



Evangelische  
Hochschule  
Nürnberg



*Institut für  
Praxisforschung  
und Evaluation*

# Springermodelle in der Altenhilfe

## *Teilbericht aus der Evaluation der Innovativen Projekte in der Altenhilfe*

### **Auftraggeber:**

*Evang.-Luth. Kirche in Bayern,  
Diakonisches Werk Bayern*

Evangelische Hochschule Nürnberg  
Institut für Praxisforschung und Evaluation  
Bärenschanzstraße 4 | 90429 Nürnberg  
Tel.: 0911 / 27253 – 710  
FAX: 0911 / 27253-717  
evaluation@evhn.de  
www.evhn.de

Institutsleitung: Prof. Dr. Joachim König  
Projektleitung: Diakon Dietmar Maschke  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin: Anna Maria Schröder

Evaluation der Innovativen Projekte in der Altenhilfe  
Evang.-Luth. Kirche in Bayern  
Diakonisches Werk Bayern

Evangelische Hochschule Nürnberg  
© Institut für Praxisforschung und Evaluation  
Nürnberg 2022

### **Hinweis Auf- und Abrundungen**

Im Allgemeinen ist ohne Rücksicht auf die Endsummen auf- bzw. abgerundet worden. Deshalb können sich bei der Summierung von Einzelangaben geringfügige Abweichungen zu den ausgewiesenen Endsummen ergeben. Bei der Aufgliederung der Gesamtheit in Prozent kann die Summe der Einzelwerte wegen Rundens vom Wert 100 % abweichen. Eine Abstimmung auf 100 % erfolgt im Allgemeinen nicht.

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Vorwort.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Fazit.....</b>	<b>5</b>
<b>3 Ergebnisse im Überblick.....</b>	<b>8</b>
3.1 <i>Quantitative Evaluation zur Projektarbeit .....</i>	<i>8</i>
3.2 <i>Qualitative Befragung von Best-Practice-Springerprojekten.....</i>	<i>13</i>
3.3 <i>Befragung des DWB zur Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit in den Springerprojekten.....</i>	<i>14</i>

# 1 Vorwort

Das Institut für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg evaluierte die innovativen Projekte in der Altenhilfe im Auftrag der Evang.-Luth. Kirche in Bayern und des Diakonischen Werks Bayern. Im Rahmen dieses Projektes erfolgte eine Befragung der zum Projektende erreichbaren Projektverantwortlichen und von Projektmitarbeitenden, vertiefende qualitative Interviews, sowie eine Befragung zur Mitarbeiter\*innen-Zufriedenheit in den Springerprojekten.


Ziel der Befragung war die differenzierte und unabhängige Erfassung der Erfahrungen bei der Projektarbeit sowie die Ergebnissicherung.


Im vorliegenden Teilbericht werden die Ergebnisse der Befragung ausschließlich für die Springerprojekte dargestellt, die drei weiteren „Module“ werden nicht berücksichtigt. Eingangs wird im Summary ein Fazit gezogen (Kapitel 2). Anschließend werden die zentralen Befunde zusammengefasst (Kapitel 3).

In der Langfassung des Teilberichts wird darüber hinaus der methodische Aufbau der Untersuchung (Kapitel 4) und in den Kapiteln 5 bis 7 die Ergebnisse der einzelnen Bausteine der Evaluation dargestellt.

Wir wünschen dem Diakonischen Werk Bayern viel Erfolg bei der Ergebnissicherung. Sollten im Rahmen der konzeptionellen Arbeit, bei der vertiefenden Lektüre der Analyse oder beim Transfer auf zukünftige Projektlinien Rückfragen entstehen, stehen wir gerne zur Verfügung.

Nürnberg, im November 2022

  
Prof. Dr. Joachim König

  
Dietmar Maschke

  
Anna Maria Schröder

## 2 Fazit

Leitgedanke und übergeordnetes Ziel des Projektes war es, den teilnehmenden Einrichtungen und Diensten die Möglichkeit zu eröffnen, vor dem Hintergrund der Situation vor Ort lösungsorientiert und innovativ zu denken und flexibel neue Wege ergebnisoffen zu beschreiten. Nicht die Erreichung eines vorgegebenen Ziels stand im Fokus, sondern der Impuls, die gewährten Projektmittel bedarfsgerecht und passgenau zur Entwicklung einrichtungsbezogener Konzepte und Lösungen mit je eigenen Zielen und Umsetzungsoperatoren einzusetzen. Die entwickelten Springerprojekte konnten genau diese Erwartungen erfüllen: Alle Befunde können im Lichte der verheerenden Umstände in der Pflege während der gesamten, durch die Corona-Pandemie geprägten Projektlaufzeit als eindeutig positiv bewertet werden. In der Gesamtschau und verbunden mit einigen Leuchtturmbeispielen aus Einzelprojekten wird deutlich, dass Springermodelle substanzielle Verbesserungen in Pflegeeinrichtungen und -diensten mit sich bringen. Die Projekte bieten eine Vielzahl an Ansatzpunkten auch für andere Einrichtungen, um Maßnahmen zur Bewältigung der Pflegekrise zu entwickeln und in ihre je eigenen Managementstrategien zu integrieren. In sieben Punkten lassen sich die zentralen Erkenntnisse aus den Befunden dieser Untersuchung zusammenfassen.

### **1. Zieloffenheit und Innovationsspielräume können als Haupteffekt gesehen werden.**

Echte Effizienz bei der Zielerreichung sowie eine gute Effektivität waren im Projektzeitraum nicht zu erreichen, da dieser in die Zeit der Corona-Pandemie fiel.

