

Anspruch  
pflegen.

# „Pflegenotstand - Fachkräftemangel oder der bessere Arbeitgeber?“ – Hannover 03.12.2025

Personalsicherung durch Springerpools in der stationären  
Pflege

Joachim Görtz  
Leiter bpa-Landesgeschäftsstelle Bayern  
Leitung Stabsstelle Gesundheitsprävention  
bpa-Bundesgeschäftsstelle



Bundesverband privater Anbieter  
sozialer Dienste e.V.

# Inhalt

- Hintergrund / Fakten - Krankheitsdaten und Krankheitsfolgen in der Pflege
- Präventionspotential - Methodik und Beispiele
- Forschungsergebnisse Springerkonzepte
  - Basisdaten
  - Einspringen aus dem Frei: Reduktion?
  - Inanspruchnahme von Leiharbeit: Reduktion?
  - Entlohnungsdifferenzen: Akzeptanz im Team?
  - Wertschätzung und Mitarbeiterfürsorge: Gestiegen?
  - Organisationsentwicklung: Geht es ohne?

# Hintergrund / Fakten

## Krankheitsdaten und Krankheitsfolgen in der Pflege

### Fehlzeiten bei Pflegekräften auf Rekordhoch

Fehltage pro Kopf und Jahr nach Berufsgruppen



Quelle/Grafik: Techniker Krankenkasse 2024

# Hintergrund / Fakten

## Krankheitsdaten und Krankheitsfolgen in der Pflege

### Folgen (direkt / indirekt)

- Erhöhte Lohnfortzahlung
- Erhöhter Verlust an Arbeitsproduktivität
- Erhöhte Kosten für Leiharbeit
- Verminderte Arbeitszufriedenheit / Vereinbarkeit Familie und Beruf
- Erhöhtes Risiko für vorzeitigen Berufsaustritt / Erwerbsminderung\*

*\* Bei jeder dritten Altenpflegekraft (34,8 Prozent) und deutlich über einem Viertel (29,8 Prozent) aller Gesundheits- und Krankenpflegekräfte ist es fraglich, ob sie überhaupt bis zur Rente ihren Beruf ausüben bzw. generell arbeiten können.*

Quelle: BKK Dachverband

bpd

## Präventionspotential - Methodik

Modellrechnungen in ausgewählten Bundesländern belegen beispielhaft das Präventionspotential – der Teil an Arbeitsunfähigkeit in der Pflege, der im Unterschied zum Durchschnitt über alle Berufe durch ein BGM deutlich reduziert werden kann. Grundlagen für die folgenden Beispiele sind die o.g. genannte Auswertung der TK zur Arbeitsunfähigkeit aus dem Jahr 2024 sowie die jeweiligen Länderdaten zur Beschäftigung von Pflegefachpersonen aus den Jahren 2020 bis 2023. Die Arbeitsunfähigkeit betrug nach TK-Angaben bei allen (anderen) Berufstätigen im Durchschnitt 18,6 Tage, die Arbeitsunfähigkeit in der Pflege im (nicht gewichteten) Durchschnitt (Krankenpflege/Altenpflege) 31.1 Tage.

Die Methodik zur Berechnung der möglichen Vollzeitäquivalente bei Berücksichtigung des Präventionspotentials folgt den Annahmen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA.

