

## Mitarbeitendenbindung wirksam stärken

### Mitarbeitende verstehen, Fluktuation verringern, Leistungsfähigkeit erhöhen

Der Fachkräftemangel stellt für Krankenhäuser in Deutschland ein strukturelles Risiko dar. Die Lage ist kritisch. 94 % der offenen Pflegestellen auf Allgemeinstationen können nicht besetzt werden. Auch auf rund drei Vierteln der Intensivstationen und in zwei Dritteln der Kinderkliniken bleiben Stellen dauerhaft vakant. Eine Entspannung ist nicht absehbar. Innerhalb der nächsten drei Jahre erwarten 75 % der Häuser eine Verschlechterung in der Intensivpflege und 86 % auf den Allgemeinstationen. Die Konsequenzen sind absehbar: Kapazitäten müssen zurückgefahren werden, die Versorgungsqualität gerät unter Druck und die wirtschaftliche Lage verschärft sich.

In Zeiten des Fachkräftemangels ist die Bindung der Mitarbeitenden für die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit eines Krankenhauses von entscheidender Bedeutung. Wer seine Mitarbeitenden hält, stabilisiert Dienstpläne, reduziert Einarbeitungskosten und senkt Fehlerrisiken. Kontinuität in den Teams steigert Motivation und Produktivität. Gleichzeitig stärkt dies die Arbeitgebermarke, sodass Empfehlungen zunehmen und Vakanzen schneller besetzt werden können. Führungskräfte gewinnen Handlungsspielraum, weil weniger Alltagsprobleme gelöst werden müssen und notwendige Veränderungen in eingespielten Teams schneller umgesetzt werden können.

Viele Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung verfehlen jedoch ihre Wirkung, weil Entscheidungen häufig allein auf Kennzahlen statt auf einer fundierten Ursachenanalyse basieren. Häufig werden nur Symptome gemessen, Daten ohne Kontext dargestellt und Ergebnisse so stark aggregiert, dass die spezifischen Bedürfnisse der im Haus vorhandenen Mitarbeitendensegmente nicht sichtbar werden. Die Folge: Maßnahmen bleiben oberflächlich, strukturelle Faktoren werden nicht berücksichtigt und Erwartungen werden nicht erfüllt. Dabei investieren die meisten Krankenhäuser bereits viel in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Die Wirkung dieser Investitionen, etwa in Employer Benefits, bleibt jedoch häufig unklar.

### **Unser Ansatz: Ursachen erkennen. Wirkung erzielen.**

Viele Krankenhäuser und Kliniken greifen als Entscheidungsgrundlage auf klassische Mitarbeitendenbefragungen zurück. Standardisierte Fragebögen liefern jedoch nicht den Ursprung der Probleme, denn generisch gebildete Items können die Vielfalt der Anspruchsprofile der Mitarbeitenden nicht darstellen. Kennzahlen ohne Kontextualisierung führen zu keinen tragfähigen Entscheidungen.

Unser Mixed-Methods-Ansatz fokussiert Ursachen statt Symptome. Wir verbinden qualitative Tiefenanalysen mit einer maßgeschneiderten, krankenhauspezifischen Befragung. So identifizieren wir die spezifischen Hebel für die Bindung verschiedener Mitarbeitendensegmente in Ihrem Haus. In einem partizipativen Prozess mit Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden übersetzen wir Erkenntnisse in umsetzbare Maßnahmen. Priorisiert nach Wirkpotenzial und Machbarkeit, mit klaren Verantwortlichkeiten und Meilensteinen. Während der Implementierung werden die Maßnahmen fortlaufend empirisch validiert, um zielgerichtet nachsteuern zu können und so Fehlinvestitionen in ineffektive Aktivitäten zu vermeiden. So wird aus Erkenntnissen messbare Wirkung für ihr Haus.

## **Ihre Vorteile auf einen Blick**

### **1 | Fundierte Entscheidungsgrundlagen**



Sie die Ursachen hinter den Problemen. Zusätzlich erhalten Sie tiefgehende Einblicke über die relevanten Hebel zur Mitarbeitendenbindung detailliert und aufgeschlüsselt nach Standort, Abteilung und Mitarbeitenden-segment sowie die Entwicklung der Zufriedenheit im Zeitverlauf. Durch die Identifikation der relevanten Hebel lassen sich Kosten für ineffektive Maßnahmen vermeiden.

