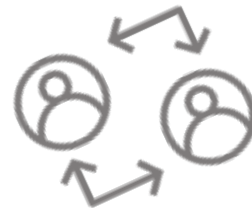




# SPRINGER- UND

# AUSFALLKONZEPTE



# Über mich



Giovanna Debatin

- Diakonie Baden

Referentin für „Fachkräftestrategie durch Organisationsentwicklung“

- Liga-BW

Projektkoordinatorin „Implementierung von Springer- und Ausfallkonzepten“

- Systemischer Tapetenwechsel eGbR

Systemischer Coach, Organisationsentwicklerin, INQA-Coach



# Unser Fahrplan

- Allgemeines zum Projekt
- Ausgangssituation im Projekt
- Das Projekt in der Umsetzung
  - Eigenständige Arbeit vor Ort
  - Gemeinsame Arbeit im Gesamtprojekt
- Erste Erkenntnisse und Gelingensfaktoren
- Anregungen und Fragen
- Auf dem aktuellen Stand bleiben



# Implementierung von Springer- und Ausfallkonzepten: Ein Projekt für die Langzeitpflege

- Verbundprojekt der Landesverbände der Liga-BW
- Mittelgeber: Land Baden-Württemberg,  
Innovationsprogramm Pflege
- Fördersumme: 2 Mio. €  
(Gesamtfördersumme des Programms: 4 Mio. €)
- Laufzeit: 01.10.2024 bis 31.03.2027 /  
für die Teilprojekte 01.07.2025 – 31.12.2026



# Ziele des Gesamtprojekts

- Versorgungssicherheit herstellen
- Höhere Zufriedenheit von Mitarbeitenden durch einen verlässlichen Dienstplan
- Zugang für mehr Arbeitskräfte durch flexible Arbeitszeitmodelle
- Geringere Arbeitsbelastung für Mitarbeitende und Führungspersonen

## Das Projekt soll mit seinen Konzepten:

- auf Personalengpässe, z. B. durch Krankheit, strategisch reagieren
- Maßnahmen wie das „Holen-aus-dem-Frei“ reduzieren
- Einsatz von Leasingkräften vermeiden



# Ausgangssituation im Projekt



# Struktur des Gesamtprojekts

 20 Teilprojekte mit Projektorganisator:innen



## Autonome Arbeit

Selbstständige Durchführung vor Ort

## Vernetzung

Regelmäßiger Austausch untereinander

 Austauschthemen zwischen Teilprojekten



3 Projektorganisator:innen betreuen und unterstützen alle Teilprojekte

# Vielfältige Szenarien

- Stationär, teilstationär, ambulant
- Sektorenübergreifende Angebote
- Kleine Träger mit einer Einrichtung
- Träger mit vielen Einrichtungen
- Mehrere Träger im Verbund
- Neue oder zu optimierende Ausfallkonzepte
- Neue oder zu optimierende Springerkonzepte
- Möglichst Beteiligung aller Spitzenverbände



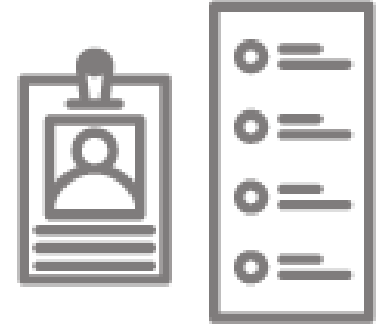
# Das Projekt in der Umsetzung



Eigenständige Arbeit vor Ort



# Eigenständige Arbeit vor Ort



An 20 Standorten wird an der Entwicklung und Implementierung von individuellen Ausfall- und Springerkonzepten gearbeitet.

Aktuelle Tätigkeiten der Projektorganisator:innen

- Auftaktveranstaltungen für Führungskräfte sowie Mitarbeitende
- Aufbau von Kommunikationsstrukturen
- IST - / Bedarfsanalyse
- Erstellen von Konzepten auf Grundlage der Analyse

# Gemeinsame Arbeit im Gesamtprojekt



# Netzwerk und Qualifizierung

Jeden Mittwoch online von 9 – 12.30 Uhr für alle,  
im Juli / Dezember zweitägig in Präsenz

Ziele:

- kontinuierliche Entwicklung und Wissensaufbau
- Herausforderungen gemeinsam bewältigen
- Ideen und Visionen gemeinsam entwickeln
- Von den Erfolgen und Fehlritten anderer lernen
- Peer-Unterstützung in der „Sonderrolle“ der Projektorganisation



# Netzwerk und Qualifizierung

Auszug aus unseren Qualifizierungsthemen:

- Projektmanagement, z.B. Change-Management, Agiles arbeiten, Analyse, Kommunikationsstrukturen in Organisationen
- Systemische Organisationsentwicklung und Organisationskultur
- Recruiting
- Schulungen zu Arbeits- und Steuerrecht mit der Kanzlei Luther
- Good practice aus eigenen Projekten sowie extern

Themen orientieren sich an den Bedarfen der Projektorganisator:innen.



