

Zeitkonten-Gestaltung: *der Schlüssel zu einem effizienten Personaleinsatz*

- *Kurzfassung erschienen in: HRM.de-aktuell Gesundheitswesen, Ausgabe 2/2009, S. 4, sowie unter www.hrm.de -*

Zeitkonten sind heute Normalität. Ebenso normal ist aber auch, dass sie lediglich zum Verwalten der Differenzen zwischen vertraglicher und tatsächlich verbrauchter Arbeitszeit genutzt werden statt zur Unterstützung eines effizienten Personaleinsatzes. Dass dies so ist, kann gegebenenfalls leicht an den folgenden Indikatoren abgelesen werden:

- ◆ Die individuellen Zeitsalden streuen erheblich.
- ◆ Es werden Zeitguthaben aufgebaut, die nicht wieder abgebaut werden können.
- ◆ Der Minusbereich wird kaum genutzt.
- ◆ Es gibt keine klaren Regeln für den künftigen Auf- oder Abbau von Zeitsalden in Abhängigkeit von deren Höhe – also beispielsweise keine so genannte „Ampelregelung“, die bestimmt, dass ein Mitarbeiter im „roten Bereich“ auch kurzfristig ins Frei geschickt bzw., wenn er im roten Minus-Bereich ist, auch kurzfristig aus dem Frei geholt werden kann, um seinen Zeitsaldo so in Richtung Null zurückzuführen.

Alle mir bekannten Tarifverträge und AVR im Krankenhaussektor ermöglichen bei entsprechender betrieblicher Regelung die bedarfsgerechte Verteilung der Vertragsarbeitszeit über einen Ausgleichszeitraum von in der Regel 12 Monaten, so dass auch saisonale Schwankungen des Arbeitsanfalls bewältigt werden können. Hierfür werden dann Zeitkonten benötigt, die infolgedessen nach 12 Monaten ausgeglichen sein müssen. Dies sollte jedoch stets nur für das *individuelle* Zeitkonto gelten, weil es ohne Gefährdung von Patientenwohl und Wirtschaftlichkeit ausgeschlossen ist, alle Zeitkonten auf einmal zu einem bestimmten Zeitpunkt auf genau Null zu steuern. Dafür gibt es zwei gute Optionen:

- ◆ den individuell roulierenden Zeitausgleich, bei dem das individuelle Zeitkonto immer spätestens nach 12 Monaten wieder auszugleichen ist. Geschieht dies früher, beginnt zu diesem Zeitpunkt der neue Ausgleichszeitraum.
- ◆ die so genannte „dicke Nulllinie“. Hierbei wird betrieblich vereinbart, dass es zur Umsetzung des tarifvertraglichen Ausgleichszeitraums ausreichen soll, wenn der Mitarbeiter immer innerhalb von z.B. 6 Monaten wieder in den „grünen Bereich“ zurückkehrt, der z.B. Zeitsalden bis zu +/- 1x Wochen-Vertragsarbeitszeit umfasst. Dass gegen ein solches, auch den Mitarbeiterinteressen gerecht werdendes Verfahren Klage wegen Verstoßes gegen eine Tarifregelung erhoben wird, ist in unserer Beratungspraxis noch nicht vorgekommen.

Beides lässt sich bei guter Zeitkontensteuerung insbesondere dann sicher erreichen, wenn nicht versucht wird, mittels Zeitkonto Personalkapazität zu schöpfen. Reicht die Kapazität nämlich nicht aus, können Zeitkonten nicht im Sinne des fortlaufenden Ausgleichs auf die Vertragsarbeitszeit funktionieren. Versucht man nun aber – wie wir dies aus vielen Häusern kennen –, dieses Problem durch den Aufbau von Zeitguthaben zu „lösen“, vergrößert man es dadurch sogar noch. Warum? Da sich solche Zeitguthaben nicht abbauen lassen, müssen

sie in der Regel ausgezahlt werden – oder der Mitarbeiter hat die Wahl, sie auf ein anderes Konto (etwa auf ein „Arbeitszeitkonto“ gemäß § 10 TVöD; mehr hierzu unten) zu übertragen. Damit aber werden diejenigen Mitarbeiter, die an solchen Auszahlungen bzw. ggf. Übertragungen interessiert sind, dazu angereizt, auch bei fehlendem Besetzungsbedarf auf ihrem Einsatz zu bestehen. Dadurch sinkt die Arbeitsproduktivität, so dass noch mehr Personalkapazität benötigt wird, was zum weiteren Auflaufen der Zeitkonten beiträgt – und damit beginnt dieser Teufelskreis wieder von vorn.

