

Evaluationsergebnisse

Projekt zur Umsetzung guter Arbeitsbedingungen in der Pflege

Agenda

Uhrzeit	Inhalte
14:30 – 14:45	Begrüßung und Zielsetzung
14:45 – 16:15	Vorstellung ausgewählter Ergebnisse & Diskussion
16:15 – 16:30	Abschluss & Resümee
16:30	Ende der Veranstaltung

1. Einleitung: Ziele des Pilotprojektes

- „Ziel des Auftrags ist es, die Anwendung bereits entwickelter und bewährter Instrumente für gute Arbeitsbedingungen in der Pflege nachhaltig in der Praxis zu implementieren.“
- „Der Auftrag verfolgt das Ziel, Unternehmen, die bessere Arbeitsbedingungen umsetzen wollen, eine konkrete Unterstützung zu geben.“

→ **Bei positiven Ergebnissen ist ein bundesweiter Rollout vorgesehen**

2. Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation

- „Das Ziel der Evaluation ist eine **Prozessevaluation von [Curacon]** sowie die **Analyse von fördernden und hemmenden Faktoren** bei der Implementierung von guten Arbeitsbedingungen in der Pflege bei **kleinen und mittelständischen Unternehmen** (Ergebnisqualität).“

3. Evaluationsdesign:

3.1 Evaluationshypothesen (Globalhypothesen)

- H1: Es bestehen keine Hindernisse bei der Umsetzung des Projektes.
- H2: Der Instrumentenkoffer ist geeignet, die Projektziele zu erreichen.
- H3: Die Schulungen sind geeignet, die Projektziele zu erreichen.
- H4: Die Implementierungsstrategie ist geeignet, die Projektziele zu erreichen.
- H5: Es erfolgt eine wirksame Unterstützung der Umsetzung des Projektes.
- H6: Die Arbeitsbedingungen haben sich während der Laufzeit des Projektes verbessert.

3. Evaluationsdesign

3.2 Projektplan

ID	Aufgabe	Start	Abschluss	2019												2020					
				Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz			
1	Projektvorbereitung	07.01.2019	14.03.2019	▶																	
2	Projektsetup und Kick-off Vorbereitung	07.01.2019	20.02.2019	▶																	
3	Vorstellung Pflegebevollmächtigten	21.02.2019	21.02.2019		◆																
4	Anpassung Evaluationskonzept	22.02.2019	14.03.2019	▶																	
5	Recherche (Literatur- und Internetrecherche)	07.01.2019	01.11.2019	▶																	
6	Vorher-Befragung I	22.02.2019	25.06.2019	▶																	
7	Entwicklung und Testung des Fragebogens	22.02.2019	02.05.2019	▶																	
8	Akquise und Durchführung	15.04.2019	24.05.2019		▶																
9	Datenbereinigung und Auswertung	27.05.2019	25.06.2019			▶															
10	Zwischenbericht	16.07.2019	13.09.2019					▶													
11	Zwischenbericht erstellen	16.07.2019	12.09.2019					▶													
12	Abgabe Zwischenbericht	13.09.2019	13.09.2019						◆												
13	Experteninterviews	01.08.2019	18.10.2019					▶													
14	Leitfadententwicklung in Abstimmung und Organisation	01.08.2019	29.08.2019					▶													
15	Durchführung	30.08.2019	02.10.2019						▶												
16	Ergebnissicherung und Auswertung	03.10.2019	18.10.2019							▶											
17	Fokusgruppe	16.09.2019	29.11.2019					▶													
18	Leitfadententwicklung in Abstimmung und Organisation	16.09.2019	16.10.2019					▶													
19	Durchführung	01.11.2019	01.11.2019							▶											
20	Ergebnissicherung und Auswertung	04.11.2019	29.11.2019							▶											
21	Nachher-Befragung II	23.09.2019	13.01.2020					▶													
22	Überarbeitung des Fragebogens	23.09.2019	23.10.2019					▶													
23	Re-Akquise und Durchführung	24.10.2019	10.12.2019						▶												
24	Datenbereinigung und Auswertung	11.12.2019	13.01.2020							▶											
25	Expertenworkshop	21.01.2020	21.01.2020							◆											
26	Evaluationsbericht	15.01.2020	28.02.2020					▶													
27	Evaluationsbericht erstellen	15.01.2020	27.02.2020					▶													
28	Abgabe Evaluationsbericht	28.02.2020	28.02.2020							◆											
29	Bis zu 2 Arbeitstreffen und Statusberichte	07.01.2019	28.02.2020	▶																	

