

# DR. KOCH

Rechtsanwalt

## Kosteneffizienter Personaleinsatz

Gerade im Gesundheitswesen ist nichts so beständig wie der Wandel. Der zunehmende Kostendruck zwingt Unternehmen im Gesundheitswesen dazu, ihre Kostenpositionen zu überprüfen. Neben dem Sachkostensektor gehören mit einem Kostenanteil von bis zu 70% die Personalkosten zu den hier zu überprüfenden Faktoren. Hierzu stehen Optimierungs- und Einsparungsmöglichkeiten auch innerhalb des bestehenden (tarif-) rechtlichen (Vergütungs-) Systems zur Verfügung. Diese Korrekturmöglichkeiten sind oftmals unbekannt, sollten aber vor einem Personalabbau überprüft werden. So können Korrekturen in der Dienstplanung ggf. zu Kosteneinsparungen von bis zu 10% der Bruttoperpersonalkosten führen und können ggf. kurzfristig umgesetzt werden.

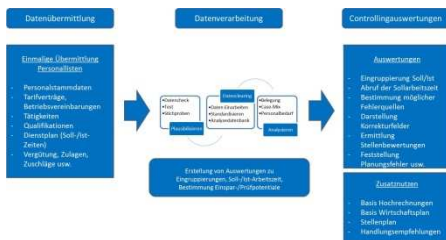
### Ausgangsposition

Die Ausgangsposition bei Fragestellungen, die an uns herangetragen werden, ist in allen Fällen ähnlich.

Bundesland	Personalkostenanteil	Sachkostenanteil
Baden-Württemberg	69,46 %	30,54 %
Bayern	59,68 %	40,32 %
Berlin	55,19 %	44,81 %
Brandenburg	57,47 %	42,53 %
Bremen	58,25 %	41,75 %
Hamburg	53,28 %	46,72 %
Hessen	57,01 %	42,99 %
Meklenburg-Vorpommern	57,08 %	42,92 %
Niedersachsen	59,79 %	40,21 %
Nordrhein-Westfalen	56,78 %	43,22 %
Rheinland-Pfalz	63,43 %	36,57 %
Saarland	60,81 %	39,19 %
Sachsen	56,87 %	43,13 %
Sachsen-Anhalt	60,81 %	39,19 %
Schleswig-Holstein	57,69 %	42,31 %
Thüringen	64,26 %	35,74 %
Deutschland	56,55 %	43,45 %

Entweder stellt die Einrichtung fest, dass z. B. ihre Personalkostenquote um etwa 70% liegt, die Bruttoarbeitgeberkosten in bestimmten Beschäftigtengruppen vom Durchschnitt abweicht oder hohe Fremdpersonalkosten festzustellen sind, obwohl das vorhandene Eigenpersonal dem jeweiligen Personalbedarf entspricht.

### Gang der Untersuchung



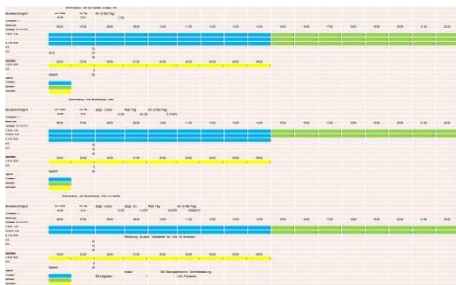
Nach Vorbereitung und Aufarbeitung der Daten Ihres Unternehmens werden diese von uns zunächst rechnerisch analysiert und die hierdurch ermittelten Problembereiche im Dienstplanprogramm (Behandlung Monatsarbeitszeit, Wochenfeiertage, Mehrarbeit usw.), in den Eingruppierungen sowie der Dienstplanung an sich geprüft. Hierbei werden Ihre

individuellen möglichen Fehlerquellen ermittelt. Fehlerhafte Eingruppierungen bedingen z. B. nicht nur eine zu hohe monatliche Vergütung, sondern wirken sich als Grundlage des Stundenlohns ebenso bei der Zuschlagsberechnung aus. Außerdem ist damit der Stellenplan als Grundlage jeder Personalbedarfsberechnung in Bezug auf die tatsächlichen Kosten fehlerhaft. Die Bedeutung eines Stellenplans wird nämlich in der heutigen Personalpraxis unterschätzt, er bildet nämlich aufgrund der durch ihn festgelegten Planstellen und Stellenbewertungen die Grundlage jeder dauerhaften Personaldisposition (vgl. BAG Urte. v. 03.12.1998 – 2 AZR 773/97), kann also im Bedarfsfall den Ausspruch von Kündigungen erleichtern (vgl. BAG a. a. O.) oder unmöglich machen.

