

Auswertung

Perspektive AGAP | Attraktive und gute Arbeit in der Pflege



tamen. Entwicklungsbüro

Arbeit und Umwelt GmbH

Michael Hacker, Mats Dunkel, Sigrid Wölfing

Auswertung des Projekts „Attraktive und gute Arbeit in der Pflege“ – Perspektive AGAP

Das Projekt „Perspektive AGAP – Attraktive und gute Arbeit in der Pflege“ unterstützte von Juli 2017 bis Dezember 2021 Unternehmen der Pflege- und Gesundheitsbranche in Brandenburg mit dem Ziel, gute und attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen. Mit dem Projekt sollte ein Beitrag zur Stärkung der Sozialpartnerschaft in Brandenburg geleistet und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch die Förderung innovativer und nachhaltiger Modernisierung betrieblicher Arbeitsorganisation erreicht werden.

Das Projekt, das durch das Land Brandenburg im Rahmen der „Richtlinie zur Stärkung der Sozialpartnerschaft und Steigerung der Qualität der Arbeit“ und aus Mitteln der Europäischen Union gefördert wurde, richtete sich an ambulante und stationäre Einrichtungen von Wohlfahrtsverbänden und privaten Pflegedienstleistern. Insgesamt wurden mit 47 Unternehmen zunächst Orientierungsgespräche geführt, um den Beratungsbedarf zur Modernisierung der Arbeitsorganisation zu erörtern, gegenseitige Erwartungen und Wünsche zu klären sowie mögliche Verfahren und Beratungsmethoden zu skizzieren.

Grafik 1



Verteilung der Pflegeeinrichtungen, die durch das AGAP-Projekt beraten wurden

Auf Grundlage der Erstgespräche erfolgte die Auswahl von passenden Berater*innen, welche in Stufe 1 der Beratung Maßnahmenpläne für die arbeitsorganisatorischen Herausforderungen der jeweiligen Einrichtung erarbeiteten. Stufe 2 des Beratungsprozesses umfasste die Umsetzung der in Stufe 1

erarbeiteten Maßnahmenpläne. Im Rahmen des Projekts nahmen insgesamt 24¹ Pflegebetriebe Beratungen der Stufe 1 in Anspruch, davon führten 22 Unternehmen die Beratungen in einer zweiten Stufe fort. Die Unternehmen waren über 13 der 18 Landkreise in Brandenburg verteilt (siehe *Grafik 1*), wobei der Landkreis Uckermark mit 5 Pflegeeinrichtungen am stärksten im Projekt vertreten war.

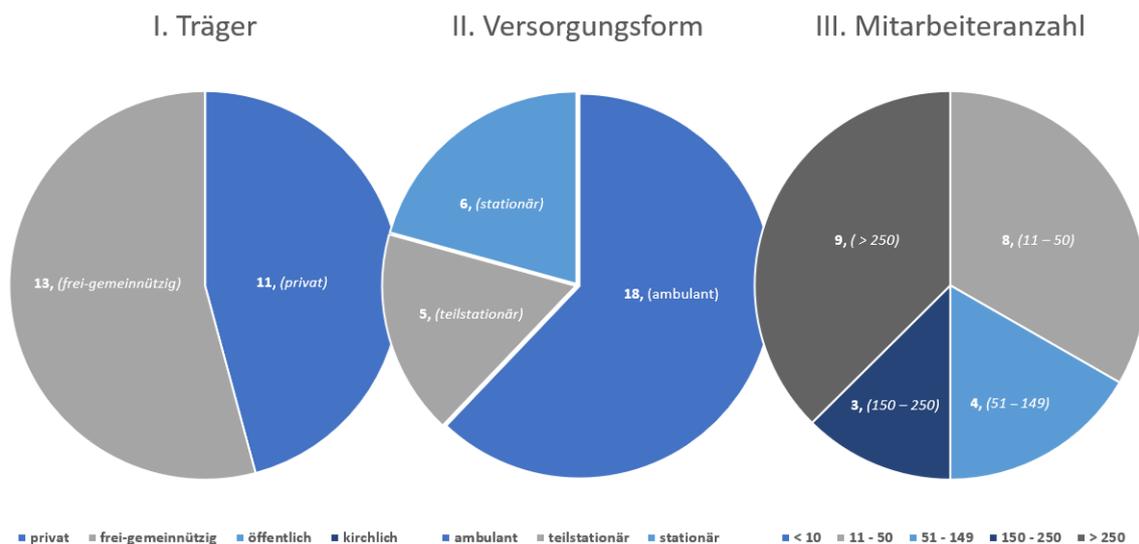
Die Gründe der 23 Unternehmen, die sich nicht am Projekt beteiligt haben, sind unterschiedlich. Die Covid 19 Pandemie hat zwar bei vielen Unternehmen Schwachstellen offengelegt, aber nicht alle haben daraus den Schluss gezogen, diese durch Beratung zu bearbeiten. Häufig haben sie aus Überlastung und (vermeintlicher) Rücksichtnahme auf ihre Mitarbeitenden auch zusätzlichen zeitlichen Aufwand gescheut und eher versucht, weitere „Störungen“ fernzuhalten. Es gab jedoch auch Unternehmen, denen schon im Erstgespräch Lösungswege deutlich wurden und die diese ohne Unterstützung selbst umsetzen wollten. Bei zwei weiteren Unternehmen wurde von Seiten der Projektleitung die Vermittlung der vorgeschlagenen Beraterin abgelehnt, da die Motivation, ernsthaft Veränderungen vornehmen zu wollen, nicht erkennbar war. Hier handelte es sich eher um eine „ich nehme alles, was umsonst ist-Mentalität“. Natürlich gab es auch Einrichtungen, die in dem Angebot für sich keinen Mehrwert erkennen konnten.