Neben der Frage nach der Zielerreichung zeigen vor allem die qualitativen Interviews, dass zum „Erfolg“ von innovativem Denken maßgeblich die Berücksichtigung des organisationalen Lernprozesses gehört. In dieser Hinsicht waren die Projekte sehr erfolgreich. Viele Befragte können ihre „lessons learned“ und die mit ihnen verbundenen Erfolgsprädiktoren auf drei Ebenen (persönlich, für das Team, mit Blick auf den Gesamtbetrieb) klar formulieren. Dadurch wird deutlich, dass es gelungen ist, mit der Fördersumme qualitativ hochwertige Innovationsprozesse anzustoßen, aus denen Erkenntnisse für die Verbesserung der Pflegesituation entwickelt und auch anderen Akteuren zur Adaptation angeboten werden konnten.

### **2. Durchgängige Nachhaltigkeitseffekte waren zu beobachten**

Der Trend zur nachhaltigen Wirkung der Projektideen ist eindeutig. Bei allen (100%) Einrichtungen ist geplant bzw. bereits begonnen worden, Teile der Projektaktivitäten und -ideen weiterzuführen. In zwei Dritteln (66,7%) dieser Fälle steht bereits fest, wer die Verantwortung übernimmt. Dass auch noch in drei Jahren oder später alle oder zumindest Teile der Projektaktivitäten umgesetzt werden, glauben alle (100%) befragten Einrichtungen.

### **3. Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit haben sich verbessert – trotz Corona.**

Alle Items in diesem Bereich befinden sich auf einem hohen, zufriedenstellenden Niveau. Manche mit positiver Entwicklung, manche allerdings auch mit einer leicht negativen Tendenz. Diese moderaten Mittelwertsveränderungen sind aber vor dem Hintergrund des Megatrends Corona deutlich positiver ausgefallen als erwartet. Besonders die trotz Corona-Pandemie gemessenen Verbesserungen können als eindeutig, man könnte sagen außergewöhnlich positiv interpretiert werden, etwa die Bewertungen zur Dienstplangestaltung (Berücksichtigung von Wünschen und Vereinbarkeit Beruf und Familie) und zu Arbeitsbelastung und Stress.

95% der Befragten stellen positive Veränderungen in ihrer Einrichtung fest, die sie auf ihr Projekt zurückführen. Besonders werden die Entlastung der Mitarbeiter\*innen, die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie Überstundenabbau und eine Erleichterung bei der Ersatzsuche auf Einrichtungsebene festgestellt. Außerdem wird eine Verbesserung des individuellen und des Teambefindens festgestellt. Bei allen Aspekten der Arbeitszufriedenheit zeigen sich leichte (teilweise aber auch deutliche) Verbesserungen: Sich in schwierigen Situationen auf das Team verlassen können, die persönlichen Stärken und Erfahrungen einbringen können, Konflikte im Team konstruktiv austragen, Vorgesetzte bringen Wertschätzung entgegen, sich weniger im Stress fühlen im Dienst, mit der Arbeit in der Pflege etwas Gutes zu tun. Besonders die letzten beiden Punkte zeigen die Sinnschöpfung, die die Mitarbeitenden durch ihre Arbeit in der Pflege und die Mitarbeit in den Projekten erleben. Das Sinnerfahren der eigenen Tätigkeit erscheint hier essenziell wichtig, nicht zuletzt auch mit Blick auf die Attraktivität eines Arbeitsgebers und die Bindung qualifizierter Fachkräfte in der Pflegebranche. Für letzteres spricht auch die Senkung des Krankenstands durch funktionierende Springerprojekte, die nahezu automatisch durch die ausreichenden körperlichen und psychischen Erholungsphasen der Mitarbeitenden eintritt.

### **4. ‚Nebeneffekte‘ in verschiedenen Bereichen der Personalführung und Organisationsentwicklung fielen auf.**

Auch Bereiche, die nicht unmittelbar in den Projekten bearbeitet wurden oder als Ziele festgelegt wurden, profitierten von der Projektdurchführung. So zeichneten sich auf Ebene des Gesamtbetriebs Standardisierungsprozesse (z.B. in der Dokumentation), die flexiblere Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter\*innen oder eine verbesserte interne Vernetzung der Leitungskräfte ab.

### **5. Die Marktposition der Einrichtungen hat sich verbessert.**

Die vorliegenden Befunde zeigen eine deutliche Verbesserung der Marktposition der beteiligten Einrichtungen und Dienste, sowohl mit Blick auf ihre Kund\*innen als auch hinsichtlich künftiger Bewerber\*innen auf einem äußerst problematischen Arbeitsmarkt. Im Marketing erscheint es vorstellbar,

Bewerbungen speziell durch diesen Anreiz zu generieren, sowohl von neuen Mitarbeitenden wie im Speziellen auch von Wiedereinsteiger\*innen. Je nach Konzept erhöht sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Pflegebereich durch Springermodelle leicht bis sehr stark, sodass der Ausstieg aus der Pflege etwa für junge Mütter keinen notwendigen Schritt mehr darstellen muss.

## **6. Personalknappheit verbunden mit der Corona-Pandemie ist die zentrale Herausforderung.**

Zwar erwiesen sich erfolgreich implementierte Springerprojekte als Pull-Faktor für Bewerber\*innen, trotzdem stellt die angespannte Personallage im Pflegesektor auch die Einführung von Springermodellen vor große Schwierigkeiten. Einige Konzepte, besonders in den ambulanten Diensten, sind auf die Neueinstellung von Personal angewiesen. In der gegenwärtigen Lage der Personalknappheit stellt sich dies häufig schwierig dar. Verschärft wurde das Problem durch die Corona-Pandemie, etwa weil eingestelltes Personal aus persönlichen Gründen häufig schnell wieder kündigen musste. Mit diesen Hemmfaktoren hatten alle Projekte in stärkerem oder etwas geringerem Maße zu kämpfen.

