



Projekt »Future Care and Services (FuCaSe)«

02. Juni 2026, Pflagetisch Hannover

Beate Risch, Fraunhofer IAIO

FUCASE
Future Care and Services

Zusammenarbeit im
kompetenzorientierten
Qualifikationsmix

Future Care and Services - FuCaSe

Forschen im Verbund

FUCASE | Zusammenarbeit im
Future Care and Services | kompetenzorientierten
Qualifikationsmix



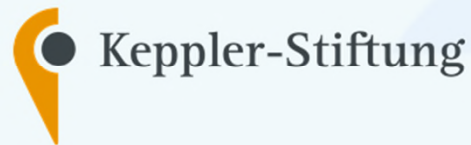
Baden-Württemberg
Die Gesundheitskasse.

bruderhaus **DIAKONIE**

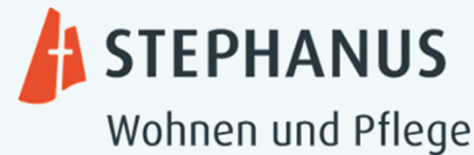
Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg



EVANGELISCHE
ALTENHILFE
St. Georgen gGmbH



SHDO



Health**X**
Future

Future Care and Services - FuCaSe

Abgeschlossene Forschungsphasen

Inhalte Phase I: 2021 - 2023

- Potenziale New Work und deutschlandweite Befragung zu New Work in der Pflege
- Workshops zum Ergebnistransfer mit Praxispartnern
- FuCaSe-Skizzen:
»Chancen und Potenziale von New Work in der Altenpflege«



Future Care and Services - FuCaSe

Erster Bezugsrahmen: New Work für die Pflege

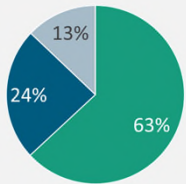


Befragung zu New Work in der Pflege 2022

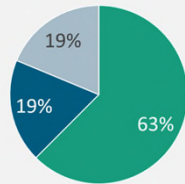
Ausgewählte Ergebnisse (n = 583)

