

Abschlussbericht

1. Titel und Verantwortliche

Fachtag „Chancen und Herausforderungen autonomer ambulanter Pflegeteams“ (FaaT)

Förderkennzeichen 2524PFI001

Leadpartner: Living Lab Wohnen und Pflege, Kompetenzzentrum der Science to Business GmbH
– Hochschule Osnabrück (Träger). Verantwortlich: Martin Schnellhammer.

Albert-Einstein-Str. 1, 49076 Osnabrück, 0151 28800389, www.living-lab.org

In Kooperation mit der Hochschule Osnabrück, verantwortlich: Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Büscher, Professor für Pflegewissenschaft und Wissenschaftlicher Leiter des Deutschen Netzwerks für Qualitätsentwicklung in der Pflege (DNQP) sowie

der Akkon Hochschule für Humanwissenschaften, verantwortlich Prof. Dr. Günter Thiele, Professor für Non-Profit-Management.

Projektlaufzeit: 1. Sept. 2024 bis 10. Feb. 2025

Fördersumme: 23.176 €, davon in Anspruch genommen: 16.202 €

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Gesundheit

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

2. Inhaltsverzeichnis

1. Titel und Verantwortliche.....	1
2. Inhaltsverzeichnis	2
3. Zusammenfassung.....	3
4. Einleitung: Ausgangslage, Ziele und Projektstruktur	4
a. Ausgangslage des Projekts	4
b. Ziele des Projekts (s. Projektantrag).....	4
c. Projektstruktur	5
5. Erhebungs- und Auswertungsmethodik.....	6
6. Durchführung, Arbeits- und Zeitplan	7
7. Ergebnisse	8
8. Gender Mainstreaming Aspekte	8
9. Diskussion der Ergebnisse, Gesamtbeurteilung.....	8
10. Verbreitung und Öffentlichkeitsarbeit der Projektergebnisse	9
11. Verwertung der Projektergebnisse (Nachhaltigkeit / Transferpotential).....	10
a. Ergebnisse	10
b. Fortführung:	12
c. Breite Implementierung:.....	13
12. Publikationsverzeichnis.....	14

3. Zusammenfassung

Mit dem Fachtag ist es gelungen eine hervorragende Plattform zu schaffen, auf der sich nahezu alle deutschen Initiativen, Ansätze und Projekte, kennenlernen und austauschen konnten, die sich die Autonomie bzw. Selbstorganisation der Pflorgeteams zum Ziel gesetzt haben.

Selbstorganisierte Teams finden zunehmend in Praxis, Forschung und Entwicklung Beachtung, weil ihnen zugeschrieben wird, dass sie zu einer höheren Arbeitszufriedenheit beitragen, die Krankenstandsquoten senken, ein positives Berufsbild fördern und die Kompetenzen der Pflegenden zur Problemlösung besser zur Geltung kommen lassen.

Dem Fachtag gelang es zentrale Erkenntnisse in der Umsetzung selbstorganisierter Teams zusammenzutragen und in den Workshops zu bewerten. Ferner bot der Fachtag den Stakeholdern, insbesondere Anbietern von Pflege, einen guten Überblick über den „Stand der Entwicklung“, die Herausforderungen und Chancen. Es wurde deutlich, wo sich Konsenslinien abzeichnen und wo noch Fragen beantwortet werden müssen. Der entscheidende Verdienst des Fachtages war eine Atmosphäre für einen offenen Austausch zu schaffen, zur Reflexion anzuregen und Ideen anderer Akteure aufzunehmen.

Der Fachtag ist so seinem Anspruch gerecht geworden einen ersten Schritt einer Zusammenführung von Erkenntnissen zu gehen. Er trägt dazu bei, die Chancen und Herausforderungen des Ansatzes besser zu verstehen, Gelingensfaktoren und Wirkmechanismen zu identifizieren sowie Empfehlungen zu einer Weiterentwicklung zu geben.

Dies vor dem Hintergrund, der demografischen Entwicklung die eine besondere Herausforderung mit Blick auf die pflegerische Versorgung der Bevölkerung darstellt.

Die Projekte mit dem Ziel mehr Autonomie für die Pflorgeteams zu etablieren und dadurch Ressourcen in den Bereichen professioneller sowie familiärer Pflege und in den Quartieren zu heben, versprechen für die Pflegepersonen eine höhere berufliche Zufriedenheit, einen geringeren Krankenstand, eine bessere Entfaltung der beruflichen Kompetenz und eine effektivere Leistungserbringung. So können sie insgesamt ihren Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten, weil der Pflegeberuf insgesamt attraktiver wird.