### **2 | Gesteigerte Wirtschaftlichkeit**



Sie reduzieren Fluktuationskosten und stabilisieren Ihre Personalstruktur. Indem wir die Ursachen für Abgänge identifizieren, können Mitarbeitende effektiv gebunden werden.

### **3 | Operative Leistungsfähigkeit**



Sie minimieren Ausfallrisiken, erhöhen Planbarkeit und sichern eine kontinuierliche Versorgungsqualität. trotz eines angespannten Arbeitsmarktes.

### **4 | Hohe Veränderungsakzeptanz**



Ihre Mitarbeitenden werden von Beginn an eingebunden. Sie können ihre Perspektiven, Erfahrungen und Anliegen einbringen, wodurch zentrale Themen sichtbar werden. Diese Beteiligung schafft Verständnis, erhöht die Akzeptanz neuer Lösungen und erleichtert deren Umsetzung.

### **5 | Starke Position im Arbeitgebermarkt**



Sie steigern Ihre Attraktivität in einem umkämpften Arbeitsmarkt. Ein klarer Vergleich zu realen Wechseloptionen zeigt, wo Sie überzeugen, wo Nachholbedarf besteht, und welche Arbeitgeberbotschaften wirken.

## **Fünf Schritte von der Analyse zur Wirkung**

Wir bieten Ihnen einen integrierten Prozess zur Steigerung der Mitarbeitendenbindung – von der fundierten Analyse über die Entwicklung passgenauer Maßnahmen bis hin zur Umsetzung und abschließenden Wirksamkeitsprüfung. Da jedes Krankenhaus eine individuelle Ausgangslage hat, passen wir das Vorgehen maßgeschneidert an Ihre Bedürfnisse an. Falls Sie Unterstützung bei einem spezifischen Problem suchen: Die Abschnitte „Tiefeninterviews“ (1. Phase) und „Workshops“ (4. Phase) können auch einzeln durchgeführt werden. Nachfolgend skizzieren wir den Gesamtprozess.



## 1. Tiefeninterviews: Die tatsächlichen Motive der Mitarbeiterbindung ermitteln

### Das Ziel:

Gemeinsam erlangen wir ein fundiertes Verständnis davon, was Ihre Mitarbeitenden unter einem „guten Arbeitgeber“ verstehen. Die *nextexpertizer*-Analyse macht sichtbar, warum Mitarbeitende bleiben oder gehen, an welchen Stellen Fluktuationsgefahr besteht und welche Themen den größten Effekt auf die Mitarbeitendenbindung haben. Dieses Verständnis sichert, dass alle weiteren Schritte exakt auf die tatsächlichen Anforderungen Ihrer Mitarbeitenden zugeschnitten sind.

### Unser Vorgehen:

Wir führen mit einer zuvor definierten Stichprobe aus Pflege, Ärzteschaft und Verwaltung qualitative Interviews mit unserer Methode *nextexpertizer* durch. Die in den Interviews frei formulierten Aussagen werden dabei in eine auswertbare Themen-Matrix überführt. Alle Interviews werden dann zu einem gemeinsamen Datensatz zusammengeführt. So werden qualitative Beschreibungen strukturiert und quantifizierbar. Alle Originalzitate der Befragten bleiben dabei erhalten. Datenschutz und Anonymität sind zu jeder Zeit gewährleistet.

### Das Ergebnis:

- **Einrichtungsspezifische Bindungskriterien:** Sie verstehen, welche Kriterien für Ihre Mitarbeitenden zur Bewertung ihrer Zufriedenheit und Loyalität wichtig sind.
- **Treiber-/Hemmnis-Matrix:** Sie verstehen, welche Themen Mitarbeitendenbindung am stärksten positiv und negativ beeinflussen.
- **Mitarbeitendensegmente:** Sie verstehen, welche Gruppen von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Anforderungen für eine erfolgreiche Bindung es in Ihrem Haus gibt.
- **Relevante Wechseloptionen:** Sie verstehen, welche Arbeitgeber als echte Alternativen gesehen werden und wie Sie Ihre Arbeitgebermarke gezielt stärken können.

## 2. Quantifizierung: Mit passgenauen Fragebögen den Ist-Zustand erfassen

### Das Ziel:

Wir machen sichtbar, wie stark die im ersten Schritt identifizierten Bindungsfaktoren in Ihrer Belegschaft verbreitet sind und welche Unterschiede zwischen Berufsgruppen, Standorten oder Abteilungen bestehen. So entsteht ein fundiertes, repräsentatives Bild der Situation im gesamten Haus.