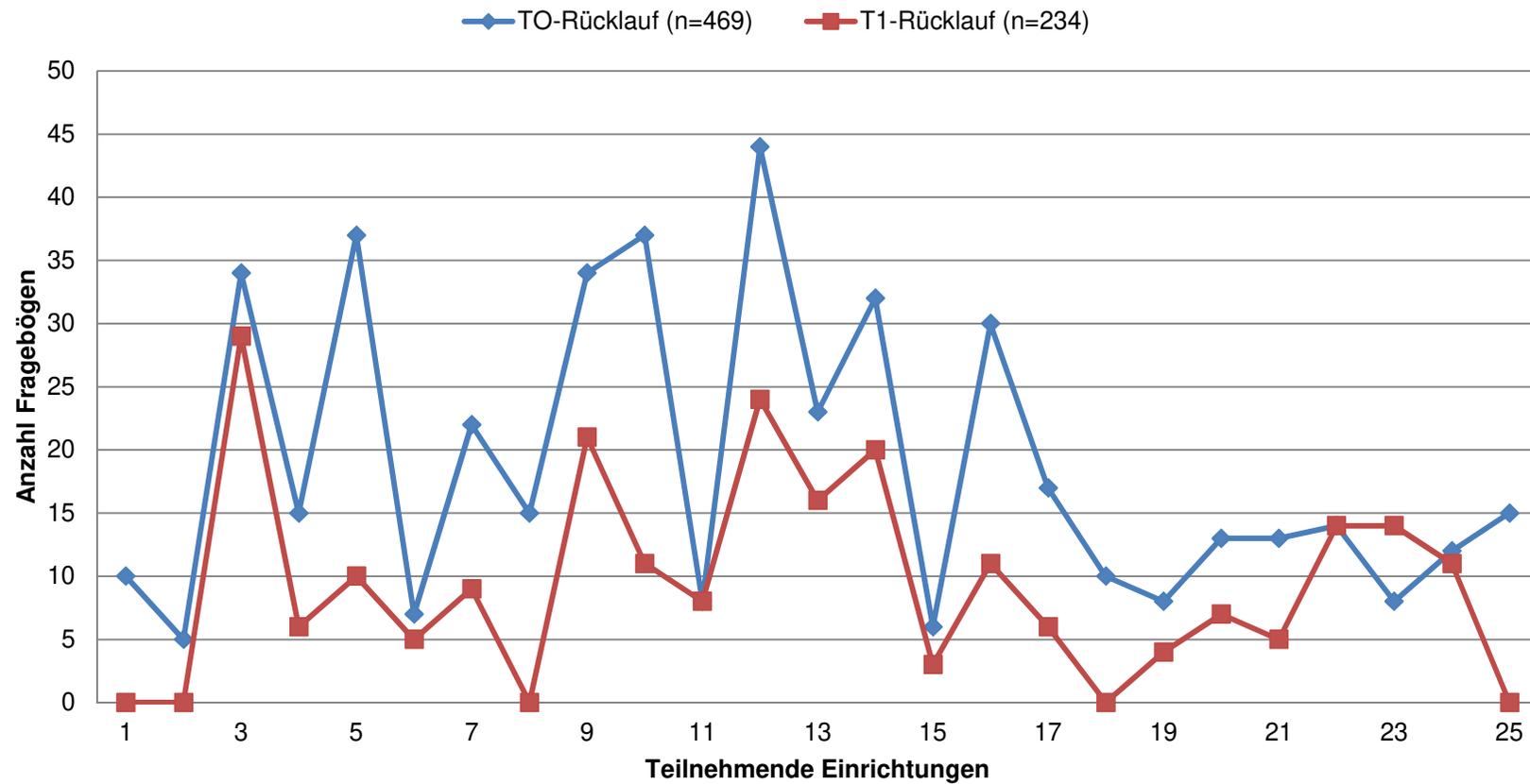
3. Evaluationsdesign

3.3 Vorgehen bei der begleitenden Evaluation



Hinweis: Strukturerhebung und T0-Mitabeiterbefragung wurden von Curacon und dem BQS Institut gemeinsam durchgeführt.

Rückläufe im Vergleich



4. Datenauswertung

4.1 Qualitative Datenauswertung

- Transkription der Audioaufnahmen mit der Software f4transkript
- Inhaltsanalyse nach Mayring mithilfe der Software ATLAS.ti
 - Deduktive & induktive Kategoriebildung

4.2 Quantitative Datenauswertung

- Vorher-Nachher-Vergleich (Indirekte Veränderungsmessung)
- Direkte Abfrage von Veränderungen relevanter Aspekte zu T1

5. Prozess- und Ergebnisevaluation (qualitativ & quantitativ)



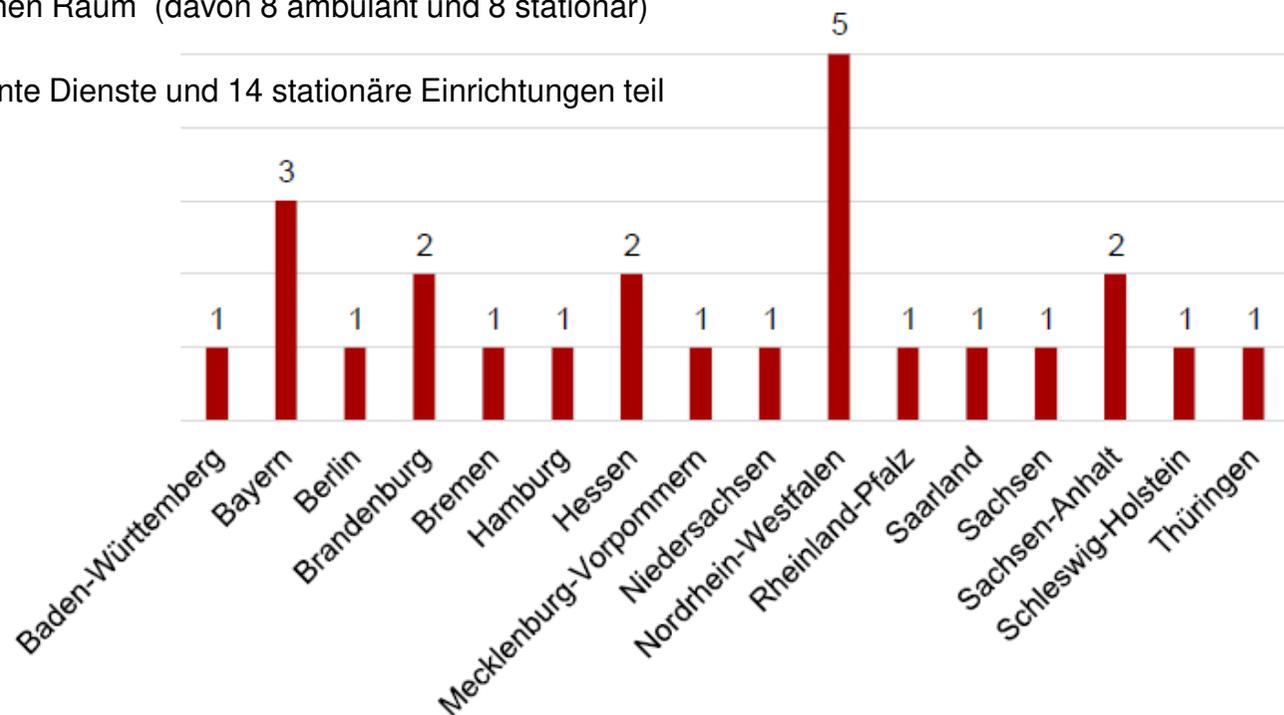
5.1 Akquise und Auswahl der Einrichtungen

