



© Stillfx - stock.adobe.com

# Es darf ruhig menscheln!

## Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Employer Branding

Von Prof. Dr. Sylvia E. Kernke

*Innengerichtetes Marketing ist das Fundament, um Fachkräfte zu gewinnen und Mitarbeiter zu binden. Denn nur motivierte Mitarbeiter garantieren den Erfolg eines Unternehmens – respektive eines Gesundheitsunternehmens. Mitarbeiter waren und sind das wichtigste Kapital im Unternehmen, in sie gilt es zu investieren. Employer Branding bedeutet daher den Aufbau einer Arbeitgebermarke.*

**Keywords:** Employer Branding, Personalmanagement, Marketing

**D**as Konzept „Employer Branding“ existiert bereits seit Jahren – realisiert haben es aber bisher nur wenige. Dennoch bin ich vor Kurzem in einer Klinik positiv überrascht worden. Eines meiner Familienmitglieder wurde in einer Spezialklinik behandelt. Dort hat mich die auffallend, freundliche und kommunikative Art der Mitarbeiter erstaunt. Gleichwohl wo man sich in diesem Haus bewegte, überall wurde man begrüßt, angelächelt und es wurde Hilfe angeboten. Das echte Interesse am Patienten und Besucher war spürbar.

### New Work

„New Work“ ist ein Begriff, der eine neue Arbeitskultur beschreibt, die sich an den veränderten Bedürfnissen und Erwartungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern orientiert. Der Begriff umfasst verschiedene Aspekte, die die Arbeitswelt revolutionieren. Die zentralen Elemente von New Work sind insbesondere Flexibilität in den Arbeitszeitmodellen. Mitarbeiter wünschen sich, die Arbeitszeiten flexibel an ihr Umfeld anpassen zu können. Und sie wünschen sich, in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden.

### Work-Life-Balance

Es wird eine zentrale Rolle spielen, Mitarbeitern eine gesunde Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu erleichtern. Dies ist gerade für Gesundheitseinrichtungen wichtig, da es Wahrhaftigkeit symbolisiert, wenn einer Gesundheitseinrichtung auch die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter am Herzen liegt. Bei steigenden psychischen und psychosomatischen Erkrankungen in unserer Gesellschaft braucht es hier kreative Initiativen.

Dabei ist es auch erforderlich, Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit aufzuzeigen. Diese sind motivierter, wenn der übergeordnete Zweck und das hehre Ziel vermittelt werden. Denn die Arbeit soll einen Sinn haben, der über dem des Geldverdienens hinausgeht. Daher ist die Werteausrichtung wichtig. An der Definition der gemeinsamen Werte der Zusammenarbeit werden jedoch kaum Mitarbeiter beteiligt. Wie aber soll dann daraus „gelebte“ Unternehmenskultur resultieren? Die Kultur der Zusammenarbeit und des Selbstverständnisses der Tätigkeit drückt Respekt, Vertrauen und Nachhaltigkeit aus.

Der Arbeitgeber der Zukunft unterstützt auch bei einem lebenslangen Entwickeln und Lernen. Fehlerkultur und regelmäßiges Feedback zur Verbesserung der individuellen und teambezogenen Leistung und Orientierung sind selbstverständlich, werden jedoch noch immer nicht flächendeckend praktiziert.

New Work ist ein umfassendes Konzept, das darauf abzielt, die Arbeitswelt menschlicher, flexibler und anpassungsfähiger zu gestalten. Es berück-

sichtigt die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Anforderungen einer sich schnell verändernden Welt und fördert eine positive sowie produktive Arbeitsumgebung. Sie gilt als Grundstein des Employer Brandings nach innen.

Nach außen ist der Aufbau einer Arbeitgebermarke ein strategischer Prozess, der darauf abzielt, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

### **Erste Schritte zum Employer Branding**

Der erste Schritt im Aufbau einer strategischen Maßnahme, ist immer eine umfassende Analyse. Man analysiert zunächst seine eigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken als Arbeitgeber. Wichtig ist jedoch auch, die Zielgruppen zu analysieren. Wen gilt es zu gewinnen im Kampf um die Talente? Erfahrene Mitarbeiter gewinnt man anders als Quereinsteiger oder Universitäts-Absolventen. Machen Sie sich ein Bild über die Erwartungen und Bedürfnisse der gewünschten Mitarbeiter.