### Unser Vorgehen:

Auf Basis der identifizierten Bindungskriterien, Treiber/Hemmnisse und Mitarbeitendensegmente entwickeln wir Ihren organisationsspezifischen Fragebogen *nextquantifier*. Statt allgemeiner Standardfragen enthält dieser ausschließlich Themenfelder, die für die Bindung Ihrer Belegschaft relevant sind. Die Befragung kann entweder als Vollerhebung oder mit einer repräsentativen Stichprobe durchgeführt werden. Auch in dieser Phase sind Datenschutz und Anonymität stets gewährleistet.

### Das Ergebnis:

- **Kennzahlen mit Kontext:** Sie verstehen Kennzahlen im Zusammenhang mit ihren Ursachen. Jedes Fragebogen-Item basiert auf klar identifizierten Bindungskriterien sowie relevanten Treibern oder Hemmnissen. So lassen sich die quantitativen Kennzahlen mit den qualitativen Ergebnissen in Beziehung setzen. Damit zeigen die Werte stets den Kontext der konkreten Arbeitsrealität Ihres Hauses.

- **Segmentierung:** Sie erkennen, wo in Ihrem Haus Bindung stark/schwach ist und warum. Auswertungen sind nach Abteilungen, Standorten, Dienstmodellen oder anderen Kennwerten möglich.
- **Verteilung der Mitarbeitendensegmente:** Sie erhalten einen repräsentativen Überblick über die Verteilung der Mitarbeitendensegmente je Abteilung/Standort.
- **Zeitliche Entwicklung:** Sie verstehen, wie sich die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden in der Vergangenheit entwickelt hat, welche Ursachen es dafür gibt und welche Veränderungen in der Zukunft erwartet werden.
- **Akzeptanz:** Da die Fragen direkt aus den genannten Anliegen Ihrer Beschäftigten abgeleitet werden, erkennen die Befragten leichter den Nutzen der Befragung. Das Gefühl, ernst genommen zu werden, erhöht die Rücklaufquoten, fördert ehrliche Antworten und damit die Datenqualität.
- **Bewertung bisheriger Initiativen:** Optional können bisherige Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung analysiert und bewertet werden. Sie erkennen dadurch, welche Maßnahmen tatsächlich funktionieren und welche nicht. So lassen sich unnötige Kosten durch ineffektive Aktivitäten vermeiden.

### 3. Datenanalyse: Die relevanten Erkenntnisse aus den Daten ableiten

#### Das Ziel:

Wir verdichten die qualitativen und quantitativen Daten zu einem klaren Gesamtbild, aus dem sich konkrete Erkenntnisse ableiten lassen, die als belastbare Grundlage für Entscheidungen dienen und direkt in umsetzbare Handlungsempfehlungen übersetzt werden können.

#### Unser Vorgehen:

Nach Vorliegen der Ergebnisse aus der qualitativen Tiefenanalyse und der quantitativen Befragung führen wir beide Datenstränge zusammen. Diese Kombination liefert drei konkrete Mehrwerte: (1) Kennzahlen gewinnen Erklärungstiefe, (2) qualitative Aussagen erhalten statistische Relevanz und (3) priorisierte Hebel lassen sich nachvollziehbar gegenüber Stakeholdern begründen. Aus diesen Erkenntnissen erstellen wir einen tiefgehenden Ergebnisbericht und präsentieren diesen.

#### Das Ergebnis:

- **Ergebnisbericht:** Wir bereiten alle Ergebnisse zu einer übersichtlichen PowerPoint-Präsentation auf. Grafischen Darstellungen machen komplexe Zusammenhänge auf einen Blick verständlich. Auf Wunsch kondensieren wir die Ergebnisse zu einem kompakten Management-Summary.
- **Workshop:** Wir präsentieren die Ergebnisse Ihren relevanten Stakeholdern und leiten gemeinsam Handlungsempfehlungen ab.
- **Nextpersona (optional):** Auf Wunsch generieren wir aus den Mitarbeitendensegmenten nextpersonas. Das sind KI-gestützte Chatbots, welche die typische Denkweise eines Segments realitätsnah simulieren. So können sie vorab einen Eindruck von der Reaktion der Mitarbeitendensegmente auf geplante Maßnahmen oder Kommunikationsentwürfe erhalten. Der Chatbot zeigt, welche Argumente überzeugen, welche Bedenken auftauchen und welche Formulierungen missverständlich wirken könnten.

