

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

Happiness zur Maxime erhebt (Bruhn und Schnebelen 2017)? Bauchen Krankenhäuser Marketing? Müssen sie nun gar zu Marken werden? Und sich so wie Schokoriegel, Serievents und Sportstars, wie Konsumartikel, Königshäuser und Krankenkassen den Regimes des mentalen und ästhetischen Kapitalismus (Franck 2005, Böhne 2016) unterwerfen?

Egal wie Sie die Frage beantworten: Sie sind eine Marke. Ihr Krankenhaus ist eine Marke. Und Sie alle produzieren Marketing, vielleicht sogar ohne Marketing zu machen. Das klingt widersprüchlich und deswegen lösen wir das nun auch auf.

In vier Kapiteln, die sich an die zentralen Herausforderungen des sog. »Employer Brandings« heranschleichen, versuche ich Ideen zu liefern, wie sie das Employer Branding zur Erfolgsstrategie entwickeln und das Kapital Ihrer Marke(n) heben. Dazu operieren wir in einem konzeptionellen Dreieck aus Organisations-, Marketing- und Leadership-Themen. Und da Markenmanagement auch immer etwas mit Kunst zu tun hat, kommen wir daran auch nicht vorbei.

1.1 Wir ordnen den Marken-Wirrwarr

Starten wir damit, dass wir den sperrigen Ausdruck des Employer Branding zerlegen und dieses gefährliche Konzept so etwas bändigen:

zur Marke bzw. zur »Brand«:

Marken sind heute die wichtigsten Signale, um in immer unübersichtlichen Welten den Überblick zu behalten. Sie verdichten unsere Wirklichkeit und erzählen Geschichten. Und machen damit komplexe Strukturen, wie bspw. die eines Krankenhauses, erzählbar, erlebbar und bewältigbar. Sie sind quasi die Kompensation für die Unübersichtlichkeit unserer Welt. Eine Art Marquard'scher Teddybär der uns »die eiserne Ration an Vertrautem« (Marquard 2007, S. 87) schenkt, uns mit dem Bewährten, Stablen und Wohlbekannten versorgt, damit wir im Dauerstrom des Neuen und den Stromschnellen einer entfesselten Moderne nicht untergehen. Oder, um es in Management-Deutsch zu sagen: Die flüchtige, anonyme Welt (des Krankenhauses, der Moderne,) wird erst erträglich über die Rahmung durch eine verlässliche, emotional aufgeladene Marke.

zur »Employer Brand«

Wenn uns starke Marken überzeugen, so erzählen sie inspirierende Geschichten und binden uns ein in Geflecht an Beziehungen (Fournier 1998). Nicht nur die »Kunden«, sondern auch ihre Investoren, Händler, Partner – und Mitarbeiter. In der Sprache der Ökonomie sind dann alle Stakeholder – damit bezeichnet man

»any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives« (Freeman 2010, S.46) – Teil der Marke, produzieren sie mit – und profitieren (hoffentlich) von ihr. Mitarbeiter spielen dabei mindestens eine Doppelrolle:

1. Einmal prägen sie, gerade in Dienstleistungs-Kontexten, als »Gesichter« die Marke. Es sind ihre Handlungen, Entscheidungen und Erzählungen, die die Dienstleistungsmarke erlebbar machen und ihr das Maß an Sympathie und Kompetenz einhauchen, das die Attraktivität der Marke prägt.
2. Und dann sind sie selbst »Zielgruppe« des Markenmanagements. Die Marke ist für sie ein identitätsstiftendes Angebot – eine Art »corporate identity« – das ihre Beziehung zum potenziellen oder tatsächlichen Arbeitgeber formt, das implizite und explizite Spielregeln definiert und Handlungen ermöglicht (brand empowerment) oder ausschließt.

Diese interne Marken-Profilierung gewinnt durch den Mangel an geeignetem Fach- und Führungspersonal stark an Bedeutung: Das Schlagwort vom »war for talent« hat nicht nur Eingang gefunden in Wissenschaft und Praxis, sondern eben auch in Markennarrationen. Diese versprechen sowohl Kostenvorteile (aufgrund von Effizienzvorteilen in der Personalbeschaffung und aufgrund geringerer Fluktuation) als auch Produktionsvorteile aufgrund höherer Leistung. Kein Wunder, dass sich auch Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber profilieren und auf das Konzept des Employer Branding – also den Auftritt des Unternehmens als Marke vor dem Publikum potenzieller und aktueller Mitarbeiter – setzen wollen.