Ziel: Heterogene Teilnehmergruppe von 25 interessierten Pflegeeinrichtungen

Überproportionalität städtischer Pflegeeinrichtungen

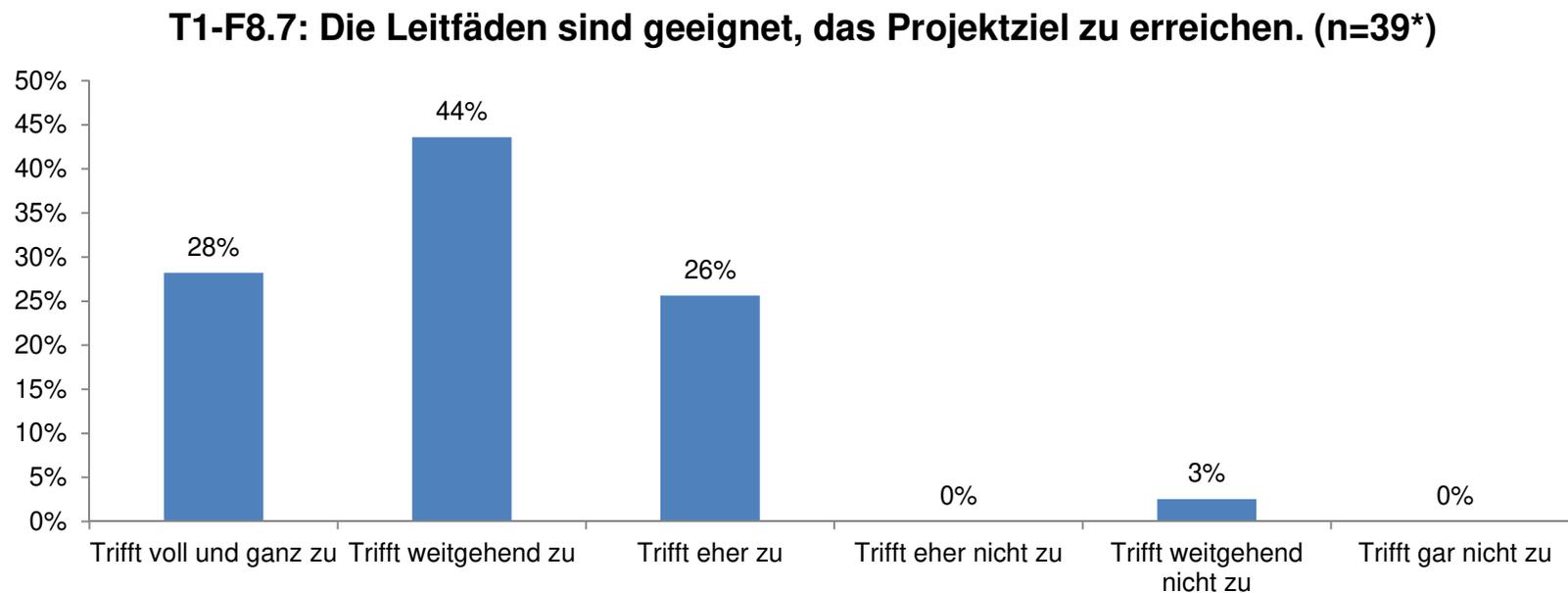
- 9 Einrichtungen im ländlichen Raum (davon 3 ambulant und 6 stationär)
- 16 Einrichtungen im städtischen Raum (davon 8 ambulant und 8 stationär)

→ In Summe nehmen 11 ambulante Dienste und 14 stationäre Einrichtungen teil



5.3 Instrumentenkoffer (H2)

- H2: Der Instrumentenkoffer ist geeignet, die Projektziele zu erreichen.



*Diese Frage richtete sich nur an Mitarbeiter, die die Funktion einer Leitungskraft haben.
Quelle: Mitarbeiter-Nachbefragung (T1)

Bewertung der Leitfäden im Vergleich

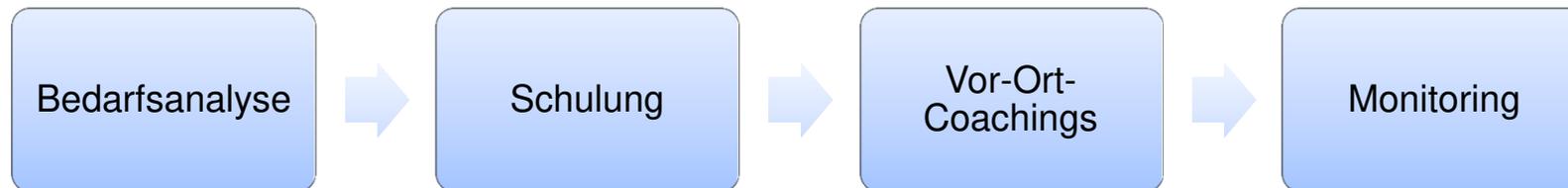
Fragebogen	Delta der Mittelwerte (Punktangabe)	Anzahl der Einrichtungen, die den Leitfaden umgesetzt haben (n=20)
Besprechungen optimieren	-0,3	5
Dienstplanerstellung (ambulant & stationär)	1,5	11
Entwicklung und Qualifizierung	-2,9	4
Erfolgskommunikation	4,2	10
Führungskompetenzen	2,2	3
Kommunikation mit Beschäftigten und Angehörigen	3,3	13
Prioritätenschema (ambulant & stationär)	-1,2	5
Pausen	-4,3	4
Personalgewinnung	0,4	7
Stecktafel	-0,3	8
Steuerfreie Lohnbestandteile	7,3	4
Vertretungsregelung	-1,9	4

* Farblich grün markiert sind Leitfäden, die nach der Umsetzung besser bewertet wurden.

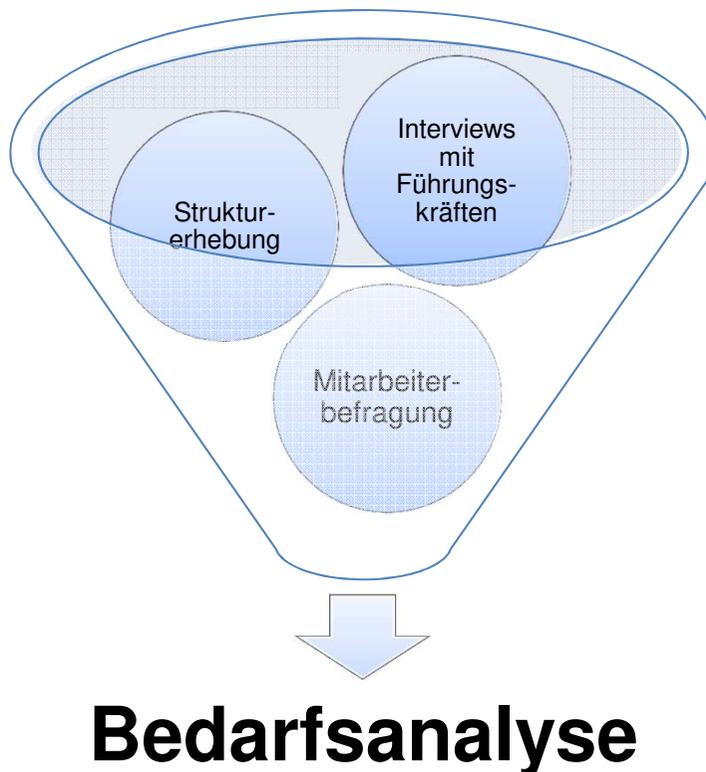
Quelle: Delta der Mittelwerte aus der Mitarbeiterbefragung zu Beginn (T0) und der Nachbefragung (T1)

5.4 Implementierungsstrategie (H4)

- H4: Die Implementierungsstrategie ist geeignet, die Projektziele zu erreichen.



