



Prof. Dr. Viviane Scherenberg, MPH

Dekanin Fachbereich Prävention & Gesundheitsförderung,
APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft, Bremen

→ Zwischen Sein und Schein: Employer Branding im Gesundheitswesen

Laut Prognosen des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2011 steigt der Bedarf an Vollzeitkräften allein in der professionellen Pflege bis 2025 um 19,5 % auf 27,3 %. Auch wenn die demografiebedingte Hochphase des Wettlaufs um die besten Talente erst in zwei bis drei Jahrzehnten erwartet wird, ist der „War for Talents“ bereits heute in vollem Gange. Vorausschauende Akteure des Gesundheitswesens begegnen dem steigenden Fachkräftemangel nicht nur mit wachsenden Rekrutierungsbemühungen, sondern positionieren sich medienwirksam als attraktiver Arbeitgeber. Ein positives Markenimage soll so zu einem Vorsprung im zunehmenden Arbeitgeberwettbewerb beitragen. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Brand) ist nicht isoliert zu betrachten. Er hängt u. a. von der Wirkkraft der übergreifenden Unternehmensmarke (Corporate Brand) ab. Durch diese Abhängigkeit kann es leicht bis zu fünf Jahre in Anspruch nehmen, bis sich der Erfolg einstellt. Eine Investition in die Zukunft, die allerdings gut durchdacht und gepflegt werden will.

Trend: Arbeitgebermarken

Schon heute prägen Marken als fest verwurzelte Repräsentanten in unseren Köpfen das Alltagsgeschehen. Dass Markenbildung im Gesundheitswesen kein Fremdwort ist, zeigen Markenslogans wie: ratiopharm GmbH – „Gute Preise. Gute Besserung.“, Barmer GEK – „diegesundexperten.“ oder St. Franziskus Hospital – „In guten Händen“ (www.slogans.de). Im günstigsten Fall setzen sie sich, wie erfolgreiche Marken der Privatwirtschaft zeigen, nicht nur im alltäglichen Sprachgebrauch durch, sondern werden synonym für ein Produkt oder eine ganze Produktgruppe verwendet (z. B. Tempo, Post-It oder Tupperware). Mithilfe von Markenslogans sollen bestimmte Werte und Stimmungen als eine Art „mission statement“ für eine Vision vermittelt werden, die darauf hinweist, welche Markenstrategie verfolgt wird. Auch bei Arbeitgebermarken sind prägnante Slogans wichtige Repräsentanten. Während Slogans bei Unternehmens-, Produkt- oder Leistungsmarken im Gesundheitswesen z. B. für Zuverlässigkeit, Vertrauen, Glaubwürdigkeit oder Verantwortungsbewusstsein und als eine Art „Verkaufsversprechen“ angesehen werden können, sollen Arbeitgebermarken andere Werte vermitteln: Sie sollen durch eine hohe Identifizierung einen Sog- (neue Mitarbeiter), Motivations- und Bindungseffekt

(bestehende Mitarbeiter) auslösen. Die Herausforderung im zunehmenden Markengewimmel besteht darin, die Einzigartigkeit der jeweiligen Institution zu transportieren, um qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen bzw. zu binden. Privatwirtschaftliche Unternehmen (z. B. McKinsey: „passion wanted“ (www.passion-wanted.mckinsey.de), Lufthansa: „Be Lufthansa“ (www.be-lufthansa.com), Continental: „Are you auto-motivated?“ (www.continental-karriere.de)) sind hier seit rund einem Jahrzehnt aktiv. Aber auch im Gesundheitswesen halten derartige Kampagnen (z. B. Techniker Krankenkasse: „Ich will was bewegen“ (www.tk-online.de/ausbildungsportal)) angesichts des drohenden Fachkräftemangels immer mehr Einzug.