Die Veranstalter waren und sind überzeugt, dass die Weiterentwicklung dieser Ansätze nur im Dialog mit den Stakeholdern der Pflege (Pflegekassen, Anbieter, Politik, Verwaltung und Wissenschaft) erfolgreich sein kann. Auch wenn Wissenschaft und Pflegeanbieter in Berlin weitgehend unter sich blieben, wurden doch viele wichtige Erkenntnisse gewonnen, die der Fachwelt zur Verfügung stehen und in die kommenden Diskurse eingebracht werden können.

Den Akteuren des Fachtages ist es gelungen, einen Anstoß zur Gründung eines Netzwerkes „ambulanter autonomer/selbstorganisierter Teams“ zu geben. So gelang es in der Folge das Deutsche Netzwerk Selbstorganisierter Pflorgeteams (DNSP) zu gründen.

4. Einleitung: Ausgangslage, Ziele und Projektstruktur

a. Ausgangslage des Projekts

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden in der (Alten-)Pflege gehört zu den zentralen Gelingenbedingungen zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen, weil ohne eine ausreichende Zahl von Fach- und Pflegekräften in Zukunft die Versorgung der Pflegebedürftigen und die Unterstützung der pflegenden Angehörigen nicht sichergestellt werden kann.

Durch Bildung autonomer, bzw. eigenverantwortlicher kleiner Pflgeteams werden Arbeitszufriedenheit sowie Berufsverweildauer gesteigert und der Krankenstand sinkt deutlich.

Mittlerweile wurden bereits ca. 20 (pflege)-autonome Teams etabliert oder befinden sich in der Gründungsphase. Dazu gehören z. B. die Caritas in Niedersachsen¹ (mit Unterstützung des Living Lab), die Stiftung Mensch – Meldorf in Heide, der ASB in Hamburg, die Johanniter in Erkelenz, Buurtzorg Deutschland (in Restrukturierung) und Caritas Westerwald.

Wenn diese Ansätze in der Fachwelt und Pflegepraxis Relevanz erlangen und Wirkung für die Altenpflege in Deutschland insgesamt entfalten sollen, ist es allerdings notwendig, die bisherigen Erfahrungen in den fachlichen Diskurs einzubringen, denn trotz der innovativen Ansätze besteht noch erheblicher Nachjustierungsbedarf und einige Ansätze haben noch entscheidende Herausforderungen zu bewältigen. Buurtzorg Deutschland und AAP Heide berichten von existenzgefährdenden wirtschaftlichen Bedingungen. Die nachhaltige Etablierung autonomer/selbstorganisierter wird vermutlich in der Breite nur möglich sein, wenn diese Initiativen gebündelt werden, damit sie fachlich mehr Beachtung finden und im regelmäßigen Austausch voneinander lernen können.

b. Ziele des Projekts (s. Projektantrag)

Übergeordnete(s) Ziel(e):	Wie wird die Zielerreichung gemessen? Bitte nennen Sie konkrete Planzahlen!
Zusammentragen des Wissens- und Forschungsstandes zur Umsetzung „ambulanter autonomer Pflgeteams“	Einbeziehung und Diskussion möglichst vieler unterschiedlicher Ansätze. Beteiligung von etwa 80 – 120 Stakeholdern an der Tagung.

¹ Mehr Informationen zu den Pflegenachbarn unter: www.Pflegenachbarn.de [zuletzt überprüft: 10.03.2025]

„Kick-off“ zur Netzwerkgründung „Betreiber ambulanter autonomer Pflegeteams“	Mindestens 5 Träger sollen im Anschluss an den Fachtag ein Netzwerk „ambulanter autonomer Pflegeteams“ gründen.
Teilziele:	
Überblick über aktuell laufende oder abgeschlossene Projekte zur Erprobung „ambulanter autonomer Pflegeteams“ im Hinblick auf die Auswirkungen auf die Teammitglieder sowie die Auswirkungen auf die Begleitung häuslicher Pflegearrangements	Vorstellung von mindestens 4 Projektansätzen
Austausch zu den (Zwischen-)Ergebnissen der aktuellen Projekte	5 Forschende (Lehrstuhl oder Forschungsinstitut) 8 Vertreter von Landesministerien 5 Vertreter von Landespflegekassen 40 Leitende Mitarbeitende von Pflegediensten

c. Projektstruktur

Das Projekt besteht aus zwei Teilen:

- Fachtag „Chancen und Herausforderungen autonomer ambulanter Pflegeteams“ (22.11.2024 in Berlin an der Akkon-Hochschule)
- Netzwerkgründung (12.12.2024 – Hochschule Osnabrück und Living Lab Wohnen und Pflege)

Kooperationspartner zur Durchführung des Fachtages sind

- Das Living Lab Wohnen und Pflege – Leadpartner (Träger: Science to Business GmbH - Verantwortlich: Martin Schnellhammer)
- Die Hochschule Osnabrück (Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Büscher)
- Die Akkon-Hochschule (Prof. Dr. Günter Thiele)
- Während der Konzeptionsphase zusätzlich: LABdw Gesundheit Vision & Visualisierung (Horst Michaelis)

Kooperationspartner zur Durchführung der Netzwerkgründung sind

- ❑ Das Living Lab Wohnen und Pflege – Leadpartner (Träger: Science to Business GmbH)
(Verantwortlich: Martin Schnellhammer)
- ❑ Die Hochschule Osnabrück (Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Büscher)

Das Living Lab Wohnen und Pflege steht für das komplette Veranstaltungsmanagement und fungiert als Veranstalter der beiden Tagungen sowie zunächst als Ansprechstelle für das Netzwerk.

5. Erhebungs- und Auswertungsmethodik

Bis auf eine Ausnahme (Vorstellung von mindestens vier Projektansätzen) bezogen sich alle Kennzahlen auf „Teilnehmende“.

Zum Zweck des Kennzahlenabgleichs wurden anhand der Anmeldungen die Personen bestimmten Gruppen zugeordnet, die für die Auswertung relevant waren. Bis auf wenige Ausnahmen konnte der fachliche Hintergrund der Angemeldeten im Internet recherchiert werden, soweit die Personen nicht ohnehin dem Berichtersteller persönlich bekannt sind, oder im Anmeldeprozess bekannt wurden. Die Zahl der vorgestellten Projektansätze ergibt sich aus dem Tagungsprogramm.

Operationalisierung der Ziele: Auflistung der im Projekt definierten messbaren Ziele und Teilziele, Benennung der Indikatoren zur Messung der Zielerreichung

Datenerhebung, Datenauswertung

Globalziele:

Ziel: Zusammentragen des Wissens- und Forschungsstandes zur Umsetzung „ambulanter autonomer Pflegeteams“. Einbeziehung und Diskussion möglichst vieler unterschiedlicher Ansätze. Beteiligung von etwa 80 – 120 Stakeholdern an der Tagung.

Ist: 88 Stakeholder (mehrheitlich Vertreterinnen und Vertreter von Pflegediensten) waren für den Fachtag angemeldet.

Ziel: „Kick-off“ zur Netzwerkgründung „Betreiber ambulanter autonomer Pflegeteams“.

Mindestens 5 Träger sollen im Anschluss an den Fachtag ein Netzwerk „ambulanter autonomer Pflegeteams“ gründen.

Ist: Vertreten waren 9 Pflegeeinrichtungen (teilweise doppelt) und einige Stakeholder bei insgesamt 22 Anmeldungen.

Teilziele:

Ziel: Überblick über aktuell laufende oder abgeschlossene Projekte zur Erprobung „ambulanter autonomer Pflegeteams“ im Hinblick auf die Auswirkungen auf die Teammitglieder sowie die Auswirkungen auf die Begleitung häuslicher Pflegearrangements

Vorstellung von mindestens 4 Projektansätzen

Ist: Vorgestellt wurden 6, der insgesamt 7 bekannten Projektansätze.

Pflegenachbarn, AAP Heide, Buurtzorg, EVA-Teams, Caritas Westerwald, Krankenhaus (New Work), abgesagt hatten die Johanniter aus Aachen/Erkelenz

Ziel: Austausch zu den (Zwischen-)Ergebnissen der aktuellen Projekte

Ziel (Teilnehmende)

5 Forschende (Lehrstuhl oder Forschungsinstitut)

8 Vertreter von Landesministerien

5 Vertreter von Landespflegekassen

40 Leitende Mitarbeitende von Pflegediensten

Ist: Die Herkunft der 88 Angemeldeten verteilen sich wie folgt:

9 Professoren und 8 sonstige Wissenschaftler

6 Politik/Verwaltung (incl. 4 BMG)

2 Vertreter von Pflegekassen

52 Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Pflegediensten oder deren Spitzenverbänden.

11 sonstige Stakeholder (in der Regel Spitzenverbände, 1 Pressevertreter als Dauerteilnehmer)

6. Durchführung, Arbeits- und Zeitplan

Beim Arbeits- und Zeitplan gab es keine Abweichungen.

Die beiden zentralen Termine für den Fachtag (22.11.2024) und die Gründung des Netzwerkes (12.12.2024) konnten wie geplant eingehalten werden.

Weitere Ausführungen zur Zielerreichung s. Abschnitt 5.

Die Teilnehmerzahlen blieben insgesamt hinter den optimistischen Annahmen zurück, lagen aber im Zielkorridor. Nach anfänglich zögerlichen Anmeldungen auf ca. 2.000 per Mail versandte Einladungen, deren Empfänger mehrere Filterkriterien durchlaufen hatten, wurde auf die Tagung auch in der Zeitschrift careKonkret hingewiesen und auch über den Newsletter des DNQP (Deutsches Netzwerk für Qualität in der Pflege - ca. 13.000 Adressen) wurde zum Fachtag eingeladen. In der ursprünglichen Einladungsmail wurde explizit darum gebeten, die Einladung an Interessierte weiterzugeben. Warum die Landesministerien und Spitzenverbände der Pflegekassen so gering vertreten waren, ließ sich auch in persönlichen Telefonaten des Berichterstatters mit einigen Vertreterinnen und Vertretern nicht abschließend klären. Berichtet wurde von „Terminfülle“, „notwendigen internen Abstimmungen“ und „anderen Verpflichtungen“, aber großem Interesse an der Thematik.

Von Osnabrück aus einen Fachtag in Berlin zu organisieren war durchaus herausfordernd und erforderte teilweise kurzfristige Anpassung der Organisation (z. B. Hilfskräfte, s. Anlage: Erläuterung zum Finanzplan). Die Zusammenarbeit mit der Akkon-Hochschule ist hier lobend hervorzuheben, ohne deren Engagement und Unterstützung der Fachtag sicherlich nicht so reibungslos hätte durchgeführt werden können.

7. Ergebnisse

S. dazu die Ausführungen zu den Punkten 5 und 9.

8. Gender Mainstreaming Aspekte

71 von 88 TN waren weiblich (es gab keine als „divers“ gekennzeichneten Anmeldungen), das sind 81 %. Das unterstreicht, dass die Veranstaltung auf das besondere Interesse von Frauen stieß und offensichtlich auch deren Anliegen fokussierte. Die hohe Beteiligung von Frauen ist insofern natürlich nicht verwunderlich, als in den Pflegebereichen regelmäßig etwa 80 bis 90 % der Mitarbeitenden weiblich sind.

Das Anliegen des Fachtages und der Netzwerkgründung kommt deswegen insbesondere den Frauen zugute und will deren Arbeitsbedingungen verbessern. Unterstrichen wird das dadurch, dass die zunehmende Autonomie, bzw. Selbstorganisation die Pflegepersonen zunehmend aus den hierarchischen Strukturen löst. Auch wenn diese auf männerdominierte Führungsstrukturen in den Einrichtungen treffen sollten, würde das eine berufliche Emanzipation fördern.

9. Diskussion der Ergebnisse, Gesamtbeurteilung

Wir bereits unter 5 ausgeführt (Soll-Ist-Vergleich), wurden alle wesentlichen Vorhabenziele erreicht bzw. übertroffen. Insofern ist das Projektkonsortium sehr zufrieden mit einem gelungenen Fachtag, von dem sie sicher sind, dass er die erwünschte Wirkung erzielen wird.

Nicht erreicht wurden in ausreichender Zahl Vertreter der Landessozialministerien und der Spitzenverbände der Pflegekassen. Obwohl hier im Vorfeld des Fachtages mit entsprechenden Maßnahmen gegengesteuert wurde, z. B. persönliche telefonische Ansprache und Erinnerungsmail, konnte die gewünschte Zahl an Teilnehmenden aus diesen Gruppen nicht erreicht werden. So war es über weite Strecken ein Austausch zwischen den beiden sehr gut vertretenen Gruppen „Wissenschaft“ und „Leitungspersonen in der Pflege“. Einerseits führte das zu einem umso intensiveren Austausch zwischen Forschenden und Pflegenden, die ministerielle Sicht und die Vorstellungen der Pflegekassen, wie nach deren Konzepten dem bestehenden und sich noch verschärfenden Fachkräftemangel begegnet werden soll, wurde praktisch nur durch Frau Szepan repräsentiert, die aber in Fachkreisen als ausgesprochen kompetent sowie einflussreich gilt und nicht nur als das fachliche Sprachrohr der AOK wahrgenommen wird, sondern auch bei den anderen Pflegekassen Einfluss ausübt.

Letztlich wird es Aufgabe der Pflegedienste und deren Trägervertreter sein, in die Auseinandersetzung mit den Spitzenverbänden der Pflegekassen zu gehen und innerhalb der jeweiligen Rahmenvereinbarungen nach § 72 SGB XI entsprechende Verträge zu schließen. Die Erkenntnisse aus dem Fachtag werden dabei eine gute Hilfe sein.

Zur Erläuterung: Die Rahmenverträge gem. § 72 SGB XI regeln die Zulassung zur Pflege. Die dortigen Bestimmungen gehen in der Regel von einer zentralen Steuerung des Pflegedienstes von einer zentralen Einsatzstelle aus. Selbstorganisierte Teams sind dort nicht vorgesehen. Dies bringt aktuell für selbstorganisierte Teams eine gewisse „Vertragsunsicherheit“, die bei den bekannten Projekten durch projektbezogene Experimentierklauseln geregelt wird. Für eine dauerhafte Implementierung bedarf es aber einer rechtssicheren Regelung.

Über den ursprünglich geplanten Fokus hinaus, auf die ambulante Pflege, ist es auch gelungen, die Pflege im Krankenhaus fachlich einzubinden und insbesondere die dort unter dem Aspekt „New Work“ vorhandenen Ansätze in den fachlichen Diskurs einzubringen.

Das ist insofern sehr erfreulich, weil dadurch nicht nur die ambulante Pflege Akteur und Subjekt ist, sondern die Pflege in der gesamten Breite in die Diskussion einbezogen ist. Dadurch erhalten die Beiträge ein deutlich größeres sachliches Gewicht.

10. Verbreitung und Öffentlichkeitsarbeit der Projektergebnisse

Der Fachtag an sich war ja schon „Öffentlichkeitsarbeit“, weil es darum ging, das Thema der Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, den Diskurs anzuregen und für eine breitere Wahrnehmung zu sorgen. Auf den Fördergeber wurde bei allen Publikationen hingewiesen.

Die Dokumentation des Fachtages war vom 22.11.2024 bis 28.2.2025 komplett als Download verfügbar. Auf Anfrage werden die Inhalte weiterhin zur Verfügung gestellt (wegen der großen Datenmenge über „we-transfer“).

Die Seite www.living-lab.org/Fachtag ist weiter verfügbar und enthält neben den wesentlichen Informationen auch Kontaktdaten.

Die Domain „www.DNSP.info“ wird gesichert. Dort sollen künftig zentrale Informationen zur Verfügung stehen. Ferner wurde ein Newsletter-Verteiler erstellt, der für die Information des Netzwerkes genutzt werden soll.

Glücklicherweise war ein Redakteur des Vincentz Verlages als Dauerteilnehmer anwesend. Das unterstreicht auch, wie wichtig das Thema der größte einschlägige Fachverlag einschätzt. Die Folge waren umfangreiche Veröffentlichungen in „Care Konkret“ und „Häusliche Pflege“.

Die unmittelbare Verwertung der Ergebnisse ist zunächst, wegen der spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen, auf Deutschland beschränkt. Generell sind aber die Ansätze der Resilienzforschung und von „New Work“ europa- und weltweit relevant, zumal sie ja ihre Ursprünge in den USA haben. Anmeldungen aus der Schweiz für den Fachtag (z. B. Spixtex) zeigen das internationale Interesse. Das ist auch nicht verwunderlich, weil die Sicherstellung der pflegerischen Versorgung der Hochbetagten unter demografischen Aspekten, eine

große Herausforderung in Europa, den USA, Japan und vielen weiteren Ländern ist, die niedrige Reproduktionszahlen aufweisen.

Am 12.01.2025 wurden die Ergebnisse des Fachtages und des Netzwerktreffens der Initiativegruppe „Arbeitsbedingungen in der Pflege“ (etwa 20 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, organisiert durch das Institut für Arbeit und Technik) vorgestellt.

Der Fachtag hat auch zu einer deutlich erweiterten Wahrnehmung der vielfältigen Ansätze und teilweise Richtigstellungen beigetragen. Z. B. wurde noch im BAuA-Bericht von 2023², der Ansatz „Pflegenachbarn“ als „Buurtzorg aufgreifend“ dargestellt. Die Pflegenachbarn greifen aber das Resilienzmodell auf und leiten sich von dort her.

Eine Zusammenfassung der Erkenntnisse (s. Kapitel 11 a) soll in erweiterter Form demnächst auf der Seite www.DNSP.org abrufbar sein (Link noch nicht freigeschaltet).

11. Verwertung der Projektergebnisse (Nachhaltigkeit / Transferpotential)

a. Ergebnisse

Der Fachtag und die nachgelagerte Netzwerkgründung haben gezeigt, dass sowohl in der Wissenschaft, als auch bei den Pflegediensten ein hohes Interesse am Wissensstand, als auch an der fachlichen Zusammenführung und Weiterentwicklung besteht.

Für das BMG dürfte von besonderer Bedeutung sein, dass ein fachlicher Austausch zwischen den verschiedenen Ansätzen begonnen wurde und dadurch auch Impulse für die weitere wissenschaftliche Bearbeitung gesetzt wurden. Weil das BMG auch ein Interesse daran hat, die pflegerische Versorgung für die Zukunft sicherzustellen, sind Vorhaben, die die Arbeitsbedingungen adressieren besonders interessant, weil sie einen Schlüssel für die Fachkräftesicherung darstellen. Auf dem Fachtag wurden in einer breiten Diskussion Hypothesen zu den Gelingensfaktoren gebildet.

Als Beispiele seien hier genannt, dass es Hinweise gibt,

- dass bei Abrechnung nach Zeit (oder Wahl zwischen Zeit und Leistungskomplexen) rehabilitierende und aktivierende Pflege zu nimmt,
- die Zufriedenheit von Pflegenden und Patientinnen und Patienten gefördert wird,
- es zu einer deutlichen Senkung des Krankenstandes kommt und zu einer höheren Bindung der Pflegekräfte;

² BAuA (Hrsg.): Alternative Organisationsformen ambulanter Pflege aus der Perspektive Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (baua:berichtkompakt20230913) a.M.g. S. Seite 2

- ❑ die Eigenständigkeit und Verantwortung der Pflegenden nehmen zu, ebenso die gegenseitige Unterstützung,
- ❑ Systemisch-lösungsorientierte Ansätze sind zunehmend festzustellen, (wertschätzende Arbeitsatmosphäre, erweiterte Handlungskompetenz), wenn sie durch entsprechende Fortbildungsmaßnahmen gefördert werden.

Zudem wurden neue Sichtweisen deutlich (die aber ebenfalls noch einer weiteren wissenschaftlichen Überprüfung bedürfen).

- ❑ Möglicherweise sind es nicht vorrangig die strukturellen Bedingungen in den Pflegediensten, sondern das Verhalten der Pflegenden selbst, das Gesundheitsrisiken fördert (z. B. „Nicht nein sagen können“, „Angst vor Fehlern“, „geringe Durchsetzungskraft“ und „Problemtrance“).
- ❑ Quartiersansätze scheinen sich in Deutschland schwer zu tun (§ 71 SGB XII gibt zwar einen Rahmen vor, dahinterstehen aber lt. Aussagen der Kommunen keine ausreichenden Budgets).
- ❑ Die bürokratischen Herausforderungen durch das SGB XI überfordern Pflegekräfte und kleine Teams regelmäßig, deswegen ist ein funktionierendes „Backoffice“ zur Unterstützung essentiell (z. B. rechtliche Vorgaben, wirtschaftliches Controlling, pp.).

Die Ergebnisse des Fachtages könnten sich sowohl auf die Pflegeforschung, als auch -praxis insofern auswirken, als in den obigen Hypothesen Potentiale zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung deutlich werden und die Ansätze Ideen enthalten, wie die berufliche Zufriedenheit der Pflegekräfte gesteigert werden kann, was wiederum der Fachkräftegewinnung förderlich sein sollte. Im Nachgang zum Fachtag wurde das „Deutsche Netzwerk Selbstorganisierter Pflegeteams“ aufgebaut, das die Ideen weiter vorantreiben soll.