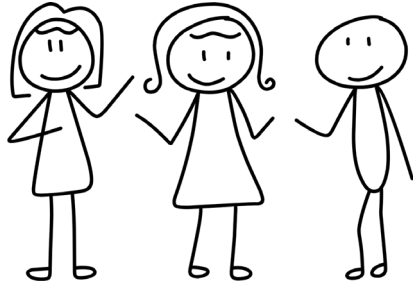
# Netzwerk und Qualifizierung

Unsere Projektorganisator\*innen entscheiden,

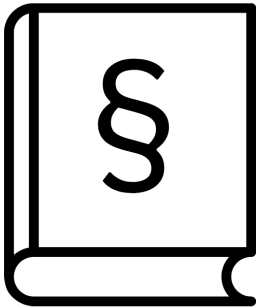
- zu welchen Themen sie zusammenarbeiten möchten
- bilden Arbeitsgruppen
- fordern Unterstützung ein



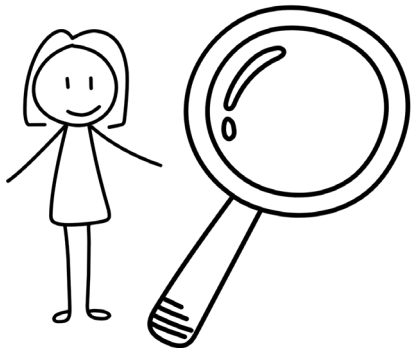
# Weitere Unterstützung im Projekt



Zentrale Projektkoordination



Rechtliche Beratung durch  
Luther Rechtsanwälte



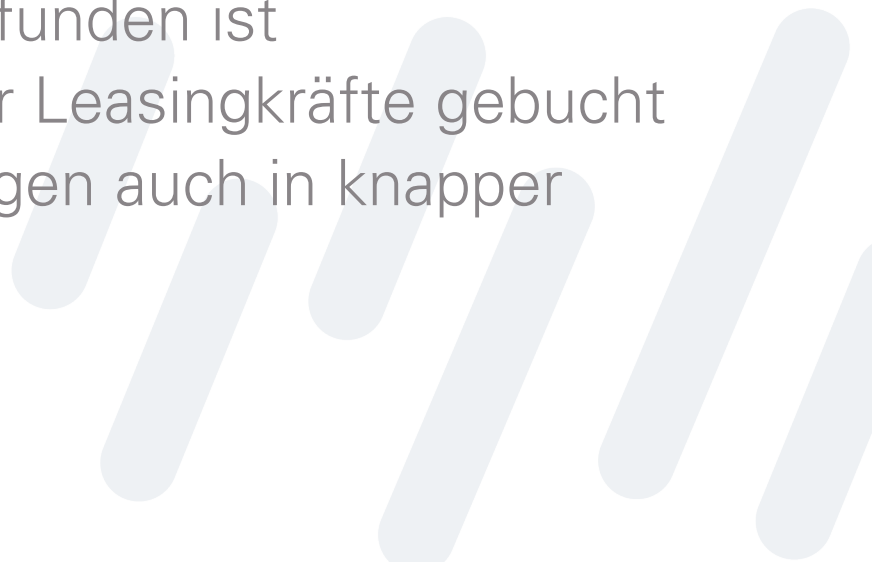
Wissenschaftliche Begleitung durch  
das Steinbeis Institut



# Erste Erkenntnisse und Gelingensfaktoren




# Verschriftlichte Ausfallkonzepte: selten

- Verschriftlichte Verfahren im Umgang mit Personalausfall sind kaum vorhanden.
  - In den meisten Fällen
    - liegt der Fokus darauf, Lücken im Dienstplan wieder zu schließen
    - greifen die PDL zum Telefonhörer bis Ersatz gefunden ist
    - werden Mitarbeitende aus dem Frei geholt oder Leasingkräfte gebucht
    - tragen die Mitarbeitenden die Last, alle Leistungen auch in knapper Besetzung erbringen zu müssen
- 

# Ausfallkonzepte: mehr als Abtelefonieren

Ein funktionierendes Ausfallkonzept führt zur Entlastung von Führungskräften und Mitarbeitenden.


