

Schlussbericht zum Verwendungsnachweis

Förderkennzeichen:	ZMBII2-2525ZPK002
Titel des Vorhabens:	Boost „Netzwerk Selbstorganisierte Pflgeteams“
Akronym:	BooST
Zuwendungsempfänger:	Science to Business GmbH – Hochschule Osnabrück
Ausführende Stelle(n):	Living Lab Wohnen und Pflege
Projektleitung:	Martin Schnellhammer
Telefon:	015128800389
E-Mail:	M.Schnellhammer@hs-osnabrueck.de
Vorhabenart:	☒ Einzelvorhaben ☐ Verbundvorhaben
Laufzeit:	15.10.2025 – 31.12.2025
Fördersumme:	5.796,10 € (ursprünglich 6.117,10)
Datum Berichterstellung:	20.05.2026

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Gesundheit

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	3
2. Einleitung	4
2.1 Ausgangslage / Hintergrund / Motivation des Projekts	4
2.2 Forschungsfrage(n).....	4
2.3 Ziele des Projekts	4
2.4 Projektstruktur	5
3. Erhebungs- und Auswertungsmethodik	5
4. Durchführung, Arbeits- und Zeitplan	5
5. Ergebnisse	6
6. Gender Mainstreaming Aspekte.....	6
6.1 Organisatorische und strukturelle Gender Mainstreaming Aspekte.....	6
6.2 Inhaltliche Gender Mainstreaming Aspekte	6
7. Partizipation	7
8. Diskussion der Ergebnisse, Gesamtbeurteilung	7
9. Verbreitung der Projektergebnisse, Öffentlichkeitsarbeit	8
10. Verwertung der Projektergebnisse (Fortführung, Nachhaltigkeit, Transferpotenzial)....	8

1. Zusammenfassung

Unter zwei Aspekten stellt die Sicherstellung der pflegerischen Versorgung der Bevölkerung vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung eine besondere Herausforderung dar, nämlich eine ausreichende Zahl von Pflegenden zu akquirieren und die Sozialsysteme finanziell nicht zu überfordern.

Selbstorganisierten Pflorgeteams wird zugeschrieben, die Arbeitszufriedenheit der Pflegenden zu fördern und Pflegeleistungen effektiver zu erbringen. Die Arbeitszufriedenheit gehört zu den zentralen Gelingensbedingungen, wenn es darum geht, Mitarbeitende für den Pflegeberuf zu finden und eine effektivere Leistungserbringung trägt dazu bei, die Sozialsysteme finanziell zu entlasten.

Die Projektidee baut auf den Erkenntnissen eines Fachtages zu den „Potentialen und Herausforderungen autonomer (selbstorganisierter) Pflorgeteams“ im November 2024, im Zusammenwirken von Hochschule Osnabrück, Akkon-Hochschule und Living Lab, sowie einer anschließenden Netzwerkgründung auf¹.

Damit sich das Netzwerk entfalten kann, ist eine zeitlich begrenzte Förderung notwendig.

Problemhintergrund ist der bestehende Fachkräfte- und Mitarbeitermangel in der Pflege.

Branchentypisch gibt es einen hohen Krankenstand, der etwa doppelt so hoch ist, wie im Durchschnitt über alle Branchen. Die starren Hierarchien und die geringe Autonomie bei hoher Bürokratie lassen wenig Spielraum für berufliche Entfaltungsmöglichkeiten. Für Mitarbeitende ist es oft schwierig, sich mit fachlicher Kompetenz und Engagement in den Arbeitsabläufen einzubringen. Viele Pflegekräfte erleben sich deswegen ohnmächtig in die Strukturen eingebunden, nach denen die Leistungserbringung streng vorgegeben ist und wenig individuelle Spielräume (außer in gesundheitlichen Krisensituationen der Patienten) lässt.

