

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Wie können Corporate Influencer zum Employer Branding
von kirchlichen Non-Profit-Organisationen beitragen?**
Potenziale und Herausforderungen des Corporate-Influencer-Ansatzes
in kirchlichen Non-Profit-Organisationen

Erstkorrektorin: Prof. Dr. Judith Mayer
Zweitkorrektorin: Prof. Andrea Kimpflinger

Verfasserin: Tabitha Haug (Matrikel-Nr.: 321886)

Thema erhalten: 01.10.2025
Arbeit abgeliefert: 01.02.2026

Abstract

Diese Forschungsarbeit untersucht, wie Corporate Influencer das Employer Branding kirchlicher Non-Profit-Organisationen stärken können. Anlass ist der zunehmende Fachkräftemangel, auf den viele kirchliche Einrichtungen trotz ihres gesellschaftlichen Einflusses bislang nicht mit systematischen und strategischen Maßnahmen reagieren. Ziel der Arbeit ist es, das Bewusstsein für Employer Branding in der Praxis im Non-Profit-Sektor zu erfassen und den Beitrag des Corporate-Influencer-Ansatzes zum Employer Branding zu ermitteln.

Die wissenschaftliche Literatur konzentriert sich bislang fast ausschließlich auf Unternehmen im Wirtschaftssektor. Inwiefern der Beitrag des Corporate-Influencer-Ansatzes zum Employer Branding kirchlicher Non-Profit-Einrichtungen in Deutschland übertragbar ist, ist bislang unerforscht. Diese Arbeit adressiert diese Forschungslücke.

Methodisch wurde in dieser Arbeit ein qualitativer Ansatz gewählt. Es wurden vier leitfadengestützte Experteninterviews mit Personalverantwortlichen aus dem kirchlichen Non-Profit-Bereich durchgeführt und nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring systematisch ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass Employer Branding in der kirchlichen Praxis als relevant gilt. Es wird jedoch kaum strategisch umgesetzt. Die Potenziale des Corporate-Influencer-Ansatzes, insbesondere für das Recruiting, liegen vor allem in authentischen Einblicken, Sinnvermittlung und dem Erhöhen der Reichweite. Ein großes Potenzial ergibt sich daraus, dass Mitarbeitende, die bereits informell als Botschafter agieren, ihre digitalen Netzwerke strategisch nutzen. Gleichzeitig treten deutliche Herausforderungen zutage: Datenschutzrechtliche Einschränkungen in sensiblen Arbeitsfeldern, mangelnde digitale Kompetenz, mögliche Konflikte durch Unterschiede in Theologie und Weltanschauung sowie kulturelle Spannungen und Zielkonflikte. Der Ansatz erweist sich insgesamt als vielversprechend, wenn Corporate Influencer strategisch ausgewählt, an die Organisationsgröße angepasst und durch klare Richtlinien begleitet werden.

Als Ausblick für weiteren Forschungsbedarf empfiehlt sich eine Einbeziehung der Perspektive von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen, um deren Motivation zur Botschafterrolle zu untersuchen. Zudem steht eine empirische Überprüfung der tatsächlichen Wirksamkeit des Ansatzes auf quantitative Recruiting-Kennzahlen im kirchlichen Kontext noch aus.

Keywords: Employer Branding, Non-Profit, Corporate Influencer, Organizational Influencer, Recruiting

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Gendervermerk	VII
1 Einleitung.....	1
2 Corporate Influencer als Instrument des Employer Branding in Non-Profits	4
2.1 Employer Branding	4
2.2 Corporate Influencer	7
2.3 Kirchliche Non-Profit Organisationen in Deutschland	13
3 Empirische Untersuchung zum Beitrag von Corporate Influencern	18
3.1 Gewähltes Forschungsdesign und Vorgehen	18
3.2 Datenerhebung	18
3.3 Auswertung der erhobenen Daten.....	20
3.4 Reflektion und Grenzen der Untersuchung.....	25
4 Zentrale Ergebnisse der empirischen Untersuchung	28
4.1 Employer Branding und Recruiting in kirchlichen NPOs	28
4.2 Potenziale und Herausforderungen für Corporate Influencer	34
4.3 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	40
5 Diskussion und Bewertung des Corporate Influencern Ansatzes	41
5.1 Bewertung der strukturellen Ausgangslage von Employer Branding.....	41
5.2 Diskussion und Bewertung der Voraussetzungen.....	42
5.3 Diskussion und Bewertung der Potenziale.....	43
5.4 Diskussion und Bewertung der Herausforderungen	44
5.5 Entscheidungsbaum einen Corporate-Influencer-Ansatz.....	46
5.6 Handlungsempfehlung zur Entscheidungsfindung eines geeigneten Influencers	47
6 Fazit.....	48
6.1 Beitrag von Corporate Influencer zum Employer Branding kirchlicher Non-Profits.....	48
6.2 Methodische Reflexion	49
6.3 Ausblick	49
Übersicht verwendeter Hilfsmittel	51
Literaturverzeichnis.....	53
Anhang.....	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung der Zusammenfassung der Ziele von Corporate Influencing und Corporate-Influencer-Aktivitäten (Nestler & Hoffmann, 2024, S. 681).....	11
Abbildung 2: Eigene Darstellung Welfare Triangle des Dritten Sektors (Pestoff, 1998, S. 42f)	14
Abbildung 3: Modifizierter Ablauf der Analyse nach Mayring (Mayring, 2015).....	22
Abbildung 4 Eigene Darstellung eines Entscheidungsbaums zur Wahl eines Corporate Influencers basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorienübersicht nach zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse	23
Tabelle 2: Verwendete KI-Hilfsmittel als tabellarische Übersicht	52

Abkürzungsverzeichnis

NPO	Non-Profit Organisation
HR	Human Resources
EKD	Evangelische Kirche Deutschland
KI	Künstliche Intelligenz
E1	Experte 1 aus Organisation 1
E2	Experte 2 aus Organisation 2
E3	Experte 3 aus Organisation 3
E4	Experte 4 aus Organisation 4
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst Bund & Kommunen
HK	Hauptkategorie
SK	Subkategorie

Gendervermerk

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit bei personenbezogenen Bezeichnungen die männliche Form verwendet. Diese Entscheidung dient ausschließlich der sprachlichen Vereinfachung und versteht sich nicht als Diskriminierung. Die gewählte Form bezieht sich grundsätzlich auf alle Geschlechter und schließt alle Personen gleichermaßen ein.

1 Einleitung

Problemstellung

Kirchliche Non-Profit-Organisationen (NPO) stehen im Bereich Recruiting unter Druck. Mit Handlungsfeldern, die häufig in Sozialarbeit und Pflege liegen, sind sie vom Fachkräftemangel stark betroffen (Voigts & Hallmann, 2025). Sie konkurrieren mit staatlichen Trägern um Anstellungen. Verstärkt wird dies besonders im Bereich der offenen Kinder- und Jugendarbeit aufgrund des bundesweiten Rechtsanspruchs auf Ganztagesbetreuung von Grundschulern ab 2026/27. Hier wird bis 2030 ein zusätzlicher Bedarf von über 100.000 Fachkräften erwartet (Anette Stein & Bertelsmann Stiftung, 2022).

Die kirchlichen NPOs leiden außerdem unter schwindendem Vertrauen in die Kirchen. Laut einer Umfrage vom Dezember 2024 vertrauen nur noch 27 Prozent der Befragten der evangelischen Kirche Deutschland (EKD). 2018 waren es 48 Prozent. Der katholischen Kirche trauen nur elf Prozent (Statista Research Department, 2024). Es ist eine Herausforderung Personal zu gewinnen, wenn die eigene Glaubwürdigkeit sinkt.

Da kirchliche NPOs nicht immer Teil der Landeskirchen sind, finanzieren sie sich häufig weitgehend über Spenden. Dabei ist eine weitere Herausforderung, dass nur jeder vierte Deutsche überhaupt im vergangenen Jahr spendete. 2005 waren es noch 50 Prozent der Bevölkerung (Deutscher Spendenrat e.V., 2025).

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen kirchliche Non-Profits einerseits Rekrutierungsmaßnahmen ergreifen, andererseits müssen sie ihre Kommunikation an Zielgruppe und gesellschaftliche Veränderungen anpassen. Während Wirtschaftsunternehmen Themen wie Unternehmenskommunikation oder Markenmanagement häufig als eigenständige Abteilung mit strategischer Zielsetzung positionieren, fehlt es in NPOs oft an entsprechenden Strukturen. Gründe dafür sind fehlende Expertise und Zeit, aber auch eine fehlende Professionalisierung sowie Schwierigkeiten bei der Festlegung von Zuständigkeiten. (Altendorfer, Arweck, Hansen, & Aschendorf, 2024).

Relevanz und Stand der Forschung

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Kommunikationsarbeit kirchlicher NPOs eine zunehmend strategische Bedeutung gewinnt, um den beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen wirksam zu begegnen. Insbesondere das Thema Fachkräftemangel und Rekrutierung soll bei geringem wirtschaftlichem Spielraum der gemeinnützigen Organisationen betrachtet werden. Da fehlende Ressourcen und Expertise vorherrschen, eröffnet sich hier ein Forschungsfeld, dass das Bewusstsein für Employer Branding in kirchlichen Non-Profits erforscht und den Ansatz einer Corporate-Influencer-Strategie auf ihre Übertragbarkeit in den Non-Profit-Kontext hin untersucht.

Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage

In dieser Forschungsarbeit wird untersucht, inwiefern das Thema Employer Branding bereits heute in NPOs Aufmerksamkeit erhält. Mithilfe einer Literaturrecherche und einer induktiven Inhaltsanalyse von Experteninterviews wird überprüft, wie der Corporate-Influencer-Ansatz im gemeinnützigen Bereich einen Beitrag auf das Employer Branding leisten kann. Dabei werden vorwiegend die Potenziale und Herausforderungen für die Arbeitgebermarke herausgearbeitet. Darüber hinaus werden aus dieser Arbeit Anforderungen an Corporate Influencer in NPOs abgeleitet. Dies dient NPOs als Entscheidungshilfe für den Corporate-Influencer-Ansatz sowie zur Identifikation möglicher Profile. Der Begriff Corporate Influencer stammt zwar ursprünglich aus dem Wirtschaftssektor, wird aufgrund seiner hohen Bekanntheit und Aktualität jedoch hier für Non-Profit-Organisationen verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit sind mit Corporate Influencern interne Markenbotschafter in nicht-gewinnorientierten Organisationen gemeint.

Die konkrete Forschungsfrage lautet: „Wie können Corporate Influencer zum Employer Branding von kirchlichen Non-Profit-Organisationen beitragen?“

Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

In **Kapitel 2** werden zunächst die theoretischen Grundlagen erläutert. Dabei werden die zentralen Begriffe Employer Branding, Corporate Influencer und Non-Profit-Organisationen eingegrenzt. Es fasst den Forschungsstand knapp zusammen und schafft den begrifflichen Rahmen für die Untersuchung

Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen. Es legt die Auswahl der Experten offen, erläutert die Durchführung der leitfadengestützten Interviews und begründet die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als Auswertungsmethode. Die einzelnen Analyseschritte werden hier dokumentiert.

Die Ergebnisse der Analyse werden in **Kapitel 4** vorgestellt. Es zeigt, welche Herausforderungen und Potenziale sich für Employer Branding und Corporate-Influencer-Ansätze in kirchlichen Non-Profits nach der Einschätzung der Experten ergeben.

Die Befunde werden in **Kapitel 5** kritisch diskutiert. Sie werden hierbei in den theoretischen Rahmen eingeordnet und ihre Tragweite bewertet. Es werden außerdem Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

Kapitel 6 schließt die Arbeit ab. Darin werden die Ergebnisse reflektiert und Grenzen der Untersuchung benannt. Abschließend werden offene Fragen markiert und Ansätze für zukünftige Forschung skizziert.

2 Corporate Influencer als Instrument des Employer Branding in Non-Profits

Dieses Kapitel dient als theoretische Grundlage für die Untersuchung wie Corporate Influencer¹ zum Employer Branding kirchlicher Non-Profits beitragen können. Der Schwerpunkt liegt auf der Klärung zentraler Begriffe. Zur Einordnung des Themas wird zuletzt der Begriff Non-Profit für diese Forschungsarbeit eingegrenzt und die Merkmale ihrer Kommunikation herausgestellt.

2.1 Employer Branding

Employer Branding bezeichnet den strategischen Aufbau, die Kommunikation und die Pflege einer Arbeitgebermarke. Sie gilt einheitlich intern wie extern (Kremmel & von Walter, 2021). Als Teil der Unternehmensmarke steht Employer Branding nie für sich, sondern leitet sich aus ihr ab. Ziel ist ein konsistentes, authentisches und attraktives Arbeitgeberbild, das passende Mitarbeitende anzieht und bindet (Kriegler, 2022).

Entstehung des Begriffs

1996 führten Tim Ambler und Simon Barrow den Begriff Employer Brand ein. Darunter verstanden sie das Bündel funktionaler, ökonomischer und psychologischer Vorteile, die Beschäftigte im Arbeitsalltag erleben und die ihre Identifikation mit dem Arbeitgeber stärken. Diese Vorteile, welche nach innen und außen vermittelt werden, zeigen, was ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv macht (Ambler & Barrow, 1996). Ambler und Barrow kritisieren, dass Unternehmen ihre Produktmarke strategisch führen, die Arbeitgebermarke jedoch vernachlässigen. Sie sehen darin ein Versäumnis des Bereichs Human Resources (HR). Diese Lücke veranlasste sie, das Konzept der Employer Brand zu entwickeln (Ambler & Barrow, 1996).

Kristin Backhaus und Surinder Tikoo überführten den zuvor vor allem praxisorientierten Ansatz in ein wissenschaftlich fundiertes Modell. Sie definierten Employer Branding als strategischen, identitätsbasierten Prozess der Markenbildung im Kontext des Arbeitsmarktes (Backhaus & Tikoo,

¹ Der Begriff Corporate Influencer stammt ursprünglich aus dem Wirtschaftssektor. Für den Non-Profit-Kontext wäre die Bezeichnung „Organisational Influencer“ oder „NPO-Influencer“ treffender. Aufgrund der hohen Bekanntheit und Aktualität des Ansatzes wird in dieser Arbeit dennoch der Begriff Corporate Influencer verwendet. Er bezieht sich im Rahmen dieser Arbeit auf die Markenbotschafter-Rolle eigener Mitarbeitender innerhalb von Non-Profit-Organisationen, sofern nicht anders angegeben.

2004). Ihr Modell unterscheidet klar zwischen externer und interner Wirkung. Extern stärkt Employer Branding die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und unterstützt die Gewinnung geeigneter Bewerber. Intern fördert es die Identifikation, Motivation und Bindung der Mitarbeitenden, indem es die Werte und die Identität des Unternehmens konsistent vermittelt. Zugleich verankern Backhaus und Tikoo Employer Branding eindeutig in der übergeordneten Unternehmensmarke. Die Arbeitgebermarke kann nicht unabhängig von ihr bestehen, sondern leitet Glaubwürdigkeit, Differenzierung und Attraktivität aus der Unternehmensidentität und ihren Markenwerten ab (Backhaus & Tikoo, 2004).

Damit bilden Backhaus und Tikoo die theoretische Grundlage für das heutige Verständnis von Employer Branding als langfristigen, strategischen Markenführungsprozess, der sowohl nach innen als auch nach außen wirkt und zentral zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden beiträgt (von der Oelsnitz, 2023).

Funktionen und Nutzen einer Arbeitgebermarke

Durch eine Employer Brand können drei zentrale Nutzenfunktionen für Mitarbeitende und potenzielle Mitarbeitende erfüllt werden: (1) Funktionale Vorteile, wie arbeitsbezogene oder entwicklungsmotivierte Aktivitäten, (2) wirtschaftliche Vorteile in Form materieller oder finanzieller Leistungen sowie (3) emotionale bzw. psychologische Vorteile, zu denen beispielsweise Zugehörigkeit, Orientierung und Sinn gehören (Ambler & Barrow, 1996). Eine starke Employer Brand entsteht also, wenn diese funktionalen, wirtschaftlichen und emotionalen Vorteile konsistent und glaubwürdig kommuniziert sowie im organisationalen Alltag erlebbar werden.

Dabei entsteht die starke Arbeitgebermarke nicht von selbst. Sie muss strategisch entwickelt und gepflegt werden. Als Instrument der Selbstreflexion hilft sie Organisationen, ihre Werte regelmäßig zu prüfen, zu schärfen und sowohl intern als auch extern konsequent zu verankern. Employer Branding beschreibt den strategischen Prozess des Arbeitgebermarke-Werdens. Als solcher ist er keine isolierte Maßnahme, sondern eine Führungsaufgabe und integraler Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung (Heider-Winter, 2014). Deshalb muss die Einordnung erfolgen, dass eine Arbeitgebermarke (Employer Brand) nie als alleinige Marke besteht, sie ist immer abhängig von der Unternehmensmarke (Corporate Brand). Vielmehr sollte man die Arbeitgebermarke als „Ausprägung der Unternehmensmarke“ betrachten. Sie „spezifiziert die Unternehmensmarke für die Zielgruppen

in den Arbeitsmärkten und im Unternehmen, also auch Mitarbeiter und Führungskräfte“ (Kriegler, 2022).

Die erfolgreiche Employer Brand bedarf in der Regel drei bis fünf Jahre konsequentes Employer Brand Management. Das Ziel ist ein klar unterscheidbareres Vorstellungsbild, das von den Zielgruppen konsistent wahrgenommen wird. Dieses Bild soll glaubwürdig, differenzierend und zukunftsweisend sein (Kriegler, 2022).

Die Relevanz von Employer Branding im Non-Profit Bereich

Die Sozialwirtschaft gehört in Deutschland zu den größten Arbeitgebern und steht unter Druck, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten. Neben dem Fachkräftemangel belastet das Bild, soziale Berufe böten geringe Löhne und wenig Entwicklungsperspektiven (Zika et al., 2025). Employer Branding ist deshalb kein bloßes Kommunikationsinstrument oder Marketingidee. Es ist ein strategischer Ansatz, um die tatsächlichen Stärken gemeinnütziger Organisationen sichtbar zu machen. Dazu zählen insbesondere Sinnhaftigkeit, gesellschaftliche Wirkung und verlässliche Beschäftigungsperspektiven (Meyer, Simsa, & Badelt, 2022).

