



© studio v-zwoelf - stock.adobe.com

# Innengerichtetes Marketing in Kliniken

## Wie wird aus dem „Ich“ ein „Wir“?

Von Prof. Dr. Silvia Kernke

*Die innengerichteten Marketing-Maßnahmen sind zunächst notwendig, um das Fundament für ein erfolgreiches Employer Branding zu legen. Employer Branding ist der Aufbau einer Arbeitgebermarke, die nach außen ein klares Ziel verfolgt. Im Marketing muss alles, was außen glänzen soll, innen maximale Strahlkraft haben und funkeln. Aus diesem Grund ist es geboten, erst nach innen in das Unternehmen zu blicken, bevor man dann nach außen imagebildende Maßnahmen gestaltet. Das gilt ganz besonders für die Arbeitgebermarke.*

**Keywords:** Marketing, Strategie, Kommunikation

Seit über 33 Jahren berate ich Gesundheitseinrichtung im Strategischen und Operativen Marketing. Aktuell habe ich jedoch selbst eine Erfahrung besonderer Art machen müssen, die ich hier gern teilen möchte. Nach zahlreichen, diagnostischen Irrwegen hatte ich schließlich einen Augenarzttermin. Der Augenarzt stieß mit meiner Art der gesundheitlichen Einschränkung ebenfalls an seine Grenzen. Er überwies mich in die Augenklinik und hatte die Terminierung als Service in Aussicht gestellt. Geduld ist keine vornehmliche meiner Stärken,

erst recht mit einer visuellen Erkrankung, und so hatte ich nach einer Woche an die Terminierung erinnert. Schließlich habe ich selbst in der Augenklinik angerufen, weil ich mit dieser unklaren Diagnose nicht länger warten wollte. Die Mitarbeiterin in der Klinik sagte mir, dass es länger dauern kann, bis ein Termin möglich wäre. Sie bezifferte die Wartezeit auf vier Monate. Auch hier entschied ich mich proaktiv, eine andere Augenklinik zu kontaktieren. Die Wahl fiel auf die augenspezialisierte Fachabteilung einer nahegelegenen Universitätsklinik. Nach mehreren, vergeblichen Telefonanrufen entschied ich mich zur Email-Kontaktaufnahme. Ich schrieb, dass wohl die Telefonanlage defekt sei, da ich zu keinem Zeitpunkt einen Mitarbeiter ans Telefon bekam. Ich berichtete, dass ich in der ansässigen Augenklinik vier Monate auf einen Termin warten müsse und daher im Universitätsklinikum nach einem früheren Termin anfragen möchte. Ich bin einiges gewohnt, doch die Antwort hat mich umgehauen. In der Antwortmail stand, die Telefonanlage sei in Ordnung, es gäbe nur eben keine Mitarbeiter, die Gespräche annehmen könnten. Die Abteilung sei extrem unterbesetzt. Außerdem sollte ich froh

sein, in 4 Monaten einen Termin zu erhalten, denn in der Universitätsklinik würde ich ein Jahr auf einen Termin warten. In einer Universitätsklinik gibt es keine Mitarbeiter, die das Telefon bedienen können? Ich rang um Fassung. Ich bedauerte in meiner Antwortmail hierauf diese misslichen Umstände und bat die Mitarbeiterin inständig, durchzuhalten.

Ich hatte am eigenen Leib erfahren, dass der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen längst gelebte Praxis ist. Die Kliniken sind unterbesetzt und der reduzierte Mitarbeiterstab erledigt die unbemannten Aufgaben noch zusätzlich. Dies sollte wiederum zu einer Überbelastung des vorhandenen Personals führen, dass zum Ausbrennen und Stresssymptomen führt und damit längere Ausfälle nach sich ziehen kann. Dies ist eine Abwärtsentwicklung, denn die aktuellen Gegebenheiten lassen Mitarbeiter einer Gesundheitseinrichtung in krankmachenden Systemen und Arbeitsumfelder zurück.

Zu Beginn meiner Beratertätigkeit wurde bereits in den 1990er Jahren ein massiver Fachkräftemangel der Gesundheitsbranche vorausgesagt. Seit-

her ist viel geschehen, allerdings wenig in die Richtung einer Lösungsfindung.