## **7. Innovationen und ihre positiven Effekte gelingen im stationären Bereich besser als im ambulanten.**

Es zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen ambulanten Diensten und stationären Einrichtungen: Selbst formulierte Ziele werden im stationären Bereich besser erreicht, die Nachhaltigkeit der erzielten Effekte ist signifikant höher und auch die mit der Arbeitszufriedenheit einhergehenden Indikatoren liegen deutlich über den Werten im ambulanten Bereich. Interviewbefunde legen die Vermutung nahe, dass diese Unterschiede auf strukturelle Nachteile ambulanter Dienste gegenüber stationären Einrichtungen im Bereich der Innovationsfreundlichkeit zurückzuführen sind: Organisationsentwicklung zur Verbesserung des Pflegealltags, etwa durch Springerkonzepte sind nach allen Erfahrungen gerade dort schwerer umzusetzen.

**Insgesamt betrachtet** zeigt sich, dass Springermodelle, die in einer Einrichtung passend zu deren Bedarfen und Ressourcen entwickelt werden, enorme Vorteile mit sich bringen. So können „schlanke“ Modelle mit moderatem Aufwand im Rahmen bestehender Strukturen implementiert werden und durch eine Verankerung direkt auf der operativen Ebene langfristig weitergeführt werden. Deutlich wird aber auch, dass auch weiterhin im gesamten Pflegebereich, im ambulanten noch massiver als im stationären Bereich, ein deutlicher Handlungsbedarf bei der Anpassung der Rahmenbedingungen besteht. Für beide Pflegebereiche bleibt festzuhalten, dass Springermodellen in dieser Hinsicht eine besondere Bedeutung zukommt, den Pflegealltag zu erleichtern, die Arbeitszufriedenheit dadurch zu stabilisieren und so letztlich auch einen Beitrag zur Erschließung neuer Gruppen von Mitarbeitenden leisten zu können.

## 3 Ergebnisse im Überblick

Die Auswertung der Online-Befragung basiert für die Springerprojekte auf 21 Antworten<sup>1</sup> von projektverantwortlichen (PV) und die Projekte durchführenden (DF) Mitarbeitenden aus 11 abgeschlossenen Projekten in fünf stationären Einrichtungen und bei sechs ambulanten Diensten. Dies entspricht einer sehr hohen und zuverlässigen Rücklaufquote (vgl. Methodenkapitel).

Zur qualitativen Vertiefung wurden zwei Interviews geführt.

Die Befragung des Diakonischen Werks Bayern (DWB) zur Mitarbeiter\*innen-Zufriedenheit in den Springer-Projekten wurde zu Beginn (t1) und gegen Ende (t2) der Projektlaufzeit durchgeführt. Dabei gingen 286 (t1) und 248 (t2) Antworten ein.

Im Folgenden werden die zentralen Befunde zusammengefasst dargestellt. Eine differenzierte Visualisierung der Ergebnisse befindet sich in der Langfassung des Teilberichts (Kapiteln 5 bis 7).

### 3.1 Quantitative Evaluation zur Projektarbeit

Etwas mehr als die Hälfte (54,5% / 6) der Springer-Projekte wurde in ambulanten Diensten durchgeführt, 45,5% (5 Projekte) in stationären Einrichtungen.

Die Einrichtungen befinden sich sowohl in ländlichen (33,3%), kleinstädtischen (19,0%), städtischen (9,5%) als auch in großstädtischen (33,3%) Umfeldern. Die Einzugsgebiete der Einrichtungen umfassen ländliche (42,9%), kleinstädtische (28,6%), städtische (14,3%) und großstädtische (33,3%) Bereiche.

Bei den Berufen der befragten Akteure zeigt sich ein breites Spektrum. Die größten Gruppen der Mitwirkenden sind Pflegedienstleitungen (30,0%), Einrichtungsleitungen (15,0%) und Pflegefachkräfte (5,0%). 45,0% der Befragten gehören weiteren Berufsgruppen an: Verwaltungsmitarbeitende, Fachbereichsleitung, Geschäftsführung, Qualitätsmanagement.

Die befragten Mitarbeitenden sind zu 66,7% weiblich. Unter den Befragten Akteuren bei ambulanten Diensten ist der Frauenanteil mit 70,0% etwas höher als in stationären Einrichtungen (62,5%).

Der Anteil an Vollzeitkräften liegt bei 60,0% (Stat. 80,0% / Amb. 40,0%).

Die im Rahmen der Evaluation befragten Mitwirkenden waren häufig durch ihre Position für das Projekt verantwortlich (55,0%) oder wurden von einer vorgesetzten Person persönlich darauf

<sup>1</sup> Bei der Interpretation der Ergebnisse sollten die geringen Fallzahlen beachtet werden. Hier wirkt sich das Votum jeder einzelnen Person sehr stark aus. Entsprechend liefern die Werte und Gruppenunterschiede zwar wertvolle Hinweise, haben aber eine nur eingeschränkt generalisierende Aussagekraft.



angesprochen (35,0%). Jeweils 5,0% haben sich freiwillig zur Mitarbeit gemeldet oder wurden von Kolleg\*innen darauf angesprochen.

