

Wenn eigene Fachkräfte fehlen

Wie Betreiber das Thema Leiharbeit lösen können

Ende Mai hat das Bundesarbeitsgericht entschieden, dass Leiharbeiter für dieselbe Arbeit unter bestimmten Bedingungen schlechter bezahlt werden dürfen als Stammarbeitnehmer des entleihenden Unternehmens.

Für viele Unternehmen aus der Pflegewirtschaft klingt das wie der blanke Hohn, müssen sie doch für Leiharbeitskräfte mitunter sogar das Dreifache eines Gehaltes einer Stammpflegekraft bezahlen, um ihre Einrichtungen wirtschaftlich führen zu können und stehen auch dadurch vor großen finanziellen Herausforderungen. Wie Unternehmen aus der Pflegewirtschaft mit den finanziellen Belastungen durch die Leiharbeit und andere Kostenblöcke umgehen können, erläutern die Autoren in diesem Gastbeitrag.

Denn: Wohl kaum eine Branche steht derzeit so stellvertretend für den Fachkräftemangel wie die Pflegewirtschaft. Nahezu jede Einrichtung ist damit konfrontiert, und die Corona-Pandemie hat den Personalmangel noch verstärkt. Um trotzdem die gesetzlich vorgeschriebene Fachkräftequote zu erreichen, die für eine wirtschaftliche Auslastung einer Einrichtung notwendig ist, greifen viele Unternehmen gezwungenermaßen auf Leiharbeitskräfte zurück. Die große Nachfrage hat dazu geführt, dass die Leiharbeit in der Pflegewirtschaft für die Leiharbeitsunternehmen und die Leiharbeitskräfte seit einigen Jahren finanziell sehr attraktiv geworden ist. Zum Leidwesen der Einrichtungen und der Stamm-Belegschaft, die nicht nur weniger verdienen, son-

dern zudem mitunter auch unbeliebte Schichten in der Nacht oder an Wochenenden übernehmen müssen.

Kostenbelastung wird zur Existenzfrage

Die hohen Kostenbelastungen – neben den Leiharbeitskräften etwa auch für Energie und medizinische Verbrauchsmaterialien – sind für viele Pflegeeinrichtungen inzwischen jedoch zu einer existenziellen Herausforderung geworden.

Das zeigt auch eine Analyse von STP Business Information, für die alle Insolvenzverfahren von Personen- und Kapitalgesellschaften zwischen Januar 2019 und Ende Mai 2023 unter die Lupe genommen wurden. Im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit gab es im Gesundheitsbereich die größten Steigerungen an Insolvenzen. Dieser Anstieg ist natürlich



DOWNLOAD

Eine Übersicht der größten Top-Betreiber sowie Analysen und Whitepaper zur Situation der Pflegewirtschaft finden Mitglieder des CARE INVEST Circle exklusiv unter careinvest-online.net/care-invest-circle

nicht allein auf die höheren Kosten für Leiharbeitskräfte zurückzuführen. Gerade im Bereich der Altenpflege stehen Unternehmen derzeit aus mehreren Gründen stark unter Druck. Umso wichtiger ist es daher, Lösungen zu finden.

Die gute Nachricht ist: Es gibt solche Lösungen! Pflegeeinrichtungen haben die Möglichkeit, gegenzusteuern und die Krise zu meistern. Allerdings müssen sie dafür schnell handeln und dürfen nicht nur an der Stellschraube der Leiharbeit drehen. Gleichwohl gilt: Abzuwarten und weiterzumachen wie bislang ist keine Lösung. So hart es klingt: Zu spät kann gerade in schwierigen Zeiten wie diesen das „totale Aus“ bedeuten.

Doch wie sehen die Lösungen aus? Auf politischer Ebene wird derzeit ein Verbot von gewerbemäßiger Leiharbeit in der Pflege diskutiert, wie es etwa in der Baubranche bereits seit rund 40 Jahren existiert. Verbände wie etwa der Deutsche Pflegerat fordern seit Jahren, dass sichergestellt wird, dass die Stammebelegschaft zu den gleichen Bedingungen und finanziellen Konditionen arbeitet wie die Leiharbeitskräfte oder zumindest eine Angleichung stattfindet.

Vorausschauende Personalplanung ist nötig

Dass sich bislang in diese Richtung wenig getan hat, zeigt allerdings einmal mehr, dass die Pflegeeinrichtungen selbst tätig werden müssen. Fakt ist: An der Grundproblematik von Fachkräftemangel und teurer Leiharbeit wird sich auf absehbare Zeit nichts ändern. Um möglichst wenig



„Wohl kaum eine Branche steht derzeit so stellvertretend für den Fachkräftemangel wie die Pflegewirtschaft.“

Alexander von Saenger, Schultze & Braun

auf teure Leiharbeitskräfte zurückgreifen zu müssen, ist eine vorausschauende Personalplanung daher essenziell. Sie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor – einerseits, um die bestehenden Mitarbeitenden an die Einrichtung zu binden, andererseits, um neue Mitarbeitende zu gewinnen.