KOOPERATION

Übergreifende Zusammenarbeit



Arbeiten im Versorgungsnetz



n = 128

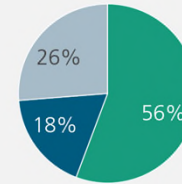
würde ich machen

ist cool, aber derzeit nichts für mich

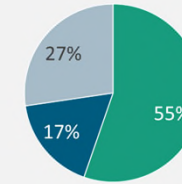
keine gute Idee

FLEXIBILISIERUNG

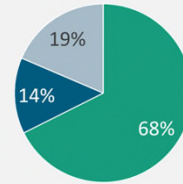
Flexi-Dienst



Gleitzeitschicht

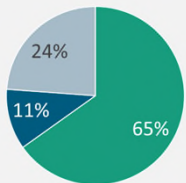


Home Office

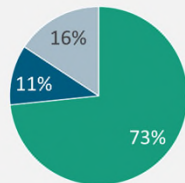


FÜHRUNG UND SELBSTORGANISATION

Selbstorganisierte Teams

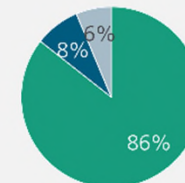


Selbstständige Planung des Arbeitsalltags

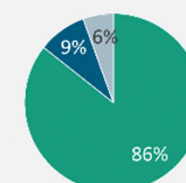


AGILE ORGANISATION

Orientierung an den Kompetenzen

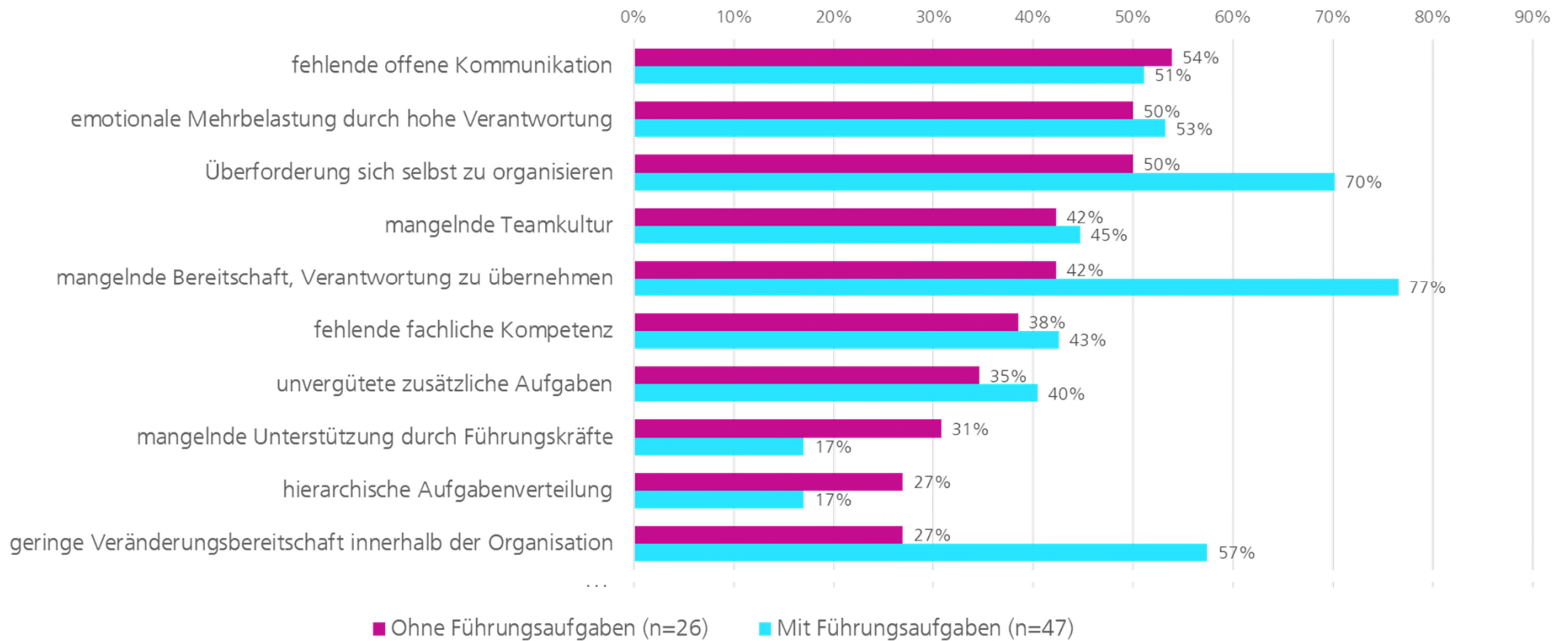


Ideenkultur: »Mitgestalten« und »sich Einbringen«



Kurzbefragung 2024

Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung von Selbstorganisation?



Praxisbeispiel

Selbstorganisation bei der BruderhausDiakonie in Teningen

bruderhaus**DIAKONIE**

Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg

Erfolgsfaktoren:

- Vorab-Information und Feedback
- Probleme wurden ehrlich angesprochen, Mitarbeitende bekamen Raum, um ihre Bedürfnisse zu äußern
- Neue Situation schaffen durch Schließung von Wohnbereichen
- Teamgrundsätze entwickeln, schrittweise einführen, üben und reflektieren
- Problemorientierte Lösungsentwicklung in Workshops mit externer Begleitung
- Von der Teambesprechung zum FLOW-Team-Meeting

Grundsatz

Die Bewohnenden stehen im Zentrum unseres Tuns

Gut ist gut genug

Lieber ausprobieren, statt lang reden

So wenig Administration wie möglich, so viel wie nötig

Wir tasten uns in kleinen Schritten an neue Lösungen heran

Fehler sind Lernchancen

Alle geben jederzeit ihr Bestes

Wichtige Entscheidungen fällen wir gemeinsam im Team

Alle machen das, was sie am liebsten tun

Führungskräfte geben den Rahmen, wir gestalten den Inhalt alltagsnah

Wir wollen Feedback, weil wir daraus viel lernen können

Jede Meinung zählt

Wir sind offen und ehrlich miteinander

Kreativ gestalten wir die Altenhilfe der Zukunft

Wir arbeiten im Team Hand in Hand

FuCaSe Phase II 2022-2023

Kompetenzorientierter Qualifikationsmix

Befragung zu New Work in der Pflege

- Ideenkultur: 86% der Befragten befürworten eine Mitgestaltung, wollen sich einbringen und Neues ausprobieren.
- Kompetenzen: 86% der Befragten möchten Kompetenzorientiert arbeiten
- Steigende Diversität in der Versorgung und Ausdifferenzierung der Aufgaben

