ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Becka, Denise; Bräutigam, Christoph; Evans-Borchers, Michaela

Research Report

Springerpools im Krankenhaus: Gerechtigkeitsaspekte zwischen flexiblen und tradierten Arbeits(zeit)modellen

Forschung Aktuell, No. 10/2025

Provided in Cooperation with:
Institute for Work and Technology (IAT), Westfälische Hochschule, University of Applied Sciences

Suggested Citation: Becka, Denise; Bräutigam, Christoph; Evans-Borchers, Michaela (2025) : Springerpools im Krankenhaus: Gerechtigkeitsaspekte zwischen flexiblen und tradierten Arbeits(zeit)modellen, Forschung Aktuell, No. 10/2025, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen,
https://doi.org/10.53190/fa/202510

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/329922

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

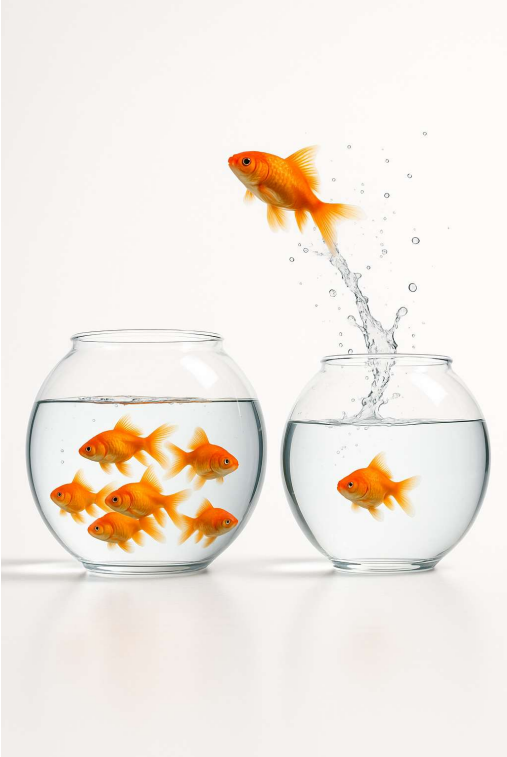
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Forschung aktuell

Oktober 2025 DOI: https://doi.org/10.53190/fa/202510 Ausgabe 10/2025

Springerpools im Krankenhaus: Gerechtigkeitsaspekte zwischen flexiblen und tradierten Arbeits(zeit)modellen

Denise Becka, Christoph Bräutigam, Michaela Evans-Borchers



Auf den Punkt

- In ihrem Bemühen, eine hochwertige Patientenversorgung trotz knapper personeller Ressourcen sicherzustellen, greifen Krankenhäuser vermehrt auf Springerpool-Modelle zurück.
- Bisher werden deren Vorteile insbesondere auf organisatorischer und finanzieller Ebene sowie hinsichtlich einer verbesserten Personalbindung der Poolbeschäftigten gesehen.
- Der vorliegende Beitrag erweitert diese Perspektive um bisher unzureichend berücksichtigte Gerechtigkeitsfragen, die in der Perspektivendifferenz der Interessen von Pool- und Stationsbeschäftigten entstehen.
- Eigene Forschung zeigt, dass Gerechtigkeitsfragen von betriebspraktischer Relevanz sind und bei der Gestaltung von Springerpools beachtet werden sollten.

IAT Westfälische Hochschule RUB

Inhalt

1 Springerpool-Modelle in der Pflege: Zwischen Kosten-, Organisations- und Entlastungseffekten 1

1.1 Verlässliche Verfügbarkeit von Pflegepersonal als Herausforderung 1

1.2 Im Fokus: Pflegepool-Modelle bzw. Springerpool-Modelle 2

2 Zielsetzung des Beitrags 3

3 Exploration theoretischer Zugänge 4

4 Spannungsfelder organisationaler Gerechtigkeit der Arbeit in und mit Springermodellen 6

5 Ausblick 10

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit (Colquitt 2001, dargestellt nach Haupt et al. 2016) 5

Tabelle 2: Spannungsfelder der Arbeit in und mit Springerkonzepten vor dem Hintergrund organisationaler Gerechtigkeit und subjektiven Gerechtigkeitsansprüchen 7

