



Foto: ArchivSpringer-GuP

EMPLOYER BRANDING: BEGEISTERUNG ALS STRATEGIE

Damit der Funke überspringt

Deutsche Mitarbeiter sind mit ihren Arbeitgebern zunehmend unzufrieden. Dies belegt eine aktuelle Studie des Bundesarbeitsministeriums. Wenn das auch im Durchschnitt zutreffen mag: Erfolgreiche Unternehmen haben schon lange erkannt, wie wichtig zufriedene und engagierte Mitarbeiter für ihren Erfolg sind. Employer Branding ist das neue Schlagwort für diese Herausforderung.

→ Unsere Arbeitswelt ist paradox geworden: Zu beobachten ist ein Nebeneinander von Arbeitssuchenden und Fachkräftemangel, Burn-outs (Stress) und Bore-outs (Langeweile), dem Wunsch nach Intrapreneuren, also „kleinen Unternehmern im Unternehmen“ und reibungslos funktionierenden „Umsetzungskräften“ – die Liste ließe sich fortsetzen. Wenn diese Effekte auch volkswirtschaftlich zu konstatieren sind, können einzelne Unternehmen doch einiges tun, um gemeinsam mit ihren Mitarbeitern einen erfolgver-

sprechenden Weg zu beschreiten. Welcher Mitarbeiter genießt es nicht, wenn seine Arbeit geschätzt wird, und welcher Kunde spürt es nicht, wenn er von einem begeisterten Mitarbeiter bedient wird?

Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens

K.o.-Kriterien für ansteckende Begeisterung

Naturgemäß gibt es eine Reihe von Einflussfaktoren, die die Mitarbeiterbegeiste-

rung bremsen können. Dazu zählt einerseits das Branchenimage. Gewisse Branchen sind für Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter grundsätzlich nicht ganz so interessant, wie Studien belegen. Dazu zählen zum Beispiel Maschinenbau, Chemieindustrie oder Handel. Umgekehrt gibt es Branchen mit hoher grundsätzlicher Attraktivität für Mitarbeiter, wie etwa Wissenschaft und Forschung, Unternehmensberatung oder Automobilindustrie. Dienstleistungen an sich rangieren auf der Beliebtheitskala bei Mitarbeitern weit oben.

→ Elemente eines ganzheitlichen Employer Branding

Bereich	Aufgaben
Strategie	Positionierung des Unternehmens als attraktive Arbeitgebermarke in Übereinstimmung mit der Positionierung gegenüber anderen Anspruchsgruppen, insbesondere Kunden. Abstimmung von Human Resource Management, Personalmanagement und (internem) Marketing in einem stimmigen Gesamtkonzept.
Human Ressource Management, Personalmanagement und internes Marketing	Mitarbeitergewinnung, -bindung und -rückgewinnung (bei „innerer Kündigung“)
Marketing	Kundengewinnung, -bindung und -rückgewinnung

Die Wertschätzung der Gesundheitsberufe ist in der Bevölkerung unübertroffen. Die Top-5-Positionen der vertrauenswürdigsten Berufe werden von drei Gesundheitsberufen gehalten: Krankenschwester (Platz zwei), Apotheker (Platz vier) und Arzt (Platz fünf). Neben branchenbedingten Attraktivitätsunterschieden von Arbeitgebern sind auch größenbedingte Unterschiede zu beobachten. So haben Studien zufolge Klein- und mittelständische Unternehmen als Arbeitgeber Vorteile gegenüber großen Unternehmen.

Diese grundsätzlichen Vorteile in der Gunst von Arbeitnehmern können Unternehmen zwar für sich nutzen. Weit übertroffen werden kann dieser „allgemeine Bonus“ allerdings durch die „Strahlkraft“ des einzelnen Unternehmens. Mit anderen Worten: durch die angebotenen Produkte und Leistungen, den Standort und vor allem durch das, wofür das Unternehmen steht.

Gewinnen im „War for Talents“

In vielen Branchen tritt die steigende Bedeutung des Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg heute deutlicher denn je zutage. Besonders augenscheinlich wird dies, wenn das Qualitätserleben des Kunden maßgeblich durch den Kontakt mit Mitarbeitern geprägt wird. Dabei spielen Aspekte wie die Fähigkeit, die Kundenperspektive einzunehmen und sich kundenorientiert zu verhalten, eine ganz wesentliche Rolle.