#### 4. Workshops: In partizipativen Workshops Maßnahmen entwickeln

##### **Das Ziel:**

Die Analyseergebnisse werden in konkrete, umsetzbare Maßnahmen, welche die Mitarbeitendenbindung erhöhen, überführt. Umsetzungsteams mit klaren Verantwortlichkeiten, Zeitplänen, Ressourcen und messbare Erfolgskriterien werden festgelegt. Gleichzeitig sichern wir Akzeptanz und Commitment bei Führung und Mitarbeitenden.

##### **Unser Vorgehen:**

In einem ein- bis zweitägigen Großgruppenworkshop bringen wir Fach- und Führungskräfte aus Medizin, Pflege und Verwaltung zusammen. Mit unserer digitalen Beteiligungsplattform *nextmoderator* können auch mehrere Hundert Beteiligte vor Ort, online oder hybrid effizient zusammenarbeiten. Zunächst präsentieren wir die Analyseergebnisse. Auf dieser Basis entwickeln alle Teilnehmenden konkrete Maßnahmenvorschläge zur Mitarbeitendenbindung. Anschließend bewerten die Beteiligten alle Maßnahmen nach Wirksamkeit und Umsetzbarkeit und bilden Projektteams, die für die Umsetzung der jeweils ausgewählten Maßnahmen zuständig sind. Nach dem Workshop prüfen und priorisieren wir gemeinsam mit der Krankenhausleitung und den zuständigen Projektteams die Vorschläge nach Dringlichkeit, Relevanz, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit. Auf Basis des abgestimmten Maßnahmenkatalogs unterstützen wir Sie beim Aufbau von Umsetzungsteams.

##### **Das Ergebnis:**

- **Maßnahmenkatalog:** Sie erhalten priorisierte, umsetzbare Maßnahmenpakete innerhalb kürzester Zeit.
- **Roadmap:** Sie erhalten einen Implementationsplan zur Umsetzung der Maßnahmenpakete.
- **Umsetzungsteams:** Wir unterstützen Sie beim Aufbau von Umsetzungsteams mit klar definierten Zielen, Zeitrahmen und Ressourcen, präzise abgestimmt auf die Implementation der Maßnahmenpakete.

#### 5. Monitoring: Wirkung messen und nachsteuern

##### **Das Ziel:**

Die Wirkung der beschlossenen Maßnahmen auf die Mitarbeitendenbindung messbar machen und bei Fehlentwicklungen gezielt nachsteuern.

##### **Unser Vorgehen:**

Der abgestimmte Maßnahmenkatalog wird durch die Umsetzungsteams implementiert. Auf Wunsch begleiten wir die Umsetzung. Ergänzend führen wir regelmäßige Pulse-Checks mit *nextquantifier* durch, um die Effekte der Maßnahmenumsetzung zu messen und Ihnen ein aktuelles Lagebild über die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden zu verschaffen. Da die einrichtungsspezifischen Bindungskriterien zumeist für drei bis fünf Jahre stabil bleiben<sup>1</sup>, kann der Pulse-Check kompakt, zielgerichtet und ressourcenschonend konzipiert werden. Eine erneute qualitative Tiefenanalyse (1. Schritt) ist nicht notwendig.

---

<sup>1</sup> Tiefgreifende Strukturveränderungen wie zum Beispiel eine Fusion, Zusammenlegung oder Restrukturierung können zu einer Neuordnung Bindungskriterien führen. In dem Fall ist eine Wiederholung der qualitativen Tiefenanalyse ratsam.

## Das Ergebnis:

- **Messbarer Fortschritt:** Sie erhalten einen regelmäßigen Überblick über die Wirkung und Umsetzung der Maßnahmen. Dabei kann geprüft werden, ob die Maßnahmen erfolgreich sind, sodass Sie gezielt nachsteuern und Fehlinvestitionen vermeiden können.
- **Verbindliche Steuerungsroutinen:** Wir unterstützen Sie dabei, dass die Mitarbeitendenbindung zum kontinuierlichen Steuerungsprozess wird.
- **Dialog mit Mitarbeitenden:** Sie bleiben im Dialog mit Ihren Mitarbeitenden. Kontinuierliches Feedback ermöglicht ein schnelles Reagieren auf Bedürfnisse und erhöht die Akzeptanz.

