

Pflege:Pools Flexibles Personalmanagement im Krankenhaus partizipativ entwickeln

WORKSHOP PFLEGE BETRIEBLICH GESTALTEN,
16.05.2025

DENISE BECKA, MICHAELA EVANS-BORCHERS

INSTITUT ARBEIT UND TECHNIK | WESTFÄLISCHE
HOCHSCHULE

Pflege:Pools – Projektübersicht

Titel: Flexibles Personalmanagement im Krankenhaus partizipativ entwickeln – Springerpools in (Ge-)Zeiten komplexer Transformationsanforderungen

Akronym: Pflege:Pools

Projektlaufzeit: 01.11.2024 – 30.09.2025

Förderung: Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Förderlinie Transformation

Projektpartner: Alfried Krupp Krankenhaus gGmbH, Essen | Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule, Gelsenkirchen |

Projektteam IAT: Denise Becka, Christoph Bräutigam, Michaela Evans-Borchers

Beteiligte Gewerkschaft: ver.di Bezirk Ruhr-West
(LOI: ver.di Bezirk Ruhr-West, ver.di Bundesverwaltung)



Mitbestimmung · Forschung · Stipendien



Pflege unter Druck: Wie kann die pflegerische Versorgung heute und morgen sichergestellt werden?

- **Pflegefachpersonenmangel:** bis 2049 werden mindestens 280.000 (und bis zu 690.000) zusätzliche Pflegepersonen benötigt (Destatis 2024)
→ Risiko für Daseinsvorsorge & gesellschaftliche Transformation

Strategien zur nachhaltigen Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und des Verbleibs im Pflegeberuf:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen (u.a. verlässliche Arbeitszeitgestaltung, lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle, entlastungsförderliche Digitalisierung, kompetenzorientierter Personaleinsatz)
- KoaV: „Wir erwirken geeignete Maßnahmen zur Reduktion der Unterschiede zwischen Leiharbeitnehmern und der Stammbelegschaft.“ (S. 113)
- KoaV: „Mehrkosten zur Schaffung von Springerpools sowie entsprechende Vergütungen für das Personal werden ausgeglichen.“ (ebd.).
→ Ziel: Verbindung betrieblicher Flexibilitätsvorteile mit individuellen arbeitszeitbezogenen Präferenzen der Beschäftigten

Warum ein Projekt zu Springerpools im Krankenhaus?

- Personalausfälle in Krankenhäusern wurden lange über **Leiharbeit** kompensiert:
Strukturwandel von Leiharbeit: Von der ‚Kompensation bei Personalausfällen/Belastungsspitzen‘ zum ‚verfestigten Arbeitsmarkt‘
- Zugleich: Zusammenspiel von Leiharbeit und **Patient:innensicherheit** (u.a. Griffiths et al. 2019)*
- Lohn beeinflusst zwar die Teilnahme am Arbeitsmarkt, aber kaum die Anzahl an gearbeiteten Arbeitsstunden; obwohl das Gehalt einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Attraktivität hat, wären enorme Lohnerhöhungen erforderlich, um **höhere Attraktivitätsgewinne zu erzielen als bei den am höchsten bewerteten weichen Faktoren oder um weniger angenehme Arbeitsplatzmerkmale im Hinblick auf diese Faktoren auszugleichen**.**
- **Springerpools** bieten Beschäftigten besondere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen (z.B. Dienstplansicherheit, außertarifliche Zulagen, Freizeitausgleich) für die Flexibilisierung ihres Arbeitsorts (Krankenhaus, Station)

* Griffiths, P.; Maruotti, A./Saucedao, A. R. et al. (2019): Nurse staffing, nursing assistants and hospital mortality: retrospective longitudinal cohort study. in: BMJ Qual Saf. 2019 Aug;28(8):609-617. doi: 10.1136/bmjqqs-2018-008043.

** Kroczeck, M., Späth, J. (2022): The attractiveness of jobs in the German care sector: results of a factorial survey. Eur J Health Econ 23, 1547–1562 (2022).

„Ich pflege wieder, wenn...“: Was ist Pflege(fach)personen wichtig?

	Arbeitsbedingungen	Themenbereiche	wichtig/ ganz wichtig
1	Fairer Umgang unter Kolleg/innen	Organisation und Führung	97,4 %
2	Vorgesetzte, die wertschätzend und respektvoll sind	Organisation und Führung	96,5 %
3	Bedarfsgerechte Personalbemessung	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	95,1 %
4	Vorgesetzte, die sensibel für meine Arbeitsbelastung sind	Organisation und Führung	94,4 %
5	Nicht unterbesetzt arbeiten müssen	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	92,8 %
6	Mehr Zeit für menschliche Zuwendung	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	92,7 %
7	Vereinfachte Dokumentation	Organisation und Führung	91,0 %
8	Verbindliche Dienstpläne	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	89,1 %
9	Augenhöhe gegenüber der Ärzteschaft	Organisation und Führung	89,1 %
10	Fort-/Weiterbildung = höheres Gehalt	Weiterbildung und Karriere	88,9%

Ziele des Projekts „Pflege:Pools“

Ziel der Förderlinie Transformation der HBS

→ kurzformatige Praxisprojekte, die an betrieblichen Transformationsanforderungen ansetzen und mit wissenschaftlicher Begleitung mitarbeiterorientierte Lösungen erarbeiten.