Eine der zentralen Erkenntnisse ist, dass die Abrechnung nach Zeit sowohl die beruflichen Kompetenzen der Pflegemitarbeitenden besser zur Geltung kommen lässt, als auch rehabilitierende Ansätze schneller und effizienter umgesetzt werden können.

Die Abrechnung der Pflegeleistung nach Zeit ist jedoch zurzeit nur in wenigen Bundesländern möglich: Z. B. gibt es in Niedersachsen eine uneingeschränkte Wahlfreiheit zwischen Abrechnung nach Leistungskomplexen und Zeit, ferner in Brandenburg und in Berlin. In Bayern und Rheinland-Pfalz gibt es eine eingeschränkte Wahlmöglichkeit, die teilweise auf Projekte bezogen ist. Nach dem SGB XI verhandeln die Spitzenverbände der Leistungsanbieter mit den Spitzenverbänden der Pflegekassen die Ausgestaltung der Rahmenverträge. In diesem Kontext ist es möglich, entsprechende Vereinbarungen zu treffen. Wünschenswert wäre hier, dass der Bundesgesetzgeber im Rahmen seiner Richtlinienkompetenz entsprechende Vorgaben macht.

Die Abrechnung nach Zeit fördert die Zufriedenheit der Pflegenden Angehörigen sowie der

Patientinnen und Patienten, weil sich dadurch zusätzliche Möglichkeiten zur konkreten Ausgestaltung der Pflegeleistungen ergeben.

Die bürokratischen Hürden für selbstorganisierte Pflegeteams sind beachtlich: Sowohl Buurtzorg Deutschland, als auch AAP Heide, als typische Neugründungen selbstorganisierter Pflegeteams, führen ihre wirtschaftlichen Schwierigkeiten auf die hohen Anforderungen, insbesondere der „Verantwortlichen Pflegefachkraft“, zurück, und auch dort, wo reine Changeprozesse wie bei den Pflegenachbarn umgesetzt wurden, ist es zum Abschluss von Rahmenverträgen für Selbstorganisierte Pflegeteams bundesweit noch nicht gekommen. Hier könnte der Bundesgesetzgeber „ermunternd“ auf die Landesverbände der Pflegekassen einwirken, die genannten Ansätze mit geringeren Hürden zuzulassen.

Mit Interesse wurden in Erfahrungen zur Kenntnis genommen, dass systemisch-lösungsorientierte Beratungsansätze in der Lage sind, die Teamstimmung, die Befindlichkeit der Pflegenden Angehörigen und die rehabilitierenden Pflegeanteile zu stärken. Hier ist die Datenbasis noch gering, weil sich üblicherweise die Pflegeberatung auf Pflege Techniken, Wohnraumanpassung und Leistungerschließung beschränkt und lösungsorientierte Beratung die seltene Ausnahme ist. So hat sich die Schulung der Pflegenden im Projekt Pflegenachbarn in systemisch-lösungsorientierten Techniken nicht nur positiv auf die Pflegebedürftigen und deren Angehörigen ausgewirkt, sondern vermochte auch das Teamklima zu verbessern.

Interessant ist auch die Erkenntnis aus einem Projekt, dass möglicherweise gar nicht so sehr die Struktur und die Rahmenbedingungen zur Überlastung der Pflegenden führen (natürlich bleibt unbestritten, dass die hohe Leistungsdichte, der Personalmangel und insgesamt die Unterfinanzierung in der Altenpflege zu einer deutlichen Belastung des Personals führen), sondern die Erwartungen der Pflegepersonen an sich selbst, „nicht nein sagen können“, „geringe Durchsetzungskraft“ und „Problemtrance“. Eine Konsequenz wäre hier, nicht nur bei Strukturverbesserungen anzusetzen, sondern auch bei der Stärkung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Pflegenden.

b. Fortführung:

Im Rahmen des Fachtages wurde die Gründung eines „Netzwerkes selbstorganisierter Pflegeteams“ angeregt, das tatsächlich gegründet werden konnte und sich zur Aufgabe gesetzt hat, die fachliche Weiterentwicklung der „Selbstorganisierten Teams“ zu begleiten. Das Living Lab hat zugesagt, das nach seinen Möglichkeiten fachlich und organisatorisch weiter zu unterstützen. Wie das sichergestellt werden kann, wird zurzeit geprüft. Kritisch scheinen hier die nächsten zwei bis drei Jahre zu sein, bis sich das Netzwerk soweit stabilisiert hat, dass es „überlebensfähig“ ist.