Zwei Unternehmen nahmen nicht an der Beratungsstufe 2 teil. Eines, weil die Klärung des aktuellen Problems in Stufe 1 bereits ausreichte, die Probleme selbst zu lösen, eines, weil dem Berater von der Inhaberin deutlich gemacht wurde, dass Veränderungen nicht erwünscht seien und er seinen Auftrag wegen mangelnder Kooperation zurück gab.

Bei den Trägern der Einrichtung handelt es sich bei 11 Betrieben um private Pflegedienstleister, die restlichen 13 Arbeitsstätten befanden sich in Trägerschaft freier und gemeinnütziger Wohlfahrtsverbände. Die Größe der Trägerorganisationen variierte zwischen 11 und 50 Mitarbeitenden (8 Betriebe), 51 bis 149 Mitarbeitenden (4 Betriebe), 150 bis 250 Mitarbeitenden (3 Betriebe) und über 250 Mitarbeitenden (9 Betriebe). Bei den großen Betrieben handelt es sich um Wohlfahrtsverbände, die entweder landesweit in einer Organisationsform zusammengefasst sind (Stephanus gGmbH) oder um

Grafik 2

Unternehmensinformationen



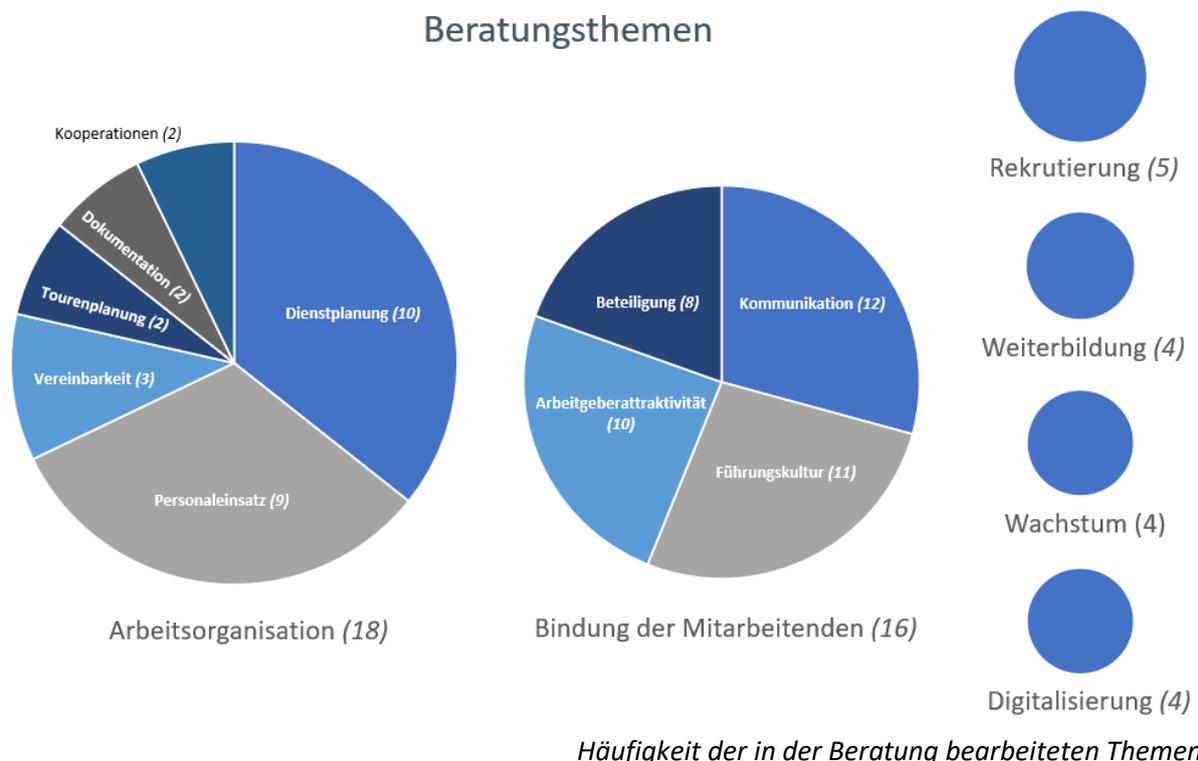
¹ Im Projekt wurden 22 rechtlich eigenständige Unternehmen beraten, darunter der Landesverband Brandenburg der Volkssolidarität, der mit drei Einrichtungen in Gartz, Eisenhüttenstadt und Wittstock vertreten war. Da sie organisatorisch eigenständig sind und jeweils spezifische Probleme bearbeitet wurden, werden sie in diesem Bericht als drei Unternehmen behandelt. Es wurden also 24 Einrichtungen in 22 Organisationen beraten.

Verbände, die auf regionaler Ebene eine Vielzahl von Einrichtungen auch außerhalb der Pflege betreiben (Volkssolidarität, DRK). Die beteiligten Unternehmen setzten sich zudem aus 18 ambulanten Pflegeeinrichtungen, 5 Einrichtungen der teilstationären und stationären Pflege sowie einem Betrieb mit einem ausschließlich stationären Pflegeangebot zusammen.

