

Die kalte Reduktion der Personalressource

Ein unbeachtetes Phänomen mit
beachtenswerten Auswirkungen

Als wir Menschen uns vor rund 12.000 Jahren vom wandernden Beutejäger zum sesshaften Landwirt entwickeln, stellt dies den Ursprung der Arbeitszeitorganisation dar. Die Entdeckung der Bronze vor rund 5.000 Jahren bringt die ersten spezialisierten Schmiede und damit die Arbeitsteilung hervor. Bezahl wird Ware.

Vom Zeitlohn sind wir noch weit entfernt. Er ist eine Erfindung der Industrialisierung und noch heute die am meisten verbreitete Form der Entlohnung. Bezahl wird Zeit, womit die spannende Frage in den Raum gestellt werden muss, ob die historische Zuordnung der Begriffe Arbeitnehmer und Arbeitgeber denn überhaupt sinnvoll ist.



Rund um die Arbeitszeit rankt sich eine lange Auseinandersetzung, die in Österreich bis zum Jahr 1884 keiner gesetzlichen Beschränkung und somit auch keiner staatlichen Beschränkung unterliegt. Die harten Regulative sind Angebot und Nachfrage und das Kräfteverhältnis am Arbeitsmarkt bestimmt die Bedingungen. Die Notwendigkeit Arbeitskraft zu verkaufen, um den Lebensunterhalt zu verdienen, versetzt die Menschen bei hoher Arbeitslosigkeit in keine vorteilhafte Verhandlungsposition.

Noch Mitte des 19. Jahrhunderts liegt die tägliche Arbeitszeit in Industrie und Gewerbe zwischen 12 und 16 Stunden, was bei einer 6-Tage-Woche zu einer Arbeitszeit von bis zu 90 Stunden führt.

Erst 1884 kommt es zu bescheidenen staatlichen Regulativen. Das Hauptmotiv ist nicht die wohlfahrtsstaatliche Fürsorge, sondern der schlechte Gesundheitszustand der Jugendlichen bei der militärischen Musterung. Der Bergbau machte den Anfang. Elf Stunden tägliche Höchstarbeitszeit und das Verbot der Arbeit von Kindern unter 14 Jahren.

Im Jahr 1890 wird vor dem Hintergrund der Entstehung der Sozialdemokratischen Partei die 8-8-8-Forderung aufgestellt. Diese steht für acht Stunden Arbeit, acht Stunden Erholung und acht Stunden Schlaf. Seine gesetzliche Grundlage findet der Achtstundentag allerdings erst 1918 in Anbetracht einer revolutionären Situation.

Ein Anfang ist gemacht. Noch besteht die Woche aus sechs Arbeitstagen und im Arbeitsurlaubsgesetz wird der einwöchige Jahresurlaub festgelegt. Das entspricht einer Netto-Arbeitszeit von

2.360 Stunden. Noch vor diesen Veränderungen arbeiten die Menschen mindestens 3000 Stunden pro Jahr. Freizeit ist nur dem Adel und dem reichen Müßiggängern vorbehalten.

Verhandlungen zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen führen im Laufe der Jahre zu einer kontinuierlichen Reduktion der jährlichen Netto-Arbeitszeit. Im Jahr 2000 sind es im Industriestaat Japan nicht mehr als 2.000 Stunden pro Jahr, in den USA immerhin noch 1.800 Stunden und in Deutschland und in Österreich sind es im Durchschnitt knapp 1.600 Stunden. Ausgehend von 8.766 durchschnittlichen Jahresstunden, verbringen Mitarbeitende in Österreich und Deutschland demnach im Mittel etwas mehr als 18 % ihrer Zeit unmittelbar am Arbeitsplatz. Obwohl noch immer gerne für Vergleiche herangezogen, erzeugt die historische 8-8-8-Forderung in den Köpfen vieler Menschen ein Bild, das so schon lange nicht mehr existiert. Auf das Jahr bezogen ist sie – verteilt auf Arbeit, Erholung und Schlaf – längst zu einer 2-5-3-Formel geworden. Auch vor diesem Hintergrund sollte die Work-Life-Balance-Diskussion einmal geführt werden.