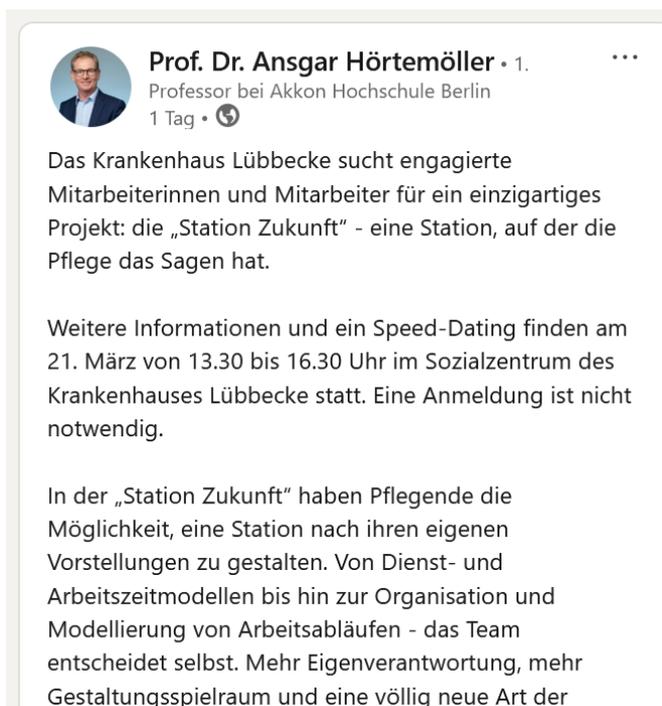
c. Breite Implementierung:

Die Ergebnisse sind zur breiteren Implementierung vorgesehen! Der Fachtag diente dazu, den Ansatz einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen und zur Nachahmung anzuregen. Ein nicht zu unterschätzender zusätzlicher Effekt war, die einzelnen Ansätze miteinander bekannt zu machen und zu vernetzen. Dadurch ist Vertrauen entstanden, und die Bereitschaft zum offenen Austausch wurde gefördert.

Für den 9.5.2025 ist ein Beitrag für das Pflegenetzwerk Deutschland vorgesehen.

Ein „regionales Netzwerktreffen“, das für den 3.3.2025 in Weener geplant war, musste aus gesundheitlichen Gründen abgesagt werden, soll aber kurzfristig nachgeholt werden.

Der Paritätische Gesamtverband Niedersachsen hat fast alle Referierenden des Fachtages in Berlin (außer Buurtzorg) für den 22.05.2025 nach Hannover eingeladen und will die Inhalte des Fachtages seinen Mitgliedsorganisationen im Rahmen einer speziell dazu angesetzten Tagung zugänglich machen.



Prof. Dr. Ansgar Hörtemöller · 1. ...
Professor bei Akkon Hochschule Berlin
1 Tag · 

Das Krankenhaus Lübbecke sucht engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein einzigartiges Projekt: die „Station Zukunft“ - eine Station, auf der die Pflege das Sagen hat.

Weitere Informationen und ein Speed-Dating finden am 21. März von 13.30 bis 16.30 Uhr im Sozialzentrum des Krankenhauses Lübbecke statt. Eine Anmeldung ist nicht notwendig.

In der „Station Zukunft“ haben Pflegende die Möglichkeit, eine Station nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten. Von Dienst- und Arbeitszeitmodellen bis hin zur Organisation und Modellierung von Arbeitsabläufen - das Team entscheidet selbst. Mehr Eigenverantwortung, mehr Gestaltungsspielraum und eine völlig neue Art der

Ein weiteres erfreuliches Ergebnis: Das Krankenhaus Lübbecke, wo der mitwirkende Prof. Dr. Ansgar Hörtemöller Direktor ist, plant eine „Station der Zukunft“ (s. Ausriss links, Quelle ³) mit dem Ziel ein weitgehend autonomes Pflorgeteam zu gründen.

³ Screenshot LinkedIn 14.03.2025

12. Publikationsverzeichnis

Prof. Dr. Thomas Rosenthal bereitet eine Buchveröffentlichung in „Springer online“ zu seinen Forschungsergebnissen zu selbstorganisierten Teams sowie den Erkenntnissen aus dem Fachtag vor.

Osnabrück, den 24.03.2025

Martin Schnellhammer

