

Marion Friers (Hrsg.)

Employer Branding im Krankenhaus

Ein praxisorientierter Wegweiser

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Herausgeberin



© Petra A. Killick

Dr. Marion Friers studierte in Freiburg und Heidelberg Politikwissenschaft, Germanistik und Pädagogik. Die promovierte Politikwissenschaftlerin und versierte Kommunikationsexpertin hat ein breites Spektrum an Führungserfahrungen in unterschiedlichen Branchen. Sie verfügt über eine hohe Fachkompetenz im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung sowie in der strategischen Weiterentwicklung von Unternehmen und Geschäftsbereichen. Sie ist Expertin im Bereich Employer Reputation und Employer Branding. Zuletzt war sie als Geschäftsführerin Personal, Pflege & Kommunikation im Frankfurter Rotkreuz-Kliniken e.V. tätig. Die

Frankfurter Rotkreuz-Kliniken e.V. waren die ersten Kliniken, die in Deutschland sehr erfolgreich eine Arbeitgebermarke etabliert haben.

Marion Friers (Hrsg.)

Employer Branding im Krankenhaus

Ein praxisorientierter Wegweiser

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

1. Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-035801-0

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-035803-4

epub: ISBN 978-3-17-035804-1

mobi: ISBN 978-3-17-035805-8

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort

Gesunde und motivierte Mitarbeiter, genügend Bewerber, zufriedene Patienten, eine hohe Reputation – Employer Branding ist kein Allheilmittel. Aber ein wirkungsvolles Instrument, für alle, die in Krankenhäusern auch in schwierigen Zeiten auf eine erfolgreiche Zukunft setzen.

Anhand von Beispielen – aus der Praxis für die Praxis – zeigt dieser Wegweiser: Employer Branding ist möglich. Auch mit überschaubarem Budget. Und auch im Krankenhaus. Dieses Buch soll Mut machen und zeigen, wie Krankenhäuser eigene Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften entwickeln und mit authentischer Kommunikation auf sich aufmerksam machen.

Employer Branding ist gezielte Arbeit an der Attraktivität des eigenen Krankenhauses als Arbeitgeber und geht damit jeden an, der Verantwortung trägt. Krankenhausdirektoren, Mitarbeiter in der Personalverwaltung, im Marketing, der Unternehmenskommunikation und im Qualitätsmanagement genauso wie Ärzte, Pflegekräfte, Verwaltungsmitarbeiter und Betriebsräte.

Dieses Buch ist eine Aufforderung einen Blick über den Tellerand zu wagen. Dazu trägt die Auswahl der Experten aus ganz unterschiedlichen Bereichen sicher bei. Universitätsprofessor, Blogger, Führungskräfte, Praktiker aus den Bereichen Kommunikation, Marketing oder Personal, sie alle vermitteln Denkanstöße und geben Impulse.

Alle Praktiker lassen einen Blick über die Schulter zu und zeigen, wie sie in ihren Einrichtungen die Entwicklung der Arbeitgebermarke angegangen sind. Sie zeigen welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die eigene Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Es werden innovative und kreative Beispiele für die Konzeption und Umsetzung der Marketingkommunikation vorgestellt. Eines ist dabei offensichtlich: Employer Branding ist nicht statisch, sondern die intensive und anhaltende Arbeit an der eigenen Unternehmenskultur.

Eines verbindet alle gezeigten Beispiele: Es sind die Mitarbeiter, die für die Entwicklung der Arbeitgebermarke von zentraler Bedeutung sind. Den Mitarbeitern zu vertrauen, in den Dialog zu gehen und deren Erwartungen ernst zu nehmen, sind die wichtigsten Voraussetzungen für ein wirksames Employer Branding. Wer dies beherzigt, braucht kein großes Marketingbudget, denn er gewinnt seine eigenen Mitarbeiter als Fans und Botschafter. Authentizität inbegriffen.

Gedankt sei allen Autorinnen und Autoren für die gute Zusammenarbeit, für die Offenheit und für die Bereitschaft andere an der eigenen Arbeit teilhaben zu lassen. Dank gilt auch den Teams, die hinter all den hier dargestellten Projekten stehen. Und den Chefs, die diese Projekte gefördert haben.

Besonderen Dank gilt meinem direkten Team in den Frankfurter Rotkreuz-Kliniken, Yvonne Aulerich, Amelie Kohler, Carina Heye, Martin Camphausen, die mit viel Engagement und Kreativität an all unseren Projekten gearbeitet haben. Einen herzlichen Dank auch dafür, dass sie mich täglich darin bestärkt haben – trotz Widerstände – alles immer wieder infrage zu stellen und neue Wege zu gehen.

Danken möchte ich auch meinem Mann, der dieses Buchprojekt in der ganzen Zeit kritisch begleitet hat.

Vor allem aber möchte ich dem W. Kohlhammer Verlag danken und hier vor allem Herrn Dr. Poensgen und Herrn Jannik Schwarz, nicht nur für die professionelle und hervorragende Unterstützung, sondern vor allem dafür, sich auf ein praxisorientiertes »Best Practice«-Buchprojekt einzulassen.