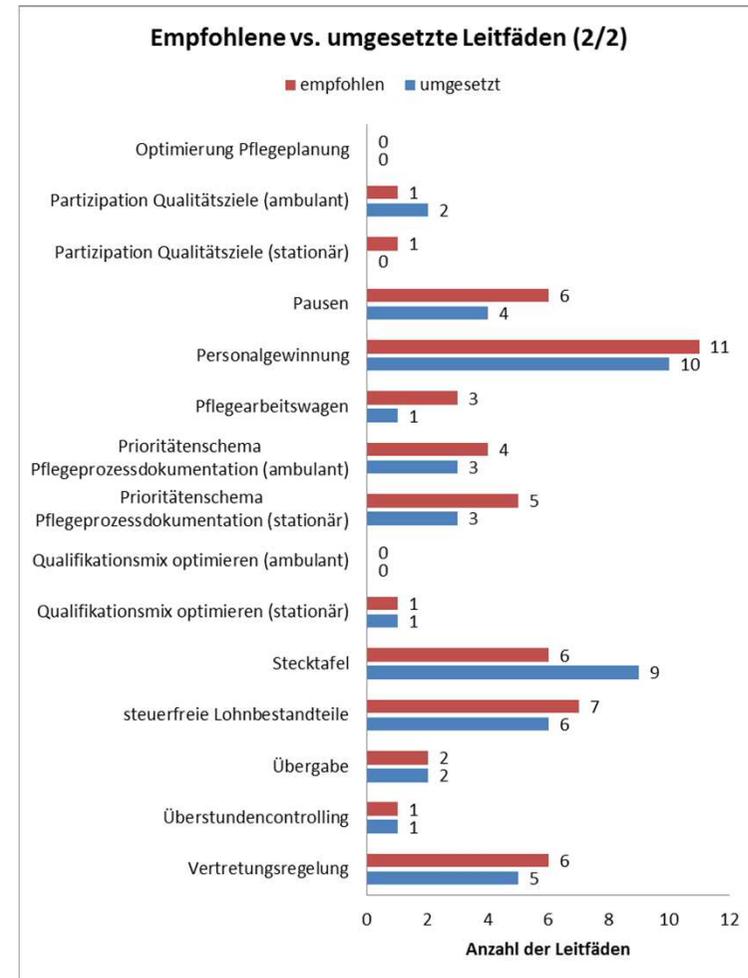
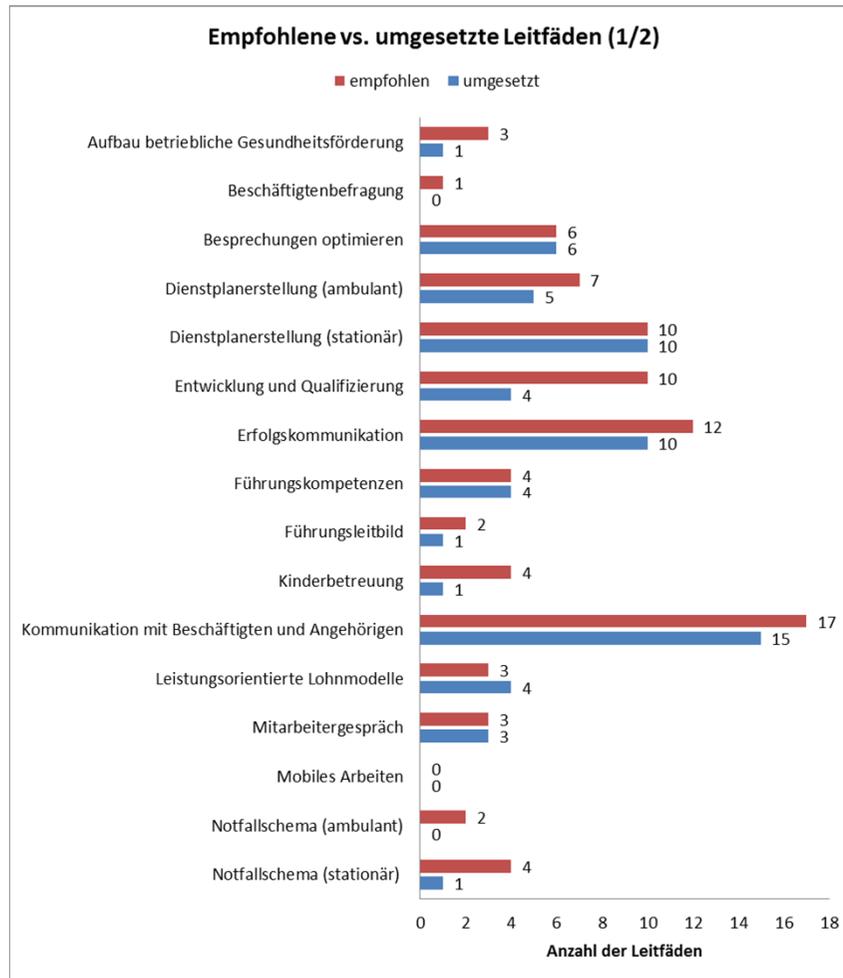
5.4.1 Bedarfsanalyse



Ziel: Maßnahmen für jede Pflegeeinrichtung modular bedarfsorientiert zusammenstellen zu können.

