

Die Rechnung geht nicht auf

Zur Reduzierung von Personalkosten in Krankenhäusern



Auf den Preisdruck in den Krankenhäusern haben die Arbeitgeber mit Tarifflicht, Ausgründungen sowie Entlassungen reagiert. Dies alles soll helfen, die Personalkosten zu reduzieren (vgl. „Das System macht krank. Betriebsratsarbeit im Krankenhaus“, dbr 10/2010, Seite 34). Das ist eine Rechnung, die nicht aufgeht, meinen Peter Cremer und Ingo Hamm.

Mit Tarifflicht, Ausgründungen sowie Entlassungen von Beschäftigten haben die Arbeitgeber auf den Preisdruck in den Krankenhäusern reagiert – und damit nur auf den ersten Blick erfolgreich gehandelt.

Folgen der Personalreduzierung

Unter der Position „Personalaufwand“ in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung konnten zahlreiche Krankenhäuser in den letzten Jahren deutliche Reduzierungen verbuchen. Betrachtet man die Unternehmen aber eingehender, dann kommt man schnell zu dem Ergebnis,

dass sich die Arbeitgeber dies teuer erkaufte haben.

Hohe Rückstellungen

Bei einer Personalreduzierung erhöht sich die Anzahl der zu leistenden Überstunden. Dies führt für das Unternehmen zu einem hohen Aufwand an Rückstellungen, wenn die Überstunden nicht ausgezahlt, sondern auf Konten „geparkt“ werden. Denn für nicht bezahlte Überstunden muss ein Unternehmen Rückstellungen bilden. Die Zuführungen zu Rückstellungen sind in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung als „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ auszuweisen. Dies reduziert den Gewinn. In vielen Krankenhäusern entstehen durch die anfallenden Überstunden „Verluste“ in Höhe von mehreren Mio. €.

Hohe Arbeitsbelastung und steigende Fehlzeiten

Durch eine Reduzierung von Personal steigen in vielen Fällen die Fehlzeiten wegen Krankheit. Denn trotz wachsendem Arbeitsanfall müssen immer weniger Beschäftigte in den Krankenhäusern immer mehr Arbeit bewältigen. Diese

steigende Arbeitsbelastung zehrt an der Gesundheit der Mitarbeiter. Die Kehrseite der erheblich höheren Belastung der Mitarbeiter sind gesundheitliche Risiken (z.B. Stress, Burn-out), was wiederum zu Kosten durch Fehlzeiten führt.

Dabei gibt es verschiedene Arten der Belastung. Bei einer Pflegekraft, die auf Grund höherer Fallzahlen, der Personalreduzierung und der Arbeitsunfähigkeit von Kollegen 45 Stunden statt den tariflichen 38,5 Stunden arbeitet, besteht die Belastung in der Mehrarbeit. Bei Teilzeitkräften, die aus denselben Gründen 38,5 Stunden statt 20 Stunden arbeiten, ergeben sich zusätzlich Belastungen durch unstete Arbeitszeiten. Dies wiederum kann zu Stress im Privatleben führen.

In welchem Umfang dieser Stress Fehlzeiten nach sich zieht, lässt sich dabei nicht exakt bestimmen. Auch langfristige Auswirkungen (z.B. eingeschränkte Erwerbsfähigkeit) stellen sich erst in ferner Zukunft ein und sind als aktueller Kostenfaktor noch nicht vorhanden. Die Probleme werden so in die Zukunft geschoben, wenn die Verantwortlichen längst an anderer Stelle sind und die Betroffenen sich mit ihren Leiden herumschlagen müssen. Doch



Peter Cremer und Ingo Hamm beraten Betriebsräte zur Arbeitszeit, zum Arbeitsrecht und zu wirtschaftlichen Themen www.chronosagentur.de

Beispiel für die Berechnung der Kosten von Fehlzeiten

Geht man von 223 Nettoarbeitstagen je Beschäftigtem des beispielhaften Unternehmens aus und beträgt der Personalaufwand 37,3 Mio. € im Jahr, dann „kostet“ ein Mitarbeiter den Arbeitgeber 169 € im Schnitt am Tag. Die Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeiten belaufen sich bei durchschnittlich 14,5 Fehltagen auf rund 2,43 Mio. €.

1. Berechnung der Personalkosten je Vollzeitbeschäftigtem	37,3 Mio. € Personalaufwand/Jahr 991 Mitarbeiter	= rund 37.639 € Personalkosten je Mitarbeiter im Jahr
2. Berechnung der Personalkosten je Arbeitstag	37.639 € 223 Arbeitstage	= rund 169 € Personalkosten je Mitarbeiter je Arbeitstag
3. Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten aller Mitarbeiter	169 € x 14,5 Fehltag x 991 Mitarbeiter	= rund 2,43 Mio. €

bereits heute ist der „Teufelskreis“ bei der Personalreduzierung feststellbar: Bei einer zu geringen Personaldecke steigt die Krankheitsrate, die fehlenden Mitarbeiter müssen durch Überstunden der übrigen Mitarbeiter kompensiert werden, was eine weitere Überlastung und damit eine weitere Erhöhung der Fehlzeiten zur Folge haben kann.

Einsatz von Leiharbeit ist teurer als gedacht

Um die beschriebenen Nachteile des Personalabbaus zu reduzieren, setzen Arbeitgeber vermehrt – gerade auch in der Pflege – Leiharbeitnehmer ein. Dem Betriebsrat wird dieser Einsatz mit dem Argument der Entlastung der Stammbesetzung schmackhaft gemacht. Dies gehe nicht mit eigenem neu einzustellendem Personal, so das Argument vieler Arbeitgeber, weil der Einsatz von Leiharbeitnehmern deutlich günstiger sei. Doch dies ist ein Mythos, wie sich leicht widerlegen lässt.

Zu den direkten und indirekten Kosten von Leiharbeit zählt/zählen laut der

IG-Metall-Broschüre „Die Kostenfalle – Leiharbeit ist nicht so billig wie gedacht“:

- > Einstellungskosten (z.B. Personalsuche, Personalauswahl);
- > Administrationskosten (z.B. Vertragsverhandlung);
- > Kosten der Personalstelle, Lohnbuchhaltung;
- > Einarbeitungs- und Anlernkosten;
- > Qualifikations- und Weiterbildungskosten;
- > Krankheitsbedingte Fehlzeiten;
- > Koordinationskosten (z.B. Einbindung in Betriebsabläufe);
- > Sozialkosten (z.B. Unruhe im Sozialgefüge);
- > Kosten der Entlassung von Stammbeschäftigten (z.B. Kündigungsfristen, Sozialplan, Abfindung, Ausstellung von Arbeitszeugnissen, Imageschaden).

Ein Rechenbeispiel

Das nachfolgende Rechenbeispiel zeigt, wie sich der Einsatz von zusätzlichem Personal kostenreduzierend auswirken kann, weil dadurch die Über-

stunden und die hierdurch verursachten hohen Rückstellungen und gegebenenfalls auch die hohen Fehlzeiten und deren hohe Kosten zurückgehen.

Ein Krankenhaus mit 991 Beschäftigten hat einen Krankenstand von 6,5 %. Dies bedeutet, dass jeder Mitarbeiter im Schnitt 14,5 Tage im Jahr wegen krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit fehlt. Dies hat für das Krankenhaus Kosten von rund 2,43 Mio. € im Jahr zur Folge (vgl. das Rechenbeispiel auf dieser Seite).

Sparen durch Einstellung

Wenn dieses Krankenhaus die Fehlzeitenquote wegen Krankheit um 1 % reduziert, dann spart es rein rechnerisch circa 380.000 € im Jahr ein (vgl. das Rechenbeispiel zur Einsparung auf dieser Seite).

Mit den ersparten rund 380.000 € könnte das Krankenhaus insgesamt etwa 10 Vollzeitkräfte finanzieren, beispielsweise durch die Festanstellung der bisher eingesetzten Leiharbeitnehmer. Zwar muss der Arbeitgeber die 380.000 € erst einmal aufbringen – die neuen Mitarbeiter helfen aber bei der Reduzierung der Überstunden, was zu einer Einsparung an Rückstellungen führt. Zudem können sie zu einer Reduzierung der Krankenstände beitragen. Die oben genannten Zahlen beziehen sich bei dem untersuchten Unternehmen übrigens nur auf die Pflegekräfte. Analysiert man alle Mitarbeiter, so spart der Krankenhausbetreiber erheblich mehr.

Fazit

Was hier am Beispiel eines Krankenhauses aufgezeigt wurde, gilt für viele andere Branchen in gleicher Weise: Der Abbau von Beschäftigten erhöht den Bedarf nach teurem Ersatz für ausfallende Kräfte. Die hierdurch entstehenden Belastungen lassen sich durch eine Erhöhung des Stammpersonals reduzieren, so dass das Unternehmen auch ohne eine Änderung des Umfangs der Fehlzeiten profitiert.

Profitieren können aber auch die Beschäftigten durch die verbesserten Arbeitsbedingungen. Dies wiederum kann zu einem Sinken der krankheitsbedingten Fehlzeiten führen – was eine weitere Kostenentlastung für das Unternehmen bedeutet. Oder anderes gesagt: Gesunde Arbeitsbedingungen führen zu schöneren Bilanzen. ■

Beispiel für eine Einsparung durch die Senkung der Fehlzeitenquote

1. Grundlage: Reduzierung der Fehlzeiten	Fehlzeit reduziert um 1%, von 6,5 % auf 5,5 %	= Im Schnitt 12,27 Tage krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit je Mitarbeiter (statt 14,5 Tagen)
2. Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten aller Mitarbeiter	169 € x 12,27 Fehltag x 991 Mitarbeiter	= rund 2,05 Mio. €
3. Ersparnis	2,43 Mio. € – 2,05 Mio. €	= 380.000 €