Schlüsselwörter: Springerpool, Ausfallmanagement, Gerechtigkeit

1 Springerpool-Modelle in der Pflege: Zwischen Kosten-, Organisations- und Entlastungseffekten

Seit 2023 war im Pflegedienst der Krankenhäuser ein Personalzuwachs von rund 90.000 (+ 21 %) Köpfen bzw. rund 60.000 (+ 18 %) Vollkräften zu verzeichnen (DKG/DKI 2025: 19). Treiber dieser Entwicklung war nicht zuletzt das Pflegepersonal-Stärkungsgesetz (PpSG 2019). In dessen Umsetzung wurden die Pflegepersonalkosten aus den DRG-Fallpauschalen ausgegliedert und zusätzliche Pflegestellen in Krankenhäusern werden seitdem im Rahmen eines krankenhausindividuellen Pflegebudgets von den Kostenträgern refinanziert. Trotz des Personalzuwachses steht die Personalverfügbarkeit in pflegesensitiven Bereichen des Krankenhaussektors derzeit vor vielschichtigen Herausforderungen. In den von Stellenbesetzungsproblemen betroffenen Krankenhäusern sind 8 % der Vollkraftstellen auf den Allgemeinstationen und rund 12 % der Stellen in der Intensivpflege und Kinderkrankenpflege vakant (Penter/Blum/Schumacher 2024: 9). Rund 86 % der deutschen Krankenhäuser erwarten in den nächsten drei Jahren eine Verschlechterung ihrer Stellensituation in der Pflege auf Allgemeinstationen (ebd.: 11). Zugleich sind die Wirkungen der geplanten Krankenhausreform im Hinblick auf eine Entspannung der Pflegepersonalsituation unklar; eine empirisch begründete Folgeabschätzung von Standortschließungen und Betriebsrestrukturierungen für die Personalsituation liegt gegenwärtig nicht vor (Evans-Borchers/Bräutigam 2025). Etwa drei Viertel der insgesamt 37.000 Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer in den Pflegeberufen sind bei Zeitarbeitsfirmen angestellt. Das verbleibende Viertel ist überwiegend bei Unternehmen beschäftigt, die ihren wirtschaftlichen Schwerpunkt im Gesundheitswesen haben, insbesondere Krankenhäuser (Bundesagentur für Arbeit 2025: 14). Leiharbeit im Nebenjob ist in der Pflege durchaus von Relevanz: Im Juni 2024 waren 12 % aller Nebenjobberinnen und -jobber in der Pflege als Leiharbeitnehmerin oder Leiharbeitnehmer beschäftigt, über alle Berufe hinweg waren es hingegen nur gut ein Prozent (ebd.: 9).

1.1 Verlässliche Verfügbarkeit von Pflegepersonal als Herausforderung

Der demografische Wandel adressiert pflegesensitive Bereiche des Krankenhaussektors in mehrfacher Hinsicht: Das Durchschnittsalter des Pflegepersonals betrug im Jahr 2023 rund 41,6 Jahre, rund jede/jeder dritte Beschäftigte im Pflegedienst entfiel auf die Altersgruppe „*50 bis > 60 Jahre*“ (DKG/DKI 2025: 33). Künftig wird die Zahl älterer und hochaltriger Patientinnen und Patientinnen (Storz-Pfennig/Krause 2025) sowie demenzieller erkrankter Menschen in der akutstationären Krankenhausversorgung steigen, eine Entwicklung, die aller Voraussicht nach mit höheren pflegerischen Herausforderungen sowie zusätzlichen Beanspruchungen und Belastungen des Pflegepersonals in der Versorgungspraxis einhergehen wird (Kirchen-Peters 2025). Hinzu kommt, dass der Krankenstand von Pflegenden im Krankenhaus (gemessen an AU-Tagen) im Jahr 2024 ein Rekordhoch erreichte:

Rund 26,7 Tage fielen Beschäftigte in der Krankenpflege im Durchschnitt krankheitsbedingt aus (TK 2025). Nach altersstandardisierten Berechnungen ergeben sich für die Gesamtgruppe der Erwerbspersonen im Jahr 2024 durchschnittlich 19,1 Fehltage je Versicherungsjahr (TK 2025a: 10). Zugleich zeichnet sich laut vorliegender Pflegekräftevorausberechnung für die kommenden Jahre ein Mehrbedarf an Pflegepersonal für den Krankenhaussektor ab. Unter Berücksichtigung der prognostizierten Entwicklung der Krankenhausfälle werden bundesdeutsche Krankenhäuser bis zum Jahr 2049 voraussichtlich rund 100.000 Pflegekräfte mehr benötigen (DESTATIS 2024).

Die strukturelle Unterbesetzung von Personal im Pflegedienst kann für Patientinnen und Patienten, für berufliche Pflegende und Einrichtungen weitreichende Folgen haben. Dies betrifft u. a. den Wegfall oder die Verzögerung notwendiger Pflegeaufgaben *(Missed Care)* durch Zeit- und Arbeitsdruck (Primc 2023), steigende Arbeitsbeanspruchungen und -belastungen des Personals, belastungsbedingte Arbeitszeitreduzierungen, Motivationsverluste oder die erhöhte Wechselbereitschaft unter den Pflegenden (Pilny/Rösel 2021). Zugleich sind Krankenhäuser im Rahmen der Personaluntergrenzen-Verordnung (PpUGV) verpflichtet, einen Mindestpersonalbesatz in pflegesensitiven Bereichen für den Patientenschutz und die Entlastung des Pflegepersonals sicherzustellen.

1.2 Im Fokus: Pflegepool-Modelle bzw. Springerpool-Modelle

Die Herausforderung für pflegesensitive Bereiche in den Krankenhäusern liegt somit darin, eine qualitativ hochwertige Patientenversorgung trotz knapper personeller Ressourcen sicherzustellen. Ein Ansatz hierfür sind Pflegepool- bzw. Springerpool-Modelle. Ziel entsprechender Modelle ist es, Personalengpässe und Pflegepersonalausfälle planbar zu kompensieren, indem betriebsintern flexibel auf Ersatzpersonal zurückgegriffen werden kann. Die Begründung der Attraktivität von Pflegepool- bzw. Springerpool-Modellen leitet sich insbesondere unter Rückgriff auf zugeschriebene Kosten-, Organisations- und Entlastungsvorteile ab. Hierfür leitend sind insbesondere folgende Dimensionen:

- **Aus organisations- und prozessbezogener Dimension** zielen Springerpool-Modelle darauf, den Nachteilen des Rückgriffs auf externe Leiharbeit zu begegnen. Im Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD für die 21. Legislaturperiode wird für die Gesundheitsberufe das Ziel formuliert, geeignete Maßnahmen zur Reduktion der Unterschiede zwischen Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmern einerseits, und der Stammbelegschaft andererseits zu erwirken. Mehrkosten zur Schaffung von Springerpools sowie entsprechende Vergütungen für das Personal sollen ausgeglichen werden (CDU, CSU und SPD 2025: 113). Im Unterschied zur klassischen Leiharbeit (Arbeitnehmerüberlassung) wird für Springerpool-Modelle hervorgehoben, dass die Mitarbeitenden beim Krankenhaus selbst angestellt sind, ihre Tätigkeit im Springerpool kann zudem über Zulagen in Ergänzung zum Grundgehalt gesondert vergütet werden. Als organisations-

und prozessbezogener Vorteil von Springerpool-Modellen gilt, dass sowohl betriebsinterne Strukturen seitens des eingesetzten Personals als auch dessen Qualifikationen in der Einrichtung bekannt sind und eine zeit- und personalaufwendige Einarbeitung, die eine zusätzliche Beanspruchung der Pflegeteams darstellen kann, entfällt.