Eine klar positionierte Arbeitgebermarke erhöht die Passung zwischen Organisation und Bewerbenden. Sie zeigt Werte, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten konsistent und glaubwürdig. Sinkende Bewerberzahlen, lange Vakanzen und hohe Fluktuation verursachen Kosten und gefährden die Qualität sozialer Dienstleistungen. Eine authentische, zielgruppengerechte Kommunikation kann dem entgegenwirken, indem sie gezielt Personen anspricht, deren fachliche Qualifikationen und intrinsische Motivation mit der Mission und den Anforderungen der Organisation übereinstimmen (Heider-Winter, 2014)

Employer Branding wirkt zugleich nach innen. Öffentliche Anerkennung und wertschätzende Darstellung des beruflichen Beitrags stärken Identifikation und Motivation und senken die Wechselbereitschaft. Transparente Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten erhöhen die Attraktivität interner Karrierewege und sichern langfristig die Kompetenzbasis (Meyer et al., 2022).

Diese Potenziale lassen sich jedoch nur dann realisieren, wenn Employer Branding nicht losgelöst von der organisationalen Realität betrieben wird. Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, fehlende HR-Strukturen sowie eine Diskrepanz zwischen kommunizierten Botschaften und gelebter Praxis bergen das Risiko von Glaubwürdigkeitsverlusten. Kurzfristige oder rein imageorientierte

Maßnahmen können mehr Schaden als Nutzen verursachen, wenn sie nicht strukturell verankert sind. Erfolgreiches Employer Branding in Non-Profit-Organisationen erfordert daher einen langfristigen, partizipativen und realistischen Ansatz, der Mitarbeitende einbezieht, auf empirischen Erkenntnissen basiert und durch ausreichende Ressourcen abgesichert ist (Meyer et al., 2022).

Insgesamt übernimmt Employer Branding für Non-Profit-Organisationen eine doppelte Funktion, indem es sowohl die externe Positionierung im Arbeitsmarkt stärkt als auch interne Prozesse der Motivation, Bindung und Personalentwicklung unterstützt. Erst durch die Verbindung von Authentizität, strategischer Ressourcensicherung und partizipativer Umsetzung können die damit verbundenen Chancen für Rekrutierung, Legitimation und nachhaltige Organisationsentwicklung wirksam genutzt werden (Ivens, 2018).

2.2 Corporate Influencer

Corporate Influencer sind Mitarbeitende eines Unternehmens, die neben ihrer eigentlich Haupttätigkeit regelmäßig marken- oder unternehmensbezogene Inhalte über eigene Kommunikationskanäle veröffentlichen. Das Ziel besteht darin, durch persönliche und damit glaubwürdige Beiträge zur Wahrnehmung und Wertschöpfung der Employer Brand (Arbeitgebermarke) beizutragen, indem sie die Kommunikation an interne und externe Zielgruppen richten (Ebner & Eck, 2022). Sie tragen zur Employer Brand bei, weil sie diejenigen sein können, die Arbeitgebermarke erlebbar machen (Janssen & Rudeloff, 2024)

Corporate Influencer stellen dabei nicht nur die Arbeitgebermarke positiv dar, sondern auch sich selbst. Sie arbeiten mit sich selbst als „Personenmarke“ („Personal Brand“) und geben damit der Unternehmensmarke eine zusätzliche Expertise und Reichweite (Zayats, 2020). Allerdings haben Personal Branding und Corporate Influencing grundsätzlich verschiedene Schwerpunkte und Ziele. In der Praxis können sich aber Aspekte überschneiden. Sie existieren deshalb untrennbar nebeneinander. Für die Personal Brand ist die Person diejenige, die im Mittelpunkt steht, während Corporate Influencer im Namen und für das Unternehmen kommunizieren (Steigerwald, 2025). Erfolgreiche Corporate Influencer helfen also dabei dem anonymen Unternehmen ein echtes Gesicht zu verleihen (Steigerwald, 2025). Nach Ebner und Ecke sind die häufigsten Zieldimensionen einer Corporate Influencer Strategie drei Funktionen in einer Organisation: Personalwesen, Marketing/Kommunikation/Vertrieb und Service/After-Sales. Wobei für die meisten Unternehmen

die Hauptmotivation eine Stärkung der Employer Brand, des Recruiting und der generellen Reputation ist. (Ebner & Eck, 2022).

Ursprung und Entwicklung des Konzepts

Aus den Erfolgen aus dem „Influencer Marketing“ entstanden die Corporate Influencer. Personen mit signifikanter Reichweite in sozialen Medien genießen bei ihren Followern Vertrauen und können dieses Vertrauen für organisationsbezogene Kommunikation nutzen (Zayats, 2020).

In Deutschland ist das Konzept seit etwa zehn bis fünfzehn Jahren bekannt. Ein frühes und häufig zitiertes Beispiel stellt das Corporate-Influencer-Programm der Deutschen Telekom dar, das 2015 aus einer Einzelinitiative hervorging (Deutsche Telekom AG, 2021). Später hat es sich unter dem Namen „Telekom Botschafter“ zu einer konzernweiten Community etabliert (Deutsche Telekom AG, 2024). Auch der Onlinehändler Otto entschied sich strategisch für den Aufbau eines Corporate-Influencer-Programms, um insbesondere im Wettbewerb um Fachkräfte und Nachwuchstalente an Attraktivität zu gewinnen (Mönning, 2022). Seit Oktober 2017 werden dort freiwillige Mitarbeitende gezielt zu Corporate Influencern qualifiziert und erhalten Schulungen durch ein Programm (Roewer, 2018).

Empirische Befunde zur Vertrauensverteilung in organisationalen Kontexten untermauern die Relevanz interner Botschafter: Die Studie „Trust in Communicators“ zeigt, dass die Bevölkerung formalen Repräsentanten wie Vorständen und PR-Verantwortlichen oft weniger vertraut als regulären Mitarbeitenden und Angestellten, die als besonders glaubwürdig gelten. Vor diesem Hintergrund bieten Corporate Influencer ein hohes Potenzial für glaubwürdige Unternehmenskommunikation (Zerfaß, Wiesenberg, Tench, & Romenti, 2019).

Das Prinzip der Beeinflussung

Für diese Forschungsarbeit ist es nun notwendig, die psychologischen Grundlagen von Vertrauen und sozialer Beeinflussung systematisch zu betrachten. Sie helfen dabei zu verstehen, warum Menschen anderen Menschen vertrauen. Denn spätestens seit dem wachsenden Einfluss von Social-Media-Plattformen wie Instagram und TikTok ist der Begriff „Influencer“, in dem das Wort beeinflussen bereits enthalten ist, in der öffentlichen Wahrnehmung etabliert (Potthoff & Engels, 2024). Die Anzahl der User auf unterschiedlichen Social Media Kanälen steigt weiterhin auf fast allen Plattformen (ARD/ZDF-Forschungskommission, 2025).

Der amerikanische Sozialpsychologe und Professor Robert Cialdini identifizierte bereits in den 1970er- bis frühen 1980er Jahren Prinzipien der Beeinflussung (Cialdini, 2026a). Diese werden nachfolgend knapp beschrieben werden, um darzustellen, wie und auf welche Art und Weise Menschen grundsätzlich beeinflusst werden können. Die ursprünglichen sechs Schlüsselprinzipien, die er in verschiedenen Studien überprüft hat, werden folgendermaßen genannt (Cialdini, 2017):

Reziprozität (Gegenseitigkeit) beschreibt die menschliche Tendenz erhaltene Gefälligkeiten oder Zuwendung zu erwidern. Häufig entsteht ein Schuldgefühl, welches die Person dann animiert eine Gegenleistung zu erbringen. **Bindung und Konsistenz** (Verlässlichkeit) meint, dass Menschen danach streben, dass Handlungen mit bisherigem Verhalten übereinstimmen. Das dritte Prinzip ist das der **Autorität** und besagt, dass Menschen dazu neigen, Autoritätspersonen zu folgen und deren Aussagen zu vertrauen. Der **Social Proof** entspricht dem, dass Menschen sich besonders in unsicheren Situationen am Verhalten anderer orientieren. Das Prinzip der **Knappheit** erklärt, dass Menschen Dinge wertiger einordnen, die begrenzt verfügbar oder schwer zu bekommen sind. Somit kann Knappheit die Attraktivität erhöhen. **Sympathie (Liking)** meint: Menschen vertrauen eher Personen, die ihnen ähnlich sind, ihnen Komplimente machen und mit denen sie zusammenarbeiten, um ein Ziel zu erreichen.

Später fügt Cialdini ein weiteres Prinzip hinzu. Dieses beschreibt eine besonders starke Form sozialer Verbundenheit, die nicht erlernt, sondern erlebt wird. **Unity** entsteht, wenn Menschen sich als Teil einer gemeinsamen Identität verstehen. Das Prinzip wirkt nicht über Sympathie, sondern über Zugehörigkeit: Menschen vertrauen und unterstützen Personen, die sie als „einen von uns“ wahrnehmen (Cialdini, 2017).

Diese Prinzipien sind auf die vorliegende Fragestellung übertragbar, weil sie grundlegende Mechanismen menschlicher Wahrnehmung und Entscheidungsfindung beschreiben. Corporate Influencer gelten dabei als besonders wirksam, weil sie persönliche Beziehungen aufbauen, Vertrauen schaffen und Orientierung bieten (Meyer, 2020; Einwiller, 2014). Als identifizierbare Mitarbeitende aktivieren sie soziale Mechanismen wie Sympathie, Autorität oder sozialen Beweis, die in der klassischen, stärker formalisierten Unternehmenskommunikation häufig weniger greifen (Cialdini, 2017; Zerfaß & Piwinger, 2022). Dadurch entwickeln sie sich zu einem strategisch relevanten Instrument insbesondere im Employer Branding, in der Markenkommunikation und im Community Building (Backhaus & Tikoo, 2004; Hesse, 2022).

Sie erklären, warum Kommunikatoren, zu denen Corporate Influencer gehören, Vertrauen aufbauen und Verhalten von Menschen beeinflussen können. Zugleich betont Cialdini die Notwendigkeit, diese wirkungsvollen Mechanismen ethisch verantwortungsvoll einzusetzen (Cialdini, 2026b) .

Rolle und Aufgaben von Corporate Influencern im Unternehmen

Corporate Influencer zu sein ist grundsätzlich eine Nebentätigkeit, der ein Arbeitnehmer, neben seiner eigentlichen Tätigkeit im Unternehmen, nachgeht. Wie Corporate Influencing im Arbeitsalltag aussieht, hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren im Unternehmen ab.

In einer Studie wurden Empfehlungen für die Zusammenarbeit von Non-Profit-Organisationen mit Third-Party-Influencern untersucht. Mehrere dieser Empfehlungen lassen sich auf den Umgang mit internen Corporate Influencern übertragen, weil sie dieselben kommunikativen Mechanismen, Wirkfaktoren und organisationalen Rahmenbedingungen betreffen (Duckwitz & Zabel, 2024). Für die Rollen und Aufgaben von Corporate Influencern ergeben sich daraus folgende zentrale Anforderungen: Mitarbeitende benötigen klare Briefings, die Zielsetzung, Kernbotschaften und rechtliche Vorgaben präzise benennen. Gleichzeitig sollten Briefings partizipative Elemente enthalten, die Co-Creation ermöglichen und so die Authentizität der Inhalte sichern. Corporate Influencer brauchen kreativen Freiraum, um Inhalte glaubwürdig und zielgruppengerecht zu gestalten, dieser Freiraum muss jedoch durch einen klar definierten Handlungskorridor begrenzt werden, der Compliance- und Markenanforderungen gewährleistet (Duckwitz & Zabel, 2024).

Die Glaubwürdigkeit nach außen ist zentral für das Vertrauen in Corporate Influencer. Deshalb muss transparent kommuniziert werden, dass die betreffenden Mitarbeitenden offiziell als Corporate Influencer agieren. Für eine nachhaltige Wirkung sollten Mitarbeitende ausgewählt werden, deren Identifikation und Loyalität mit dem Unternehmen hoch sind. Darüber hinaus sind Schulungen zur Risikowahrnehmung und Krisenreaktion erforderlich, damit Mitarbeitende auf kritische Nachfragen oder negative Reaktionen professionell reagieren können (Duckwitz & Zabel, 2024). Schließlich ist eine realistische Ressourcenplanung unabdingbar: Zeitbudgets, technische Ausstattung und organisatorische Unterstützung müssen bereitgestellt werden, damit Corporate Influencer ihre Aufgaben kontinuierlich und qualitativ erfüllen können (Duckwitz & Zabel, 2024). Nach den Forschungen von Ebner und Eck halten alle Unternehmen, die sie im Rahmen ihrer Untersuchungen befragt haben, die Kommunikation eines Unternehmens durch Corporate Influencer für authentischer und menschlicher. Bestenfalls werden Corporate Influencer durch ihre authentischen Inhalte, in

denen sie persönliche und berufliche Themen auf ihren eigenen Accounts teilen und sich dadurch identifizierbar und wiedererkennbar machen, als reputationssteigernd für das Unternehmen wahrgenommen. Damit steigern sie auch den Beitrag zu einer attraktiveren Arbeitgeberwahrnehmung. (Ebner & Eck, 2022). Dabei ist jedoch nicht von viralen Effekten auszugehen. Vielmehr erreichen Corporate Influencer typischerweise einige hundert Personen über ihre persönlichen Netzwerke. Selbst Unternehmen mit einem dedizierten Corporate-Influencer-Programm erzielen keine millionenfache Reichweite (Ebner & Eck, 2022).

Die Tätigkeiten des Corporate Influencers können nicht formalisiert werden. Sie ergeben sich aus persönlichem Engagement, kommunikativer Kompetenz und eine strategische Begleitung durch die Organisation. Die Ziele und Aktivitäten von Corporate Influencern lassen sich auf Grundlage der Experteninterviews von Nestler et al. wie folgt darstellen (Nestler & Hoffmann, 2024).

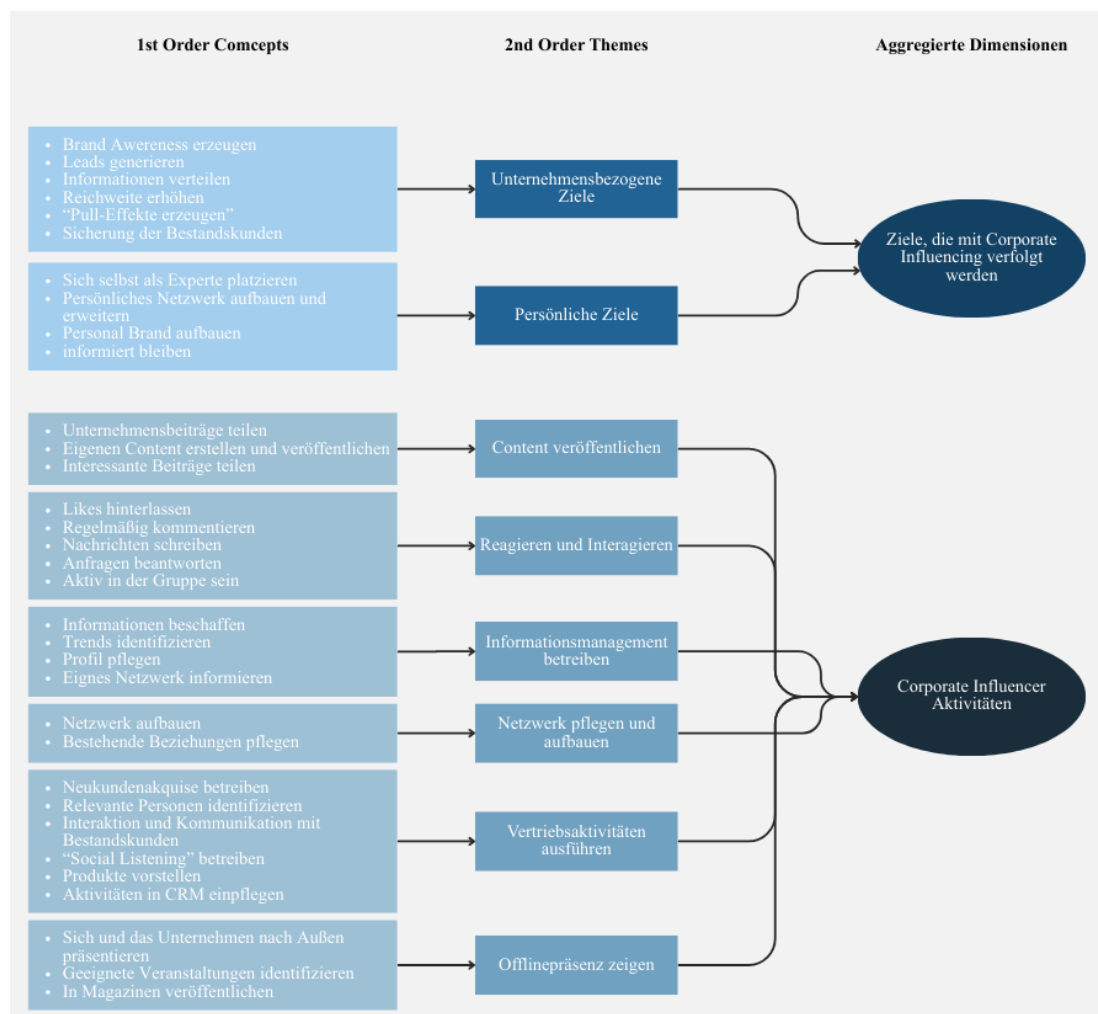


Abbildung 1: Eigene Darstellung der Zusammenfassung der Ziele von Corporate Influencing und Corporate-Influencer-Aktivitäten (Nestler & Hoffmann, 2024, S. 681)

Funktionen und Nutzen der Corporate Influencer für den Mitarbeitenden

Studien des Instituts für Marketing und Customer Insight der Universität St. Gallen zeigen, dass die Tätigkeit als Corporate Influencer spürbare Auswirkungen auf Mitarbeitende hat. Sie stärkt ihre Identifikation mit dem Unternehmen, erhöht Motivation und steigert die Arbeitszufriedenheit (Schlipf, Endriß, & Rottenkolber, 2021). Zugleich wird deutlich, dass viele Unternehmen keine offiziellen Programme eingerichtet haben. Mehr als die Hälfte der aktiven Corporate Influencer handeln freiwillig und ohne formale Struktur. Corporate Influencer weisen im Vergleich zu Nicht-Influencern in allen arbeitspsychologischen Dimensionen höhere Ausprägungen auf. Sie berichten selbst von größerer Arbeitszufriedenheit und zeigen eine erhöhte Bereitschaft zu extraproduktivem Verhalten. Darüber hinaus entwickeln sie neue Kompetenzen, insbesondere im Bereich Content-Erstellung, Kommunikation und digitaler Sichtbarkeit. Mitarbeitende in offiziellen Programmen erleben das ihnen entgegengebrachte Vertrauen häufig als wertschätzend und empfinden ihre Rolle als sinnstiftend. Zusätzlich eröffnet Corporate Influencing die Möglichkeit, das eigene Netzwerk auszubauen und den persönlichen Einfluss innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu stärken.