### Case: Universitätsklinikum

#### Ausgangslage

Im Zuge der Neustrukturierung eines Universitätsklinikums stand das Haus vor folgender zentralen Herausforderung: Die Veränderungen konnten nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden sie aktiv mittragen und sich langfristig an das Haus gebunden fühlen. Zwischen Umzugsdruck, hoher Belastung und Unsicherheit fehlten Orientierung, Vertrauen und Motivation. Klassische Befragungen boten keine ausreichende Grundlage, um zu verstehen, was die Mitarbeitenden wirklich bewegte und welche Faktoren ihre Bindung stärkten oder gefährdeten.

#### Vorgehen

Mit nextexpertizer wurde ein tiefes Verständnis der Perspektiven der Mitarbeitenden geschaffen. In Interviews mit Personen aus Pflege, Medizin und Verwaltung entstand ein präzises Bild der Bindungstreiber und -risiken. Die Analyse machte sichtbar, wo Vertrauen fehlte, welche Themen Unsicherheit auslösten und welche Werte Orientierung und Identifikation mit dem Haus gaben.

Darauf aufbauend entwickelten Führungskräfte und Mitarbeitende in einer Großgruppenveranstaltung mit nextmoderator konkrete Maßnahmen zur Bindungsstärkung. Durch die offene Beteiligung entstand ein gemeinsames Verständnis der Ziele, die Maßnahmen wurden von den Mitarbeitenden mitgetragen und die Akzeptanz für deren Umsetzung war hoch.

#### Ergebnis

Innerhalb kurzer Zeit veränderte sich die Stimmung spürbar. Mitarbeitende fühlten sich gehört, Führungskräfte gewannen Klarheit über Bindungstreiber, und Maßnahmen wurden als eigene Lösungen verstanden. Der Prozess schuf Vertrauen, Orientierung und eine neue Dialogkultur, die die Mitarbeitendenbindung nachhaltig stärkte. Heute gilt dieser Ansatz im Universitätsklinikum als Beispiel dafür, wie Mitarbeitendenbindung gezielt gefördert wird, wenn Erkenntnis, Beteiligung und konkrete Maßnahmen Hand in Hand gehen.

## **Warum nextpractice?**

nextpractice unterstützt Organisationen dabei, Ihre Zukunftsfähigkeit zu steigern. Unser Ansatz verbindet evidenzbasierte Diagnostik mit wirksamer Umsetzung. Unsere Prozesse sind nicht Top-down konzipiert, sondern beziehen die Menschen vor Ort aktiv ein. Partizipation ist für uns kein begleitendes Element, sondern der zentrale Hebel für eine nachhaltige Transformation.

Seit über zehn Jahren unterstützen wir Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen bei Mitarbeitendenbindung und partizipativer Transformation. Mit unseren einzigartigen Methoden wie *nextexpertizer*, *nextquantifier*, *nextpersona* und *nextmoderator* liefern wir modernste Analyse- und Umsetzungskompetenz. So kombinieren wir erprobte Branchenkompetenz mit frischer Innovation.

*„Mit nextpractice haben wir einen Partner gewonnen, der unsere Mitarbeitende- und Führungskräftebefragungen von Anfang an äußerst erfolgreich begleitet. Nachdem wir bereits drei Befragungen in unseren Häusern durchgeführt haben, sind sie inzwischen ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Durch die aktive Berücksichtigung der Mitarbeitendenperspektive hilft nextpractice uns dabei, die angestrebten Veränderungen im Unternehmen wirkungsvoll umzusetzen und den Anforderungen an einen 'guten Arbeitgeber' gerecht zu werden.“*

- Geschäftsführer eines Kreiskrankenhauses

## **Sprechen Sie uns an:**

Gerne stellen wir Ihnen unser Vorgehen und die Einsatzmöglichkeiten in Ihrem Haus in einem unverbindlichen Gespräch vor. Auf Wunsch unterstützen wir Sie auch bei der internen Präsentation gegenüber Gremien, Trägern oder Mitarbeitenden.



**André Sobieraj**  
Ansprechpartner Kliniken  
nextpractice consulting GmbH & Co. KG  
Am Tabakquartier 50  
28197 Bremen

Tel.: +49 (0)421 3355880  
[a.sobieraj@nextpractice.de](mailto:a.sobieraj@nextpractice.de)