- **Aus ökonomisch-betriebswirtschaftlicher Dimension** adressieren Springerpool-Modelle im Krankenhaus gegenüber dem Einsatz externer Leiharbeit die Realisierung von Kostenvorteilen. Denn Leiharbeitskräfte in der Pflege sind oftmals deutlich teurer als festangestellte und tarifvertraglich entlohnte Mitarbeitende im Pflegedienst. Im Durchschnitt sind die Personalkosten für Leiharbeitskräfte nach Angaben der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) rund doppelt so hoch wie für festangestellte Mitarbeiter (DKG 2023: 4). Der Teil der Vergütungen von Leiharbeitspersonal, der über das tarifvertraglich vereinbarte Arbeitsentgelt für Pflegepersonal mit direktem Beschäftigungsverhältnis im Krankenhaus hinausgeht, wird – ebenso wie Vermittlungsgebühren und Overheadkosten – nicht im Pflegebudget berücksichtigt.

- **Aus individuell-arbeitsbezogener Dimension** zielen Springerpool-Modelle schließlich darauf, individuelle arbeits(zeit)bezogene Präferenzen berufliche Pflegender mit den Organisationsvorteilen betriebsintern flexibler und verlässlicher Personalausfallkonzepte zu verknüpfen. Insbesondere eine verlässliche Dienstplangestaltung, flexible Modelle der Arbeitszeitgestaltung sowie Maßnahmen, die u. a. auf die Unterstützung der Vereinbarkeit von beruflicher Pflege und familialer Sorgearbeit abzielen, haben für beruflich Pflegende einen hohen Stellenwert (BMG 2023; Völz et al. 2025). Ausgehend hiervon ist es Kern vieler Springerpool-Modelle, dass beruflich Pflegende die Tätigkeit in einem entsprechenden Arbeitsorganisationsmodell mit individuellen Wunscharbeitszeiten verknüpfen können. Die Evaluation eines Modellprojektes zu Springerkonzepten in Einrichtungen der ambulanten und (teil-)stationären Langzeitpflege hat gezeigt, dass diese das Potenzial haben, die Belastungen der Stammbelegschaft zu reduzieren, die Notwendigkeit eines kurzfristigen Einspringens „*aus dem Frei*“ zu reduzieren und die Verlässlichkeit der Dienstpläne zu erhöhen (Zacher et al. 2025).

2 Zielsetzung des Beitrags

Vor dem skizzierten Hintergrund der zunehmenden Schwierigkeiten, genug Beschäftigte für den Pflegedienst der Krankenhäuser zu finden, erfahren Springerpool-Modelle zunehmende Aufmerksamkeit. Dabei ist zu konstatieren, dass die bisherige Wahrnehmung im Wesentlichen auf die vorab genannten Aspekte fokussiert: auf die organisatorischen Vorteile von internen Poolbeschäftigten gegenüber externen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aus der Leiharbeit, auf die damit

verbundene Senkung der Personalkosten sowie auf die verbesserte Personalbindung der Poolbeschäftigten durch Gewährung individuell präferierter Arbeitszeiten. Die noch spärliche Forschung zum Thema Pflegepool-Modelle betont somit die Vorteile für die Organisation auf der einen Seite und die Vorteile für die Poolbeschäftigten auf der anderen Seite im Sinne einer Win-Win-Situation. Teilweise werden auch Vorteile für die Stationsbeschäftigten ergänzt und eine Win-Win-Win-Situation konstatiert (Aschenbrenner 2024; Steinlein 2019; Niederreiter 2015), insbesondere im Vergleich zur Leiharbeit (Zacher et al. 2025; Bechtel et al.2015: 46f).

Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, diese eingeschränkte und überwiegend betriebswirtschaftliche Perspektive zu hinterfragen und zu erweitern. Er folgt dabei ersten Hinweisen auf unzureichend berücksichtigte Gerechtigkeitsfragen, die in der Perspektivendifferenz der Interessen von Pool- und Stationsbeschäftigten entstehen (vgl. Zacher et al. 2025; Armbrecht/Weber 2023). Im Folgenden werden bisher unterbelichtete Spannungsfelder organisationaler Gerechtigkeit zwischen den beiden Beschäftigtengruppen skizziert. Hierzu werden insbesondere arbeitssoziologisch entworfene Anerkennungsansprüche (Flexibilität, Stabilität, Sicherheit) mit organisationspsychologisch verorteten Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit (Verteilung, Verfahren, Information, Interaktion) verknüpft. Auf diese Weise können die identifizierten potenziellen Spannungsfelder theoretisch gerahmt, eingeordnet und diskutiert sowie ein konzeptioneller Beitrag zur Schließung einer bestehenden Forschungslücke geleistet werden. Die exemplarische Einordnung eigener empirischer Befunde aus der laufenden Forschungsarbeit dient dabei der Fundierung.