Trotz dieser positiven Effekte kann Corporate Influencing auch belastend empfunden werden. Zusätzliche Aufgaben werden häufig nicht vergütet oder nicht ausreichend anerkannt, was zu Frustration beim Arbeitnehmer führen kann. Zudem besteht das Risiko eines Rollenkonflikts, wenn der zeitliche Aufwand unterschätzt wird und dadurch Kernaufgaben vernachlässigt werden. Auch im Team kann es zu Spannungen kommen: Kollegen bewerten das Engagement teilweise kritisch, was sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken kann. Darüber hinaus tragen Corporate Influencer ein erhöhtes Reputationsrisiko, da ihre persönliche Sichtbarkeit eng mit der öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens verknüpft ist. Wenn das Unternehmen in der Öffentlichkeit negativ auffällt, werden sie auch damit identifiziert. (Schlipf et al., 2021).

Die Übernahme einer Corporate-Influencer-Rolle beruht wesentlich auf intrinsischer Motivation. Mitarbeitende entscheiden sich in der Regel freiwillig dafür oder schließen sich einem entsprechenden Unternehmensprogramm an. Wird die Rolle hingegen zugewiesen, verfehlt sie ihren Zweck und bleibt in ihrer Wirkung begrenzt.

Ziele und Nutzen einer Corporate Influencer Strategie für Unternehmen

Damit die beschriebenen Potenziale wirksam werden, benötigen Unternehmen eine klare Corporate-Influencer-Strategie. Ohne strategischen Rahmen besteht das Risiko der Unternehmensmarke zu schaden, anstatt sie zu bestärken (Ebner & Eck, 2022). Eine Strategie legt fest, unter welchen Bedingungen Corporate Influencer einen konsistenten und wirksamen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leisten können.

Dabei ist die zielgerichtete Ausrichtung ein zentraler Bestandteil der Strategie. Unternehmen müssen bestimmen, welche Funktionen Corporate Influencer erfüllen sollen (Ebner & Eck, 2022). Da sich diese Arbeit auf Employer Branding und die damit verbundenen Effekte für das Recruiting fokussiert, werden vor allem diese Punkte betrachtet.

Eine Strategie schafft zudem die Grundlage für den systematischen Kompetenzaufbau. Mitarbeitende benötigen Fähigkeiten in digitaler Kommunikation, Content-Erstellung und im Umgang mit Öffentlichkeit. Durch Schulungen, Feedbackprozesse und klare Ansprechpartner steigt die Qualität der Inhalte, und die Mitarbeitenden gewinnen Sicherheit in ihrer Rolle (Ebner & Eck, 2022).

Im Rahmen einer Strategie werden auch strategische Leitplanken vorab festgelegt, sodass klar ist, in welchem Handlungskorridor die kreative Freiheit des Mitarbeitenden stattfindet. Auch Krisenprozesse oder Krisenkommunikation sollten vorab skizziert werden und mit den Mitarbeitenden besprochen werden (Andersson, 2019). Dies sollte möglichst wenig abstrakt, sondern mit konkreten Beispielen, geschehen.

Insgesamt schafft eine Corporate-Influencer-Strategie die strukturellen Voraussetzungen dafür, dass Corporate Influencer authentisch, konsistent und wirksam kommunizieren können. Sie verbindet individuelle Motivation und persönliche Sichtbarkeit der Mitarbeitenden mit den strategischen Zielen des Unternehmens und ermöglicht so einen nachhaltigen Beitrag zum Employer Branding. Allerdings ist diese Strategie kein einmalig abgeschlossenes Projekt, sondern benötigt regelmäßige Prüfung der Aktualität an die Gegebenheiten und Weiterentwicklung (Ebner & Eck, 2022).

2.3 Kirchliche Non-Profit Organisationen in Deutschland

Der Non-Profit Sektor ist die Gesamtheit aller Non-Profit Organisationen eines Landes. Sie zeichnen sich durch Gemeinnützigkeit aus und erhalten damit eine Sonderstellung, da ihre privaten und

öffentlichen Tätigkeiten einen „wohltätigen, sozialen oder kirchlichen Zweck“ verfolgen, nicht den zur Erzielung eines Gewinns. (K. Schubert & Klein, 2020).

Pestoff beschreibt, dass die Wohlfahrt einer moderneren Gesellschaft nicht vom Staat produziert wird oder werden kann. Kirchliche NPOs sind ein Teil des sogenannten Dritten Sektors, die innerhalb der Gesellschaft operieren. Somit agieren sie als „Vereinigung“ in einem Spannungsfeld von Staat, Markt und Zivilgesellschaft, die Pestoff als Gemeinschaft bezeichnet. Die Entwicklung von NPOs war und ist stets von diesen abhängig.

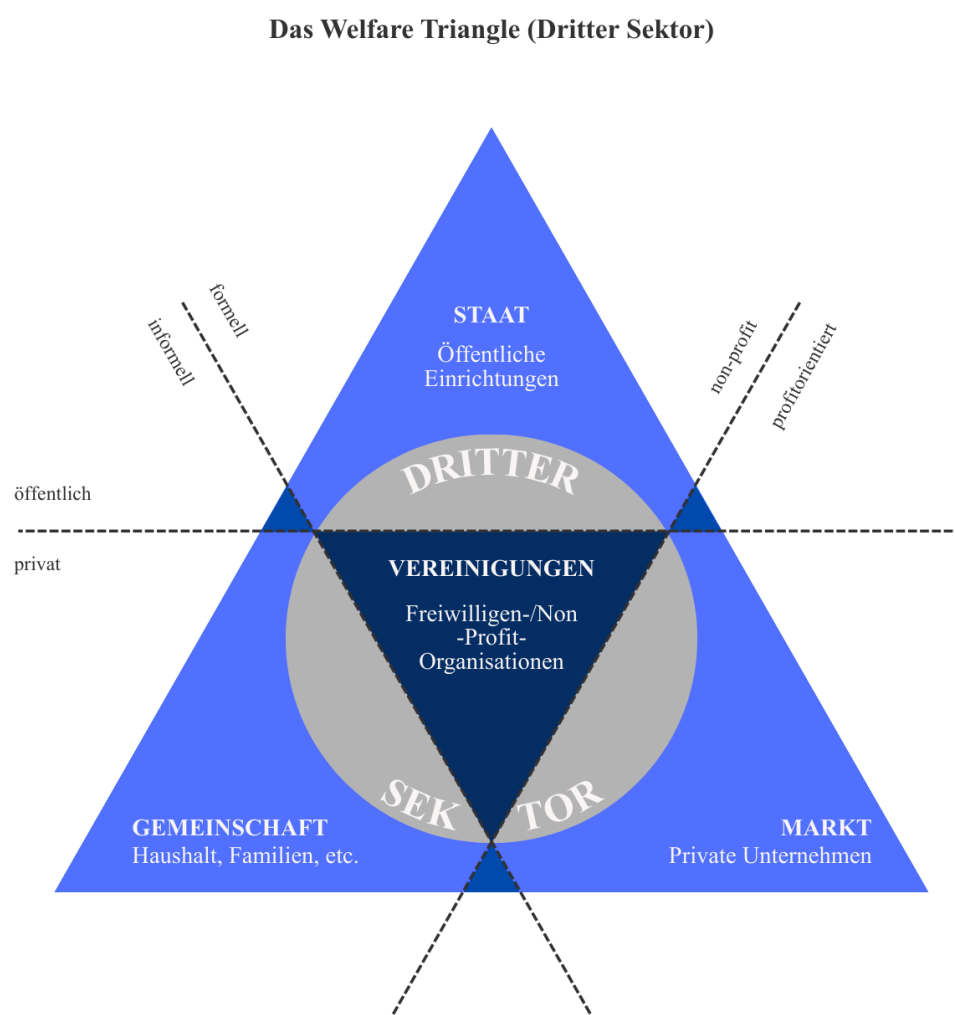


Abbildung 2: Eigene Darstellung Welfare Triangle des Dritten Sektors (Pestoff, 1998, S. 42f)

Abgrenzung kirchliche Non-Profit Organisationen und Rolle in der Gesellschaft

Kirchliche NPOs bilden innerhalb des dritten Sektors eine besondere Untergruppe. Neben der Erbringung sozialer Dienstleistungen verfolgen viele kirchliche Organisationen explizit auch

religiöse und seelsorgerische Ziele. Häufig gehört die Vermittlung christlicher Werte oder des christlichen Glaubens, etwa durch Bildungsangebote, Gemeindegarbeit oder diakonisches Handeln, zum Selbstverständnis und Hauptzweck der Organisationen. Die beiden größten christlichen Werke sind hierbei die Caritas der katholischen Kirche und die Diakonie der evangelischen Kirche (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, 2025).

Historische Entwicklung und Geschichte

Die Entwicklung der Wohlfahrtsverbände in Deutschland ist in religiösen und bürgerlichen Traditionen verankert. Bereits im Mittelalter organisierten Klöster, Orden, Bruderschaften und städtische Stiftungen die Armen- und Krankenfürsorge und legten damit die Grundlage für eine institutionalisiert-caritative Hilfe (Bundesarbeitsgemeinschaft, 1988). Mit Industrialisierung und Urbanisierung im 19. Jahrhundert verschärften sich soziale Problemlagen, sodass sich zahlreiche kirchliche und bürgerliche Initiativen professionalisierten und erstmals überregional koordinierten (Deutscher Caritasverband, 2025). In dieser Phase entstanden die bis heute prägenden Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Darunter 1948 der Central-Ausschuss für die Innere Mission, heute Diakonie, der Deutsche Caritasverband (1897), die Vaterländischen Frauenvereine als Vorläufer des Deutschen Roten Kreuzes (ab 1866), die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden (1917), die Arbeiterwohlfahrt (1919) und der Paritätische Wohlfahrtsverband (1924). In der Weimarer Republik wurden sie als freie Träger fest im Sozialstaat verankert und durch das Subsidiaritätsprinzip gestärkt. Die Zeit des Nationalsozialismus brachte massive Einschränkungen, Gleichschaltungsversuche und die Zerschlagung jüdischer Wohlfahrt, dennoch überlebten einige Verbände in stark kontrollierter Form. Nach 1945 folgte der Wiederaufbau und die Verbände wurden zu zentralen Partnern des modernen Sozialstaats (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, 2024; Deutscher Caritasverband, 2022; Deutsches Rotes Kreuz, 2026). Seit den 1990er-Jahren prägen Marktlogiken, Professionalisierung und Wettbewerb die Arbeit der Wohlfahrtsverbände, während gleichzeitig der Non-Profit-Sektor insgesamt stark gewachsen ist.

Aktuelle Zahlen des Non-Profits Bereichs in Deutschland

2022 existierten laut einer Umfrage des „Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft“ sowie des „Bundesverbands Deutscher Stiftungen“ in Deutschland insgesamt 656.888 zivilgesellschaftliche Organisationen. Fast 94 % stellten dabei die Form des eingetragenen Vereines dar. Gegenüber dem Jahr 2016 entspricht dies einem Anstieg um rund 18.000 Organisationen (P. Schubert, Tahmaz, &

Krimmer, 2023). 4 % der Organisationen sind im Bereich kirchliche/religiöse Vereinigung aktiv (P. Schubert et al., 2023). Dies entspricht über 26.275 Institutionen. Für die meisten Organisationen sind freiwillige Mitarbeitende eine Ressource, die notwendig für die Bewältigung der anfallenden Arbeit ist (P. Schubert et al., 2023). 65 % aller Non-Profit Organisationen haben bis zu 100 Mitglieder. Lediglich 13 % haben mehr als 300 Mitglieder (Statista, 2024). Somit sind in mehr als 50 der Fälle Non-Profits ein Zusammenschluss von einer überschaubaren Gruppe Personen, die ein gemeinsames Ziel verfolgt und sich diesem Ziel mit einer Mitgliedschaft anschließt. Von allen zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland haben nur 27 % bezahlte Beschäftigte (Statista, 2024).

Kommunikation in Non-Profit Organisationen

Non-Profit-Organisationen im Dritten Sektor kommunizieren digital wie analog. Eine quantitative Studie mit 814 Kommunikationsverantwortlichen aus gemeinnützigen Organisationen, die von Juli bis September 2024 durchgeführt wurde, zeigt, dass beide Kommunikationsformen für die Öffentlichkeitsarbeit als gleichermaßen relevant eingeschätzt werden (Altendorfer, Arweck, Hansen, & Aschendorf, 2024). Fast alle Befragten verfügen über eine eigene Website. Ein Großteil nutzt Social-Media-Plattformen, während nicht-digitale Maßnahmen wie Veranstaltungen, Vorträge oder persönliche Kontakte ebenfalls eine zentrale Rolle spielen (Altendorfer et al., 2024).

Ziele der externen Kommunikation von NPOs sind die öffentliche Bekanntheit steigern, über eigene Aktivitäten informieren und mit spezifischen Zielgruppen interagieren. Viele Organisationen wollen außerdem zur Teilnahme an Angeboten, zu Veranstaltungen oder zu ehrenamtlichem Engagement motivieren. Anlass für Kommunikation sind vor allem geplante oder vergangene Veranstaltungen, der Nachweis der eigenen Wirksamkeit und Aufrufe zur Mitwirkung (Altendorfer et al., 2024).

Gleichzeitig läuft Öffentlichkeitsarbeit oft unter Druck. Am häufigsten nennen die Befragten fehlendes Personal und zu wenig Zeit als Problem. Öffentlichkeitsarbeit übernehmen meist Haupt- oder Ehrenamtliche neben anderen Aufgaben, selten ausgebildete Fachkräfte. Dadurch wird Kommunikationsarbeit häufig als nachrangige Zusatzaufgabe im Organisationsalltag gelebt, und teilweise auch wahrgenommen (Altendorfer et al., 2024).

Während große Wohlfahrtsverbände wie die Caritas oder die Diakonie über professionalisierte Kommunikations- und Marketingabteilungen verfügen, sind die meisten gemeinnützigen Organisationen in Deutschland klein bis mittelgroß strukturiert und personell deutlich schwächer

ausgestattet. Vereine haben häufig weder spezialisierte Abteilungen noch klar geregelte Zuständigkeiten für Öffentlichkeitsarbeit. Das erschwert strategische Planung und eine kontinuierliche Umsetzung (Altendorfer et al., 2024).

Insgesamt zeigt sich, dass in Non-Profit-Organisationen zwar ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung öffentlicher Kommunikation vorhanden ist, deren Umsetzung jedoch durch begrenzte Ressourcen und strukturelle Rahmenbedingungen maßgeblich eingeschränkt wird (Altendorfer et al., 2024).

3 Empirische Untersuchung zum Beitrag von Corporate Influencern

Das vorliegende Kapitel bildet die empirische Grundlage dieser Arbeit. Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage ist die Rolle des Employer Branding in kirchlichen Non-Profit-Organisationen zu klären. Darüber hinaus soll untersucht werden, wie der Ansatz der Corporate Influencer im Kontext dieser Organisationen bewertet werden. Die Ergebnisse dieses Kapitels dienen als Basis für die anschließende kritische Diskussion und die theoretische Einordnung der Herausforderungen und Potenziale von Corporate Influencern in kirchlichen Non-Profits.

3.1 Gewähltes Forschungsdesign und Vorgehen

Für diese Studie wurde ein qualitativ-explorativer Forschungsansatz gewählt. Der Einsatz von Corporate Influencern im Employer Branding kirchlicher Non-Profit-Organisationen ist bislang kaum erforscht. Wo empirische Grundlagen fehlen, bietet qualitative Forschung den größten Erkenntnisgewinn, um subjektive Einschätzungen, Erfahrungen und organisationsspezifische Besonderheiten sichtbar zu machen. Der explorative Ansatz ermöglicht es Strukturen und Zusammenhänge zu identifizieren (Mayring, 2015).

Kern der Datenerhebung sind leitfadengestützte Experteninterviews mit Personalverantwortlichen kirchlicher NPOs. Die Interviews ermöglichen es, Kontext- und Deutungswissen zu erschließen, welches für die abschließende Bewertung der Potenziale und Herausforderungen des Corporate-Influencer-Ansatzes zentral ist (Mayring, 2015).

Die Auswertung erfolgt mittels zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2015). Die Kategorien werden induktiv aus dem Material entwickelt und anschließend mit dem theoretischen Rahmen verknüpft. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die anschließende Diskussion.

3.2 Datenerhebung

Auswahl und Rekrutierung der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte über ein gezieltes Sampling im persönlichen Netzwerk der Autorin. Als Experten wurden Personen ausgewählt, die über spezifisches Handlungswissen, Kontextwissen und Entscheidungskompetenz im Bereich Personalmanagement kirchlicher Non-

Profit-Organisationen verfügen (Kaiser, 2021). Die Anfrage erfolgte persönlich oder per E-Mail. Alle Teilnehmenden nahmen freiwillig und ohne Gegenleistung teil. Eine schriftliche Einverständniserklärung zur Aufzeichnung und Verarbeitung der Daten wurde vorab eingeholt. Im *Anhang 1.2* ist das Formular zu finden. Die unterschriebenen Ausfertigungen verbleiben aus Gründen des Datenschutzes bei der Autorin dieser Arbeit.

Die befragten Organisationen beschäftigen zwischen 30 und 170 hauptamtliche Mitarbeitende und – mit einer Ausnahme – eine deutlich größere Zahl Ehrenamtlicher. Zwei Interviewpartner arbeiten in Kinder- und Jugendverbänden, eine Person in einem Diakoniewerk, eine weitere in einem Gemeinschaftsverband². Eine detaillierte Aufstellung der Organisationen und den Befragten ist in *Anhang 1.5* zu finden.

Pretest des Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde vorab in einem Pretest überprüft. Zunächst wurde er auf generelles Verständnis und sprachliche sowie grammatikalische Fehler untersucht und verbessert. In einer zweiten Runde prüfte eine fachkundige Person die Verständlichkeit, Reihenfolge und Anschlussfähigkeit der Fragen. Der Interviewleitfaden wurde vor dem ersten Interview mehrfach erprobt, um eine flüssige Durchführung zu ermöglichen. Der vollständige Interviewleitfaden ist im *Anhang 1.3* nachzuvollziehen.

Durchführung der Interviews

Die leitfadengestützten Interviews wurden im Zeitraum vom 8. bis 18. Dezember 2025 per Zoom durchgeführt. Die Gespräche dauerten zwischen 25 und 40 Minuten. Dabei wurden die Fragen offen formuliert, um den Experten die Möglichkeit für individuelle Perspektiven und Erfahrungen zu geben. Rückfragen dienten dazu, Aussagen zu präzisieren oder zu vertiefen. Am Ende des Gesprächs bestand für die Befragten die Möglichkeit, zusätzliche Themen anzusprechen, die im Leitfaden nicht enthalten waren, aber aus Sicht der Interviewten relevant erschienen.