## Mitarbeiter sind interne Zielgruppe

Während die Marketing-Kommunikationsmaßnahmen früher vor allem nach außen gerichtet waren, um Image und Bekanntheitsgrad positiv zu verändern und Patienten zu informieren, so werden nun die eigenen und potenziellen Mitarbeitern als interne Zielgruppe entdeckt. Internes oder auch innengerichtetes Marketing ist am Puls der Zeit, denn neben der Information der vorhandenen und potenziellen Patienten für die Einrichtung tobt vor allem der Kampf um Mitarbeiter, der sog. „War of Talent“. Gute und qualifizierte Mitarbeiter sind sehr schwer zu finden und diese können sich ihren Arbeitgeber sowie alternative Arbeitsbedingungen auswählen. Genau das ist ein Ansatz der Personalpolitik im Dienstleistungsmarketing. Während die vornehmlichen Marketing-Instrumente die Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik sind, so existieren für die Dienstleistungen im Gesundheitswesen weitere drei Marketing-Instrumente (►Abb.). Hier sind die Prozess- und die Ausstattungspolitik zugehörig, mit denen in Gesundheitseinrichtungen gegläntzt werden kann. Vor allem ist jedoch die Personalpolitik der wesentliche Baustein bei Dienstleistungen. Denn für gewöhnlich beurteilt der Patient nicht, WAS an ihm und seiner Gesundheit geleistet wird, sondern WER es WIE verrichtet. Der Mitarbeiter ist also nicht nur ein „Verrichtungsgehilfe“ im Prozess, sondern er ist ein Qualitätsfaktor und verdient damit Interessen-fokussiert zu werden.

Demnach sind die Anzahl, Verfügbarkeiten, Know-how, äußere Erscheinungsbilder und Empathie Instrumente der Personalpolitik im Marketing. Hinzu zählt Motivation und Zufriedenheit, denn die macht die Dienstleistung abgrenzbar. Während man im Customer Relationship Management versucht, Kunden zu binden, drehen sich neue Modelle darum, systematisch Mitarbeiter zu finden, aufzubauen und nachhaltig zu binden.

Die hieraus resultierende Frage lautet, wie kann eine Einrichtung des Gesundheitswesens ein attraktiver Arbeitgeber werden, wenn gleichzeitig auch das Image der branchenüblichen Berufsfelder im Gesundheitswesen sinkt. Image und Attraktivität der Berufsfelder im Gesundheitswesen werden seit

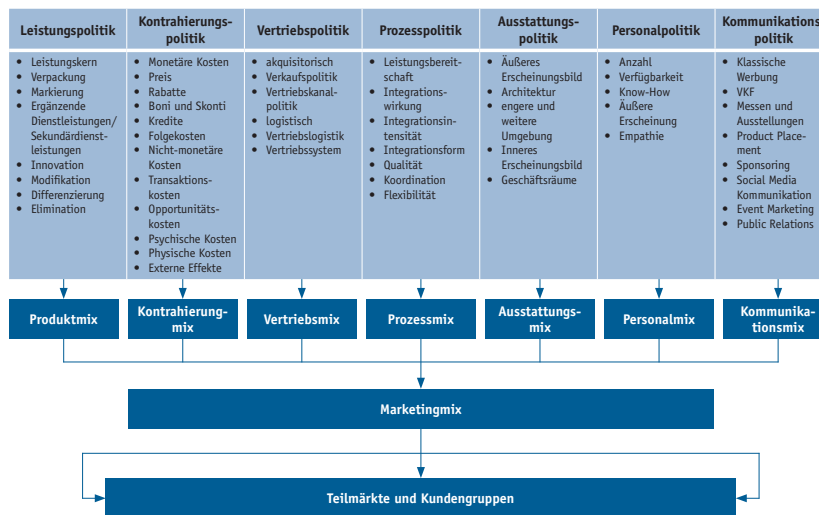


Abb.: Marketing-Mix für Gesundheitseinrichtungen

vielen Jahren in der Öffentlichkeit abgewertet. Es scheint eine schier unlösbare Aufgabe zu sein, gute Mitarbeiter zu finden und zu halten. Und gegebenenfalls fehlt ein tatsächlich frei zu gestaltender Handlungsrahmen, weil die Bedingungen in der Gesundheitspolitik eng gesteckt sind, dennoch gibt es Ansatzmöglichkeiten.

