

Employer Branding Journey

Bund fürs Berufsleben

Modernes Personalmarketing geht über eine reine Candidate Journey und die Darstellung der eigenen Arbeitgeberattraktivität hinaus. Krankenhäuser müssen ihre Mitarbeiter dauerhaft überzeugen und ein offenes und transparentes Beziehungsmanagement aufbauen. Tipps für eine glückliche Partnerschaft.

Von Nadine Galda, Michael van Loo

Es gibt bereits viele Erfolgsgeschichten über professionelles Onboarding und moderne Candidate Journeys im Krankenhaus. „Gekommen, um zu bleiben“ ist hierbei das große Motto, unter dem Kliniken jeder Größe und Spezialisierung versuchen, ihre Fachkräfte zu rekrutieren und dauerhaft an sich zu binden.

Natürlich sind auch einige Marketing(spezial)effekte zum Krankenhausmanagement durchgedrungen – mit beeindruckenden Personalmarketingstrategien nicht nur für die heiß umkämpften Pflegekräfte. Inzwischen aber besinnen sich viele Kliniken auf ihren Identitäts- und Organisationsentwicklungsprozess, das Herausarbeiten von Arbeitgeberstärken und die Darstellung der Mitarbeiterbenefits. Employer Branding ist einer der tragenden Begriffe in dieser Zeit, in der es sich abzuheben gilt von den Mitkonkurrenten. Doch allein damit ist es nicht getan. Krankenhäuser sollten dafür sorgen, dass der Überzeugungseffekt (betriebswirtschaftlich hier als „Kauf“ betrachtet) lange anhält, damit die Mitarbeiter dauerhaft von ihrer „Kaufentscheidung“ überzeugt bleiben – auch wenn der erste Zauber der neuen genießbaren Benefits nachlässt und die „Beginner-Schonzeit“ in harte Alltags-Realität übergeht. Eine Candidate Journey ist hier sicherlich nur die halbe Miete.

Die Mitarbeiterreise

So ist es ratsam, grundsätzlich Substanz aufzubauen, das heißt, dem Mitarbeiter kontinuierlich eine Möglichkeit zu geben, die Versprechen des Arbeitgebers

aktiv zu prüfen und auch immer wieder auf die Probe zu stellen. Das Klinikmanagement sollte mit dem Mitarbeiter gemeinsam „auf die Reise“ gehen – wie in einer guten Beziehung. Genau hier startet auch der Employer Branding-Ansatz der „Employer Journey“. Es lohnt sich, einmal genau zu betrachten, in welchen Phasen vom Mitarbeiter bis zur Führungskraft, quasi auf allen Hierarchieebenen, diese Beziehung gestartet wird, welche Faktoren für „die Liebe auf den ersten Blick“ bei Arbeitgebern eine Rolle spielen und wie im Einzelfall auch das

Trennungsmanagement und der „saubere Schlussstrich“ vollzogen werden. Dies alles führt unvermeidlich zur wahren Arbeitgeberattraktivität. Denn keine Recruitingkampagne ist nachhaltig so wirkungsvoll, wie ein erfolgreiches Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungsmanagement: erlebbare Arbeitgebermarke, offener Austausch, Nähe und notwendige Freiheit in der Gestaltung.

Phase 1 – Das erste Kennenlernen

Potenzielle Arbeitnehmer suchen im Idealfall ganz gezielt nach ihrem neuen

Foto: Gettyimages.com/Maciej Praszynski



Arbeitgeber. Sie informieren sich auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen und vergleichen mitunter auch verschiedene Benefits im Detail (zum Beispiel auf Benefitportalen wie *benefitconcepts*). Einige treffen sich direkt auf Arbeitgeber(image)- oder Recruitingmessen.