Zur Strukturierung des Gesprächsverlaufs wurde eine PowerPoint-Präsentation mit den Interviewfragen eingeblendet. Der Aufbau folgte fünf thematischen Blöcken: (1) Allgemeine Fragen

² Ein Gemeinschaftsverband im evangelischen Kontext ist ein meist regionaler Zusammenschluss von landeskirchlichen Gemeinschaften pietistischer bzw. evangelikaler Prägung, der aus der deutschen Gemeinschaftsbewegung des 19. Jahrhunderts hervorgegangen ist (Gnadauer Verband, 2026)

zur Organisation, (2) Einstieg ins Thema, (3) Arbeitgebermarke und Kommunikation, (4) Einschätzung zum Corporate-Influencer-Ansatz, (5) Abschluss. Die verwendeten Folien sind im *Anhang 1.4* zu finden.

Transkription und Datenaufbereitung

Die in den Experteninterview erhobenen Audioaufzeichnungen wurden mittels der KI-basierten Software *noScribe* transkribiert. Diese ermöglicht eine lokale Datenverarbeitung, was den Anforderungen an den Datenschutz in besonderem Maße entspricht (Dröge, 2025). Die automatisierten Transkripte wurden manuell nachbearbeitet. Hierbei wurden sprachliche Unschärfen im Sinne eines geglätteten Protokolls minimal bereinigt, um das Gespräch möglichst wortgetreu nachzubilden, damit keine Informationen verloren gehen. Zeitangaben wurden durch *noScribe* automatisch gesetzt. Zur Wahrung der Anonymität wurden sämtliche Namen von Personen und Organisationen im Text entfernt oder ersetzt. Diese bereinigten Transkripte bilden die Datenbasis für die anschließende Analyse.

3.3 Auswertung der erhobenen Daten

Zur Auswertung der Experteninterviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Ziel dieser sozialwissenschaftlichen Methode ist die systematische Analyse von Kommunikationsinhalten (Mayring, 2015). Die Auswertung erfolgt dabei regelgeleitet, sodass die Analyse transparent, nachvollziehbar und überprüfbar ist. Die Analyse des Materials erfolgt stets in Bezug auf die entwickelte Forschungsfrage (Mayring, 2015). Gleichzeitig betont Mayring, dass die Systematik der Forschung dienen soll. Sie darf weder starr noch unflexibel sein, sondern muss stets am konkreten Forschungsgegenstand ausgerichtet werden (Mayring, 2015). Zudem stellt die qualitative Inhaltsanalyse keine feststehende Technik dar, sondern erfordert aufgrund theoretischer Überlegungen zahlreiche begründete Festlegungen und Entscheidungen im Forschungsprozess (Mayring, 2015).

Festlegung der Analyseeinheiten

Zu Beginn wurden die drei Analyseeinheiten definiert, um die Präzision der Kodierung sicherzustellen (Kaiser, 2021). Mit **Kodiereinheit** ist die kleinste sinnvoll gewählte Texteinheit gemeint. Sinnabschnitte wurden in kleinere Untersegmente aufgeteilt, um mehrere inhaltlich unterschiedliche Aussagen innerhalb eines längeren Antwortblocks getrennt erfassen und präzise

codieren zu können. Die **Kontexteinheit** ist die Definition des größten Textbestands innerhalb einer Kategorie. Als Kontexteinheit wurde jeweils die gesamte Antwortsequenz auf eine Interviewfrage definiert, einschließlich relevanter Rück- und Anschlussfragen. Die vorliegende Analyse hat gezeigt, dass auf diese Weise sichergestellt werden kann, dass Aussagen nicht aus ihrem Bedeutungszusammenhang heraus codiert werden. Bei der **Auswertungseinheit** wurden die Abschnitte „Allgemeine Fragen zur Organisation“ sowie „Einstieg ins Thema“ ausgeschlossen, da sie nicht unmittelbar zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen, sondern lediglich dem Gesprächseinstieg dienen (Mayring, 2015).

Pilotkodierung und Materialreduktion

Die Materialreduktion wurde anhand eines Interviews pilotiert (Mayring, 2015). Dafür wurde Interview 4 (*vgl. Anhang 2.4: Experteninterview E4*) ausgewählt, da es zeitlich am kürzesten zurücklag und typische Merkmale kirchlicher Non-Profit-Organisationen aufwies.

Kodierung und Kategorienbildung

Die Kodierung erfolgte in einer strukturierten Excel-Tabelle mit den Spalten Interview-ID, Segment-ID, Originalzitat, Paraphrase, Generalisierung, Reduktion, Hauptkategorie, Subkategorie, Kodierregel, Ankerbeispiel, Interpretation, Relevanz und Memo.

Im ersten Durchlauf des Paraphrasierens wird der Wortlaut entfernt, jedoch der Sinn erhalten. Dabei ist darauf zu achten knapp, aber sehr klar zu kommunizieren. Im weiteren Schritt wird die Aussage zuerst generalisiert und schließlich reduziert. Auf dieser Grundlage wurden im Rahmen der Pilotkodierung erste Haupt- und Subkategorien induktiv entwickelt. Als Zwischenschritt wurden die Kategorien überprüft und Doppelungen reduziert. Dabei zeigte sich, dass manche Kategorien doch sehr nah an der Hauptpassage des Interviews waren oder sich inhaltlich überlappten. Ziel war es die Abstraktionsebene zu stabilisieren. Aussagen, die nicht zur Forschungsfrage passten, wurden ausgeschlossen. Anschließend wurden diese Kategorien verdichtet, inhaltlich und analytisch gefestigt. Dies führte zu drei Hauptkategorien, die den beiden zentralen Analysebereichen der Forschungsfrage entsprechen: Employer Branding mit Fokus auf Recruiting und Corporate Influencer. Eine weitere Differenzierung auf Kategorienebene wäre methodisch nicht sinnvoll gewesen und hätte die Trennschärfe des Kategoriensystems reduziert. Im Anschluss erfolgte eine Rücküberprüfung am Material des Experteninterview E4 und das Kodieren von jeweils 10 bis 50 Prozent der restlichen Interviews. Hierbei wurden weitere Kategorien verdichtet.

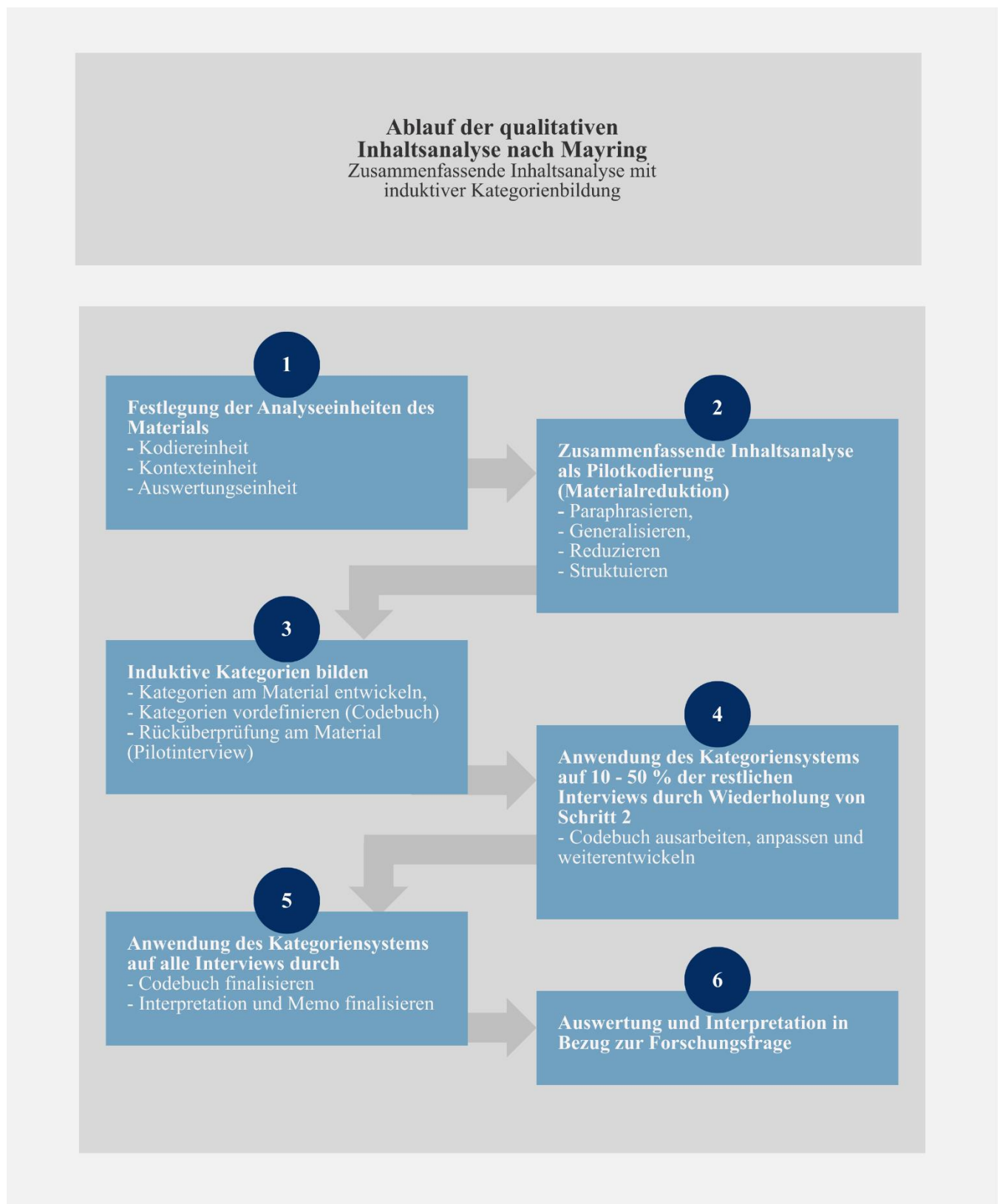


Abbildung 3: Modifizierter Ablauf der Analyse nach Mayring (Mayring, 2015)

Anwendung auf das gesamte Material

Erst nach diesem Schritt wurde die Kodierung auf die anderen Interviews angewendet. Vor allem die Spalten „Interpretation“, „Relevanz“ und „Memo“ wurden genutzt, um keine wertvollen Erkenntnisse zu übersehen, die im Kodiervorgang der einzelnen Texte aufgetreten waren.

Nach erfolgreicher Kategorienbildung aller Transkripte wurde noch einmal überprüft, ob Kategorien zusammengefasst oder erweitert werden mussten. Anschließend wurden die Kodierregeln überprüft, Ankerbeispiele festgelegt und in das finale Kodierbuch eingetragen (vgl. *Anhang 3.2 Codebuch*). Auf dessen Grundlage wurden alle Segmente erneut und final überprüft.

Die finalen Kategorien wurden wie folgt festgelegt:

Kategorie		Subkategorie	
HK1	Employer Branding	SK1.1	Relevanz & Bekanntheit
		SK1.2	Identität & Selbstverständnis
		SK1.3	Maßnahmen
		SK1.4	Wirkung
		SK1.5	Besonderheiten kirchlicher NPOs
HK2	Recruiting	SK2.1	Recruiting-Praxis
		SK2.2	Kanäle
HK3	Mitarbeitende in Botschafterrolle (Corporate Influencing)	SK3.1	Bewusstsein für Mitarbeitende als Botschafter
		SK3.2	Voraussetzungen für den Corporate-Influencer-Ansatz
		SK3.3	Potenziale des Corporate-Influencer-Ansatzes
		SK3.4	Herausforderungen des Corporate-Influencer-Ansatzes

Tabelle 1: Kategorienübersicht nach zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse

Für die Kategorien wurden Kodierregeln festgelegt, die vollständig mit Ankerbeispielen in *Anhang 3.2* nachvollziehen sind. Für die wissenschaftliche Transparenz werden die Kodierregeln hier abgebildet:

SK1.1 Relevanz & Bekanntheit wird kodiert, wenn beschrieben wird, ob der Begriff „Employer Branding“ bekannt ist, wie es verstanden wird oder welche Bedeutung Mitarbeitenden bzw. Ehrenamtsgewinnung und -bindung für die Organisation hat, unabhängig von konkreten Maßnahmen oder Identitätsaussagen.

SK1.2 Identität & Selbstverständnis wird kodiert, wenn Aussagen die Identität, Werte, Haltung oder das Selbstverständnis der Organisation beschreiben oder diese Identität erklären, einschließlich der Gründe.

SK1.3 Maßnahmen wird kodiert, wenn konkrete Maßnahmen, Aktivitäten, Strategien oder infrastrukturelle Angebote beschrieben werden, die darauf abzielen, die Arbeitgeberattraktivität zu stärken, die Identifikation oder Bindung von Mitarbeitenden zu fördern oder die Außenwirkung der Organisation gezielt zu gestalten, aber auch Maßnahmen, die bewusst nicht umgesetzt werden.

SK1.4 Wirkung wird kodiert, wenn beschrieben wird, wie Rahmenbedingungen, organisationales Umfeld oder das Verhalten von Mitarbeitenden die Wahrnehmung, Attraktivität oder Außenwirkung der Organisation positiv wie negativ beeinflussen.

SK1.5 Besonderheiten kirchlicher NPOs wird kodiert, wenn spezifische Merkmale, Werte oder strukturelle Besonderheiten kirchlicher Non-Profit-Organisationen beschrieben werden, die ihre Identität, Außenwirkung oder Attraktivität prägen oder sie bewusst von staatlichen oder wirtschaftlichen Organisationen abgrenzen.

SK2.1 Recruiting-Praxis wird kodiert, wenn beschrieben wird, wie Recruiting in der Praxis abläuft. Dies umfasst Rollen, Aufgaben, Arbeitsprozesse, konkreten Vorgehensweisen oder Handlungen, die genutzt werden um Personal oder Ehrenamtliche zu gewinnen.

SK2.2 Kanäle wird kodiert, wenn konkrete Kommunikations-, Recruiting- oder Kontaktkanäle sowie digitale, analoge, öffentliche, informelle oder hybride Formate beschrieben werden, über die Interessierte, Ehrenamtliche oder Mitarbeitende erreicht oder zur Mitarbeit angesprochen werden

SK3.1 Bewusstsein für Mitarbeitende als Botschafter wird kodiert, wenn beschrieben wird, ob und in welchem Ausmaß Mitarbeitende oder Leiter ein Bewusstsein dafür haben, dass Mitarbeitende eine Botschafterrolle einnehmen, zur Außenwirkung beitragen oder strategisch als Repräsentanten der Organisation eingesetzt werden und Aussagen zu Unsicherheiten, fehlendem Bewusstsein oder zur Bekanntheit des Corporate Influencer Ansatzes.

SK3.2 Voraussetzungen für den Corporate-Influencer-Ansatz wird kodiert, wenn persönliche Eigenschaften, organisatorische Strukturen, klare Vorgaben, Regeln oder personelle Kapazitäten beschrieben werden, die notwendig sind, damit Corporate Influencing in der Organisation

funktionieren kann sowie alle Bedingungen, Abgrenzungen oder Anforderungen, die vor dem Einsatz von Corporate Influencern erfüllt sein müssen.

SK3.3 Potenziale des Corporate-Influencer-Ansatzes wird kodiert, wenn positive Effekte, Chancen oder Mehrwerte beschrieben werden, die durch Mitarbeitende als Botschafter entstehen sowie Aussagen über zusätzliche Reichweite über private Kanäle, authentische Einblicke, erhöhte Sichtbarkeit, Vertrauensaufbau, Motivation, erfolgreiche Rekrutierung oder die Stärkung der organisationalen Wahrnehmung durch persönliche oder digitale Kommunikation.

SK3.4 Herausforderungen des Corporate-Influencer Ansatzes wird kodiert, wenn spezifische Merkmale, Werte oder strukturelle Besonderheiten kirchlicher Non-Profit-Organisationen beschrieben werden, die ihre Identität, Außenwirkung oder Attraktivität prägen oder sie bewusst von staatlichen oder wirtschaftlichen Organisationen abgrenzen.

3.4 Reflektion und Grenzen der Untersuchung

Die dargestellten Ergebnisse geben Einblick in die Einschätzungen der befragten Vertreter kirchlicher Non-Profit-Organisationen. Im Folgenden werden die Gütekriterien des methodischen Vorgehens reflektiert und zentrale Limitationen der Studie dargestellt.

Gütekriterien der durchgeführten qualitativen Forschung

Mayring definiert sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung, an denen sich die Analyse orientiert: Verfahrensdokumentation, argumentative Absicherung der Interpretation, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation.

Der gesamte Auswertungsprozess wurde vollständig dokumentiert, argumentativ abgesichert und regelgeleitet durchgeführt. Die Festlegung der Analyseeinheiten, die Pilotkodierung und die systematische Reduktion des Materials sicherten dabei die methodische Konsistenz dadurch, dass der gesamte Auswertungsprozess in einem Kodierleitfaden dokumentiert wurde (*Anhang 3.1*). Kodierregeln, Ankerbeispiele und Interpretationsentscheidungen sind im Kodierleitfaden festgehalten (*Anhang 3.2*). Die Kategorien wurden in mehreren Iterationen überprüft und angepasst. Die Spalten „Interpretation“ und „Memo“ dienten dazu, jede Zuordnung zu begründen und transparent zu machen. Dadurch bleibt das Vorgehen nachvollziehbar und überprüfbar.

Die Interviews fanden im Arbeitskontext der Befragten statt. Die Teilnehmenden sind mit den Themen Personalmanagement, Kommunikation und Arbeitgebermarke unmittelbar befasst und konnten praxisnahe Einschätzungen geben. Die offenen Fragen ermöglichten es, Erfahrungen und Deutungen der Befragten authentisch zu erfassen. Die Befragten wurden vorab über Ziel und Ablauf informiert und erklärten sich gerne bereit, die Interviews durchzuführen. Sie zeigten ein hohes Interesse an den Ergebnissen, um diese in der Praxis anwenden zu können.

Eine kommunikative Validierung im Sinne eines Member Checks sowie eine methodische Triangulation konnten im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht realisiert werden. Diese Aspekte werden im folgenden Abschnitt als Limitationen der Untersuchung aufgegriffen.

Limitationen der Untersuchung

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring bietet ein systematisches und nachvollziehbares Vorgehen und lässt sich flexibel an unterschiedliche Forschungsdesigns anpassen. Dennoch weist die angewandte Methode mehrere Limitationen auf, die für diese Untersuchung relevant sind und im Sinne der Wissenschaftlichkeit kritisch beleuchtet werden sollen.

Eine zentrale Limitation ergibt sich aus dem interpretativen Charakter der qualitativen Inhaltsanalyse. Trotz klar definierter Analyseschritte müssen Kategorien von der forschenden Person interpretiert, abgegrenzt und angewendet werden. Mayring empfiehlt zur Reduktion subjektiver Verzerrungen eine unabhängige Zweitkodierung. Aufgrund begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen konnte diese Empfehlung im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht umgesetzt werden, wodurch die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt ist.