## Präventionspotential - Beispiele

- Nordrhein-Westfalen
  - Die Differenz zur durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit bildet das Präventionspotential ( $12,5 \text{ AU-Tage} \times 274.396 \text{ Beschäftigte} = 3.429.950 \text{ AU-Tage p.a.}$  bzw. etwa 9.397 Vollstellen in Nordrhein-Westfalen).
- Sachsen-Anhalt
  - Die Differenz zur durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit bildet das Präventionspotential ( $12,5 \text{ AU-Tage} \times 34.104 \text{ Beschäftigte} = 426.300 \text{ AU-Tage p.a.}$  bzw. etwa 1.168 Vollstellen in Sachsen-Anhalt).
- Hamburg
  - Die Differenz zur durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit bildet das Präventionspotential ( $12,5 \text{ AU-Tage} \times 29.000 \text{ Beschäftigte} = 362.500 \text{ AU-Tage p.a.}$  bzw. etwa 993 Vollstellen in Hamburg).
- Bayern
  - Die Differenz zur durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit bildet das Präventionspotential ( $12,5 \text{ AU-Tage} \times 162.997 \text{ Beschäftigte} = 2.037.463 \text{ AU-Tage p.a.}$  bzw. etwa 5.582 Vollstellen in Bayern).

## Forschungsergebnisse Springerkonzepte - Basisdaten

Die Begrifflichkeiten **Springerkraft**, **Springerdienst** und **Springerpool** offerieren eine charakterisierende Einordnung der Mitarbeitenden in Springerfunktion.

- Unter dem Begriff **Springerkraft** vereinen sich in diesem Evaluationsbericht all diejenigen Personen, die Vollzeit oder mit einem festgelegten Stellenanteil in einer Springerfunktion agieren. Eine **Springerkraft** ist explizit für die Springerposition benannt und übernimmt mindestens einen Monat überdauernd mehrere Dienstfolgen in dieser Funktion.
- Kennzeichnend für einen **Springerdienst** ist eine kollektive Abdeckung durch die gesamte pflegerische Belegschaft oder einen größeren Personenkreis innerhalb der Belegschaft. **Springerdienste** werden also nicht exklusiv von dafür benannten Mitarbeitenden, sondern im Wechsel von (nahezu) allen Mitarbeitenden übernommen.
- Ein **Springerpool** kommt nur in Verbundkonzepten zum Tragen. Er setzt sich aus Personen zusammen, die explizit als **Springerkraft** benannt sind, entweder stellenanteilig oder in vollem Stellenumfang. Die **Springerkräfte** finden einen sektoralen oder sektorenübergreifenden Einsatz, der sich über mindestens zwei Einrichtungen erstreckt. Die Einsatzkoordination erfolgt hierbei durch eine feste, mit dieser Funktion beauftragte Person.

## Forschungsergebnisse Springerkonzepte - Basisdaten

Das in Bayern über etwa ein Jahr durchgeführte Modellprojekt „Springerkonzepte in der Langzeitpflege“ ergab unter Anwendung arbeitsorganisatorischer Maßnahmen wie etwa einer partizipativen Dienstplangestaltung, eines systematischen Ausfallmanagements in der Schnittstelle zu einer veränderten Personaleinsatzsteuerung und Mitarbeiterführung spürbare Veränderungen in den Betrieben. Es wurden 32 Springerkonzepte mit insgesamt 65 teilnehmenden Einrichtungen evaluiert.

Die evaluierten Konzepte teilen sich auf in 19 solitäre und 13 Verbundkonzepte (ambulant, AKI, stationär, sektorenübergreifend) mit deutlich positiven Ergebnissen:

- Verringerung der Leiharbeit.
- Verringerung des Verwaltungsaufwands bei Personalausfällen.
- Positiver Einfluss auf die Berufsattraktivität.
- Attraktivitätssteigerung der Arbeitsplätze.
- Verbesserte Gleichmäßigkeit der Leistungserbringung.
- Erhöhung der Stabilität der Dienstpläne.
- ...

