

# „Personal halten und anziehen wie ein Magnet – Einführung und Erprobung des Magnetansatzes in Berliner Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen“

*Ein Projekt der Berufsbildungswerk GmbH (bfw), das im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert wird.*

## Hintergrund und Projektziel

---

Der aktuelle Personalmangel in der Pflege erfordert mehr denn je innovative und nachhaltige Strategien, um Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen zu halten.

In den 80er Jahren wurden im Rahmen einer von der American Academy of Nursing (AAN) in Auftrag gegebene Studie Krankenhäuser untersucht, die trotz des vorherrschenden Fachkräftemangels scheinbar wie Magnete Pflegepersonal anzogen, und gleichzeitig langfristig halten konnten. Diese wirtschaftlich erfolgreichen Einrichtungen wiesen eine hohe Mitarbeiter\_innenzufriedenheit auf, was sich in einer geringen Fluktuations- und Krankenquote des Personals zeigte. Die hohe Mitarbeiter\_innenzufriedenheit hatte wiederum positive Auswirkungen auf die Versorgungsqualität der Patient\_innen: Die Komplikations- und Mortalitätsraten waren geringer; auch die Patient\_innen und Angehörigen waren zufriedener als in herkömmlichen Krankenhäusern.

Grundlage des Magnetkonzeptes ist eine Organisationskultur, die von gegenseitiger Wertschätzung und Respekt geprägt ist, insbesondere auch zwischen den Berufsgruppen. Den Pflegenden wird eine unterstützende Arbeitsumgebung bereitgestellt und sie werden in ihrer Fachkompetenz, Autonomie und Eigenverantwortlichkeit gefördert. In der besagten Studie wurden 14 „Magnetkräfte“ identifiziert, die in 5 Schlüsselkomponenten unterteilt werden. Die Komponenten, an denen eine Magnetereinrichtung erkennbar ist, sind: 1) Transformationale Führung, 2) Strukturelles Empowerment, 3) Vorbildhafte professionelle Praxis, 4) Neues Wissen, Innovationen und Verbesserungen und 5) Empirische Outcomes. Seit den 1990er Jahren ist es in den USA möglich, in einem Zertifizierungsprozess den Magnetstatus zu erlangen, der als sicheres Kennzeichen für die Attraktivität einer Einrichtung steht und als Marketinginstrument genutzt wird. So erfolgreich, dass Magnethäuser sogar auf Bewerber\_innen-Wartelisten zurückgreifen können. Obwohl die Anerkennung seit 2000 auch im Ausland möglich ist, findet das Magnetkonzept in Deutschland erst in den letzten Jahren verstärkt Beachtung. Lediglich eine deutsche Einrichtung befindet sich derzeit auf dem Weg zur Anerkennung. Grund hierfür ist das langwierige, ressourcenaufwändige Verfahren, das einiger Umstrukturierungen im Betrieb bedarf.

Das 3-jährige Projektvorhaben „**Einführung und Erprobung des Magnetansatzes in Berliner Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen**“ möchte sich in Hinblick auf den akuten Personalmangel das erfolgreiche Magnetkonzept zum Vorbild nehmen und dieses angepasst in einzelnen ausgewählten Berliner Pflegeeinrichtungen modellhaft erproben. Auch in Hinblick auf die generalistische Pflegeausbildung besteht die Notwendigkeit, zukunftsfähige Strategien für den

gesamten Pflegebereich anzubieten. Erstmals soll der Magnetansatz ebenfalls in der Altenpflege eingeführt und erprobt werden. Das Projektvorhaben leistet damit einen Beitrag zur Aufwertung der Altenpflege. Projektziel ist die Sicherung von Fachkräften durch Einführung und modellhafte Erprobung des US-amerikanischen Magnetkonzeptes in Berliner Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen. Die Sammlung und Weitergabe von Best-Practice-Beispielen dient als Basis für den weiteren interdisziplinären Austausch sowie Verstetigung und Implementierung. Zu Projektende liegt ein Manual mit Anregungen zur Umsetzung des Magnetkonzeptes in der Pflege in Deutschland vor.

## Projektablauf

---

### DIE ERSTEN SCHRITTE

Die teilnehmenden Häuser, die sich für eine Projektteilnahme bewerben, werden nach vorher festgelegten Kriterien ausgewählt und unterschreiben eine verbindliche Kooperationsvereinbarung.