Auch der Einsatz eines Dienstplanprogramms bedingt nicht etwa, dass damit die Sollarbeitszeiten Ihrer Arbeitnehmer zutreffend bestimmt und planerisch abgerufen werden müssten. Mit Ausnahme weniger tariflicher Bereiche – z. B. gewerbliche Tarifverträge Reinigung, Catering usw. – gewähren alle heute üblichen Tarifverträge einen monatlichen Pauschallohn (z. B. EUR 2.400,-). Diesem monatlichen Pauschallohn liegt auch



eine pauschale, also in jedem Monat fixe Sollarbeitszeit zu Grunde. Diese Monatsarbeitszeit ist in den meisten Tarifverträgen eher versteckt angegeben und kann nur anhand des auf die Stunde entfallenden Vergütungsanteils und des dort angegebenen Faktors (z. B. § 24 Abs. 3 S3 TVöD – Faktor 4,348) ermittelt werden (bei 38,5 Std./Woche also 167,4 Stunden; bei 40 Std./Woche also 173,92 Stunden). Bezogen auf das Jahr ergäbe sich so bei 38,5 Std./Woche eine Jahresarbeitszeit von 2.008,8 bzw. bei 40 Std./Woche von 2.087,04 Stunden. Bei den Überprüfungen ist aber üblicherweise festzustellen, dass die Ist-Arbeitszeit durchschnittlich tatsächlich zwischen 1.800 bis 1.900 Stunden liegt. Bei 700 Vollkräften (VK) ergeben sich damit Abweichungen zwischen (theoretischer) Sollarbeitszeit und tatsächlich abgerufener Arbeitszeit zwischen 10 bis 50 VK bzw. Personalmehrkosten zwischen 400 TEUR bis zu 2.000 TEUR.



Ebenso häufig findet sich in Einrichtungen eine sehr eng am Personalschlüssel der betreuten Bewohner oder Personalbedarfsberechnung der versorgten Fälle orientierte (fehlerhafte) Dienstplanung im Pflegebereich, die jeweils einkalkulierte Abwesenheitszeiten für Urlaub oder Krankheit nicht oder nur unzureichend berücksichtigt und im Ergebnis entweder zu hohen Fremdpersonalkosten oder einem Personalüberhang führen. Nach Berücksichtigung der Abwesenheitszeiten stehen nämlich dann nur noch in Früh- und Spätschicht 2 statt 3 Mitarbeiter zur Verfügung.