Quelle: Evaluation des Modellprojekts „Springerkonzepte in der Langzeitpflege“ – Zwischenbericht im Begleitgremium – Hochschule Kempten (02/2025)

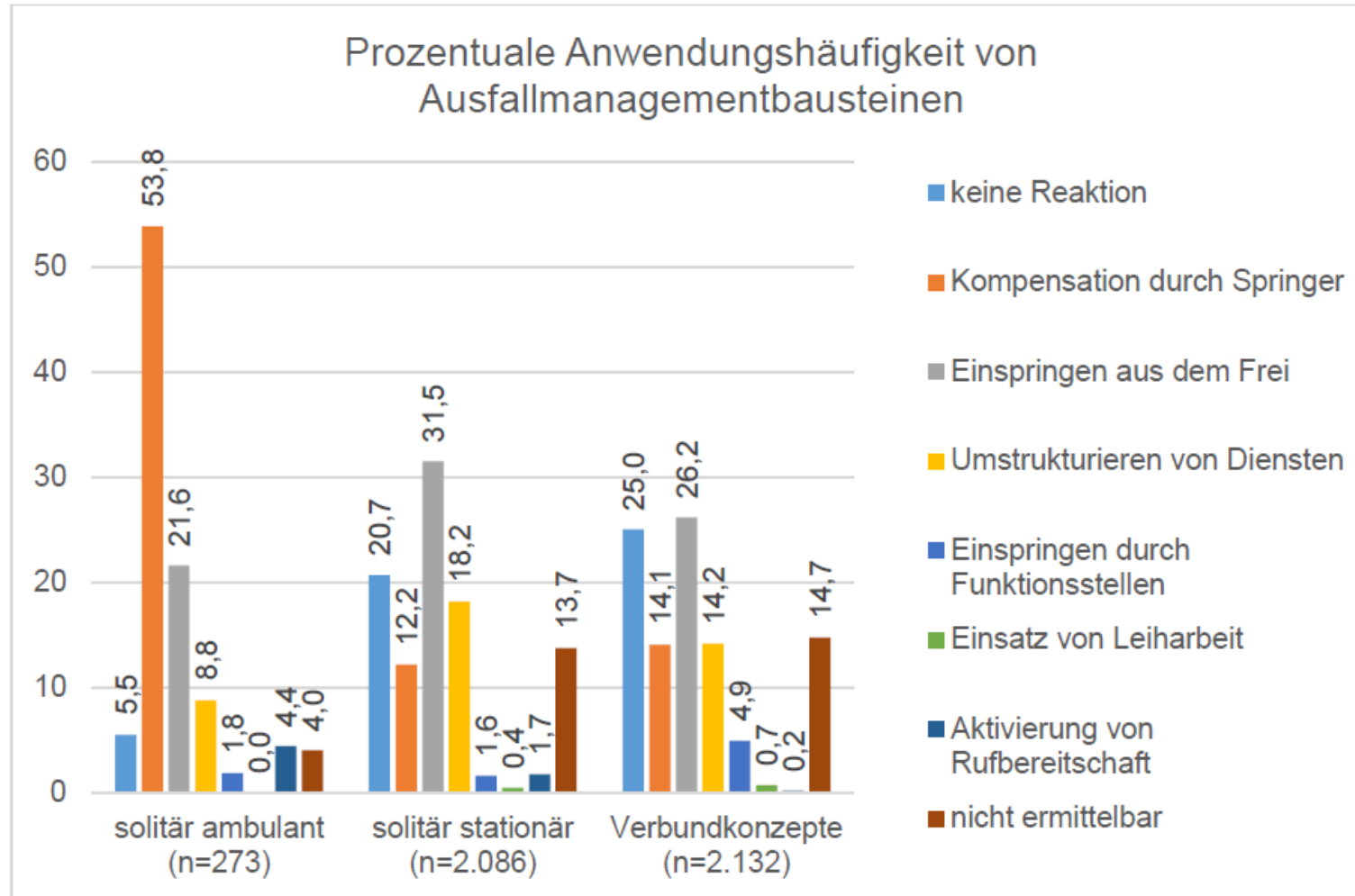


# Forschungsergebnisse Springerkonzepte – Basisdaten

Bausteine der Konzepte		solitär stationär (13)	solitär ambu- lant (6)	Verbund sektoral (8)	Verbund übergrei- fend (5)
Springerfunktion	Springerkraft	10	5	8	5
	Springerdienst	3	2	1	/
	<i>Springerpool</i>			5	5
Einsatzplanung	Einsatzzeiten nach Wunsch des MA in Springerfunktion	6	/	2	1
	Einsatzzeiten vorgegeben durch die Einrichtung	7	6	8	5
	Einsatzzeiten variierend	5	3	4	1
	Einsatzzeiten vollkommen flexibel	/	3	1	/
	Einsatzort flexibel einrich- tungsintern	12	6	7	5
	<i>Einsatzort flexibel einrich- tungsübergreifend</i>			5	5
Rufbereitschaft	Einsatzzeiten fest	1	/	/	/
	Einsatzzeiten flexibel	4	3	1	1
Dienstplanung	separater Dienstplan	6	/	5	4
	Gesamtdienstplan	10	6	8	4
Einsatzdauer	<i>kurzfristig am Standort</i>			3	3
	<i>längerfristig am Standort</i>			2	4
	kurzfristige Ausfälle	13	6	8	4
	längerfristige Ausfälle	6	2	3	3
Gratifikationen	finanzielle Zulage	2	4	8	3
	PKW / Fahrtkosten	/	1	5	2
