

Carolin Anter, Lothar Campe

# Mitarbeiter-Loyalität stärken

## Strategien für Krankenhäuser im Wettbewerb um Fachkräfte

Wie kommt Mitarbeiterbindung in Krankenhäusern zustande? Ergebnisse einer zehnjährigen Langzeituntersuchung ermöglichen einen Einblick in die Bedürfnisse und Erwartungen von Krankenhausmitarbeitern an ihren Arbeitgeber. Für Loyalität sind Gehalt und freiwillige betriebliche Zuwendungen nicht die wichtigsten Einflussfaktoren. Wichtiger sind Aspekte wie etwa die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, mit der Tätigkeit an sich, mit dem Führungsstil oder einer funktionierenden Zusammenarbeit in Teams. Bindung entsteht über Personen und deren Verhalten, also beispielsweise die Führungskraft oder Kollegen.

Kündigt ein guter Mitarbeiter, ist es in der Regel sehr teuer, diese Stelle gleichwertig zu besetzen. Fachkräfte sind knapp, die Auswahl an Bewerbern oft nicht allzu groß. Was also tun? Die Konsequenzen des Fachkräftemangels zeichnen sich auch im Krankenhausbereich ab. Deshalb sind gute und vor allem loyale Mitarbeiter für das Fortbestehen von Krankenhäusern von zentraler Bedeutung.

Bisher reagieren Krankenhäuser mit kreativen Rekrutierungsstrategien, suchen etwa gezielt Fachkräfte im Ausland oder geben Stipendien für Medizinstudenten. Gelingt die Rekrutierung, beginnt der schwierige Teil der Arbeit mit einer zum Teil langwierigen und kostspieligen Einarbeitung, bis die neuen Mitarbeiter schließlich ihr volles Potenzial zeigen. Während der Ideenvorrat bei der Rekrutierung nicht auszugehen scheint, fehlt häufig eine klare Strategie, um mühsam gewonnene Mitarbeiter langfristig zu binden.

Ein Umdenken bei der Führungskräfteentwicklung und in der multiprofessionellen Zusammenarbeit ist notwendig, um Mitarbeiter zu binden. Die Krankenhäuser, die sich heute intensiv mit dem Thema Retention Management beschäftigen, haben eine höhere Chance, ihre Mitarbeiter zu behalten und sich im Wettbewerb um neue Mitarbeiter durchzusetzen.

### Informationsfluss verbessern, Teams stärken

Durch Geld-Prämien und freiwillige betriebliche Zuwendungen versuchen Krankenhäuser, für neue Mitarbeiter attraktiv zu werden. Doch haben diese Mittel erfahrungsgemäß lediglich einen kurzfristigen Motivationseffekt. Diese Einflussfaktoren wurden durch die zitierte Untersuchung hinterfragt, mit dem Ziel, das Krankenhausmanagement für die mannigfaltigen Möglichkeiten zur Bindung von Mitarbeitern zu sensibilisieren. Die Studie der in vivo GmbH basiert auf rund 40 000 Antworten von Mitarbeitern aus 31 Krankenhäusern in einem Zeitraum von zehn Jahren zwi-

schen 2009 und 2018. Unter Einbeziehung eines Berufsgruppenvergleichs beleuchtet die Untersuchung vor allem drei Fragestellungen:

- Gibt es mehr Bindungselemente als Geld, mit statistisch signifikantem Einfluss auf die Mitarbeiterbindung?
- Existieren Berufsgruppen, denen durch Retention Management ein besonderes Augenmerk gewidmet werden sollte?
- Existieren Möglichkeiten für Krankenhäuser, kurzfristig und wirkungsvoll Mitarbeiter zu binden?