Kundenverhalten wird zudem immer individueller und differenzierter. Nicht alle Kunden sind heute mit derselben Leistung zufrieden. Gerade das verstärkt aber auch die Notwendigkeit,

sich als Mitarbeiter immer wieder aufs Neue flexibel auf unterschiedliche Kunden einzustellen, selbst neue Lösungen zu entwickeln und dadurch beim Kunden zu punkten.

Besonders diese Fähigkeiten im persönlichen Kontakt stellen häufig den entscheidenden Faktor dafür dar, wo der Kunde beispielsweise gerne einkauft. All diese Aspekte zeugen von der immer größer werdenden Bedeutung des Mitarbeiters. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen sind heute schon zu beobachten: Es gibt nicht mehr nur einen „War of Talents“ – Stellensuchende wetteifern um Arbeitsplätze –, sondern längst einen „War for Talents“: Erfolgreiche Unternehmen müssen sich sehr genau überlegen, wie sie die richtigen Mitarbeiter finden, binden und zu begeisterten und begeisternden Botschaftern ihres Unternehmens machen.

Isolierte Themenbereiche werden umfassend betrachtet

Wie neu ist Employer Branding?

Der Begriff „Employer Branding“ ist in jüngster Zeit in vieler Munde. Was verbirgt sich dahinter? Nach Definition der deutschen Employer Branding Akademie (DEBA), Berlin, geht es darum, ein Unternehmen sowohl nach innen als auch nach außen als Arbeitgebermarke zu positionieren. Ziel ist es, als potenzieller attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und durch eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen nachhaltig dessen Wettbewerbsfähigkeit im Markt zu steigern.

Employer Branding ist eine sehr umfassende Betrachtungsweise, die bisher eher isoliert gesehene Themenbereiche wieder zusammenführt. Dazu zählen einerseits Aspekte aus dem Marketing, vor allem Themen wie Positionierung, Markenbildung und -führung bzw. Branding und Integrierte Kommunikation, aber auch die operative Umsetzung im Rahmen des Marketing-Mix.

Diese externe Perspektive ist jedoch nur eine Sichtweise und um die interne zu erweitern. Beim so genannten internen Marketing sind die gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung grundlegende Maximen. Auch wenn unternehmensinterne und -externe Aspekte dabei bereits verbunden werden, erfolgt dies noch sehr stark auf der operativen (und nicht strategischen) Ebene. Die reine Innenperspektive andererseits ist die Domäne des Human Resource Managements beziehungsweise des Personalmanagements. Beide sind ebenfalls eher operativ ausgerichtet.

Als operative Instrumente kommen dabei die Personalbedarfsermittlung, die Personalbeschaffung, das Personalmarketing (meist reduziert auf Werbung und kommunikationspolitische Maßnahmen zur Personalgewinnung), der Personaleinsatz, die Personalmotivation und Honorierung, die Personalentwicklung und die Personalfreistellung zum Einsatz. Aufgabenorientiert betrachtet geht es allerdings stets um eines: die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und „zurückzugewinnen“ (bei „innerer Kündigung“). Auf diese zentralen Aufgaben konzentriert sich Employer Branding. Neu dabei ist die hinzukommende strategische Komponente.



Foto: Archiv-Springer GUP

Employer Branding zielt darauf ab, ein Unternehmen sowohl nach innen wie auch in der Außenwirkungen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

So greift Employer Branding in Unternehmen

Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, sollten Unternehmen ein eindeutiges Profil entwickeln. Unternehmer müssen sich darüber klar sein, wofür ihr Unternehmen steht. Dies betrifft zum einen die Kundenseite, d.h. die Darstellung der Stärken des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb, und zum anderen die Mitarbeiterseite. Mit anderen Worten geht es darum, dass die Apotheke eine eigene, attraktive und klare Identität aufbaut und weiterentwickelt. Dass dies gelingt, hat wenig mit hohen Werbebudgets zu tun, aber viel mit zu Ende gedachten Überlegungen. Führungskräfte, die sich nicht klar darüber sind, wofür ihr Unternehmen steht – sei es im Umgang mit Kunden oder Mitarbeitern –, können auch von ihren Mitarbeitern kein Verhalten verlangen, das eindeutig in eine Richtung weist.

Umsetzung in der Praxis

Kleinere Unternehmen, zu denen Apotheken häufig gehören, haben beim Aufbau einer Unternehmensidentität durch ihre bessere Überschaubarkeit und die geringere Anzahl handelnder Akteure sogar gewisse Vorteile. Wenn im Unternehmen geklärt ist, wohin die gemeinsame Reise gehen soll, muss dies entsprechend sichtbar gemacht werden. Dies erfolgt im Rahmen der Positionierung der Apotheke – sowohl als attraktive Arbeitgebermarke als auch gegenüber anderen Anspruchsgruppen, insbesondere gegenüber Kunden.