Bestandteile eines Ausfallkonzepts sind z.B.

- klare Verantwortlichkeiten
  - Eskalationsstufen mit verschiedenen Handlungsoptionen je nach Besetzung, z.B.
    - Verschieben von Aufgaben in andere Schichten
    - Priorisieren / Reduzieren / Streichen von Leistungen
    - Mitarbeitende aus einem Flexpool / aus anderen Gruppen / Springerkräfte
    - Mitarbeitende aus dem Frei
  - Festlegung von Kommunikationswegen
    - Infos an PDL, Personalbereich, Controlling, Angehörige, ...
    - Telefon, App, Mail, ... zu vereinbarten Zeiten
    - Einzelne oder mehrere Mitarbeitende gleichzeitig
  - Benefits für flexible Mitarbeitende
- 

# (Trägerübergreifende) Springerpools

- Trägerübergreifende Springerpools lassen sich rechtlich abbilden, auch für einen umsatzsteuerfreien Einsatz von Springerkräften untereinander
- Die Komplexität trägerübergreifender Springerlösungen geht weit über rechtliche Fragen hinaus.
  - Herausforderungen auf organisatorischer Ebene
- Springerpools haben sehr häufig ein Problem in der Akquise von Mitarbeitenden.
- Springerkräfte werden – anders als gewollt – oftmals für langfristige Personalausfälle eingesetzt, wodurch der Effekt des Pools verloren geht.

# Gelingensfaktor: Verschiedene Perspektiven

- Stellen Sie sich ein **Team** zusammen, das sich um die Konzeptionierung und Implementierung eines Ausfallmanagements kümmert.
  - Achten Sie bei der Besetzung des Teams auf verschiedene Kompetenzen / Disziplinen / Rollen.
  - Planen Sie häufige, kurze Treffen des Teams zur Abstimmung ein.
  - Nutzen Sie quantitative und qualitative Verfahren, um die Perspektive der Mitarbeitenden einzuholen.
- 

# Gelingensfaktor: Status Quo verstehen

Stellen Sie ein realistisches Bild der Ausgangssituation her.

- Erheben Sie relevante Kennzahlen.
- Verstehen Sie, was wirklich Probleme beim Personalausfall macht.
- Verstehen Sie, wie wirklich auf Personalausfall reagiert wird.

Formale Prozesse decken sich nur bedingt mit den tatsächlichen Prozessen.

- Welche Vorbelastungen gibt es? Wie hoch ist die Belastung mit anderen Themen?

# Gelingensfaktor: Führungsaufgabe

Ausfallmanagement ist Führungsaufgabe.


Die Führungsebene muss hinter dem Konzept stehen und Maßnahmen zustimmen, z.B.

- Mehrkosten durch flexiblen Personaleinsatz
- Priorisieren oder Streichen von Leistungen



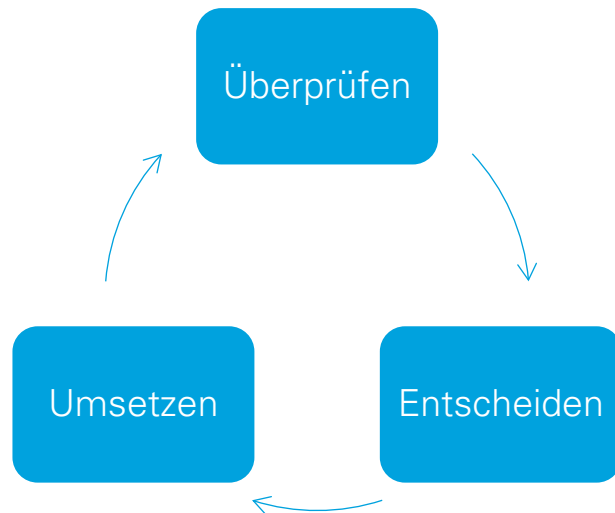
# Gelingensfaktor: Netzwerk

Ein gutes Netzwerk hilft.