Neustrukturierung der Ausbildungen und Aufgaben

- Generalistik und primärqualifizierendes Pflegestudium um wissenschaftliche Erkenntnisse auch an die »Versorgung am Bett« zu bringen
- Pflege(fach)assistenz (Helferinnen und Helfer). Länderrechtlich geregelt mit Mindestanforderungen. 29 Ausbildungen und 15 Berufsbezeichnungen.
- Vorbehaltsaufgaben und Übertragung ärztlicher heilkundlicher Tätigkeiten

Personalbemessung § 113c SGB XI (PeBeM)

- regelt Personalbemessung verteilt nach QN
- Fachkräfte sollen in Planung, Koordination und Anleitung und die Versorgung von komplexen Pflegesituationen
- Höherer Bedarf an Assistenzkräften

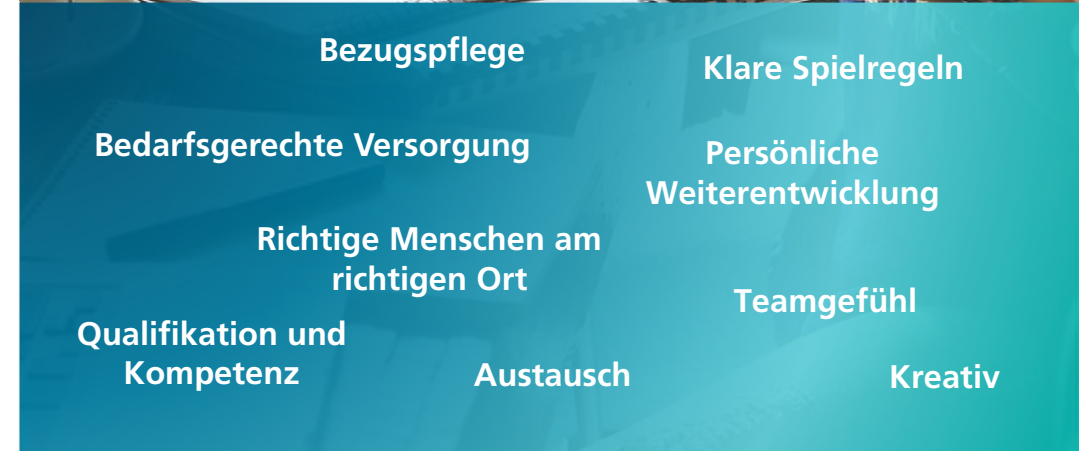
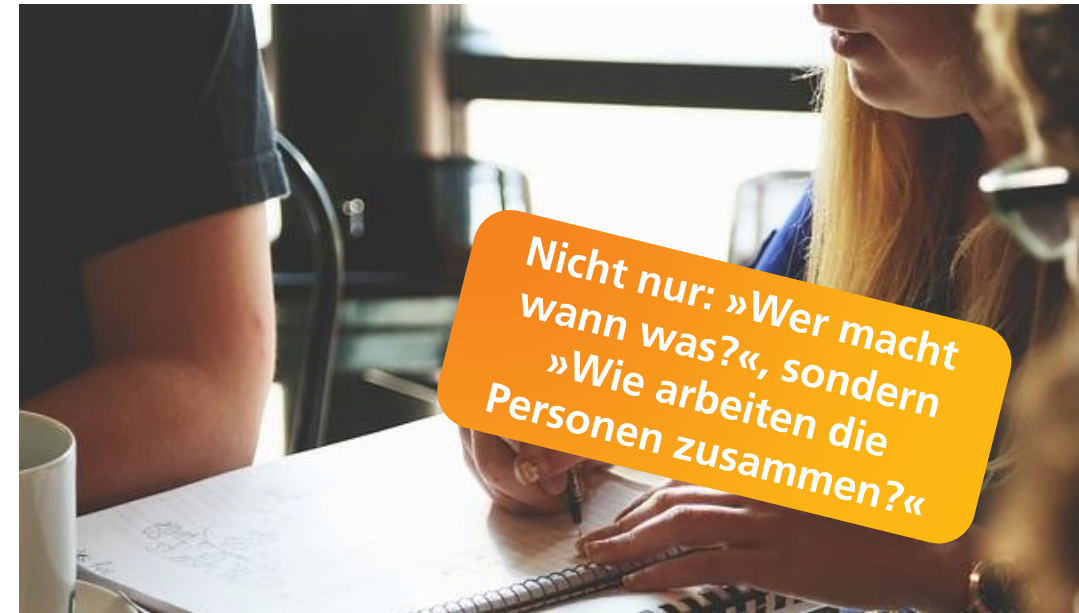