Als Instrumente können dabei Unternehmensleitbilder mit konkreten Visionen (Wo wollen wir hin?) und Missionen

(Was bedeutet das für uns?) eingesetzt werden. Wie man erkennt, ist bei all diesen Überlegungen eine Grenzziehung zwischen nach innen sowie nach außen gerichteten Maßnahmen so gut wie nicht mehr möglich, denn jede Innenwirkung hat auch eine Außenwirkung und umgekehrt. Dementsprechend wirkt sich eine auf Kunden ausgerichtete Corporate Identity auch auf (potenzielle) Mitarbeiter aus.

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es besonders gut, sowohl formale Aspekte der Kommunikation (z. B. Logo, Markierung, Ladengestaltung, Verpackungen usw.) als auch inhaltliche Aspekte der Kommunikation (z. B. Slogans, Aussagen, Storys usw.) aufeinander abzustimmen. Und dies nicht nur für eine Zielgruppe, sondern für alle relevanten Anspruchsgruppen – also z. B. für Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter ebenso wie für Kunden. Dazu bedarf es naturgemäß eines gewissen methodischen Rüstzeugs (z. B. zu wissen, was Corporate Identity und Integrierte Kommunikation bedeuten). Entscheidend ist allerdings, dass am Ende ein in sich stimmiges Gesamtkonzept herauskommt, das in der Apotheke tagtäglich mit frischem Leben erfüllt wird.

Begeisterung als Strategie

Viele Unternehmen verbringen sehr viel Zeit in Gesprächen mit Stellenbewerbern. Dabei sollten sie sich durchaus einmal überlegen, wie viel Zeit und Ärger sie sich sparen würden, wenn sie nur noch die richtigen Mitarbeiter anziehen würden und aus diesen einen auswählen könnten. Diese Vorstellung lässt sich grundsätzlich recht einfach realisieren. Wenn ein Unternehmen entsprechend sichtbar macht, wofür es steht, was es von Mitarbeitern

erwartet und was es Mitarbeitern bietet, wird davon ein entsprechender Vorselektionseffekt ausgehen. Doch – Papier ist geduldig. Am Ende zählt, was gelebt wird. Wie denken die eigenen Mitarbeiter über das Unternehmen? Sind sie Markenbotschafter – Botschafter dessen, wofür das Unternehmen steht? Erst wenn dies gelingt, kann man von einer wirklich authentischen Kommunikation ausgehen, bei der der Funke zwischen Mitarbeitern und Kunden überspringt.

Doch die richtigen Mitarbeiter zu finden, ist erst der – wenn auch wichtige – Anfang. Um diese Mitarbeiter auch laufend zu motivieren, lassen sich verschiedene Maßnahmen ergreifen. Diese haben ihre Wurzeln in materiellen, immateriellen und emotionalen Anreizen. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht alle Mitarbeiter auf die gleiche Art und Weise zu motivieren sind. Sogenannte „Cafeteria-Systeme“ beispielsweise berücksichtigen die Individualität der Mitarbeiter, indem diese aus einer Reihe von Anreizen selbst wählen können (z. B. Geld, Zeitausgleich, Weiterbildung usw.).

Attraktivität – eines der Schlagworte der Zukunft

Wie es um die Begeisterung im Unternehmen bestellt ist, lässt sich auf Basis von anonymen Befragungen ermitteln. Dabei wird häufig die Arbeitszufriedenheit als Barometer herangezogen. Empirische Untersuchungen zeigen allerdings seit langem, dass die Arbeitszufriedenheit nur in sehr geringem Ausmaß mit der Arbeitsleistung zusammen hängt. Damit nicht genug: In manchen Untersuchungen wurden sogar negative Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Leistung er-

Das Commitment, die „emotionale Verbundenheit“ der Mitarbeiter, hat wesentlichen Einfluss auf deren Leistungsfähigkeit.



Foto: Archiv-Springer GUP

mittelt. Wie ist das möglich? Dieser auf den ersten Blick verwunderliche Befund hat stichhaltige Gründe. Dazu zählt z. B., dass die Arbeitszufriedenheit nur einen leistungsrelevanten Teil abdeckt. Arbeitszufriedenheit hat Einfluss auf das „Wollen“ der Mitarbeiter, nicht aber auf das „Können“ (Sach-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz) sowie das „Dürfen“ (Aufgaben-/Verantwortungsbereiche). Weiterhin ist heute eine Vielzahl unterschiedlicher Formen der Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeitern zu beobachten.

