	53
Abbildung 26. zukünftige Ausrichtung HR-Aufgaben	59
Abbildung 27. zukünftige Ausrichtung HR-Rollen	60
Abbildung 28. Übersicht Handlungsempfehlungen	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Ziele einer HR-Strategie.....	5
Tabelle 2 interne und externe Analysefaktoren (Gerlach, 2023, S. 22; Karg, 2021, n. p.).....	6
Tabelle 3 Priorisierung der Handlungsempfehlungen (Karg, 2021, n. p.)	7
Tabelle 4 Kontrolle des Erfolges (Karg, 2021, n. p.).....	9
Tabelle 5 externes und internes Personalmarketing	11
Tabelle 6 HR-Rollen nach Ulrich (1997, zitiert nach Gerlach, 2023, S. 67)	15
Tabelle 7 Vor- und Nachteile der qualitativen Methodik	21
Tabelle 8 Erläuterung der Kategorien (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 42)	25
Tabelle 9 Vor- und Nachteile der quantitativen Methodik.....	29
Tabelle 10 Stichprobenbeschreibung Arbeitsbereich, generiert mit SPSS	31
Tabelle 11 Auswahlkriterien relevanter Items	41
Tabelle 12 Items Konstrukt HR-Strategie.....	41
Tabelle 13 Items Konstrukt HR-Aufgaben.....	42
Tabelle 14 Items Konstrukt HR-Rollen.....	51
Tabelle 15 Items Konstrukt Sonstiges.....	53
Tabelle 16 Handlungsempfehlung Employer Branding	62
Tabelle 17 Handlungsempfehlung Personalmarketing.....	63
Tabelle 18 Handlungsempfehlung Recruiting	64
Tabelle 19 Umsetzungsformat Handlungsempfehlung Onboarding	64
Tabelle 20 Handlungsempfehlung Performance Management	65
Tabelle 21 Handlungsempfehlung Neuausrichtung.....	66
Tabelle 22 Handlungsempfehlung Rollenklärung.....	67

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Ausgeschriebener Begriff
AI	Artificial Intelligence (Künstliche Intelligenz)
DGFP	Deutschen Gesellschaft für Personalführung
EVP	Employer Value Proposition
GL	Geschäftsleitung
GL-Thema	Geschäftsleitungs-Thema
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
HR-Abteilung	Human Resources Abteilung
HR-Admin	Human Resources Admin
HR-Administrationsprozesse	Human Resources Administrationsprozesse
HR-Aktivitäten	Human Resources Aktivitäten
HR-Arbeit	Human Resources Arbeit
HR-Aufgaben	Human Resources Aufgaben
HR-Ausrichtung	Human Resources Ausrichtung
HR & Bildung	Human Resources & Bildung
HR-Coaches	Human Resources Coaches
HR-Expert:innen	Human Resources Expert:innen
HR-Fachpersonen	Human Resources Fachpersonen
HR-Funktionen	Human Resources Funktionen
HR-Generalisten	Human Resources Generalisten
HR-Generalistin	Human Resources Generalistin
HR-Grösse	Human Resources Grösse
HR-Hut	Human Resources Hut
HR-Kennzahlen	Human Resources Kennzahlen
HR-Leitung	Human Resources Leitung
HR-Massnahmen	Human Resources Massnahmen
HR-Organisation	Human Resources Organisation
HR-Perspektive	Human Resources Perspektive
HR-Profis	Human Resources Profis
HR-Prozessen	Human Resources Prozessen

Abkürzung	Ausgeschriebener Begriff
HR-Rollen	Human Resources Rollen
HR-Rollenmodell	Human Resources Rollenmodell
HR-Strategie	Human Resources Strategie
HR-Strategieentwicklung	Human Resources Strategieentwicklung
HR-Strategiethemen	Human Resources Strategiethemen
HR-Tätigkeiten	Human Resources Tätigkeiten
HR-Team	Human Resources Team
HR-Verbänden	Human Resources Verbänden
HR-Welt	Human Resources Welt
HR-Zielen	Human Resources Zielen
KI	Künstliche Intelligenz
KI-Tools	Künstliche Intelligenz-Tools
MAXQDA	Maximum Qualitative Data Analysis
PwC	PricewaterhouseCoopers
RBL	Results Based Leadership
SPSS	IBM SPSS Statistics (Statistik-Software)
z.B.	zum Beispiel

Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ChatGPT	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Arbeit 	Inspirationsquelle bei der Umformulierung von Sätzen oder beim Finden von passenden Synonymen.
ChatGPT	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Arbeit 	Überprüfung der Grammatik bei einzelnen Sätzen, insbesondere der Kommasetzung.
ChatGPT	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Arbeit 	Unterstützung bei der Kürzung des detaillierten Textes aufgrund zu vieler Zeichen in der Bachelorarbeit.
ChatGPT	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse 	Hilfestellung bei der Auswertung mit MAXQDA und SPSS.
Deeple oder Google Übersetzer	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretische Grundlagen 	Übersetzung einzelner Wörter/Abschnitte in den englischen Quellen.
MAXQDA AI Assist	<ul style="list-style-type: none"> • Methodik • Ergebnisse • Anhang 	Generierung von Vorschlägen für Sub- sowie Subsubkategorien sowie Zusammenfassungen der codierten Textstellen pro Sub- sowie Subsubkategorie.
MAXQDA Transcription	<ul style="list-style-type: none"> • Methodik • Ergebnisse • Anhang 	Automatische Transkription der durchgeführten Leitfaden-Interviews.
Zotero	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Arbeit 	Für eine übersichtliche Organisation der Quellen sowie für die Erstellung des Literaturverzeichnisses.