

## Internal Brand

# Wenn der Kampf um Personal zum Krampf wird

CEOs, die in herausfordernden Zeiten den Mut zeigen, sich mit den scheinbar nebensächlichen Dingen zu befassen, signalisieren Leichtigkeit und Zuversicht für eine gemeinsame gute Zukunft. – Von Verena Riedo

DRG soll durch Kostendruck den Wettbewerb unter Spitälern fördern. Dieser ist in der Regel nicht nur ein Wettbewerb um Diagnosen, sondern auch ein Kampf um das medizinische Personal (War of Talents).

«Sportliche» Spitäler haben prompt reagiert und ansehnliche Strategien für die Personalgewinnung entwickelt. Von potenziellen Arbeitnehmenden werden solche Spitäler als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Diese Spitäler haben es verstanden, sich medial wirkungsvoll zu positionieren. Das Schlagwort in diesem Zusammenhang heisst «Personalmarketing». Es umfasst zum Beispiel Strategien zur Wahl der richtigen Jobportale, Organisation von Rekrutierungs-Events, Medienarbeit

und Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden über Vermittler.

### Identität wächst von innen

Oft beschränken sich Spitäler jedoch auf das externe Personalmarketing und somit auf die Wahrnehmung als Arbeitgeber nach aussen. Die Innensicht wird dabei vernachlässigt. Von neuen, aber auch bestehenden und ehemaligen Mitarbeitenden als attraktiver Arbeitgeber eingestuft zu werden, erfordert eine identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung. Das sogenannte «Employer Branding» steht für die Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Es ist das eigent-

liche Markendenken. Ein Teil des «Employer Branding» ist «Internal Branding», auch bekannt als «Behavioral Branding» (siehe Abbildung).

**Zu klären ist, welche im «Employer Branding» üblicherweise eingesetzten Strategien bei Ärztinnen und Ärzten und den Pflegenden funktionieren.**

### Markendenken im Gesundheitswesen?

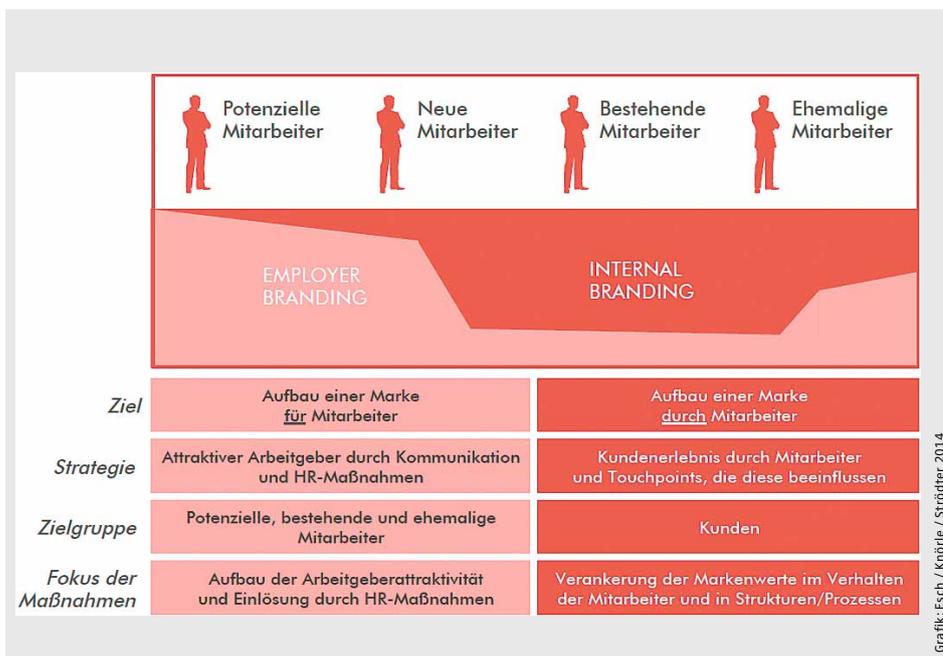
Für Firmen wie Porsche oder Google zum Beispiel ist es relativ einfach, eine Marke aufzubauen. Im Fall von Porsche wird ein Produkt angeboten, welches einzigartig und identitätsstiftend ist. Das gleiche gilt für die Dienstleistung von Google. Beide sind damit in der Lage, Mitarbeitende längerfristig zu binden.

Im Gesundheitswesen funktioniert der Aufbau einer Markenidentität jedoch anders. Spitäler unterscheiden sich in ihren «Produkten» und Dienstleistungen nicht so markant voneinander. Wie aber sieht ein «Employer Branding» im Gesundheitswesen aus?

Zu klären ist, welche im «Employer Branding» üblicherweise eingesetzten Strategien bei Ärztinnen und Ärzten und den Pflegenden funktionieren.

### Identifikation und Bindung

Identifikation und Bindung stehen in engem Zusammenhang. Bei Ärztinnen und Ärzten und noch mehr bei Pflegenden ist das identitätsstiftende Moment das Gefühl, wie die ei-



Gegenüberstellung von «Employer Branding» und «Internal Branding».

gene Berufsgruppe im Spital positioniert ist.

Betrachtet man Bindung als Gegenpol zu Kündigungen oder Kündigungsabsichten, dann äussern Ärztinnen und Ärzte und Pflegende ihre Kündigungsabsichten aus unterschiedlichen Gründen.

Pflegende denken an Kündigung, wenn ihre eigene Gesundheit gefährdet ist (emotional und körperlich), wenn das Klima im Team und/oder zum Vorgesetzten belastet ist oder wenn die Arbeit nicht optimal im Sinne des Patientenwohls geleistet werden kann.

Bei den Ärztinnen und Ärzten stehen andere Merkmale im Vordergrund. Sie würden das Spital verlassen, wenn sie in ihrem Entscheidungsspielraum zu stark eingeengt sind und zu wenig Unterstützung, Förderung und Anerkennung erleben. Weitere Gründe sind – wie bereits bei den Pflegenden – schleppende Abläufe oder Arbeiten, die nicht optimal für das Patientenwohl sind.

#### **Attraktiver Arbeitgeber**

Für Pflegende ist die Lohnfrage sicherlich zentral. Eine noch wesentlichere Rolle spielt allerdings die Unternehmenskultur. Wie ihre Berufsgruppe im Unternehmen positioniert ist, wird zum Indiz für eine Kultur, mit der sich die Pflegenden identifizieren können. Bei der Ärzteschaft stehen ebenfalls Kultur Aspekte im Vordergrund, mehr als bei Pflegenden jedoch funktionierende, effiziente Abläufe und Unterstützung des Arbeitgebers ihrer Weiterbildung.

### **Die Unternehmenskultur spielt eine wesentliche Rolle bei der Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen.**

#### **Lösungen sind Chefsache**

Gefragt ist «Internal Branding», also die Stärkung der Marke durch die Mitarbeitenden. Dies muss jedoch von den CEOs spürbar gewollt sein. Für eine erfolgreiche Unternehmenskultur hat sich Hinschauen, Hinhören und Handeln als wirkungsvoll erwiesen. Der Autor Christian Gansch bezeichnet in seinem Buch mit dem Titel «Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können» den

Dreiklang der Führung als «Wahrnehmen – Entscheiden – Handeln». Diesen Dreiklang präzisiert er wie folgt:

- Individualität entwickeln und dem Mainstream entkommen
- Soli zur Sinfonie vereinen und dadurch aus Vielfalt eine Einheit entstehen lassen
- Wer auftritt, muss spielen: Warum Selbstmotivation aller Arbeit Anfang ist

Im Gesundheitswesen regiert weithin der Mainstream, gefragt wäre aber Individualität. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass ein permanenter Vergleich zwischen den Spitälern hergestellt wird. Das Schlagwort heisst «Benchmarking». Dieser Vergleich ist für den schnellen Überblick geeignet, reicht aber für eine innovative Entwicklung nicht aus.

### **Dem Mainstream können Spitäler nur mit Individualität und Kreativität entkommen.**

#### **Individualität gefragt**

Das übliche Benchmarking findet gewissermassen an der Spitze des Eisbergs statt. Der Vergleich mit anderen mag anspornen, hemmt aber zugleich die Möglichkeit, eigene, andere und bessere Wege zu gehen. Es bleibt bei der Überholspur, die an anderen vorbeiführen soll. Wer aber bei solchen Elefantenrennen lediglich auf alte Methoden und Modelle der Unternehmensanalyse und -entwicklung zurückgreift, kommt nicht weiter. Dem Mainstream können Spitäler nur mit Individualität und Kreativität entkommen. ■



**Verena Riedo**, Geschäftsführerin qm Riedo, Zürich; 043 819 17 27, [riedo@qm-riedo.ch](mailto:riedo@qm-riedo.ch)

## **Créer une marque séduisante à l'interne**

Les forfaits par cas doivent favoriser la concurrence entre les hôpitaux par le biais d'une pression sur les coûts. Mais cette règle ne se limite pas aux diagnostics des patients! Elle concerne aussi la concurrence pour le personnel médical. Les hôpitaux «sportifs» ont rapidement réagi et développé de belles stratégies pour susciter l'intérêt des professionnels de la santé. D'employeurs potentiels, ces hôpitaux sont devenus d'attractifs fournisseurs d'emplois. Ils ont compris comment se positionner efficacement dans les médias. Le maître-mot en l'occurrence est le «marketing du personnel».

Les hôpitaux se limitent souvent au marketing externe: ils se présentent hors murs comme employeurs, mais négligent de le faire à l'intérieur de l'institution.

Ce qu'on appelle l'«employer branding» permet à l'entreprise de se positionner comme employeur crédible et séduisant. Sous le concept «behavioral branding», l'«employer branding» est complété par l'«internal branding», soit le renforcement de la marque par les collaborateurs de l'entreprise eux-mêmes. Les hôpitaux se distinguent peu les uns des autres par leurs produits. Il faut donc mettre en lumière les stratégies d'«employer branding» qui fonctionnent d'habitude auprès des médecins et des soignants. L'image de marque interne est nécessaire et les directeurs généraux doivent y être sensiblement attachés. Les hôpitaux ne peuvent sortir du lot qu'avec de la personnalité et de la créativité. ■