Als **persönliche Motivation** für die Mitwirkung am Projekt gaben 61,9% an (Stat. 60,0% / Amb. 70,0%), dass sie zum Gelingen einer guten Idee beitragen wollten. Bei 47,6% (Stat. 70,0% / Amb. 30,0%) entsprach das Projekt inhaltlich weitgehend der bereits bestehenden Aufgabe und 33,3% (Stat. 30,0% / Amb. 40,0%) waren motiviert, ihre Erfahrungen in das neue Projekt einzubringen. Etwas mehr als ein Drittel (36,8%) der Befragten wurde im Vorfeld speziell auf die Aufgaben im **Projekt vorbereitet**. Sie sind größtenteils eher zufrieden (92,9%, kumulierte Antworten auf der positiven Skalenhälfte 1-3)<sup>2</sup>, wie sie zu ihren Aufgaben in dem Projekt geschult wurden, 50,0% sogar „voll und ganz“. Der Mittelwert liegt bei 1,8. Mitarbeitende in stationären Einrichtungen sind mit 1,3 deutlich zufriedener mit der Schulung als Mitarbeitende bei ambulanten Diensten (MW 2,1).

Die Befragten würden Ihr Projekt größtenteils (94,7%) trotz aller Probleme und Widrigkeiten durch die Corona-Pandemie eher als **Erfolg** bezeichnen, 36,8% sogar als „sehr großen Erfolg“. Der Mittelwert (MW) liegt bei 1,9. Mitarbeitende in stationären Einrichtungen schätzen den Erfolg ihres Projekts trotz Corona mit 1,6 deutlich höher ein als Mitarbeitende bei ambulanten Diensten (MW 2,3). Dies kann vor allem deshalb als sehr positiv bewertet werden, weil gleichzeitig die **Auswirkungen der Corona-Pandemie** auf die Projektaktivitäten zu 94,7% als eher stark eingeschätzt werden, von 36,8% sogar als „sehr stark“. Der Mittelwert liegt bei 2,0. Mitarbeitende in stationären Einrichtungen die Auswirkungen mit 1,7 deutlich stärker als Mitarbeitende bei ambulanten Diensten (MW 2,3).

Mehr als zwei Drittel (68,4%) der Befragten sehen demnach einen eher starken **negativen Einfluss der Corona-Pandemie** auf das Projekt, 36,8% sehen sogar einen sehr starken negativen Einfluss. Der Mittelwert liegt bei 2,6. Mitarbeitende bei ambulanten Diensten sehen mit 2,4 einen stärkeren negativen Einfluss als Mitarbeitende in stationären Einrichtungen (MW 2,7).

Andererseits stimmt die Hälfte (50,0%) der Befragten auch der Aussage zu, dass die **Corona-Pandemie ebenso positive Auswirkungen** auf das Projekt hatte, davon 11,1% voll und ganz und 22,2% stark. Der Mittelwert liegt mit 3,7 etwas oberhalb der Skalenmitte, wobei Mitarbeitende in stationären Einrichtungen (MW 3,2) eher zustimmen und Mitarbeitende bei ambulanten Diensten widersprechen (MW 4,3). Als positive Auswirkung wurde zuvorderst die effektive Unterstützung der Pflege in der Pandemiesituation durch die Projekte genannt (50,0%). Des Weiteren wurden ein stärkerer Zusammenhalt und Kooperationswillen (25,0%), eine Verbesserung im Projektablauf (12,5%), ein Ausbruch aus Routinen (6,3%) sowie die Aufdeckung von vorhandenen Desideraten im Pflegealltag durch die Pandemie (6,3%) genannt.

---

<sup>2</sup> Antworten auf der sechsstufigen Skala mit Schulnoten-Analogie, wobei 1 = „voll und ganz“ und 6 = „überhaupt nicht“ bedeutet.

Die Akteure wurden gebeten, an die Anfangszeit des Projekts zurückzudenken und die drei wichtigsten eigenen **Ziele** zu benennen, die sie damals erreichen wollten, und deren Erreichung auch zu bewerten. Dabei wurden zahlreiche Ziele benannt und bewertet. 84,9% der Ziele wurden eher erreicht, davon 17,0% voll und ganz und 52,8% gut (2). Der Mittelwert liegt bei 2,4. Mitarbeitende in stationären Einrichtungen schätzen die Zielerreichung mit 2,0 deutlich höher ein als Mitarbeitende bei ambulanten Diensten (MW 2,9).

Als Ziele wurden genannt: Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und die Entlastung der Mitarbeiter\*innen (55,0%), Krankenstand senken und Ausfall kompensieren (40,0%), Dienstplansicherheit herstellen (40,0%), Abbau von Mehrarbeitsstunden (40,0%), Personalgewinnung und -bindung (25,0%), eine Verbesserung für Bewohner\*innen und Klient\*innen herbeizuführen (15,0%) sowie eine erfolgreiche Projektumsetzung (10,0%).

Die im Team verfolgten Ziele haben sich im Verlauf des Projektes nach Angaben von 15,0% der Befragten verändert (Stat. 20,0% / Amb. 10,0%).

80,0% der Befragten geben an, dass es in ihrem Projekt verfehlt oder verworfene Ziele gibt.

Als verfehlt bzw. verworfene Ziele wurden die Bereiche Dienstplanung, Mitarbeitengewinnung und die Steigerung der Arbeitszufriedenheit genannt.

95,2% der Befragten stellen **positive Veränderungen in ihrer Einrichtung / Ihrem Dienst** fest, die sie auf ihr Projekt zurückführen. Besonders werden die Entlastung der Mitarbeiter\*innen (40,0%), die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (35,0%) sowie Überstundenabbau und eine Erleichterung bei der Ersatzsuche (30,0%) auf Einrichtungsebene festgestellt.