Wandel: Arbeitnehmerbedürfnisse werden „weicher“

Erfolgreich sind Marken im Zeitalter der Informations- und Reizüberflutung, da sie als Vertrauens- und Orientierungsanker fungieren. Marken entlasten das Gehirn, in der Hoffnung, dass das „Arbeitgebersprechen“ erfüllt wird. Der Markeneffekt ist umso größer, wenn das Markenbild der Institution und Selbstbild des (potenziellen) Mitarbeiters stark miteinander konform gehen. Nach dem Resonanzprinzip („Gleiches zieht gleiches an“) kann das Markenbild so eine Sogwirkung auslösen, sprich jene Mitarbeiter anziehen und binden, die sich stark mit den transportierten Werten identifizieren. Stimmt das Wertebild annähernd überein, wirkt sich dies positiv auf das Commitment, die Motivation, den Einarbeitungs- und Integrationsprozess und die Arbeitsproduktivität aus. Die so erzeugte Mitarbeiteridentifikation und -zufriedenheit hat weitere positive Effekte: Einerseits haben zufriedene Mitarbeiter eine positive Ausstrahlung auf die Kunden (bedingt durch das Lob des Vorgesetzten), andererseits wirken zufriedene Kunden positiv motivierend auf die Mitarbeiter (bedingt durch das Lob des Kunden). Damit wird deutlich, dass die Markenbildung im Dienstleistungsbereich nicht nur durch kommunikative Maßnahmen, sondern durch das Mitarbeiterverhalten geprägt wird. Wie wichtig Markenbildung und der gute Ruf bei der Arbeitgeberwahl sind, zeigt die weltweite Studie „Millenials at work. Reshaping the workplace“ (Januar 2012, n = 4.364 Probanden) der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers: Denn als Auswahlkriterium steht direkt nach den per-

sönlichen Entwicklungsmöglichkeiten (65 %), der Ruf des Unternehmens (36 %), gefolgt von der Position an sich (31 %). Erst an vierter Position rangiert das Einstiegsgehalt (21 %). Die Studie offenbart zudem, dass Themen wie die Gewährleistung einer adäquaten Work-Life-Balance sowie ein wertvoller und für die eigenen Werte stehender Arbeitgeber (Corporate Social Responsibility) immer wichtiger werden. Es ist zu vermuten, dass reine finanzielle Anreize gerade bei sozialen Berufen, die oft als Berufung angesehen werden, schnell an ihre Grenzen stoßen. Dass die Reputation und die damit verbundene Identifizierung mit der Institution ein bedeutendes Auswahlkriterium darstellen, scheint ein unterschätztes Phänomen zu sein.

Guter Ruf: Mitarbeiter-Magnet par excellence

Markenbildung schließt ein gutes Reputationsmanagement mit ein – nicht nur aufgrund der positiven Anziehungskraft, sondern da (potenzielle) Mitarbeiter und Ex-Mitarbeiter aufgrund der neuen Medien mit Sanktionsmechanismen ausgestattet sind. Damit nehmen neue Medien eine Kontrollfunktion ein. Der gute Ruf stellt als bedeutendes Marketinginstrument für die potenziellen Mitarbeiter eine Qualitätssignalfunktion dar, um bestehende Unsicherheiten zu reduzieren. Die soziale Reputation ist angesichts der sozialen Erwartungshaltung gegenüber Institutionen im Gesundheitswesen bedeutsam: Denn ist diese schwach ausgeprägt, wirkt sich dies umso mehr auf die Gesamtreputation aus. Neben dem wirtschaftlichen Erfolg, der Innovations- und Kommunikationsfähigkeit ist die Unternehmensgröße für den Reputationsaufbau verantwortlich. Denn oft werden größere Institutionen per se mit einer guten Reputation assoziiert. Je besser der gute Ruf ist, umso höher die Bewerberzahl und der Bindungseffekt. Denn die über Massenmedien öffentlich kommunizierten Themen und Meinungsäußerungen formen die öffentliche Meinung.

Spiel mit dem Feuer: Wahrgenommene Divergenzen

Unternehmen sollten wert- und gesellschaftsorientiert geführt werden, um ein positives Image aufzubauen, mögliche Reputationsrisiken zu minimieren und der öffentlichen Erwartungshaltung gerecht zu werden. Die soziale Einstellung von Gesundheitsunternehmen, die sich im Markenbild widerspiegeln muss, kann entsprechend als Prüfstein der breiten Öffentlichkeit angesehen werden. Ein positives Image sowie eine hohe Gesellschafts- und Kundenorientierung verhindert Fehlritte und schwächt negative Konsequenzen ab. Das Verhalten der Institutionen sollte mit den eigenen Leitbildern (Marke etc.) und öffentlichen Wertvorstellungen konform gehen, da das Markenvertrauen als Basis für das persönliche und kollektive Vertrauen angesehen werden kann. Längst bewerten nicht nur Kunden und Patienten die Unternehmensleistungen: Denn längst werden in Bewertungsportalen wie Kununu.com, Kelzen.com, Jobvoting.de oder BizzWatch.de „mitarbeiterfreundliche Tops und Flops“ durch Bewertungen ehemaliger und aktueller Mitarbeiter der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Damit gewinnen Mitarbeiter durch die Web-2.0-Technologien an Macht. Laut einer Umfrage des Gottlieb Duttweiler Instituts geht es längst nicht mehr um sachliche Fakten, sondern um einen subjektiven und emotionalen Erfahrungsaustausch wildfremder Menschen mit gleichen Interessen. Infolge der stärkeren Vernetzung ehemaliger und potenzieller Mitarbeiter und der subjektiven Berichterstattung Betroffener können wahrgenommene Divergenzen in Echtzeit abgestraft