Im Buch wurde – wenn von den Autor*innen nicht anders gehandhabt – die männliche Form gewählt, dies ist jedoch nicht geschlechtsspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

Frankfurt, September 2019
Dr. Marion Friers

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Herausgeberin

Dr. Marion Friers

Geschäftsführerin Personal, Pflege & Kommunikation
Frankfurter Rotkreuz-Kliniken e. V.

Autor*innen

Yvonne Aulerich

Referentin für Recruiting und Arbeitgebermarke
Frankfurter Rotkreuz-Kliniken e. V.

Prof. Dr. Christian Blümelhuber

Professor für strategische Organisationskommunikation an der Universität
der Künste Berlin

Kristin Brunner

Leiterin Unternehmenskommunikation von April 2014 bis März 2019
Bürgerhospital und Clementine Kinderhospital gemeinnützige GmbH

Axel Dittmar

Leiter Unternehmenskommunikation/Kliniksprecher
Klinikum Bielefeld gem. GmbH

Bianca Dotzer

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
Krankenhaus Barmherzige Brüder Regensburg

Carina Heye

Leiterin Unternehmenskommunikation
Frankfurter Rotkreuz-Kliniken e. V.

Henner Knabenreich

Blogger und Berater für Personalmarketing und Employer Branding
Personalmarketing2null

Kristina Lehner

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
Krankenhaus Barmherzige Brüder Regensburg

Angelika Mikus

Pressereferentin/Pflegekampagne
Universitätsklinikum (UKHD) und Medizinische Fakultät Heidelberg
(MFHD)

Doris Rübsam-Brodkorb

Leiterin Unternehmenskommunikation
Universitätsklinikum (UKHD) und Medizinische Fakultät Heidelberg
(MFHD)

Dirk Steinmetz

Referent Personalmarketing
Uniklinik Köln

Svenja Uihlein

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
Krankenhaus Barmherzige Brüder Regensburg

Inhalt

Vorwort	5
Herausgeber- und Autorenverzeichnis	7
1 Über Marken-Rhizome, Sinfonie-Orchester und den Birkenspanner: Ideen zum Employer Branding	13
<i>Christian Blümelhuber</i>	
1.1 Wir ordnen den Marken-Wirrwarr	14
1.2 Wir gestalten von Nummer zu Nummer bis rauf aufs Plateau	16
1.3 Wir zeigen ein Herz für Tiere und spielen auch mal riskant	19
1.4 Den Taktstock unseres Employer Branding-Orchesters überreichen wir dem größten Künstler des letzten Jahrhunderts ..	22
1.5 Mit Michael Schanze springen wir noch einmal durch den Text	25
2 Employer Branding als notwendige Maßnahme gegen den Fachkräftemangel	28
<i>Henner Knabenreich</i>	
2.1 Fachkräftemangel ist hausgemacht	28
2.2 Man kann nicht nicht Employer Branding betreiben	31
2.3 Candidate Centricity – Der Bewerber im Mittelpunkt	34
2.4 Es gibt kein »Weiter so!« in der Bewerberansprache	38
3 Von mitarbeiterorientierter Personalstrategie zum »Active Employer Branding« – »Teamgeist erleben« in den Frankfurter Rotkreuz-Kliniken	41
<i>Marion Friers</i>	
3.1 Einleitung	41
3.2 »Active Employer Branding« oder der Weg zum guten Arbeitgeber	42
3.2.1 Ein neuer praxisorientierter Begriff: »Active Employer Branding«	43
3.2.2 Das Fundament des »Active Employer Brandings«: Die Mitarbeiterorientierung	44
3.3 Der Kern des Employer Brandings: Die Employer Value Proposition (EVP)	50

3.3.1	Die Employer Value Proposition: das wertorientierte Alleinstellungsmerkmal	51
3.3.2	Employer Value Proposition: das Nutzenversprechen	52
3.4	Die Kommunikationsphase: Das Employer Branding in den Frankfurter Rotkreuz-Kliniken	53
3.4.1	Personalmarketing, Candidate Journey und Candidate Experience	54
3.4.2	Die Kampagne »Teamgeist erleben«	56
3.5	Schlussbemerkung	58
4	anersder und stolz drauf – Vom Suchen und Finden einer Arbeitgebermarke	61
	<i>Kristin Brunner</i>	
4.1	Das Rhein-Main-Gebiet: Ein hart umkämpfter Markt	61
4.1.1	Die Zielsetzung	62
4.1.2	Die Vorbereitung	62
4.1.3	Die Analyse	63
4.2	Markenkern und Kernbotschaft	64
4.2.1	Workshop	64
4.2.2	Die Marketingkampagne	66
4.3	Die Implementierung: Maßnahmenfahrplan und Roll-Out ...	72
4.3.1	Microsite als Informationszentrale	73
4.3.2	Roll-out	74
4.4	Das erste Fazit	74
4.5	Die Fortschreibung	75
5	Best Practices: Innovative Employer Branding Ideen	76
	<i>Yvonne Aulerich, Carina Heye</i>	
5.1	Universitätsklinikum Heidelberg: Pflegekampagne »Du wirst wachsen. Vielfalt Pflege. Seit 1561.«	77
	<i>Die Fragen beantworteten Doris Rübsam-Bordkorb und Angelika Mikus</i>	
5.2	Uniklinik Köln »komm-zur.uk-koeln.de«	85
	<i>Die Fragen beantwortete Dirk Steinmetz</i>	
5.3	Klinikum Bielefeld gem. GmbH: #teildesganzen und #alltagshelden	91
	<i>Die Fragen beantwortete Axel Dittmar</i>	
5.4	Krankenhaus Barmherzige Brüder Regensburg: »Gute Pflege macht Schule«	101
	<i>Die Fragen beantworteten Bianca Dotzer, Kristina Lehner und Svenja Uiblein</i>	
6	Vom Aufsetzen einer Employer Brand zur permanenten Kulturarbeit-»Teamgeist erleben«	110
	<i>Yvonne Aulerich</i>	
6.1	Geschafft: die Employer Brand ist sichtbar und hat Wirkung	110
6.2	Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Botschafter	111