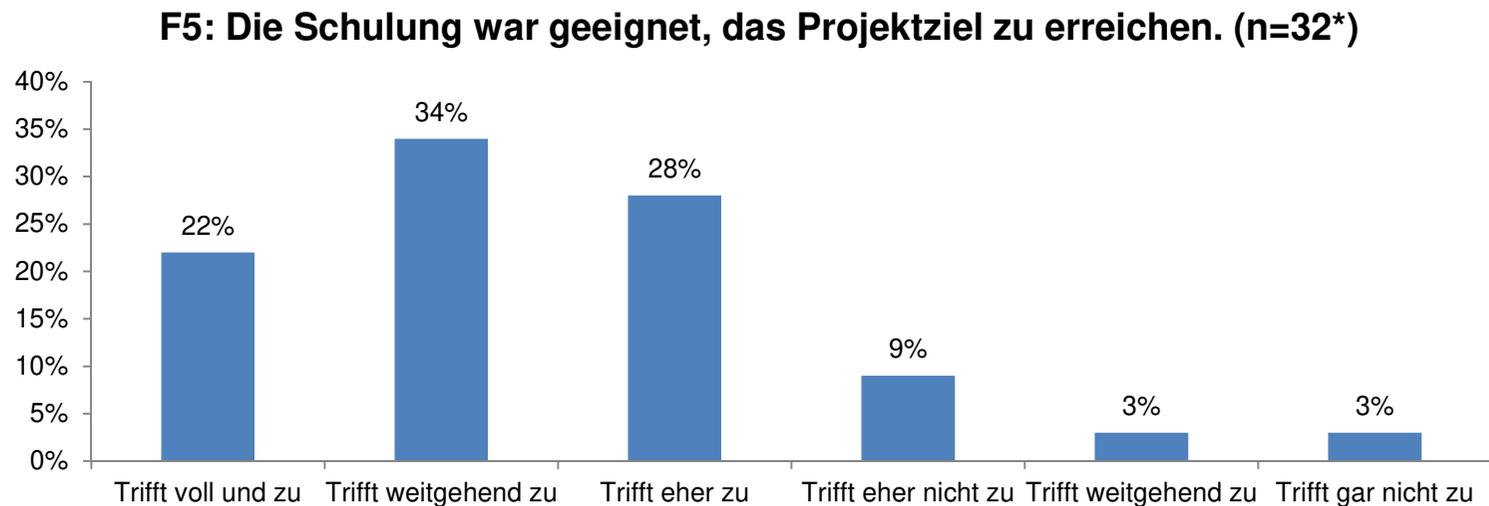
→ Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse hat Curacon den Einrichtungen entsprechende Leitfäden empfohlen und somit einrichtungsindividuelle Instrumentenkoffer zusammengestellt.

5.4.2 Leitfadenempfehlung



5.4.3 Schulungen (H3)

- H3: Die Schulungen sind geeignet, die Projektziele zu erreichen.

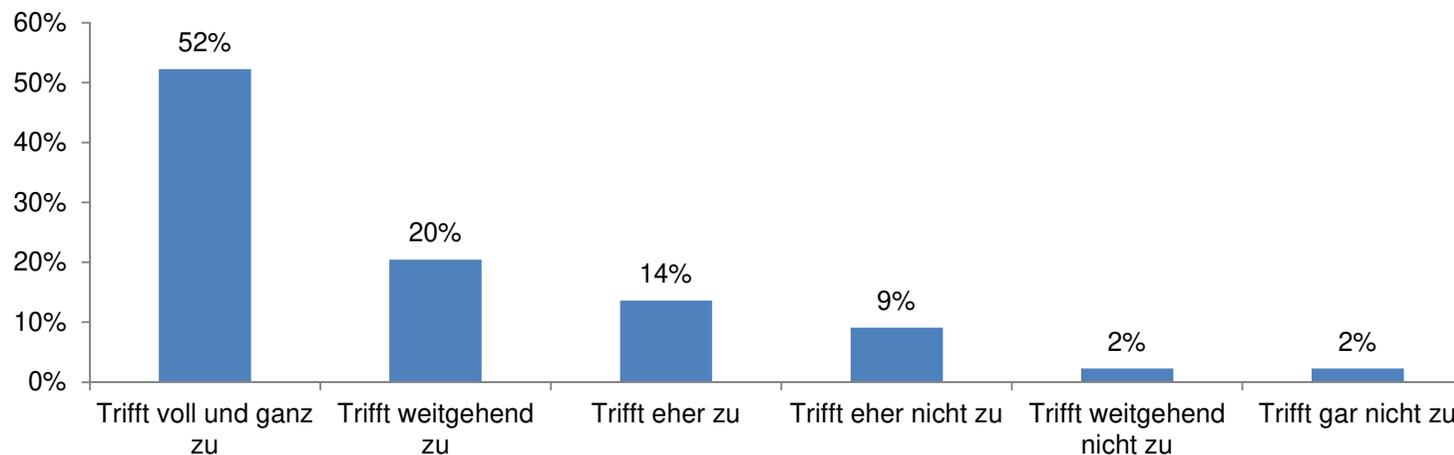


*Diese Frage richtete sich nur an Schulungsteilnehmer.
Quelle: Schulungsbogen der Nachbefragung (T1) .

5.4.4 Umsetzungsbegleitung (H5)

- H5: Es erfolgt eine wirksame Unterstützung der Umsetzung des Projektes.

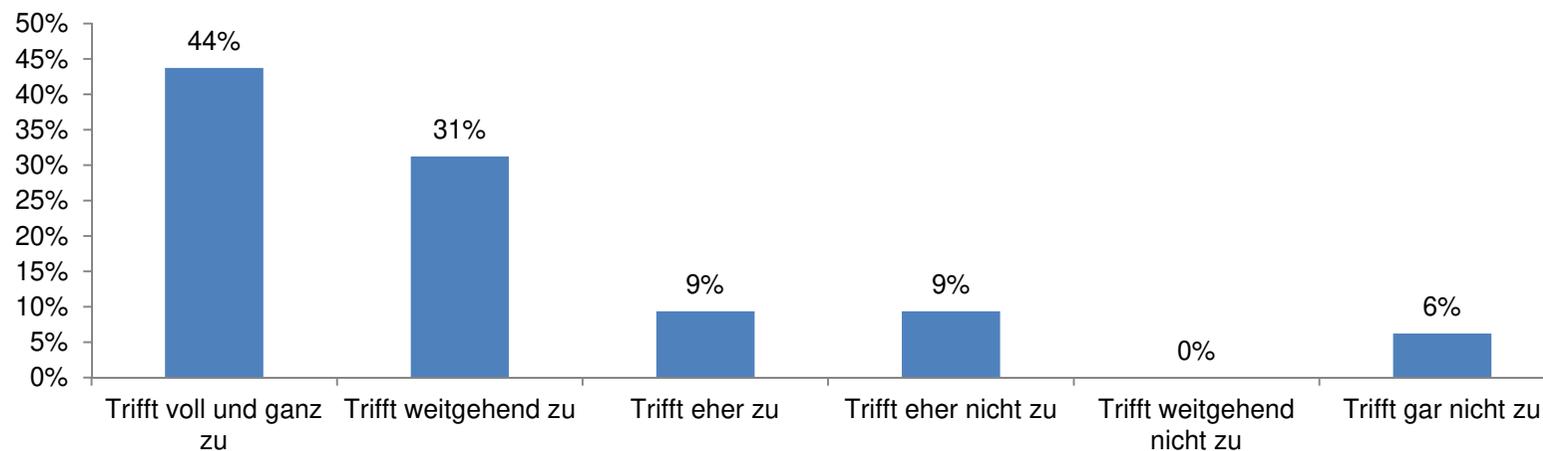
T1-F8.2: Die begleitende externe Beratung vor Ort (Coaching) war für die Projektdurchführung sehr hilfreich. (n=44*)



*Diese Frage richtete sich nur an Mitarbeiter, die die Funktion einer Leitungskraft haben.
Quelle: Mitarbeiter-Nachbefragung (T1).

5.4.4 Umsetzungsbegleitung (H5)

T1-F8.4: Die Möglichkeit auch telefonisch Rückfragen an die Berater (Curacon) stellen zu können, fand ich sehr hilfreich (Support-Hotline). (n=32*)



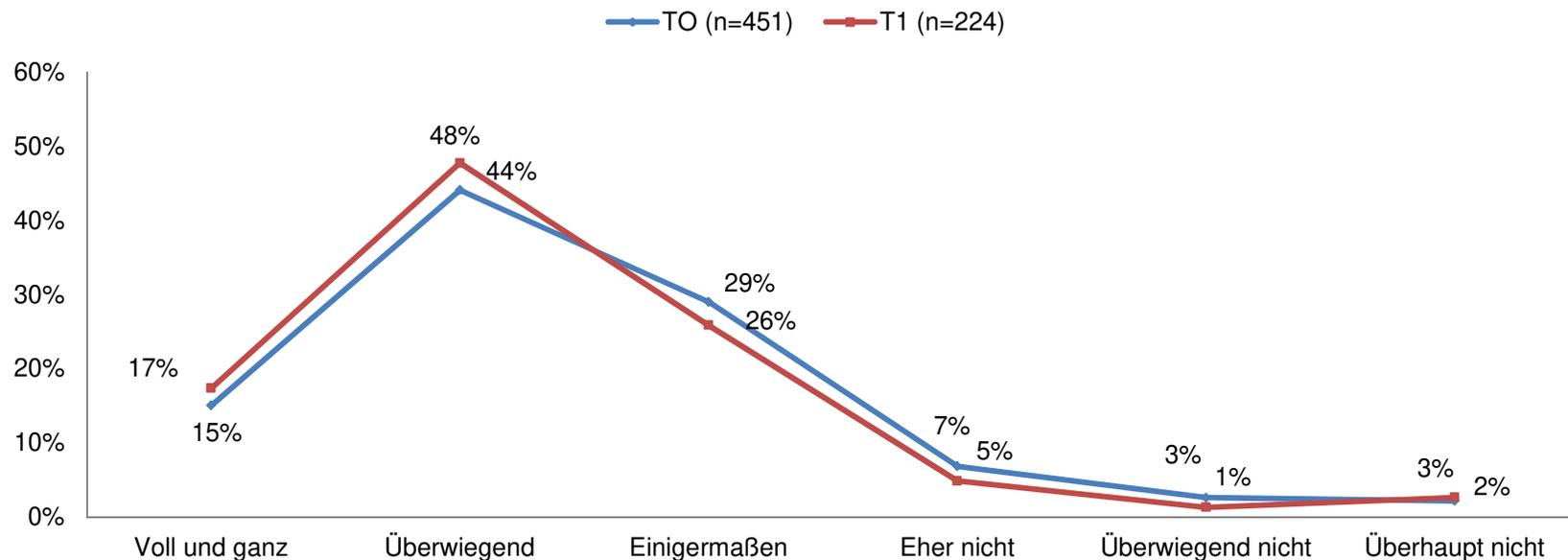
*Diese Frage richtete sich nur an Mitarbeiter, die die Funktion einer Leitungskraft haben.

Quelle: Mitarbeiter-Nachbefragung (T1).

5.5 Veränderung der Arbeitsbedingungen (H6)

- H6: Die Arbeitsbedingungen haben sich während der Laufzeit des Projektes verbessert

F7.5.1: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Arbeitsbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz? (Vergleich T0-T1)



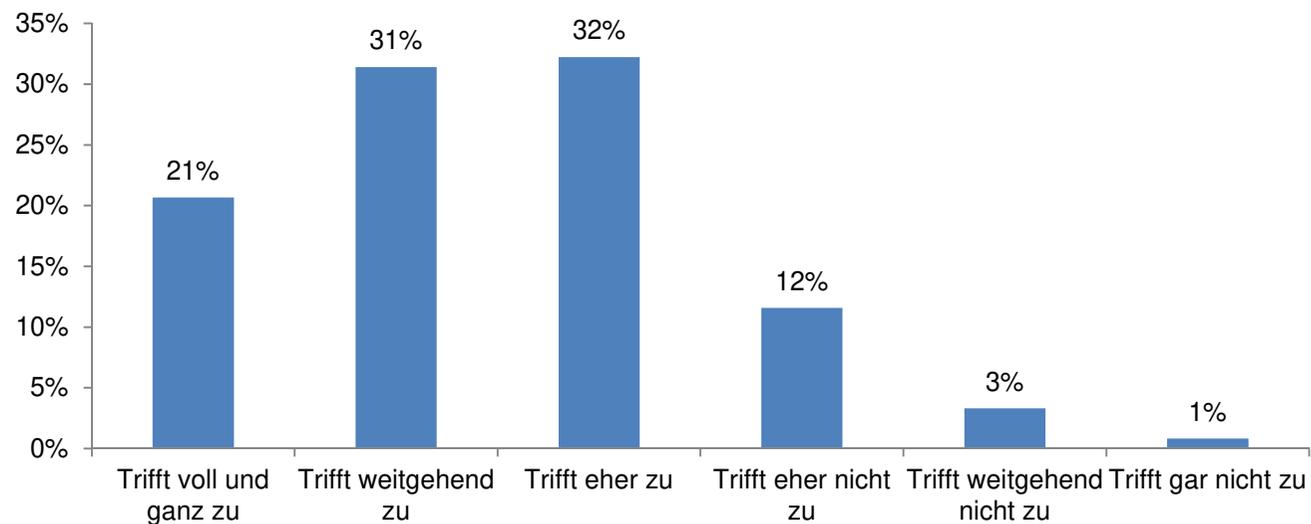
Quelle: Mitarbeiterbefragung zu Beginn (T0) und Mitarbeiter-Nachbefragung (T1)

5.5 Veränderung der Arbeitsbedingungen (H6)

Inwieweit haben sich die folgenden Bereiche in den letzten drei Monaten verbessert...

