

Mitarbeiter als Markenbotschafter

Professionelles Personalmanagement – darauf kommt es an.
Interview mit Unternehmensberater Axel Ehrhardt (Teil 2)



Axel Ehrhardt

Das Personalmanagement zählt zu den Erfolgskriterien der Zukunft. Nachdem Unternehmensberater Axel Ehrhardt im ersten Teil des Interviews (GP 1/2017) die Herausforderungen bei der Suche geeigneter Mitarbeiter und deren Einarbeitung erläuterte, setzt er sich im zweiten Teil mit Themen wie Employer Branding sowie der Digitalisierung in der Arbeitswelt des Sanitätshauses auseinander.

GP: Herr Ehrhardt, was ist unter Employer Branding zu verstehen?

Axel Ehrhardt: Employer Branding wird definiert als Entwicklung einer nach extern und intern ausgerichteten sichtbaren Arbeitgeber- oder Unternehmensmarke. Zielsetzung ist es dabei, u.a. konkrete Kennziffern und Merkmale zu entwickeln, die einen innovativen Arbeitgeber auszeichnen. Ähnlich wie ein Hilfsmittelprodukt kann sich auch ein mittelständisches Sanitätshaus mit seinem Erscheinungsbild als Marke positionieren. Die Arbeitgeber-Marke ist nicht unbedingt eine hochwissenschaftlich angesetzte Angelegenheit, sondern die pragmatische Antwort auf die Frage, was ein Sanitätshaus einem Bewerber an unterschiedlichen Leistungen bietet bzw. wie das Unternehmen von der Allgemeinheit wahrgenommen wird, um damit potenzielle Bewerber zu interessieren und zu überzeugen. Eine attraktive Arbeitgeber-Marke sorgt für Multiplikatoren-Effekte und ein positives Weiterempfehlungsmanagement. Der Aufbau eines Employer Branding und die damit verbundene höhere Attraktivität und Bekanntheit des Sanitätshauses sind wesentliche Module für die Gewinnung von Fach- und Führungskräften.

GP: Inwieweit hat die externe Arbeitgeber-Markenbindung Einfluss auf die interne Unternehmenssituation?

AE: Externe und interne Markenbindung gehören zusammen und können nicht isoliert betrachtet werden. Eine Unternehmensmarke muss auch nach innen sichtbar werden. Sie gewährleistet dadurch Orientierung, schafft Transparenz, macht Mitarbeiter zu Markenbotschaftern und fördert die Mitarbeiterbindung. Geringe oder keine Bindung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen verursacht durch Arbeitsausfall und innere Kündigungsprozesse Schäden in Millionenhöhe. Manche Mitarbeiter schämen sich sogar, ihren Arbeitgeber nach außen zu erwähnen. Der Grund ist nicht immer bei den Mitarbeitern zu suchen. Viele kommen wegen einer starken externen Unternehmensmarke in das Sanitätshaus und verabschieden sich wegen der unbefriedigenden Führungs- und Kollegensituation wieder, weil das nach außen gezeichnete Bild nicht die Realität widerspiegelt. Das ist nach meinen Erfahrungen leider immer noch viel zu häufig der Fall.

GP: Was ist für ein erfolgreiches Corporate- und Employer-Branding zu tun?

AE: Es gibt vier wesentliche Stell-schrauben zur Optimierung einer Arbeitgeber-Marke: die Entwicklung einer wirksamen und durchführbaren Strategie durch eine interne und externe Analyse, deren Umsetzung an den jeweiligen Recruiting-Schnittstellen, die interne Verankerung der Unternehmensmarke und das Controlling der Marke selbst.

GP: Worauf ist bei der Analyse zu achten?