werden. Diese (manipulationsanfällige) öffentliche Aussprachemöglichkeit von Lob oder Kritik seitens der Mitarbeiter, nimmt für die Arbeitgeber eine immer wichtigere wertschöpfende Funktion ein: Die psychosozialen Kosten des Marketings (z. B. Imageverlust) sind nicht zu unterschätzen. Enttäuschte Erwartungen aufgrund eines „falschen“ Markenbildes, die z. B. im Bewerbungsgespräch geweckt und nicht erfüllt werden, können mit hohen Suchkosten für die Identifikation geeigneter Kandidaten verbunden sein. Folglich bedingt die Glaubwürdigkeit einer Marke, dass Arbeitgeber ihre Stärken, ihr Image und die an sie gestellten Erwartungen kennen. Der „StepStone Employer Branding Report 2011“ zeigt, dass das Markenversprechen im Alltag nicht allzu ernst genommen wird. Für rund 80 % der Befragten hat die kommunizierte Arbeitgebermarke und die Realität am Arbeitsplatz wenig miteinander gemein. Für die Hälfte der Befragten war die Abweichung negativ. Erstaunlich, dass rund 94 % der befragten Personaler dennoch annehmen, dass Mitarbeiter ihr Unternehmen weiterempfehlen würden, aber nur 45 % der befragten Angestellten dies tatsächlich bedenkenlos tun würden.

Fazit: Nur interne und externe Markenbildung ist erfolgreich

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Aufbau einer Arbeitgebermarke durchaus positive Effekte auslösen kann. Dies setzt die Schaffung eines unverwechselbaren Markenbildes voraus, das bei (potenziellen) Mitarbeitern bekannt ist und positive Assoziationen weckt. Hierbei sind Charakteristika, die eine Marke im Gesundheitswesen aufweisen sollte, wichtig. Denn die Identifikation mit sozialen Werten bzw. die Orientierung am wesensmäßigen Zweck „Gesundheit, Fürsorge und Vorsorge“ sind essenziell. Eine auf die Bedürfnisse nach Gesundheit, Wohlergehen, Sicherheit und Respekt von (kranken) Menschen umgesetzte Markenführung kann unter den derzeitigen extremen Wettbewerbsbedingungen durch eine hohe Mitarbeiter- und Kundenverbundenheit als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil dienen. Dies setzt voraus, dass das (interne wie externe) Markenbild gelebt und auch die gesundheitliche Fürsorgepflicht für die eigenen Mitarbeiter, durch u. a. geeignete Maßnahmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder ein angenehmes Betriebsklima (Verhaltens- und Verhältnisprävention) gewahrt werden. Gerade für die Mitarbeiterbindung birgt eine attraktive Arbeitgebermarke enorme Potenziale, die sich in einer höheren Zufriedenheit, Mitarbeiteridentifikation und Leistungsbereitschaft sowie einem Rückgang der Fluktuation äußern. Arbeitgeber verkennen oft, dass auch die Mitarbeitergewinnung deutlich mehr Kosten verursacht, als die Bindung bestehender Mitarbeiter. Je mehr die Mitarbeiter bei der Markenbildung integriert werden, umso stärker identifizieren sie sich mit dem Markenbild. Werden sie übergangen oder können sich nicht mit dem Markenbild identifizieren, verlassen sie eher die Institution, werden häufiger krank und leisten weniger. Nach einer branchenübergreifenden Umfrage der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers aus dem Jahre 2005 sind aus Unternehmenssicht 63 % (2003: 56 %) des gesamten Unternehmenswertes auf positive Markeneffekte zurückzuführen. Auch wenn sich die zitierte Studie nicht auf das Gesundheitswesen bezieht, die Macht der Marke als Imagetreiber übt sich auf Faktoren wie höhere Mitarbeiterbindung, leichtere Mitarbeitergewinnung, positivere Effekte beim Handeln, höhere Preisbildung, leichtere Gewinnung von Mitarbeitern und Cross-Selling-Effekte aus.