Bild: <https://pixabay.com/>

Future Care and Services - FuCaSe

Abgeschlossene Forschungsphasen

Inhalte Phase I: 2021 - 2023

- Potenzielle New Work und deutschlandweite Befragung zu New Work in der Pflege
- Workshops zum Ergebnistransfer mit Praxispartnern
- FuCaSe-Skizzen:
»Chancen und Potenziale von New Work in der Altenpflege«

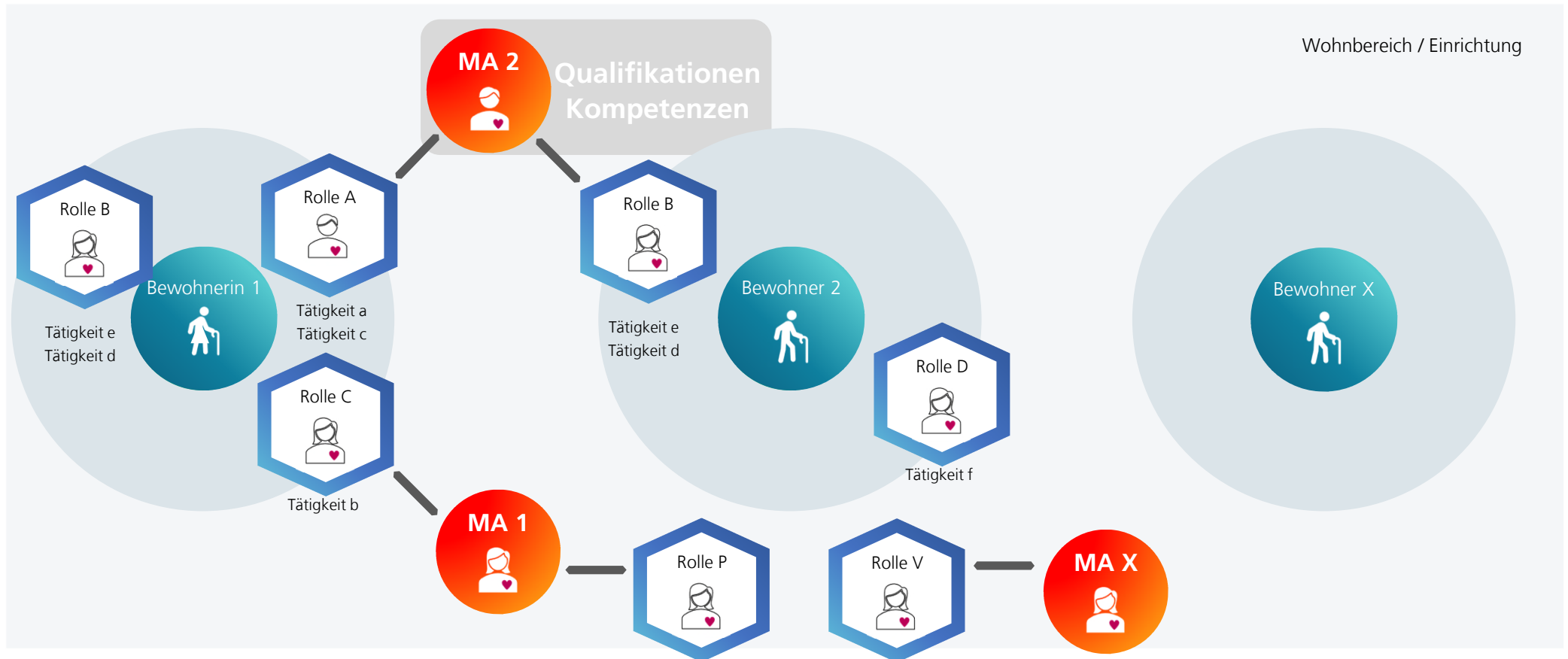
Inhalte Phase II: 2023 - 2024

- Rollenmodell und Planspiel
»Zusammenarbeit im kompetenzorientierten Qualifikationsmix«
- Kurzbefragungen zu »New Work«-Themen
- Workshops zum Ergebnistransfer mit Praxispartnern