In einer öffentlichen Auftaktveranstaltung stellt ein „Magnet-erprobtes“ Unternehmen aus Deutschland seine bisherigen Umsetzungsschritte vor. In jeder teilnehmenden Einrichtung wird im Rahmen einer Betriebsversammlung jeweils ein Kick-off durchgeführt, der die einzelnen Projektschritte, aber auch das Magnetkonzept erläutert. Es bilden sich in jedem Haus interdisziplinäre Arbeitsgruppen, die mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen und Vertreter\_innen des Betriebs-/ Personalrats besetzt sind. Diese Arbeitsgruppen werden in einem 3-tägigen Einstiegsworkshop mit den Magnetkomponenten vertraut gemacht, erlernen kreative Analysetechniken und Problemlösungsstrategien sowie Methoden zur Maßnahmen- und Zeitplanung.

### DIE „MAGNET-PHASE“

#### 1. Magnetkomponente „Transformationale Führung“

Transformationale Führungskräfte fungieren als Vorbild und bewirken durch eine erfolgreiche Vermittlung von Werten, Visionen und Zielen positive Veränderungen im Unternehmen, die auch Mitarbeitende stärker binden. Vertrauen, Loyalität und Respekt gegenüber der Führungsperson wachsen. Die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden ist transformational Führenden wichtig. Durch partizipative Einbeziehung fühlen sich Mitarbeitende motivierter und sind eher bereit, gemeinsam an der Erreichung unternehmerischer Ziele zu arbeiten. Transformationale Führungskräfte verfügen über ausgeprägte kommunikative Kompetenzen und setzen sich verstärkt für das Wohl des Personals und Patient\_innen/Bewohner\_innen ein. Sie befördern eine gute Zusammenarbeit über alle Bereiche und Berufsgruppen der Einrichtung hinweg. Transformationale Führungskräfte vermitteln den Mitarbeitenden eine klare Vorstellung von der Rolle professionell Pflegenden und befördern mittelbar ein positives Berufsbild (auch nach außen). Insbesondere auch jüngere Mitarbeitende der Generation Y und Z werden von diesem Führungsstil angesprochen und können so perspektivisch für das Unternehmen gewonnen werden.

Umsetzung: Führungskräfte aller teilnehmenden Häuser erhalten jeweils eine mehrtägige Schulung zum transformationalen Führungsstil. Damit möglichst alle - auch nachrückende - Führungskräfte erreicht werden und der Führungsstil nachhaltig im Unternehmen etabliert und gelebt wird, wird die Qualifizierung im Projektzeitraum einmal jährlich stattfinden.

## 2. Magnetkomponente „Strukturelles Empowerment“

**Handlungsfelder: Organisationsstruktur, Personalpolitik, Zusammenarbeit, Image der Pflege, berufliche Weiterentwicklung**

Von Pflegenden wird im Magnetkonzept die Mitgestaltung der direkten Patient\_innen- bzw. Bewohner\_innenversorgung erwartet. Pflege entscheidet selbstständig über ihre Pflegepraxis. Hierfür sind entsprechende Strukturen zu schaffen, die eine aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen im Kontext Pflege auf allen Ebenen ermöglichen. Die Pflegearbeit wird geachtet und von anderen Berufsgruppen positiv und wertschätzend wahrgenommen. Um noch bessere Pflegeergebnisse zu erzielen, wird die Zusammenarbeit mit regionalen Leistungsanbietern intensiviert und die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden kontinuierlich gefördert. Das Unternehmen sichert eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung und fördert durch die Bereitstellung von Programmen und Maßnahmen eine professionelle Pflegepraxis und eine stetig verbesserte Pflegequalität. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, Personalpolitik mitzugestalten.

Umsetzung: Die Arbeitsgruppen analysieren in mehreren von Expert\_innen moderierten Workshops die IST-Situation und -entlang der Magnetkriterien- den Handlungsbedarf. Anschließend werden entsprechende Maßnahmen/Programme entwickelt und erprobt. Das Projektteam entwickelt ein bedürfnisgerechtes Laufbahn- und Karriereentwicklungsmodell, das sich auch an den Lebensphasen der Mitarbeitenden orientiert. Besonders fokussierte Gruppen für das Karriereentwicklungsmodell sind Frauen, Hilfskräfte, Mitarbeitende über 50 Jahren und mit Migrationshintergrund. Das Modell wird in der Projektlaufzeit erprobt und den teilnehmenden Unternehmen anschließend zur Verfügung gestellt.