Auszahlungen aus Zeitkonten sind also bei Kapazitätsproblemen keine Lösung, sondern verschärfen diese sogar noch. Sie können folglich höchstens bei Ausscheiden des Mitarbeiters in Frage kommen. Dies bedeutet nun jedoch keineswegs das Ende bezahlter Überstunden/Mehrarbeit. Diese muss aber, wie dies im Übrigen ja auch mitbestimmungsrechtlich korrekt ist, *im Vorhinein* vereinbart werden. Dies hat zugleich den Vorteil, dass dann auch – eventuell kostengünstigere und die Mitarbeiter entlastende – Alternativen hierzu in die Betrachtung einbezogen werden können, während bei der Auszahlung aus Zeitkonten bereits „alles zu spät“ ist.

Auszahlungen aus Zeitkonten lassen sich aber nur vermeiden, wenn diese Konten fortlaufend gesteuert werden. Dies lässt sich im Rahmen der krankenhaustypischen Monatsdienstplanung sehr leicht verankern, wenn der Dienstplaner verpflichtet wird, die folgenden – im Übrigen leicht überprüfbar – Regeln zu beachten:

- ◆ Nach Abschluss der Monatsdienstplanung müssen die Zeitkonto-Salden aller beplanten Mitarbeiter grundsätzlich (also außer bei anderweitigen konkreten Absprachen im Einzelfall) in derselben Größenordnung liegen. – Dies führt automatisch dazu, dass die Mitarbeiter mit aktuell relativ hohen Zeitsalden in weniger und/oder kürzeren Diensten eingeteilt werden als ihre Kollegen mit aktuell relativ niedrigen Zeitsalden. Das erfordert natürlich viel Fingerspitzengefühl bei der Berücksichtigung der persönlichen Belange gerade derjenigen Mitarbeiter, die bei Bedarf auch einmal kurzfristig aushelfen und nicht dadurch demotiviert werden dürfen, dass sie dann zu Hause bleiben müssen, wenn es ihnen nicht passt.
- ◆ Monatsdienstpläne dürfen grundsätzlich nur dann abgeschlossen werden, wenn kein einziges Zeitkonto im „roten Bereich“ ist, der z.B. bei +/- 2x Wochen-Vertragsarbeitszeit beginnt. – Dies führt automatisch dazu, dass der Dienstplaner stets ausreichend Sicherheitsabstand zum roten Bereich hält, damit er gar nicht erst in diese Situation kommt, und sich somit bei Bedarf auch rechtzeitig darum kümmern muss, zusätzliche Kapazität zu beschaffen oder im umgekehrten Fall Kapazität abzugeben.

Diejenigen Häuser, die dem TVöD unterfallen, haben bei der Zeitkontengestaltung das zusätzliche Problem, dass hier neben dem Zeitkonto, mit dessen Hilfe der tarifvertragliche Ausgleichszeitraum ausgeschöpft werden kann, ein so genanntes „Arbeitszeitkonto“ gemäß § 10 TVöD eingeführt werden *kann* (bzw. bei Einführung eines „Arbeitszeitkorridors“ oder einer „Rahmenzeit“ gemäß § 6 Abs. 6 bzw. 7 TVöD eingeführt werden *muss*, worauf ich an dieser Stelle jedoch nicht eingehen kann). Auf dieses Konto kann der Mitarbeiter auf freiwilliger Basis nicht nur am Ende des Ausgleichszeitraums verbliebene Zeitguthaben und -schulden übertragen, sondern auch – soweit die betrieblichen Verhältnisse dies zulassen – nicht durch Freizeit ausgeglichene Überstunden und in Zeit umgewandelte Überstunden- und

Zeitzuschläge sowie weitere, durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung zur Buchung freigegebene Kontingente (z.B. Rufbereitschafts- und Bereitschaftsdienstentgelte).