3 Exploration theoretischer Zugänge

Um Gerechtigkeitsfragen im Kontext von Erwerbsarbeit und betrieblichen Anpassungsprozessen zu erfassen, lässt sich der Gerechtigkeitsbegriff durch unterschiedliche disziplinäre Zugänge konzeptualisieren. Drei Zugänge werden im Folgenden explorierend dargestellt. Die Verknüpfung der Bezugspunkte dieser Zugänge bildet den Rahmen zur Identifikation, Einordnung und Diskussion von Gerechtigkeitsfragen bzw. -konflikten der Arbeit *in und mit* Springerpools.

Ein **arbeitssoziologischer Zugang** zu Gerechtigkeitsfragen in der Erwerbsarbeit wird durch Wolf (2014) skizziert. Der Fokus liegt auf Gerechtigkeitsansprüchen und der Frage nach der Legitimation von Gerechtigkeit und Gerechtigkeitsauffassungen. Dabei werden zum einen Gleichheit, Leistung und Autonomie als (widersprüchliche und konkurrierende) Gerechtigkeitsprinzipien konzeptualisiert. Welche Gerechtigkeitsprinzipien in den Vordergrund rücken und Legitimation erfahren, ist zum einen Gegenstand des gesellschaftlichen Diskurses um Gerechtigkeit. Zum anderen können erst auf der Grundlage gültiger Normen subjektive Gerechtigkeits*ansprüche* entwickelt und geltend gemacht werden. Sind diese nicht vor dem Hintergrund einer geltenden Norm kodifiziert, werden sie als Gerechtigkeits*anliegen* kontextualisiert.

Gerechtigkeitsansprüche und -anliegen, die sich insbesondere vor dem Hintergrund des Wandels von Arbeits- und Beschäftigungssystemen entwickeln, richten sich u. a. auf die Dimensionen *Flexibilität, Stabilität und Sicherheit*, die nach Wolf „eine Art magisches Dreieck" für die Gestaltung dieses Wandels bilden (ebd.: 40) Dahinter steht nicht zuletzt die Frage, wie um die widersprüchlichen Gerechtigkeitsprinzipien Gleichheit, Leistung und Autonomie in der und um die Erwerbsarbeit gerungen wird (ebd.). Dies bedeutet, dass die Dimensionen nicht nur zusammenhängen, sondern auch jeweils aufeinander wirken (können). Dabei können sich „[...] unterschiedliche Gerechtigkeitsansprüche [...] kreuzen, im Widerstreit liegen und – im Extremfall – ‚innerhalb' eines Individuums aufeinandertreffen." (ebd.: 40). In Bezug auf die Arbeitswelt bedeutet dies, dass Gerechtigkeitsansprüche und Ungerechtigkeitsauffassungen in Betrieben parallel vorhanden sind und das Legitimationsproblem von Gerechtigkeitsansprüchen zum Bearbeitungsgegenstand der Organisation wird.

Ein **organisationspsychologischer bzw. -pädagogischer Zugang** kann entlang des Konzepts organisationaler Gerechtigkeit nach Colquitt (2001) exploriert werden. Als relationales Konzept von Gerechtigkeit bezieht sich organisationale Gerechtigkeit auf konkrete betriebliche Dimensionen (Verteilung, Verfahren, Information, Interaktion, vgl. Tabelle 1). Die Kernfrage organisationaler Gerechtigkeit adressiert die Erfahrungen von Beschäftigten am Arbeitsplatz: Was wird im Hinblick auf die jeweiligen Dimensionen durch Beschäftigte subjektiv als gerecht erlebt? Bezugspunkte können betriebliche Regularien und Normen, Traditionen und Handlungsroutinen sowie arbeitskulturelle und soziale Praktiken sein. Insbesondere die Dimensionen informationale und interpersonale Gerechtigkeit als Teilaspekte der interaktionalen Gerechtigkeit verdeutlichen, dass sich Gerechtigkeitsfragen auch in der Interaktionsweise und deren Ergebnissen zwischen Individuen am Arbeitsplatz konkretisieren. Anhand der Tabelle wird dies stärker auf das Führungshandeln bezogen. Dieser Beitrag fokussiert auf Gerechtigkeitsfragen zwischen Beschäftigtengruppen entlang der Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit vor dem Hintergrund von Gerechtigkeitsansprüchen an Flexibilität, Stabilität und Sicherheit.

Tabelle 1: Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit (Colquitt 2001, dargestellt nach Haupt et al. 2016)

<table>
<tr><td colspan="2">Distributive Gerechtigkeit:
Verteilungs- und Ergebnisgerechtigkeit</td></tr>
<tr><td colspan="2">Prozedurale Gerechtigkeit:
Verfahrensgerechtigkeit, Transparenz, faire und beeinflussbare Prozesse</td></tr>
<tr><td colspan="2">Interaktionale Gerechtigkeit:
wahrgenommene Fairness der Behandlung des Mitarbeiters vor allem durch Vorgesetzte</td></tr>
<tr><td>Informationale Gerechtigkeit:
angemessene Information des Beschäftigten</td><td>Interpersonale Gerechtigkeit:
soziale Interaktion bei der Entscheidungsfindung, respektvoller Umgang</td></tr>
</table>

