

# Springer-Lösungen: Das Fundament muss stimmen

Springer-Pools scheinen die Lösung für das Fehlzeitenproblem zu sein. Doch dies gelingt nur, wenn das Vorgehen auf einer soliden Grundlage aufgebaut ist. Sonst wird die Finanzierung von Springerlösungen unkalkulierbare Kosten verursachen.

Text: Michael Wipp

**A**usfallzeiten in der Pflege schwanken im Jahresdurchschnitt zwischen 23 und 25 Prozent; dabei beläuft sich der Anteil an Krankheitszeiten auf ca. 8 bis 10 Prozent. Da wird schnell der Ruf nach Springern laut und scheint DIE Lösung für das Fehlzeitenproblem zu sein. Doch ist dem wirklich so? Oder werden Unsummen an Geldern in einem Springersystem versenkt, wenn grundsätzliche Regelungen zur Stabilisierung der Arbeitszeitplanung fehlen?

Eine Initiative aus Bayern hat es tatsächlich geschafft, dass diese Thematik nicht nur Einzug in das PUEG und die „Gemeinsamen Empfehlungen nach § 113 c Abs. 4 SGB XI“ gefunden hat, sondern dass möglicherweise auch viele Einrichtungen auf Bundesebene letztlich davon profitieren könnten. Die Bereitstellung/Finanzierung von Springern ohne klare Rahmenstrukturen, ab wann entsprechende Dienste/Leistungen zum Einsatz kommen dürfen, stellt ein unkalkulierbares Kostenrisiko dar. Und nachdem die finanziellen Mittel aufgebraucht sind, ist alles wieder wie vorher.

Die Ursachen, welche letztlich den Bedarf zu dem Einsatz von Springern aufzeigen, sind sehr häufig vergleichbar und beheben kurzfristig die Symptome, nicht aber die zugrundeliegenden Ursachen. Im Gegenteil, sie kaschieren Probleme und nach Absetzen der Springer würden diese in vollem Umfang wieder zutage treten. Eine verlässliche Arbeitszeit- und Dienstplanung setzt auf verschiedenen Faktoren auf, die ein Springer-

pool nicht ersetzen kann. Beides zusammen: Planung auf Basis der genannten Faktoren in Kombination mit einem Springerpool würde uns im Alltag unbenommen weiterbringen. Beides gilt es in ein einrichtungsinternes Ausfallmanagementkonzept einzubinden.

**1. Dienstplanung auf Basis der Nettoarbeitszeit:** Obwohl es inzwischen wahrlich kein Expertenwissen mehr darstellt, dass eine verlässliche Dienstplanung nur auf Grundlage einer nettoarbeitszeitbasierten Planung möglich ist, wird nach

festzulegen, bedarf es zunächst der Klärung, welche Besetzung in Früh-, Spät- und Nachtdienst die Regelbesetzung ist. Der Nachtdienst ist diesbezüglich meist einfach, weil dort quantitative und qualitative Regelbesetzung weitgehend klar ist. Erst wenn die Regelbesetzung geklärt ist, kann bei einer Abweichung davon von einer Mindestbesetzung und in Folge bei Unterschreiten dieser von Unterbesetzung gesprochen werden. Mit Regelbesetzung ist jedoch nicht die Aussage „Wir waren schon immer morgens zu fünft und mittags zu dritt“ ge-

## Wichtig für ein solides Springerkonzept: ein nachhaltig stabiles Fundament

wie vor sehr häufig auf Basis der Bruttoarbeitszeit geplant: Als ob nie jemand krank, in Urlaub oder auf Fortbildung wäre. Allein das Ansinnen erscheint grotesk. Und dennoch wird es umgesetzt mit der Argumentation: Es reicht sonst nicht für die Besetzung oder die verfügbare Arbeitszeit müsste immer im jeweiligen Monat verplant werden. Ist die Bruttoarbeitszeit verplant, wird der Ruf nach Springern laut. Absurd.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept ist eine Dienstplanung auf Basis der Nettoarbeitszeit.

**2. Definition der Regelbesetzung:** „Wir sind immer unterbesetzt“. Vorab stellt sich aber die Frage, was die Regelbesetzung ist. Um überhaupt die Bedarfssituation für den Einsatz eines Springers

meint, sondern eine qualitative Ermittlung der möglichen Besetzung auf Basis der vertraglichen Vereinbarungen.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept ist die Ermittlung der Regelbesetzung unter Bezugnahme auf die verfügbare Nettoarbeitszeit.