Eng damit verbunden ist die Herausforderung der Entwicklung eines tragfähigen Kategoriensystems im induktiven Auswertungsprozess. Die Kategorien müssen einerseits ausreichend präzise, andererseits offen genug gestaltet sein, um relevante Inhalte angemessen zu erfassen. Dadurch besteht das Risiko, dass einzelne Aspekte falsch zugeordnet oder übersehen werden. Zudem basiert die zusammenfassende Inhaltsanalyse auf einer bewussten Reduktion komplexer Aussagen. Diese Verdichtung erleichtert zwar die Analyse, kann jedoch zum Verlust inhaltlicher Nuancen führen, sodass potenziell relevante Bedeutungsfacetten nicht vollständig berücksichtigt werden (Kaiser, 2021).

Eine weitere Limitation betrifft die Stichprobe der Untersuchung. Die Auswahl von vier Experten erfüllt nicht die Kriterien einer repräsentativen Erhebung im statistischen Sinne. Die Ergebnisse sind daher ausschließlich qualitativ zu interpretieren und erlauben keine generalisierbaren Aussagen. Die Autorin ist mit den Experten teilweise persönlich bekannt oder über Dritte vernetzt. Diese Nähe kann die Interpretation beeinflussen. Der potenzielle Bias wurde reflektiert und durch ein regelgeleitetes Vorgehen, transparente Dokumentation und konsequente Orientierung am Material reduziert. Allerdings lässt sich dieser nicht vollständig ausschließen.

Trotz der genannten Limitationen konnte die methodische Güte der Studie gewahrt werden. Während des gesamten Forschungsprozesses wurde ein regelgeleitetes und methodisch fundiertes Vorgehen nach Mayring eingehalten. Die im folgenden Kapitel diskutierten Ergebnisse stellen somit eine nachvollziehbare und begründete Interpretation des Forschungsgegenstands von Corporate Influencern im Hinblick auf Employer Branding im kirchlichen Kontext dar, wobei die in diesem Kapitel aufgezeigten Einschränkungen zu berücksichtigen sind.

Hinweis auf den Einsatz von KI bei der Auswertung nach Mayring

In der zusammenfassenden Inhaltsanalyse erwies sich Microsoft Copilot als unzureichend. Die KI unterstützte zwar beim Zusammenfassen, versagte jedoch beim eigentlichen Kodieren. Das Tool ignorierte das Kategoriensystem und generierte fiktive Belege. Damit verletzte sie Mayrings Anforderungen nach Regelgeleitetheit und Nachvollziehbarkeit. Da das KI-Tool auch Kontexte missversteht und Ambivalenzen glättet, blieb die methodische Grundlage instabil. Wegen dieser Verzerrungen und der mangelnden Transparenz wurde letztlich bewusst auf eine KI-gestützte Kodierung verzichtet und manuell kodiert. Dies ist im *Anhang 3.1* nachzuvollziehen.

4 Zentrale Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung anhand der zentralen Kategorien dargestellt. Diese wurden in der in *Kapitel 3.3* beschriebenen Pilotkodierung erarbeitet und durch die Analyse aller vier leitfadengestützten Experteninterviews weiter stabilisiert. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit wurde während der induktiven Auswertung nach Mayring ein *Codebuch* mit Kodierregeln und Ankerbeispielen erstellt, das in *Anhang 3.2* dokumentiert ist. Die empirische Grundlage bezieht sich auf die vollständige *Kodiertabelle*, die in *Anhang 3.1* nachvollzogen werden kann³.

Die Ergebnisse werden nach Subkategorien präsentiert und durch prägnante Interviewzitate belegt. Im ersten Schritt wird aufgezeigt, wie die befragten kirchlichen Non-Profit-Organisationen Employer Branding und Recruiting derzeit praktizieren. Anschließend werden die Einschätzungen der Experten zu Voraussetzungen, Potenzialen und Herausforderungen eines solchen Ansatzes dargestellt.

4.1 Employer Branding und Recruiting in kirchlichen NPOs

HK1: SK1.1 Relevanz & Bekanntheit

In den Organisationen wird der Begriff Employer Branding nicht explizit verwendet („*Nicht so richtig. Ich habe ihn kurz mal gegoogelt.*“ (E1_39); „[...] *wir arbeiten mit dem Begriff nicht unbedingt.*“ (E2_27); [...] *bei uns in der Organisation würde kaum jemand hier den Begriff Employer Branding benutzen.*“ (E4_20a)).

Eine Ausnahme bildet **Organisation 3 (E3)**, bei der das Thema über eine Abschlussarbeit eines Mitarbeitenden erstmals aufgegriffen wurde.

„Das ist auch bei einer Abschlussarbeit eines Mitarbeiter nachzulesen. [...] War kein Auftrag von uns. Und waren selber überrascht, weil er uns gespiegelt hat, hey, ihr macht da was in die Richtung.“ (E3_26c)

Er selbst berichtet, dass auf diese Initiative hin das Thema Employer Branding „*aber seit einigen Monaten jetzt doch*“ (E3_26c) eine Rolle spielt. Zuvor hat die Employer Brand keine strategische

³ Hinweis: Die angegebenen Segment-IDs in der nachfolgenden Ergebnisdarstellung beziehen sich alle auf den *Kodiertabelle*.

Rolle gespielt. Die fehlende strategische Ausrichtung bestätigen auch die anderen Interviewpartner (E2_27, E4_26). Gleichzeitig weist **Experte 1 (E1)** darauf hin, dass *„wenn man jetzt die Ehrenamtlichen auch mit reinzählt [...], [Employer Branding] schon eine ziemlich große Rolle“* spielt, aufgrund des hohen Bedarfs an Ehrenamtlichen. (E1_43).

Experte 4 (E4) drückt betont die Relevanz einer starken Arbeitgebermarke. *(„[...] das ist vielleicht so einer der Hauptpunkte, ich sehe es tatsächlich als unerlässlich, (...) als attraktiver Arbeitgeber an einer Marke zu arbeiten oder eine Marke zu sein. (.) Genau, ich glaube, wenn man keine Marke ist und nicht im Kopf und im Herz bleibt, sage ich mal so, dann wird es echt auch schwer, (..) um Personal zu werben.“* (E4_56a))

HK1: SK 1.2 Identität & Selbstverständnis

Die vier Organisationen beschreiben jeweils unterschiedliche Identitätsverständnisse, die ihr Selbstbild und ihre Außenwirkung prägen. Gemeinsam ist ihnen, dass dieses Selbstverständnis nicht strategisch gesteuert wird, sondern überwiegend informell gewachsen ist.

Organisation 1 (E1) versteht sich nach außen nicht primär als Arbeitgeber, sondern als Anbieter von Freizeiten, bei denen Ehrenamtliche mitarbeiten können. Die Arbeitgeberrolle tritt im Selbstverständnis deutlich in den Hintergrund *(„[...] unsere Organisation tritt ja nach außen nicht so sehr als Arbeitgeber auf, sondern eher als Organisator von Freizeiten [...])“* (E1_41)).

Organisation 2 (E2) beschreibt ihre Identität als stark werte- und identitätsbasiert. Mitarbeitende sollen sowohl die fachliche Ausrichtung der sozialen Arbeit als auch die christliche *„Doppelvision verstehen können“* (E2_30a). Die Zugehörigkeit zu einem Gemeinschaftsverband prägt zusätzlich das Selbstverständnis und schafft ein enges Netzwerk, das für die Arbeit zentral ist *(„Da kommt im Prinzip schon eine recht enge Identität her“* (E2_30b)). Mitarbeitende sollen *„fachlich passen und [dass sie] von den Werten her und auch von dem Kontext, in dem sie leben“* (E2_30c). Die interne Identität wird durch regelmäßige Teammeetings gestärkt, in denen sowohl christliche Haltung als auch fachliche Inhalte vermittelt werden (E2_34a). Externe Ereignisse wie Medienkritik führen immer wieder zu erneuter Identitätsklärung (E2_34b). Gleichzeitig bestehen klare Grenzen, etwa dass Missionieren im Arbeitskontext nicht erlaubt ist (E2_34c).

Organisation 3 (E3) beschreibt eine organisch gewachsene Identifikation, die sich ohne strategische Steuerung entwickelt. Dies zeigt sich zum Beispiel durch Pastoren, die Caps mit Logo tragen ohne

bewusstes Zutun der Verbandsleitung (*„Und auf einmal rennen junge hauptamtliche Pastoren mit unserem Logo und Capi und Dingen rum und identifizieren sich immer stärker mit uns.“* (E3_36d)).

Die Organisation versteht sich als stark persönlich vernetzt, mit flachen Hierarchien und schnellen Entscheidungswegen, was das Selbstverständnis als nahbare und offene Organisation prägt (E3_32b). Zentral ist für sie keine Marke im eigentlichen Sinne zu sein, sondern sie *„wollen, dass die Mitarbeitenden Botschafter Christi sind und nicht Verbands-Botschaft[er].“* (E3_38c)

Organisation 4 (E4) beschreibt, dass sie stark abhängig von Ehrenamtlichen sind, es gehört zu ihrem Selbstverständnis, dass Ehrenamtliche für *„Spenden, für Verbindungen, Vernetzungen stärker verantwortlich sind“* als es teilweise ihre eigenen Mitarbeitenden sind (E4_24e).

„Und für sie ist am Anfang [...] einfach nur mal ein Arbeitgeber, wo sie ihre Arbeit machen, und dann ziehen sie [...] nach zwei, drei Jahren wieder weiter.“ (E4_24b)

E4 schätzt es als maßgeblich ein, dass die Organisation sich ihrer eigenen Identität bewusst ist. In ihrer Arbeit mit Jugendlichen zeigt sich, dass Fragen der Identitätsbildung eine zentrale Rolle spielen und daher stets Möglichkeiten zur Identifikation gegeben sein müssen (E4_56c).

„Deshalb sind wir auch eine eigenständige Organisation, finanziell, strukturell und so weiter, weil Jugendliche da ihr eigenes Ding machen können, sich selber ausleben können, sich entwickeln können und entfalten können.“ (E4_24a)

HK1: SK 1.3 Maßnahmen

In allen Interviews werden Maßnahmen beschrieben, die zur positiven Wahrnehmung als Arbeitgeber oder als Organisation im Allgemeinen beitragen sollen. Die Organisationen setzen dabei jeweils unterschiedliche Ansätze ein, die stark an ihre spezifischen Rahmenbedingungen gebunden sind.

E1 betont *„Zuverlässigkeit“* (E1_45a) und *„Transparenz“* (E1_45b) sowie eine *„gute Betreuung“* (E1_45c) als zentrale Elemente. Besonders im Ehrenamt ist es wichtig, jährlich neu Ehrenamtliche für große Aktionen zu gewinnen. Hierfür werden sie persönlich kontaktiert (vgl. E1_49). Über das Jahr hinweg halten sie Kontakt über ihren *„Basisblog auf [der] Organisationswebsite“* (E1_67e).

E2 arbeitet aufgrund ihres sensiblen Klientels vor allem mit geschützten Kommunikationskanälen wie einer *„Verbandszeitschrift“* (E2_58). Generell verzichten sie zum Schutz der Klienten auf

öffentliche Maßnahmen (E2_54). Wäre es möglich, so würde E2 auf Social Media ihre Arbeitgebermarke stark machen. Unter den gegebenen Voraussetzungen beschränkt sich die Kommunikation darauf, die Vision zu vermitteln, ohne konkret über die operative Arbeit zu berichten (E2_42b). Aktuell wählt sie keine Maßnahmen, um noch mehr zu rekrutieren („will ja gar nicht, dass sich noch mehr bewerbe[n]“. (E2_42c)), da sie nicht ausreichend gegenfinanzierte Stellen haben, um weitere Personen einzustellen (vgl. E2_42d).

E3 hebt mehrtägige Familien-Tagungen mit über 300 Mitarbeitenden (E3_30c) und „Mitarbeiter-Vertrauenskreise“ (E3_32c) als Maßnahmen hervor. Auch Merchandising-Artikel wie Caps tragen zur Identifikation bei (E3_40a).

Auch E4 beschreibt verschiedene Netzwerk- und Begegnungsformate, darunter einen jährlichen Mitarbeitertag, der dem Kennenlernen und der Vernetzung von Haupt- und Ehrenamtlichen dient:

„Es gibt so eine ganze Reise durchs Jahr, wo die Veranstaltungen stattfinden, wo zum Beispiel der Mitarbeitertag im September immer stattfindet. Das ist wie so eine Saisoneroöffnung, sage ich immer. Wo man sich gegenseitig kennenlernt, genau, vernetzt. Und da gibt es immer wieder verschiedene Punkte im ganzen Jahresablauf, wo die Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen zusammenkommen. Und da schon diese Identität unterstützt wird, gestärkt wird, genau, dafür eingestanden wird, dem Gesicht verliehen wird. So, das auf jeden Fall.“ (E4_28)

HK1: SK 1.4 Wirkung

Die Maßnahmen zeigen spürbare Effekte, die jedoch nicht systematisch gemessen werden. E2 berichtet, dass Kollegen durch informelle Empfehlungen Bewerbungen auslösen:

„[...] ist durch Netzwerk, dass Leute ihre Freunde dazu bringen, sich bei uns zu bewerben. Viele Mitarbeiter kommen auch von allein, das ist einfach anspricht von Leuten, die sie kennen. Das haben wir schon oft erlebt, dass irgendwelche Leute es ihnen empfehlen aus unserem Netzwerk und sagen, arbeite doch mal da.“ (E2_34d)

Beschrieben wird, dass persönliche Netzwerke stärker wirken als formale Kanäle. E2 hebt arbeitsrechtliche Konformität (TVöD, Pausenpflicht) als „krass gute Nachricht“ für „überengagierte Christen“ hervor (E2_30d). Dies schafft „Win-Win-Situationen“ (E2_32).

HK1: SK 1.5 Besonderheiten kirchlicher NPOs

E2 konstatiert, dass es viele ihrer Mitarbeitenden als „[...] enormen Mehrwert empfinden, bei einem christlichen Träger arbeiten zu dürfen“ (E2_36c). Sie empfinden den Mehrwert aus dem Vergleich zwischen vorherigen nicht-kirchlichen Anstellungsträgern und ihrem jetzigen Arbeitgeber. **E3** drückt es „geistlich“ aus: „[...] wir wollen, dass die Mitarbeitenden Botschafter Christi sind und nicht Verbandsbotschafter.“ (E3_38c). Er stellt damit hervor, dass er selbst den Zweck darin sieht sich nicht um des Unternehmenswillen zu entwickeln, sondern um diese Botschaft zu transportieren. Wenngleich er einwirft, dass Organisationsentwicklung gewollt ist und gebraucht wird (E3_38a).

„[...] ein kommerzielles Unternehmen möchte schon letztendlich sich selber entwickeln. (.) Und das ist aber nicht unsere Intention. Wir wollen, natürlich wollen wir uns entwickeln, wir brauchen das, aber wir wollen Ortsgemeinden. Das oberste, was wir entwickeln wollen, sind örtliche Gemeinden. Und deshalb geht es, ist nicht der Fokus auf Organisationsentwicklung, wobei wir die tun, aber die hat eine dienende Funktion.“ (E3_38a+b).

HK2: SK2.1 Recruiting-Praxis

Alle beschriebenen Recruiting-Praktiken der Experten sind stark beziehungs-, netzwerk- und organisationsintern geprägt.

In der Praxis spricht man vor allem Ehrenamtliche an, die bereits mitgearbeitet haben. Sie bilden die wichtigste Zielgruppe für die Besetzung neuer Stellen. („[...] meinen Kollegen [...] investieren sehr viel Zeit in diese Einteilung der Teams und auch dem Finden von Mitarbeitern“ (E1_51)). Nicht nur für das Ehrenamt, sondern auch für eine Vollzeittätigkeit wird auf diese Art rekrutiert („Und wenn man sonst jetzt die Stelle besetzen muss, dann gehen wir auch unsere ehrenamtlichen Mitarbeiter einfach mal durch und sprechen sie auch gezielt persönlich an.“ E1_53f). Häufig identifizieren sie sich bereits stark mit der Organisation, wenn sie zuvor ehrenamtlich mitgearbeitet haben. Auch bei **E1** zeigt sich eine zielgerichtete Ansprache, etwa wenn Interessierte an einem Freiwilligen-Sozialen-Jahr (FSJ) im Rahmen der Veranstaltungen direkt kontaktiert werden („Für FSJler sind es auch unsere Camps [...]wo wir die konkret ansprechen.“ (E1_53e)).

Bei **E2** wird deutlich, dass die bewusste Schonung der Ressourcen und des Budgets das Recruiting prägen. Recruiting erfolgt bewusst zielgruppenspezifisch und nicht breit gestreut, da die Profile eng sind und Bewerbungen sorgfältig geprüft werden müssen:

„Um jetzt für Recruiting würde ich sagen, das würde ich nicht zu weit streuen, weil wir eben doch dann auch wieder ein relativ enges Profil haben und die Bewerbung ja erstmal auch bearbeiten müssen und dann auch letzten Endes ja auch nicht unbegrenzt Arbeitsplätze haben.“
(E2_44b)

Organisation 3 verfügt über eine verbandsübergreifendes Recruiting-Gruppe, die mehrere Werke einbindet und damit ebenfalls netzwerkbasiert arbeitet (*„[...] wir haben eine Recruiting-Gruppe. Also wir als Organisation setzen uns zusammen aus drei Verbänden [...]“* (E3_58a)).

E4 berichtet davon, dass es sehr häufig vorkommt, dass Ehrenamtliche *„dann gerne auch immer wieder [als Hauptamtliche] zurückkommen“* (E4_22). Neben der persönlichen Ansprache spielt auch die Nutzung bestehender Netzwerke eine zentrale Rolle. **Organisation 4** beschreibt ein breites Netzwerk aus Haupt- und Ehrenamtlichen, über das kontinuierlich potenzielle Mitarbeitende identifiziert und angesprochen werden:

„Und dann haben wir auch ein großes Netzwerk an Haupt- und Ehrenamtlichen, die wiederum Leute kennen. Und da sammeln wir [...] Namen, auf die wir zugehen [...]. Manchmal schreiben wir die Leute an oder telefonieren, um da einfach mit Leuten ins Gespräch zu kommen und zu gucken, ob es vielleicht eine Möglichkeit wäre, dass sie zu uns als Verband kommen. Und darüber hinaus gibt es einfach auch ein großes Netzwerk an Hauptamtlichen, die immer wieder rekrutieren. Genau, wo wir immer wieder nachfragen, wer wen kennt und wie wir gut auf die Leute zugehen können.“ (E4_30e).