	zusätzliche Urlaubstage	/	/	2	/
Koordination	einrichtungsintern	12	6	8	5
	<i>einrichtungsübergreifend</i>			5	5

Quelle: Evaluation des Modellprojekts „Springerkonzepte in der Langzeitpflege“ – Kurzfassung – Hochschule Kempten (02/2025)

# Forschungsergebnisse Springerkonzepte - Einspringen aus dem Frei: Reduktion?



Quelle: Evaluation des Modellprojekts „Springerkonzepte in der Langzeitpflege“ – Abschlussbericht – Hochschule Kempten (02/2025)

## Forschungsergebnisse Springerkonzepte - Inanspruchnahme von Leiharbeit: Reduktion?

Mit oder unmittelbar vor Beginn des Modellprojektes „Springerkonzepte in der Langzeitpflege“ haben 17 der insgesamt 65 evaluierten Einrichtungen auf Firmen der Arbeitnehmerüberlassung zurückgegriffen, um Personalausfällen entgegenzutreten. Hiervon entstammen 16 einem stationären Setting, eine ist dem ambulanten Sektor angehörig. Über alle 17 Einrichtungen hinweg zeigt sich, dass sich die Anzahl der Mitarbeitenden aus Arbeitnehmerüberlassungsfirmen reduziert hat, **in sechs Einrichtungen so weit, dass im Verlauf des Modellprojektes vollständig auf Leiharbeit verzichtet werden konnte.**