Quelle: eigene Darstellung nach Haupt et al. 2016

Ein **sozialpsychologischer Zugang**, der auf die Equity-Theorie von Adams (1965) zurückgeht, fokussiert stärker auf die subjektiv wahrgenommene Fairness am Arbeitsplatz. Während das Konzept organisationaler Gerechtigkeit stärker auf Prozeduren und Verfahren zur Herstellung von Gerechtigkeit auf Ebene der Organisation gerichtet ist, wird gemäß der Equity-Theorie die motivationale Ebene von Gerechtigkeit auf der Ebene des Individuums angesprochen. Ausgehend von subjektiven Ungerechtigkeitsauffassungen und von Ungerechtigkeitserleben entwickeln Individuen Motivationen und Handlungsstrategien zur Herstellung eines Gleichgewichts durch die Regulierung der eigenen Handlungen und Denkweisen. Die Equity-Theorie wird zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit und Motivation in Arbeitszusammenhängen, aber auch zur Gestaltung fairer Belohnungssysteme genutzt. Im Kontext des Beitrags findet sie Anwendung zur Identifikation von Spannungsfeldern zwischen Individuen und Gruppen, die im Kontext von informellen Handlungsspielräumen und Praktiken entstehen.

4 Spannungsfelder organisationaler Gerechtigkeit der Arbeit in und mit Springermodellen

Die zuvor skizzierten Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit werden zur Identifikation und Differenzierung von Spannungsfeldern im Bereich der Arbeit in und mit Springermodellen mit den Gerechtigkeitsanliegen und Ansprüchen Flexibilität, Stabilität und Sicherheit des arbeitssoziologischen Zugangs verknüpft und in Tabelle 2 dargestellt. Die Equity-Theorie wird in diesem Zugriff nicht wie die beiden anderen Zugänge genutzt, um die Dimensionen in ein Ordnungsverhältnis zu bringen, sondern um zu explorieren, welche Dynamiken sich zwischen den Gruppen zur Herstellung von Fairness entwickeln. Die Spannungsfelder (als potenzielle Gerechtigkeitskonflikte) lassen sich aus den Hinweisen insbesondere der Evaluationsarbeit (Zacher et al. 2025 / Evaluationsstudie Bayern) zu Springerkonzepten in der Langzeitpflege und den Ergebnissen aus eigener aktueller Forschung (siehe Abschnitt 5) zu Springermodellen im Krankenhaus ableiten und einordnen (vgl. Tabelle 2). Derzeit existieren und entstehen verschiedene Arten von (hauseigenen, haus- oder trägerübergreifenden) Ausfallkonzepten (vgl. Herbold 2023). Als Springerkonzept werden in diesem Beitrag Organisationsmodelle gefasst, bei denen Springer:innen im jeweiligen Krankenhaus bzw. der Einrichtung angestellt sind. Hier sind sie nicht einer Station fest zugeordnet, sondern bilden einen eigenen „Pool“ mit eigener Leitung. Die Arbeitsbedingungen für Springer:innen sind vertraglich festgelegt bzw. durch Betriebsvereinbarungen kodifiziert.

Anhand von Tabelle 2 wird deutlich, dass die Ansprüche von Springer:innen mehrere Dimensionen der genannten Gerechtigkeitsansprüche adressieren. Ihnen gegenüber stehen die Anliegen bzw. Anerkennungsansprüche von Beschäftigten im Hinblick auf Flexibilität, Stabilität und Sicherheit, die durch die Implementierung von Springerkonzepten zunächst nicht im Vordergrund stehen.

Tabelle 2: Spannungsfelder der Arbeit in und mit Springerkonzepten vor dem Hintergrund organisationaler Gerechtigkeit und subjektiven Gerechtigkeitsansprüchen

<table>
<tr><th></th><th colspan="2">Flexibilität</th><th>Stabilität</th><th>Sicherheit</th></tr>
<tr><td>Distributive Gerechtigkeit:
Verteilungs- und Ergebnisgerechtigkeit</td><td colspan="2">Kodifizierte Gerechtigkeitsansprüche: Flexible Bestimmung der Einsatzorte von Springer:innen</td><td>Kodifizierte Gerechtigkeitsansprüche: Stabile Wunschdienstzeiten für Springer:innen

Spannungsfeld: Keine Wunschdienstzeiten für Beschäftigte auf den Stationen</td><td>Kodifizierte Gerechtigkeitsansprüche: Dienstplansicherheit für alle Springer:innen

Spannungsfeld: Einspringen von Stationsmitarbeitenden in nicht besetzbare Dienste (Dienstplansicherheit vorrangig)</td></tr>
<tr><td>Prozedurale Gerechtigkeit:
Verfahrensgerechtigkeit, Transparenz, faire und beeinflussbare Prozesse</td><td colspan="2">Anliegen an eine faire Verteilung der Arbeitsmenge im Arbeitseinsatz (Springer:innen)

Spannungsfeld: Verteilung der Arbeit auf den Stationen durch Führungskräfte / Beschäftigte auf der Station</td><td colspan="2">Anliegen an einen sicheren, stabilen Ausgleich von Ausfällen (Stationen)

Spannungsfeld: Ungleiche Zuteilung von Springer:innen zwischen Stationen</td></tr>
<tr><td colspan="2">Interaktionale Gerechtigkeit:
wahrgenommene Fairness der Behandlung des Mitarbeiters vor allem durch Vorgesetzte</td><td rowspan="2"></td><td colspan="2" rowspan="2">Anliegen: Kenntnis über Zuteilungs- und Verfahrenslogiken (Stationen)

Spannungsfeld: Intransparenz über das Verfahren zur Verteilung von Springer:innen auf Stationen/Personallücken</td></tr>
<tr><td>Informationale Gerechtigkeit:
angemessene Information des Beschäftigten</td><td>Interpersonale Gerechtigkeit:
soziale Interaktion bei der Entscheidungsfindung, respektvoller Umgang</td></tr>
</table>