Die Entlastung der Mitarbeitenden war für die meisten Befragten der **größte persönliche Projekterfolg** ihres Springerprojekts (47,4%). Die erfolgreiche Vermittlung der Projektidee und die erfolgreiche Durchführung sind für 31,6% der Befragten der größte Erfolg, offenbar war diesen Personen der Projekterfolg unter den gegebenen Bedingungen alles andere als selbstverständlich. Als weitere Nennungen folgen die selbstständige Projektweiterführung ohne Fördermittel (15,8%), Verbesserungen im sozialen Klima (10,5%), durchgeführte Qualifizierungsschritte (5,3%) und die Qualitätssteigerung in der Versorgung (5,3%).

Eindeutig der wichtigste **Faktor zur Verwirklichung der Projektziele** der Springerprojekte ist aus Sicht der Befragten der personelle Faktor (55,6%). Die personellen Faktoren umfassen zum einen das Finden von geeigneten Mitarbeitenden und den klugen Einsatz von Personal, zum anderen aber auch die Fähigkeit der Mitarbeitenden, sich offen, flexibel und motiviert auf die Herausforderungen

des Projekts einzulassen. Der zweite wichtige Faktor zur Verwirklichung eines Projekts ist der Rückhalt der Führungsebene in Einrichtung und Träger (38,9%). Als weitere wichtige Faktoren zur Projektverwirklichung werden genannt: Projektorganisatorische Faktoren (22,2%), Austausch und Besprechungen (16,7%), Transparenz und Vorbereitung aller Beteiligter (11,1%), Freisetzung von Ressourcen (5,6%) sowie Berufserfahrung und Voraussetzungen in einer Einrichtung oder einem Träger (5,6%).

Es stellte sich heraus, dass für Springerprojekte der Pflegenotstand (38,9%) ein noch größeres **Problem** darstellt als die Corona-Pandemie (33,3%). Diese liegt gleich auf mit Personalwechsel und -ausfall während der Projektzeit (33,3%). Auf Platz drei bei den Problemen liegen Fehler im Projektkonzept (16,7%). Mit strukturellen Problemen und Vorbehalten von Mitarbeitenden hatten jeweils 5,6% der Befragten zu kämpfen.

Die Akteure wurden gefragt, wie sich ihrer persönlichen Einschätzung nach zwölf **Aspekte zur persönlichen Arbeitszufriedenheit und zu den Teamprozessen** gegenüber der Zeit vor dem Projekt verändert haben. Bei diesen Bewertungen kann es sich sowohl um individuelle Erfahrungen als auch um stellvertretende Antworten für alle anderen Kolleg\*innen im Team handeln.

Diese Veränderungen wurden auf einer fünfstufigen Skala erhoben, wobei 1 = „mehr“, 3 = „gleich“ und 5 = „weniger“ bedeutet.

Bei allen Aspekten zeigen sich Verbesserungen, wobei die meisten von den Mitarbeitenden in stationären Einrichtungen (Stat.) insgesamt betrachtet als deutlicher und stärker eingeschätzt werden als von Mitarbeitenden bei ambulanten Diensten (Amb.):

- *Den Eindruck haben, mit der Arbeit in der Pflege etwas Gutes zu tun:* MW 1,6 / Stat. 1,7 / Amb. 1,4
- *Sich in schwierigen Situationen auf das Team verlassen können:* MW 1,6 / Stat. 1,9 / Amb. 1,3
- *Die persönlichen Stärken und Erfahrungen einbringen können:* MW 1,8 / Stat. 1,8 / Amb. 1,8
- *Auf die Wünsche bei der Dienstplanung wird eingegangen:* MW 1,9 / Stat. 1,9 / Amb. 1,9
- *Mit den meisten Kolleg\*innen gut zusammenzuarbeiten:* MW 2,0 / Stat. 1,9 / Amb. 2,1
- *Konflikte werden im Team konstruktiv ausgetragen:* MW 2,1 / Stat. 1,9 / Amb. 2,3
- *Der/die unmittelbare Vorgesetzte bringt mir ausreichend Wertschätzung entgegen:* MW 2,2 / Stat. 1,8 / Amb. 2,8
- *Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren können:* MW 2,3 / Stat. 2,1 / Amb. 2,5
- *Sich wohlfühlen mit der Arbeit:* MW 2,3 / Stat. 2,2 / Amb. 2,4
- *Bereitschaft für andere einzuspringen [abgesehen vom Einsatz als Springer\*in]:* MW 2,5 / Stat. 2,6 / Amb. 2,4

- *Einspringen müssen auch für ungeplante Dienste* [abgesehen vom Einsatz als Springer\*in]:  
MW 3,5 / Stat. 4,2 / Amb. 2,8 → Verbesserung (außer bei Ambulanten Diensten)
- *Sich im Stress fühlen im Dienst*: MW 3,2 / Stat. 3,3 / Amb. 3,1 → Verbesserung

Speziell für das Projekt haben 50,0% der Befragten **keine Überstunden gemacht** und 25,0% eher keine (zusammen 75,0%). 20,0% haben teilweise Überstunden gemacht und nur 5,0% eher ja. Niemand hat viele Überstunden für das Projekt gemacht.

Mit 95,0% haben fast alle Akteure den Eindruck, durch ihre **Mitarbeit an dem Projekt etwas Gutes bewirkt** zu haben, 45,0% sogar „voll und ganz“. Der Mittelwert liegt bei 1,8. Bei Mitarbeitenden in stationären Einrichtungen (MW 1,5) ist der Eindruck sogar noch deutlich stärker als Mitarbeitenden bei ambulanten Diensten (2,0).

Gefragt nach ihren **Lernerfahrungen** haben die Akteure zahlreiche gewonnene Einsichten und Erkenntnisse benannt. Diese werden zu 97,6% als eher hilfreich, in 68,3% sogar als sehr hilfreich eingeschätzt. Der Mittelwert liegt bei 1,4. Für Springerprojekte hat sich der Lernbereich „Leitungshandeln und Team“ als am Wichtigsten herausgestellt.