**3. Mangelnde Transparenz der Arbeitsabläufe/Fehlende Übersicht zu kurzfristigen Maßnahmen zur Umstellung von Planungen:** In dem PeBeM-Abschlussbericht ist nachzulesen, dass kompetenzbasierte Ablaufstrukturen zentrale Grundlagen einer gelingenden Arbeitsablauforganisation darstellen. Das sind zwar wahrlich keine neuen Erkenntnisse, die Praxis in Früh- und Spätdiensten belegt jedoch oftmals das Gegenteil. Erst wenn klar ist, wer wann welche Tätigkeiten



Eine verlässliche Arbeitszeit- und Dienstplanung setzt auf verschiedenen Faktoren auf, die ein Springerpool nicht ersetzen kann.

Foto: Susanne El-Nawab

zu welcher Uhrzeit bei welchem Bewohner in der Regel mit welcher Qualifikation ausführt, kann qualifiziert über die Notwendigkeit des Einspringens gesprochen werden, wenn diese Ablaufplanung nicht mehr gewährleistet ist.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept ist eine strukturierte Ablaufplanung, welche transparent darstellt, welche Tätigkeiten bei Mitarbeiterausfall geregelt und umorganisiert werden müssen, ohne zwangsläufig gleich jemanden aus dem Frei zu holen oder Leiharbeit in Anspruch nehmen zu müssen.

**4. Fehlendes Pflegegradmanagement i. V. m. Leistungserbringung für PG 4, tatsächlicher PG 2:** Nicht selten werden bei Bewohnern quantitativ Leistungen erbracht, die über dem aus dem jeweiligen Pflegegrad verfügbaren Zeitkontingent liegen.

Die Pflegegrade stellen aber heute wie künftig die Grundlagen zur Ermittlung des gesamt verfügbaren Stellenkontingents dar. Und aus diesem rekrutiert sich die Besetzung der Dienste. Dass die Pflegegrade nicht bei allen Bewohnern genau den individuellen Bedarf abbilden, ist unstrittig, hängt aber auch von einem einrichtungsinternen qualifizierten Pflegegradmanagement

ab und nicht nur von dem Wohlwollen des MD. Nicht selten werden Antragsstellungen zur Erhöhung der Pflegegrade vor dem Hintergrund eines dadurch höheren Fachkraftbedarfs hinausgeschoben. Das geht voll zu Lasten der Mitarbeiter und der Einrichtung, weil die Bewohner dennoch ihrer Pflege – und Betreuungsleistung bedürfen.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept stellt ein strukturiertes Pflegegradmanagement dar, dass nachvollziehbar belegt, dass eine Unterbesetzung der Dienste in Folge defizitärer Pflegegradmanagementstrukturen nicht über ein Springerkonzept aufgefangen werden müssen.

**5. Unsinnige ordnungsrechtliche Vorgaben = Gelddruckmaschine für Leiharbeit:** „Eine Fachkraft für 30 Bewohner im Tagdienst“ oder „1 zu 45 im Nachtdienst“.

Wer kennt sie nicht, diese rein quantitativen Besetzungsvorgaben, die in keiner Weise den tatsächlichen Pflege- und Betreuungsbedarf der Bewohner abbilden. Derlei Vorgaben stellen eine Gelddruckmaschine für Leiharbeitsfirmen dar. Ordnungsrechtlich geregelte erzwungene Leiharbeit, die auf der anderen Seite bei deren Inanspruchnahme politisch gegeißelt wird. Völlig grotesk.

**Folgerung:** Abschaffung rein quantitativer ordnungsrechtlicher Besetzungsvorgaben und/oder zumindest Ausrichtung über die Pflegegradstruktur an den tatsächlichen Bewohnerbedarfen.

**6. Kenntnis über und Beobachtung der Ausfallzeiten:** „Bei uns fehlen viele“. Wir oft ist diese Aussage zu hören, wenn wir über die Dienstplanung sprechen. Es ist auch im Zeitalter der IT-gestützten Dienstplanung häufig nicht klar, wie hoch die Ausfallzeiten wirklich sind – nicht subjektiv gefühlt, sondern tatsächlich.