In meinem letzten Buch gehe ich auf die Chancenalternativen ein, die sich gerade aus Krisen entwickeln. Und so ist eine Anpassung an die neuen Generation Z nicht nur geboten, sondern dringend notwendig. Die Generation Z bringt völlig andere Erwartungen an Arbeitsbedingungen mit, wie beispielsweise die derzeit aus dem Arbeitsleben ausscheidenden Baby-Boomer. Damit sind der demografisch bedingte Generationenwechsel und die fortschreitende Digitalisierung weitere Korrelationen, die dem Fachkräftemangel bedingen. Der Generation Z sind unter anderem Werte wichtige Entscheidungsgestalter. Werte steuern alle Menschen unterbewusst. Und daher scheint ein Blick nach innen in die Institution, aber auch nach innen zu den Mitarbeiter ein erster sinnvoller Blick zu sein. Denn wir alle streben nach einem höheren Ziel, was in der Gesundheitspflege und Medizin begründet ist.

### Intrasubjektive Charakteristika

Nach der Bedürfnispyramide von Maslow streben alle Menschen zudem nach Anerkennung und Wertschätzung. Offensichtlich ist dies bei dem heutigen, arbeitsbedingten Zeitdruck etwas, worauf vermeintlich kein Wert mehr gelegt werden kann. Solange jedoch Anerkennung und Wertschätzung nicht gelebt werden, machen alle anderen Maßnahmen wenig Sinn.

Denn Mitarbeiter sind ein Botschafter ihres Unternehmens gegenüber dem privaten Rahmen, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit. Zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind Garant für den Erfolg, auch für den im Gesundheitswesen. Woran sind zufriedene Mitarbeiter zu erkennen? Wie drückt sich Motivation im Arbeitsumfeld aus und wie kann sie gesteigert werden? Befragungen sind ein probates Mittel. Intrasubjektiv sind das Einstellungen und Meinungen, welche es durch Befragungen zu erheben gilt. Eine hausinterne Befragung ist hierbei kein geeignetes Mittel, um Schwachstellen aufzuzeigen. Objektiv sind jedoch auch in der Regel der Krankenstand und die Länge der Betriebszugehörigkeit geeignete Indikatoren, um Zufriedenheit abzuleiten. Die Einrichtungen richten i. d. R. bisher zu wenig Aufmerksamkeit auf die eigenen Mitarbeiter.

### Aus dem Ich wird ein Wir

Der Mensch ist, auch im Arbeitsumfeld, ein soziales Wesen. Effektive Teamarbeit ist daher elementar. Ein gutes Arbeitsteam ist wie eine erfolgreiche Fußballmannschaft. Da wir gerade erst die Fußballeuropameisterschaft im eigenen Land ausgerichtet haben, ist eine Analogie zum Fußball sicher eine hilfreiche Darstellung.

Auch im Fußball gilt: Nur eine geschlossene Mannschaft, in der jeder weiß, wo und für was er steht, gewinnt. Das Zusammenspiel bedeutet, ein Tor strategisch vorzubereiten, den Ball auch mal abzugeben und andere zu unterstützen. Teamwork ist von entscheidender Bedeutung. Alle Spieler müssen zusammenarbeiten, um ein Spiel zu gewinnen, genau wie Mitarbeiter in einem Unternehmen unisono zusammenar-



beiten sollten, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Im Lean-Management des produzierenden Gewerbes hat man herausgefunden, dass sich die Zusammenarbeit besser gestaltet, wenn man im Team gemeinsam ein Endergebnis verantwortet. Innengerichtetes Marketing kann also auch darin begründet sein, die Prozesse, die Qualität der Gesundheitswiederherstellung und die wirtschaftlichen Erfolge gemeinsam zu zelebrieren. Denn im Marketing verkaufen wir keine Produkte oder Dienstleistungen, sondern wir verkaufen Emotionen. Das gilt auch für die Medizin. Diese Emotionen sollten sowohl für Patienten jedoch auch für Mitarbeiter absolut positiv sein, denn das eine bedingt das andere. Unsicherheitsgefühl kann in Vertrauen transformiert werden. Ein Marketing nach innen bedeutet also ein Gefühl zu gestalten, ein Wir-Gefühl. Das ist im Fußball genauso. Hier sind ebenfalls Fairness, gleicher Wettbewerb, Belohnungen guter Leistungen, auf dem Sportplatz oder im Krankenhaus, wichtig.

