



> Empfehlungsmarketing: Wer von seinem Unternehmen restlos überzeugt ist, wird es enthusiastisch weiterempfehlen. Sie müssen also Kopf und Herz Ihrer Mitarbeiter berühren und erobern.

FOTO: FOTOLIA/YURI ARCURS

TEAM & ENTWICKLUNG

Begehrter Pflegedienst

Social Web und Social Media haben das Empfehlungsmarketing revolutioniert und ihm – gerade im Personalgewinnungsbereich – zu einer Renaissance ohne Gleichen verholfen. Alles unterliegt heute dem bisweilen gnadenlosen Urteil aufgeklärter Marktteilnehmer. „Social Sharing“ wird dies auch genannt. Es ist schon ganz selbstverständlich geworden, dass wir uns webbasiert dazu äußern, warum wir was worüber denken, wo wir uns wie engagie-

ren und warum wir von anderem lieber die Finger lassen. Bis zu neunzig Prozent der Internet-User finden die Bewertungen anderer wichtig und folgen den Ratschlägen der Community.

Wer heute nicht empfehlenswert ist, steht morgen ohne adäquate Mitarbeiter da und ist übermorgen nicht mehr konkurrenzfähig. Ob es Ihnen nun gefällt oder nicht: Das, was Menschen über Ihr Unternehmen sagen, hat

bei Google & Co. Vorrang vor dem, was Sie als Unternehmer/PDL über sich selbst verbreiten. Dabei spielen Meinungsportale, User-Foren, Blogbeiträge, Presseartikel und Mundpropaganda eine zunehmend wichtige Rolle. Diese werden auch mit „Earned Touchpoints“ (= verdiente Berührungs-Pluspunkte) bezeichnet, denn man kann sie nicht wie eine Stellenanzeige kaufen, sondern man muss sie sich stattdessen erarbeiten. Von veränderungswilligen Interessenten werden immer öfter zuerst die O-Töne der Mitarbeiter im Netz angesteuert (vgl. Schüller 2014a: 15). Google nennt diese Inhalte „Zero Moments of Truth“ (ZMOT). Es sind die Momente der Wahrheit vor dem ersten persönlichen Kontakt, die schonungslos sichtbar machen, was von den Versprechen Ihres Unternehmens den Arbeitnehmern gegenüber nach deren Meinung zu halten ist.

IHRE CHANCE: WERDEN SIE ZU EINER „LOVEMARK“

„Sei wirklich gut und bring die Leute dazu, dies vehement weiterzutragen“, so lautet der Kern der Botschaft. Gut meint exzellent in der Dienstleistung und nicht „böse“ im Sinne von berechnend, tricky oder ausbeutend.

Der Wettbewerb um Personal wird auf dem Marktplatz der gelebten Unternehmenskultur geführt. Es geht darum, wie die Organisationsziele angestrebt und umgesetzt werden und ihre Einhaltung überwacht wird. Denn: Die Einzigen, die in einer vernetzten Gesellschaft glaubwürdig für Vertrauen sorgen und sogar Vertrauensverluste wiedergutmachen können, sind die, die wissen, wie es in Ihrer Einrichtung läuft: die Kunden und die Mitarbeiter.

PRAXIS-TIPP

EIGENE DENKBLOCKADEN ÜBERWINDEN

Schreiben Sie auf, was Sie tun würden, wenn es das „Aber“ nicht gäbe ...

Sammeln Sie Ihre Ideen in einer Liste. Und dann nehmen Sie sich diese Liste zum Abarbeiten vor. Das sind im Wesentlichen die Dinge, die Sie anpacken sollten.

- Lassen Sie sie mit menschengerechten Strukturen, flachen Hierarchien, kurzen Dienstwegen, gelingenden Absprachen und fairem Vorgehen zu Ihren Fürsprechern und Unterstützern werden.
- Holen Sie Meinungen ein, nutzen Sie Ideen und Empfehlungen vieler: Sammeln Sie Lovemarks dadurch, dass Sie Klarheit und Überschaubarkeit in den Strukturen mit einer überzeugenden Kultur kombinieren.

Das Organisationsklima ist geprägt durch die Art und Weise, wie die Organisation auf ihre Rahmenbedingungen reagiert, durch die Ziele und das Führungshandeln. Ein echtes, warmes Lächeln und all die vielen kleinen freiwilligen Gesten des Entgegenkommens, die sich so gut anfühlen, sind eine Frage der Einstellung, also des „Wollen-Wollens“ – Ihres und das Ihrer Mitarbeiter (vgl. Schüller 2014b). Es beeinflusst das Wohlbefinden im Alltag, das Vertrauen, das Ihre Mitarbeitenden in Sie setzen und die Zuversicht, mit der sie erforderliche Veränderungsprozesse (mit-)gestalten. Das Organisationsklima beeinflusst die

» Ein Pflegedienst, der heute nicht empfehlenswert ist, steht morgen ohne adäquate Mitarbeiter da und ist übermorgen nicht mehr konkurrenzfähig.

Mitarbeiterzufriedenheit, die Art und Weise, wie das organisationale Lernen stattfindet und wie es gelingt, das intellektuelle und emotionale Potenzial, sowohl des Einzelnen als auch der Teams, auf allen Ebenen zu erschließen.

WEG VON TOP-DOWN-STRUKTUREN

Ein Unternehmen, das nur von einer Person gelenkt wird, das war früher die Normalität. Heute programmieren Sie mit diesem Stil Ihren Misserfolg (vgl. Lohmann 2012). Denn seit den Siebzigerjahren hatte unsere Gesellschaft so viel Wohlstand erreicht, dass auch ein Arbeiter es sich leisten kann, seine Kinder auf das Gymnasium zu schicken. Immer mehr Menschen nahmen und nehmen diese Chancen wahr. Mit Bildung geht zunehmende Individualisierung Hand in Hand. Menschen mit hohem Potenzial arbeiten nicht nur, um ihre Brötchen zu verdienen, sondern wollen Sinn in dem sehen, was sie tun. Sie wollen nicht nur in Entscheidungsprozesse einbezogen, sondern auch individuell geführt werden. Und sie wollen nahe beim Kunden und ihrem Erfolg sein. Für solche Mitarbeiter stellen Sie die Pyramide auf den Kopf: Unten stehen Sie und unterstützen die Mitarbeiter, die oben im direkten Kundenkontakt stehen und nahe an deren Wünschen sind.

Entwickeln Sie eine Vorstellung davon, wie Sie Ihre Organisation in Zukunft aufbauen wollen, weit weg von Top-down-Strukturen. Wichtig ist es, die folgenden, zukunftsweisenden Fragen zu stellen:

- Was wollen und müssen wir organisatorisch, hierarchisch, menschlich tun, um dieses „neue“ Bild von gemeinsamer Arbeit mit Leben zu füllen?
- Von allen Dingen, die Sie bei uns mögen, was gefällt Ihnen davon am besten?
- Und wenn es eine Sache gibt, die wir unbedingt verbessern sollten, was wäre das Wichtigste für Sie?
- Wie würde Ihr perfekter Arbeitsplatz aussehen, erzählen Sie mal!

Von hier aus geht es voran. In die wirklichen Prozesse mit Ihren wirklichen Menschen mit deren realen Begabungen, Leidenschaften und Zielen – so wie sie jetzt sind.

Denken Sie bei Ihrem Entwicklungsweg daran, dass prinzipiell alle Menschen zwei große Triebfedern haben: Dazugehören und sich entwickeln zu können! Wirkliches Lernen und Entwickeln ermöglichen Sie als PDL, wenn jede einzelne Person erfährt, dass sie – gemäß ihrem Potenzial, ihrem Können und Wollen – gefragt und beteiligt ist und dass Ziele angestrebt werden, die zukunftsorientiert, ethisch vertretbar und an den Bedarfen der Praxis orientiert sind.

Und natürlich müssen sich Ihre Mitarbeitenden erst an das selbstbestimmte Arbeiten gewöhnen. Schritt für Schritt und gut unterstützt durch Sie:

1. Kompetenzanalyse und Befähigung.
2. Anlaufstelle für Fragen und Zweifel sind Sie, wenn es zu Schwierigkeiten kommt.
3. Vereinfachung aller Abläufe mit dem Ziel hoher Dezentralität.

Ergebnis: Ihre Mitarbeiter fangen an, selbst Entscheidungen zu treffen und Abläufe zu optimieren. Nicht alle, aber viele und vor allem die, auf die es Ihnen im Sinne der zukunftsorientierten Ausrichtung Ihres Dienstes ankommt. Wichtig ist, dass Sie bei allem, was Sie strukturieren, organisieren und für die Zukunft planen, nicht zulassen, dass Lösungen hinter Zuständigkeitsblockaden versauern. Und dass Sie in der Art, wie Sie strukturieren und steuern, Ihre Einrichtung immer wieder begehrenswert für Mitarbeiter machen.

BEGEISTERUNG EMPFIEHLT

Das Empfehlungsgeschäft lebt von der Faszination. Sie systematisch anzukurbeln, gelingt mit Begeisterungsfaktoren. Ein Fehlen wird Ihnen vom Mitarbeiter nicht groß übel genommen, aber Begeisterung ist der eigentliche WOW!-Faktor, der es bringt: Die „gefühlte“ Wertschätzung, verbunden mit Herzlichkeit, absoluter Fairness und erprobter Zuverlässigkeit ist Dreh- und Angelpunkt. Dazu die kleine, nette Überraschung – die persönliche Erfahrung bei Ihnen, die einen so freut, dass man sie gleich weitererzählt. So können Sie nur gewinnen und ein engagiertes Weitersagen bewirken. Seien Sie sicher: Wer von Ihrem Unternehmen restlos überzeugt und Ihnen wohlgesonnen ist, wird Sie enthusiastisch weiterempfehlen. Für seine Freunde will jeder einfach nur das Beste. Sie müssen also Kopf und Herz Ihrer Mit-

arbeiter berühren und erobern. Das ist die Herausforderung. Es geht bei den „High Potentials“, die Sie dringend zur Weiterentwicklung Ihres Dienstes brauchen, nicht mehr um ein „Geht so“-Urteil, sondern um „hop“ oder „top“. Jeder Dienst hat das Potenzial top zu sein. Und: Vergessen Sie nicht, wenn Sie einen neuen Mitarbeiter einstellen, zu fragen, wer Ihren Dienst empfohlen hat!



Literatur:

Schüller, A.: Das Touchpoint Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt. Gabal

Schüller, A.: Zukunftstrend Empfehlungsmarketing. Der beste Umsatz beschleuniger aller Zeiten. Business Village2014b

Lohmann, D.: ... und mittags geh ich heim. Die völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen. Linde international 2012



KARLA KÄMMER

Inhaberin von Karla Kämmer
Beratungsgesellschaft in Essen
www.kaemmer-beratung.de
E-Mail: info@kaemmer-beratung.de