Die Unternehmensstruktur der teilnehmenden Pflegeeinrichtungen

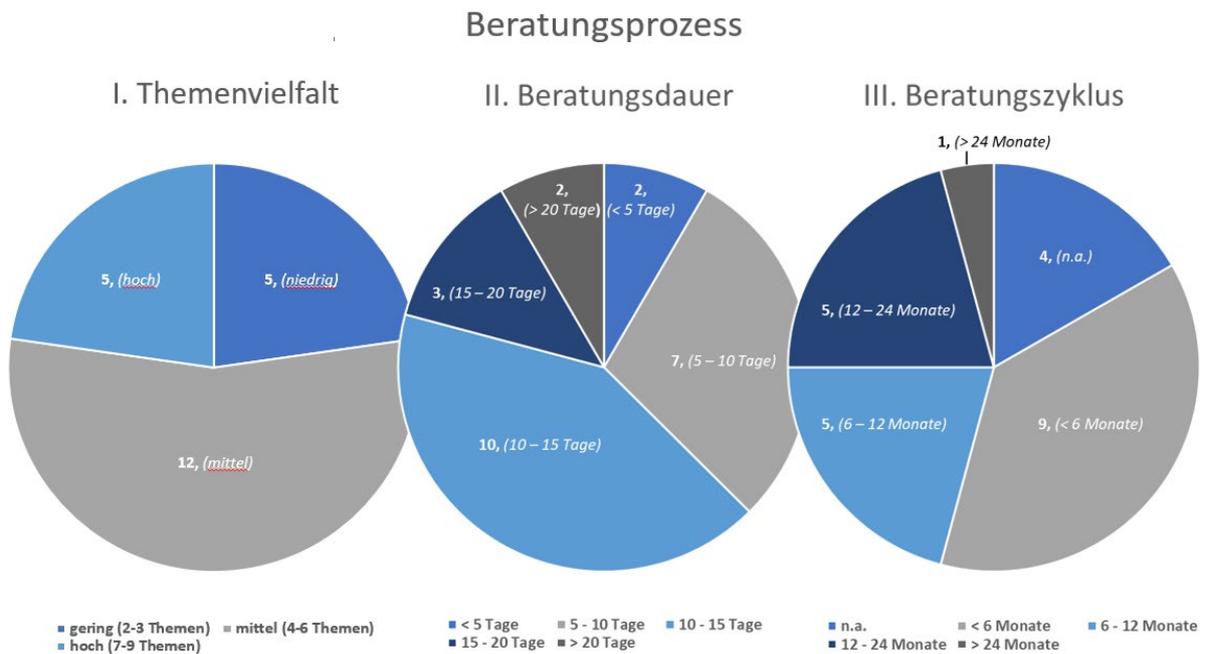
Die thematische Vielfalt der betrieblichen Problemstellungen, bei deren Bearbeitung die Pflegeeinrichtungen und Pflegedienste durch das AGAP-Projekt unterstützt wurden, war sehr groß. *Grafik 3* stellt die Häufigkeit des Auftretens der Beratungsthemen im Gesamtprojekt dar. Dafür wurden die Inhalte der Beratungsprozesse in 6 übergeordnete Themengebiete kategorisiert und die Anzahl der Unternehmen angegeben, bei denen das jeweilige Themengebiet in der Beratung aufgegriffen wurde. Die am häufigsten behandelten Fragestellungen betrafen die Kategorien *Arbeitsorganisation* und *Bindung der Mitarbeitenden*. In 18 der 24 Pflegebetriebe gab es Beratungsbedarf zum Thema *Arbeitsorganisation*, für 16 Unternehmen war (auch) das Thema *Bindung der Mitarbeitenden* relevant. Den Themenkomplexen *Rekrutierung* (5 Unternehmen), *Weiterbildung* (4 Unternehmen), *Wachstum* (4 Unternehmen) und *Digitalisierung* (4 Unternehmen) kamen in dem durch AGAP initiierten Beratungsprozess hingegen eine geringere Bedeutung zu. In den Themengebieten *Arbeitsorganisation* und *Bindung der Mitarbeitenden* waren zudem verschiedene Unterthemen enthalten. Dabei ist anzumerken, dass die Beratung in vielen Unternehmen mehrere Themenkomplexe umfasste. Der Themenkomplex *Arbeitsorganisation* umfasste beispielsweise die *Dienstplanung*, *den Personaleinsatz*, *Vereinbarkeit*, *Tourenplanung*, *Dokumentation* und *Kooperationen*. Dabei spielten in erster Linie die Themen *Dienstplangestaltung* (10 Unternehmen) und *Personaleinsatz* (9 Unternehmen) eine wichtige Rolle. Im Gegensatz dazu waren die Themen *Vereinbarkeit* (3 Unternehmen), *Tourenplanung* (2 Unternehmen), *Dokumentation* (2 Unternehmen) und *Kooperationen* (2 Unternehmen) nur für wenige Betriebe im Beratungsprozess von Bedeutung. Das Themengebiet *Bindung der Mitarbeitenden* beinhaltete die Unterthemen *Kommunikation*, *Führungskultur*, *Arbeitgeberattraktivität* und *Beteiligung*. Dabei wurden diese vier Themenkomplexe ähnlich häufig in der Beratung bearbeitet: *Kommunikation* in 12 Einrichtungen, *Führungskultur* in 11 Unternehmen, *Arbeitgeberattraktivität* in 10 und *Beteiligung* in 8 Betrieben.