Die Organisation der Pflege (Hilfen in Form abschließend definierter Listen) passt nicht mehr zum neuen Pflegebegriff und ohnehin nicht zur Definition von Pflege nach dem ICN. Vielmehr soll sich die Pflege jeweils flexibel an den aktuellen Problem- und Bedarfslagen ausrichten. Agile Teams mit einer hohen Autonomie in Bezug auf pflegerische Fragen sind hier klar im Vorteil.

Ein Lösungsansatz ist, selbstorganisierten Teams zuzutrauen, Krankenstandsquoten zu senken, ein positives Berufsbild zu fördern und die beruflichen Kompetenzen der Pflegenden besser zur Geltung kommen zu lassen. Dadurch steigen auch Arbeitszufriedenheit sowie Berufsverweildauer. So können sie ihren Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten, weil der Pflegeberuf insgesamt attraktiver wird und dadurch auch eine Entlastung der Sozialsysteme zu erwarten ist.

Zwischen den bekannten Ansätzen, von denen viele beim Fachtag in Berlin² im November 2024 in Berlin vorgestellt werden konnten, zeichnen sich Konsenslinien ab, es müssen aber auch noch Fragen, insbesondere zu den Wirk- und Gelingensfaktoren, beantwortet werden. Ein weiterer Austausch ist deswegen unabdingbar, um zur Reflexion anzuregen, wissenschaftlich zu begleiten und Ideen anderer Akteure aufzunehmen, damit die Projekte nicht versanden und schlimmstenfalls nach deren jeweiligen Ende den Betrieb einstellen. Einen wichtigen Beitrag dazu leistet das „Deutsche Netzwerk Selbstorganisierter Pflorgeteams“ (DNSP). Mit diesem Projekt sollen die Ansätze einen Boost verspüren. In der Gründungsphase wird das Netzwerk sonst nicht überlebensfähig sein. Die Hochschule Osnabrück und das Living Lab Wohnen und Pflege, das aktuell das Netzwerk organisiert, begleiten diese Ansätze.

¹ Mehr Informationen unter: <https://www.dnsp.info> [zuletzt überprüft 20.05.2026]

² Der Titel lautet: „Potentiale und Herausforderungen autonomer (selbstorganisierter) Pflorgeteams“

2. Einleitung

2.1 Ausgangslage / Hintergrund / Motivation des Projekts

Wie oben ausgeführt erfordert die Bewältigung der demografischen Herausforderung eine ausreichende Zahl von Pflegenden zu akquirieren und die Leistungen möglichst effektiv zu erbringen, um die Sozialsysteme finanziell nicht zu überfordern.

Selbstorganisierte Pflegeteams adressieren beides. Die Arbeitszufriedenheit der Pflegenden steigt und die Leistungen werden effektiver erbracht.

Bisher wird in der Fachöffentlichkeit der BUURTZORG-Ansatz überproportional wahrgenommen, obwohl er in Deutschland an deutliche Grenzen stößt; alle anderen Ansätze, die teilweise wesentlich erfolgreicher sind, stehen kaum im Fokus der Fachöffentlichkeit.

BooST baute auf einem Fachtag zu den Potentialen und Herausforderungen autonomer (selbstorganisierter) Pflegeteams auf³, der erstmals eine Plattform bot, dass sich die Stakeholder nahezu aller relevanten Ansätze zu selbstorganisierten Pflegeteams austauschen konnten. In der Folge gelang es, das „Deutsche Netzwerk selbstorganisierter Pflegeteams“ (DNSP) zu gründen.

In der Gründungsphase bedarf es einer intensiven Begleitung, die Hochschule Osnabrück und Living Lab aus eigenen Mitteln nicht leisten können.

Ein weiterer Aspekt effizienter Leistungserbringung ist, dass es nach dem heutigen Pflegeverständnis nicht mehr sinnvoll ist, die Hilfen in Form abschließend definierter Listen aufzugliedern, vielmehr wird das Augenmerk auf pflegerische Aufgaben gerichtet, die sich auf die Unterstützung der pflegebedürftigen Menschen und ihrer An- und Zugehörigen fokussieren und sich flexibel an deren Bedürfnissen sowie aktuellen Problem- und Bedarfslagen ausrichten. Dazu bedarf es aber eines zunehmenden Maßes an Autonomie der Pflegeteams.