Darüber hinaus übernimmt **E4** eine von Organisationsseite aktive, initiativorientierte Rolle im Recruiting ein. Er beschreibt, dass sie sich *„bei den jeweiligen Personen bewerben und eher nicht andersrum“* (E4_30f).

HK2: SK2.2 Kanäle & Formate

Die Rekrutierung erfolgt vor allem über persönliche Ansprache, aber teilweise auch über analoge und digitale Formate. Die Organisationen setzen auf Netzwerke, Empfehlungen und direkte Ansprache, ergänzt durch digitale Sichtbarkeit und Präsenz auf Veranstaltungen.

Kirchliche NPOs nutzen kirchliche Events und Messen, um Ehrenamtliche anzusprechen und Nachwuchskräfte zu gewinnen. Gleichzeitig pflegen sie dort den Kontakt mit den Ehrenamtlichen

(„[...] christlichen Messen, wie eben der MEHR-Konferenz oder der Jumiko jetzt in Stuttgart, Pfingstjugendtreffen oder auch Willow-Kongress, Christival [...]“ (E1_53c), „[...] wir stellen uns schon auch mit einem Messestand auf Veranstaltungen, [...] wo es dann auch zu Gesprächen kommen kann.“ (E2_34e), „[...] da gibt es offene Stellenbörsen, wo man einfach einen Stand hat und mit Leuten ins Gespräch kommt [...].“ (E4_30d)).

Organisation 1 nutzt zudem einen eigenen, digitalen „Basisblog“, um kontinuierlich Einblicke zu geben (E1_55–57). Außerdem hat diese Organisation bereits eine frühere analoge Kampagne mit Markenbotschaftern durchgeführt und berichtet positiv davon (E1_75, E1_77b). Social-Media-Kanäle, insbesondere Instagram (E1_53d, E3_56, E4_30b, E4_52a), werden von **Organisation 1, 3 und 4** aktiv genutzt. Der „WhatsApp-Status [...] der beliebter ist“ als man denkt (E4_52c) könnte die digitale Präsenz ergänzen. **E2** nutzt bisher keine Social-Media-Aktivitäten.

Außerdem werden direkte Vernetzungen zu Hochschulen **E3** und **E4** genutzt, um Absolvierende schon frühzeitig auf sich aufmerksam zu machen.

„Also zum Beispiel Barbecue, dann kommen 60 Studenten, wir stellen uns vor unsere Arbeit. Wir haben Berufsinformationsforum, [...]. Also es gibt eben jedes Jahr mehrere Präsenzveranstaltungen, wo wir uns ins Spiel bringen, gegenüber denen, die eine Ausbildung, ein Studium in die Richtung machen.“ (E3_58b)

„Da gibt es aber auch verschiedene andere Einheiten oder Formate. Ich gebe auch in manchen Ausbildungsstätten immer mal wieder Unterricht, um bewusst dem Verband ein Gesicht zu verleihen. Und dann kennt man vielleicht manchmal den Verband weniger, aber mich kennt man. Und über mich kommt man dann an den Verband dann dran.“ (E4_30d).

Ergänzend setzt **E4** sie christliche Stellenbörsen und themenspezifische Online-Plattformen ein, um passende Zielgruppen gezielt anzusprechen (E4_30g).

4.2 Potenziale und Herausforderungen für Corporate Influencer

Es folgen nun die Ergebnisse zur Einschätzung der Befragten zu den Potenzialen und Herausforderungen bei einer Einführung von Corporate Influencern im kirchlichen Non-Profit Bereich sowie die Voraussetzungen dafür.

HK3: SK3.1 Bewusstsein für Mitarbeitende als Botschafter

Über mehrere Interviews zeigt sich ein konsistentes Muster, dass Hauptamtliche ein deutliches Bewusstsein dafür haben ihre Organisation nach außen zu repräsentieren. In **Interview E1** wird dies besonders klar, wenn beschrieben wird, dass „*fast allen*“ Hauptamtlichen bewusst sei, dass sie als Botschafter auftreten, während lediglich neue Mitarbeiter dieses Bewusstsein noch nicht entwickelt hätten (*E1_59a*). Dies wird auch in **E4** bestätigt („*Manche machen es aktiver, manche machen es passiver[...] aber ja, grundsätzlich ja.*“ (*E4_36*)).

Die Rolle von Ehrenamtlichen Mitarbeitenden als Botschafter wird als stark abhängig von Rolle, Bindung und persönlicher Motivation wahrgenommen. Gerade ehrenamtliche Leiter weisen eine sehr starke Identifikation auf (*E1_59b*). Bei Ehrenamtlichen, die sich stark mit der Organisation identifizieren, kann sie sogar höher sein als bei einem Hauptamtlichen („*Die, die sich stärker damit identifizieren, das sind stärkere Botschafter.*“ (*E4_40a*)).

Der Begriff Corporate Influencer ist im Bereich von kirchlichem HR-Management nicht verbreitet. Das Rollenverständnis unterscheidet sich besonders hinsichtlich der Begrifflichkeit. Mehrere Interviewpartner betonen, dass der Begriff Corporate Influencer im kirchlichen Kontext nicht etabliert ist („*Ich kann mir vorstellen, was es bedeuten könnte, aber [...] ich hatte keinen Grund, mich damit zu beschäftigen.*“ (*E2_46*), „*Vielleicht in der Sache, aber nicht unter dem Begriff.*“ (*E3_42*); „*Ich glaube, ich habe eine grobe Richtung*“ (*E4_44*)).

E3 macht explizit deutlich, dass es keine strategische Förderung der Botschafterrolle gibt („*Ja, das wissen wir schon. Es ist nur nicht in einer strategischen Förderung.*“ (*E3_72*)).

Damit besteht ein Rollenverständnis auf informeller Ebene, jedoch keine klar definierte, institutionell verankerte Rolle mit Verantwortlichkeiten, Leitlinien oder gezielter Förderung.

HK 3: SK3.2 Voraussetzungen für den Corporate-Influencer-Ansatz

Die Interviews zeigen, dass ein Corporate-Influencer-Ansatz in kirchlichen NPOs an mehrere personalen, strukturellen und inhaltlichen Voraussetzungen gebunden ist.

Die Befragten nennen die Persönlichkeit als große Rolle für den Erfolg eines Corporate-Influencer-Ansatzes („*die Persönlichkeit, spielt da auch eine große Rolle*“ (*E1_73a*), „*Auf jeden Fall Persönlichkeit.*“ (*E4_54a*)). **E3** betont, dass Corporate Influencing nur „*funktioniert*“, wenn

Mitarbeitende sich stark mit der Organisation identifizieren (E3_62a). Dies umfasst „Grundwerte“ (E3_62b) und „theologisch hinter [der] Organisation [zu] stehen“ (E3_62c). E4 hebt hervor, dass Fragen geklärt werden müssen nach Anspruch und Professionalität, wenn man investieren möchte (E4_54b). Zudem erklärt er, dass vielen seiner Hauptamtlichen Content Produktion schwer fällt (E4_54a). Dies bestätigt auch E3, es gäbe Typen, denen es leichtfällt und andere, die es als „anstrengend“ empfinden (E3_66). Dabei ist auch immer die organisationale Frage wichtig: „Wie viel wert wollen wir darauf legen?“ (E4_48c)

Gerade in spendenfinanzierten Non-Profit Organisationen ist eine Voraussetzung das Erwartungsmanagement für die Priorität der Übernahme der Rolle als Corporate Influencers. Es muss klar besprochen sein, wie viel Zeit dafür aufgewendet werden darf und verantwortet werden kann (E4_54c), aber auch ein Vorhanden-Sein von Richtlinien (E4_54d). Gerade bei kirchlichen Non-Profits muss auch klar sein, welche Theologie vertreten werden darf. Es muss der Organisation klar sein: „Wofür wollen wir als Verband wirklich stehen? Was heißen wir gut? Was nicht? Wie reagiert man auf manche Trends vielleicht?“ (E4_54e). Nicht nur Richtlinie, es braucht eine klare Abgrenzung „welche Inhalte man überhaupt öffentlich machen kann und darf“ (E2_69a) sowie rechtliche und inhaltliche Rahmenbedingungen (E2_69b). E1 sieht als Voraussetzung, dass es nur mit einem gewissen Maß an Struktur geht, damit kein Chaos in der Kommunikation entsteht (E1_73b). Aber gleichermaßen geklärt sein, „wie professionell muss dieser Inhalt sein“ (E4_54b).

HK 3: SK3.3 Potenziale des Corporate-Influencer-Ansatzes

Über alle Interviews hinweg beschreiben die Befragten, dass insbesondere authentische Einblicke, persönliche Empfehlungen, Wertevermittlung, Reichweitensteigerung mit daraus resultierenden Recruiting-Effekten als Potenziale beschrieben werden.

Authentische Einblicke

Authentische Einblicke werden in zwei Interviews als besondere Chance beschrieben. Sie ermöglichen einen Blick in interne Abläufe und in den tatsächlichen Arbeitsalltag. Diese Form der Darstellung gilt als wertvoll, weil sie in offiziellen Kommunikationskanälen kaum vorkommt und Außenstehenden einen realistischen Eindruck vermittelt (E1_63b). So hebt eine E1 hervor, dass Menschen „einen echten Einblick in das bekommen, was intern passiert“ (E1_63a). E4 beschreibt die persönlichen Einblicke als zentrale Chance, um Hauptamtliche sowie Ehrenamtliche zu für die

Mitarbeiter und andere Bereiche zu erreichen. (*„Ich glaube, das ist einfach nochmal stark, da ganz persönliche Einblicke auch zu bekommen in das, was wir tun, in das, wie wir ticken.“* (E4_48a)).

Wertevermittlung und Kommunikation von Sinnstiftung

Eine weitere Chance ist die hohe Sinnhaftigkeit und werteorientierte Arbeit von NPOs als Arbeitgeber vermitteln zu können. Mit Social Media könnte man *„aber [zeigen], dass man aber andere Dinge hat [...], die viel wiegen“* (E1_63c).

E1 geht auch davon aus, dass sich Personen durch einen Corporate Influencer viel eher vorstellen können, wie es ist, für die Organisation zu arbeiten. Diese Einblicke sind sonst schwer zugänglich und verhelfen Interessierten, ob ehrenamtlich oder hauptamtlich, zu einer Entscheidung. (*„Menschen eher dazu bewegen kann sich mal mehr damit zu beschäftigen, könnte ich mir da vorstellen, zu arbeiten.“* (E1_63b)).

Mitarbeiter als Botschafter sind bereits jetzt das Erfolgsrezept

E4 berichtet zudem, dass auch schon jetzt die Mitarbeitenden einen ganz entscheidenden Einfluss in der Rekrutierung machen. Sie sind Botschafter seiner ausgeschriebenen Stellen und werden als *„absolute Werbeträger“* beschrieben (E4_32). Persönliche Hinweise führten in der Vergangenheit bereits zu Anstellungen und werden von E3 als Chance für Besetzungen gesehen (E3_36). Ein wiederkehrendes Muster betrifft die Glaubwürdigkeit persönlicher Empfehlungen. Mehrere Interviewte berichten, dass persönliche Gespräche und Hinweise im eigenen Umfeld eine stärkere Wirkung entfalten als formale Kommunikationswege. E1 beschreibt, dass persönliche Ansprache *„einen großen Impact“* hat (E1_61b).

Das Format *„Markenbotschafter“* wurde bei E1 bereits für eine Marketingkampagne im analogen Feld genutzt wurde, um nach Corona einen Aufhol-Effekt zu erzielen. Die Wirksamkeit konnte hier nicht empirisch überprüft werden, doch die Organisation verbucht es als Erfolg und glaubt diesen auf einen Corporate-Influencer-Ansatz übertragen zu können (E1_75, E1_77b). Bereits jetzt werden Mitarbeitende dazu ermutigt, Veranstaltungen oder Stellenausschreibungen über private Instagram-Accounts bewerben. E1 sieht darin einen positiven Effekt (E1_61a). Auch E2 berichtet ein positiver Einfluss ihres Social Media Auftritts bei anderen Organisationen festgestellt wird (E2_55.)

Bekannt-Werden Steigern

Mehrere Interviewte sehen zudem eine deutliche Chance in der Steigerung von Sichtbarkeit und Bekanntheit. E3 beschreibt, dass Corporate Influencing helfen könne, „*bekannter zu werden*“ (E3_44). E2 verweist auf positive Beispiele aus anderen Organisationen, die zeigen, dass Social-Media-Influencing Reichweite erzeugt, die genutzt werden kann (E2_66).

HK 3: SK3.4 Herausforderungen des Corporate-Influencer-Ansatzes

Rechtliche und ethische Grenzen

In sensiblen Arbeitsfeldern, wie bei der Arbeit mit psychisch erkrankten Personen oder Kindern schränkt die Schweigepflicht die öffentliche Darstellung massiv ein. In Teilen wird Corporate Influencing unmöglich, weil verhindert werden muss, dass Rückschlüsse auf Klienten gezogen werden können (E2_50, E2_52). Die „*rechtlichen, inhaltlichen und therapeutischen Gesichtspunkte müssen geklärt sein*“ (E2_69b), um den Ansatz grundsätzlich implementieren zu können. Die Sichtbarkeit wird im „*ländlichen Raum*“ (E2_62) zudem als „*unmöglich*“ eingeschätzt, da Anonymität schwerer zu gewährleisten ist (E2_52).

„Ich sehe für den anderen, für unseren Hauptarbeitsbereich, das Problem, dass es schon mit enge, schon mit vielen engen Dingen verbunden ist. Wir sind halt sehr stark an Schweigepflicht [...] gebunden. [...] es geht ja bei uns hauptsächlich um Leute mit wirklich starker psychischer Erkrankung und das ist ja ein höchst intimer Bereich, den man eigentlich auch gar nicht veröffentlichen darf. [...] da gäbe es wirklich gar nicht so viel, was man zeigen könnte, ohne dass man da sehr aufpassen müsste.“ (E2_48d)

Kompetenz- und Motivationsunterschiede

Mehrere Interviewpartner betonen, dass nicht alle Mitarbeitenden über die notwendigen Kompetenzen oder die Motivation verfügen, um Inhalte zu produzieren. E4 beschreibt, dass sich manche Mitarbeitende in digitalen Umgebungen unwohl fühlen und Content-Produktion als Belastung erleben:

„Hauptamtliche tun sich mit der digitalen Welt schwer, obwohl sie vielleicht in dem Alter sind, wo sie einfach selber viel konsumieren, aber wenig Content produzieren“ (E4_54a).

„Gezwungen soll niemand werden“, da dies die intrinsische Motivation untergräbt (E4_50m). E3 bestätigt deutliche Unterschiede in der digitalen Affinität. Er beurteilt, dass es für manche „anstrengend“ ist und sie weniger machen, wenn es für sie als Zusatzarbeit empfunden wird. (E3_66).

Theologische, politische und weltanschauliche Grenzbereiche

Abweichende Positionen von Influencern können „auf die Organisation zurückfallen“ und zu „Verunsicherung oder Ablehnung führen“ (E3_50, E3_52b–c). Daher wird eine klare theologische Passung gefordert: Influencer müssten „theologisch hinter unserer Organisation stehen“ und ihre „Grundhaltung muss grundsätzlich passen“ (E3_62c). Auch kommunikativ sei diese Kompatibilität notwendig, damit die Corporate Influencing „gut funktioniert“ (E3_64). E4 betont zudem, dass die „Markenbotschaft den Zweck nicht überlagern darf“, da kirchliche NPOs „für den Zweck, nicht für starke Marke“ stehen (E4_42b). E4 betont zudem, dass die „Markenbotschaft den Zweck nicht überlagern darf“, da kirchliche NPOs „für den Zweck, nicht für starke Marke“ stehen (E4_42b).

Kulturelle Spannungen

Mitarbeitende von E4 sind teilweise nicht fähig Content zu produzieren, „obwohl sie vielleicht in dem Alter sind, wo sie einfach selber viel konsumieren, aber wenig Content produzieren und das finde ich schon immer wieder eine Herausforderung“ (E4_54a). Er sagt auch, „manche Typen auch [wollen] einfach ihrer Arbeit nachgehen“ oder sehen es als „unnötigen Mehraufwand“ (E4_50b). E1 gibt zu bedenken, dass kontextlose Einblicke gerade Spender verunsichern könnten (E1_65b), weil es ihnen dann „komisch vorkommen könnte“ (E1_65c). Gerade wenn ehrenamtliche Spender den Hauptamtlichen finanzieren, entstehen Spannungen, wenn es zum Beispiel dazu kommt, dass „Mitarbeiter, [die] dann nicht mehr begleitet werden, oder, oder, ...“ (E4_54c).

Dadurch wird als Herausforderung genannt, dass es zu Zielkonflikten und unklaren Priorisierungen innerhalb der Mitarbeitenden sowie auch Ehrenamtlichen kommen kann. Es besteht die Gefahr, dass wichtigere Tätigkeiten verdrängt werden (E4_54c, E4_50d). Bei E4 verschärft Corporate Influencing zudem bestehende Probleme der Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und privaten Aktivitäten (E4_50d).

4.3 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Zusammenfassend zeigen die Expertenaussagen, dass informelles Employer Branding bereits in kirchlichen NPOs gelebt wird. Allerdings nicht unter diesem Begriff. Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitgebermarke werden bereits umgesetzt, folgen aber keiner strategischen Ausrichtung. Auch der Begriff Corporate Influencer ist eher unbekannt und wird von den Experten nicht genutzt. Teilweise findet informelles Corporate Influencing statt, jedoch auch ohne Konzept.

Für eine erfolgreiche Umsetzung halten die Experten eine geeignete Persönlichkeit, klare Richtlinien und eine angemessene Struktur für relevant. Zudem muss der theologische Korridor abgestimmt sein. Als Potenziale nehmen sie authentische Einblicke, Wertevermittlung, Netzwerkeffekte und mehr Sichtbarkeit wahr.

Gleichzeitig verweisen sie auf erhebliche Risiken. In Bereichen, die ein besonders hohes Schutzbedürfnis aufweisen, sprechen Datenschutz und das Risiko Persönlichkeitsrechte zu verletzen, gegen eine Umsetzung. Fehlende Kontextinformationen können Missverständnisse und Reputationsschäden auslösen, besonders wenn persönliche Meinungen nicht mit den Grundsätzen der Organisation übereinstimmen. Ethische und theologische Spannungen gelten als besonders konfliktträchtig. Genauso sehr wie kulturelle Zielkonflikte.

Im Kapitel 5 werden die hier vorgestellten Ergebnisse bewertet und diskutiert.