## 3. Magnetkomponente „Vorbildhafte professionelle Praxis“

**Handlungsfelder: Pflegemodelle, Beratung, Ressourcen, Autonomie, Pflegekräfte als Lehrkräfte, interdisziplinäre Beziehung**

Im Magnetkonzept spielt der verstärkte Fokus auf das Wohl von Patient\_innen eine tragende Rolle. Dieser Fokus wird erst durch eine exzellente, professionelle pflegerische Arbeit ermöglicht und setzt Kompetenz und ein klares Verständnis der beruflichen Rolle und Aufgaben voraus. Insgesamt rücken die individuellen Bedürfnisse der Patient\_innen bzw. Bewohner\_innen und die Beziehungsarbeit wieder stärker in den Mittelpunkt. Pflegepersonen erhalten mehr Verantwortung im direkten Patient\_innen- bzw. Bewohner\_innenkontakt. Sie entwickeln eigenständig Pflegemodelle bzw. -standards, die sie autonom umsetzen. Dies kann nur durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aller involvierten Berufsgruppen gelingen. Ein wertschätzender und respektvoller Umgang miteinander ist hierfür Grundvoraussetzung. Das Unternehmen unterstützt den Austausch

zwischen den Pflegepersonen und der Gemeinschaft sowie Expert\_innen und Berufsorganisationen und stellt hierfür ausreichend Ressourcen zur Verfügung. Pflegepersonen sind in Bildungsaktivitäten innerhalb des Unternehmens und der Gemeinschaft involviert, der Wissenstransfer wird gesichert. Programme (wie z.B. Mentoring) fördern Pflegepersonen als Lehrpersonen.

#### Umsetzung:

- I. In Hinblick auf die stärkere Patient\_innen- bzw. Bewohner\_innennorientierung werden Pflegepersonen aller Häuser in ihren sozial-kommunikativen Kompetenzen geschult. Die Qualifizierung wird in jedem Haus einmal jährlich durchgeführt und richtet sich an Mitarbeitende verschiedener Berufsgruppen, die in den Pflegeprozess involviert sind. Workshopthemen sind bspw.: Achtsame Sprache als Grundlage für gelungene Kommunikation mit Patient\_innen, Bewohner\_innen und Angehörigen; Reflexion des beruflichen Selbstverständnisses und der Rolle als Pflegeperson; Berufs-Knigge für Pflegekräfte - Fauxpas und Standards für das Verhalten; Gemeinsam erfolgreich im funktionierenden Team; Kollegiale Beratung – die Methode kennenlernen, erproben und anwenden; Interkulturelles Training zum Umgang mit Heterogenität im Team sowie bei Patient\_innen und Bewohner\_innen.
- II. Die Arbeitsgruppen analysieren zunächst die bestehenden Pflegemodelle, die in der Einrichtung angewandt werden. Anschließend werden diese in mehreren Workshops überarbeitet bzw. gänzlich neue Modelle erarbeitet. Evidenzbasierte Verfahren bilden hierfür die Grundlage und sichern die Aktualität des Fachwissens. Im Rahmen eines Workshops wird das relativ junge Modell der evidenzbasierten Pflegepraxis vorgestellt und eingeübt. Neue bzw. aktualisierte Pflegemodelle werden in der Projektlaufzeit erprobt.

#### **4. Magnetkomponente „Neues Wissen, Innovationen und Verbesserungen“**

Eine Voraussetzung für eine stetige Verbesserung der Pflegequalität sind die Orientierung an der aktuellen Evidenz und das Einbinden neuester Erkenntnisse in Pflegeprozesse und -standards. Pflegende haben einen wichtigen Einfluss auf die Qualitätsentwicklung bzw. -sicherung und werden aktiv eingebunden. Pflegende haben Interesse an einem Wissenszuwachs, regen Verbesserungen in der Pflegepraxis an und erschließen Innovationen. Die Leitung lässt Mitarbeitenden bei Erreichen der Kennzahlen Anerkennung zuteil werden, indem Erfolge verschiedentlich honoriert werden.

#### Umsetzung:

Im Projekt wird eine Zusammenarbeit zwischen Berliner Hochschulen und den Pflegeeinrichtungen forciert. Damit eine Praxis-Theorie-Vernetzung gelingen kann, wird es einen öffentlichen Fachdialog zwischen den Projektkooperationspartnern - Evangelische Hochschule Berlin und Akkon Hochschule für Humanwissenschaften- und Akteur\_innen aus der Pflege geben. In mindestens zwei teilnehmenden Einrichtungen wird gemeinsam mit den Hochschulen jeweils ein Workshop durchgeführt, der mögliche Synergien, Schnittstellen zwischen Theorie und Praxis sowie Möglichkeiten des Wissensmanagements aufzeigt.