Ein solches Arbeitszeitkonto kann – auch wenn die unglückliche Begriffsbildung dies nahelegt – keinesfalls an die Stelle des oben skizzierten Zeitkontos treten; letzteres sollte daher zur Vermeidung von Missverständnissen auch nicht als Arbeitszeitkonto bezeichnet werden. Aber auch als zusätzliches Konto gefährdet es den effizienten Personaleinsatz:

- ◆ Für die Mitarbeiter wird hierdurch ein Anreiz zur „Rettung“ von Zeitguthaben über das Ende des Ausgleichszeitraums hinweg geschaffen und für Betriebs- und Personalräte ein Anreiz zur Verkürzung dieses Ausgleichszeitraums, weil dann Überträge auf das Arbeitszeitkonto wahrscheinlicher werden. In unserer Beratungspraxis ist uns in diesem Zusammenhang bereits die Forderung nach einem Ausgleichszeitraum von 1 Monat begegnet, der jeden übermonatlichen Zeitausgleich zunichte machen und die Häuser folglich zu einer minimalen Stammpersonal-Vorhaltung und bei gleichmäßigem Arbeitsanfall zu einem sehr strikten Urlaubsregime („immer gleich viele Mitarbeiter müssen in Urlaub sein“) zwingen würde; beides übrigens auch nicht im Sinne der Mitarbeiter.
- ◆ Diese Problematik wird noch dadurch verschärft, dass über „sein“ Arbeitszeitkonto der Mitarbeiter verfügt – und ja in der Regel nicht vorab eingeschätzt werden kann, wann genau er wie viel Zeitguthaben entnehmen will. Dies erschwert die Personalbedarfsplanung ebenso wie die Option, in das Arbeitszeitkonto Entgeltansprüche einzubringen, weil in der Regel nicht vorhergesehen werden kann, in welchem Umfang solche Entgeltansprüche entstehen werden und wie viel hiervon zu Arbeitszeitkonto-Guthaben wird.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass seit Einführung des TVöD-Arbeitszeitkontos im Herbst 2005 dieses Instrument kaum zur Anwendung gekommen ist. Seit 2009 ist nun noch erschwerend hinzugekommen, dass nach den Vorschriften des „Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ (kurz „Flexi II“) hieraus vollständige Freistellungen von mehr als einem Monat Dauer nicht mehr zulässig sind. Für solche Freistellungen wird gegebenenfalls ein Langzeitkonto benötigt, für das z.B. der TVöD eine Öffnungsklausel enthält und auf das die recht komplexen Vorschriften dieses Gesetzes sowie eines Rundschreibens des Bundesfinanzministeriums anzuwenden sind; nähere Informationen hierzu und zu diesbezüglichen Gestaltungsempfehlungen finden Sie auf dieser Homepage unter Zeit- und Langzeitkonten.

Langzeitkonten gefährden den effizienten Personaleinsatz dann nicht, wenn sie keine Zeitverbrauchsanreize entfalten, und sollten grundsätzlich als reine Lebensarbeitszeitkonten ausgelegt werden, weil sie dann bei entsprechender Regelung „nur“ zu einem vorgezogenen und zudem längerfristig vorhersehbaren Ersatzbedarf führen. Als unseres Wissens erstes deutsches Krankenhaus hat das Klinikum Ingolstadt vor einigen Monaten ein solches Langzeitkonto eingeführt – natürlich auf mitarbeiterseits freiwilliger Basis. Ob sich solche Konten tatsächlich durchsetzen werden, bleibt abzuwarten. Angesichts verringerter Altersbezüge, künftig flexiblerer Altersgrenzen und des drohenden Fachkräftemangels sehe ich hierfür keinen großen Bedarf.

Fazit: Die Gestaltung des Zeitkontos ist der vielleicht wichtigste Schlüssel zu einem effizienten Personaleinsatz, der die Mitarbeiter zugleich entlastet. Weitere Konten können, müssen aber nicht hinzukommen. Bei ihrem Einsatz ist ggf. vor allem darauf zu achten, dass sie die Effizienz des Personaleinsatzes unterstützen und nicht beeinträchtigen.