Future Care and Services - FuCaSe

Zweiter Bezugsrahmen: Rollenmodell im kompetenzorientierten Qualifikationsmix



Rollen / Funktionen

Beispiele

Rollen in der direkten Pflegeintervention

Durchführungsverantwortliche:r in der Bezugspflege

Assistenz in der Bezugspflege

Verantwortlich für Teilhabe und Alltagsgestaltung

Präventionsbeauftragte:r

Evidence based practice Beauftragte:r

Rollen in indirekten Pflegeintervention

Prozessverantwortliche:r

Angehörigenbeauftragte:r

Bewohnerbezogene Berater:in

Ethikbeauftragte:r

Praxisanleiter:in

Führungsbezogene Rollen

Kompetenzmanager:in

Einstufungsmanager:in

Teamcoach

Organisationsbezogene Rollen

Dienstplaner:in

Technikbeauftragte:r

Netzwerker:in mit anderen Institutionen

Materialmanager:in

Schnittstellenmanager:in

Ausbildungs- und
Praxiskoordinator:in

Future Care and Services - FuCaSe

Abgeschlossene Forschungsphasen

Inhalte Phase I: 2021 - 2023

- Potenziale New Work und deutschlandweite Befragung zu New Work in der Pflege
- Workshops zum Ergebnistransfer mit Praxispartnern
- FuCaSe-Skizzen:
»Chancen und Potenziale von New Work in der Altenpflege«

Inhalte Phase II: 2023 - 2024

- Rollenmodell und Planspiel
»Zusammenarbeit im kompetenzorientierten Qualifikationsmix«
- Kurzbefragungen zu »New Work«-Themen
- Workshops zum Ergebnistransfer mit Praxispartnern

Inhalte Phase III: 2025- 2026

- Führungsmodelle und -profile in der Altenhilfe
- Zukünftige Kompetenzen / Future Skills
- Transformation und Implementierung
- Workshops zum Ergebnistransfer mit Praxispartnern



Befragung Führungsverständnis

Fragestellungen

Ausgangssituation

- Steigende Komplexität der Aufgaben und Veränderungsdruck
- Divergierende Rollenstrategien und unterschiedliche Auffassungen von Rollenverständnis
- Herausforderungen durch die Sandwichposition
- Führungsaufgaben geraten im täglichen Krisenmodus in den Hintergrund.
»Reagieren und kein »Agieren«

Was uns interessiert!

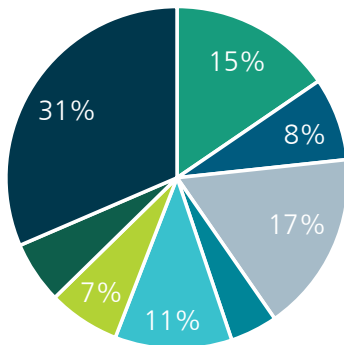
- Rollenverständnis von unterschiedlichen Führungsebenen der Altenhilfe
- Aufgabenwahrnehmung aktuell und zukünftig
- Gewünschte Rollenprofile
- Ideen und Visionen von Führungskräften und MA für die Zukunft



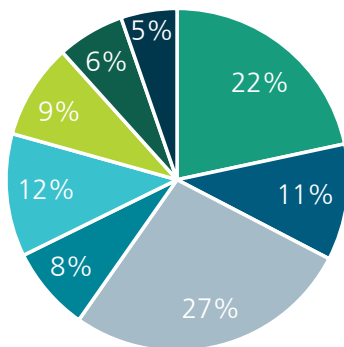
Befragung Führungsverständnis

Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie durchschnittlich mit folgenden Aufgabenfeldern?

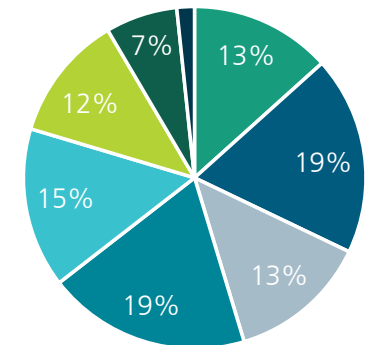
Wohnbereichs- / Wohngruppenleitung / Teamleitung (n=34)



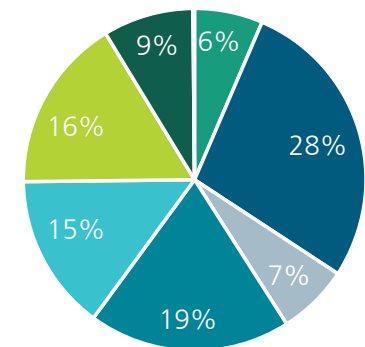
Pflegedienstleitung (n=83)