- 1) Das Projekt Pflege:Pools erarbeitet mit Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsrat Gestaltungsansätze für die **betrieblichen Springerpools zur Verbesserung der Personalrekrutierung, -bindung und Zusammenarbeit zwischen Springer:innen und festen Stationsteams**.
- 2) Das **partizipative Vorgehen** im Projekt soll sowohl für zukünftige innerbetriebliche Prozesse als auch beispielhaft für andere Krankenhäuser Modell stehen. Die Transferaktivitäten zielen auf den innerbetrieblichen Dialog als auch auf das Angebot einer Lernreise für Interessenvertretungen.
- 3) Im Projekt wird das **Wissen zu den Präferenzen und den Gründen für oder gegen die Entscheidung für eine Arbeit im Springerpool** in einem pflegewissenschaftlich und arbeitssoziologisch geprägten Ansatz erweitert.

Fragestellungen des Projekts

1. Welche Präferenzen formulieren Beschäftigte in Bezug auf die Arbeitsbedingungen in betrieblichen Springerpools im Hinblick auf die **Entscheidung für oder gegen die Arbeit im Springerpool?**
2. Wie prägt die Form der flexibilisierten Arbeitsorganisation die **Zusammenarbeit zwischen Springer:innen und festen Stationsteams** und welche **Anforderungen an eine gute Arbeitskultur** werden formuliert?
3. Welche Lösungsansätze zur **mitarbeiterorientierten Gestaltung** der Pool-Modelle lassen sich ableiten und wie können diese in einem **partizipativen Verfahren** mit Beschäftigten entwickelt und verstetigt werden?
4. Wie können **betriebliche Interessenvertretungen** den partizipativen Entwicklungsprozess mitgestalten und wie können Erkenntnisse für den **zielgruppenspezifischen Transfer** aufbereitet werden?

Springerpool-Modelle im Alfried-Krupp-Krankenhaus

Standortbezogener Springerpool Steele

etabliert

Pflegefachkräfte

Pflegeassistenzkräfte

Medizinische Fachangestellte

- Individuelle Arbeitszeiten
- Vergütung (höhere Eingruppierung / Zulage)
- 2 Gesundheitstage

„Springen“ → Einsatz nach Dienstplan auf allen Stationen in Steele (TZ und gfB möglich)

Standortübergreifender Springerpool

low care & high care

(etabliert 2023)

Pflegefachkräfte

Pflegefachkräfte mit Fachweiterbildung

- Höhere Eingruppierung
- Zulage
- 2 Gesundheitstage

„Springen“ → Einsatz nur in vollen Schichten nach Dienstplan in Rüttenscheid oder Steele (TZ möglich)

Low care: Einsatz auf Normalstationen

High Care: Einsatz in Stroke Unit, Zentraler Notaufnahme, Intensivstationen, Intermediate Care

Standortbezogener Springerpool Rüttenscheid

(etabliert 2015)

Pflegefachkräfte

Pflegeassistenzkräfte

Medizinische Fachangestellte

- Individuelle Arbeitszeiten
- Vergütung (höhere Eingruppierung / Zulage)
- 2 Gesundheitstage

„Springen“ → Einsatz nach Dienstplan auf allen Stationen in Rüttenscheid (TZ und gfB möglich)

Pool für die Nachtwache Rüttenscheid

existiert seit mehr als 20 Jahren

Pflegeassistenzkräfte (ausschließlich)

„Springen“ → nur Nachdienste

Springerpool-Modelle im Alfried-Krupp-Krankenhaus

Standortbezogener Springerpool Steele etabliert

Pflegefachkräfte
Pflegeassistenzkräfte
Medizinische Fachangestellte

- Individuelle Arbeitszeiten
- Vergütung (höhere Eingruppierung / Zulage)
- 2 Gesundheitstage

„Springen“ → Einsatz nach Dienstplan auf allen Stationen in Steele (TZ und gfB möglich)

Standortübergreifender Springerpool

low care & high care

(etabliert 2023)

Pflegefachkräfte

Pflegefachkräfte mit Fachweiterbildung

- Höhere Eingruppierung
- Zulage
- 2 Gesundheitstage

„Springen“ → **Einsatz nur in vollen Schichten nach Dienstplan in Rüttenscheid oder Steele (TZ möglich)**

Low care: Einsatz auf Normalstationen

High Care: Einsatz in Stroke Unit,
Zentraler Notaufnahme,
Intensivstationen, Intermediate Care

Standortbezogener Springerpool Rüttenscheid

(etabliert 2015)

Pflegefachkräfte

Pflegeassistenzkräfte

Medizinische Fachangestellte

- **Individuelle Arbeitszeiten**
- Vergütung (höhere Eingruppierung / Zulage)
- 2 Gesundheitstage