2.2 Forschungsfrage(n)

Im Zentrum der wissenschaftlichen Begleitung steht die Frage zu den Wirk- und Gelingensfaktoren „selbstorganisierter Pflegeteams“, die bisher nur zu BUURTZORG breit bearbeitet wurde. Dabei stehen auch Fragen nach dem wirtschaftlichen Erfolg (s. Insolvenz von BUURTZORG Deutschland) und der Akzeptanz bei Trägern, Mitarbeitenden und Sozialversicherungsträgern im Zentrum.

Der Wissens- und Forschungsstandes zur Umsetzung selbstorganisierter, bzw. autonomer Teams konnte durch BooST erweitert werden. Dieser wurde im Protokoll zum Netzwerktreffen (s. Anlage) zusammengetragen und soll in eine Buchveröffentlichung bei Springer-online eingehen.

2.3 Ziele des Projekts

Ziel ist, das Netzwerk zu erweitern und so zu stabilisieren, dass es sich in einem noch zu gründenden Rechtsrahmen (z. B. e.V.) selbst tragen kann.

³ Der Fachtag wurde durchgeführt im Nov. 2024 von Akkon-Hochschule, Hochschule Osnabrück und Living Lab, mit Förderung durch das BMG.

Globalziele:

- Zusammentragen des Wissens- und Forschungsstandes zur Umsetzung „selbstorganisierter Pflegeteams“ und Aufbereitung für die Netzwerkmitglieder und weitere Interessierte.
- Einrichtung einer „Geschäftsstelle“ zur Organisation des Netzwerkes. Diese wird unter dem Dach des Rechtsträgers „Science to Business GmbH – Hochschule Osnabrück“ geführt.

Operationale Ziele:

- Organisation von Netzwerktreffen
- Die Domäne www.DNSP.info wird betrieben.
- Regionale Initiativen werden zur Weiterentwicklung des Ansatzes „Selbstorganisierte Pflegeteams“ durch Workshops begleitet.
- Vorstellung des Netzwerkes in der Fachöffentlichkeit

2.4 Projektstruktur

Innerhalb des „Kompetenzzentrums“ Living Lab Wohnen und Pflege in der Science to Business GmbH – Hochschule Osnabrück (als Rechtsträger) wurden personelle und sächliche Ressourcen für die Begleitung des DNSP geschaffen, im Kern auf der Basis eines Projektleitervertrages.

Dazu kommt eine enge Kooperation mit der Hochschule Osnabrück (Fakultät Wirtschaft und Soziales), insbesondere Prof. Büscher, der eine breite Expertise zur Forschung mit selbstorganisierten Pflegeteams aufweist, z. B. zur Evaluation des BUURTZORG-Ansatzes⁴.

3. Erhebungs- und Auswertungsmethodik

Mit Blick auf die Forschungsfragen (s. 2.2) boten sich vor allem zwei Instrumente an, nämlich Experteninterviews und Internetrecherche. Dabei gingen die Fragen Richtung wirtschaftlicher Erfolg, Finanzierung des Projektansatzes, Perspektiven für eine Verstetigung, Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und vertraglich verbundenen Sozialleistungsträgern sowie Hoffnungen und Befürchtungen bei den Entscheidern der Träger der Pflegedienste (Geschäftsführende). Die Wahrnehmung der politischen Vorhaben und des Verhaltens der Vertragspartner, insbesondere der Pflegeversicherungs- und Sozialhilfeträger, durch die Führungspersonen in den Pflegediensten spielen bei strategischen Entscheidungen ebenso eine Rolle, wie auch die Erwartungen an Mitarbeitergewinnung und -bindung und Ausrichtung an fachlichen und wissenschaftlichen Standards sowie deren Weiterentwicklung.