Heimleitung / Leitung eines ambulanten Dienstes (n=90)



Geschäftsführung (n=35)



- Pflegefachliche Führung: Steuerung Pflegeprozess, Weiterentwicklung Pflegepraxis, Qualitätssicherung
- Strategisches Management: Strategien, Ziele und Visionen entwickeln, Projektentwicklung, Veränderungen anstoßen und gestalten
- Operatives Management: Dienstpläne, Ressourceneinsatz, Schichtorganisation, Abläufe steuern
- Betriebswirtschaftliches Management: Berichte, Kennzahlen, Abrechnung, Budgetverwaltung
- Teamentwicklung: Rollenklärung, Konfliktmoderation, Zusammenarbeit und Kommunikation fördern
- Personalentwicklung: Kompetenzen erkennen und entwickeln, Feedback, Coaching, Laufbahnplanung, Nachwuchsförderung
- Selbstentwicklung: Fortbildungen, Reflexion, Fachliteratur / -konferenzen
- Direkt in der Pflege arbeiten

Befragung Führungsverständnis

Welche Aufgaben oder Teile dieser Aufgaben würden Sie gerne mehr übernehmen oder abgeben?

Nur Führungskräfte; Antwortkategorien: mehr / passt aktuell / weniger / [übe ich nicht aus]



PDLs (n=50-78):

- Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden identifizieren, entwickeln und einsetzen (+58%)
- Veränderungsprozesse initiieren & begleiten (+56%)
- Strategieentwicklung (+50%)
- Anleitung und Coaching der Mitarbeitenden (+49%)
- Teamentwicklung (+47%)

Heimleitung / Leitung amb. Dienst (n=27-87):

- Strategieentwicklung (+59%)
- Netzwerkarbeit & externe Kontakte (+69%)
- Teamentwicklung (+59%)
- Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden identifizieren, entwickeln und einsetzen (+57%)
- Veränderungsprozesse initiieren & begleiten (+54%)



PDLs (n=50-78):

- Dienst- und Personaleinsatzplanung (-47%) (nur 2 üben diese Tätigkeit gar nicht aus)
- Arbeiten in der direkten Pflege (-30%)
- Anleitung und Koordination der Ausbildung (-28%)

Heimleitung / Leitung amb. Dienst (n=27-87):

- Dienst- und Personaleinsatzplanung (-37%)
- Arbeiten in der direkten Pflege (-37%)
[nur 27 arbeiten noch in der direkten Pflege]
- Steuerung Pflegeprozess (-32%)
- Anleitung und Koordination der Ausbildung (-29%)
- Tagesstruktur und Ablauforganisation (-25%)

Ableitung von Führungsprofilen

Führungsprofile und Kernverantwortungen

Führung Soziale Teilhabe

- Lebensweltorientierte Fall- und Alltagsgestaltung verantworten
- Fachliche Verantwortung der Betreuungskräfte
- Aushandlung zwischen Pflege und Teilhabe
- In den Sozialraum wirken und Netzwerke aufbauen
- ...

Personalführung

- Kompetenzorientierte Personal- und Teamentwicklung gestalten
- Recruiting, Onboarding und Offboarding
- Daten- und evidenzgestützte HR-Entscheidungen vorbereiten und begleiten
- ...



Pflegefachliche Führung

- Pflegequalität & Outcomes verantworten
- Weiterentwicklung der Pflegepraxis
- Fachliche Kompetenzentwicklung
- ...

Organisationale Führung

- Strategie, Struktur und Kultur ausrichten und gestalten
- Ressourcenmanagement verantworten
- Wirtschaftlichkeit und rechtliche Konformität sicherstellen
- ...

Praxisbeispiel

Pflegekoordinatoren der Evangelischen Altenheimat



Neugestaltung relevanter Rollen

- Welche Rollen brauchen wir? Stimmen Rollen und Funktionen mit dem überein, was wir jetzt und zukünftig benötigen?
Welche Rollen brauchen wir nicht mehr?
- Durch PeBeM werden Aufgaben neu zugeordnet (Vorbehaltsaufgaben gehen zurück zu den Fachkräften).
Die Arbeitsorganisation findet zum Großteil nicht mehr wohnbereichsbezogen statt.
Die wohnbereichsbezogene Verantwortung der Wohnbereichsleitungen tritt in den Hintergrund.
- Pflegedienstleitung: Pflegemanagement wird immer anspruchsvoller.

