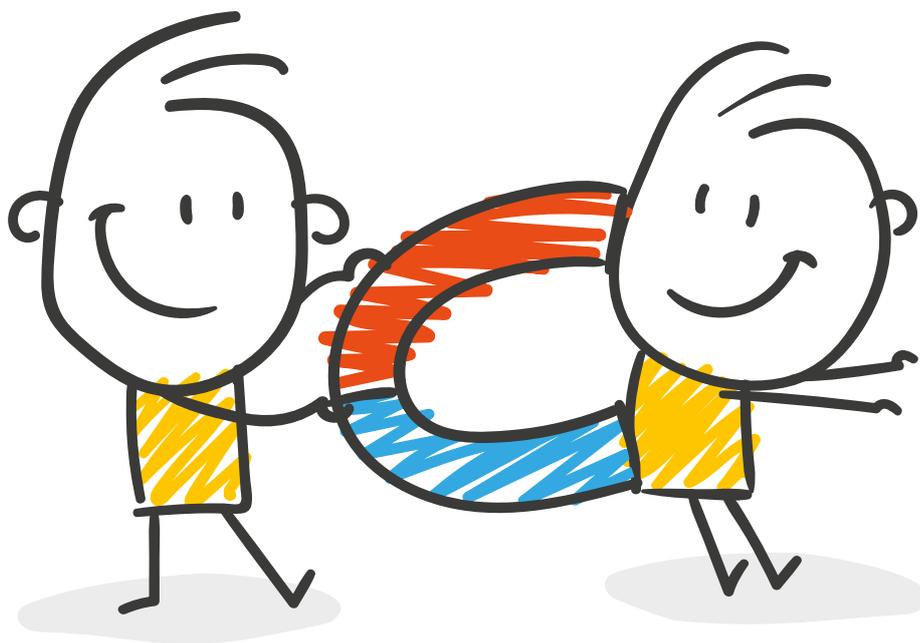




Louise Enz, M.Sc.  
Pflegerwissenschaft,  
ist Vorstands-  
referentin Paul-  
Gerhardt-Werk e.V.  
Offenburg.

# >> Wer fühlt sich angezogen? <<

**Fachpersonal wird dringend gesucht. Immer mehr Menschen scheiden aus und Stellen sind schwer nachzubersetzen. Doch einzelne positive Beispiele ziehen Personal wie Magnete an. Wie gelingt das?**



Grafik: AdobeStock/strichfiguren

**V**erfügen Organisationen über Faktoren wie eine ausreichende Personaldecke, eine positive Unternehmenskultur und zufriedene Mitarbeitende, spricht man in der Wissenschaft auch von Magneteinrichtungen. Hierzu gibt es bereits US-amerikanische Forschungen aus den 1980er Jahren (!), die die ersten Magneteinrichtungen identifiziert haben. Diese hatten geringe bis keine Personalprobleme und konnten eine hohe Qualität in ihrer Arbeit erbringen. Die Untersuchungen markierten gleichzeitig den Beginn einer internationalen Bewegung, die durch das Zertifizierungsprogramm der „American Nurses Credentialing Center“ (ANCC) bekannt wurde. In Deutschland sind diese Erkenntnisse allerdings bis heute nicht flächendeckend angekommen.

Eine wichtige Eigenschaft von Magnet-Organisationen ist es, die Hoffnung für einen Wandel nicht alleine auf die Politik und die Gesetze zu stützen, sondern aktiv organisationale und interne Veränderungen voranzutreiben.

## EIGENSCHAFTEN VON MAGNETEINRICHTUNGEN

Magneteinrichtungen verfügen über eine Managementstrategie, die sich aus der reinen Personalgewinnungs- und -bindungsstrategie entwickelt hat und die die gesamte Kultur einer Organisation umfasst. Sie verfügen über ein motivierend-positives Arbeitsumfeld und setzen auf offenen und transparenten Austausch. Innovation, Kreativität und Befähigung der Mitarbeitenden stehen im Zentrum der Managementstrategie

und werden als eine wichtige Ressource geschätzt. Der tradierte Gedanke, dass Personal extrinsische Motivation benötigt, wird ersetzt durch eine hohe Identifikation und Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder.

Führungskräften kommt die Rolle als Vermittler und Wegweiser zu, der durch Feedback und Befähigung die Mitarbeitenden als eigenständige Individuen mit Stärken und Schwächen schätzt, einsetzt und benötigt. Führungskräfte geben nicht nur Feedback, sondern ermutigen die Mitarbeitenden auch in Bezug auf die Organisation und etwaigen Verbesserungsmöglichkeiten zu aktivem Engagement. Dies führt zu einer hohen Wertschätzung, die die Mitarbeitenden in hoher Arbeitsqualität zurückzahlen. >>>

## Werte gehen heute anders

Mitgefühl, Professionalität, Sicherheit, Lebensqualität: Werte bestimmen unser Denken, unser Handeln, Empfinden und Wohlbefinden. Welche Werte sind Ihnen in Ihrem Leben und bei Ihrer Arbeit wichtig? Was tun Sie, wenn Ihre Werte mit den Werten Ihres Arbeitgebers, der Kolleg:innen oder Pflegebedürftigen in Konflikt geraten?