Eigene Darstellung

Spannungsfelder ergeben sich insbesondere im Hinblick auf die folgenden Bereiche:

1. **Transparenz über Verfahrens- und Verteilungslogiken:** Im Sinne der distributiven Gerechtigkeit kann mit Blick auf die *Verteilung* von Springereinsätzen auf die vorhandenen Personallücken ein Spannungsfeld entstehen. So können durch intransparente Verfahrenslogiken und Entscheidungen die Anliegen von Stationsteams an Sicherheit und Stabilität in Bezug auf notwendige Unterstützung berührt werden und der Eindruck von Bevorzugung bzw. Benachteiligung bei der Zuteilung von Mitarbeitenden aus dem Springerpool entstehen. Zusätzlich wird im Zusammenhang mit intransparenten Verfahrenslogiken die informationale Gerechtigkeit angesprochen, die berührt wird, wenn keine (hinreichende) Kommunikation über Verfahren und Entscheidungen erfolgt.
2. **Dienstplanstabilität:** (Kodifizierte) Ansprüche in der Gruppe der Springer:innen an die Stabilität der Dienstpläne stehen im Spannungsverhältnis zum Ausgleich von Personallücken durch das Einspringen Stammbeschäftigter. Das „Einspringen aus dem Frei“ durch Stationsmitarbeitende wird weiterhin als notwendig beschrieben, um die Stabilität der Dienstpläne von Springer:innen zu erhalten (kodifizierter Gerechtigkeitsanspruch). Damit einher geht eine Destabilisierung der Arbeitszeitorganisation Stationsbeschäftigter sowie Unsicherheit über Notwendigkeiten und Zeitpunkte des Einspringens. Die Arbeitszeitsicherheit der Springer:innen stellt Stationsbeschäftigte vor Flexibilitätsherausforderungen, die nicht auf deren Gerechtigkeitsanliegen gründet, sondern durch die (legitimen) Gerechtigkeitsansprüche von Springer:innen erst entsteht. Dabei können sich widersprüchliche Effekte auf die Arbeitsbelastung entwickeln: Springereinsätze wirken zwar für das Stammpersonal *während der Schicht* entlastend („Auf den Stationen ist man froh, wenn jemand kommt“), jedoch können sie *außerhalb des Schichtplans* zu anhaltenden oder zusätzlichen Belastungen führen, etwa wenn das „Einspringen aus dem Frei“ für Stationsbeschäftigte trotz Springermodells nicht reduziert werden kann, oder (auf den Stationen oder durch die Einspringenden) schwierig zu organisieren ist.
3. **Verteilung der Arbeit zwischen Springer:innen und Stationsbeschäftigten**: Im Einsatz auf den Stationen bestehen informelle Handlungsspielräume, um die Arbeitsmenge zwischen Springer:innen und Stationsmitarbeitenden (flexibel) zu verteilen. Hierdurch entsteht das Risiko einer Verteilung von Mehrarbeit an Springer:innen, das auch im Zuge des laufenden Projekts thematisiert wurde. Eine flexible Nutzung informeller Handlungsspielräume, wird in dieser Weise als Praxis zur (informellen) Herstellung von Fairness (Verfahrensgerechtigkeit) interpretiert. Gemäß der Equity-Theorie könnten beispielsweise die Gratifikationen für Springer:innen (z. B. Wunschdienstpläne, Zulagen, Freizeitbonus) ein Gefühl unfairer Verteilung von Benefits bei Stationsbeschäftigten auslösen. Hier-

durch kann die Motivation entstehen, ein (subjektives) Gefühl von Fairness (wieder)herzustellen, beispielsweise durch die Verteilung von Mehrarbeit. Auch hier kann ein Informationsdefizit über das zugrundeliegende Vergütungs- und Belohnungssystem bestehen. Insbesondere dann, wenn ein Informationsdefizit zugrunde liegt, besteht das Risiko, dass durch den vermeintlich „fairen" Ausgleich wiederum neue Ungerechtigkeitsrisiken entstehen.

Die eingangs skizzierten Perspektiven auf die Entwicklung und den Einsatz von Springermodellen zeigt zunächst Win-Win-Win-Erwartungen auf.

- Aus organisations- und prozessbezogener Perspektive wird argumentiert, dass mit Springerkonzepten der Einsatz von externer Leiharbeit stark eingegrenzt werden und durch Neueinstellungen im Rahmen der Springerkonzepte zusätzliches Personal für die Pflege gewonnen werden kann (Win 1).
- Aus ökonomisch-betriebswirtschaftlicher Perspektive ist das Kostenargument leitend: Auch die Gratifikationssysteme von Springerkonzepten, häufig in Form von (außertariflichen) Zulagen sowie die Abrechnungsmöglichkeiten nach dem PUEG (Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz) sind für die Organisation weniger belastend als der Einsatz externer Leiharbeit (Win 2).
- Die individuell-arbeitsbezogene Perspektive zielt auf arbeits(zeit)bezogene Präferenzen von Beschäftigten in der Pflege, die durch Springerkonzepte eingelöst werden sollen (Win 3).