5 Diskussion und Bewertung des Corporate Influencern Ansatzes

Ziel dieses Kapitels ist es, die empirischen Erkenntnisse zum möglichen Beitrag von Corporate Influencern zum Employer Branding kirchlicher Non-Profit-Organisationen kritisch zu bewerten und daraus Implikationen für Praxis und weitere Forschung abzuleiten. Dabei werden die strukturellen Ausgangsbedingungen, die identifizierten Voraussetzungen, Potenziale und Herausforderungen reflektiert sowie abschließend konkrete Handlungsempfehlungen formuliert.

5.1 Bewertung der strukturellen Ausgangslage von Employer Branding

Der Begriff Employer Branding ist in kirchlichen NPOs weitgehend unbekannt und existiert ohne formale Strategie und starkes Bewusstsein (vgl. *SK1.1 Relevanz & Bekanntheit*; E1_39; E2_27; E4_20a). Dass der Begriff nur in einer Organisation durch die Abschlussarbeit eines Mitarbeiters bekannt wurde (E3_26c), zeigt, dass er in der Praxis nicht verwendet wird. Dieser Befund überrascht kaum, da in der Praxis Mitarbeitende in NPOs oft mehrere Fachgebiete in einer Rolle vereinen (Meyer et al., 2022). Das Selbstverständnis als Arbeitgeber spielt für die Befragten eher weniger eine Rolle (vgl. *SK1.2 Identität & Selbstverständnis*; E1_41).

Die Interviews zeigen, dass Arbeitgeberkommunikation in diesem Kontext bislang kaum strategisch verankert ist, sondern überwiegend informell und kulturgetrieben erfolgt (vgl. *SK1.1 Relevanz & Bekanntheit*). Dennoch sprechen sie viele informale Maßnahmen an, die zum Employer Branding beitragen, wenn auch ohne ihr Bewusstsein (vgl. *SK1.3 Maßnahmen*).

Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass die Rekrutierung überwiegend über persönliche Kontakte, Empfehlungen und bestehende Netzwerke erfolgt (vgl. *SK2.1 Recruiting-Praxis*). Auch die genutzten Formate und Kanäle, beispielsweise christliche Jobportale oder Messen, bestätigen diese stark beziehungsorientierte Rekrutierungspraxis (vgl. *SK2.2 Kanäle & Formate*). Dadurch wird die Arbeitgebermarke maßgeblich durch individuelle Begegnungen und persönliche Vermittlung geprägt. Aktuell lebt die Recruiting Praxis davon, dass Mitarbeitende für die NPO persönlich werben.

Damit lässt sich zusammenfassen: Das Employer Branding kirchlicher NPOs ist bislang vor allem identitäts- und kulturgetrieben, während strategische Steuerung kaum erfolgt. Gerade diese informelle Struktur bietet gleichzeitig Anschlussfähigkeit für den Corporate-Influencer-Ansatz, der Authentizität und Werteorientierung betont. Im Folgenden werden dazu die zentralen Potenziale und Herausforderungen dieses Ansatzes für kirchliche Non-Profits detailliert bewertet.

5.2 Diskussion und Bewertung der Voraussetzungen

Die Interviews ergaben, dass es mehrere Voraussetzungen gibt, die auf individueller, organisationaler, aber auch kultureller Ebene liegen.

Eine Voraussetzung dafür, dass Corporate Influencing einen Beitrag zum Employer Branding leisten kann, ist die Auswahl der richtigen Persönlichkeit: Sie sollte Authentizität ausstrahlen, Kommunikationsfreude besitzen und sich mit den organisationalen Werten identifizieren können (vgl. *SK3.2 Voraussetzungen für den Corporate-Influencer-Ansatz*). Diese Erkenntnis ist ebenfalls in der Literatur zu finden (Steigerwald, 2025). Die Interviews zeigen jedoch, dass die Wertepassung in NPOs noch stärker wiegt als in der freien Wirtschaft, da sie nicht nur die Organisation, sondern auch zentrale ethische Haltungen repräsentiert.

Diese Voraussetzung bedeutet, dass Glaubwürdigkeit nicht etwa durch das Branding selbst, sondern durch Integrität entsteht. Nur wer die Werte auch überzeugend und glaubhaft vermittelt, kann Vertrauen und Anziehungskraft gegenüber potenziellen Bewerbern erzeugen.

Eine weitere Eignung sind die strukturellen Rahmenbedingungen. Hierbei sind keine nennenswerten Unterschiede zur einschlägigen Literatur vorhanden. Die Mitarbeitenden müssen ihre Zeit gut planen (*E4_54c*) und die Organisation muss Kommunikationsrichtlinien als Mindestmaß für die Corporate Influencer bereitstellen (*E3_54d*). Außerdem sollen sie strukturelle Unterstützung erhalten, beispielsweise durch Schulungen zur Erstellung von Content oder zum Zielgruppenmanagement (*E1_73b*) (Steigerwald, 2025).

In den Interviews zeigt sich mehrfach, dass ein Bewusstsein dafür herrscht, dass die eigenen Mitarbeitenden die stärksten Werbeträger sind und maßgeblich dazu beitragen, neue Mitarbeitende zu gewinnen (vgl. *SK3.1 Bewusstsein für Mitarbeitende als Botschafter*). Im Gegensatz zu Unternehmen, in denen Corporate Influencer oft Teil der Employer-Brand-Strategie sind, erfolgt dieses Handeln in kirchlichen Non-Profits jedoch nicht. Das Potenzial, die eigenen Mitarbeitenden strategischer einzusetzen, wird verpasst. Dadurch wird der mögliche Beitrag zum Employer Branding deutlich limitiert, da die Wirkung dann stark von individuellen Initiativen abhängt und nicht skalierbar oder steuerbar ist.

5.3 Diskussion und Bewertung der Potenziale

Als ein Potenzial von Corporate Influencern sehen Experten, dass Externe authentische Einblicke in die Organisation erhalten („*echten Einblick bekommen, was intern passiert*“ (E1_63a); „*wie wir ticken*“ (E4_48a)). Dies bestätigt das Unity-Prinzip von Cialdini. Ein Zugehörigkeitsgefühl schafft Vertrauen durch Identifikation mit der Gemeinschaft (Cialdini, 2017). Auch Ebner und Eck (Ebner & Eck, 2022) bestätigen, dass authentische Mitarbeiterkommunikation alle formellen Kanäle übertrifft. Im Kontext des kirchlichen Employer Brandings ist Unity besonders wirksam, da die kirchliche NPO-Kommunikation aufgrund von vorhergegangenen Vertrauensverlusten geschwächt ist (Statista Research Department, 2024). Corporate Influencer können hier persönliche Nähe und damit Vertrauen schaffen. Dies bezieht sich nicht nur auf die Arbeitgebermarke, sondern auch auf die Organisationsmarke selbst. Das Potenzial liegt also darin, die Reputation zu steigern.

Experten sehen außerdem Potenzial darin, Sinnhaftigkeit, die durch Mitarbeit in NPO-Organisationen sichtbar wird, glaubwürdig für Interessierte zu vermitteln (E1_63c). Backhaus & Tikoo definieren psychologischen Vorteile, zu denen Sinnhaftigkeit zählt, als zentralen Employer Branding Pfeiler (Backhaus & Tikoo, 2004). Corporate Influencer können also dazu beitragen das Employer Branding zu stärken, indem sie kirchliche Sinnhaftigkeit darstellen und fehlende funktionelle und wirtschaftliche Anreize kompensieren, wenn die richtige Zielgruppe erreicht wird.

Die Interviews ergaben, dass bereits jetzt Botschafter als das „Erfolgsrezept“ für NPOs gelten („*absolute Werbeträger*“ (E4_32)). In Zerfaß' Trustbarometer wurde deutlich, dass Mitarbeitende deutlich glaubwürdiger sind als Vorstände (Zerfaß et al., 2019). Demnach eignet sich der Ansatz, um Vertrauen zu gewinnen oder wieder aufzubauen. Gleichmaßen ist aber auch der Fall, dass schon informellen oder auch organisches Influencing durch Mitarbeitende passiert und eine Professionalisierung die bestehende Praxis zu einer Strategie kanalisieren kann (Ebner & Eck, 2022).

Die Bekanntheit steigern gehört zu den weiteren Potenzialen, die die Experten durch den Einsatz von Corporate Influencern sehen, da sie den Erfolg bei anderen Organisationen bereits sehen (E2_66). Ebner und Eck geben zu bedenken, dass Corporate Influencer keine viralen Effekte erzielen, um Millionen zu erreichen. Für kirchliche NPOs ist dies allerdings auch nicht notwendig, da qualitative Reichweite wichtiger ist als Massenreichweite. Das Social-Proof-Prinzip Cialdinis besagt, dass Vertrauen durch persönliche Verbindungen verstärkt wird (Cialdini, 2017). Auf Corporate Influencer übertragen bedeutet dies, dass eine stärkere Verbundenheit mit einer passenden Zielgruppe entstehen

kann, wenn Mitarbeitende ihr persönliches Netzwerk erreichen und dort aktiv Inhalte über die Organisation teilen.

5.4 Diskussion und Bewertung der Herausforderungen

Die Ergebnisse zeigen, dass Schweigepflicht und Datenschutz in sensiblen Feldern Corporate Influencing unmöglich machen kann (*E2_69a; E2_48d*). Im kirchlichen Kontext der sozialen Arbeit verschärft sich dies durch die Verantwortung gegenüber vulnerablen Gruppen. Da das Vertrauen in Kirchen bereits Verluste erlitten hat, liegt hier in besonderer Fokus und muss als hohes Reputationsrisiko eingestuft werden (Statista Research Department, 2024). Auch Ebner und Eck empfehlen formales Corporate Influencing um Missverständnisse zu vermeiden (Ebner & Eck, 2022). In sensiblen Arbeitsfeldern ist Corporate Influencing wenig praktikabel. Die Risiken überwiegen den Nutzen. Mitarbeitende können kaum erzählen, was ihre Arbeit ausmacht, ohne Grenzen zu überschreiten. Ein unregulierter Einsatz wäre fahrlässig und könnte das Vertrauen noch weiter beschädigen. Der Corporate-Influencer-Ansatz muss deshalb wohlüberlegt eingeführt werden, um einen positiven Beitrag zum Employer Branding leisten zu können, anstatt ihm zu schädigen. Dies setzt dem Start eines formalen Corporate Influencer Ansatzes voraus, bei dem keine Dritten gefährdet werden.

Ein weiterer kritischer Faktor betrifft die digitalen Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeitenden. Wenn sich Mitarbeitende in digitalen Umgebungen unwohl fühlen, Content-Produktion als Belastung erleben oder den Mehrwert nicht erkennen, entsteht ein erhebliches Risiko für die erfolgreiche Implementierung. Unabhängig von der strategischen Planung bleibt die intrinsische Motivation sowie das klare Bekenntnis zur Rolle als Corporate Influencer zentral (Ebner & Eck, 2022). Für kirchliche NPOs ist daher entscheidend, realistisch einzuschätzen, ob geeignete Personen mit den notwendigen Kompetenzen bereits vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, muss kritisch geprüft werden, ob und wie Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll gestaltet werden können. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Corporate Influencing nur in einer organisationalen Kultur gedeihen kann, die digitale Kommunikation unterstützt und individuelle Bereitschaft respektiert.

Die Interviews zeigen, dass theologische und weltanschauliche Unterschiede unter den Mitarbeitenden eine besondere Herausforderung darstellen. Da Corporate Influencer öffentlich sichtbar sind und die Werte der Organisation repräsentieren, sind klare theologische Leitplanken und Kommunikationsrichtlinien notwendig, um Risiken zu begrenzen. Voraussetzung für die Teilnahme

am Corporate-Influencer-Programm ist daher eine Reflexion der eigenen Werte und ihrer Passung zur Organisation. Gleichzeitig lässt sich das Risiko nicht vollständig vermeiden. Umso wichtiger ist es, sich dieser Risiken bewusst zu sein und mögliche Krisenszenarien im Vorfeld zu antizipieren.

Schließlich wurde deutlich, dass Corporate Influencing auch innerhalb der Organisation kulturelle Spannungen und Zielkonflikte erzeugen kann. Diese wirken als unsichtbare, aber starke Barrieren und beeinflussen maßgeblich, ob der Ansatz intern als sinnvoll oder als störend wahrgenommen wird. Die Interviews zeigen, dass Corporate Influencer als zusätzlicher Mehraufwand erlebt werden könnte, der zudem die ohnehin schwierige Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Privatleben weiter verwischt (*E4_50c*). Gleichzeitig konkurriert die Content-Produktion mit den eigentlichen Kernaufgaben der Mitarbeitenden. Daraus lässt sich ableiten, dass Corporate Influencing nur dann nachhaltig implementiert werden kann, wenn es in bestehende Arbeitsprozesse integrierbar ist und klare Regelungen zur Arbeitszeit getroffen werden – sowohl zum Schutz der Mitarbeitenden als auch im Hinblick auf die Erwartungen von Spendern und Ehrenamtlichen. Die Einführung von Corporate Influencing ist daher als kultureller Eingriff zu verstehen, der bestehende Rollenverständnisse, Routinen und Erwartungen verändert und bewusst gestaltet werden muss.

5.5 Entscheidungsbaum einen Corporate-Influencer-Ansatz

Auf Grundlage der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse wurde ein Entscheidungsbaum entwickelt, der die identifizierten Auswahlkriterien systematisch zusammenführt.

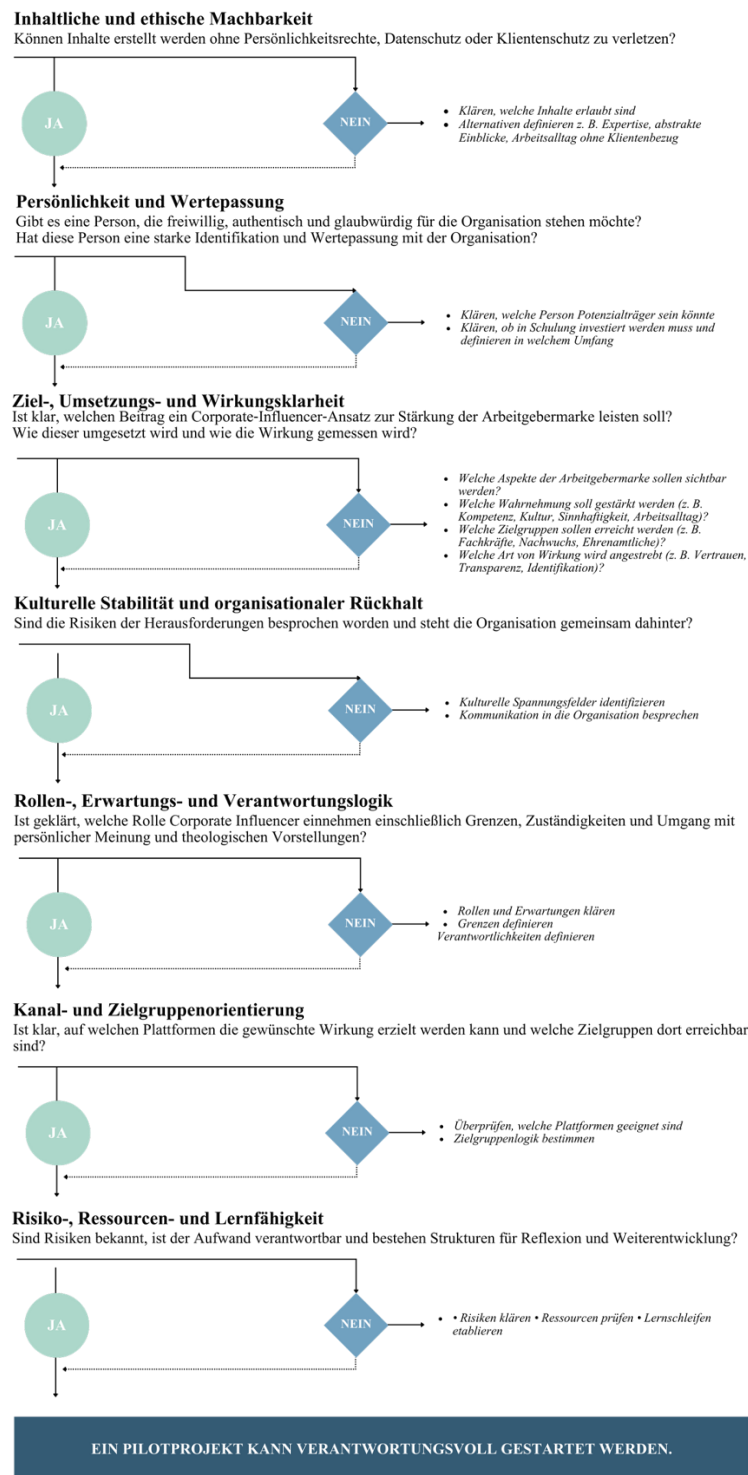


Abbildung 4 Eigene Darstellung eines Entscheidungsbaums zur Wahl eines Corporate Influencers basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse

5.6 Handlungsempfehlung zur Entscheidungsfindung eines geeigneten Influencers

Bereits im theoretischen Rahmen wurde deutlich, dass die Kombination aus Persönlichkeit, geeignetem Content und der richtigen Zielgruppe zum erfolgreichen Corporate Influencing führt. Hier soll nun zusammengefasst dargestellt werden, welche Aspekte beachtet werden sollen, um die richtige Person im Non-Profit auszuwählen, wenn sie sich für diesen Ansatz entschieden hat.

Zentral ist zunächst die Wertepassung. Ein Corporate Influencer muss die Organisation glaubwürdig vertreten und sich stark mit ihr identifizieren (*„funktioniert [...], wenn die Personen [...] eine starke Identifikation haben“ E3_62a; „Je stärker sich Mitarbeitende identifizieren, desto aktiver[...]“ E4_40a*). Für NPOs bedeutet das, dass der Corporate Influencer die „Grundwerte“ verinnerlicht haben muss und *„theologisch [...] hinter der Organisation“* steht (*E3_62b-c*). Es zeigt sich, dass die Werteidentifikation als Grundlage für die Organisationen Relevanz ist. Ohne diese Wertebasis verliert der Ansatz seine Wirkung und muss bei der Auswahl berücksichtigt werden.

Corporate Influencing kann NPOs helfen, neue ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeitende zu gewinnen. Bisher erfolgt die Rekrutierung fast ausschließlich über persönliche Netzwerke (*vgl. SK2.1 Recruiting Praxis*). Ein Corporate Influencer erweitert dieses Netzwerk ins Digitale. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn seine Zielgruppe auch jene Menschen erreicht, die für die Organisation relevant sind. Unpassende Follower führen zu Streuverlusten.

Die Auswahl der Persönlichkeit *„spielt eine große Rolle“ (E1_73a)*. Es müssen Personen sein, die gerne *„online präsent sind“* und die digitale Präsenz nicht *„anstrengend“* empfinden (*E3_66*).