Zweifelsohne sind dies Verdienste hartnäckiger Arbeitnehmer*innen-Vertretungen die keinesfalls als Vorwurf zu werten sind, aber auch eine gewisse Ernüchterung darstellen.

Unbeachtet bleibt indes, dass die Netto-Personal-Ressource in den letzten Jahren durch die sogenannte „Kalte Reduktion“ eine weitere kontinuierliche Kürzung erfahren hat.

„Kalt“ deshalb, weil diese Reduktionen auf den ersten Blick zu einer vermeintlichen Verbesserung für die Arbeitnehmer*innen führen. Der Verbesserung für die Einzelnen folgt auf den zweiten Blick aber die fehlende Kompensation durch eine dementsprechende Erhöhung der Gesamtpersonalausstattung.

Wie die nachfolgende **beispielhafte** Tabelle zeigt, führt die kalte Reduktion zu einer tatsächlich verfügbaren Netto-Personal-Ressource je Vollzeitäquivalent, die bei deutlich unter 1.300 Stunden per anno zu liegen kommt und somit zu einem weitgehend unterschätzten Ausfall von mehr als 35 % führen kann. Was dies für den Ersatzbedarf bedeutet, wird bei der Ausfallsanalyse deutlich.



Tage	Stunden	%	Beschreibung
200,000	1600,000	100,0 %	Netto-Personal-Ressource bei 40 Wochenstunden
-12,500	-100,000	-6,3 %	bezahlte Mittagspause
-9,375	-75,000	-4,7 %	38,125 statt 40 Wochenstunden als kollektivvertragliche Einigung
-5,000	-38,125	-2,4 %	zusätzliche Urlaubswoche
-4,125	-33,000	-2,1 %	Zeitbonusstunden
-3,125	-25,000	-1,6 %	Umkleidezeiten
-3,000	-22,875	-1,4 %	Gesundheitstage
-2,500	-20,000	-1,3 %	keine Aliquotierung der Fortbildungsstunden für Teilzeitbeschäftigte
-2,000	-16,000	-1,0 %	Anwesenheit von Teilzeitbeschäftigten bei Dienstbesprechungen und Team-Meetings
158,375	1270,000	80,8 %	TATSÄCHLICHE Netto-Personal-Ressource
-88,625	-707,125	-35,4 %	TATSÄCHLICHER Ausfall

Das ist deshalb beachtenswert, weil seitens der Gesundheitspolitik aber auch verschiedener Finanziers, nach wie vor Personalbedarfsberechnungen Verwendung finden, die einen Personalausfall von 20 % vorgeben. (Details siehe Box 1)

Textbox 1

Bei der bezahlten Mittagspause wurde kalkulatorisch davon ausgegangen, dass je Vollzeitäquivalent 200 Arbeitstage anfallen. Wenn an jedem Tag 30 Minuten bezahlte Mittagspause in Anspruch genommen werden, dann ergibt sich daraus eine Summe von 100 Ausfallsstunden. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich diese Zahl bei 12 Stunden Anwesenheit auf 133 Präsenztage reduzieren würde bzw. sich Teilzeitbeschäftigten ebenfalls eher reduzierend auswirken würden.

Die Reduktion der Wochenarbeitszeit wird in Kollektivverträgen sehr unterschiedlich vereinbart. Dies kann dazu führen, dass trotz geltender 40-Stun-

den-Woche die tatsächliche Wochenarbeitszeit merklich darunterliegt.

Die zusätzliche Urlaubswoche ist zum einen ein bekanntes Senioritätsprinzip. Zum anderen können anstelle einer monetären Aufbesserung zusätzliche Urlaubstage bzw. Urlaubswochen vereinbart werden.

Zeitbonusstunden zählen wie zusätzliche Urlaubstage zu jenen Vergütungsformen, die anstelle einer monetären Aufbesserung gewährt werden.

Die Anerkennung von Umkleidezeiten als Arbeitszeit, geht auf eine Entscheidung des Obersten Gerichtshofes Österreichs aus dem Jahr 2018 zurück.