Wenn in Beziehungen heute beide Parteien, Arbeitgeber und Jobsuchende, etwas zu gewinnen und etwas zu verlieren haben, dann wollen/müssen sie beide eben auch signalisieren, dass sie die richtige Wahl sind. Deswegen investieren sie in »*Impression Management*« (Goffmann 1959, S. 208 ff) auf der einen und *Employer Branding* auf der anderen Seite.

zum Employer Branding:

Die wichtigste Idee des Employer Branding steckt m. E. in drei kleinen Buchstaben, im »-ing«. Denn erst in der Form des Verbs wird deutlich, dass eine Employer Brand weniger als »operande Ressource« (Madhavaram und Hunt 2008, S. 69) gedacht werden sollte, sondern als Daueraufgabe, die eigentlich nie endet.

Employer Branding bedeutet, ein attraktiveres Ideologie-Angebot als die Wettbewerber bereitzustellen, an öffentliche Diskurse anzuschließen und durch die darin zum Ausdruck kommenden Positionen (Manche nennen das Positionierung) Orientierung zu liefern. Vor allem aber muss die Marke erlebbar gemacht werden. Und das funktioniert, in dem eine Revue an attraktiven Nummern (oder Brand Experiences: Schmitt 2011) angeboten, und von motivierten Markenbotschaftern umgesetzt wird.

Doch Vorsicht: Employer Branding kann zwar einen Fokus setzen, allerdings kann es sich im Markenmanagement *immer nur um ein Ganzes* handeln.

Wenn Employer Branding aber impliziert, dass es sich um unterschiedliche Marken handelt, quasi eine, nämlich die Employer Brand, für die Zielgruppe der Mitarbeiter und Bewerber und eine (oder mehrere) andere für die restlichen Zielgruppen (und dabei insbesondere für die »Kunden« bzw. »Patienten«) dann gilt der berühmte Funkspruch von John Swigert während der Apollo 13-Mission auch für diesen Beitrag und wir vermelden: »Houston (oder wo immer auch sich ihr Krankenhaus befindet) we have a problem«. Denn eine Differenzierung in »Employer Brand« und »Hospital Brand« kann immer nur künstlich und damit auch nur wenig sinnvoll sein. Schließlich sind – und nun folgt ein Argument für die Logiker unter meinen Lesern – die Bezugsobjekte ja *identisch*. Und wie soll das auch praktisch funktionieren? Soll sich ein Krankenhaus den Mitarbeitern gegenüber anders präsentieren, als den Patienten gegenüber? Und sollen die Pfleger*innen und Ärzt*innen unterschiedlich gebrieft werden, je nachdem ob wir sie in der Rolle als Dienstleistungs- und damit Marken-Produzent oder in ihrer Rolle als Mitarbeiter ansprechen? Ein solcher Wirrwarr wird ihrer Marke nur schaden. Seien Sie gewarnt! Und entwickeln Sie ihr Employer Branding zusammen mit der Unternehmensmarke.

Widerstehen Sie also der Versuchung, die Facetten Ihrer Marke(n) so zu dramatisieren, dass eine Markenvielfalt entsteht, die dann auch von unterschiedlichen organisationalen Einheiten (HR versus Marketing/PR beispielsweise) bespielt wird. Ja, im Markenmanagement und *leadership* schwingt immer etwas Ambivalenz mit: konkret bedeutet dies, dass es einerseits Chefsache ist, andererseits aber auch die Aufgabe der gesamten Mannschaft. Ein »Drittes« (also eine weitere organisatorische Einheit, die sich einzelner Zielgruppen annimmt) ist in diesem Spiel nur wenig effizient und effektiv!

Wenn es um die Umsetzung des (Employer) Branding geht, dann rückt zunächst eine Disziplin in den Fokus, die es heute generell sehr schwer hat. Die unbeliebt ist, und das nicht nur, aber auch wegen hausgemachter Probleme: das Marketing.

Weil sich die Kunden von Unmengen schlechten Marketings belästigt fühlen, wollen sie erst gar nicht mehr hinschauen. Und wer soll es ihnen verdenken, man denke nur an schmierige Verkäufer, an dreiste Manipulationsversuche, unterirdischen Service und dumm-dreister Marken-Slogans.