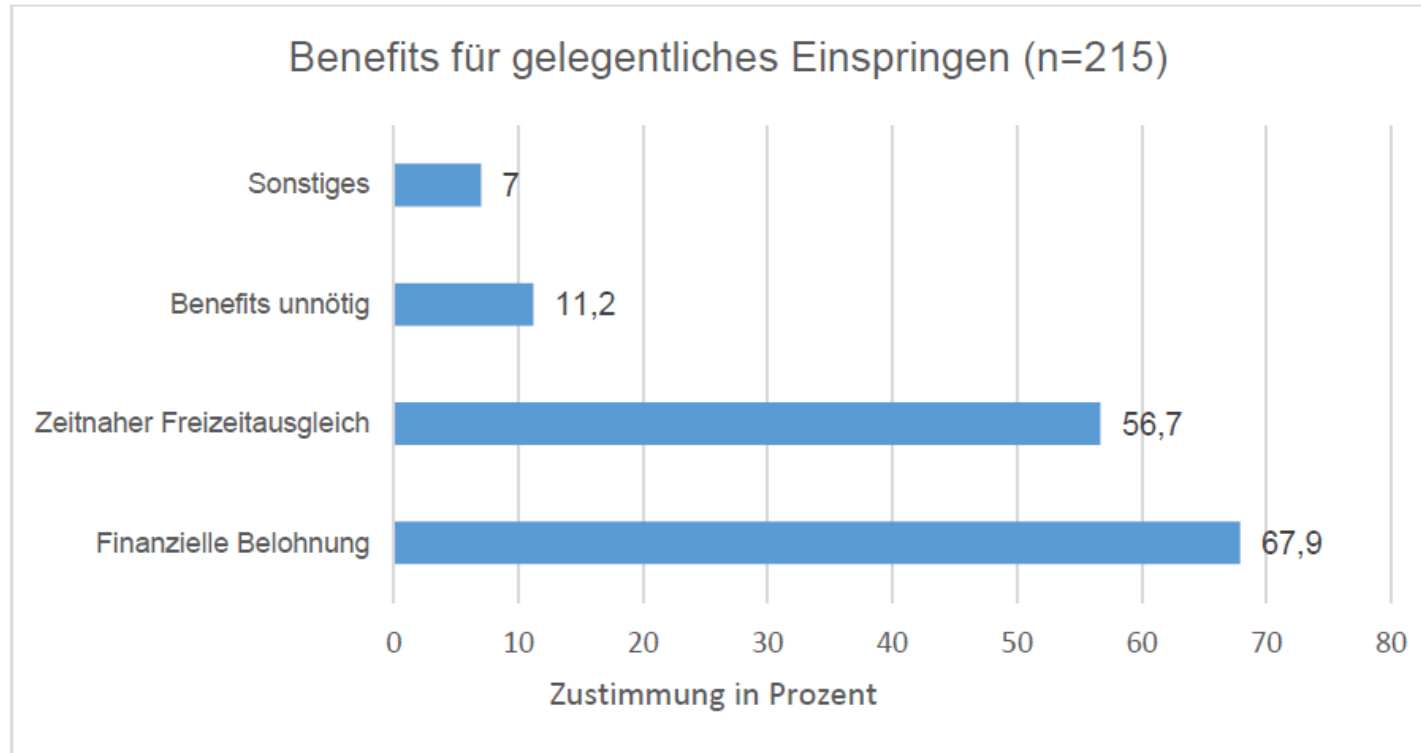
Quelle: Evaluation des Modellprojekts „Springerkonzepte in der Langzeitpflege“ – Abschlussbericht – Hochschule Kempten (02/2025)

## Forschungsergebnisse Springerkonzepte - Entlohnungsdifferenzen: Akzeptanz im Team?

Es zeigte sich, dass die Veränderungen in der Einsatzsteuerung eine fortgeschrittene Kompetenz in Planung, Berechnung, Standardisierung, Formalisierung und Personalführung erfordert. Die starken Veränderungen, z.B. Einsätze über die gewohnten und schützenden Teamstrukturen hinweg, z.B. als ungerecht empfundene Differenzierungen in der Entlohnung von Einspringdiensten, z.B. die regelhafte Arbeitsverteilung auf stark- und schwachbesetzte Schichten usw. rufen (*zunächst*) Widerstände und Unzufriedenheit hervor, obwohl diese Maßnahmen eigentlich zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit gedacht waren.

Quelle: Evaluation des Modellprojekts „Springerkonzepte in der Langzeitpflege“ – Abschlussbericht – Hochschule Kempten (02/2025)

## Forschungsergebnisse Springerkonzepte – Wertschätzung und Mitarbeiterfürsorge: Gestiegen?



Quelle: Evaluation des Modellprojekts „Springerkonzepte in der Langzeitpflege“ –  
Abschlussbericht – Hochschule Kempten (02/2025)

## Forschungsergebnisse Springerkonzepte - Organisationsentwicklung: Geht es ohne?



Anspruch  
pflegen.

**Herzlichen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**

**bpa**

**Bundesverband privater Anbieter  
sozialer Dienste e.V.**