Die Arbeit in und mit Springermodellen findet jedoch nicht im luftleeren Raum statt, sondern trifft mit deren Implementierung und Umsetzung auf bestehende Arbeits(organisations)systeme, betriebliche Traditionen und gewachsene Strukturen sowie auf Beschäftigte und Beschäftigtengruppen mit (widersprüchlichen) Gerechtigkeitsanliegen. Inwiefern sich tatsächlich Win-Win-Win-Effekte für die Organisation durch die Implementierung von Springerkonzepten einstellen, zielt also auch auf die Frage, wie diese gerecht gestaltet und umgesetzt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Zuge organisatorischer Veränderungen durch die Implementierung von Springermodellen neue Spannungsfelder entstehen können, die den Blick erst auf subjektive Gerechtigkeitsansprüche und -anliegen verschiedener Beschäftigtengruppen, hier: von Springer:innen und Stationsmitarbeitenden, lenken. Bezugspunkte sind neben dem formalisierten Rahmen von Springerkonzepten (Modell, Verfahren, Gratifikation, Kommunikation) die informellen Praktiken (Zusammenarbeit und Arbeitskultur zwischen Beschäftigtengruppen) der Arbeit in und mit Springermodellen. Diese informellen Praktiken gilt es zur Identifikation und Bearbeitung (potenzieller) Spannungsfelder bei der betrieblichen Gestaltung von Springermodellen künftig stärker in den Vordergrund zu rücken.

5 Ausblick

Das derzeit vom Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen (IAT) durchgeführte und von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt **„Flexibles Personalmanagement im Krankenhaus partizipativ entwickeln“** (Laufzeit 1. November 2024 bis 31. Januar 2026) untersucht in Kooperation mit dem Alfried Krupp Krankenhaus in Essen, wie Springerpoolmodelle in der Praxis vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen gestaltet und weiterentwickelt werden können. Neben einer Literaturrecherche wurden Interviews mit Leitungspersonen verschiedener Ebenen und mit Vertretern der betrieblichen Interessenvertretung durchgeführt sowie eine Befragung der Beschäftigten der Stationen und der bestehenden Springerpools organisiert. In den Ergebnissen deutet sich u. a. an, dass die oben dargelegten Gerechtigkeitsfragen in der Differenz der Perspektiven der beiden Beschäftigtengruppen von betriebspraktischer Relevanz sind und bei der Konzeption und Gestaltung von Springerpools im Krankenhaus Berücksichtigung finden sollten (vgl. Tabelle 2). Die Ergebnisse des Projekts werden publiziert.

Literatur

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press

Armbrecht, H./Weber, S. (2023): Springerkonzepte als Personalmanagementstrategie. Dienstplansicherheit durch den Einsatz flexibler Ausfallzeitkonzepte. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge, 103 (2023) 3, S. 104-109.

Aschenbrenner, L. (2024): Belastungen in der Pflege reduzieren - Attraktivität des Pflegeberufes steigern durch Pflegepoolsysteme. Bachelorthesis. HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen. Online unter: https://publikationsserver.hawk.de/receive/hawk_mods_00000198 [letzter Zugriff: 27.09.2025].

BMG – Bundesministerium für Gesundheit (2023) (Hrsg.): Pflegearbeitsplatz mit Zukunft! Die Ergebnisse der Studie zur Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege auf einen Blick. Berlin. Online unter: https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/K/Konzertierte_Aktion_Pflege/BMG_Ergebnisse_der_zweiteiligen_Studie_Arbeitsplatzsituation_bf.pdf [letzter Zugriff: 27.9.2025].

Bundesagentur für Arbeit (2025): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich, Nürnberg, Mai 2025. Online unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Generische-Publikationen/Altenpflege.pdf?__blob=publicationFile [letzter Zugriff: 27.9.2025].

CDU, CSU und SPD (2025): Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag 21. Legislaturperiode. Online unter: https://www.koalitionsvertrag2025.de/ [letzter Zugriff: 27.9.2025].

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2024): Bis 2049 werden voraussichtlich mindestens 280.000 zusätzliche Pflegekräfte benötigt. Pressemitteilung Nr. 033 vom 24. Januar 2024, online unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_033_23_12.html [letzter Zugriff: 27.9.2025].

DKG – Deutsche Krankenhausgesellschaft e.V. (2023): Positionen der Deutschen Krankenhausgesellschaft zur Leiharbeit im Krankenhaus. Positionspapier, Berlin.

Online verfügbar unter: https://www.dkgev.de/fileadmin/default/Mediapool/1_DKG/1.3_Politik/Positionen/Anlage_PM_DKG_Positionspapier_Leiharbeit_im_Krankenhaus.pdf [letzter Zugriff: 27.9.2025].

DKG – Deutsche Krankenhausgesellschaft e.V./DKI – Deutsches Krankenhausinstitut e.V. (2025): DKG-Fachkräftemonitoring 2025. Online unter: https://www.dkgev.de/fileadmin/default/Mediapool/1_DKG/1.3_Politik/Positionen/DKI_I_Positionspapier_I_Fachkra__ftemonitoring_03-2025_RZ_Ansicht.pdf [letzter Zugriff: 27.9.2025].

Evans-Borchers, M./Bräutigam, C. (2025): Zukunft der Pflege: „Die“ Pflege gibt es nicht! In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (Hrsg.): Sozialpolitik – Mythen – Fakten, Blogbeitrag, Düsseldorf. Online unter: https://www.wsi.de/de/blog-17857-zukunft-der-pflege-die-pflege-gibt-es-nicht-66680.htm [letzter Zugriff: 27.9.2025].

Haupt, C./Backé, E.-M./Latza, U. (2016): Gerechtigkeit: 1. Organisationale Gerechtigkeit. (Poster) 2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016. Projektnummer: F 2353. DOI: 10.21934/baua:berichtkompakt20161005/2c.2 [letzter Zugriff: 27.9.2025].

Herbold, R. (2023): Personaleinsatzplanung und Ausfallmanagement. In: Bamberg, C./Kasper, N./ Korff, M./ Herbold, R./Fleckenstein, T. (Hg.): Moderne Stationsorganisation im Krankenhaus. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 75-102.