Die beiden Erfahrungsbereiche, die die Befragten für sich persönlich am häufigsten als **wertvollste persönliche Lernerfahrung** einstufen, sind die Bereiche Erkenntnisse über das Team (41,2%) sowie Kompetenzerweiterung und Projekthalt (35,3%). Außerdem werden Trägerübergreifende Erkenntnisse (17,6%), ein Einstellungswandel (11,8%) und die Begleitung von Veränderung (5,9%) und als wertvollste Lernerfahrung benannt. Dabei haben durchführende Personen besonders von Erkenntnissen über das Team profitiert, während Projektverantwortliche einen Einstellungswandel für sich verbuchen.

Nach den **Lehren für den Gesamtbetrieb** gefragt, nennen die Befragten fünf Erkenntnisbereiche: die Relevanz des Projekthalts wurde erkannt (35,3%), die Arbeitsorganisation hat sich verändert (35,3%), eine Verbesserung von Teamwork und Zusammenhalt (23,5%), eine Verbesserung der Kommunikation (17,6%) und Erkenntnisse zu den betriebseigenen Hierarchien (5,9%). Die Befragten aus stationären Einrichtungen geben im Verhältnis häufiger an, dass die Relevanz des Projekthalts auf der Ebene des Gesamtbetriebs deutlich wurde (40,0% / 20,0% amb.).

Auf die Frage, was sie **mit ihrem heutigen Wissen bei der Projektumsetzung anders machen würden**, benannten 36,4% den stärkeren bzw. früheren Einbezug mehrerer Berufsgruppen. Ebenfalls 36,4% würden ihre Öffentlichkeitsarbeit verstärken. 27,3% der Befragten würden organisatorische Elemente an ihrem Projekt anders gestalten.

Die sechs **wichtigsten Tipps für den Projekterfolg** sind: Die Auswahl des Projektteams (36,8%), die Information und der Einbezug aller Mitarbeitenden (31,6%), die genaue Planung und Projektvorbereitung (31,6%), klare Absprachen und Transparenz (26,3%), die Schaffung von Rahmenbedingungen (21,1%) und regelmäßiger Austausch (21,1%).

Dass auch noch in **drei Jahren Teile der Projektaktivitäten in der Einrichtung bzw. im Dienst umgesetzt** werden, glauben alle Befragten. 20,0% glauben sogar, dass alle Aktivitäten ihres Projekts bleiben, 65,0% etliche Aktivitäten (zusammen 85,0%) und 15,0% eher weniger. Stationäre Einrichtungen (30,0% alle / 70,0% etliche) sind hinsichtlich des Umfangs deutlich zuversichtlicher als ambulante Dienste (10,0% alle / 60,0% etliche / 30,0% eher weniger).

### 3.2 Qualitative Befragung von Best-Practice-Springerprojekten

In die vertiefende qualitative Phase wurden zwei **best-practice-Projekte** einbezogen.

- Springerprojekt als Mobilisierung von Müttern und Rekrutierungsmöglichkeit (I4)
- Unaufgeregtes Fachkräfte-Springermodell zur Vermeidung von Mehrarbeit (I6)

Die „**lessons learned**“ der beiden interviewten Projekte sind:

1. Die Kommunikation sollte klar und verlässlich über den Dienstweg erfolgen.
2. Hilfskräfte sollten als tragende Säulen eines Springerprojekts berücksichtigt werden.

Als zentrale **Erfolgsfaktoren** kristallisieren sich in den Interviews folgende heraus:

1. Rückendeckung durch Leitungsebene,
2. Projektteam

Das **Hauptproblem** für die Projektumsetzung stellt die Verschärfung des Pflegenotstands durch Corona dar.

Die Springerprojekte stellten sich als **Pull-Faktor für Bewerber\*innen** heraus. Außerdem gehört es zu den **Merkmale der Best-Practice-Springerprojekte**, dass sie direkt in der Einrichtung entwickelt wurden und auf den individuellen Bedarf abgestimmte Konzepte verwirklichen, dass es sich um schlichte Konzepte handelt, die in die je vorhandenen Strukturen eingebettet sind und deren Weiterführung durch die Verankerung auf der operativen Ebene gewährleistet wird. Zentral für ihren Erfolg ist außerdem der Faktor, dass in diesen Konzepten niemand eine klassische Rufbereitschaft ausfüllen muss.

### 3.3 Befragung des DWB zur Mitarbeiter\*innen-Zufriedenheit in den Springerprojekten

In den Springer-Projekten wurde vom DWB eine Befragung zur Mitarbeiter\*innen-Zufriedenheit durchgeführt. Um Veränderungen und Entwicklungen abzubilden und Vergleiche zu ermöglichen, gab es eine Erst-Erhebung zu Beginn (t1) und eine Abschluss-Befragung zum Ende der Projektlaufzeit (t2). Die beiden Erhebungen haben mit 286 Antworten (t1) und 248 Antworten (t2) eine etwa gleich große und, mit Blick auf die Belastbarkeit der Befunde, ausreichende Datenbasis.

Sieben Fragenblöcke bezogen sich auf die Dienstplangestaltung, die Arbeitsorganisation, die Arbeitsbelastung, das Team, die Leitung, die persönliche Situation und auf eine Gesamtbewertung. Die Aussagen konnten anhand einer fünfstufigen Skala<sup>3</sup> bewertet werden. Dabei bedeuten Mittelwerte bis 2,5 eher Zustimmung und über 3,5 eher Ablehnung. Die Mitte „teils-teils“ liegt zwischen 2,5 und 3,5.