Und doch muss es sein. Ohne Marketing geht es nicht. Machen Sie es besser. Zum Beispiel so:

1.2 Wir gestalten von Nummer zu Nummer bis rauf aufs Plateau

Andrea: »Hey, ich hab gehört, Deiner Mutter geht es nicht so gut?«

Karsten: »Ja, die Arme liegt mit zweifachem Schädelbasisbruch im Krankenhaus.«

Andrea: »Oh weh! Wie ist das denn passiert?«

Christian: »Sie ist einfach zusammengeklappt. Die Ärzte wissen noch nicht, wieso.«

Andrea: »Na hoffentlich ist sie in einem guten Krankenhaus und wird umfassend untersucht! Damit ist ja nicht zu spaßen!«

Christian: »Sie meint, dass schon tausend Untersuchungen gemacht wurden und man sich gut um sie kümmert. Dort in Gesundenhausen. In der Klinik«

Andrea: »Na um Gottes Willen! Lass Sie bloß schnell nach Gesundenburg verlegen! Wirklich!«

Christian: »Wieso das denn?«

Andrea: »Weil in Gesundenhausen, da herrscht das Chaos! Also ich würde mich da nicht behandeln lassen! Auf keinen Fall! In Gesundenburg ist es viel viel besser! Ich würde immer schauen, dass ich dort hinkomme!«

Christian: »Ach ja. Und woher weißt Du das?«

Andrea: »Weil ich im Krankenhaus in Gesundenhausen arbeite. Als OTA.«

(Gedächtnisprotokoll eines zufälligen Treffens mit Andrea im September 2018)

Der Rohstoff des Marken-Marketings sind keine Werbeanzeigen, keine social-media-posts und auch keine Markenlogos, sondern pornomorphe Nummern (Blümelhuber 2010, S.51 ff) Das heißt: Ihr Marken-Marketing setzt sich zusammen aus den einzelnen Kontakten des »Rezipienten« mit dem Dienstleister, also dem Krankenhaus, der Pflegerin und der Küche. War die Nummer befriedigend – oder nicht? Was erlebt der Patient, was der Besucher, was der Pfleger und der Arzt im Krankenhaus? Beim Empfang? In der Radiologie? Der Teambesprechung und der Hausmitteilung? Wenn er die Zeitung durchblättert und sein Auge eine Anzeige streift? Wenn ihm seine Freunde, wie in der kurzen Einführung zu diesem Kapitel, von ihren Erlebnissen berichten? Wenn er die Atmosphäre seiner Station erlebt? Genau diese »Nummern« sind der Kern des Marken-Marketings. Sie entscheiden über Ab- oder Zuneigung, über Treue oder Wechsel(absicht), über Erfolg oder Misserfolg.

Das gilt es gerade im Krankenhausmarketing sehr genau zu verstehen:

1. Fragen Sie sich: Welche Nummern prägen unser Markenbild wirklich? Sind sie »merk-würdig« oder schnell vergessen? Werden sie als positiv erlebt und kreieren so ein implizites »Like« (Dimofte 2010)? Oder bewegen sie den Kontostand Ihrer Marke ins Negative und schwächen das Marken-Image und die Marken-Zufriedenheit?
2. Zweitens sollte man sich bewusst sein, dass unendlich viele Kleinigkeiten wahrgenommen und interpretiert werden. Es ist beinahe unmöglich, ganz und gar die Kontrolle zu haben. Jedes Erlebnis, jeder Moment von Stress durch ungenügende Personaldichte, jede wahrgenommene Ungerechtigkeit des Vorgesetzten und jede Unzufriedenheit eines Patienten kann entscheidend sein, und wer will behaupten, das alles ganz genau im Griff zu haben? Der Markenkunde oder Patient, jeder Mitarbeiter und Bewerber »produziert« sein Markenbild viel eigenständiger, als es die Markenbürokraten in der Regel voraussetzen.
3. Wenn das Markenbild also immer und überall, in jedem Kontakt und bei jeder Nummer im Entstehen ist, dann sollte man drittens alle Mitspieler darauf

einschwören, dass sie das Marketing, dass sie die Marke sind. Dass sie es sind, die die entscheidenden Nummern produzieren und damit die Wahrnehmung des Krankenhauses durch die Kunden, die Patienten, die überweisenden Ärzte, die finanzierenden Krankenkassen, Bürgermeister und Landräte, die Kollegen – und solche, die es werden sollen oder wollen – prägen. Um es rein sprachlich auf die Spitze zu treiben: Employer Branding ist immer auch Employee Branding.