4. Durchführung, Arbeits- und Zeitplan

Der ursprüngliche Arbeits- und Zeitplan konnte trotz des kurzen Projektzeitraumes von 2 ½ Monaten eingehalten werden, wobei die wesentlichen Arbeiten mit den Stakeholdern, insbesondere den Pflegediensten bereits in der ersten Dezemberhälfte abgeschlossen

⁴ Abrufbar unter: https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/pflegeversicherung/forschung/projekte_unterseiten/2022_Evaluation_Buurtzorg_Abschlussbericht_MP_8_Abs.3_SGB_XI.pdf [zuletzt überprüft: 20.05.2026]

werden mussten, weil dann in den Pflegediensten die personellen Ressourcen gebraucht wurden, um die kommenden Feiertage vorzubereiten, und in den Geschäftsführungen organisatorische Herausforderungen bzgl. der Feiertage und des Jahresabschlusses im Vordergrund standen.

Es gelang nicht, personelle Ressourcen für die Betreuung der Homepage www.DNSP.info zu schaffen. Eine Aktualisierung konnte deswegen nicht realisiert werden. Die vorgesehenen Finanzmittel für diese Aufgabe wurden zurückgezahlt.

Alle Ziele, mit Ausnahme der Betreuung der Homepage wurden erreicht. Bei der Zahl der Workshops wurde die Vorgabe deutlich übertroffen (s. Sachbericht), dass insgesamt, einschließlich des Netzwerktreffens, insgesamt sieben durchgeführt werden konnten. Was von einem hohen Interesse der Stakeholder, insbesondere der Pflegeanbieter am Ansatz „Selbstorganisierte Pflegeteams“ zeugt.

Vorbereitung und Begleitung der Workshops erforderten wegen der deutlich höheren Zahl einen hohen organisatorischen Einsatz.

5. Ergebnisse

An den Workshops und dem Netzwerktreffen haben sich ca. 70 Personen beteiligt, denen die Ergebnisse neben der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung stehen.

Durch die beabsichtigte umfangreiche Veröffentlichung und die Kooperation mit der Pflegewissenschaft werden die Ergebnisse in Praxis und Wissenschaft eingehen und FuE⁵ in den nächsten Jahren beeinflussen.

Insbesondere ist zu erwarten, dass die vielfältigen Ansätze der Selbstorganisation breiter wahrgenommen werden.

6. Gender Mainstreaming Aspekte

6.1 Organisatorische und strukturelle Gender Mainstreaming Aspekte

Eine gendergerechte Sprache ist in Pflege und Sozialwissenschaft mittlerweile Standard. Die Teilnehmenden an Netzwerktreffen und Workshops waren erwartungsgemäß überwiegend Frauen, weil sie die größte Gruppe der Mitarbeitenden darstellen, was sich mittlerweile auch in den Führungsebenen abbildet.

6.2 Inhaltliche Gender Mainstreaming Aspekte

Die Arbeit des Netzwerkes trägt dazu bei, die Arbeitsbedingungen in der Pflege für die professionell und familiär Pflegenden zu verbessern.

Genderaspekte sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung, weil der größte Teil der beruflich pflegenden Personen weiblich ist, ebenso sind etwa 2/3 der pflegebedürftigen Personen weiblich. Die Ergebnisse des Projektes und des Netzwerkes kommen deswegen insbesondere Frauen zugute.

Durch die zunehmende Autonomie der Pflegeteams wird der Pflegeberuf wirkmächtiger und attraktiver, die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Pflegenden steigt. Dadurch werden gerade Frauen in ihrem beruflichen Umfeld gefördert.

⁵ FuE = Forschung und Entwicklung

Viele Projekte mit selbstorganisierten Teams berichten von einem sinkenden Krankenstand. Das kommt sowohl der Frauen-, als auch der Männergesundheit zugute.

7. Partizipation

Der Ansatz führt zu einer wahrnehmbaren Partizipation, weil die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden gestärkt wird, sie zunehmend ihre Wirkmächtigkeit entdecken und zumindest in ihrem beruflichen Umfeld gestaltend wirken können.

8. Diskussion der Ergebnisse, Gesamtbeurteilung

Selbstorganisierte Pflgeteams etablieren sich zunehmend nicht nur in ambulanten Pflegediensten, sondern auch in Krankenhäusern (dort vor allem unter dem Begriff „New Work“), und auch aus dem stationären Langzeitpflegebereich wird zunehmend Interesse an diesem Ansatz signalisiert. Die Insolvenz von BUURTZOG führte zunächst zu einer größeren Verunsicherung insbesondere bei den Forschenden, die aber durch die vielen gelingen Beispiele aus anderen Ansätzen aufgelöst werden konnte.

In den Workshops und beim Netzwerktreffen konnten eine Vielzahl neuer Erkenntnisse zu den Wirk- und Gelingensfaktoren selbstorganisierter Teams gewonnen werden. Aber auch vorhandene Hemmnisse und Barrieren in der Umsetzung werden zunehmend deutlich.

Die wesentlichen Erkenntnisse aus den Workshops zu den selbstorganisierten Teams sind

- Es handelt sich um einen erfolgversprechenden Ansatz, der weiterentwickelt und implementiert werden soll.
- Die Umsetzung soll mit mittelfristiger Perspektive in kleinen Schritten erfolgen, um die Mitarbeitenden mitzunehmen und nicht zu überfordern.
- Der Begriff „Autonome Teams“ soll durch „Selbstorganisierte Teams“ ersetzt werden, um keine falschen Erwartungen zu wecken (Enttäuschungen vermeiden).
- Resilienz-Ansätze und New-Work-Ansätze „rücken zusammen“, wobei „New-Work“ ebenfalls auf den Erkenntnissen der Resilienzforschung basiert.
- Die Digitalisierung erleichtert die Selbstorganisation und lässt die pflegerische Kompetenz (auch bei den Hilfs- und Assistenzkräften) besser zur Geltung kommen.
- Bei den Verträgen zur „Abrechnung nach Zeit“ gibt es praktisch Stillstand auf Bundesebene, obwohl dabei die rehabilitativen Aspekte zunehmen und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Patientinnen und Patienten steigt. Wir vermuten, dass auch der sinkende Krankenstand dort eine Ursache findet.
- Erste Heimleitungen nahmen an Workshops teil und zeigen Bereitschaft zur Adaption.
- Rückmeldungen deuten darauf hin, dass die Umsetzung in stationären Settings unter Umständen einfacher gelingen könnte (feste Teams, stabilere Abläufe).

Die Globalziele wurden erreicht. In den Workshops war eine große Breite von Projekten vertreten. In Telefoninterviews wurde nacherhoben, warum einzelne Initiativen sich nicht am Netzwerkaufbau beteiligen wollen („Wir wollen unsere wirtschaftlichen Herausforderungen nicht öffentlich diskutieren“ und „wir haben den Eindruck, dass man nur unsere Ideen ‚klauen‘ will“, sind nur zwei Beispiele für Barrieren.).

Für künftige Forschungsansätze bieten sich die folgenden Fragestellungen an:

Wie kann bei Teams für „fürsorgliche Nähe“ des Trägers gesorgt werden kann, wenn sie in die Selbstorganisation entlassen werden (Gemeinschaftsgefühl schaffen)?

Unterschätzt wird teilweise die Angst vor Veränderung. So wird immer wieder beobachtet, dass das Verharren in „schlechte Bedingungen“ der Veränderung vorgezogen wird. Interessant wäre zu ergründen, mit welchen Interventionen die Angst der Beteiligten erfolgreich überwunden werden kann.

Das gilt auch für die Angst, Verantwortung zu übernehmen. Wie kann die gefühlte Sicherheit, die hierarchischen Organisationsstrukturen innewohnt, durch wachsende „Selbst-wirksamkeitsüberzeugung“ und kollegiale Stärkung ersetzt werden?

Ob sich „ältere Mitarbeitende“ schwerer tun, sich in „selbstorganisierten Teams“ einzufinden, ist nicht eindeutig (hierzu gibt es widersprüchliche Erfahrungen, wobei die Rahmenbedingungen für ein geglücktes „Einfinden“ noch zu klären wären).

Wie kann die Kooperation mit dem Hilfenetzwerk verbessert werden? Während Patientinnen und Patienten sowie An- und Zugehörige die Vertrautheit durch die geringe Zahl von Ansprechpersonen zu schätzen wissen, wünschen sich Hausärztinnen und Hausärzte oft eine feste Ansprechperson für den gesamten Pflegedienst mit universeller Entscheidungskompetenz, was dem „Selbstorganisationsprinzip“ oft zuwiderläuft.

9. Verbreitung der Projektergebnisse, Öffentlichkeitsarbeit

In erster Linie ist das Protokoll des Netzwerktreffens zu nennen, das Interessierten zur Verfügung gestellt wurde und weiterhin beim Living Lab abgerufen werden kann⁶.

Am 21.11.2025 wurde der Projektansatz und die vorbereitenden Arbeiten, sowie Erkenntnisse aus den Projekten im Rahmen eines Kongresses des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge dargestellt und diskutiert. Den Teilnehmenden wurde die Präsentation zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der Aktualisierung des Pflegehandbuches des Medhoch2-Verlages wurde im Nov. 2025 ein Artikel zur den selbstorganisierten Pflegeteams veröffentlicht (s. Anlage).

Im Sommer 2026 sollen die Erkenntnisse aus den Workshops und der Forschung zu den selbstorganisierten Teams bei Springer-online veröffentlicht werden.

10. Verwertung der Projektergebnisse (Fortführung, Nachhaltigkeit, Transferpotenzial)

Das Netzwerk ist offen, dass Interessierte jederzeit die Informationen aus dem Netzwerk erhalten und an den Treffen teilnehmen können. Das Ziel des DNSP ist eine möglichst breite Implementierung des Ansatzes selbstorganisierter Teams. Das deckt sich mit den Planungen laut Formantrag.

Grundsätzlich sind alle Veröffentlichungen des Netzwerkes für die Implementierung in die bestehenden Pflegedienste zugänglich, wobei es den Interessierten freisteht, ob und welche Aspekte sie übernehmen.

Der Praxistransfer innerhalb des Projektes BooST erfolgte im Wesentlichen innerhalb der Workshops. Das Beratungsangebot zum Praxistransfer kann von Interessierten jederzeit in Anspruch genommen werden.

Die Erkenntnisse sollen grundsätzlich allen Interessierten offenstehen. Schutzrechte sind deswegen nicht angedacht.

Die aufgebauten Strukturen, nämlich die „Geschäftsstelle“ wird weiter betrieben und soll sich künftig über Beratungsaufträge finanzieren (Verstetigungskonzept, bzw. Nachhaltigkeitskonzept).

⁶ Abruf per Mail möglich bei M.Schnellhammer@hs-osnabrueck.de

Einer der wesentlichen Wirkfaktoren der im DNSP vertretenen Pflegedienste scheint die Abrechnung nach Zeit zu sein und auch die situative Anpassung der Leistungen an die pflegerische Notwendigkeit, im Gegensatz zu starren Leistungskomplexen. Das BMG könnte diese fachliche Weiterentwicklung unterstützen, indem es entsprechende Empfehlungen an die Verhandlungspartner gibt. Die Projektergebnisse unterstreichen einige Initiativen des BMG, wie z. B. die Ziele der KAP⁷.

Die Ergebnisse der Arbeit des DNSP stehen auch der (Pflege-)Wissenschaft zur Verfügung und können dort wertvolle Anregungen geben.

Osnabrück, 20. Mai 2026

Martin Schnellhammer

⁷ KAP = Konzertierte Aktion Pflege, die teilweise auch Landesebene, wie die konzertierte Aktion Pflege Niedersachsen (KAP.Ni) gibt.