Die beiden Stichproben zu t1 und t2 setzen sich folgendermaßen zusammen:

- **Beschäftigungsverhältnis:** Die Befragten Mitarbeiter\*innen arbeiten zu mehr als der Hälfte (56,6% t1 / 50,8% t2) in Teilzeit. In Vollzeit arbeiten 39,9% (t1) und 41,9% (t2). Geringfügige Beschäftigungen haben nur kleine Anteile (2,1% t1 / 2,4% t2). Einige Mitarbeitende machten auch keine Angabe (1,4% t1 / 4,8% t2).
- **Beruf:** Die größte Gruppe (51,7% t1 / 45,2% t2) stellen Pflegefachkräfte dar. Pflegehilfskräfte haben Anteile von 22,4% (t1) und 27,4% (t2). Es folgen Soziale Beratung (10,8% t1 / 8,1% t2) und sonstige Berufe (9,8% t1 / 9,7% t2). Keine Angabe machten 5,2% (t1) und 9,7% (t2).
- **Dauer der Tätigkeit** in der Pflege: Fast die Hälfte der Befragten (47,9% t1 / 44,4% t2) sind bereits länger als 10 Jahre in der Pflege tätig, rund ein Viertel (22,4% t1 / 26,2% t2) seit fünf bis zehn Jahren und knapp ein Fünftel (19,6% t1 / 19,0% t2) seit ein bis fünf Jahren. Nur 4,2% (t1) und 4,0% (t2) sind seit weniger als einem Jahr in der Pflege tätig. Keine Angabe machten 5,9% (t1) und 6,2% (t2).

Die Bewertungen zur **Dienstplangestaltung** (Wünsche und Vereinbarkeit) sind unter den gegebenen Bedingungen der Corona-Pandemie – auch im Vergleich zu anderen Untersuchungen in vergleichbaren Zeiträumen und Einrichtungen – absolut positiv. Die teilweise erkennbaren, leichten Verschlechterungen zwischen t1 und t2 können vor diesem Hintergrund ebenfalls als durchaus positiv bewertet werden. Die trotz Corona-Pandemie gemessenen Verbesserungen können dagegen als besonders, man könnte sagen außergewöhnlich positiv interpretiert werden.

<sup>3</sup> 1 = „Trifft zu“ / 2 = „Trifft eher zu“ / 3 = „Teils - teils“ / 4 = „Trifft eher nicht zu“ / 5 = „Trifft gar nicht zu“



Die besten Bewertungen entfallen dabei auf

- „Geplante Urlaubstage können meistens realisiert werden.“ (t1 MW 1,5 → t2 MW 1,6)
- „Wünsche bei der Dienstplanung werden berücksichtigt.“ (1,6 → 1,7)
- „Geplante freie Tage können meistens realisiert werden.“ (1,9 → 2,1)
- „Der Dienstplan ist verlässlich.“ (2,1 → 2,2)

Bei „Ich kann Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren.“ (2,1 → 2,0) ergibt sich sogar eine leichte Verbesserung.

In der Skalenmitte (teils-teils) und verbunden mit einer hohen Streuung liegen die Bewertungen von zwei für die Springer-Projekte zentralen Indikatoren:

- „Ich muss häufig einspringen“ (2,9 → 2,8) und
- „Ich muss oft Überstunden leisten.“ (2,9).

Hier zeigt sich zwar nicht die erhoffte Verbesserung oder Ablehnung der Aussage, aber immerhin auch nicht die angesichts der Umstände befürchtete deutliche Zunahme von Einsätzen und Überstunden. Dies sollte dennoch nicht vorschnell darüber hinwegtäuschen, dass jeweils ein Fünftel der Befragten sogar voll zustimmt bei häufigem Einspringen (20,7%) und Überstunden (20,2%) und ein weiterer Teil (16,3% und 18,0%) eher zustimmt.

Bei der **Arbeitsorganisation** zeigen sich durchgängig gute Bewertungen.

- „Die Regelungen zu Arbeitsabläufen sind transparent.“ (1,9)
- „Die Regelungen zu Arbeitsabläufen sind nachvollziehbar.“ (1,8 → 2,0)
- „Ich kann auf die Wünsche der Bewohner\*innen / Kund\*innen eingehen.“ (2,0)

Vor allem die Bewertungen zur **Arbeitsbelastung** sind angesichts der bekannten Gesamtbefunde unter Corona-Bedingungen im Pflegebereich als absolut positiv einzuschätzen:

- „Angefangene Aufgaben kann ich zu Ende führen.“ (2,0)
- „Ich kann meistens alle anfallenden Aufgaben erledigen.“ (2,0 → 2,1)
- „Auf der Arbeit bin ich im Stress.“ (2,7 → 2,8) Dieser zentrale Indikator tendiert zwar zur Skalenmitte, hat sich aber gegenüber der Anfangsbefragung sogar leicht verbessert.

Die Bewertungen zur Situation im **Team** sind angesichts der Gesamtsituation in der Tendenz sogar als noch besser einzuschätzen.

- „Im Team fühle ich mich wohl.“ (1,7)
- „Die Zusammenarbeit mit meinen Kolleg\*innen ist gut.“ (1,8)
- „Wir sind ein flexibles Team.“ (1,8 → 1,9)

- „Ich kann mich auch in schwierigen Situationen auf meine Kolleg\*innen verlassen.“ (1,8 → 1,9)
- „Es bestehen Spannungen und Konflikte unter Kolleg\*innen.“ (3,3 → 3,4)

Die Bewertung des vorhandenen Konflikt-Potentials liegt zwar noch im mittleren Skalenbereich, wurde aber im t1-t2-Vergleich sogar als leicht rückläufig eingeschätzt.