AE: Bei der internen Analyse sollten die charakteristischen Kennziffern

und Merkmale der Arbeitgeber-Marke aus Sicht des Mitarbeiters im Fokus stehen. Dazu gehören zum Beispiel der Aufbau und das Vorleben von Unternehmens- und Führungsleitsätzen, eine entsprechende Kommunikations- und Besprechungskultur, Gestaltungsfreiräume, Fortbildungsprogramme, interne Start-up-Projekte, flache Hierarchien, Firmenwagen-Upgrades, nachvollziehbare Karriereperspektiven, flexible Arbeitszeiten, Sabbatical-Konzepte, Home-Office und Teilzeit-Angebote, eine gerechte und transparente Lohn- und Leistungskultur, das Zulassen von Kreativitätsinseln, ein professionelles Verbesserungs- und Vorschlagsmanagement oder die Implementierung von Talentmanagement zur Potenzialförderung der Mitarbeiter.

Bei einer externen Analyse sollte das Benchmarking im Fokus der Betrachtungsweise stehen. Mitbewerber- bzw. Wettbewerbsanalysen und die Ermittlung von unterschiedlichen Berufsgruppenbedürfnissen sind wichtige Parameter für die daraus resultierende Implementierung einer Arbeitgeber-Marke.

GP: Wie lassen sich nach Aufbau und Einführung einer Arbeitgeber-Marke die Ergebnisse überprüfen?

AE: Die Begeisterung bzw. Enttäuschung der Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsmaßstab. Deshalb muss es Ziel sein, bei ihnen die Markenwerte im Denken, Fühlen und Handeln zu verankern, um sie zu Markenbotschaftern des Unternehmens zu machen. Bei dieser Aufgaben sollten die Führungskräfte mit eingebunden und gecoacht werden, damit ihre Mitarbeiter für die Marke nach innen und außen ‚brennen‘. Denn sie tragen die

Verantwortung für die Einhaltung und das kontinuierliche Vorleben der Markenwerte. Um sich zu verbessern, ist es wichtig, die weichen Faktoren, wie die Identifizierung, die Kenntnisse, das Commitment und die Nutzung der einzelnen Markenwerte kontinuierlich zu messen.

GP: Erhöhen Zusatzleistungen die Attraktivität eines Unternehmens?

AE: Absolut! Fringe Benefits, also Leistungen zusätzlich zum Gehalt, lassen sich öffentlichkeitswirksam vermarkten und tragen dazu bei, ein Sanitätshaus als tolerant, modern und weltoffen zu positionieren. Also tue Gutes und rede über familienfreundliche Arbeitnehmerangebote, wie z.B. Zuschüsse für die Kinderbetreuung oder Umzugs- und Wohnungsbeihilfen oder präventive Gesundheitsleistungen im Rahmen des betrieblichen Gesundheits-Managements. Die Gründung eines Sportteams oder Zuschüsse für ein Fitness-Studio sind zielgerichtete Maßnahmen, mit denen sich ein Sanitätshaus von regionalen Wettbewerbern abgrenzen und gleichzeitig zur Mitarbeitermotivation und -bindung einen Beitrag leisten kann. Ein Kicker oder eine Obstschale reichen dazu nicht mehr aus.

GP: Stichwort Mitarbeiterbindung: Worauf müssen Sanitätshaus-Unternehmer stärker achten?

AE: Unter einer effizienten Mitarbeiterbindung versteht man die Summe aller Maßnahmen eines Unternehmens mit dem Ziel, seine Mitarbeiter über einen sehr langen Zeitraum an sich zu binden. Wenn Sie so wollen, sind Mitarbeiter nichts anderes als die internen Kunden des Unternehmens. Gerade die Leistungsträger müssen, bedingt durch den Fachkräftemangel im Markt, gepflegt und langfristig gehalten werden.

Darüber hinaus gibt es einen Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und der Wechselbereitschaft bei Mitarbeitern. Diese ist bei emotional stark gebundenen Mitarbeitern wesentlich geringer als bei den wenig gebundenen, bei denen sich die Zufriedenheit meist unterschwellig in der Grauzone bewegt. Über die Fringe Benefits lässt sich ein hohes Maß an Mitarbeiter-

bindung erzielen. Die kontinuierliche Investition in die Mitarbeiterbindung reduziert zudem die Kündigungs- und Fehlzeitenquote sowie die Recruiting-Kosten. Eine zielorientierte Mitarbeiterbindung rechnet sich somit mittelfristig für jedes Sanitätshaus.