Die Arbeitsgruppen erarbeiten anschließend Möglichkeiten der Verstetigung einer inhaltlichen und strukturellen Vernetzung mit wissenschaftlichen Einrichtungen sowie weitere Strategien zum Wissenserwerb und der beteiligungsorientierten Prozessoptimierung (z.B. Aufbau eines Wissensnetzwerks, Konzepte zu Lebenslangem Lernen). Die erarbeiteten Maßnahmen werden anschließend erprobt.

## 5. Magnetkomponente „Empirische Outcomes“

Empirische Erhebungen fungieren als Barometer zur Messung von Qualität sowie Zielerreichung und bilden die Basis für Weiterentwicklungen. Gemessen werden die Zufriedenheit der Patient\_innen, der Mitarbeitenden sowie die Organisations-Outcomes. Die erhobenen Zahlen können ebenfalls für einen Vergleich mit anderen Pflegeeinrichtungen herangezogen werden.

### Umsetzung:

Zu Projektbeginn wird eine IST-Analyse zu vorher festgelegten Qualitätsparametern erstellt. Im Projektverlauf werden diese Daten systematisch erhoben und verglichen.

### Hinweis:

**Jede Einrichtung wird sich auf Grundlage des ermittelten einrichtungsspezifischen Bedarfs und der jeweiligen Schwerpunktsetzung für eine weitere mehrtägige Qualifizierungsmaßnahme entscheiden, die zur erfolgreichen Erprobung des Magnetkonzepts beiträgt. Diese Qualifizierung wird in der Projektlaufzeit umgesetzt.**

**Die Arbeitsgruppen treffen sich auch nach den begleiteten Workshops regelmäßig, um den Erfolg der Maßnahmen zu evaluieren bzw. Anpassungen vorzunehmen.**

## Vernetzung und Nachhaltigkeit des Projektvorhabens

---

Das Projekt legt großen Wert auf die Vernetzung mit der an der Magnetstrategie-interessierten Öffentlichkeit, aber auch der am Projekt teilnehmenden Häuser untereinander, um einen produktiven und prozessorientierten Austausch anzuregen. So werden gegenseitige Exkursionen in die Einrichtungen unternommen. Weiterhin finden regelmäßige Tagungen statt, um der Öffentlichkeit zum aktuellen Stand der Magnetkonzeptanwendung in der Praxis zu berichten. Ein Runder Tisch, an dem sich Vertreter\_innen der teilnehmenden Häuser, Kooperationspartner\_innen und weitere Expert\_innen regelmäßig treffen, bündelt die Erfahrungen. In dieser Sachverständigengruppe werden Empfehlungen zur Umsetzung des Magnetkonzeptes erarbeitet, die an die Gegebenheiten in deutschen Einrichtungen angepasst sind.

Des Weiteren wird im Projekt eine Datenbank angelegt, über die der Öffentlichkeit Best-Practice-Beispiele und Erfahrungsberichte aus bereits zertifizierten Magnethäusern oder Einrichtungen auf dem Weg dahin zur Verfügung gestellt werden.

Die Kooperation mit zwei Berliner Hochschulen forciert auf der Grundlage der Praxiserfahrungen aus dem Projekt eine fortdauernde Diskussion des Konzeptes in der Wissenschaft und erzielt so auch auf pflegewissenschaftlicher Ebene eine Verstetigung.

Die Kooperation mit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di unterstreicht die besondere Bedeutung des Handlungsfeldes zum strukturellen Empowerment der in der Pflege beschäftigten Mitarbeiter\_innen.

Der Arbeitgeberverband Pflege e.V. als dritter Kooperationspartner zielt auf eine zukunftsfähige Gestaltung von Arbeit in der Pflege und eine Verbesserung der Arbeitsgeberattraktivität zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Zusammenarbeit aller Kooperierenden ermöglicht die Sicherung von Fachkräften in der Pflege als gemeinsam verfolgtes Ziel durch die Projektinhalte – unabhängig von bestehenden Grundsatzpositionen zu einzelnen Themenfeldern. Gemeinsam wird für die Pflege gearbeitet.