Der Arbeitgeber der Zukunft muss die Belange der Mitarbeiter mehr priorisieren. Während man bisher eher um die Patienten geworben hat, so wirbt man nun um ein gutes Image als Arbeitgeber, damit sich die Mitarbeiter für das Unternehmen interessieren. Und wenn sie dann erfolgreich gewonnen worden sind, dann gilt es, sie zu halten. Mit jedem Mitarbeiter verlässt wichtiges Know how und Handlungskompetenz die Einrichtung. Das ist auch wichtig für die Qualifizierung der Führungskräfte, bei denen ein Umdenken elementar ist. Diese sollten im Gestaltungsprozess nicht allein gelassen und mit externen Coaches begleitet werden. Denn in der Regel kündigt man nicht den Arbeitsplatz, sondern der Führungskraft. Und in der transformationalen Führung wird die Führungskraft auch selbst zum Coach gegenüber den untergebenen Mitarbeitern. Das bedeutet, dass die Einstellungen der Mitarbeiter positiv beeinflusst wird. Die Führungskraft agiert dabei als Vorbild und wirkt auf die Motivation, Flexibilität und Leistung der Mitarbeiter. Die Führungskraft sollte authentisch, ehrlich und verlässlich sein. Sie setzt hohe Ansprüche an sich selbst und respektiert das Team. Dadurch entsteht Vertrauen und Loyalität.

Transformationale Führungskräfte setzen attraktive Ziele und fördern die intrinsische Motivation der Mitarbeiter.

Diese werden individuell nach ihren Stärken und Schwächen gefördert. Das kreative Denken wird gefördert, um Probleme zu lösen. Bisherige Denkmuster sollten bewusst hinterfragt werden. Da man so etwas nicht im Studium lernt, müssen Führungskräfte erst darin geschult und gecoacht werden, wie es gelingen kann, die Werte festzulegen, die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu definieren und die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter, auch mittels wissenschaftlich orientierter Persönlichkeitsmodelle, zu analysieren und in die Passung des Arbeitsplatzes einzubinden. Denn die Idee, dass Aspekte der Persönlichkeit, wie Stärken und Talente, zum Anforderungsprofil einer Stelle passen sollten, ist eng mit verschiedenen Persönlichkeitstheorien verbunden.

Die „Trait-and-factor-Theorie“ von Allport betont die Bedeutung individueller Merkmale und deren Passung zu den Anforderungen einer bestimmten Position. Sie legt nahe, dass Menschen effektiver arbeiten, wenn ihre natürlichen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale mit den Aufgaben übereinstimmen. Und die humanistische Theorie von Maslow und Rogers betont die Selbstverwirklichungsaspekte individueller Entwicklung. In diesem Kontext sollten Arbeitsplätze die persönlichen Stärken und Talente der Mitarbeiter fördern, um deren Wachstum zu unterstützen. Die Persönlichkeit des Individuums zu kennen, um dann eine Empfehlung für künftige Aufgabenstellungen zu geben, könnte auch ein möglicher Aspekt sein, um sich als Employer Branding zu positionieren.

### **Entwicklungsmöglichkeiten**

Der „Gesundheit von Menschen zu dienen“ ist ein starker Wert, welcher konkretisiert werden sollte, um nach außen als Profil gelebt werden zu können. Auch Alleinstellungsmerkmale gilt es festzulegen. Warum sollten sich künftige Mitarbeiter für dieses Krankenhaus entscheiden und nicht für ein anderen Arbeitgeber? Was macht diese Einrichtung so besonders? Die Antwort sollte klar sein und mit einem Satz umschrieben werden können, sonst ist es zu unpräzise und bietet keinen Wettbewerbsvorteil. Ein Alleinstellungsmerkmal sollte auch vom Wettbewerber nicht schnell kopierbar sein. Befragen Sie zufriedene und langjährige Mitarbeiter, was diese zufrieden gestaltet. Gegebenenfalls bietet ihnen das schon „Futter“ für das profilbildende Alleinstellungsmerkmal, um künftige Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Sind einige fundamentale Analysen betrieben, ist das Ziel formuliert, kann es um die Umsetzung gehen. Aber bitte eben auch erst dann!