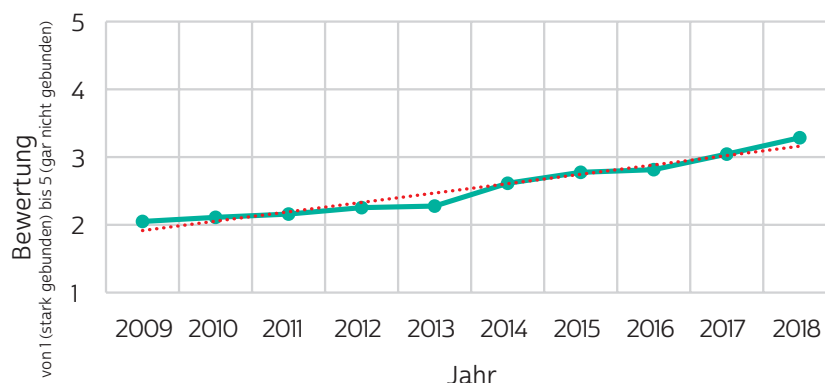
### Studienergebnisse

Die Mitarbeiterbindung innerhalb der Stichprobe hat sich im Verlauf der zehn Jahre jährlich im Durchschnitt um 5,5 % verschlechtert (► **Abbildung 1**).

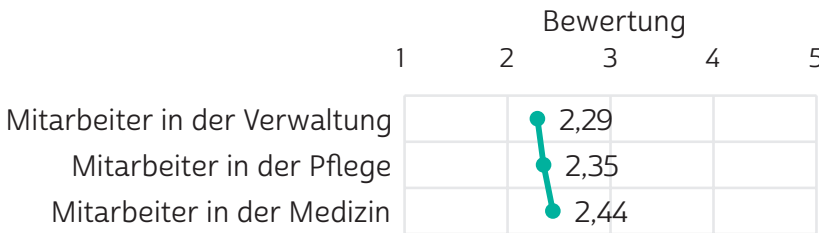
Besonders die Berufsgruppen Pflege und Medizin, also diejenigen, die den Kernprozess repräsentieren, haben die geringste Bindung an den Arbeitgeber (► **Abbildung 2**).

Die Loyalität der Mitarbeiter ist vor allem offensichtlich eines nicht: käuflich. Unter allen Befragten nimmt das Geld nur den fünften Rang im Einfluss auf die Bindung ein. Ein stärkerer Zusammenhang besteht zwischen dem Bindungsgrad und: (vergleiche ► **Tabelle 1**)

**Abbildung 1: Entwicklung der Mitarbeiterbindung**  
(Frage: „Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, würde ich mich wieder in diesem Krankenhaus bewerben.“ Skala: 1 = stark gebunden bis 5 = gar nicht gebunden)



**Abbildung 2: Mitarbeiterbindung nach Berufsgruppen (Frage: „Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, würde ich mich wieder in diesem Krankenhaus bewerben.“ Skala: 1 = stark gebunden bis 5 =gar nicht gebunden)**



Unternehmen zu hinterfragen und ggf. durch geeignete Maßnahmen zu reagieren. Außerdem werden bei vielen Befragungen die testtheoretischen Gütekriterien nicht beachtet, sodass die Ergebnisse nicht oder sehr bedingt interpretierbar sind. Häufig werden Befragungsergebnisse zudem nicht mit anderen Krankenhäusern verglichen.

**Fazit**

Bei der Maßnahmenplanung sollte unbedingt auf eine entsprechende Priorisierung geachtet werden, um einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen.

- dem Informationsfluss innerhalb des Krankenhauses,
- der Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst,
- der Führung und
- einer gut funktionierenden Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter in der Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen hat über zehn Jahre nahezu keine Veränderung erfahren. Ganz offensichtlich ist in diesem Bereich wenig verändert worden.

Der Untersuchung zufolge kommt vor allem den Führungskräften aller Ebenen und Kollegen im Team eine entscheidende Rolle für die Bindung der Mitarbeiter zu: Der bisher stark vernachlässigte Aspekt eines transparenten Informationsflusses ist demnach von entscheidender Bedeutung. Der Informationsfluss ist im Wesentlichen über die Führungsstrukturen veränderbar. Den Führungskräften sollten hier Instrumente, Methoden und Techniken zur Verfügung gestellt werden, dieser zentralen Aufgabe nachzukommen. Dies kann über Seminare, Hospitation, Coaching und andere Instrumente der Personalentwicklung stattfinden.