In den meisten Fällen entsteht bereits vor dem ersten Kontakt ein innerer Drang nach Veränderung oder Neuanfang, ergänzt mit vielen persönlichen Wünschen und Motiven, beispielsweise Dinge anders zu tun und hierfür neue Gestaltungswege zu finden. So schauen Wechselwillige anonym auf Karriereseiten und prüfen instinktiv im Sinne des Cultural Fits, ob ein Arbeitgeber zu ihnen passen könnte. Hier entsteht nur selten ein direkter Kontakt mit dem Arbeitgeber – oft sammeln die Stellensuchenden zunächst Eindrücke aus unterschiedlichen Medien (Kommentare auf *Facebook*, Bewertungen auf *kununu*, Arbeitgeberauszeichnungen und Zertifizierungssiegel) und bilden sich hieraus einen ersten Eindruck.

Nicht umsonst entwickeln sich inzwischen Concierge Services (zum Beispiel *medwing*), die den Wandel hin zum Arbeitnehmermarkt aufgreifen. Sie

geben Arbeitgebern die Möglichkeit, sich attraktiv darzustellen und aktiv um geeignete Kandidaten zu werben.

Tipp: Lassen Sie sich gut und leicht als Arbeitgeber finden. Überprüfen Sie regelmäßig alle Erstkontaktpunkte auf Kongruenz in Ausstrahlung, Kommunikation und Wirkung. Googeln Sie sich regelmäßig, und folgen Sie auch neuen Trends, sich als Arbeitgeber erfolgreich in verschiedenen Facetten darzustellen. Nutzen Sie hierbei auch Kommentierungsmöglichkeiten, um direkt und authentisch ins Feedback zu gehen.

Phase 2 – Die Entscheidung

Hieran schließt sich oft nahtlos die zweite Phase an, in der neu zu gewinnende Mitarbeiter nach Gründen suchen, die für eine „Kaufentscheidung“ sprechen können. Oft folgen sie ihrem Unterbewusstsein und nehmen neben den üblichen Rahmenbedingungen wie Gehaltsgefüge, Arbeitszeitvolumen auch andere individuell als wichtig empfundene Werte subjektiv wahr: Die Benefits hören sich gut an, die Arbeitsräume sehen gut aus, die Unternehmensziele wirken authentisch und die Gestaltungsmög-

lichkeiten von Homeoffice bis zur Kindernotfallbetreuung wirken attraktiv. Nachhaltigkeit und Diversität in alle Richtungen sind aktuell identifizierungsstarke Argumente für einen Arbeitgeber. Aber auch mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und Work-Life-Balance gelten als Markenzeichen für Attraktivität und Authentizität. Dabei durchlaufen die Stellensuchenden im Sinne einer Kaufentscheidung den gesamten Prozess von der Produktwahrnehmung über die Produktauswahl bis hin zum Zustandekommen des Kaufschlusses. Schließlich fällen sie eine Entscheidung für den neuen Arbeitgeber und knüpfen erste Hoffnungen und Erwartungen an den Berufs(neu)-start.

Tipp: Erleichtern Sie Ihren künftigen Mitarbeitern die Entscheidung und stellen Sie ihre Arbeitgeberstärken so klar und deutlich wie nur möglich in den Vordergrund. So sollten zum Beispiel Karriereseiten mit den wichtigsten Arbeitgeberstärken bereits auf der Startseite gefüllt sein. Lassen Sie eigens erlebte Mitarbeitergeschichten für Sie als Arbeitgeber sprechen. Zeigen Sie sich als Arbeitgeber aus verschiedenen Perspektiven und kommunizieren Sie Ihre UEP (Unique Employer Proposition), sprich: was Sie als Arbeitgeber im Vergleich zur unmittelbaren Konkurrenz besonders macht.

Touchpoints der Mitarbeiterbindung

Direkte Mitarbeiterbindung	Indirekte Mitarbeiterbindung
Erfolgsrelevante Vergütungen: • Boni • Sonderzahlungen und Tantiemen • Teamevents	Vertrauensfördernde Aspekte: • Homeoffice • Gleitzeit
Wertschätzende materielle Attribute: • Zuschuss für öffentliche Verkehrsmittel • Diensthandy/-Laptop • Blumengrüße • Firmen-PKW	Unterstützung in verschiedenen Lebensphasen: • Karrierewege und Vergütungsentwicklungen (auch nach Wiedereinstieg) • Beratung Mutterschutz/Elternzeit • Freistellung für Pflege von Familienangehörigen • Freistellung für Weiterbildungen • Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle
Wertschätzende immaterielle Attribute: • Sonderurlaub • Freie Tage	Begleitung in den Ruhestand
Jubiläumsgeschenke	Unterstützung in der Kinderbetreuung

Tab.



Mehr zum Thema:
Attraktiver Arbeitgeber Krankenhaus. Employer Branding – Personalgewinnung – Mitarbeiterbindung.
Joachim Pröflß (Hrsg.), Michael van Loo (Hrsg.),
MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft,
2017, 353 Seiten, 69,95 Euro

Phase 3 – Das Ankommen

Hier verfügen bereits viele Krankenhäuser über unterschiedlichste Formen des Onboarding – Beispiele:

- Einführungsveranstaltungen,
- Ankommen und erste Schritte inklusive Tipps und Tricks im Alltag,
- Begrüßungsgespräch durch den Vorgesetzten,
- Begrüßungsmail beim Öffnen der Mailbox,
- Begrüßungsmittagessen mit Kollegen/Team,
- Pate zur Begleitung in der ersten beruflichen Startphase,
- Feedbackgespräche bis zum Ende der Probezeit.

Diese Phase ist geprägt von einem hohen Grad an Aufmerksamkeit und Zugewandtheit. Arbeitgeber und Arbeitnehmer gehen sehr aufmerksam und

sorgsam miteinander um, eine Art „Honeymoon“ folgt. Überforderung und Abschreckung sollen in den ersten zarten Wochen des Bündnisses vermieden werden. Es gelingt vielen Unternehmen bereits gut, hier einen Grundstein für ein stabiles Mitarbeiterverhältnis aufzubauen. Und die neuen Kollegen berichten davon – das ist eine Phase, in der das neue Glück geteilt werden möchte.

Tipp: Lassen Sie die neuen Kollegen Geschichten erzählen und somit authentische Bilder für den Betrachter von außen entstehen. Rufen Sie zum Beispiel aktiv zur Arbeitgeberbewertung auf. Bessere Markenbotschaften können Sie nicht bekommen.

Phase 4 – Das Bleiben

Interessant, wie in jeder anderen Beziehung, wird es aber vor allem dann, wenn sich der Alltag einschleicht oder sich erste Veränderungen ergeben. In schwierigen Zeiten (beispielsweise infolge Veränderung im sozialen Umfeld) ist es notwendig, Kontinuität zu erhalten, ohne die Produktivität und Begeisterung für die Kaufentscheidung zu verlieren – also der wichtige Punkt „Bindung“. Hier muss sich das Krankenhaus beweisen und zeigen, dass es in guten wie in schlechten Zeiten zu seinen Mitarbeitern steht. Überzeugende Touchpoints in beide Richtungen zeigen die Beispiele in der Tabelle auf.

Kleine Aufmerksamkeiten frischen die Beziehung auf und beseelen so manches angespannte Verhältnis. Arbeitgeber sollten einen Schritt auf ihren Arbeitnehmer zugehen. Eine kleine Dankeskarte und eine einzige Blume bringen manchmal mehr Erfolg als große Tantiemen. Wertschätzung bedeutet auch, auf die jeweiligen Bedürfnisse des Arbeitnehmers in den einzelnen Lebensphasen einzugehen. Homeoffice sollte kein Privileg, sondern eine Selbstverständlichkeit sein. Das Management sollte gegebenenfalls die Führungskräfte anonym befragen, sofern diese Homeoffice nur sehr zurückhaltend genehmigen.

Jedes „Off“ eines Arbeitnehmers ließe sich auch als eine Zeit für Besinnung auf die Stärken des Arbeitgebers

nutzen. Arbeitgeber sollten dies akzeptieren und auf die gute Basis vertrauen, die sie über Jahre aufgebaut haben. Die „lange Leine“, zum Beispiel Bildungsreisen oder Teilzeit-/Job-Sharing-Modelle in Führungsebenen, ist nicht selten ein guter Vertrauensbeweis und eine „Du bist mir wichtig“-Botschaft. Mitarbeiter sollten den Blick nach draußen wagen dürfen, um zu sichten, was der Markt für sie noch bereithält (Hospitationen, Schnupperwochen, Austauschformate aller Art). Sie können dann im „stillen Kämmerlein“ vergleichen und mit gestärktem Zugehörigkeitsgefühl zurückkehren.

