

Leitfaden für KW-Arbeitsplätze

1. Zunächst sollte geklärt werden, welcher Betrag des Personalkostenbudgets **nicht finanziert** ist:
 - Anzahl der Stellen je Vergütungsgruppe im IST
minus
Anzahl der Stellen je Vergütungsgruppe im Personalkostenbudget 2005
= Differenz (mögliche KW-Arbeitsplätze)
 - Differenz multipliziert mit den Normkosten der Vergütungsgruppe = nicht gedeckte Personalkosten.
 - Beispiel: 2 BAT Iia Stellen x 59.560,- €(Normkosten) = 119.120,- € nicht gedeckte Personalkosten.

2. Können diese Personalkosten im Jahr 2005 über **Drittmittel oder externe Erlöse** finanziert werden?
 - Ganz:
 - Teilweise:
 - Zu diesem Finanzierungsvorschlag ist die Zustimmung der/des dezentralen Controllerin/Controllers einzuholen (Abzeichnung)
 - Restbetrag nicht gedeckte Personalkosten:

3. Können diese Personalkosten im Jahre 2005 über **Einsparungen im Sachkostenbereich** finanziert werden?
 - Ganz:
 - Teilweise:
 - Zu diesem Einsparvorschlag ist die Zustimmung der/des dezentralen Controllerin/Controllers einzuholen (Abzeichnung)
 - Restbetrag nicht gedeckte Personalkosten:

4. Gibt es im Jahr 2005 **auslaufende Verträge**, die nicht verlängert werden sollen?
 - Ja:
 - Anzahl der Monate nach Ablauf des Vertrages bis zum Jahresende:
 - Normkosten der Vergütungsgruppe pro Monat:
 - Beispiel: 5 Monate (bei z.B. BAT Iia = 59.560,- €/12) = 4.963,- € x 5 = 24.815,- €
 - Restbetrag nicht gedeckte Personalkosten:

5. Gibt es im Jahr 2005 Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die **Altersteilzeit** in Anspruch nehmen können oder wollen?
 - Ja:
 - Abstimmung mit dezentraler Controllerin/dezentralem Controller über Einsparvolumen:
 - Restbetrag nicht gedeckte Personalkosten:

6. Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die im Jahre 2005 ihre **Arbeitszeit reduzieren** wollen?
- Ja:
 - Abstimmung mit dezentraler Controllerin/dezentralem Controller über Einsparvolumen:
 - Restbetrag nicht gedeckte Personalkosten:
7. Gibt es sonstige Möglichkeiten, die nicht gedeckten Personalkosten **an anderer Stelle einzusparen**?
- Ja:
 - Abstimmung mit dezentraler Controllerin/dezentralem Controller über das Einsparvolumen:
 - Restbetrag nicht gedeckte Personalkosten:

Sollte sich weiterhin ein Restbetrag nicht gedeckter Personalkosten ergeben, ist klar, dass die Planwerte des Budgets nur über die Abgabe von Personen (mit ihren IST-Personalkosten) an andere Bereiche erreicht werden kann. Es ist jetzt zu prüfen:

8. Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die von sich aus die **Abteilung verlassen** wollen?
- Ja: Sie gehen in den IAM
9. Sind diese Stellen/diese Personalkosten nicht mehr über das Budget finanziert, weil **bestimmte Aufgaben in andere Bereiche verlagert** wurden?
- Ja:
 - Beispiel: Bestimmte Laboruntersuchungen wurden bislang im Labor A vorgenommen. Im Rahmen der Laborzentralisierung werden sie zukünftig im Labor B gemacht.
 - Wurden diese Untersuchungen in der Regel von bestimmten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt?
 1. Beispiel: Die Untersuchungen wurden von Herrn Meyer und Frau Müller gemacht. Das Personalkostenbudget wurde deshalb um diese beiden Stellen reduziert.

Konsequenz: Herr Meyer und Frau Müller müssen in den IAM wechseln, wenn ihre Personalkosten ganz oder teilweise nicht anderweitig (siehe oben) erwirtschaftet werden können.
 2. Beispiel: Die Untersuchungen wurden von Herrn Meyer, Frau Müller und Frau Schulze gemacht. Das Personalkostenbudget wurde aber nur um 2 Stellen reduziert.

Konsequenz: Weiter mit Ziffer 10.

- Nein: Weiter mit Ziffer 10

10. Es ist nun von den Abteilungsleitungen festzulegen, welche Bereiche **nicht zum sog. Kerngeschäft** gehören.

- Zunächst ist zu klären, wo zukünftig die Schwerpunkte der Abteilungsaufgaben liegen werden (Strategische Ausrichtung der Behandlungs-, Untersuchungs-, Tätigkeitsschwerpunkte etc.).
 - Diese Bereiche sollten möglichst nicht angetastet werden.
- Daneben wird es Bereiche/Aufgaben/Dienstarbeit und dergl. geben, die zukünftig nicht mehr refinanziert oder weniger attraktiv sind bzw. nicht mehr die Bedeutung haben, die sie in der Vergangenheit hatten. (Zur Frage der Refinanzierung unter DRG-Gesichtspunkten kann Ihnen das Controlling hilfreiche Informationen liefern).
 - Beispiele:
 1. Bestimmte Behandlungen werden nicht mehr kostendeckend refinanziert und sollen deshalb nicht mehr erbracht werden.
 2. Eine EDV-Betreuung ist nicht mehr notwendig, weil sie zukünftig vom Rechenzentrum übernommen wird
 3. Pflegekräfte in den Ambulanzen sollen durch Arzthelferinnen ersetzt werden
 - Aus diesen Bereichen sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen, die dem IAM zugeordnet werden.
- Die Abteilungsdirektorin/der Abteilungsdirektor hat in einer kurzen schriftlichen Stellungnahme (**Strategiepapier**) darzulegen, welche Bereiche/Aufgaben oder dergl. aus welchen Gründen nicht mehr zu den Kernaufgaben der Abteilung gehören und aus denen daher die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen, die dem IAM zugeordnet werden sollen.