Die Marke entfaltet ihren wahren Wert dann, wenn der Rezipient in dem was er zunächst als Nummernfolge wahrnimmt eine »Handschrift«, ein »Muster«, quasi: einen »Stil« erkennt. Wenn er aus den im episodischen Gedächtnis abgespeicherten Eigenschaften die Substanz der Marke extrahiert.

Manche Promotoren des Marken-Konzeptes sprechen dabei noch immer gerne vom sog. Markenkern. Lassen Sie sich nicht verwirren, denn trotz erheblicher Anstrengungen wurde der Markenkern (oder spezifisch: ihr Markenkern) noch immer nicht gefunden. Und erst recht kein interindividueller, also von allen Marken-»Kunden« geteilter Kern.

Ich empfehle die Marke bzw. ihre Substanz als Geflecht, oder wie Gilles Deleuze und Felix Guattari (1999) sagen würden: als Rhizom, zu verstehen: Das Geflecht eines Rhizoms verwebt unterschiedliche, heterogene Elemente zu einer Konstellation (einer Gestalt), das im besten Sinne eindeutig abgrenzbar ist, das man wahrnehmen kann und das im Idealfall positiv erlebt und erinnert wird.

Komponiert ist ein solches Markentrizom u. a. aus folgenden Komponenten, die aus den einzelnen Nummern abstrahiert werden:

1. Die *Substanz* bzw. das *Credo* der Marke, quasi ihr Glaubensbekenntnis (Zernisch 2004, S. 33). Dies ist kein Produkt der Ratio, sondern eine Art Mythos, auf den sich die Community der Markenführer und -folger verständigt. Diesem Glaubensbekenntnis tritt man letztlich bei, wenn man als Mitarbeiter die Marke vertritt. Deswegen sollte es auch jeder neue Mitarbeiter vor der Einstellung kennen und unterzeichnen.
2. Das »*Branding*« der Marke. Klassischerweise bezeichnet das Branding die visuellen Elemente einer Marke, die ihre Wiedererkennung sichern, bzw. einzelne Elemente oder »Nummern« markieren, und so zu einer Marke klammern. Das sind die Logos, Farben oder sonstigen Symbole wie die Uniformen des Krankenhauses.
3. Sog. »*Signature Stories*«. Darunter verstehen wir mit Aaker und Aaker (2016, S. 50) »intriguing, authentic, involving narrative(s) with a strategic message that clarifies or enhances the brand, the customer relationship, the organization, and/or the business strategy«. Es sind also diese (i. d. R. selbst erlebten) Geschichten, die Aufmerksamkeit erzeugen, die Erzähler und Publikum fesseln und die die Substanz der Marke auf den Punkt bringen bzw. zugänglich machen. Gerade für Bewerber sind diese »charakteristischen Geschichten« glaubwürdige Signale, wenn es gilt, sich für oder gegen eine Krankenhaus-Marke zu entscheiden.

Der Clou der Rhizom-Idee ist nun, dass sich Rhizome zwar stetig verändern und weiterentwickeln, sich in diesen Prozessen für den Betrachter aber auch immer wieder (quasi punktuell) stabilisieren. Was im besten Falle entsteht sind *vibrirende Intensitätszonen*, in denen sich die Marke dem Betrachter so präsentiert, dass sie ihr Potenzial voll ausschöpft. Diese Intensität bezeichnen wir als Plateau und überschreiben damit das veraltete Konzept des Kerns.

Wenn wir nun auf die Zielgruppe der Bewerber oder Mitarbeiter scharf stellen und im Sinne der Effizienz an den Plateaus ansetzen wollen, dann fokussiert sich ein Krankenhaus-Employer-Branding-Management (welch Wortungetüm) beispielsweise an den robusten Stufen (als einzelnen Plateaus) einer »Candidate Journey«. Wenn es darüber gelingt, ein möglichst konsistentes, positives und chancenreiches Bild der Organisation zu zeichnen, quasi einen Sehnsuchtsort (oder eine Nummer kleiner: das Image eines »great place to work«) zu kreieren, erschafft man die überlebenswichtigen Wettbewerbsvorteile (z. B. auf dem immer enger werdenden Markt für kompetente und motivierte Mitarbeiter).