- Die vielfältigen nötigen Kompetenzen zur Entwicklung und Implementierung von Ausfallkonzepten erfordern in der Regel mehrere Personen.
  - Inspiration und Austausch zu erfolgreichen Ausfallkonzepten
  - Lernen durch Fortschritte und Fehlritte anderer
  - Hilft dabei, auch herausfordernde Phasen zu überstehen und die Motivation aufrecht zu erhalten
  - Ggf. Teilen von Personalressourcen
- 

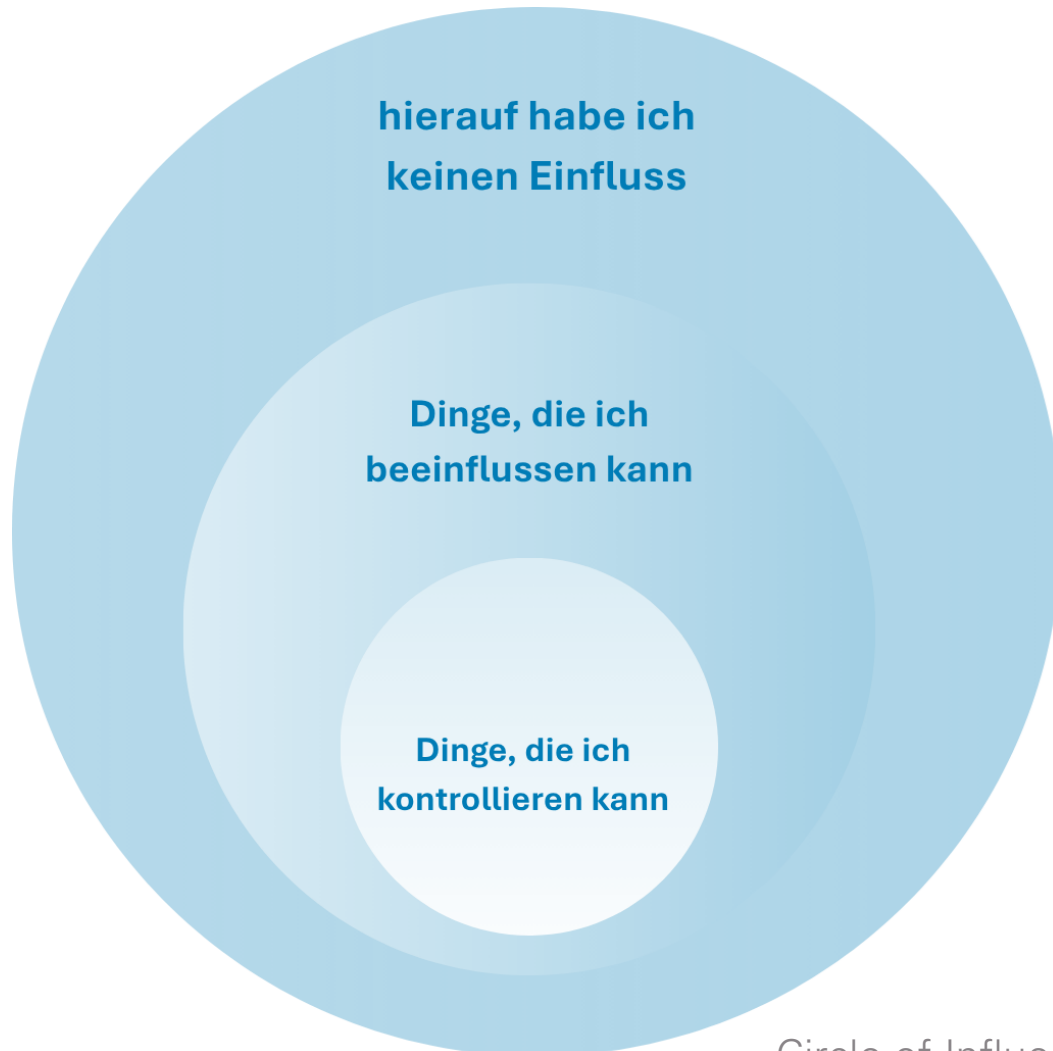
# Gelingensfaktor: Geduld

- Veränderungen im Ausfallmanagement sind komplex, denn sie betreffen oft viele Bereiche parallel.
- Erwarten Sie keine sofortigen Veränderungen.
- Planen Sie – wie üblich bei Changeprozessen – Phasen ein, in denen alles in Frage steht und der Frust größer ist als zuvor.



„Führungsschleife“ von Simon Weber Friends

# Gelingensfaktor: Einflussbereich erkennen



Seien Sie sich bewusst darüber, was sie selbst kontrollieren und beeinflussen können – und was nicht.

Nutzen Sie Ihre Energie nur für diese Bereiche.

„Circle of Influence“ von Stephen Covey

Anregungen und Fragen?



# Bleiben Sie auf dem Laufenden

Anmeldung zum Projekt-Newsletter auf der Website:

[Springer- und Ausfallkonzepte – Liga der freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg](#)

Kontakt mit der Projektkoordination unter:

[springerpool@liga-bw.de](mailto:springerpool@liga-bw.de)



Danke für Ihr Interesse.