Die **Leitung** bzw. die/der direkte Vorgesetzte erfährt ebenfalls deutliche Zustimmungswerte. Dies bezieht sich auf

- das Gefühl fairer und gerechter Behandlung (1,8 → 1,9),
- das Wahrnehmen von Problemen und der Versuch sie zu lösen (1,9),
- den Austausch mit den Mitarbeitenden (1,8 → 1,9) und
- die rechtzeitige und zuverlässige Information über Veränderungen (2,0).

Die Wahrnehmung der Einbindung von Mitarbeitenden bei neuen Ideen (2,0 → 2,2) hat dagegen nachgelassen, wobei eine solche Beteiligung doch gerade in Einrichtungen, die Modellprojekte durchführen, besonders wünschenswert wäre.

Die Wahrnehmung der **persönlichen Situation** wird ebenfalls – trotz Corona – (fast) konstant als gut gesehen.

- „Ich fühle mich gesund.“ (2,1 → 2,0)

Dieses zentrale Gesundheitsgefühl hat sich demnach leicht verbessert, wogegen sich der Indikator zur Work-Life-Balance etwas verschlechtert hat:

- „Ich finde genügend Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit.“ (2,1 → 2,3)
- „Ich habe einen guten Schlaf.“ (2,4 → 2,5)
- „Es fällt mir leicht, nach der Arbeit abzuschalten.“ (2,5 → 2,6)
- „Ich muss zu Hause nur selten an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.“ (2,6)

Die Items zur **Gesamtbewertung** sind gegenüber den differenzierenden Bewertungen teilweise erkennbar schlechter geworden. Die Mittelwertsveränderungen sind jedoch ebenfalls vor dem Hintergrund des Megatrends Corona deutlich geringer ausgefallen, als es zu erwarten gewesen wäre. Außerdem befinden sich die Mittelwerte durchgängig auf einem sehr guten bis guten Niveau.

- „Meine Arbeit gefällt insgesamt gut.“ (1,6 → 1,7)
- „Ich würde meinen Arbeitgeber anderen weiterempfehlen.“ (1,7 → 2,0)
- „Ich würde mich wieder für eine Tätigkeit in diesem Bereich entscheiden.“ (1,9 → 2,0)
- „Das Betriebsklima ist insgesamt gut.“ (1,9 → 2,1)
- „Ich würde meinen Beruf anderen weiterempfehlen.“ (2,0 → 2,1)



Bei den Bewertungen zeigen sich somit zwischen Anfangs- (t1) und Abschluss-Befragung (t2) fast durchgängig leichte Verschlechterungen um 0,1 oder gleichbleibende Mittelwerte. Unter den gegebenen Bedingungen ist das als absolut positiv einzuschätzen.

Stärkere t1-t2-Verschlechterungen (um 0,2 oder mehr) sind:

- Dienstplangestaltung: „*Geplante freie Tage können meistens realisiert werden.*“ (1,9 → 2,1)
- Arbeitsorganisation: „*Die Regelungen zu Arbeitsabläufen sind nachvollziehbar.*“ (1,8 → 2,0)
- Leitung: „*Mein\*e direkte\*r Vorgesetzte\*r bindet uns Mitarbeitende bei neuen Ideen mit ein.*“ (2,0 → 2,2)
- Persönliche Situation: „*Ich finde genügend Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit.*“ (2,1 → 2,3)
- „*Ich würde meinen Arbeitgeber anderen weiterempfehlen.*“ (1,7 → 2,0)
- „*Das Betriebsklima ist insgesamt gut.*“ (1,9 → 2,1)

Bei einzelnen Items gibt es sogar leichte t1-t2-Verbesserungen – sogar trotz Corona:

- Dienstplangestaltung: „*Ich kann Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren.*“ (2,1 → 2,0)
- Arbeitsbelastung: „*Auf der Arbeit bin ich im Stress.*“ (2,7 → 2,8)
- Team: „*Es bestehen Spannungen und Konflikte unter Kolleg\*innen.*“ (3,3 → 3,4)
- Persönliche Situation „*Ich fühle mich gesund.*“ (2,1 → 2,0)

Zwischen den befragten Gruppen zeigen sich folgende Tendenzen und Gruppenunterschiede:

- Einrichtungstyp: Stationär (t1: 185 Antworten / t2: 165 Antworten) vs. ambulant (101/83)
  - o Stationär bessere Bewertungen als ambulant
  - o Stationär eher verbessert, ambulant eher verschlechtert
- Beschäftigung: Teilzeit (162/126) vs. Vollzeit (114/104)
  - o Vollzeit bessere Bewertungen als Teilzeit
  - o Vollzeit eher verbessert (bzw. weniger verschlechtert), Teilzeit eher verschlechtert
- Beruf: Pflegefachkraft (148/112) vs. Pflegehilfskraft (64/68) vs. Beratung (31/20) vs. Andere (28/24)
  - o Breite Streuung zwischen den Gruppen
  - o Pflegefachkräfte bewerten besser als Pflegehilfskräfte
  - o Pflegefachkräfte eher verbessert, Pflegehilfskräfte eher verschlechtert
  - o Beratung häufig stark verschlechtert, „andere“ sind eine gemischte Gruppe.

Diese Ergebnisse sind auch im Kontext der im vorherigen Abschnitt 3.1 (Befragung zur Projektarbeit) dargestellten Ergebnisse zur Veränderung der persönlichen Arbeitszufriedenheit und zu Teamprozessen zu sehen, bei denen Projektverantwortliche und Durchführende stellvertretend für Ihre Kolleg\*innen im Team geantwortet haben. Dort wurden ähnliche Aspekte abgefragt und es haben sich deutliche Verbesserungen gezeigt.