Da Fort- und Weiterbildungen auch von Teilzeitbeschäftigten in Anspruch genommen werden, die mitunter dazu auch verpflichtet sind, stellt sich in diesem Zusammenhang immer auch die Frage, ob diese Zeiten

in vollem Umfang oder aliquot als Arbeitszeit gewertet werden. Erfolgt die Anerkennung voll umfänglich, dann führt das dazu, dass dies sowohl kalkulatorisch als auch tatsächlich zu einem relativ höheren Ausfall führt, als dies bei Vollzeitbeschäftigten der Fall ist. Auch hier ist die Folge eine versteckte – also kalte – Reduktion der Netto-Personal-Ressource.

Ein weiterer Aspekt ist die Anwesenheitszeit von Teilzeitbeschäftigten bei Dienstbesprechungen bzw. Team-Meetings. Die Tatsache, dass Teilzeitbeschäftigten aus notwendigen Gründen keine verkürzte Anwesenheit bei Team-Meetings gewährt werden kann, führt dazu, dass mit einem wachsenden Anteil an Teilzeitbeschäftigten, auch eine Zunahme der durch Dienstbesprechungen verursachten Ausfallszeiten einhergeht. Wenngleich sich diese Zeiten für die Mitarbeitenden zurecht als Arbeitszeiten darstellen, so ist hier zu beachten,

(C) Toshi



dass diese Ausfallszeiten die Zeitressource, welche unmittelbar für die Klienten zur Verfügung gestellt wird, dementsprechend reduziert. Wie auch bei den Umkleidezeiten handelt es sich hier um Fehlzeiten, die zwar nicht zu den definierten Ausfallszeiten gehören, aber zu einer dementsprechenden Reduktion der Klienten-Kontaktzeit führt.

Text Box 2

Auf der Website des Obersten Gerichtshofes ist zur Umkleidezeit Folgendes veröffentlicht:

„Der Oberste Gerichtshof hatte zu beurteilen, ob Umkleidezeiten und Wegzeiten von Wäscheaus- und -rückgabestellen bis zum eigentlichen Tätigkeitsbereich in Krankenanstalten als

Arbeitszeit anzusehen sind. Die Beklagte betreibt eine Reihe von Landeskliniken. Nach der jeweiligen Anstaltsordnung haben die Dienstnehmer die für ihre Berufsgruppe vorgesehene Dienst- und Schutzkleidung zu tragen. Das Tragen dieser Kleidung außerhalb des Krankenhausareals ist nicht zulässig. Die Dienstkleidung muss vor Arbeitsbeginn angezogen werden. Die gebrauchte Dienstkleidung muss in der Klinik abgelegt werden und darf aus hygienischen und rechtlichen Gründen (Vermeidung von Erregerverschleppung) nicht mit nach Hause genommen werden. Die Dienstkleidung ist ausschließlich durch die Wäscherei des Krankenhauses desinfizierend zu reinigen. In etlichen Krankenanstalten bestehen Zentralgarderoben, zum Teil gibt es Wäscheausga-

be- und Wäscherücknahmeautomaten, an denen die Dienstkleidung auszufassen und nach dem Tragen zu entsorgen ist. Die Wegzeiten zwischen den Wäscheautomaten, Zentralgarderoben und Abteilungen betragen im geringsten Fall eine Minute, im längsten Fall 23 Minuten, sonst zwischen zwei und zehn Minuten.

Der Kläger (Zentralbetriebsrat) beantragte die Feststellung, dass die Dienstnehmer Anspruch auf Einrechnung der Umkleide- und Wegzeiten von der Umkleidestelle oder einer Wäscheausgabestelle bis zum dienstlichen Tätigkeitsbereich bzw. umgekehrt haben, soweit ihnen das Tragen einer speziellen Dienst- und Schutzkleidung vorgeschrieben und ein An- und Auskleiden außerhalb

der Krankenanstalt nicht gestattet ist. Die Veranlassung für das Umkleiden im Betrieb liege ausschließlich in der Aufgabenwahrnehmung der Beklagten. Die Beklagte bestritt und wandte ein, dass Wegzeiten des Arbeitnehmers von und zum Arbeitsort grundsätzlich nicht als Arbeitszeit zu qualifizieren seien. Sie würden ihn nur in die Lage versetzen, die arbeitsvertraglich geschuldete Pflicht zu erfüllen. Der Zeitaufwand sei vernachlässigbar. Das Erst- und das Berufungsgericht gaben der Klage statt.

Der Oberste Gerichtshof stellte die gesetzlichen Definitionen der Arbeitszeit sowie seine bisherige Rechtsprechung zu Umkleidezeiten dar. Danach ist die Zeit, die ein Arbeitnehmer vor seinem Eintreffen an der Arbeitsstätte zum Anziehen seiner Arbeitskleidung benötigt, im Allgemeinen nicht als Arbeitszeit zu werten. Dies legt aber eine Differenzierung nahe. Dafür schloss er sich einer Stellungnahme an, nach der es darauf ankomme, ob der Arbeitnehmer Handlungen setze, die in zeitlicher und örtlicher Hinsicht nicht Ausfluss seiner eigenen Gestaltung, sondern der Fremdbestimmung durch den Dienstgeber seien. Nur dann liege jenes Mindestmaß an Intensität der Fremdbestimmung vor, die es rechtfertige, von einer Tätigkeit oder Aufgabenerfüllung für den Dienstgeber zu sprechen. Dies treffe auf das Anlegen einer Dienstkleidung in einer Krankenanstalt für Ärzte und Pflegepersonal im Auftrag und Interesse des Dienstgebers zu.

Der Oberste Gerichtshof hob dazu hervor, dass sich hier –

anders als in bisher entschiede

-nen Fällen – die Anordnung des Dienstgebers darauf erstreckt, die Dienstkleidung ausschließlich im Krankenhaus zu wechseln. Damit ist nicht nur das An- und Ablegen der Dienstkleidung als solches vorgegeben, sondern besteht auch eine konkrete räumliche Vorgabe. Das geht über die bloße Möglichkeit des Umkleidens im Betrieb hinaus. Mit der arbeitsvertraglichen Verpflichtung zum Umkleiden vor Ort geht auch die Verpflichtung zum Abholen und Zurückgeben der Dienstkleidung im Betrieb einher. Die Umkleidezeiten und die Zurücklegung der damit verbundenen innerbetrieblichen Wegzeiten wurden hier daher als Arbeitszeit anerkannt.“

Wunsch und Wirklichkeit

Führen wir uns die gegenwärtigen Diskussionen und Berechnungen zum hinkünftig erwarteten Personalbedarf vor Augen, dann muss attestiert werden, dass all diese Phänomene bei den bekannten Hochrechnungen weitgehend unberücksichtigt bleiben.

Der Hintergrund für diese Berechnung soll kein belehrender, kein dramatisierender und schon gar kein wertender sein. Es geht vielmehr um das Bewusstmachen von Tatsachen und Fakten. Es geht um die Erkenntnis, dass subjektive Wahrnehmungen und objektive Daten zwei sehr konträre Welten darstellen können. Führungskräfte, die mit Personalwirtschaft

konfrontiert sind, aber auch Mitarbeitende die von Personalwirtschaft betroffen sind, sollten sich bei aller Emotionalität, die diesem Thema innewohnt, immer ein Maß an Besonnenheit bewahren. Es gibt allen Grund für folgende Botschaft: Zahlenspielereien und Rechnungen sollten allem voran zum Skeptizismus anfeuern. Ja, es gilt, misstrauisch zu sein. Es gilt, Kennzahlen, Daten und Fakten auf ihre Quelle hin zu untersuchen und sich Rechenwege und vermeintliche Verhandlungserfolge genauer anzusehen.

