

Teilprojekt 2: Evaluative Begleitung der Organisationsentwicklung im Verbundprojekt „Pflegeeinrichtungen – Bewegungsfreundliche Organisationen“ (EvalBeO)

Abschlussbericht – Kurzfassung

Projektlaufzeit: März 2020 - März 2023

g² Organisationsentwicklung GmbH

Prof. Dr. Nadine Pieck
Carsten Knecht
Manuel Westphal
Tim Hagemeister

In Zusammenarbeit mit:



g² Organisationsentwicklung GmbH



September 2023

1. Hintergrund und Einordnung des Teilprojekts

Gesund bis ins hohe Alter – dieses Ziel wurde mit dem Präventionsgesetz aus dem Jahr 2015 deutlich hervorgehoben. Ebenfalls eingeführt wurde in diesem Zusammenhang die Verpflichtung des § 5 SGB XI, dass Leistungen zur Prävention auch in voll- und teilstationären Pflegeeinrichtungen für all jene erbracht werden sollen, die in der Pflegeversicherung versichert sind. Hieran beteiligt sich der Verband der Privaten Krankenversicherung e. V. (PKV-Verband) im Auftrag seiner Mitglieder, der privaten Kranken- und Pflegeversicherungen.

Den Qualitätsrahmen für Leistungen zur Gesundheitsförderung und Prävention in stationären Pflegeeinrichtungen bietet der „Leitfaden Prävention“ (GKV-Spitzenverband, 2022), dem sich auch der PKV-Verband angeschlossen hat. Darin sind fünf Handlungsfelder definiert: Ernährung, körperliche Aktivität, Stärkung kognitiver Ressourcen, psychosoziale Gesundheit und Prävention von Gewalt. Für das Handlungsfeld „körperliche Aktivität“ initiierte der PKV-Verband das Projekt „Pflegeeinrichtungen – Bewegungsfreundliche Organisationen“ (PfleBeO), indem eine Leistung zur Prävention in Pflegeeinrichtungen gemäß § 5 SGB XI entwickelt, erprobt und evaluiert werden soll.

Ziel des Projektes PflBeO war es, Pflegeeinrichtungen dabei zu unterstützen, bewegungsfördernde Strukturen und Prozesse zu stärken bzw. zu entwickeln. Dieser Organisationsentwicklungsprozess wurde von „Bewegungsberater*innen“ für Pflegeeinrichtungen begleitet, welche im Rahmen des Projektes für die individuelle Beratung und Begleitung der Pflegeeinrichtungen ausgebildet wurden.

Das Projekt PflBeO bestand insgesamt aus fünf Teilprojekten. Ziel von Teilprojekt 2 war die formative Evaluation des Organisationsentwicklungsprozesses auf der Grundlage einer abgestimmten Programmtheorie (vgl. Bamberg et al. 2000; Rogers & Funnell 2011). Während des Entwicklungsprozesses sollten kontinuierlich Empfehlungen zu Veränderungs- und Weiterentwicklungspotenzialen des Beratungskonzepts und damit der PflBeO-Leistung erarbeitet und in die Erprobung und Entwicklung (Teilprojekt 1) einfließen.

2. Methodisches Vorgehen und Durchführung

Aufgrund der COVID-19-Pandemie musste von dem ursprünglich geplanten methodischen Vorgehen abgewichen werden, wodurch die Entwicklung einer Programmtheorie nicht ausreichend realisiert werden konnte. Im Projektverlauf führte dies zu einer Anpassung der Rolle des Evaluationsteams: Die Aufgabe der formativen Evaluation verlagerte sich stärker auf eine begleitende und beratende Rolle in der Konzeptentwicklung bzw. Herausarbeitung theoretischer Bezüge zur Organisationsentwicklung (OE) und einzelner Elemente einer möglichen Programmtheorie.

Die formative Evaluation erfolgte im Kern durch vier Methoden (Abbildung 1). Die wichtigste Methode waren dabei systematische **Reviewmeetings** (Gruppeninterviewverfahren). In diesen Meetings wurden die eingesetzten Instrumente und Methoden zur Bearbeitung der jeweiligen Projektphase aus Sicht der Beraterinnen bzw. Berater und Entwickelnden des Konzepts reflektiert und ausgewertet.

Die Reviewmeetings fokussierten auf die Herausarbeitung der Ziele der jeweiligen Phase (Auftragsklärungsphase; Analysephase; Maßnahmenplanungsphase; Evaluationsphase), eine dichte Beschreibung des Vorgehens durch die Beraterinnen und Berater sowie eine Reflexion der Ergebnisse der jeweiligen Phase. Insgesamt wurden neun Reviewmeetings durchgeführt und ausgewertet.

Dokumentenanalysen wurden eingesetzt, um eine Einschätzung zu einzelnen Instrumenten und deren Ergebnisse zu erhalten. Daraus abgeleitete Thesen wurden in den Reviewmeetings zur Verfügung gestellt und diskutiert.

Um die Perspektiven der Pflegeeinrichtungen einzubeziehen, wurden 15 **leitfadengestützte Interviews** mit den verantwortlichen Projektleitungen in den Einrichtungen durchgeführt.