„Springen“ → Einsatz nach Dienstplan auf allen Stationen in Rüttenscheid (TZ und gfB möglich)

Pool für die Nachtwache Rüttenscheid

existiert seit mehr als 20 Jahren

Pflegeassistenzkräfte (ausschließlich)

„Springen“ → nur Nachdienste

Vorgehensweise

1. Betriebliche Einstiegsphase: Interviews (13)

- ✓ Pflegedirektion, Organisatorische Leitung (2)
- ✓ Poolleitungen (3)
- ✓ Stationsleitungen (5)
- ✓ Vertreter von BR & MAV (2)

2. Erhebung von Beschäftigtenpräferenzen (Springer:innen, Stationsbeschäftigte)

3. Ableitung und Konkretisierung von Entwicklungsschritten (Leitungspersonen, Betriebsrat, Mitarbeitervertretung)

Beiträge aus den Interviews zu den Fragestellungen: Warum arbeiten Springer:innen im Pool? [Fremdeinschätzung]

Gründe für/gegen die Arbeit im Springerpool			
+	Finanzielle Anreize	-	Hoher Aufwand und Belastung
+	Persönliche Vereinbarkeitsanforderungen		
+	flexible Wunscharbeitszeiten		
+	Arbeit ohne festes Team	-	Fehlendes Team (Rückkehrwunsch)
+	Arbeiten mit peripherer Führung		
+	breiter Überblick über Fachbereiche	-	Unklarheit und Kurzfristigkeit des Einsatzortes
+	‘Generalisten’, Fokus auf eigenständiges Arbeiten		
+	bessere Konditionen als in der Leiharbeit	-	standortübergreifender Pool; zu langer Arbeitsweg

2. Zusammenarbeit zwischen Springer:innen und festen Stationsteams

- Stationsmitarbeitende sind **überwiegend dankbar für personelle Unterstützung** (wenn sie kompetent ist und nicht [übermäßig] angeleitet werden muss)
- Springer:innen sind insb. bei häufigeren Einsätzen **auf den Stationen persönlich bekannt (gFB eher nicht)**
- Z.T. **Delegation arbeitsintensiver Tätigkeiten** (betrifft einzelne Stationen, Bericht durch Stationsleitungen)
- Gemeinsames Teamverständnis der Springer:innen:
 - (standortbezogener Pool/Steele): **bewusst keine Etablierung eines Teamverständnisses**, auch keine regelmäßigen Teambesprechungen oder sozialen Zusammenkünfte
 - Standortübergreifender Pool: **gemeinsames Teamverständnis wird gefördert**, u.a. regelmäßige Teambesprechungen

3. Welche Herausforderungen zeichnen sich im Hinblick auf die Einsatzpraxis der Springerpools ab?

- Personelle Verfügbarkeit: Mismatches von Ausfall und Dienstplan (Individuelle Arbeitszeitansprüche, Priorisierung)
- Entwicklung einheitlicher Kriterien des Personaleinsatzes von Springer:innen
- Begrenzungen bei der Einsatzfähigkeit von Springer:innen (heterogene / fehlende Kompetenzen)
- Hohe Leistungserwartung an Springer:innen (müssen mehr können, haben breites Wissen) **vs.** geringe Kompetenzeinschätzung (aufgrund häufiger Wechsel) → Problematisierung des höheren Entgelts

4. Herausforderungen, für die Lösungen erarbeitet werden sollen

Organisation und Einsatzplanung

- Mehr / ausreichendes Personal zur Planung (auch auf den Stationen),
- Flexiblere Einsatzplanung
- Ausgeglichene Personalverfügbarkeit (Springer:innen)
- Bedarfsgerechte Planung von Diensten
- Einheitliche Kriterien des Personaleinsatzes

Kompetenzen

- Kompetenzerweiterung und Fortbildungsmanagement
- Fachweiterbildung für Poolmitarbeitende

Führungshandeln

- Verbindliche, gezielte Einarbeitung
- (strukturiertes) Feedback
- Konzept Führung auf Distanz

Anreize

- Arbeitszeitmodelle
- Finanzielle Anreize für Diensttausch (Stationsmitarbeitende)

Ausblick: Prozess zur partizipativen Gestaltung

- Präferenzen Beschäftigter für die Arbeit im Springerpool
- Präferenzen Beschäftigter für die Arbeit mit Pool-Beschäftigten
- Präferenzen von Pool- und Stationsleitungen für die Organisation der Springerpools



- Priorisierung von Maßnahmen
- Klärung mitbestimmungsrelevanter Aspekte
- Partizipative Umsetzungsplanung

Nächster Schritt:

Quantitative Beschäftigtenerhebung unter Springer:innen & Stationsbeschäftigten
zur Erhebung von Präferenzen und Weiterentwicklungsbedarfen der Pool-Modelle sowie zu Erfahrungen und Herausforderungen der Zusammenarbeit

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt

becka@iat.eu 0209/1707-227

evans@iat.eu, 0209/1707-121