So banal es klingt: Für jede Pflegekraft der Stammbesellschaft muss ich keine Leiharbeitskraft einkaufen. Die Mitarbeitenden an das Unternehmen und/oder die Einrichtung zu binden kann gelingen, indem die Arbeitsbedingungen attraktiver gestaltet und an die der Leiharbeitskräfte angenähert werden. Das vermeidet oder vermindert zumindest die Unterschiede zwischen den Stammbesellschaft und Leiharbeitskräften. Mitarbeiterbindung, hat aber nicht nur mit Arbeitsbedingungen in Form von Schichten oder Bezahlung zu tun. Vieles hängt auch von der richtigen Führung ab. Das betrifft das Team in den Wohnbereichen, umfasst aber auch die Einrichtungsleitung und die Pflegedienstleitung. Herrscht ein angenehmes Betriebsklima, das von Respekt und Zusammenhalt geprägt ist, sinken die Anreize für die Stamm-Besellschaft, sich anderweitig zu orientieren.

Ein zu später Abschied von der Leiharbeit kann in diesen Zeiten das Aus bedeuten.

Auch beim Ziel, fehlende Stellen möglichst mit neuen festen Mitarbeitenden zu besetzen, hilft ein gutes Betriebsklima weiter – Stichwort Job-Empfehlungen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch, schnell tätig zu werden, wenn sich

Personalengpässe abzeichnen. Das gilt auch für Fachkräfte, die im Ausland gewonnen werden. Da ein solcher Prozess einige Zeit in Anspruch nimmt, sollte er so früh wie möglich angegangen werden. Das überarbeitete Fachkräfteeinwanderungsgesetz soll hier neue Impulse geben. Solche Fachkräfte müssen aber auch „gehalten“ werden, weshalb ein consequentes Onboarding dieser Mitarbeitenden mindestens ebenso wichtig ist wie das Recruiting.

Sparpotenzial frühzeitig identifizieren

Zur Wahrheit gehört aber auch: Allein durch eine vorausschauende Personalplanung können die wenigsten Träger von Pflegeeinrichtungen ihr Kostenproblem lösen und die Krise meistern. Zusätzlich sollten sie Einsparpotenziale an weiteren Stellen identifizieren und ihre Kosten dadurch senken.

Ein großes Handlungsfeld stellen dabei sicherlich die Mieten für die Einrichtungen dar, die zum Beispiel als Indexmieten zuletzt stark gestiegen sind. Bei vielen Einrichtungen handelt es sich um Immobilien, die für eine andere Nutzung als die Pflege nur bedingt geeignet sind. Vor diesem Hintergrund ist es angesichts der schwierigen Situation der Pflegewirtschaft generell auch im Sinne der Vermieter, eine gemeinsame Lösung zu finden. Gleiches gilt durchaus auch für Lieferanten – etwa von medizinischen Verbrauchsmaterialien.

Nachhaltig und zukunftsfähig aufstellen

Wichtig ist, dass Pflegeeinrichtungen angesichts der großen Herausforderungen alle Optionen ins Auge fassen. So können sich Unternehmen aus der Pflegewirtschaft auch mithilfe der Werkzeuge des deutschen Restrukturierungsrechts wieder nachhaltig und zukunftsfähig aufstellen. Ein gut vorbereitetes Insolvenzverfahren – unabhängig davon, ob es als Regelverfahren, in Eigenverwaltung oder als Schutzschirmverfahren umgesetzt wird – kann eine finanzi-



„Allein durch vorausschauende Personalplanung können die wenigsten Träger ihr Kostenproblem lösen.“

Christoph von Wilcken, Schultze & Braun

elle Neuaufstellung, aber auch eine strategische Neuausrichtung möglich machen.

Neue Liquidität sinnvoll nutzen

So wird das Unternehmen in einem solchen Verfahren unter anderem bis zu drei Monate lang von Löhnen und Gehältern entlastet, die durch das Insolvenzgeld aufgefangen werden. Außerdem können sogenannte Dauerschuldverhältnisse – also etwa Mietverträge oder für die Einrichtung negative Liefer- oder Dienstleistungsverträge – neu verhandelt oder beendet werden, die sonst einen wirtschaftlichen Neustart verhindern würden. Die so neu gewonnene Liquidität kann dann für die Suche nach Investoren oder für die Sanierung des Unternehmens genutzt werden.

Dabei ist immer das Ziel, die Gesellschaft wieder auf eine langfristig stabile Basis zu stellen. Wenn im Verfahren der Pflegebetrieb uneingeschränkt fortgeführt wird – was bei einer professionellen Vorbereitung und Umsetzung möglich ist – wird das Verfahren in der Außenwirkung weniger negativ, sondern vielmehr als ernstgemeinte Sanierungsinitiative aufgefasst und von den Beteiligten unterstützt. ┘

GASTAUTOREN

dieses Beitrags sind Alexander von Saenger und Christoph von Wilcken, Rechtsanwälte bei Schultze & Braun.