### **Konkrete Handlungsmaßnahmen**

Nach der Strategischen Ausrichtung erfolgt im Marketing die operationalisierende Phase. Und dies muss intern auch professionell und nachhaltig begleitet werden. Ihre Mitarbeiter können hier die Facetten der Arbeitgebermaßnahmen erlernen und erfahren, wie die Darstellung nach außen zu gestalten ist und die Karriereseite der eigenen Website zu optimieren sind. Mit einer standardmäßigen Umsetzung interessiert sich niemand für das Unternehmen. Es gilt hier die 7-A-Regel anzuwenden, nämlich auffallend angenehm anders als alle anderen Anbieter zu sein. Es empfiehlt sich, Plattformen wie LinkedIn, Instagram, Facebook und Co. zu bespielen, da die Altersgruppen potenzieller Mitarbeiter breit gestreut sind. Hier sind Einblicke in den Arbeitsalltag und über die Unternehmenskultur zu geben. Mit spannend aufbereiteten Gesundheitsthemen und positiven Arbeitsumfeldern werden Inhalte erstellt, die im Rahmen von Content Marketing in Form von Posts, Blogbeiträgen, Videos oder Podcasts veröffentlicht werden und damit die Werte und Kultur der Einrichtung widerspiegeln.

Positiv ist es, wenn Mitarbeiter als Testimonials (Zeugen) auftreten und Erfahrung teilen. Lassen Sie Mitarbeiter ihre Geschichten im Unternehmen teilen, um Authentizität und Nähe zu zeigen. Im Marketing sagen wir hierzu: „Es darf ruhig menschen!“

Nutzen Sie dabei visuelle Medien, bewegte Bilder, um die Geschichten lebendig zu machen, zum Beispiel, wie es einem Team gemeinsam gelang, Leben zu retten. Stellen Sie intrasubjektive Sichtweisen dar und zeigen Sie auf, wie Sie mit was auf das emotionale Mitarbeiterkonto einzahlen.

### **Mitarbeiter Events**

Events sind im Marketing probate Mittel, um Emotionen zu wecken, denn mit Emotionen gestaltet sich Bindung. Es existieren eine Reihe von Möglichkeiten und Maßnahmen, die ich selbst deutschlandweit in Kliniken erhoben habe. Meine Erfahrung ist, dass dieser Bindungsaspekt noch längst nicht ausgeschöpft ist, und zwar weder nach innen noch nach außen. Auch Veranstaltungen wie Karrieremessen kön-

nen einem professionellen Networking dienen und Direktkontakte mit potenziellen Bewerbern sichern.

Fördern Sie Vielfalt und kommunizieren Sie diese. Damit stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen eine inklusive Kultur hat, die Vielfalt und Diversität schätzt. Mitarbeiter wollen sich weiterentwickeln, zeigen Sie daher Entwicklungsmöglichkeiten auf, um Wachstum zu fördern.

Die Veränderung der Entwicklung des Images als Employer Brand gilt es dann, regelmäßig zu überprüfen und zu erheben, damit notfalls auch die Umsetzung angepasst werden kann. Das gilt auch nach innen: Erheben Sie regelmäßig Mitarbeiterumfragen und erheben Sie die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Eine Arbeitgebermarke ist eine langfristige Einzahlung auf die Profilbildung und benötigt dauerhaften Atem. Alle Maßnahmen, Botschaften und kommunizierten Werte sind aufeinander konsistent abzustimmen. Dann kann es gelingen, sich als Arbeitgebermarke zu positionieren und einen „Return of Invest“ durch ein positives Image, motivierte, langjährige Mitarbeiter und letztendlich Erfolg und Ansehen der Einrichtung erzielen, die nicht nur Talente anzieht, sondern auch die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit fördert. ■



**Prof. Dr. Sylvia E. Kernke**

Kernke-Institut für Marketing und  
Kommunikation in der Gesundheitswirtschaft  
Lehrstuhl für Marketing an der FOM  
Strategische Marketing-Beratung,  
Trainerin, Coach, Autorin, Keynote-Speakerin  
kernke@kernke.de