Handlungsfeld	Ø
Arbeitsorganisation	67
Arbeitsort	67
Arbeitszeit	68
Führungskompetenz	69
Geldwerte Leistungen	66
Information und Kommunikation	70
Personalmanagement	64
Service	67

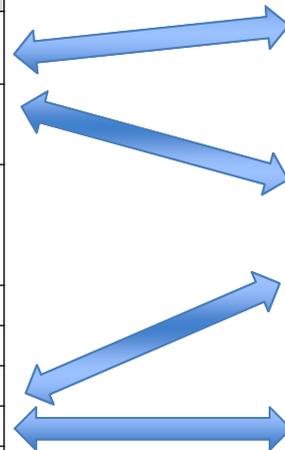
T1-F11.2: Das Projekt leistet einen bedeutsamen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege. (n=121)



Quelle: Mitarbeiter-Nachbefragung (T1)

5.6: Abgeleitete Faktoren der T0-Befragung

Hemmende Faktoren	T0 (n=97)
Personalmangel	68
Mangelnde Kommunikation + Sprachbarrieren	28
Hohe Fluktuation + Zu hohe Arbeitsbelastung + Zu hohe Krankheitsquoten	26
Ablehnung von Neuem + Unflexible Strukturen	19
Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen	19
Mangelnde Führungskompetenz	18
Schlechte Bezahlung	16
Unstrukturierte Arbeitsorganisation	12
Zu wenig finanzielle Mittel	12
Mangel an qualifizierten Mitarbeitern	11
Fehlende Ausstattung/Materialien	10
Zeitmangel	10
Mangelnde Einsatzbereitschaft & Motivation	9
Fehlende Anerkennung & Wertschätzung	8
Mangelndes Einbeziehen von Mitarbeitern	5
Fehlende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	5
Schlechte Arbeitszeiten	4
Mangelnde Zusammenarbeit der Mitarbeiter	3



Fördernde Faktoren	T0 (n=81)
Mehr Personal	52
Zusammenarbeit der Mitarbeiter + Gutes Arbeitsklima	43
Bessere, transparente Kommunikation + Regelmäßige Mitarbeitergespräche/ veranstaltungen	34
Führungskompetenzen	24
Bessere Arbeitsorganisation + Bessere Einarbeitung + Feste Vertretungsregelungen	23
Bessere Bezahlung	19
Anerkennung & Wertschätzung	14
Bessere Ausstattung/ Materialien	13
Mehr Zeit für Bewohner/Klienten	13
Weiterbildungsangebote + Zusätzliche Angebote	13
Bessere Arbeitszeiten	11
Engagement & Motivation	10
Einbeziehen von Mitarbeitern	7
Mehr Fachpersonal	5
Flexibilität & Offenheit für Neues	3
Weniger Fluktuation	2

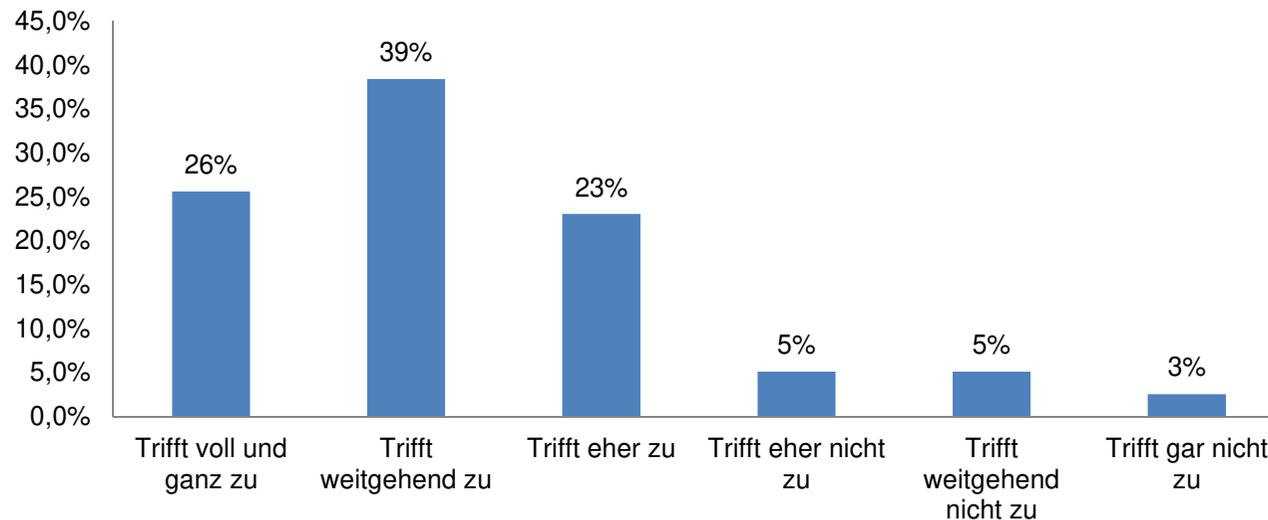
5.6 Umsetzung: Fördernde & hemmende Faktoren (H1)



6. Limitationen des Projektes

- Limitationen durch den Projektrahmen
- Limitationen der Evaluation

T1-f_8_5: Im Vorfeld des Projektes wurden in der Einrichtung bereits Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen implementiert. (n=39*)