Was nützen allerdings die besten Maßnahmen, wenn die Führungskultur nicht stimmt? Nach meinen Erfahrungen sind Kündigungen in 35 bis 40 Prozent aller Fälle auf mangelnde Führungs- und Kommunikationskompetenz zurückzuführen. So gehören zu den Top-Bindungsfaktoren ebenso ein positives Betriebsklima, eine wirkliche Wahrnehmung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte und die Anerkennung ihrer Leistungen. Die Führungsqualitäten sind deshalb permanent zu verifizieren und an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Der GesundheitsProfi Newsletter



Die Top-News aus der Branche.
Abonnieren Sie unseren wöchentlichen Newsletter
und bleiben Sie auf dem Laufenden!
www.gesundheitsprofi.de/newsletter-bestellung

GP: Die Digitalisierung ist in aller Munde. Wie sieht die zukünftige Arbeitswelt im Sanitätshaus aus?

AE: Die vierte industrielle Revolution steht vor jeder Sanitätshaus und wird sich zukünftig auf zahlreiche Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse sowie die Managementkultur auswirken. Ein Beispiel: Durch die Entwicklung der digitalen Kommunikation wissen alle mehr als früher. Daher braucht es den traditionellen Manager, bei dem alle Informationen konzentriert auflaufen, künftig nicht mehr. Das Wissen wird mehr oder weniger allen Mitarbeitern im Unternehmen gehören. Konventionelle Führung, die bisher durch Macht und Einfluss gekennzeichnet war, wird abgelöst durch digitale Führung. Lean-Management über digitale Führung wird das bisherige Denken in Hierarchien und in Ab-

hängigkeiten ablösen. Das zeigt sich in Netzwerken innerhalb der Unternehmen. Fachliche Überlegenheit wird nur noch selten Führung legitimieren. Digital Leadership ist Pull, nicht Push. Führung wird dadurch indirekter. Um Kreativitätspotenziale nutzen zu können, müssen Silos aufgebrochen und Abteilungswände eingerissen werden. Die Digitalisierung verlangt von Führungskräften, sich permanent in Frage zu stellen, Gewohnheiten aufzugeben und neue Technologien zu verstehen.

Im Personalmanagement werden noch größere Recruiting-Datenbanken entstehen. Die digitale Talentsuche über elektronische Persönlichkeitstests wird die konventionelle Arbeitsmarktsuche ablösen. Weiterhin werden interne Abläufe und Strukturen in den nächsten Jahren mehr und mehr digitalisiert oder an Digitalanbieter ausgelagert werden.

GP: Wie verändert die Digitalisierung die Kommunikation, das Handwerk und die Kooperation mit Kunden und Marktpartnern?

AE: Durch die Digitalisierung lässt sich der einzelne Kunde noch stärker in den Fokus rücken. Mit Hilfe von IT-gestützten Kundenkommunikationsplattformen und Datenanalysen lassen sich Services entwickeln, um Kundenpräferenzen individueller, präziser und schneller zu erfüllen. Das stärkt die Kundenbindung. Die digitale Welt wird in einem größeren Maß von Kunden gestaltet werden und nicht durch interne Macht- oder Kontrollinstanzen.

3D-Drucker verändern das Tagesgeschäft in der Prothetik und Orthetik. Die E-Health-Kommunikation wird den Austausch von diagnostischen und indikationsbezogenen Krankheitsparametern zwischen dem Sanitätshaus und niedergelassenen Ärzten, Klinik, Altenheimen oder Pflegediensten bestimmen. Letztlich geht die digitale Transformation für das Sanitätshaus mit einem kulturellen Wandel einher, denn die digitale Welt schafft die reale Welt nicht ab, sondern ordnet den Umgang mit ihr neu. Nur wer sich darauf frühzeitig einstellt, wird erfolgreich bleiben. Deshalb gilt für das Management, Treiber und nicht Getriebener zu sein. **GP**