

Magnetspitäler

Bernhard Gurtner

Manchmal lohnt es sich, jahrzehntelang aufbewahrte Separata nochmals durchzulesen, bevor man sie einer Altpapiersammlung übergibt. Die immer kürzere Halbwertszeit des medizinischen Wissens widerlegt zwar viele Entdeckungen und Empfehlungen in rascher Folge, man findet aber in vergilbten Papieren zuweilen auch einige «ewige» Wahrheiten, die vergessen gingen oder heute als angeblich neue Erkenntnisse verkauft werden.

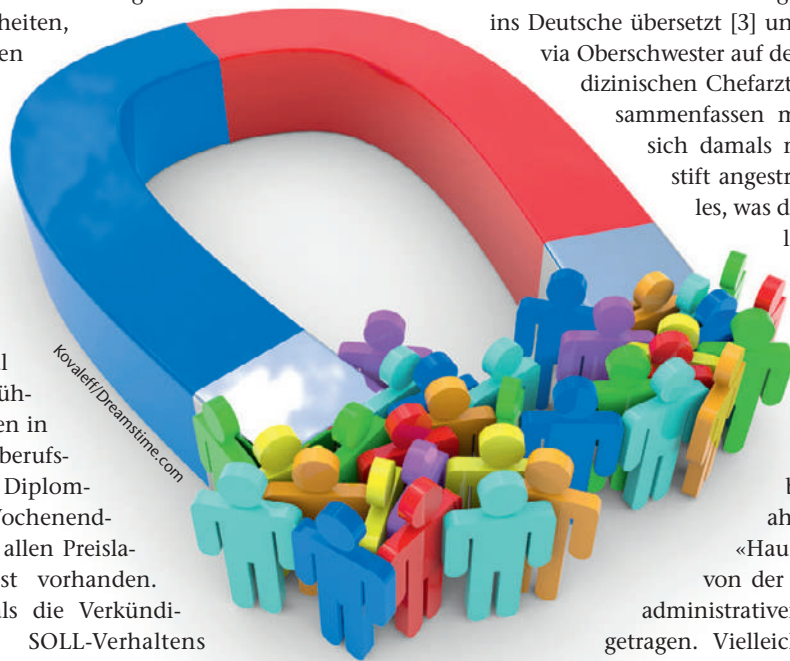
Gute Ratschläge, wie man ein Spital professionell führen muss, wären in Fachbüchern, berufsbegleitenden Diplomkursen und Wochenendseminaren in allen Preislagen reichlich vorhanden. Brauchbarer als die Verkündung des SOLL-Verhaltens erweisen sich aber Studien über den IST-Zustand erfolgreicher Spitäler und dessen Ursachen.

Magnetspitäler sind Betriebe, die trotz des im Gesundheitswesen chronischen Personalmangels keine Werbung für die Besetzung freier Stellen betreiben müssen. Die positive Stimmung im Team

ber 1986 sechzehn amerikanische Magnetspitäler verschiedener Grösse aus dem privaten und öffentlichen Bereich. Es fanden zwei- bis sechstägige Besuche vor Ort statt und Einzel- oder Gruppengespräche mit über 800 Pflegedienstangehörigen aller Stufen [2].

Die Studie wurde für eine Pflegefachzeitschrift ins Deutsche übersetzt [3] und landete 1989 via Oberschwester auf dem Pult des medizinischen Chefarztes, der hier zusammenfassen möchte, was er sich damals mit rotem Filzstift angestrichen hat. Vieles, was die Magnetspitäler erreicht hatten, war ja nicht nur den Pflegenden zu verdanken, sondern wurde als spürbarer und nachahmenswerter «Hausgeist» auch von der ärztlichen und administrativen Leitung mitgetragen. Vielleicht sind einige der alten Erkenntnisse und Rezepte noch heute brauchbar.

Magnetspitäler bezahlten ihr Personal durchschnittlich nicht besser als Vergleichsbetriebe, würdigten aber besondere Leistungen durch finanzielle Prämien oder Vergünstigungen (Urlaubstage, Kongressbesuche, Fortbildungsbeiträge, Gutscheine).



Magnetspitäler bezahlen ihr Personal durchschnittlich nicht besser, würdigen aber besondere Leistungen durch finanzielle Prämien oder Vergünstigungen.

wird auch von den Patienten bemerkt und geschätzt, was solche Spitäler als Arbeits- und Behandlungsort gleichermaßen attraktiv macht. Weil der Personalmangel zuerst die Pflege betraf, hat eine Arbeitsgruppe schon vor 30 Jahren durch Gespräche mit zufriedenen Pflegepersonal die Charakteristika von 41 beliebten USA-Kliniken erfragt [1]. Gründlicher untersucht wurden vom November 1985 bis Septem-

Alle Mitarbeitenden wurden unabhängig von ihrer Stellung respektiert. Es herrschte eine familiäre Herzlichkeit und Kooperationsbereitschaft zwischen den verschiedenen Abteilungen.

Wertvorstellungen wurden nicht deklariert, sondern vorgelebt durch sichtbare Präsenz der Vorgesetzten. *Management by walking about* anstatt Fernsteuerung vom Büro aus. Die Leitung des Pflege-

Korrespondenz:
Dr. med. Bernhard Gurtner
Eggstrasse 76
CH-8620 Wetzikon
gurtner.bernhard[at]bluewin.ch

dienstes in einem Magnetspital übernahm z. B. einmal pro Monat die Nachtschicht für das Haus. Chefärzte waren in die Kaderarzt-Pikettdienste eingebunden und konnten so hautnah erleben, ob ihr Spital auch nachts um 3 Uhr funktionierte. Wenn Probleme auftauchten, setzte man sich zusammen, ging der Sache nach und handelte rasch. «Wir reden ganz einfach oft miteinander, ohne viel Papierkram und Formalitäten. Es ist viel besser, etwas auszuprobieren, als es zu intellektualisieren oder zu zerreden.»

reichten sie also nicht zuerst an ein internes oder externes Büro zur Zwischenlagerung und statistischen Verklärung weiter.

Seither hat sich leider die Beschreibung und Erfassung der Magnetspitäler zu einem markenrechtlich geschützten Zertifizierungs-Business entwickelt [4]. Im «*The Magnet Recognition Programm*» sind vom *American Nurses Credential Center (ANCC)* 14 «*Forces of Magnetism*» aufgelistet, so vage formuliert, dass die ursprüngliche Faszination nicht mehr

Mittlerweile hat sich die Beschreibung und Erfassung der Magnetspitäler zu einem markenrechtlich geschützten Zertifizierungs-Business entwickelt.

Probleme wurden portioniert, d. h., in einzelne Teile zerlegt, die von direkt betroffenen Projektgruppen in begrenzter Zeit möglichst flexibel und praxisnah zu bearbeiten waren. Durch konsequente Dezentralisierung der Kompetenzen wurde leitendes Personal eingespart und lange Dienstwege wurden vermieden. Kontinuierliche und stets ehrliche Information sah man als Bringschuld der Spitalleitung, Antwort auf Fragen des Personals waren innerhalb 48 Stunden gewährleistet.

«Das Management muss eine Unternehmenskultur schaffen, in der ein Mitarbeiter einen Fehler zugeben kann, ohne das Gesicht zu verlieren.» Selbständigkeit, Eigeninitiative, die Freiheit, zu handeln und zu scheitern gehörten ebenso zu den Selbstverständlichkeiten in diesen Betrieben.

In vielen Magnetspitälern gab es ein Team von hochqualifizierten Krankenschwestern, das als gut funktionierende Einheit kurzfristig in Krisenzonen eingesetzt werden konnte, eine Springer-Equipe, organisiert wie die Betriebsfeuerwehr. Herrschte doch einmal Personalknappheit, wurden Stellen lieber unbesetzt gelassen und Abteilungen geschlossen, als ungeeignete Personen anzustellen oder reduziertes Personal mit Überstunden zu belasten.

Speziell gepflegt und strukturiert wurde die Einführung von neuen Mitarbeitenden und deren Fortbildung. Jedermann besuchte Kurse, von der höchsten Direktionsebene über die Stationsschwestern bis zu einer grossen Anzahl Pflegenden.

Magnetspitäler betrachteten es als äusserst wichtiges Kriterium ihrer Pflegequalität, dass alle Betreuten jederzeit wussten, wer für sie verantwortlich und wo erreichbar war. Sie verteilten Patienten-Fragebogen und werteten sie am Tatort unverzüglich aus,

spürbar ist. Alljährliche Zwischenrapporte und Re-Zertifizierungen nach jeweils vier Jahren binden die anerkannten Häuser an das ANCC, das sich bemühe, «*to separate true magnets from those that simply want to achieve the recognition*». Auch im deutschsprachigen Raum glaubt man, mit Messwerten, Kennzahlen und pflegesensitiven Indikatoren zeigen zu können, ob die Ziele eines Magnetspitals erreicht wurden [5].

Damit wird genau der administrative Unfug betrieben, den die Pioniere in den Magnetspitälern unterdrückt hatten. Ihnen war es wichtig, dass hohe Qualität als Selbstverständnis eines Hauses verinnerlicht wird und nicht von externen Kontrolleuren bestätigt werden muss, an die mit dem Honorar gleich auch noch die Eigenverantwortung überwiesen wird.

Literatur

- 1 McClure ML, Poulin MA, Sovie MD, et al. Magnet hospitals: attraction and retention of professional nurses. Kansas City: American Nurses Association; 1983.
- 2 Kramer M, Schmalenberg C, Magnet Hospitals, Institutions of Excellence. Journal of Nursing Administration. 1988;18(1/2).
- 3 Übersetzt in 2 Teilen von: Joss A. Magnetspitäler. Pflege. 1989; 1(2) und 1990; 2(1).
- 4 Lundmark VA. Magnet Environments for Professional Nursing Practice. In: Hughes RG. Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses. Chapt. 46. Rockville: Agency for Healthcare Research and Quality; 2008.
- 5 Spirig R. Die Kraft des Magnetismus: Magnetspitäler als Vorbilder – auch für den deutschsprachigen Raum? Pflege. 2012; 25(4):241–3.