Grafik 3



Neben der Häufigkeit der unterschiedlichen Themenkategorien innerhalb des gesamten AGAP-Projektes lässt sich zusätzlich eine Differenzierung nach unternehmensinterner Themenvielfalt vornehmen. Im ersten Teil der *Grafik 4* wird diese Unterscheidung anhand eines Kreisdiagramms illustriert. Dabei werden drei verschiedene Gruppen von Unternehmen gebildet, welche sich durch die Gesamtzahl an Themen unterscheiden, die im jeweiligen Beratungsprozess behandelt wurden. Die Gruppe, welche die höchste innerbetriebliche Themenvielfalt aufzeigt, umfasst 5 Unternehmen. Im Zuge der Beratungen wurden hier 7 bis 9 unterschiedliche Themen aufgegriffen. Dagegen weisen 12 Unternehmen eine durchschnittliche inhaltliche Diversität auf. Sie erhielten bei 4 bis 6 Themenkomplexen Unterstützung. Die Gruppe mit der geringsten Themenvielfalt bestand aus 5 Unternehmen, deren Beratung sich auf 2 bis 3 Bereiche beschränkte. Insgesamt wurden in der Stufe 2 des AGAP-Projektes in den 22 teilnehmenden Unternehmen 120 verschiedene betrieblichen Problemstellungen adressiert. *Grafik 4* stellt weitere Informationen zur Beratungsumfang und zur Beratungsdauer dar. Demzufolge belief sich der Umfang der Beratungen in 2 Unternehmen auf weniger als 5 Tage, in 7 Unternehmen auf 5 bis 10 Tage, in 10 Unternehmen auf 10 bis 15 Tage, in 3 Unternehmen auf 15 bis 20 Tage und in 2 Unternehmen auf mehr als 20 Tage. Die Dauer des Beratungszyklus, sprich der Zeitraum über welchen sich die einzelnen Beratungstage erstreckten, betrug bei 9 Betrieben weniger als 6 Monate, bei 5 Betrieben 6 bis 12 Monate, bei 5 Betrieben 12 bis 24 Monate und bei einem Betrieb mehr als 24 Monate.

Grafik 4



Informationen zum Beratungsprozess in den einzelnen Einrichtungen

Interviews am Projektende

Nach Beendigung des Projekts wurden mit 10 der 24 beteiligten Pflegeunternehmen Abschlussinterviews per Telefon geführt, um den Projektverlauf zu reflektieren und die Ergebnisse der Beratungen zu evaluieren. Hierbei kam ein Leitfragebogen zum Einsatz, der insgesamt 7 Fragen zur Projektstruktur, der Qualität der Beratungsleistung, der thematischen Schwerpunktsetzung, der Erfolgsbilanz, den positiven und negativen Einflussfaktoren und zu den Zukunftsaussichten enthielt. Hintergrund der Umfrage war die Erstellung eines offenen Meinungsbilds bezüglich des Unterstützungsangebotes, um einen individuellen und direkten Einblick in den Beratungsprozess der einzelnen Einrichtungen zu erhalten. Dieses diente der Identifizierung der wichtigsten Handlungsfelder, der Projekterfolge und Herausforderungen, um die Wirkungen des AGAP-Projektes in den Unternehmen zu analysieren und den Wissenstransfer für zukünftige Projekte sicherzustellen.

Der Fragenkatalog

I.	Wie schätzen Sie den Ansatz des AGAP-Projektes ein, mit Beratungen die Pflegeeinrichtungen bzw. Pflegedienste bei wichtigen Entwicklungsthemen (Arbeitsorganisation, Personalpolitik, Kommunikation) zu unterstützen?
II.	Wie wirken die Beratungen bisher bei Ihnen in der Organisation?
III.	Was sind konkrete Ergebnisse?
IV.	Haben Sie Ihre Ziele erreicht? Wenn nein, warum nicht?
V.	Welche Effekte erwarten Sie möglicherweise in der Zukunft?
VI.	Was war förderlich bei der Durchführung der Beratungen? Was war hinderlich?
VII.	Welche Unterstützungsangebote würden Ihnen zukünftig weiterhelfen?

Die Ergebnisse

I. Wie schätzen Sie den Ansatz des AGAP-Projektes ein, mit Beratungen die Pflegeeinrichtungen bzw. Pflegedienste bei wichtigen Entwicklungsthemen (Arbeitsorganisation, Personalpolitik, Kommunikation) zu unterstützen?

Die verschiedenen Pflegeeinrichtungen und Pflegedienste empfanden die durch das AGAP-Projekt vermittelte externe Beratung als effektiv und hilfreich. Dabei wurde besonders die Qualität der Beratungsleistung gelobt „Die Beratung hat das hervorragend gemacht“, „Die Beraterin war absolut toll. Wir haben wunderbar zusammengepasst“ und „Wunderbar, das war unserer Rettung!“. Auch die Möglichkeit der Reflexion durch die Außensicht, die durch die Beratenden möglich wurde, sowie die besondere Stellung einer externen Bezugsperson wurde von den Einrichtungen explizit hervorgehoben „Die Konstruktion funktioniert sehr gut, besonders da externer Sachverstand bei den Mitarbeiter*innen mehr gewürdigt wird als die Leitung“ und „Der externe Blick über den Tellerrand ist sehr wichtig“. Zusätzlich wurde die Projektorganisation und die Rolle von tamen. als intermediäre Partei, welche zwischen Berater*innen und Pflegediensten vermittelte, als sinnvoll und wirksam beurteilt. „Es war aber auch gut, dass tamen. dazwischen geschaltet war, wenn man in einem Beratungsprozess feststellt, „es passt nicht“ kann man sich an tamen. wenden“ und „Die Organisation von tamen. war sehr gut und von viel Verständnis für die Situation geprägt“.

II. Wie wirken die Beratungen bisher bei Ihnen in der Organisation?

Die thematischen Schwerpunkte der Beratungen waren so vielfältig wie die beteiligten Pflegedienste und die Pflegeeinrichtungen selbst. Am häufigsten bezog sich die Beratungsleistung jedoch auf Fragen der Strukturentwicklung (siehe Grafik 1). Dabei halfen die externen Berater*innen den Pflegeorganisationen, umfassende Veränderungsprozesse anzustoßen, die Arbeitsorganisation und Arbeitsprozesse zu verändern und im Hinblick auf die individuellen Gegebenheiten zu optimieren „Wir haben die ganze Struktur des Unternehmens überarbeitet“, „Wir haben uns ganz neu aufgestellt“ und „Arbeitsorganisation und Arbeitsprozesse wurden neu sortiert“. Die Aufwertung des beruflichen Miteinander war zudem durch eine verbesserte Kommunikation geprägt. „Wir haben [...] die Kommunikationswege geklärt“ und eine „andere Kommunikationskultur“ eingeführt. Gleichzeitig wurden die Unternehmen in Bezug auf die Gewinnung, Bindung und Zufriedenheit von Pflegekräften unterstützt. Dabei konnten durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in einzelnen Betrieben Erfolge bei der Fachkräftesicherung erzielt werden. „Die Mitarbeiterzufriedenheit ist enorm gestiegen“, „wir [haben] die Arbeitsbedingungen massiv verbessert“, „Die Stimmung ist sehr gut, wir bekommen sogar

Initiativbewerbungen“. Darüber hinaus intervenierten einzelne Berater*innen bei unternehmensinternen Krisensituationen sowie Führungs- und Nachfolgeproblematiken.

III. Was sind die Ergebnisse?

Viele Fortschritte konnten bei der Organisation der professionellen Kommunikation erzielt werden. Diese Veränderungen hatten je nach Betrieb unterschiedliche Schwerpunkte und Richtungen. Während es bei einem Unternehmen um den Abbau ineffizienter Kommunikationsformate ging *„Wir [haben] die langwierigen Teambesprechungen abgeschafft.“*, wurde bei der Mehrzahl die Etablierung effektiver, interner Kommunikationswege vorangetrieben, welche der individuellen Unternehmensstruktur Rechnung tragen und das kollegiale Miteinander fördern *„offene Gesprächsrunden an allen Standorten“*, *„kollegiale Beratung untereinander“* und *„das Team ist zusammengewachsen“*. Des Weiteren konnten Erfolge im Bereich der Arbeitsorganisation erzielt werden. Diese bezogen sich auf die Präzision von Übergaberegungen, Vergütung von Rufbereitschaften, Umgestaltung von Dienstplänen, Neuorganisation von Arbeitsabläufen und Veränderung von Entscheidungsstrukturen. In einzelnen Unternehmen kam es auch zu entscheidenden Neuerungen im Hinblick auf das Vergütungssystem. Dieses wurde nach intensiven Dialogen zwischen Mitarbeiter*innen und Unternehmensleitung im Sinne der Belegschaft angepasst, indem Prämienzahlungen sowie Festgehälter eingeführt und Gehaltserhöhungen umgesetzt wurden: *„Umstellung von Stunden- auf Festgehalt“* und *„wir haben als erstes die Gehälter um 30% erhöht“*. Ebenfalls kam es zu einer Überarbeitung des Leistungsangebots einiger Einrichtungen. Dabei wurden in erster Linie Angebote wie betreute Seniorenwohngemeinschaften und die Tagespflege ausgebaut. Weitere Ergebnisse bezogen sich auf den Rekrutierungsprozess *„wir haben z.B. ein Einarbeitungskonzept, das jetzt für alle Bereiche gilt“*, Digitalisierungsfragen *„Entlastung von Bürokratie durch Digitalisierung“*, die Öffentlichkeitsarbeit *„Outsourcen von Marketing“* und das Weiterbildungsangebot *„[u.a.] Hygiene in Corona-Zeiten“*.

IV. Haben Sie Ihre Ziele erreicht? Wenn nein, warum nicht?

Der Großteil der beteiligten Unternehmen sieht die selbstgesteckten Ziele als erreicht an *„Ja, voll und ganz. Wir haben mehr erreicht, als wir ursprünglich gedacht haben“* und *„Ja, mehr als jemals gedacht“*. Lediglich zwei Betriebe sind sich über den Erfolg der Beratung aktuell im Unklaren *„Kann man noch nicht so genau sagen, wenn Personal wechselt, gehen die Erkenntnisse mit weg. Aber einiges ist schon geblieben, es hilft in der Arbeit“*. Die Unklarheiten bei der Zielerreichung resultieren vor allem aus der COVID-19 Pandemie, welche die Umsetzung der Beratungsleistung verzögert und erschwert hat *„Corona hat [...] alles zum Erliegen gebracht“*. Zusätzlich kam es in einem Fall durch eine unzureichende Abstimmung zwischen Berater und Pflegedienst zu Verzögerung im Coachingprozess *„Außerdem war der Berater nicht sehr hinterher und hat es auch mal schleifen lassen. Die Einrichtungen haben auch keine Termine eingefordert und ich [Geschäftsführer] habe auch nicht draufgesehen“*.

V. Welche Effekte erwarten Sie möglicherweise in der Zukunft?

Grundsätzlich gehen die Pflegedienste und Pflegeeinrichtung von einem langfristigen Effekt der in der Beratung beschlossenen Maßnahmen aus *„Unsere Maßnahmen haben Bestand und helfen uns auch in der jetzigen Situation“*. Die Beratung hat dafür gesorgt, dass die Pflegedienste ihre Resilienz und Anpassungsfähigkeit auch in den für sie schwierigen pandemischen Zeiten stärken konnten und zukünftigen Veränderungen positiver gegenüberstehen *„Ich hoffe, das Unternehmen wird weiter so gut laufen und wir werden auch in Zukunft den Spielraum haben, Neues zu starten“*. Darüber hinaus kam es in einzelnen Unternehmen zu Wachstumsprozessen oder es liegen Wachstumspläne für die Zukunft vor *„Wir haben z.B. aus der Tagespflege heraus ein Café eröffnet“* und *„Das Unternehmen wird sich ausweiten“*. Einige Betriebe planen zudem eine Fortsetzung der externen Unterstützung über die Projektlaufzeit hinaus *„Wir werden auch nach der Förderung mit der Beraterin zusammenarbeiten, es gibt noch viel zu tun!“*

VI. Was war förderlich bei der Durchführung der Beratungen? Was war hinderlich?

Die Unternehmen im Projekt bewerteten die administrative Unterstützung durch tamen. bei der Initiierung, Vermittlung und Betreuung der Beratung in großen Teilen als hilfreich und zielführend *„die Betreuung durch tamen war [...] hervorragend“* und *„Die Betreuung durch tamen und die Beraterin hat es uns sehr leicht gemacht, das Angebot wahrzunehmen“*. Ebenfalls wurde die Auswahl einer passenden Beraterin gelobt, die den Bedürfnissen, Themen und Voraussetzung des jeweiligen Betriebes entsprach *„die Beraterin hat einfach perfekt zu mir und zu unserem Unternehmen gepasst“*. Entscheidend für den Erfolg der Beratungen war zudem die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in den Beratungsprozess sowie die Offenheit der Beratenden bzgl. der thematischen Schwerpunktsetzung und der verwendeten Methoden *„die Beraterin hat mit den Mitarbeiter*innen auf Augenhöhe zusammengearbeitet, sie haben selbst die Pläne erarbeitet“*. Lediglich in einem Unternehmen wurde die zusätzliche Arbeitsbelastung durch den Beratungsprozess als problematisch angemerkt *„die Beratung selbst war ein immenser Aufwand, wir hatten ja zwischendurch noch »Hausaufgaben« zu machen, das war sehr aufwändig. Aber es hat sich gelohnt.“* In zwei Diensten stellte die COVID-19 Pandemie ein bedeutsames Hindernis für die Wahrnehmung der Beratungen dar.