Das Buch will Denkanstöße geben und Fragen stellen. Denn im täglichen Miteinander geht es häufig darum, eine Balance zu finden. Nutzen Sie die Anregungen und Hilfsmittel wie zum Beispiel das Wertequadrat. Und gestalten Sie dann Ihren Arbeitsalltag in der Pflege glücklicher und zufriedener.



Hans-Jürgen Wilhelm, Tobias Kurtz  
**Werte gehen heute anders**  
2022, 23,90 €, Best.-Nr. 22045  
eBook, 17,90 €, Best.-Nr. 22046

Vincentz Network  
T +49 6123-9238-253  
F +49 6123-9238-244  
service@vincentz.net  
[www.altenpflege-online.net/shop](http://www.altenpflege-online.net/shop)

Jetzt bestellen!  
[www.altenpflege-online.net/shop](http://www.altenpflege-online.net/shop)



VINCENTZ

» Folglich sinkt die Bereitschaft, die eigene Stelle in einer Magnetorganisation aufzugeben, da diese über positive und konstruktive Arbeitsweisen verfügt. Die Personalbindung wird durch die Organisationskultur und deren Teilnehmende nachhaltig verbessert. Die Fluktuation ist gering.

In Zeiten von Digitalisierung und sozialen Medien erlangen Magnetorganisationen in ihrer Branche große Bekanntheit. Die Personalgewinnung fällt leichter.

### WIE VERHALTEN SICH MAGNETEINRICHTUNGEN?

Es gibt drei wesentliche Handlungsfelder, die Magnetorganisationen beispiele: Die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes der Pflegekräfte, das Ausüben von Modellen geteilter Führung sowie der konsequente Einsatz von Evaluations- und Feedbackinstrumenten. Die ANCC hat zu diesen drei Handlungsfeldern vierzehn „Kräfte des Magnetismus“ herausgearbeitet (siehe Grafik), die mit der Zeit auf fünf Schlüsselkomponenten konsolidiert wurden. Die wichtigsten davon werden nachfolgend beleuchtet.

### FÜHRUNGSKRÄFTE UND FÜHRUNGSSTILE

Führungskräfte denken in Magnetorganisationen vorwärtsgerichtet und zukunftsorientiert. Veränderungen werden immer mit Widerständen einhergehen.

Ab **1980** haben Forschende schon erste **Magneteinrichtungen identifiziert.**

Dennoch ist die Weiterentwicklung der Organisation heute wichtiger denn je. Transformationen werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden angegangen, diese eingebunden, Feedback eingeholt und gegeben und so die Herausforderungen der Zukunft angegangen. Wichtig ist hierbei auch, mit den Mitarbeitenden ständig über das Erreichte zu sprechen und Fortschritte zu zelebrieren. Die Führung ist somit nicht „one-way“ zu verstehen. Auch die Mitarbeitenden stellen

Anforderungen an die Führung. In der Theorie wird hier zwischen verschiedenen Stilen unterschieden.

Um eine Organisationskultur hin zu einer Magnetorganisation zu entwickeln, ist eine Erkenntnis zentral: Führungskräfte und Mitarbeitende stehen nicht grundlegend im Konflikt. Denn beide sind in der Gemeinschaft elementar für eine positive Organisationskultur. Erfolgreiche Führungsstile sind zum Beispiel die Modelle der geteilten Führung, die partnerschaftliches Aushandeln und gemeinsame Verantwortung in den Vordergrund stellen. Das Ziel ist es, hierbei Barrieren abzubauen, Ideen und Stärken von allen einzubeziehen und Hierarchien abzuflachen. So entsteht Transformation für eine zukunftsfähige und resiliente Organisation.

### STRUKTURELLES EMPOWERMENT

Das sogenannte Empowerment in den Magnetorganisationen ist eine Besonderheit, die die Mitarbeitenden stark einbindet, sie als Quelle von Verbesserung sieht und sie sehr wertschätzt. Mitarbeitende werden befähigt, Dinge aktiv zu gestalten. In vielen Organisationen des Gesundheitswesens kommt dieser Gedanke leider noch zu kurz – sowohl in den Führungsebenen als auch bei den Mitarbeitenden. Beide Gruppen stehen sich oft fordernd gegenüber und tauschen sich nicht über gemeinsame Ziele aus. Das strukturelle Empowerment will Menschen stärken, statt sie zu schwächen, wie es oft in Gesundheitseinrichtungen der Fall ist. Die Forschung spricht hier von der „Übertragung von Entscheidungsautorität und Verantwortlichkeit an die jeweils nachgelagerte Hierarchiestufe“: letztlich die Befähigung der Mitarbeitenden.

Diese Befähigung stärkt die Mitarbeitenden als Individuen und ermutigt sie, Entscheidungen zu treffen. Die Verantwortung und das intrinsische Wachstum der Mitarbeitenden hin zu einem wichtigen Teil der Organisation vermitteln Wertschätzung und bindet sie an die Organisation.



Die fünf Schlüsselkomponenten inklusive der 14 Magnetkräfte

Quelle: Louise Enz in Anlehnung an das American Nurses Credentialing Center

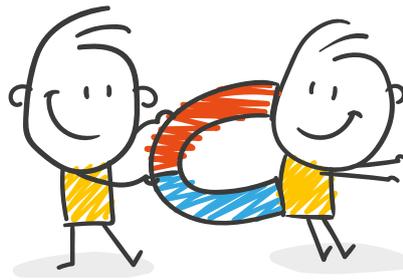
## NEUES WISSEN, INNOVATIONEN UND VERBESSERUNGEN

In Magnetorganisationen wird stark auf die stetige Weiterentwicklung von Mitarbeitenden geachtet. Das bedeutet nicht nur fachliche Schulungen, sondern vor allem dafür zu sorgen, dass praktisches Wissen aktuell bleibt und Innovationen gemeinsam eruiert und implementiert werden, um besser zu werden.

Dies kann in Form von Schulungen geschehen, aber auch durch technische Ausstattung oder Erleichterung, wie digitale Tools für eine schnellere und stressfreie Abwicklung der Arbeit. Ein Teamevent kann den Austausch der Mitarbeitenden untereinander fördern, das Interesse am Gegenüber vertiefen und so ein positives Arbeitsklima schaffen. Die Identifikation mit der gesamten Organisation wird durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung in verschiedenen Ebenen verbessert. Auch Aspekte von New Work sollten einbezogen werden, um einen besseren Einklang von Berufs- und Privatleben zu ermöglichen. Gerade heute sind solche Aspekte in der Nachwuchsgewinnung wichtiger denn je.

## EMPIRISCHE OUTCOMES

Unter empirischen Outcomes versteht man in der obersten Entwicklungsstufe



von Magnetorganisationen das Verbessern von messbaren Kennzahlen (KPI = Key Performance Indicators). Das können Fluktuation, Quote der Stellenbesetzung, aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei einer Umfrage sein.

Zugleich schlagen sich solche internen Werte auch auf die Zufriedenheit von den Bewohnenden in Gesundheitseinrichtungen nieder. Auch diese spüren, ob die Mitarbeitenden zufrieden oder gestresst und angespannt sind. Zufriedene und motivierte Mitarbeitende sorgen regelmäßig für Empfehlungen der Organisation. Sie verkörpern die Or-

ganisation und deren Kultur bei Bewohnenden, Angehörigen und potenziellen Kolleginnen und Kollegen. <<<

## MEHR ZUM THEMA

Titel der **Masterarbeit** der Autorin: Die Attraktoren von Magnetkrankenhäusern im Zusammenhang mit der stationären Altenhilfe – Scoping-Review. **Literaturverweise** und die Ausführungen zu Methodik finden sich in der Masterthesis.

**Lesetipps:** Boschert, Silke (2020): Wohngruppen in der Altenpflege. Ein Baustein im Quartier : praktische Ideen für Gestaltung und Organisation. Dignan, Aaron (2019): Bravenetwork. Are you ready to reinvent your organization? Laloux, Frédéric (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

---

Magneteinrichtungen setzen auf Unterstützung, **Befähigung** und **Interdisziplin**. So schaffen sie ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld.

---

## FAZIT

### >>1.

Das Gesundheitswesen steht heute und in Zukunft vor enormen Herausforderungen. Der Fachkräftemangel ist eines der größten Probleme in unserer alternden Gesellschaft. Eine ausreichende Versorgung sicherzustellen, ist eine der größten Aufgaben. Die Magnetorganisationen machen in diesen Zeiten vor, wie es funktioniert. Und zwar nicht durch das Hoffen auf große politische Reformen, sondern durch eigene interne und organisationale Veränderungen.

### >>2.

Mit der richtigen Führung, einer gesunden Portion Empowerment der Mitarbeitenden und der Bereitschaft, neue Technologien und neues Wissen in die Organisation aufzunehmen, widersetzen sie sich den allgemeinen Problemen der Gesundheitseinrichtungen. Die Befähigung der Mitarbeitenden stärkt sie als Individuen und ermutigt sie, Entscheidungen zu treffen. Hohe Identifikation und Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder stehen dabei im Fokus.

### >>3.

Viele der hier aufgeführten Aspekte stehen im Einklang mit den viel thematisierten New-Work-Modellen, die Autonomie und Verantwortung der einzelnen Individuen der Organisation als Erfolgsfaktoren sehen. Ein besserer Einklang von Berufs- und Privatleben soll möglich werden. Diese Modelle führen gleichzeitig zu einer hohen Loyalität, Identifikation und letztlich zur Bindung der Mitarbeitenden. Genau das würde Pflegeeinrichtungen momentan sehr guttun.