So ist z. B. ein „resignativ Zufriedener“ zwar gleich zufrieden wie ein „progressiv Zufriedener“, wenngleich sich die beiden Typen – trotz gleicher Zufriedenheit! – grundlegend unterscheiden. Im Detail betrachtet: Der „resignativ Zufriedene“ ist mit dem, was ihm das Unternehmen bietet, nicht allzu glücklich, hat aber sein Anspruchsniveau immer weiter nach unten angepasst. Seine Zufriedenheit steht frei für das Motto „Woanders ist es noch schlimmer“. Umgekehrt ist es beim „progressiv Zufriedenen“: Dieser ist mit dem Unternehmen zufrieden, erwartet aber immer mehr vom Unternehmen, um sein aktuelles Zufriedenheitsniveau auch in Zukunft auf dem gleichen Level zu halten, d. h. er passt sein Anspruchsniveau nach oben an.

Für Unternehmen ergeben sich daraus sehr unterschiedliche Stoßrichtungen, um ihre Mitarbeiter begeistern zu können. Ein anderes Beispiel soll ein weiteres Phänomen illustrieren: Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, in dem zwar die Mitarbeiter sehr zufrieden sind (z. B. man versteht sich gut, hat viel Spaß miteinander), aber Kunden werden quasi als „Störenfriede“ gesehen. Bei einem derart de-

struktiven Team-Geist verwundert ein negativer Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung nicht.

Arbeitszufriedenheit ist – wie man erkennt – ein sehr komplexes Themengebiet und nicht einfach zu messen; sie hat darüber hinaus zahlreiche Facetten, wie z. B. die Aufgabenmerkmale, die Arbeitsbedingungen, die Bezahlung, die Aufstiegsmöglichkeiten, die Anerkennung und Wertschätzung, die Vorgesetzten und ihr Führungsstil, Kollegen und die Organisation des Unternehmens. Für „schnelle“ und valide Messungen des Begeisterungsfaktors in Unternehmen ist die Arbeitszufriedenheit daher ungeeignet. Besser geeignet sind Kriterien, mit denen einerseits die Emotionen (bzw. Affektivität) von Mitarbeitern gemessen wird. Diese Messung hat den Vorteil, dass sie besonders schnell durchführbar ist.

Einbeziehen: emotionale Faktoren

Um neben diesem Stimmungsindikator auch die Arbeitsleistung genauer zu betrachten, bietet sich auf der anderen Seite die Messung der „emotionalen Verbundenheit“ der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (Commitment) an. Das Commitment gibt an, wie stark sich die Mitarbeiter mit den Werten und Zielen der Organisation identifizieren. Darüber hin-

aus zeigt das Commitment auf, wie sehr die Mitarbeiter zu Spitzenleistungen bereit und in welchem Ausmaß sie gegen Abwerbungsangebote durch Mitbewerber immun sind. Das neu entwickelte Verfahren spark-X beispielsweise misst auf Basis psychologisch erprobter Skalen die Stimmung und das Commitment in Unternehmen und wertet diese Ergebnisse automatisch sofort aus. Damit kann es gelingen, Probleme im Bereich der Mitarbeiterbindung frühzeitig zu erkennen und wertvolle Zeit für die richtige Reaktion zu gewinnen.

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass sich Internet-Plattformen etablieren werden, auf denen Unternehmen von Mitarbeitern und Bewerbern evaluiert werden. Attraktivität gilt somit als Schlagwort der Zukunft – sowohl bei den Bewerbern als auch bei den Unternehmen. Durch eine entsprechende Strategie und konsequente Umsetzung kann es Apotheken gelingen, dem reinen Wettbewerb über Produkte und Preise zu entkommen und Mitarbeiter wie Kunden durch Begeisterung zu überzeugen. +

Dr. Thomas Angerer | Der Autor ist Geschäftsführer des IRM - Institut für Relationship Marketing, Forschungs- und Beratungs GmbH, Dozent, Referent und gerichtlicher Sachverständiger | Kontakt: angerer@das-irm.at

Online-Service: Check-up

Ein eigens entwickelter Test liefert Anhaltspunkte dafür, wie professionell Ihr internes Marketing organisiert ist. Den Test können Sie online ausfüllen und gleich auswerten lassen unter www.apotheke-und-marketing.de/selbsttest.