Neuausrichtung der Stelle »Wohnbereichsleitung«

- Die wohnbereichsbezogene Verantwortung tritt in den Hintergrund – im Fokus steht mehr die Verantwortung für Themenbereiche.
- Die PDL bildet so mit den »Wohnbereichsleitungen« gemeinsam ein Team, das die Verantwortung und die Gestaltung der definierten Themen untereinander aufteilt und übernimmt.
- Der Name »Wohnbereichsleitung« wird geändert zu »Pflegekoordinatoren«.



<https://www.altenheimat.de/aktuelles/nachrichten/news/fuehrungskraeftetag-2025-gemeinsam-zukunft-gestalten>

Future Care and Services – FuCaSe

Forschungsphase IV: 2026 - 2027

Weiterentwicklung gegenüber Phase III:

Nicht nur »Zusammenarbeit im bestehenden System verbessern«, sondern Versorgung, Organisation und Steuerungslogik grundlegend neu ausrichten

Kompetenzorientierter Qualifikationsmix Umsetzungslogiken

- Baukasten Implementierung Rollenmodell
- Integration aktueller Entwicklungen (z. B. BEEP, BAPID, Akademisierung, KI)
- Anschlussfähigkeit an neue Versorgungsmodelle

Neue Versorgungsmodelle

- sektoren- und brachenübergreifende Konzeption
- Prävention als Leitmotiv
- Qualifikations- und kompetenzorientiert

Begleitung der Partnerunternehmen

- 2 Workshops
- Begleitung von Umsetzungen
- Strategieunterstützung
- Praxistransfer

New Work Handlungsfelder und FuCaSe-Rollenmodell

Future Care and Services – FuCaSe

Prinzipien und Rahmenbedingungen

Prinzipien

- Offener, vertrauensvoller Umgang
- Angewandte, kreative Methoden
- Präsenzmeetings mit Newsrunde und Networking
- Voneinander Lernen
- Kreative Köpfe
- »Blick über den Tellerrand«

Rahmenbedingungen

- Laufzeit: 01.07.2026 – 31.12.2027 (18 Monate)
- zweitägige Projektmeetings ca. alle vier Monate
- Zielgruppen:
 - Träger der Altenhilfe
 - Versicherer (Krankenkassen, Unfallkassen)
 - Technikanbieter
 - Bildungsträger
 - ...
- gestaffeltes Preismodell je nach Branche und Größe



Future Care and Services – FuCaSe

Netzwerk und Veranstaltungen

Veranstaltungsreihe »Dialog in der Pflege«

Nächster Termin: 08. Oktober 2026, 8:00 – 9:00 Uhr

Thema: Führungsprofile in der Pflege

Anmeldung: <https://www.iao.fraunhofer.de/de/veranstaltungen/2026/dialog-in-der-pflege-okt.html>

Sie möchten mit der Community in Kontakt kommen?

<https://www.linkedin.com/groups/14253351/>



The screenshot shows a LinkedIn group page for 'Future Care and Services - Pflege neu MACHEN'. At the top, there is a search bar with the text 'Beiträge in dieser Gruppe suchen' and navigation icons for 'Start' and 'Ihr Netzwerk'. Below the search bar is a banner image with the 'FUCASE' logo and the text 'Future Care and Services'. The group name 'Future Care and Services - Pflege neu MACHEN' is prominently displayed, along with the label 'Öffentliche Gruppe' and a button 'Badge für aktive Gruppen erhalten'. A post by 'Stefan Strunck' is visible, titled 'Wie kann Selbstorganisation und Führung in der Pflege in Zukunft aussehen? Was sind Ihre Erfahrungen und welche Hürden haben Sie vielleicht schon überwunden?'. The post includes a profile picture of Stefan Strunck and his bio: 'Stefan Strunck (er/ihm, he/him) • Sie Innovationen für die Pflege Admin • Admin • 1 Woche • Bearbeitet'. Below the post, there is another banner image with the text 'Juliane Segedi und 12 weitere Personen' and '3 direkt geteilte Beiträge'.



Petra Gaugisch
0711 970-5147
petra.gaugisch@iao.fraunhofer.de



Beate Risch
0711 970-5146
beate.risch@iao.fraunhofer.de



Stefan Strunck
0711 970-5438
stefan.strunck@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Team Cognitive Environments, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart