

<http://ku-gesundheitsmanagement.de/>

## Erst der Inhalt, dann die Marke

### Employer Branding im Krankenhaus

Schlechte Zeiten für Personalmanager: Die Zeiten haben sich definitiv geändert. Der Arbeitsmarkt Krankenhaus wird immer mehr durch die Beschäftigten dominiert. Die Arbeitgeber bewegen sich in einem starken Wettbewerb um die besten Mitarbeiter. Was aber macht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Lippenbekenntnisse und bunte Bilder reichen dabei nicht aus, stattdessen ist eine konsequente Personalstrategie und -politik erforderlich, die sehr klar auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet aus.

Die Zeiten für Personalmanager in Gesundheitseinrichtungen sind schwierig geworden. Immer mehr Kliniken und andere Versorgungseinrichtungen berichten über teils massive Probleme bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern. Politik, Meinungsforscher und die Beratungsgesellschaften überbietet sich mit den Szenarien, an zukünftig nicht mehr zu besetzenden Stellen. Der Wettbewerb der Einrichtungen um die besten Mitarbeiter ist daher im vollen Gange, steht aber sicher langfristig gesehen, erst am Anfang. Insbesondere Ärzte und Pflegende können sich über die Entwicklung freuen. Sie bewegen sich auf einem Arbeitnehmermarkt und werden für die Krankenhäuser zum Erfolgsfaktor Nr. 1.

Die Einrichtungen müssen daher umdenken und den Mitarbeiter (auch) in den Mittelpunkt ihrer Strategie nehmen. Ja „auch“, denn im Mittelpunkt sollte für Kliniken vornehmlich der Patient stehen und hier ist schon ein wesentliches Spannungsfeld vorgezeichnet. Wie kann es gelingen, eine konsequente Patientenorientierung mit einer umfassenden Mitarbeiterorientierung in eine Balance zu bekommen. Einige Krankenhausmanager machen es sich deshalb viel zu leicht, Mitarbeitergewinnung und -bindung alleine als Marketing-Thema aufzusetzen. Es werden sogenannte Employer Branding-Konzepte entwickelt, die bunte, teils bewegte Bilder und grif-

fige Slogans präsentieren, nicht aber ein fundiertes und ehrliches Bild von den Arbeitsbedingungen vor Ort und dem Stellenwert der Mitarbeiter innerhalb der Unternehmensstrategie. Personalpolitik als Teil der Unternehmensstrategie Die personalpolitische Ausrichtung eines Unternehmens hat sich daher an der grundsätzlichen Unternehmenspolitik auszurichten. Das klare Bekenntnis zu einer Personalpolitik, die den besonderen Wert des Mitarbeiters für die eigene Einrichtung sieht, muss also unternehmerisch verankert und auch gewollt sein. Hierbei gibt es zahlreiche Einflussfaktoren, beispielsweise durch Zielausrichtung, Trägerstruktur, ob es sich um ein Profit- oder Non-Profit-Unternehmen handelt und im besonderen Maße auch durch die Akteure auf der Top-Management-Ebene selbst.

Beim Produkt Krankenhausbehandlung – oder klarer ausgedrückt „Heilen“ – gibt es für den Patienten und Angehörigen eindeutige Erwartungen an die Dienstleistung und der mit ihr verbundenen Beziehungsgestaltung insbesondere durch Ärzte und Pflegende. Hierbei hat das Management die Verantwortung, betriebliche und personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, damit die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die Behandlungs- und Beziehungsarbeit überhaupt leisten zu können.

Eine beschäftigtenorientierte Perso-

nalpolitik im Unternehmen muss dabei einigen Grundprinzipien folgen:

Sie benötigt einen Top-down-Ansatz, im Sinne „von oben ehrlich gewollt“ und mit maximaler Unterstützung von Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung.

Die Personalpolitik muss Teil der gesamten Unternehmenspolitik sein. Dies ist ein Prozess der nicht einfach vom Himmel fällt und längerfristig entwickelt werden muss.

Alle Aktivitäten müssen in einem Konzept systematisch gebündelt werden.

Personalpolitik ist immer dynamisch und entwickelt sich kontinuierlich weiter.

Erfolg und Wirksamkeit müssen gemessen werden.

Beschäftigte und besonders die relevanten Gruppen (zum Beispiel Personal- und Betriebsräte) müssen konkret beteiligt werden.

Was macht einen Arbeitgeber attraktiv? Die Attraktivität des Arbeitsplatzes wird durch zahlreichen Faktoren und Rahmenbedingungen beeinflusst. Letztendlich wird sie individuell, durch den einzelnen Mitarbeiter zu bewerten sein. Entscheidend ist, dass sich das Management mit dem Thema intensiv auseinandersetzt. Es gibt zahlreiche grundsätzliche Erkenntnisse aus Studien. Sie zeigen zum Beispiel größere Unterschiede bei den Berufsgruppen, bei den Generationen oder auch eine Abhängigkeit von dem Verantwortungsgrad der Tätigkeit. Ein

probates Mittel sind hierbei strukturierte Mitarbeiterbefragungen. Sie dienen als Basis für die Entwicklung der notwendigen Strategien zur Attraktivitätssteigerung. Aber auch die generellen Erkenntnisse aus Studien sind wichtig. Allen anders lautenden Beteuerungen zum Trotz ist beispielsweise für die Pflegegruppe ein adäquater Verdienst ein ganz wesentliches positives Merkmal, neben ausreichend Zeit für den Patienten und die Anerkennung für ihre Leistung durch den Arbeitgeber.

Dagegen erwarten Ärzte von einem attraktiven Arbeitsplatz vor allem eine fundierte und strukturierte Weiterbildung. Um zukünftig als Krankenhaus attraktiver als der Konkurrent wahrgenommen zu werden, müssen die Unterscheidungsmerkmale klar herausgearbeitet werden und im Unternehmen fest verankert sein. Hierbei geht es um ganz konkrete Anforderungen. Beispielsweise fragen Bewerber immer häufiger beim Punkt „Zeit für den Patienten“ natürlich nach und wollen mittlerweile im Bewerbungsverfahren hierzu auch genau wissen, wie das Verhältnis Pflegender-Patient ist.

Wie wird man zum attraktivsten Arbeitgeber? Am Beispiel des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf (UKE) möchten wir einige Erfolgsfaktoren und Leitplanken für eine erfolgreiche Personalarbeit aufzeigen, die dann auch in ein nachhaltiges „Employer Branding-Konzept“ münden kann. Vor einigen Jahren wurde von der Vorstandsebene aus mit den Beschäftigten gemeinsam ein Leitbildprozess initiiert. Methodisch sehr vielfältig und unter großer Beteiligung der unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen und Gruppierungen konnte nach einigen Monaten das neue UKE-Leitbild-Haus vorgestellt werden ( Abb. 1, Seite 17). Über den Namen der Säule „Attraktivster Arbeitgeber“ gab es im Prozess zahlreiche Diskussionen. Hier verbirgt sich natürlich die Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit gemeinsam mit dem Fundament der Zusammenar-

beit und Führung. Aus der Namensgebung leitet sich aber eine klare unternehmerische Mission ab, die sich insbesondere in einer beschäftigtenorientierten Personalpolitik darstellen lässt, aber auch in Form eines späteren Employer Branding-Prozesses, der mehr nach außen gerichtet ist. Die oben dargestellten Einflussfaktoren zwingen uns als großen Arbeitgeber in einer Metropolregion, ein klares Profil zu zeigen und unseren Mitarbeitern und zukünftigen Beschäftigten die Unterscheidungsmerkmale als attraktivster Arbeitgeber zu verdeutlichen. Die wesentlichen Eckpunkte einer zeitgemäßen Führungskonzeption spielen hierbei eine zentrale Rolle:

Entwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur ist Führungsaufgabe

Wir brauchen zukünftig ein inspirierendes Führungsklima

Wir brauchen mehr horizontale Führungsformen

Mit diesem klaren Auftrag im Rücken wurde die Personalpolitik auf eine neue Stufe gehoben, dabei wurden die oben erwähnten Grundprinzipien konsequent beachtet. An dieser Stelle sei betont, dass es hier nicht um Marketing und Scheinhalte gehen darf. Für die Glaubwürdigkeit nach innen und außen müssen Inhalte, Konzepte und die Grundhaltung authentisch sein. Es gilt immer der Leitsatz, dass erst die Inhalte entwickelt und gefestigt werden, bevor etwas kommuniziert und „verkauft“ werden darf. Die Verankerung im Leitbild schützt dabei den Prozess vor sprunghaften Veränderungen im Management. Um die Strategie der beschäftigtenorientierten Personalpolitik begrifflich und methodisch besser transportieren zu können, wurde bereits in einem frühen Stadium der Slogan UKE INside entwickelt ( Abb 2). Er stellt in der internen Kommunikation die Marke dar.

Struktur einer beschäftigtenorientierten Personalpolitik und Erfolgsfaktoren Bei der Weiterentwicklung der Personalpolitik wurden drei zentrale Themenfelder fokussiert,

die in Form von hierarchie- und berufsgruppenübergreifenden Expertengruppen aufgestellt sind:

Führung und Karriere

Gesundheitsmanagement

Balance Beruf-Familie-Freizeit

In den Arbeitsgruppen werden nun schon seit Jahren zahlreiche Programme und Inhalte systematisch entwickelt. Die Arbeitsgruppen erhalten ihre Umsetzungskraft aus der Tatsache, dass interessierte Mitarbeiter, Schlüsselpersonen, Meinungsbildner und Interessengruppen mit viel Engagement und der „Sicht von unten“ sich aktiv einbringen dürfen. Das gesamte Zusammenspiel aller Akteure entwickelt konsequent Maßnahmen und Rahmenbedingungen, die dazu beitragen, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Für die Etablierung und Weiterentwicklung des Konzeptes gibt es eine Reihe von Erfolgsfaktoren. Eine hauptamtliche Koordinatorin für UKE INside ist direkt als Stabsstelle beim Vorstand angesiedelt. Sie sorgt für die Vernetzung und Verzahnung aller Aktivitäten. Besonders sticht bei der Organisation auch eine konsequente Strukturierung heraus, die auch finanzielle und personelle Ressourcen benötigt, die auch bereitgestellt werden müssen.

Aktuell entwickelt das UKE auch eine Employer Branding-Strategie. Die Basis wurde hierfür durch die UKE INside-Konzeption gelegt, die nun mehr als vier Jahre Inhalte für attraktive Arbeitsplätze erarbeitet und umgesetzt hat. Nachdem der Inhalt definiert und etabliert ist, kann hieraus die Markenstrategie als „Attraktiver Arbeitgeber“ erfolgen.

Literatur bei den Verfassern

Joachim Pröbß

Michael van Loo

Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

Martinstraße 52

20246 Hamburg