Ob Arbeitnehmer*innen-Vertretungen der Meinung sind, dass Menschen „zu viel“ oder Arbeitgeber*innen-Vertretungen der Ansicht sind, dass Menschen „zu wenig“ Zeit am Arbeitsplatz verbringen. Ob akribische Generationen-Analysen vorgenommen und zermürbende Work-Life-Diskussionen geführt werden. Die Emotionen sollten uns auf keinen Fall dazu verführen, auf die Fakten zu vergessen. Nicht zuletzt deshalb lässt die an Arbeit gebundene Zeit zwar viel Raum für Entfaltung aber wenig für Interpretation. Gerade deshalb ist folgender Appell an

Autor



www.christophzulehner.com



Prof. Dr. Christoph Zulehner

ist Speaker, Strategieexperte, Unternehmensberater und Faker. Seit über dreißig Jahren beschäftigt er sich mit wissensorientierten Organisationen und ihren Menschen. 2017 hat er das Buch "Make the Fake. Warum Erfolg die Täuschung braucht" (erschienen im Oriol Verlag) herausgebracht und ist mit den Themen "Make the Fake" und "Ko-Kompetenz - die Zukunft der Zusammenarbeit" erfolgreich als Keynote-Speaker tätig. www.christophzulehner.com

alle zu richten: Die Möglichkeiten, Gesundheitsdienstleistungen zu automatisieren oder der Künstlichen Intelligenz zu überlassen, werden sich auch in absehbarer Zukunft in Grenzen halten. Es werden Menschen sein, die für Menschen arbeiten und dafür gilt es einen erträglichen Rahmen zu gestalten.

Quellen

Atlas der Globalisierung, Das 20. Jahrhundert, Le Monde Diplomatique, Paris, 2010

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/18642/umfrage/lebenserwartung-in-oesterreich/> (abgerufen am 28-04-2022)

Döller, F. (2019): Der lange Kampf um die geregelte Arbeitszeit, in Kompetenz, <https://kompetenz-online.at/2019/04/10/der-lange-kampf-um-geregelte-arbeitszeiten/> (abgerufen am 24. Mai 2022)

Drucker, Peter. F. (2000): Die Kunst des Managements, Econ Verlag, München, S. 199

Entscheidungstext OGH, Geschäftszahl 9ObA29/18g, Entscheidungsdatum 17. Mai 2018, <https://www.ogh.gv.at/entscheidungen/entscheidungen-ogh/umkleidezeiten-in-krankenanstalten-sind-arbeitszeit/>; (abgerufen am 28-04-2022)

Entscheidungstext OGH, Geschäftszahl 9ObA29/18g, Entscheidungsdatum 17. Mai 2018, ht-

[ps://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?ResultFunctionToken=7c-9f19e3-c7b7-4200-863e-41154ea1daac&Position=1&Abfrage=Justiz&Gericht=&Rechtssatznummer=&Rechtssatz=&Fundstelle=&AenderungenSeit=Undefined&SucheNachRechtssatz=False&SucheNachText=True&GZ=9ObA29%2f18g&VonDatum=&BisDatum=08.06.2018&Norm=&ImRisSeitVonDatum=&ImRisSeitBisDatum=&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=&Dokumentnummer=JJT_20180517_OGH0002_009O-BA00029_18G0000_000](https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?ResultFunctionToken=7c-9f19e3-c7b7-4200-863e-41154ea1daac&Position=1&Abfrage=Justiz&Gericht=&Rechtssatznummer=&Rechtssatz=&Fundstelle=&AenderungenSeit=Undefined&SucheNachRechtssatz=False&SucheNachText=True&GZ=9ObA29%2f18g&VonDatum=&BisDatum=08.06.2018&Norm=&ImRisSeitVonDatum=&ImRisSeitBisDatum=&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=&Dokumentnummer=JJT_20180517_OGH0002_009O-BA00029_18G0000_000) (abgerufen am 28. Mai 2022)

Zulehner, C. (2022): Personalbedarf und Personaleinsatz in Gesundheits- und Pflegeunternehmen, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Austrian Standards plus, Wien

Christoph Zulehner

MESH – Die Evolution der Zusammenarbeit

Warum vernetzte Kompetenz
mehr ist als bloße Kooperation

SACHBUCH

 Springer

Christoph Zulehner

PERSONALBEDARF UND PERSONALEINSATZ

in Gesundheits- und Pflegeunternehmen

Maßstäbe für die Praxis



2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2022