Die Designer solcher Plateaus werden Kontexte kreieren in denen solch unvergessliche, außergewöhnliche Nummern möglich werden, die alle Sinne der Bewerber ansprechen (bspw. Schmitt 2011, S.99 ff.) und ein positives Bild des Anbieters zeichnen. Natürlich berühren die »Candidates« nicht nur die »offiziellen« Nummern und Berührungspunkte (Baxendale et al. 2015), sondern auch unabhängige Dritte und Peers. Zum Beispiel solche Bewerber-Kollegen, die nicht eingestellt wurden. Vergessen Sie nicht, dass gerade diese, im Bewerberprozess erfahrenen, Kandidaten als Quelle besonders glaubwürdig sind. Sie haben – um einen berühmten, nach Goethe bezeichneten Effekt zu zitieren – unter Palmen gewandelt und so eine Gesinnung der Marke erlebt. Im Original der Wahlverwandtschaften (Goethe 2009, S.222) heißt dieser Palmen-Effekt: »Es wandelt niemand ungestraft unter Palmen, und die Gesinnungen ändern sich gewiß in einem Lande, wo Elefanten und Tiger zu Hause sind«.

1.3 Wir zeigen ein Herz für Tiere und spielen auch mal riskant

Die klassische Strategie-Logik des Marken-Marketings erzählt Geschichten vom Kunden als König und einem Marketing das die Fitness eines Chamäleons nachzuhmen versucht. Übertragen auf das interne Marketing und das Employer Branding verlangt diese Idee der »Kundenorientierung«, den Mitarbeiter ins Zentrum aller Betrachtungen zu stellen. Gerade im Dienstleistungsbereich hat diese Sichtweise Tradition. So beginnt die *Service-Profit-Chain*, die empirisch den Weg zur Profitabilität in Dienstleistungsorganisationen managt und misst, nicht beim Kunden (und seiner Zufriedenheit), sondern beim Mitarbeiter. In den Worten der Entdecker dieses Konzepts liest sich das folgendermaßen:

»(Customer) Satisfaction is largely influenced by the value of services provided to customers. Value is created by satisfied, loyal, and productive employees. Employee satisfaction, in turn, results primarily from high-quality support services and policies that enable employees to deliver results to customers« (Heskett et al. 2008, S. 120).

Aus diesen unscheinbaren Sätzen lassen sich nun gewaltige Aufgaben für ein Krankenhausmanagement und sein Employer Branding ableiten. Beispielsweise, dass man heute sog. »Vice Presidents of Medical Mission« einrichtet, die sich um die Wellness der Ärzte kümmern, um so Burnouts und ganz allgemein um Unzufriedenheit zu verhindern. Die Idee ist super – trotzdem werden wir nun etwas grundsätzlicher:

1. Wenn die Mitarbeiter mit all den Instrumenten und Handlungsmöglichkeiten ausgestattet werden, die sie benötigen, um ihre Rolle auch ausfüllen zu können, dann ändert sich die Rolle des Vorgesetzten. Mehr noch: Es ändert sich die Strukturierung der Organisation. Delegation und Partizipation, Kommunikationswege und Entscheidungsrechte werden neu verhandelt. Und wahrscheinlich ist die zentrale organisationale Frage dann sogar falsch gestellt: Wenn es darum geht im Kundenkontakt hohe Qualität zu liefern, so ist die primäre organisationale Frage nicht die nach Anordnungsbefugnissen und hierarchischer Macht, wie sie in der klassischen Organisationspyramide zum Ausdruck kommt. Sondern die nach der Unterstützung der Mitarbeiter im Kundenkontakt durch das Mittlere und das Top-Management. Um diesen Perspektivenwechsel auch anschaulich zu verdeutlichen wird die traditionelle Organisationspyramide gedreht. Oben sind die Kunden und die Mitarbeiter im Kundenkontakt – und der Rest der Organisation ist darauf ausgerichtet, die notwendige Unterstützung zu leisten, so dass an dieser kritischen Schnittstelle die best-mögliche Leistung erzielt werden kann.
2. Noch breiter gedacht: Wenn sich die professionelle Bürokratie der Krankenhäuser nach einer Re-Organisation der traditionellen, funktionalen, disziplinenorientierten Strukturen sehnt (Lega und De Pietro 2005), gewinnen netzwerkartige, teambasierte Strukturen an Gewicht »which facilitate (d) Verf) communication, ownership and empowerment« (Willcocks 1998, S. 176). Beachten Sie bitte die Jahreszahl dieses Zitats. Bereits vor über zwanzig Jahren beschrieb Willcocks einen möglichen (vielleicht sogar: notwendigen) Wandel, der, wenn man die Erwartungen der heutigen Generationen an die Arbeitgebermarke ernst nimmt (zu den Generationen Y und Z: Scholz 2014, S. 75 ff., 143 ff.), aktueller denn je ist.
3. Im Mittelpunkt der Service-Profit-Chain (und des Dienstleistungsmanagements allgemein) steht eine stets von äußeren Reizen ausgelöste, angenehm oder unangenehm empfundene (pleasure) und mehr oder weniger stark erlebte (arousal) Emotion: die Zufriedenheit. Dem populären confirmation/disconfirmation-Paradigma folgend (Oliver 1980), versteht man darunter das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches, der die konkrete, wahrgenommene Performanz (Ist) den Erwartungen der betreffenden Person (Soll) gegenüberstellt. Natürlich müssen Wünsche und Bedürfnisse von Bewerbern, Mitarbeitern und Patienten nicht einfach so hingegenommen werden. Erwartungen lassen

sich – wir verorten uns schließlich im Marken-Marketing – auch beeinflussen. Zum Beispiel, indem man seine Marken-Substanz klar und deutlich kommuniziert.

So überzeugend diese Idee der Kundenorientierung auch ist: Zwei zentrale Fragen bleiben offen:

1. Wird die Idee im tagtäglichen Wahnsinn einer dauerhaften Überforderung von Organisationen auch tatsächlich umgesetzt? Und wenn ja:
2. Kann eine so verstandene Orientierung am Kunden bzw. am Mitarbeiter auch zu den versprochenen Wettbewerbsvorteilen führen? Oder ist diese klassische Orientierung am Kunden nicht eher eine sog. »must-be«-Dimension, die in kompetitiven Märkten heute einfach vorausgesetzt (Kumar et al. 2011), nicht aber positiv honoriert wird?

Statt Antworten biete ich Ihnen einen Alternativansatz, der die aktive, die offensive Variante der »Kunden«- oder »Mitarbeiter«-Orientierung ins Spiel bringt. Das Motto lautet: »Driving Markets« nicht »Market Driven« (Kumar et al. 2000). In unserer Metaphern-Revue ersetzt nun der Pfau das Chamäleon. Mit Darwin (1889, S. 207 ff.) formuliert, setzen wir dabei auf die »sexual« und nicht (mehr) auf die »natural selection«. Nicht die Anpassungsfähigkeit sichert also das Überleben, sondern die »sexyness«. Attraktivität gewinnt. Oder etwas nüchterner: Erfolg durch »strategic supremacy« (d'Aveni 1999).

Offensive Marketer nehmen die Strukturen und das Verhalten von/auf Märkten nicht einfach hin, sondern beeinflussen es aktiv, in dem sie neue Präferenzen schaffen oder existierende umkehren. Ein solch offensiv ausgerichtetes (Employer-)Marketing braucht überraschende »Spielzüge«, die Tugend des »risk taking«, einen Heroismus, der das Scheitern stets einkalkuliert, und ... einfach gute Ideen. Nicht nur eine, wie die vom »Vice President of Medical Mission«, sondern viele. Die gilt es auszuprobieren, um Interessenten und Mitarbeitern neue Welten zu eröffnen (in der Theorie heißt das »Disclosing New Worlds«: Spinosa et al. 1999) und dem Unternehmen stärkere Bewerbungen, glücklichere Mitarbeiter und einfach eine bessere Atmosphäre.