Mit Herausforderungen des beruflichen Alltags fühlen sich die Mitarbeiter oft allein gelassen. Im Sport gibt es allerdings einen Coach, der für das „performen“ Einzelner und dem motivierenden Zusammenspiel der Gruppe sorgt. Aber auch in Kliniken kann Coaching ein effektives Instrument für den Team- und Unternehmenserfolg sein. Ein guter Coach kann im Fußball sein Team motivieren und zum Sieg verhelfen. So ist es auch bei einem erfahrenen Coach für ein Unternehmen, der seine Mitarbeiter inspirieren und zum Ziel führen kann. Sowohl im Fußball als auch im Unternehmen ist eine klare Strategie – Marketingstrategie – wichtig, und die sollte transparent sein. Das Team muss taktisch klug spielen, um die Gegner zu besiegen. Ebenso wie im Unternehmen ist eine klare Marketingstrategie nötig, um erfolgreich zu sein. Dieser Weg ist nur etwas länger als 90 Minuten und beginnt jeden Tag aufs Neue – und dies unter Umständen Jahre lang. Da ist Durchhaltevermögen und Resilienz jedes einzelnen gefragt. Außerdem gewinnt man ein Fußballspiel im überregionalen Wettbewerb nicht mit leidenschaftslosen Drittligisten.

### **Unternehmenswerte und Kultur der Zusammenarbeit**

Werte sind unterbewusste Treiber und die gilt es im Team und im Unternehmen zu vereinbaren. Die Werte und die Kultur der Zusammenarbeit sind Erfolgs- oder auch Verhinderungs-

aspekte, wie oft gescheiterte Merger and Acquisitions zeigen. Hier scheitern Unternehmensfusionen auf der Werteebene. Es sind Werte wie Begeisterung, Leidenschaft, Enthusiasmus und Engagement, die die Spieler, aber auch die Fußballfans auszeichnen. Genauso ist es mit Mitarbeitern in einem erfolgreichen Unternehmen; hier führen Begeisterung und Leidenschaft zum Beruf ebenfalls zum Erfolg.

Und so gibt es viele Parallelen, wenn es um Werte, Teamwork, Führung, Coaching, Strategie und Leidenschaft geht. Wichtig ist, dass man entschlossen ist und sich den veränderten Rahmenbedingungen agil anpasst. Dabei wird der Ball fokussiert, so wie auch die klaren Ziele im Business. Das erfordert allerdings mutige Führungspersönlichkeiten, die sich agil den geänderten Anforderungen anpassen.

Im Sport wird ein „Faul“ geahndet. Im Unternehmen leider oft nicht. Und das könnte schon ein erster Ansatz zur Verbesserung sein. Denn in der Regel kündigt man nicht den Job, sondern der Führungskraft, weil Mitarbeiter sich von dieser nicht richtig behandelt fühlen. Regelmäßige Feedbackgespräche sind im Gesundheitswesen noch immer die Ausnahme. Das Aufzeigen der Entwicklungschancen fehlt, denn Menschen benötigen Orientierung und streben nach Potenzialentfaltung. Die Teams sollten selbst möglichst divers sein, also maximal unterschiedlich. Auch das bedeutet zunächst erstmal Mut, wird aber am Ende der Teambildungsphasen belohnt. Zur Teamauswahl und Potenzialentfaltung helfen Persönlichkeitstest. Die Big5 der Persönlichkeit ist ein wissenschaftlich evaluiertes Modell. Beispielsweise ist es auf der Homepage der Universität Leipzig abrufbar. Ich habe bereits viele Seminare in unterschiedlichen Einrichtungen zum Thema Persönlichkeit realisiert. Im Anschluss entdecken die Mitarbeiter ihre persönlichen Stärken und Schwächen selbst und erkennen dadurch auch ihre Chancen im Unternehmen. Die Stärken und Talente der Mitarbeiter zu kennen und sie danach verstärkt einzusetzen, verschafft neue Perspektiven, nicht nur für die Mitarbeiter.

### **Lifestyle im innengerichteten Marketing**

Im Marketing nach außen werden Personas bzw. Avatare gestaltet, die der Idealzielgruppe entsprechen. Dies macht eine genaue Untersuchung und Zielgruppenansprache möglich. Denn nur wenn ich mehr als Alter und

Wohnort kenne, kann ich zielgruppengerecht kommunizieren. Wenn ich neue Mitarbeiter gewinnen möchte, ist es ebenfalls wichtig, in deren Sprache und mittels geeigneter Medien zu realisieren. Das funktioniert mit der sog. Lifestyle-Forschung wie beispielsweise der Sinus-Milieu-Forschung. Hiermit kann ich zielgruppenadäquat Kommunikation adressieren und überzeugen. ■



**Prof. Dr. Sylvia E. Kernke**  
G.O.L.D. Inspiration und

Transformation zum Besseren  
FOM Lehrstuhl für Marketing

Strategische Marketingberaterin, Trainerin,  
Coach, Keynote-Speakerin, Autorin  
[info@kernke.de](mailto:info@kernke.de)