6.3	Außenkommunikation alleine genügt nicht – Arbeit an der Unternehmenskultur ist das Ziel	114
6.3.1	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt fördern: Unsere Talentpfade	115
6.3.2	Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebung	119
6.3.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement: Ein Thema für jeden Bereich	121
6.3.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Beruf und Pflege	122
6.3.5	Demografie Management	124
6.3.6	Gesellschaftliches Engagement: Beruf und Ehrenamt ..	126
6.3.7	Zukunftsthema: Umwelt und Ressourcenschutz	126
6.4	Abschluss	127
	Stichwortregister	129

1 Über Marken-Rhizome, Sinfonie-Orchester und den Birkenspanner: Ideen zum Employer Branding

Christian Blümelhuber

Starten wir mit den Chefs. Mit Professor Brinkmann, mit Dr. House und Dr. Karel Sofa vom Krankenhaus am Rande der Stadt. Sie, die Superstars, hielten die Fäden in der Hand, kümmerten sich (mal mehr, mal weniger) um die Sorgen ihrer Mitarbeiter und trieben ihr Team zu Höchstleistungen, manchmal aber auch in den Wahnsinn. Und sie waren es, die das Markenbild der Schwarzwaldklinik, des Princeton-Plainsboro Teaching Hospital oder der orthopädischen Station des Bor'schen Krankenhauses bis heute prägen. Was aber wären sie, die Stars im weißen Kittel, die Serien, ja, die Marken, ohne Oberschwester Hildegard, ohne Remy Hadley, die Bewerberin mit der Nummer Dreizehn, und ohne das naive »Täubchen« Marta Hunková-Penkavová? Erst das Zusammenspiel (und diese Erkenntnis gilt für die Behandlung eines Patienten genauso wie für den Serien-Triumph und die Marken-Kultivierung) ermöglicht den Erfolg – auch wenn einige Erlebnisse und einzelne Akteure vielleicht herausstechen (Aguinis und O'Boyle 2014, Rosen 1981) und in den Kontexten professioneller Hochzuverlässigkeits-Organisationen (Mintzberg 1992, S. 255 ff., Bagnara et al. 2010, Roberts 1989) nach wie vor hierarchische Strukturierungen den Teamgedanken überschreiben.

Ich bin sicher, dass Sie (als Krankenhausmanager, als Markenspezialist oder »einfach« als aufgeklärter Leser dieses Sammelbandes) den Serienfan belächeln. Wie er (und oft ist »er« auch eine »sie«) der (vermeintlich) heilen Welt von früher nachhängt und sich aus der Genialität des Dr. House, der Empathie des »Täubchens« und der Wohlfühloase des glottertal'schen Klinik-Hotels auf 4-Sterne Niveau seine Erwartung an einen Krankenhausaufenthalt zusammenbastelt. Ja, das ist weltfremd.

Aber ähnlich naiv, wie sich ihre Patienten vielleicht den Klinikalltag vorstellen – nein, ihn sich wünschen – stellen sich Manager und Mitarbeiter auch häufig die Realität und Wirksamkeit organisationaler Innovationen und lautstark vermarkteter Erfolgsstrategien vor: Auch hier überwiegt die Hoffnung, dass sich der theoretische bzw. narrative Kitsch erfüllt. Die Bereitschaft, die Ressourcen, die für die organisationale Umsetzung und Kultivierung der jeweiligen Strategien notwendig sind, aufzubauen bzw. bereitzustellen, die ist deutlich schwächer ausgeprägt.

Sie spüren schon, der Sound meines Beitrages ist nicht blind euphorisch, sondern durchaus nüchtern-kritisch. Das wird direkt mit der nun folgenden Fragen-Sammlung deutlich:

Braucht es dort, wo es um Leben und Tod geht, wo Angst auf Empathie trifft, und jeder Fehler zur Katastrophe führen kann, eine Strategie, die meist laut, oft frivol-glamourös und immer irgendwie dauer-lächelnd daherkommt und die