Zudem nahmen die Evaluatoren in Form einer **teilnehmenden Beobachtung** an Reflexionsworkshops in neun Pflegeeinrichtungen teil. So wurde eine von den Beraterinnen bzw. Beratern unabhängige Perspektive auf die Veränderungsprozesse erhoben.



Abbildung 1: Methoden der formativen Evaluation

Quelle: g2 Organisationsentwicklung GmbH

3. Ergebnisse und Lessons Learned

Die **Ergebnisse** zeigen, dass die organisationalen Faktoren im Konzept durch die vier Gestaltungsbereiche Pflege, Umgebung, Angebot und Tagesablauf adressiert werden. Das Konzept gibt eine multiprofessionelle Zusammensetzung der Projekt- und Arbeitsgruppen für die Gestaltungsbereiche vor. Die einzelnen im Konzept vorgegebenen Workshops strukturieren den PflBeO-Prozess in den Pflegeeinrichtungen. Insgesamt ist es gelungen, in allen Gestaltungsbereichen Verbesserungspotenziale zu erkennen und Maßnahmen daraus abzuleiten und umzusetzen. Die Strukturierung des Prozesses durch Workshops und die Moderation der Bewegungsberater*innen wurden positiv und als unterstützend bewertet. Es gelang insbesondere die Kooperation und Koordination der verschiedenen Professionen in den Pflegeeinrichtungen durch Verbesserung der Kommunikation zu stärken.

Eine formative Evaluation im engeren Sinne konnte nicht durchgeführt werden, da das Beratungskonzept erst im Verlauf des Prozesses entwickelt und konkretisiert werden konnte. Für die Weiterentwicklung von PflBeO ist die konkrete Ausformulierung einer Programmtheorie erforderlich, die eine formative Evaluation erst ermöglicht. Dazu zählt insbesondere die Schärfung der Funktion bzw. Zielsetzung einzelner Komponenten des Beratungskonzepts und der Ausformulierung der konkreten Aktivität/Methode, durch die einzelne Ziele erreicht werden sollen. Dies betrifft z. B. die Konkretisierung der methodischen Ausgestaltung der Workshops und der eingesetzten Instrumente. Weiterhin wird grundsätzlich empfohlen, die organisationalen Wirkfaktoren, die durch das Programm bearbeitet werden sollen, zu schärfen. Für die Auftragsklärungsphase bedeutet dies, stärker auf die Rahmenbedingungen und Prioritäten der Pflegeeinrichtung einzugehen und eine einrichtungsspezifische Projektarchitektur, bspw. eine bereichsbezogene Vorgehensweise, zu entwickeln. Im Gesamtprozess empfiehlt sich dagegen eine stärkere Priorisierung auf weniger Handlungsschwerpunkte (Gestaltungsbereiche). Zudem sollte einer vertiefenden Analyse von Prozessen und Wirkzusammenhängen in der Pflegeeinrichtung mehr Raum gegeben und betroffene Mitarbeitende stärker in die Konkretisierung und Entwicklung der Maßnahmen einbezogen werden.

Die Entwicklung der Evaluationsstrategie in der Pflegeeinrichtung sollte stärker durch praxistaugliche Vorlagen und Anleitung durch die Beraterinnen bzw. Berater unterstützt werden. Dafür ist es jedoch erforderlich, methodisch stärker zwischen Zielen, Kriterien und der zu ihrer Erreichung zu treffenden Maßnahmen zu unterscheiden. Erst auf dieser Grundlage lassen sich das eigene Vorgehen und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen überprüfen.

Eine zentrale inhaltliche **Herausforderung** lag darin, Bewegungsförderung konzeptionell mit dem Ansatz der Organisationsentwicklung zu verknüpfen, um die organisationalen Faktoren, die das Bewegungspotenzial der Bewohnenden beeinflussen, systematisch erfassen und bearbeiten bzw. verändern zu können. Erst auf dieser Basis lässt sich eine Programmtheorie, die explizit organisationale Wirkungszusammenhänge und den Lernprozess der Organisation (Pieck 2022, 2023) adressiert, entwickeln. Die Entwicklung einer auf Organisationsentwicklung gerichteten Programmtheorie ist bisher Neuland und bedarf deutlich mehr Aufmerksamkeit und Zeit als bisher angenommen. Eine weitere Herausforderung betraf die Partizipation der zeitlich stark belasteten Pflegekräfte und insbesondere der Bewohnenden mit demenzieller Erkrankung.

4. Verwendete Literatur

Bamberg, S., Gumbl, H., & Schmidt, P. (2000). Rational Choice und theoriegeleitete Evaluationsforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-11229-7>

Grossmann, R., Scala, K., & Grossmann, R. (2011). Gesundheit durch Projekte fördern: Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement (5. Aufl). Juventa-Verl.

Pieck, N. (2022). Betriebliche Gesundheitsförderung als organisationaler Lernprozess. In Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung (S. 17–31). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35603-3_3

Pieck, N. (2023). Entwicklung organisationsstruktureller Maßnahmen der Gesundheitsförderung für Pflegekräfte. In Gesundheitsförderung und Präventionsarbeit im Pflegeheim – Praktische Umsetzung für Führungskräfte (S. 81–96). Im Erscheinen

Rogers, P. J., & Funnell, S. C. (2011). Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models. Jossey-Bass.