In dem Abschlussbericht zur PeBeM-Studie wird unter 6.4.7 die Umrechnung der Erbringungszeiten auf Vollzeitäquivalente beschrieben und auf die Bedeutung der Berücksichtigung von Ausfallzeiten und deren Einbindung in den Algorithmus 1.0 hingewiesen.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept stellt die detaillierte Kenntnis der Ausfallzeiten nach Ausfallarten und nach Qualifikationen pro Wohnbereich und im Jahresverlauf dar, um auch kostenseitig beurteilen zu können, welche Ausfallzeiten konkret im Falle eines Springerkonzeptes abgedeckt werden sollen. Dabei kann es sich im Wesentlichen maximal um den Krankheitsbezogenen Anteil handeln.

**BEISPIEL FÜR MONATLICHE SOLLZEITSCHWANKUNGEN  
AUF BASIS EINER 40-STUNDEN-WOCHEN IM JAHR 2023**

Monat	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Monatstage	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Wochenend-/Feiertage	9	8	8	10	11	9	10	8	9	10	8	12
Arbeitstage	22	20	23	20	20	21	21	23	21	21	22	19
Soll-Arbeitszeit/Stunden	176	160	184	160	160	168	168	184	168	168	176	152

Quelle: Michael Wipp

Die konsequente Nutzung der monatlichen Sollzeitschwankungen ist im Interesse von Mitarbeitenden, weil dadurch Überbelastungen ausgeglichen und unnötiges Einspringen und/oder der Einsatz von Leiharbeit reduziert werden kann.

**7. Offene Stellen:** Es ist bekannt, dass die extrem schwierige Arbeitsmarktlage häufig dazu führt, dass offene Stellen über lange Zeiträume nicht ersetzt werden können. Deren quantitativer Ersatz über ein Springerkonzept darf max. im Rahmen der aus den betroffenen Stellen resultierenden Nettoarbeitszeit erfolgen, weil nicht besetzte Stellen weder einer Berücksichtigung von Krank- noch von Urlaubszeiten bedürfen.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept stellt die Kenntnis dar, welcher konkrete zeitliche Bedarf aus den nicht besetzten Stellen resultiert.

**8. Personelle Zusammensetzung nach Voll- und Teilzeitstellen:** Ein bekann-

ter Sachverhalt ist die Verteilung zwischen Vollzeit- und Teilzeitanstellungsverhältnissen pro Dienstplanungseinheit. Ein hoher Anteil an Vollzeitstellen – politisch gewollt und ordnungsrechtlich häufig sanktioniert – führt dazu, dass bei dem Versuch, Mitarbeitenden möglichst regelmäßig ihr berechtigtes Frei zu gewährleisten, erhebliche Dienstplanprobleme auftreten, die in Folge Ersatzbedarf zeigen.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept stellt die Überprüfung der Wohnbereichsstrukturen in Bezug auf deren Stabilität hinsichtlich der Größe der Planungseinheit dar und eine möglichst gleichmäßige Verteilung von Vollzeit- und Teilzeitstellen.

**9. Erfüllung vertraglich vereinbarter Stellenkontingente:** Auch unabhängig von der Arbeitsmarktlage sind immer wieder Stellen über einen Zeitraum (begründet) nicht besetzt.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept mit Inanspruchnahme von Springerstellen und/oder finanziellen Mitteln muss der Nachweis sein, dass es nicht möglich war, die Stellen zu besetzen, weil ansonsten auf Kosten der Allgemeinheit Mittel abgerufen werden, weil dies vielleicht die bequemere Methode darstellt als sich um Neueinstellungen auf einem schwierigen Arbeitsmarkt zu bemühen.

**10. Arbeiten mit Plus- und Minusstunden:** Die konsequente Nutzung der monatlichen Sollzeitschwankungen ist im Interesse von Mitarbeitenden, weil dadurch Überbelastungen ausgeglichen und unnötiges Einspringen und/oder der Einsatz von Leiharbeit reduziert werden kann. Dazu kommt, dass eine weitgehend gleichbleibende tägliche Besetzung der Früh- und Spätdienste nur mit dieser Vorgehensweise möglich ist. Beispiel: NRW zwischen März und April 2023 eine Differenz bezogen auf eine 40 Stundenwoche von 184 Stunden in März und 160 im April. Bezogen auf ein Team mit 8,50 VK-Stellen macht das in Summe eine Differenz von 204 Stunden aus.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept stellt die Nutzung dieser Schwankungen im Jahresverlauf dar. Am besten über Arbeitszeitkonten, verbunden mit der sorgfältigen