Corporate Influencer vertreten nicht sich selbst, sondern die Organisation. Sie müssen komplexe Inhalte verständlich erklären, konstruktiv auf Kritik reagieren und Freude am Dialog haben. Zudem sollten sie Geschichten erzählen können: persönliche Einblicke geben, nachvollziehbare Erfahrungen teilen und so emotionale Zugänge schaffen. Wer kreativen, anschaulichen Content selbstständig produziert, stärkt die Arbeitgebermarke nachhaltig.

Die Expertenaussagen bestätigen Ebner und Eck, die eine strukturierte Professionalisierung fordern, um die volle Wirksamkeit von Corporate Influencern zu entfalten (Ebner & Eck, 2022): *„Wichtig ist es, dass nicht jeder einfach mal macht, dann könnte es zu viel werden“ (E1_73b)*.

6 Fazit

Das abschließende Kapitel fasst die zentralen empirischen Erkenntnisse zur Forschungsfrage zusammen, reflektiert die Ergebnisse kritisch und benennt die Grenzen der Untersuchung. Zudem wird ein Fazit zur Relevanz und Einsetzbarkeit von Corporate Influencern in kirchlichen Non-Profit-Organisationen gezogen. Den Abschluss bildet ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen.

6.1 Beitrag von Corporate Influencer zum Employer Branding kirchlicher Non-Profits

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Employer Branding in kirchlichen Non-Profit-Organisationen als relevant wahrgenommen wird. In der Praxis bleibt es jedoch meist bei informellen und intuitiven Maßnahmen, die selten strategisch geplant sind. Der Begriff Corporate Influencer ist dagegen kaum bekannt. Die wenigen Corporate-Influencer-Aktivitäten belaufen sich auf die Initiative einzelner Mitarbeiter ohne die Steuerung durch das Non-Profit.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz von Corporate Influencern ist die Auswahl geeigneter Persönlichkeiten, die glaubwürdig auftreten und sich mit den Werten sowie der Organisationskultur identifizieren. Für eine bewusste organisatorische Einbettung sind klare ethisch-theologische und strukturelle Richtlinien, grundlegende Schulungen zur Kommunikationskompetenz, definierte Rollen, Verantwortlichkeiten und Krisenkommunikationspläne erforderlich. Nur so entfalten Corporate Influencer ihr Potenzial, andernfalls drohen Risiken wie Reputationsschäden oder Glaubwürdigkeitsverlust. Hochsensible Bereiche mit vulnerablen Gruppen oder vertraulichen Daten schließen den Ansatz wegen hoher Schutzbedingungen aus.

Unter diesen Bedingungen steigern Corporate Influencer Reichweite, Transparenz und Authentizität, indem sie informell Einblicke in Arbeitsweise und Werte vermitteln. Dies erreicht Zielgruppen niederschwellig und wirkt auf Hauptamtliche wie Ehrenamtliche gleichermaßen. Gleichzeitig birgt die übermäßige Professionalisierung eine Gefahr den gemeinnützigen Zweck der Arbeit zu verwässern. Ohne klare Abgrenzungen kann es zu Rollenkonflikten kommen.

Die Übertragbarkeit aus der Privatwirtschaft ist eingeschränkt. Begrenzte Ressourcen und fachliche Expertise sowie breite Zielgruppen mit hohen moralischen Ansprüchen sowie fehlende Anreize für Ehren- oder Hauptamtliche erschweren eine direkte Übernahme. Corporate Influencer stellen keine

Universallösung dar, sondern eine ressourcenabhängige Ergänzung zu bestehenden Strategien. Dennoch ergibt sich bei entsprechender Umsetzung ein Mehrwert: Corporate Influencer ergänzen authentische, persönliche Recruiting-Wege, um geeignete hauptamtliche oder ehrenamtliche Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen, für sich zu gewinnen und zu binden.

6.2 Methodische Reflexion

Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit sind durch mehrere Limitationen geprägt. Die Interviews wurden ausschließlich mit Personalverantwortlichen aus kirchlichen Non-Profit-Organisationen in Südwestdeutschland geführt. Dadurch entsteht ein regional begrenzter Einblick, der die Vergleichbarkeit mit Organisationen in anderen Teilen Deutschlands oder im internationalen Kontext einschränkt. Zudem stammen die befragten Einrichtungen überwiegend aus eher ländlich geprägten Regionen. Es ist denkbar, dass Organisationen in urbanen Räumen andere Herausforderungen, Strukturen oder Kommunikationskulturen aufweisen, was in weiteren Studien zu prüfen wäre.

Die Perspektive der Personalverantwortlichen liefert wertvolle Einblicke in strategische und organisatorische Überlegungen, bildet jedoch nur eine Seite des Forschungsfeldes ab. Für ein umfassenderes Verständnis wäre die Sicht der Mitarbeitenden besonders relevant, da sie potenziell als Corporate Influencer auftreten würden. Da nur die Personalverantwortlichen befragt wurden, liegt der Fokus dieser Arbeit auf den organisationalen Interessen und betont diese stärker als individuelle Perspektiven.

Schließlich ist die theoretische Fundierung im Non-Profit-Kontext begrenzt. Viele Konzepte zu Corporate Influencern stammen aus der privatwirtschaftlichen Forschung. Es bleibt daher offen, inwieweit sich diese Erkenntnisse vollständig auf kirchliche und gemeinnützige Organisationen übertragen lassen.

6.3 Ausblick

Da sich die Forschungsfrage auf die Analyse wahrgenommener Potenziale und Herausforderung konzentrierte, lassen sich keine Aussagen über die tatsächliche Wirksamkeit von Corporate Influencern treffen. Konkrete Effekte auf Reichweite, Bewerbungszahlen oder die Gewinnung von Ehrenamtlichen waren nicht Gegenstand der Untersuchung. Eine entsprechende empirische Überprüfung wäre angesichts der bislang geringen Verbreitung von Corporate-Influencer-Ansätzen im kirchlichen Non-Profit-Bereich zudem nur eingeschränkt realisierbar gewesen. Darüber hinaus

wurden ausschließlich Personalverantwortliche befragt, sodass die Perspektiven von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen unberücksichtigt blieben. Die Ergebnisse spiegeln daher vor allem organisationale Einschätzungen wider, während individuelle Motivationen und persönliche Haltungen offenbleiben.

Die Übertragbarkeit der Ergebnisse ist zudem begrenzt, da die Stichprobe regional eingegrenzt und überwiegend ländlich geprägt war. Inwiefern kirchliche Non-Profit-Organisationen in urbanen Räumen oder anderen Regionen Deutschlands vergleichbare Herausforderungen oder abweichende Kommunikationskulturen aufweisen, bleibt offen. Auch internationale Vergleichsstudien könnten aufzeigen, wie kulturelle und strukturelle Rahmenbedingungen die Relevanz und Umsetzbarkeit von Corporate-Influencer-Ansätzen beeinflussen.

Für zukünftige Forschung erscheint es sinnvoll, die Perspektiven von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen stärker einzubeziehen, um ein umfassenderes Bild individueller und organisationaler Voraussetzungen zu gewinnen. Außerdem sollten ihre Motivation und Bedenken für den Ansatz untersucht werden. Darüber hinaus könnten größere und regional diversere Stichproben sowie die Kombination qualitativer und quantitativer Erhebungsmethoden die Aussagekraft zukünftiger Studien erhöhen. Sobald erste praktische Erfahrungen mit Corporate Influencern im kirchlichen Non-Profit-Kontext vorliegen, wäre auch eine empirische Untersuchung ihrer tatsächlichen Wirksamkeit denkbar.

Insgesamt legt die vorliegende Arbeit eine fundierte Grundlage für weiterführende Forschung zu Corporate Influencern und eröffnet Perspektiven für deren zukünftige praktische Erprobung im kirchlichen Non-Profit-Bereich.

Übersicht verwendeter Hilfsmittel

Die Tabelle dokumentiert alle in dieser Arbeit verwendeten Hilfsmittel sowie deren Funktionen und Einsatzgründe. Für die Erstellung der Bachelorarbeit wurden ausschließlich kostenlose Versionen der Tools im Zeitraum von August 2025 bis Januar 2026 genutzt.

Produktname und Bezugsquelle ⁴	Verwendung in der Arbeit	Grund für die Verwendung
<u>NoScribe</u>	Transkribieren von aufgenommenen Interviews	Effiziente und zuverlässige Erstellung schriftlicher Transkripte zur Beschleunigung des Transkriptionsvorgangs
<u>Copilot</u>	Unterstützung bei Formulierungen, Strukturierung von Textpassagen sowie Reflexion und Ordnung qualitativer Analysegedanken	Effiziente und zuverlässige Erstellung von Absätzen aus Stichworten der eigenen Erkenntnisse
<u>Perplexity</u>	Unterstützung bei der Korrektur der gesamten Arbeit	Effiziente und zuverlässiges Feedback auf inhaltliche Inkonsequenz, Rechtschreib- oder Grammatikfehler für eine hohe wissenschaftliche Qualität der Arbeit
<u>Wolf-Schneider-KI</u>	Unterstützung bei der finalen Korrekturschleife zum Überprüfen Satzstrukturen auf Wolf Schneiders Kriterien	Die Anforderung dieser Arbeit war es, sie im Wolf-Schneider-Stil zu verfassen

⁴ Die Bezugsquelle ist über einen Hyperlink des Produktnamen erreichbar.

<u>ResearchGate</u>	Recherche wissenschaftlicher Publikationen und Zugriff auf Fachliteratur	Erweiterung der Literaturbasis und Auffinden relevanter Forschungsbeiträge
<u>DeepL Translator</u>	Übersetzung englischsprachiger Textpassagen im Rahmen der Literaturrecherche	Präzise und kontextnahe Übersetzungen zur besseren inhaltlichen Erschließung
<u>DeepL Write</u>	Generierung und Optimierung von Formulierungsvorschlägen	Verbesserung der sprachlichen Klarheit und Lesbarkeit einzelner Textpassagen

Tabelle 2: Verwendete KI-Hilfsmittel als tabellarische Übersicht

Literaturverzeichnis

- Altendorfer, L.-M., Arweck, J., Hansen, N., & Aschendorf, C. (2024). Ein Daten-Report zu Lage, Digitalisierung und Zielen. *IU Discussion Papers Marketing und Kommunikation*. <https://doi.org/10.56250/4041>
- Altendorfer, L.-M., Arweck, J., Hansen, N., & Aschendorf, C. (2024). Einblicke in Status quo, Herausforderungen und Wünsche. *IU Discussion Papers Marketing und Kommunikation*. <https://doi.org/10.56250/4040>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andersson, R. (2019). Employees as ambassadors: Embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications An International Journal*, 24, 702–716. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0038>
- Anette Stein & Bertelsmann Stiftung. (2022, Juli 5). Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2022. Abgerufen 26. September 2025, von <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fachkraefte-radar-fuer-kita-und-grundschule-2022-all>
- ARD/ZDF-Forschungskommission. (2025). ARD/ZDF Medienstudie 2025. Abgerufen 23. Dezember 2025, von <https://www.ard-zdf-medienstudie.de/getFile.php?from=globalInformation&id=29>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bundesarbeitsgemeinschaft. (1988). Geschichte. Abgerufen 16. Januar 2026, von <https://www.bagfw.de/ueber-uns/100-jahre-bagfw/geschichte-1>
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. (2024). Geschichte der Freien Wohlfahrtspflege. Abgerufen 3. Januar 2026, von <https://www.bagfw.de/ueber-uns/100-jahre-bagfw/geschichte>
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. (2025). Mitgliedsverbände. Abgerufen 16. Januar 2026, von <https://www.bagfw.de/ueber-uns/mitgliedsverbaende>
- Cialdini, R. B. (2017). *Die Psychologie des Überzeugens* (8., unveränderte Auflage). Bern: Hogrefe.
- Cialdini, R. B. (2026a). Dr. Robert Cialdini's Seven Principles of Persuasion. Abgerufen 3. Januar 2026, von Influence at Work website: <https://www.influenceatwork.com/7-principles-of-persuasion/>
- Cialdini, R. B. (2026b). What's the difference between influence and manipulation? Abgerufen 5. Januar 2026, von Influence at Work website: <https://www.influenceatwork.com/faq/>

- Deutsche Telekom AG. (2024, Oktober 25). Telekom Botschafter: Die Corporate Influencer-Initiative. Abgerufen 7. Januar 2026, von <https://www.telekom.com/de/konzern/mitarbeitende/content/telekom-botschafter-die-corporate-influencer-initiative-1081772>
- Deutscher Caritasverband. (2022, November 11). Deutscher Caritasverband—Über uns. Abgerufen 3. Januar 2026, von Caritas.de website: <https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/verbandsgeschichte/125-jahre-caritas/organisation/geschichte-der-caritas-in-deutschland>
- Deutscher Caritasverband. (2025, April 1). Wohlfahrtsverband. Abgerufen 16. Januar 2026, von Caritas.de website: <https://www.caritas.de/glossare/wohlfahrtsverband>
- Deutscher Spendenrat e.V. (2025, Februar 20). Bilanz des Helfens 2024. Abgerufen 7. Oktober 2025, von Deutscher Spendenrat e.V. website: <https://www.spendenrat.de/bilanz-des-helfens-2024/>
- Deutsches Rotes Kreuz. (2026). Das DRK von den Anfängen bis heute. Abgerufen 3. Januar 2026, von DRK e.V. website: <https://www.drk.de/das-drk/geschichte/das-drk-von-den-anfaengen-bis-heute/>
- Dröge, K. (2025). *noScribe. AI-powered Audio Transcription (Version 0.7.0) [Computer software]* [Python]. Abgerufen von <https://github.com/kaixxx/noScribe>
- Duckwitz, A., & Zabel, C. (2024). For Good's Sake: Strategic Social Media Influencer Communication in Non-Profit Organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 18(4), 291–312. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2341232>
- Ebner, W., & Eck, K. (2022). *Die neue Macht der Corporate Influencer* (1. Auflage). München: Redline Verlag.
- Gnadauer Verband. (2026, Januar 3). Gnadauer Verband: Dachverband der landeskirchlichen Gemeinschaftsbewegung in Deutschland, in Österreich und in den Niederlanden. Abgerufen 3. Januar 2026, von Gnadauer Verband website: <https://www.gnadauer.de/ueber-uns/>
- Heider-Winter, C. (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ivens, S. (2018). *Unternehmensreputation im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Janssen, H., & Rudeloff, C. (2024). Exploring the Role of Influencers in Shaping Employer Brands: A Comparative Study of Corporate and Third-Party Influencers. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00177-9>
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews* (2., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Kremmel, D., & von Walter, B. (2021). Employer Branding. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen* (S. 503–522). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_29

- Kriegler, W. R. (2022). *Praxishandbuch Employer Branding* (4. Auflage). Freiburg - München - Stuttgart: Haufe Group.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim ; Basel: Beltz.
- Meyer, M., Simsa, R., & Badelt, C. (Hrsg.). (2022). *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6., aktualisierte und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mönning, E. (2022, Juni 28). Corporate-Influencer-Programm: Die Jobbotschafter*innen. Abgerufen 15. Januar 2026, von Corporate-Influencer-Programm: Die Jobbotschafter*innen website: <https://www.otto.de/unternehmen/de/kultur/corporate-influencer-programm-bei-otto-die-jobbotschafter-innen>
- Nestler, L., & Hoffmann, C. (2024). Corporate Influencing im Business-To-Business-Vertrieb. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 61(3), 674–693. <https://doi.org/10.1365/s40702-024-01082-3>
- Pestoff, V. (1998). Beyond the Market and State. Social enterprises and civil democracy in a welfare society. Abgerufen 3. Januar 2026, von ResearchGate website: https://www.researchgate.net/publication/322370138_Beyond_the_Market_and_StateSocial_enterprises_and_civil_democracy_in_a_welfare_society_1998_Ashgate
- Potthoff, J., & Engels, B. (2024). Influencer – Macht, Marketing und Manipulation. *Potthoff IW-Report*, (43). Abgerufen von <https://www.iwkoeln.de/studien/jennifer-potthoff-influencer-macht-marketing-und-manipulation.html>
- Roewer, K. (2018). On The Next Level – Otto nutzt das Influencer-Prinzip im Employer Branding und bildet Jobbotschafter aus. *Personalmagazin*, (07/2018), 42–44.
- Schlipf, M., Endriß, F., & Rottenkolber, A. (2021). Sind Corporate Influencer motiviertere Mitarbeiter? *Marketing Review St. Gallen*, 38(1), 10–17.
- Schubert, K., & Klein, M. (2020). *Das Politiklexikon* (7. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bonn: Dietz. Abgerufen von <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/17533/gemeinnuetzigkeit/>
- Schubert, P., Tahmaz, B., & Krimmer, H. (2023). Erste Befunde des ZiviZ-Survey 2023 – Zivilgesellschaft in Krisenzeiten: Politisch aktiv mit geschwächten Fundamenten. Abgerufen 12. Dezember 2025, von <https://www.ziviz.de/publikationen/ziviz-survey-2023-trendbericht>
- Statista. (2024). Zivilgesellschaft in Deutschland. Abgerufen 12. Dezember 2025, von Statista website: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/146566/dokument/zivilgesellschaft/>
- Statista Research Department,. (2024, Dezember). Vertrauen in die Kirchen bis 2024. Abgerufen 7. Oktober 2025, von Statista website: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/177022/umfrage/vertrauen-in-die-kirchen/>

- Steigerwald, J. (2025). *Corporate-Influencer-Programme* (1st ed. 2025). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Voigts, G., & Hallmann, J. (Hrsg.). (2025). *Fachkräftesituation in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit*. Verlagsgruppe Beltz. Abgerufen von https://www.beltz.de/fachmedien/sozialpaedagogik_soziale_arbeit/produkte/details/53099-fachkraeftesituation-in-der-offenen-kinder-und-jugendarbeit.html
- von der Oelsnitz, D. (2023). *Krisengerechtes Employer Branding* (1st ed. 2023). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zayats, M. (2020). *Digital Personal Branding*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Zerfaß, A., Wiesenberg, M., Tench, R., & Romenti, S. (2019). Trust in Communicators 2019 Study: How the general population trusts journalists, public relations professionals, marketers and other communicators: A comparative study in Germany, Italy and the United Kingdom. Abgerufen 5. Januar 2026, von Slideshare website: <https://www.slideshare.net/slideshow/trust-in-communicators-2019-study-how-the-general-population-trusts-journalists-public-relations-professionals-marketeers-and-other-communicators-a-comparative-study-in-germany-italy-and-the-united-kingdom/184516055>
- Zika, G., Kalinowski, M., Krinitz, J., Maier, T., Mönnig, A., Schneemann, C., ... Zenk, J. (2025). BMAS - Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2029. Abgerufen 30. Dezember 2025, von BMAS website: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-670-mittelfristprognose-2025-2029.html>