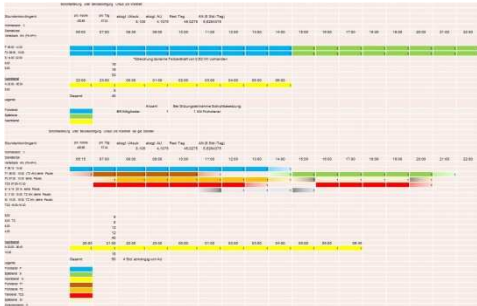
### Ursachen und Lösungen

Die Ursachen genauso wie die Lösungen sind stets individuell für jede Einrichtung zu ermitteln. Alle Dienstplanprogramme (genauso wie jeder Dienstplaner) berücksichtigt bei der Dienstplanung nur die Wochenarbeitszeit und verteilt sie auf 5 Arbeitstage je Kalenderwoche und betrachtet dabei nur die Arbeitstage von Montag bis Freitag, obwohl Ihre Mitarbeiter von Montag bis Sonntag eingesetzt werden. Die so ermittelten Einsatzstage werden in den Standardeinstellungen um eventuelle Wochenfeiertage automatisch verringert und die Wochen-/Monatsarbeitszeit vermindert und zwar unabhängig davon, ob Ihr Tarifvertrag eine solche Minderung vorsieht und unter welchen Voraussetzungen – das Entgeltfortzahlungsgesetz sieht eine solche Minderung nicht vor (vgl. zuletzt LAG Baden-Württemberg Ur. v. 03.08.2010 – 22 Sa 24/10), der TVöD nur, wenn der Beschäftigte nach dem Dienstplan tatsächlich dienstfrei am Feiertag geplant ist. Darüber hinaus weist nur der Februar eines



Kalenderjahres ohne Schaltjahr eine Teilbarkeit durch die Kalenderwoche auf, das Kalenderjahr selbst ist es ohnehin nicht. Der für statistische Berechnungen angesetzte Wert von 30 Tagen je Kalendermonat entspricht gleichfalls nicht der Jahreszahl an Kalendertagen. Bei einer Einrichtung mit etwa 9.400 Mitarbeitern ergibt sich durch den Ansatz der Wocheneinsatztage statt der Monatsarbeitszeit, der fehlerhaften Behandlung von Wochenfeiertagen usw. ein Nichtabruf der Sollarbeitszeit im Umfang von bis zu 130 Vollkräften, selbst wenn unterstellt wird, dass jeder Mitarbeiter an der Hälfte der Wochenfeiertage als dienstfrei geplant war. Dies entspricht bei einem Arbeitgeberbrutto von durchschnittlich EUR 40.000,--/Jahr Mehrkosten von etwa EUR 5.200.000,--.

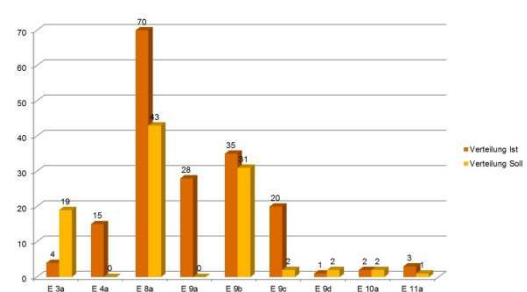
Das ist ein erhebliches Problem, das durch eine bessere Berücksichtigung von Abwesenheitszeiten und eine flexiblere Dienstplanung gelöst werden muss.



Die Korrektur solcher Fehlerquellen erschöpft sich jedoch nicht in der Korrektur solcher fehlerhafter Einstellungen im Dienstplanprogramm. Häufig finden sich nämlich in Einrichtungen Betriebsvereinbarungen, die gleichfalls auf diesen Fehlannahmen beruhen, einen Einsatz an 5 Tagen in der Woche vorschreiben, zum vollständigen Abruf der monatlichen Sollarbeitszeit im Kalendermonat vorschreiben, obwohl ein Tarifvertrag einen Ausgleichszeitraum von 3, 6

oder 12 Monaten und eine Arbeitszeitkontoregelung vorsehen. Inhalt des Mitbestimmungsrechtes des Betriebsrates nach § 87 BetrVG ist zwar nur wann die Arbeitnehmer arbeiten, nicht wie lange (vgl. BAG Beschl. v. 22.03.2003 – 1 ABR 28/02 und v. 24.01.2006 – 1 ABR 6/05), gleichwohl ist das individuelle Vorgehen zur Korrektur nur individuell für die jeweilige Einrichtung festzulegen. Dementsprechend empfiehlt sich im Regelfall, dies im Zusammenhang mit der Korrektur der schon eingangs dargestellten Planungsfehler (Nichtberücksichtigung der Abwesenheitszeiten) vorzunehmen, da eine veränderte Dienstplanung immer auch eine Verringerung der körperlichen Belastungen bedingen sollte.