Quelle: Michael Wipp

CHECKLISTE: STRUKTURELLE GRUNDLAGEN	
Dienstplanung auf Basis der Nettoarbeitszeit	✓
Definition der Regelbesetzung	✓
Transparenz der Arbeitsabläufe	✓
Qualifiziertes Pflegegradmanagement	✓
Beseitigung unsinniger ordnungsrechtlicher Vorgaben	✓
Detaillierte Kenntnis zu den Ausfallzeiten	✓
Umgang mit unbesetzten Stellen	✓
Personelle Zusammensetzung nach Voll- und Teilzeitäquivalenten	✓
Erfüllung vertraglich vereinbarter Stellenkontingente	✓
Arbeiten mit Plus- und Minusstunden	✓
Größe der Planungseinheiten	✓
Konsequente Auswertung negativ erlebter Arbeitszeitfaktoren	✓

Diese strukturellen Grundlagen braucht es als Voraussetzungen zur berechtigten Inanspruchnahme von Leistungen/Diensten aus Springerkonzepten.



Das subjektive Empfinden wie oft eingesprungen oder „ungünstige“ Dienste durchgeführt werden müssen, stimmt häufig nicht mit der tatsächlichen Notwendigkeit überein. Ein monatlicher Soll/Ist-Abgleich kann hier helfen.

Foto: Florian Arp

tigen Information der Mitarbeiter über die Vorteile, die sich aus dem Arbeiten mit Plus- und Minusstunden ergeben. Innerhalb der Betriebsvereinbarung muss das quantitative Einbringen von Plus- und Minusstunden geregelt sein, weil genau das die Angstvorstellung vieler Mitarbeiter darstellt: überfordert zu werden.

**11. Größe der Wohnbereiche/Dienstplaneinheiten:** Die Größe der Dienstplaneinheiten muss eine Planung ermöglichen, die auch bei Mitarbeiterausfall in Folge von Krankheit oder Abwesenheit durch Urlaub nicht unmittelbar zum Kollaps des Systems führt. Was zeigt die Praxis: Häufig werden kleinste Pla-

ist diese Planung von vorneherein zum Scheitern verurteilt. Ein Springerkonzept würde diese Defizite nur kaschieren und die Symptome behandeln, ohne die Ursachen abzustellen.

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept stellen weitgehend stabile Planungseinheiten dar, die in sich tragfähig sind.

**12. Konsequente Auswertung negativ erlebter Arbeitszeitfaktoren:** Interessant ist, dass gerade das subjektive Empfinden wie oft eingesprungen oder „ungünstige“ Dienste durchgeführt werden müssen, sehr häufig eine erhebliche Diskrepanz zu den tatsächlichen Vorgängen erfährt.

ben aufbauen, aber keinen Bezug zur Realität haben, zu vermeiden.

**Fazit: klare Vorgaben und Strukturen**

Aus den genannten Sachverhalten ließe sich ganz einfach ein Ausfallmanagementkonzept entwickeln, das belegt, unter welchen Bedingungen Springer zum Einsatz kommen könnten. Springerpools ja – grundsätzlich ein guter Gedanke. Aber nicht wahllos abrufbar, sondern an klare Vorgaben und Strukturen geknüpft. Dann passt es.

**Für ein solides Springerkonzept braucht es weitgehend stabile Planungseinheiten, die in sich tragfähig sind**

nungseinheiten durch ständiges Einspringen und Einsatz von Mitarbeitern aus anderen/oder den Bereichen oder über Leiharbeit eine Struktur am Leben gehalten, die per se nicht funktionieren kann. Wenn die Mitarbeiteranzahl nicht mindestens der doppelten Wochenendbesetzung entspricht, plus Berücksichtigung von Ausfallzeiten,

**Folgerung:** Voraussetzung für ein solides Springerkonzept ist ein Soll/Ist-Abgleich, der in Bezug auf eine Zielkontrolle im Rahmen einer monatlichen Auswertung bei der Dienstbesprechung eine Kontrolle bzw. Korrektur ermöglicht, wie oft welche Dienste/Einspringen tatsächlich erfolgt sind, um Folgemaßnahmen, die auf subjektivem Erle-

**MEHR ZUM THEMA**

**Buch-Tipp:**

„Praxishandbuch: Die neue Personalbemessung. Auf Grundlage der PeBeM-Studie und § 113 c SGB XI.“  
 Von Michael Wipp, Margarete Stöcker  
 Peter Sausen. Vincentz Network 2023,  
[www.altenheim.net/shop/](http://www.altenheim.net/shop/)

**Michael Wipp,**  
 WippCARE Beratung  
 für Pflegeeinrichtungen,  
[www.michael-wipp.de](http://www.michael-wipp.de)