11. Dann ist festzulegen, **nach welchen Kriterien und mit welchem Gewicht** Mitarbeiterinnen und/oder Mitarbeiter dieser Bereiche zur Umsetzung in den IAM ausgewählt werden sollen.

- Die Verantwortung für diese Aufgabe liegt bei der Abteilungsdirektorin/dem Abteilungsdirektor. Sie/Er kann sich z.B. dieser Aufgabe selbst widmen, eine Arbeitsgruppe damit beauftragen oder einen Workshop innerhalb der Abteilung durchführen und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen.
- Die Abteilungsdirektorin/der Abteilungsdirektor ist – welche Variante sie/er auch wählen mag - in jedem Fall verpflichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung hinreichend zu informieren und das Verfahren transparent zu machen.
- Den Abteilungsleitungen wird empfohlen, sich frühzeitig mit dem IAM in Verbindung zu setzen und sich beraten zu lassen. Über den IAM kann auch

eine Moderation der Besprechungen/Informationsveranstaltungen in den Abteilungen vermittelt werden.

- Beispiel für einen Kriterienkatalog:

Kriterien	Gewicht
Kompetenz 1 (z.B. fachliches Know-how)	+++ (sehr wichtig)
Kompetenz 2 (z.B. Kundenfreundlichkeit)	++ (wichtig)
Kompetenz 3 (z.B. breite Einsatzfähigkeit)	+ (nützlich)
Dauer der Zugehörigkeit zur Abteilung	+
Soziale Kriterien (z.B. Familienstand)	++
Etc.	

- Jede Abteilung kann ein eigenes Schema (**Auswahlschema**) entwickeln, das wie im Beispiel aufgebaut sein muss.
- Dieses Auswahlschema muss gemeinsam mit dem Strategiepapier zunächst dem IAM zur Genehmigung vorgelegt werden.
 - Der IAM überprüft das Strategiepapier daraufhin, ob die Entscheidung nach sachlichen und nachvollziehbaren Kriterien gefallen ist. Eine inhaltliche Prüfung oder Bewertung der Strategie findet nicht statt.
 - Der IAM prüft, ob das Auswahlschema nach sachlichen Kriterien aufgebaut ist.
 - Ist beides der Fall, werden das Strategiepapier und das Auswahlschema vom IAM genehmigt.
 - Vorher dürfen keine Namen von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern eingefügt oder diskutiert werden!

12. Nun erst darf das **Auswahlschema mit Namen gefüllt** werden.

Beispiel:

Name	Kriterium	Gewicht
Müller	Kompetenz 1 (z.B. fachliches Know-how)	+++
	Kompetenz 2 (z.B. Kundenfreundlichkeit)	++
	Kompetenz 3 (z.B. breite Einsatzfähigkeit)	+
	Dauer der Zugehörigkeit zur Abteilung	+
	Soziale Kriterien (z.B. Familienstand)	++
Meyer	Kompetenz 1 (z.B. fachliches Know-how)	++
Etc.		

13. Auf der Grundlage dieses Auswahlschemas haben die Abteilungsleitungen eine **Feinauswahl zu treffen** und schriftlich zu begründen.
14. Es ist die Anzahl an Personen an den IAM abzugeben, die nicht mehr finanziert ist:
 - Beispiel 1: Im Rahmen des zugewiesenen Personalkostenbudgets sind zwei Stellen/Arbeitsplätze nicht mehr refinanziert: Zwei Personen gehen in den IAM.
 - Beispiel 2: Sind 3 Stellen/Arbeitsplätze nicht mehr refinanziert, gehen drei Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter.
15. Ist eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter, die/der in den IAM wechseln muss, mit der Entscheidung nicht einverstanden, kann sie/er einmalig und unverzüglich nach der Bekanntgabe schriftlich **Widerspruch bei der Abteilungsleitung** einlegen. Die Abteilungsleitung kann diesem Widerspruch abhelfen und die Bewertung ändern. Tut sie es nicht, hat sie den Widerspruch mit einer Stellungnahme unverzüglich zur Bewertung an den IAM weiterzuleiten.
16. Der IAM überprüft nur, ob die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter ihr/sein **Ermessen fehlerhaft ausgeübt** hat.
17. Hat der IAM der Auswahl zugestimmt, ist damit auch die **personalvertretungsrechtliche Zustimmung** zur Umsetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben.
18. Der **IAM informiert** die Abteilungsdirektorin/den Abteilungsdirektor, das Personalmanagement und das Controlling über die getroffenen Entscheidungen.
19. Die **Umsetzung** der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird vom Personalmanagement nicht vor dem 30.6.2005 vorgenommen.
20. Die umgesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden **kostenmäßig** ab dem 1.7. 2005 beim IAM geführt.