Fehlerhafte Eingruppierungen können ihrerseits auf fehlerhafte Anwendung von Eingruppierungskriterien oder im Rahmen der Fachkraftgewinnung gewährte höhere Vergütungen oder einem tatsächlichen Überhang an bestimmten Beschäftigtengruppen zurückzuführen sein. Eine korrigierende Rückgruppierung ist bei fehlerhaften Eingruppierungen jederzeit ohne Ausspruch einer Änderungskündigung möglich, da der Arbeitgeber nur dann vergüten will, was dem Arbeitnehmer tatsächlich zusteht (so BAG Urte. v. 24.01.2007



– 4 AZR 28/06), sofern die von der Rechtsprechung vorgegebenen Kriterien für eine solche Korrektur vorliegen. War die höhere Vergütung zur Fachkraftgewinnung zwingend, lässt sich dies statt durch eine zu hohe Eingruppierung besser durch die Vereinbarung einer individuellen außertariflichen, auf Tarifierhöhungen aber anrechenbare Zulage realisieren, die je nach Vereinbarung bei der Zuschlagsberechnung dann keine Berücksichtigung findet. Liegt tatsächlich ein Personalüberhang vor und sind betriebsbedingte Kündigungen nicht zu vermeiden sollten moderne Transferkonzepte zur sozialverträglichen Gestaltung oder Notlagentarifgestaltungen geprüft werden. Hier sind Job-to-Job Vermittlungen ebenso möglich, wie zeitlich begrenzte Arbeitszeiterhöhung oder der Verzicht auf das 13. Monatsgehalt usw.

Nach etwa 6-12 Monaten Tätigkeit mit konsequenter Umsetzung der Korrekturen eventueller Fehler kann im Regelfall die Kostenquote wieder auf eine Normgröße zurückgeführt werden. Mit einem dann der tatsächlichen Wertigkeit der Tätigkeit entsprechenden Stellenplan besteht dann das Planungsinstrument, um eine erlösorientierte Personalbedarfsplanung zu realisieren. Die Korrektur der Fehler im Bereich Dienstplanprogramm und Dienstplanung ermöglicht seinerseits einen vollständigen Abruf der jeweiligen Sollarbeitszeit eines Arbeitnehmers.

### Nachhaltiger Kundennutzen

Nach etwa 6-12 Monaten Tätigkeit mit konsequenter Umsetzung der Korrekturen eventueller Fehler kann im Regelfall die Kostenquote wieder auf eine Normgröße zurückgeführt werden. Mit einem dann der tatsächlichen Wertigkeit der Tätigkeit entsprechenden Stellenplan besteht dann das Planungsinstrument, um eine erlösorientierte Personalbedarfsplanung zu realisieren. Die Korrektur der Fehler im Bereich Dienstplanprogramm und Dienstplanung ermöglicht seinerseits einen vollständigen Abruf der jeweiligen Sollarbeitszeit eines Arbeitnehmers.

**Ihr Nutzen.....**

- Reifegradanalyse:** Eine konsequente Fehlerbehebung und ein systematisches Wiedereingliederungsmanagement sind Grundvoraussetzung, um die Erhaltung des vorgegebenen Personalbedarfs zu unterstützen.
- Personalbedarfsplanung:** Die Analyse der Arbeitszeit und deren Aufteilung im Dienstplan ermöglicht konkrete Steuerungsmaßnahmen hinsichtlich Sollarbeitszeit und Arbeitsintensität.
- Personalplanung:** Personalplanung auf Basis der Auslastung sowie faktischer Engpassstellen reduziert Personalbedarfsplanungen, um einen Personalüberhang zu vermeiden.
- Personalplanung:** Personalplanung auf Basis der Auslastung sowie faktischer Engpassstellen reduziert Personalbedarfsplanungen, um einen Personalüberhang zu vermeiden.

ermöglicht seinerseits einen vollständigen Abruf der jeweiligen Sollarbeitszeit eines Arbeitnehmers.

Die konsequente Überwachung der Abwesenheitszeiten der Arbeitnehmer vermeidet dauerhaft das Entstehen von Personalüberhängen zur Abdeckung des Versorgungsbedarfs, wozu auch ein entsprechendes Wiedereingliederungsmanagement realisiert wird.