Kirchen-Peters, S. (2025): Demenz als pflegerische Herausforderung im Krankenhaus. In: Klauber, J./Wasem, J./Beivers, A./Mostert, C. & D. Scheller-Kreinsen (Hrsg.): *Krankenhaus-Report 2025*. Versorgung Hochbetagter. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 107-119. https://doi.org/10.1007/978-3-662-70947-4_7

Niederreiter, A. (2015): Erfolgsfaktoren eines Personalpools von Pflegefachpersonen im Krankenhaus. Bachelorthesis. Fachhochschule Nordwestschweiz. Hochschule für angewandte Psychologie. Online unter: https://irf.fhnw.ch/server/api/core/bitstreams/e9adb970-3aef-41ec-b5a5-54d3aca50fea/content [letzter Zugriff: 27.09.2025].

Penter, V./Blum, K./Schumacher, L. (2024): „Personalnotstand im Krankenhaus – Quo vadis?“ Branchencenter Gesundheit und Soziales der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (BDO), Deutsches Krankenhausinstitut (DKI). Online unter: https://www.dki.de/fileadmin/user_upload/BDO_DKI_Studie_2023.pdf [letzter Zugriff: 27.9.2025].

Pilny, A./Rösel, F. (2021): Personalfluktuation in deutschen Krankenhäusern: Jeder sechste Mitarbeiter wechselt den Job. In: Klauber, J./Wasem, J./Beivers, A. & Carina Mostert (Hrsg.): *Krankenhaus-Report 2021*. Versorgungsketten – Der Patient

im Mittelpunkt. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 267-275. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62708-2_15

Primc, N. (2022): „Missed care" – Allokation und Rationierung von Gesundheitsleistungen in der Patientenversorgung. In: Riedel, A./Lehmeyer, S. (Hrsg.): Ethik im Gesundheitswesen. Springer Reference Pflege – Therapie – Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 851-862. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58680-8_91

Steinlein, K. (2019): Bewertung von Ausfallmanagementmodellen im Krankenhaus. Bachelorthesis. Evangelische Hochschule Nürnberg. Online unter: https://kidoks.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/1499/file/BASteinleinK.pdf [letzter Zugriff: 27.09.2025].

Storz-Pfennig, P./Krause, F. (2025): Alte Menschen im Krankenhaus: Empirische Bestandsaufnahme und Vorausberechnung. In: Klauber, J./Wasem, J./Beivers, A./Mostert, C. & D. Scheller-Kreinsen (Hrsg.): *Krankenhaus-Report 2025*. Versorgung Hochbetagter. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 3-25. https://doi.org/10.1007/978-3-662-70947-4_1

TK – Die Techniker (2025): Zum Tag der Pflegenden: Krankenstand leicht gesunken - Pflegekräfte mit überdurchschnittlich vielen Fehltagen. Pressemitteilung vom 12. Mai 2025, Hamburg. Online unter: https://www.tk.de/presse/themen/pflege/pflegepolitik/krankenstand-bei-pflegekraeften-auf-rekordhoch-2149302 [letzter Zugriff: 27.9.2025].

TK – Die Techniker (2025a): Gesundheitsreport 2025 – Arbeitsunfähigkeiten. Hamburg. Online unter: https://www.tk.de/resource/blob/2194002/828793b4b4a5953abece5e4874ce79b9/gesundheitsreport-au-2025-data.pdf [letzter Zugriff: 27.9.2025].

Bechtel, P. et al. (2015): Personalausfall – sind Stellenpool oder Leasingkräfte eine Lösung?. PflegeAlltag | Pro & Contra. *Heilberufe* 67, 46–47 (2015). https://doi.org/10.1007/s00058-015-1488-2 [letzter Zugriff: 27.09.2025].

Völz, S./Lenzen, J./Hampel, S./von Spee, A. & M. Evans-Borchers (2025): Pflege im Beruf und zu Hause besser vereinbaren. In: Pflegezeitschrift, 2025 (4), S. 60-63.

Wolf, H. (2014): Gerechtigkeitsansprüche an Erwerbsarbeit: Ein Trendreport, Arbeitspapier, No. 297, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Zacher, J./Prestel, P./Zucknik, C./Willmann, R./Braun, J./Trommer, K. (2025): Evaluation des Modellprojekts Springerkonzepte in der Langzeitpflege im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Gesundheit, Pflege und Prävention (StMGP). Kempten.

/// Zitationshinweis

Becka, D., Bräutigam, C., & Evans-Borchers, M. (2025). Springerpools im Krankenhaus: Gerechtigkeitsaspekte zwischen flexiblen und tradierten Arbeits(zeit)modellen. *Forschung aktuell, 10/2025*. https://doi.org/10.53190/fa/202510

/// Autorinnen und Autoren

Denise Becka ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt „Arbeit & Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen.

Christoph Bräutigam ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt „Arbeit & Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen.

Michaela Evans-Borchers ist Direktorin des Forschungsschwerpunkts „Arbeit & Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen.

/// Impressum

Herausgeberin

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

Redaktion

Marco Baron
Telefon: +49 (0)209.17 07-627
E-Mail: baron@iat.eu

Bildnachweis

Generiert mit KI

Mit dem Publikationsformat „Forschung aktuell“ sollen Ergebnisse der IAT-Forschung einer interessierten Öffentlichkeit zeitnah zugänglich gemacht werden, um Diskussionen und die praktische Anwendung anzuregen. Für den Inhalt sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich, die nicht unbedingt die Meinung des Instituts wiedergeben.