VII. Welche Unterstützungsangebote würden Ihnen zukünftig weiterhelfen?

Die Wünsche nach zukünftigen Unterstützungsangeboten sind vielfältig. Zum einen gibt es einen Bedarf nach einer Fortführung der Beratungen *„Es sollte solche Angebote häufiger geben. Es gibt gerade in der Pflege eine Menge zu tun!“* und *„die Beratung muss noch weitergehen, ebenso die Weiterbildungen und Schulungen. Wir sind noch längst nicht da, wo wir hinwollen“*. Der Bedarf bezieht sich auf Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung, wie zum Beispiel die Weiterqualifizierung des Fachpersonals, neue Ausbildungsmodelle auch für Quereinsteiger, Kommunikationsschulungen für Mitarbeitende sowie Mediations- und Supervisionsangebote. Dabei besteht der Wunsch nach einer Institutionalisierung der Unterstützung durch die Schaffung einer dauerhaften Beratungsstruktur, deren Finanzierung zeitlich unbegrenzt ist *„Es sollte auch in Zukunft Beratungsstrukturen für Pflegeeinrichtungen geben, das können wir nicht aus den Pflegesätzen bezahlen“* und *„Eine ständige Unterstützung in solchen Fragen wäre sehr hilfreich, die Abhängigkeit von Fördermitteln ist nicht gut“*. Zum anderen besteht die Forderung nach einer Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Demnach sollten Refinanzierungsoptionen für Personalkosten bzw. interne Personalarbeit durch die Pflegekassen geschaffen werden und die allgemeinen Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte verbessert werden. *„Politische Unterstützung, positive Signale. Stattdessen Unklarheit und Entwertung. Überall wird nur noch erzählt, wie schwer der Job ist. Gut wären eine fixe 35 Std Woche und die Rente mit 63, das wäre eine gute Anerkennung.“*

Der Ausblick

Die Ergebnisse des AGAP-Projekts können in ihrer Gesamtheit als positiv und umfassend bewertet werden. Durch die besondere Projektstruktur, bei der tamen. als intermediäre Instanz die Vermittlung, Koordination und Begleitung der Beratung verantwortete, ist es gelungen, den beteiligten Unternehmen ein effektives und individuelles Unterstützungsangebot anzubieten. Der Beratungsprozess wurde von dem Großteil der Pflegebetriebe und ihrer Mitarbeitenden als hilfreich und zielführend wahrgenommen. Dabei hat die externe Position der Berater*innen dafür gesorgt, dass wichtige Veränderungsprozesse in Bezug auf Kommunikationsstrukturen, Arbeitsorganisation, Vergütungssysteme und Leistungsangebote in den einzelnen Einrichtungen angestoßen wurden. In der Folge kam es zu verbesserten Arbeitsprozessen, einer Aufwertung des beruflichen Miteinanders und einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit. Der überwiegende Teil der Unternehmen hat die festgelegten Ziele erreicht. Sie

gehen davon aus, dass die Effekte der Beratungen auch in der Zukunft weiter Bestand haben. Als wichtigste Erfolgsfaktoren wurde die vermittelnde Rolle von *tamen*, die individuelle Auswahl und Expertise der externen Berater*innen und die Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess genannt. Haupthinderungsgrund für einen erfolgreichen Beratungsprozess waren die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie. Viele Unternehmen wünschen sich eine Fortführung des Beratungsangebotes über das Projektende hinaus. Die Bereitstellung eines Unterstützungsangebotes für Personal- und Organisationsentwicklung in Pflegebetrieben, unabhängig von befristeter Finanzierung und die Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, seien demzufolge die entscheidenden Faktoren für die Schaffung guter und attraktiver Arbeitsbedingungen in der Gesundheits- und Pflegebranche.

Impressum

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH
Feurigstraße 54
10827 Berlin

www.tamen.de

+49 (0)30 787942 0

Redaktion: Michael Hacker, Mats Dunkel und Sigrid Wölfing

Quellennachweis:

Kzenon / Adobe Stock (Cover)

lesniewski / Adobe Stock (Grafik 1, Seite 1)



tamen.

Das Projekt „Perspektive AGAP“ wurde durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg im Rahmen der Brandenburger Sozialpartnerrichtlinie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.