Eine weitere wichtige Aufgabe von Führung ist, für das Funktionieren von Teams zu sorgen und diese ggf. zu optimieren. Last but not least: Auch die Entwicklung der Mitarbeiter gehört zu den Aufgaben einer guten Führungskraft. Bei all diesen Aufgaben, das zeigt die vorliegende Studie deutlich, ist bei Führungskräften des Gesundheitswesens ein offensichtliches Defizit vorhanden. Es reicht ganz eindeutig nicht mehr aus, sich auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter in einem Krankenhaus nach der Devise: „Ich arbeite gern hier, weil ich Menschen helfen möchte.“ zu verlassen. Bei Mitarbeitern steht der Gesundheitsbereich im Wettbewerb zu allen anderen Wirtschaftsbereichen und muss sich diesem Wettbewerb stellen. Für die Bindung von Mitarbeitern müssen sich Führungskräfte und Führungsstrukturen optimieren und als Wettbewerbsfaktor endlich akzeptiert werden.

Bei all diesen Aufgaben, das zeigt die vorliegende Studie deutlich, ist bei Führungskräften des Gesundheitswesens ein offensichtliches Defizit vorhanden. Es reicht ganz eindeutig nicht mehr aus, sich auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter in einem Krankenhaus nach der Devise: „Ich arbeite gern hier, weil ich Menschen helfen möchte.“ zu verlassen. Bei Mitarbeitern steht der Gesundheitsbereich im Wettbewerb zu allen anderen Wirtschaftsbereichen und muss sich diesem Wettbewerb stellen. Für die Bindung von Mitarbeitern müssen sich Führungskräfte und Führungsstrukturen optimieren und als Wettbewerbsfaktor endlich akzeptiert werden.

Bei all diesen Aufgaben, das zeigt die vorliegende Studie deutlich, ist bei Führungskräften des Gesundheitswesens ein offensichtliches Defizit vorhanden. Es reicht ganz eindeutig nicht mehr aus, sich auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter in einem Krankenhaus nach der Devise: „Ich arbeite gern hier, weil ich Menschen helfen möchte.“ zu verlassen. Bei Mitarbeitern steht der Gesundheitsbereich im Wettbewerb zu allen anderen Wirtschaftsbereichen und muss sich diesem Wettbewerb stellen. Für die Bindung von Mitarbeitern müssen sich Führungskräfte und Führungsstrukturen optimieren und als Wettbewerbsfaktor endlich akzeptiert werden.

**Tabelle 1: Rangordnung der Elemente mit statistisch signifikantem Einfluss auf Mitarbeiterbindung**

	Rang der Faktoren mit Einfluss auf Mitarbeiterbindung 1 = größter Einfluss 10 = niedrigster Einfluss
Informationsfluss innerhalb des Krankenhauses	1
Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst	2
Führung	3
Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen/ Abteilungen	4
Geld und Sozialleistungen	5
Zusammenarbeit innerhalb der Berufsgruppe/ Abteilung	6
Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung	7
Aufstiegsmöglichkeiten	8
Eigenverantwortung	9
Arbeitszeiten	10

**Führungsstrukturen als Wettbewerbsfaktor**

Grundsätzlich gilt es, eine solide Datenbasis zu schaffen. Deshalb sollten Krankenhäuser in regelmäßigen Zeitabständen ihre Mitarbeiter befragen, um die Bindung der Mitarbeiter an das

**Anschrift der Verfasser**

Carolin Anter, M. Sc. in vivo GmbH, Sandbachstraße 10, 49134 Wallenhorst, mail@in-vivo.info/Lothar Campe  
Dipl.-Psychologe

**Redaktionstelefon: 030 20847294-1/-2**

**Fax: 030 20847294-9**