Das wichtigste Wort (Konzept) meines letzten Gedankens – ausprobieren! – führt uns zu einem dritten Tierchen: Dem Birkenspanner, einem Nachtfalter, dessen Flügel aussehen wie Birkenrinde. Als sich im 19. Jahrhundert die Luft mit Ruß aus Fabrikschlotten füllte, hatten »plötzlich« schwarze Birkenspanner Konjunktur. Die Spezies passte sich nicht im langsamen Evolutionstempo, sondern ad hoc an. Darwinistisch gesprochen eine Exaptation (Gould und Vrba 1982): eine spontane, kreative Anpassung. Im Marketing vermögen das die sog. Sperm-Strategies. Strategische Experimente. Schnelle Neuinterpretationen, die die »Künstler« Ihres Krankenhauses in der Regel besser leisten als Ihre Controller. Sie schlagen der trägen Anpassung mittels »creatio ex nihilo« ein Schnippchen. Oder: Nicht den ewigen Evergreens altbackener Fachbücher (zum Marketing oder Employer Branding) folgen, sondern mit Außenseiterpraktiken mehr Flexibilität jenseits des Mainstreams hervorkitzeln. Das schafft Differenzierung,

und die schafft Aufmerksamkeit, und beides stärkt das Markenkapital und damit das Potenzial Ihrer (Employer) Brand.

1.4 Den Taktstock unseres Employer Branding-Orchesters überreichen wir dem größten Künstler des letzten Jahrhunderts

Als Vorbild für ein starkes Marken-Leadership empfehle ich Ihnen den größten Künstler des letzten Jahrhunderts. Und damit meine ich nicht Andy Warhol, nicht Salvador Dali oder Marcel Duchamp, und auch nicht Jeff Koons. Wir folgen – und das ist im Diskurs um Führung und Leadership ja nicht unüblich, vielleicht aber auch nicht mehr politisch korrekt – einem Soldaten. Einem früheren Air Force-Sergeanten, der sich mit glücklichen Wölkchen über majestätisch-purpurnen Bergen Kultstatus ermalte. Meine Empfehlung: Folgen Sie dem großartigen Bob Ross (ausführlicher: Blümelhuber 2018). Dessen Werk erklärt sich nicht aus seiner Musealität – es erklärt sich aus seinen Followern. Also dadurch, dass und wie es ihm gelang Couch-Potatoes, quer durch alle (Bildungs-) Schichten, in die Feinheiten der Landschaftsmalerei einzuführen.

Jeder mag Bob Ross. Generationenübergreifend. Mein Vater mag ihn genauso wie mein Sohn, die dauerironisierende MTV-Generation findet ihn genauso großartig wie die dauerverwöhnten Z'ler: Alle sind sich einig, in ihrer Bewunderung für den Mann mit Kultkrause, Palette, Spachtel und Leinwand. Nicht einmal Jutta Ditfurth und Jakob Augstein haben etwas auszusetzen. Welche Marke kann das schon von sich behaupten?

Ja, man kann seine Bilder »dislikern« und als trivialen Kitsch ignorieren. Seine Liebe und Leidenschaft aber, die stecken an. »He has so much« liest man in Internetforen immer wieder. Bob Ross ist nicht der glatte Fernsehstar, der schmiegig um Anerkennung buhlt oder laut nach Aufmerksamkeit schreit. Im Gegenteil: Bob Ross ist leise. Sehr leise. Der Sanftheit seiner samtweichen, friedfertigen Hypnosestimme gibt man sich widerstandslos hin. Bob Ross ist nicht nur Lehrer, sondern auch Entspannungsprogramm. Ein Mantel aus Glückseligkeit.

Ist der, also der gerade angesprochene Mantel, nicht die passende Ausrüstung, wenn sich Unsicherheitszonen immer weiter ausweiten? Wenn jeder, der in eine Organisation (ein Krankenhaus) eintritt auch – und jetzt nutzen wir ein Bild des »Ökonomen« Michel Houllebecq – in eine Kampfzone eintritt, braucht es dann nicht kompensatorische Sicherheiten? Ein Klima, in dem man sich als Mitarbeiter auch ausprobieren kann, in dem man wachsen und glücklich werden kann (siehe Brand Happiness). Dazu muss der sog. »operating core« der Organisation (Mintzberg 2009 bezeichnet damit den betrieblichen Kern bzw. die wertschaffenden Einheiten einer Organisation) auch vernünftig ausgestattet und abgesichert sind. Und darum kümmern sich die Leader. Denn sie wissen: Wen man ins Risi-