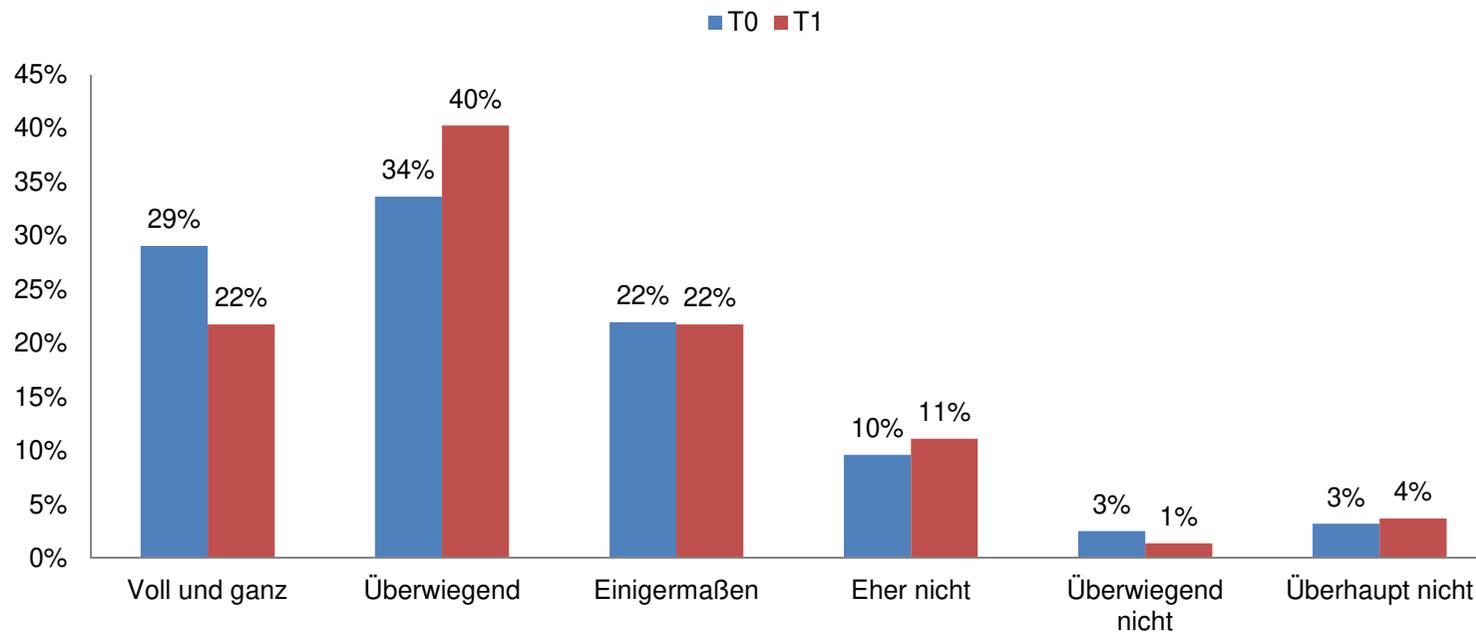


*Diese Frage richtete sich nur an Mitarbeiter, die die Funktion einer Leitungskraft haben.

Quelle: Mitarbeiter-Nachbefragung (T1)

6. Limitationen des Projektes

T0-T1-Vergleich: Würden Sie Ihre Einrichtung/Ihren Pflegedienst als attraktiven Arbeitsplatz weiterempfehlen? (n0=437, n1=216)



Quelle: Mitarbeiterbefragung zu Beginn (T0) und Mitarbeiter-Nachbefragung (T1)

7. Zusammenfassung der Ergebnisse

Globalhypothese	Hypothese...
H1: Es bestehen keine Hindernisse bei der Umsetzung des Projektes	bestätigt
H2: Der Instrumentenkoffer ist geeignet, die Projektziele zu erreichen	bestätigt
H3: Die Schulungen sind geeignet, die Projektziele zu erreichen	bestätigt
H4: Die Implementierungsstrategie ist geeignet, die Projektziele zu erreichen	bestätigt
H5: Es erfolgt eine wirksame Unterstützung der Umsetzung des Projektes	bestätigt
H6: Die Arbeitsbedingungen haben sich während der Laufzeit des Projektes verbessert	bestätigt

8. Ausblick & Handlungsempfehlungen

Hemmende Faktoren meiden & fördernde Faktoren ausbauen

- Projektzeitraum auf mind. 1,5 Jahre verlängern
- Faktor „Struktur von KMU“ in Scoring-Methode ergänzen
- Projektteilnahme: Ein- und Ausschlusskriterien formulieren
- Nachhaltigkeit: Zeitlich und inhaltlich strukturierten Projektplan erstellen
 - Regelmäßige Teamsitzungen und Follow-up-Termine
 - Zertifizierung „guter Arbeitsbedingungen“
 - Einführung von Benchmark
 - Jährliche Coachings der Führungskräfte
 - Jährliche Mitarbeiterbefragungen und regelmäßige externe Erinnerungen
 - Benennung eines verantwortlichen Projektteams

8. Ausblick & Handlungsempfehlungen

Überarbeitung des Instrumentenkoffers

- Scoring-Methode: ggf. Dimension „Zeit“ an geänderten Projektzeitrahmen anpassen
- Weitere Leitfragen in Leitfäden ergänzen
- Priorisierung und Reihenfolge der Leitfäden festlegen
- Ergänzung von Aufwänden/Ressourceneinsatz je Leitfaden (Hinweis)

8. Ausblick & Handlungsempfehlungen

Anpassung der Implementierungsstrategie

- Erweiterung der Strukturerhebung um die Abfrage von Kennzahlen
- Mitarbeiterbefragungen kürzen
- Interviews telefonisch durchführen
- Schulungen: vorab Informationsmaterialien verschicken
 - Verpflichtende Teilnahme der oberen Leitung
 - Vertretung der Funktionen Leitung, Verantwortung und Pflegende
 - regional durchgeführte Schulungen
- Umsetzungsbegleitung: Professionelle Unterstützung
 - Methodenkompetenz i.S.v. (zertifizierten) Berater-Schulungen
 - Individuelle Anzahl von Beratertagen (3-max.6 Tage)
 - Taktung je nach Leitfäden
 - Hotline: Mo-Fr: 08:00 – 16:00 Uhr
 - Obligatorisches Vorbereitungs- und Abschlussgespräch
 - Coaching zeitversetzt über mehrere Wochen

8. Ausblick & Handlungsempfehlungen

Empfehlung zur Übertragbarkeit des Piloten

- 94% der Befragten der Ansicht sind, dass die Instrumente/Leitfäden auf größere Einrichtungen übertragbar seien (n=52)
- 92% der Befragten meinen, dass die Instrumente/Leitfäden auch für andere Pflegeformen wie z.B. Kurzzeitpflege, Tagespflege oder Intensivpflegedienste geeignet seien. (n=52)

Sonstige Empfehlungen

- Zentrale Webseite zum Austausch der Pflegeeinrichtungen und der Berater
- Nachhaltigkeit: Beteiligung der Einrichtungen an den Projektkosten
- Einführung eines Benchmarks aller beteiligten Einrichtungen als Anreizsystem
- Controlling der Maßnahmenumsetzung (Tracking der Maßnahmen)
- Ausstellung eines Zertifikats nach erfolgreicher Teilnahme

Gesamtresümee



9. Fazit (1/2)

- Alle 25 teilnehmenden Einrichtungen haben Maßnahmen aus dem Instrumentenkoffer umgesetzt.
- Die Wirksamkeit des Koffers als Instrument zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen konnte nachgewiesen werden.
- Der Aufbau des Koffers und die Leitfadenauswahl basierend auf der Bedarfsanalyse haben sich als zielführend herausgestellt.
- Die Implementierung der Leitfäden durch eine Schulung sowie die Umsetzungsbegleitung vor Ort haben sich als wirksam und notwendig erwiesen.
- Die Einrichtungen benötigen eine professionelle Unterstützung bei der Umsetzung der Instrumente.

9. Fazit (2/2)

- Die Evaluation hat gezeigt, dass die Einrichtungen das Projekt als nutzbringend bewerten.
- Es wurden Faktoren aufgezeigt, die je nach Auslegung die Umsetzung guter Arbeitsbedingungen entweder fördern oder hemmen können.
- Die Arbeitsbedingungen haben sich während der Laufzeit des Projektes verbessert und die Mitarbeiterzufriedenheit ist gleichermaßen angestiegen.
- → Mit der Evaluation konnte eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch das Pilotprojekt nachgewiesen werden.

Vielen Dank für Ihre
Unterstützung!