Krankenhäuser sollten zeigen, was sie als Arbeitgeber ausmacht. Dazu gehört, alle Möglichkeiten des Marketings zu nutzen und einen Arbeitgebershop zu etablieren – gefüllt mit sachlichen und emotionalen Momenten des Arbeitgeberrepertoires. Full-Personal-Service auf allen Ebenen – sozusagen ein Arbeitgeber zum Anfassen: wertvolle Interaktionspunkte mit den Mitarbeitern schaffen. Arbeitgeber sollten spüren lassen, dass sie an einer langen Beziehung interessiert, immer und für alle Anliegen der Mitarbeiter gesprächsbereit sind und das Gefühl vermitteln, füreinander da zu sein und nicht nur zu nehmen. Das ist starke Arbeitgebermarkenbildung auf allen Ebenen der Kaufentscheidung: persönlich, beruflich, privat. Immer mit dem Hintergrund: nicht nur reden, sondern machen, zeigen und „da sein“.

Tipp: Vergessen Sie dabei nicht, dass Mitarbeiter ihre Zugehörigkeit zeigen möchten. Schaffen Sie attraktive Merchandising-Produkte – nicht nur für den Anfang (zum Beispiel Begrüßungsgeschenk zum Kennenlernen), sondern besonders auch fürs Bleiben und den Ausdruck des überzeugten Dazugehörens. So können beispielsweise Arbeitskleidung, Rucksäcke und Notizblöcke mit bedruckten Arbeitgeberslogans/-werten gute Träger für nonverbale Botschaften an allen Kontaktpunkten im Krankenhaus sein.

Phase 5 – Trennung & Verarbeitung

Jede Mitarbeiterreise endet irgendwann aus verschiedenen Gründen. Das kann

der Eintritt in die Rente, die Kündigung oder der Auflösungsvertrag sein. Und gerade hier zeigen sich Stil und Größe des Arbeitgebers: Es gilt, Interesse zu bekunden für das „Warum“. Arbeitgeber müssen sich der Herausforderung stellen, den größten verfügbaren Raum für ein vertrauensvolles Feedback geben, aus den Fehlern der Vergangenheit lernen und daran wachsen. Jede Trennung ist auch ein Neuanfang, eine Möglichkeit zur Reinigung/Erneuerung des Systems, eine Überprüfung der Attribute für eine positive Kaufentscheidung (Arbeitgeberwahl) der kommenden Generationen.

Eine wertschätzende Abschiedskultur stellt nicht selten das Zünglein an der Waage für negative Frustkommentare oder Lobeshymnen in Arbeitgeber-Bewertungsportalen oder im Social Networking dar. Und so finden sich Arbeitgeber da wieder, wo sie gestartet sind – ein wichtiger Grund, sich mit der Trennung ausreichend auseinanderzusetzen und wichtige Impulse nach innen und außen zu setzen.

So könnte ein professionell emotional begleiteter Unternehmensaustritt ein Faktor für erfolgreiches Arbeitgebermarketing sein, denn der würdige Umgang mit austretenden Mitarbeitern fördert die Wahrnehmung, dass Unternehmenstreue honoriert wird.

Tipp: Erfragen Sie in einem persönlichen Abschiedsgespräch, auch Debriefing genannt, Austrittsgründe (zum Beispiel Arbeitsstimmung, Attraktivität der Stelle, organisatorische und persönliche Hintergründe, Funktionsstörungen). Nehmen Sie die Kritik wertschätzend entgegen, identifizieren Sie daraus Optimierungsmaßnahmen und leiten Sie diese an Stellen weiter, die für Verbesserung sorgen können und erzählen Sie offen davon.

Nadine Galda
Geschäftsbereich Personal
Projektleitung Employer Branding
E-Mail: n.galda@uke.de

Michael van Loo
Geschäftsbereichsleiter Personal
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
Martinistraße 52
20246 Hamburg