

## Kostenvergleich

# Temporärkräfte in der Pflege – flexibel und nur wenig teurer

Personalausfälle in der Pflege werden zunehmend mit Temporärkräften kompensiert. Das Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie hat einen Kostenvergleich zwischen diesen Temporärkräften und Festangestellten in der Pflege durchgeführt.

Von Tim Brand, Florian Liberatore, Alain Meyer

Die Personaleinsatzplanung von Pflegepersonal in Spitälern und bei anderen Leistungserbringern mit Schichtdiensten ist eine anspruchsvolle Aufgabe und mit einem hohen administrativen Aufwand verbunden. Fällt eine Pflegekraft aus, ist es für die Pflegeleitung häufig zeitaufwändig, die Verfügbarkeit des übrigen Personals zu klären und einen Ersatz zu finden.

Eine Möglichkeit, dieser Problematik entgegenzuwirken, ist der Einsatz von Temporärkräften über externe Anbieter. Dabei kann Pflegepersonal kurzfristig vor Einsatzbeginn zu einem Festpreis gebucht werden. Einige Spitälern verzichten jedoch auf Temporärkräfte aufgrund der vermeintlich höheren Kosten temporärer Pflegekräfte. In einer Studie des Winterthurer Instituts für

Gesundheitsökonomie im Auftrag des Personaldienstleisters careanesth wurde nun untersucht, wie gross der Kostenunterschied zwischen Eigenpersonal und den Temporärkräften von careanesth aus Vollkostensicht tatsächlich ist.

### Vergleich Temporäre mit Festangestellten

Für den Kostenvergleich wurde eine Vollkostenrechnung bei ausgewählten Schweizer Leistungserbringern für ihr festangestelltes Pflegepersonal durchgeführt. Dabei wurden personalbezogene Kostendaten aus zwei Spitälern, einer Rehaklinik, einem Alters- und Pflegeheim und einer Spitex-Organisation erfasst, die als typisch für die jeweiligen Pflegesettings gelten. Um die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten, wurden

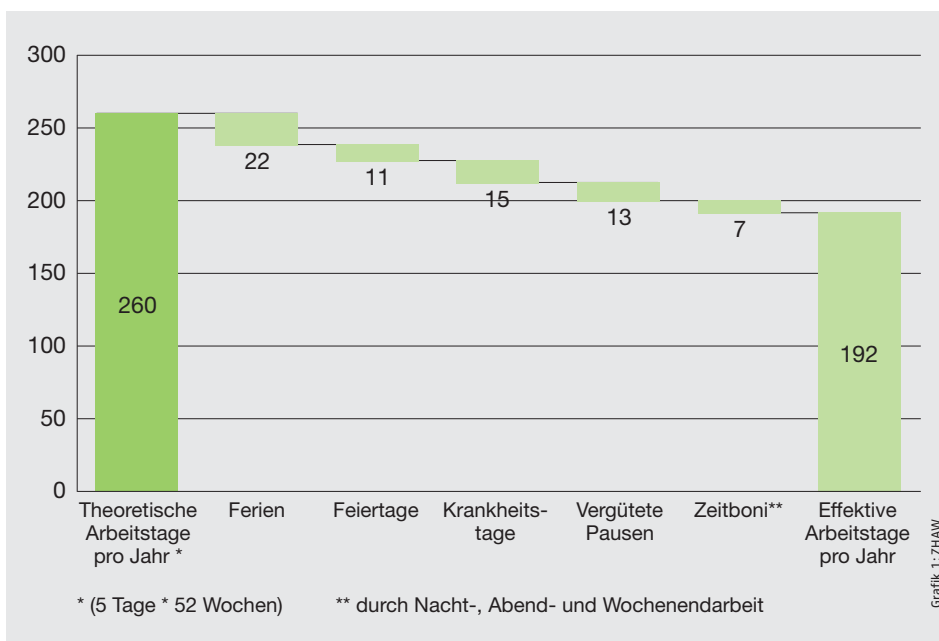
die Daten jeweils für eine etwa 30-jährige Pflegekraft mit entsprechender Berufserfahrung in Vollzeit erhoben.

Die Personalkosten nach Vollkostenansatz unterteilen sich in direkte und indirekte Personalkosten. Zu den direkten Personalkosten gehören der Bruttolohn, Sozialleistungen sowie Zuschläge für Weiterbildung und Erwerbsersatz aber auch für Nacht-, Abend-, Wochenendarbeit. Die indirekten Personalkosten bestehen aus Koordinationskosten. Darunter fallen Kosten für die Personaladministration wie HR Overhead und Rekrutierungskosten. Hinzu kommen Kosten für die Personalplanung, wie Dienstplanung und Suche bei kurzfristigen Personalausfällen.

Um eine Temporärkraft mit einer festangestellten Kraft vergleichbar zu machen, müssen die jeweiligen Kostensätze auf Basis der produktiven Arbeitszeit berechnet werden. Bei festangestellten Pflegenden müssen daher Abzüge bei der produktiven Jahresarbeitszeit durch Ferien, Krankheitszeiten oder Zeitboni für Überstunden berücksichtigt werden, die bei Temporärkräften nicht anfallen.

### Kostenunterschiede

Die Kalkulation für eine festangestellte Pflegekraft ergab eine durchschnittliche produktive Arbeitszeit von 192 Tagen von insgesamt 260 vertraglich festgelegten Arbeitstagen pro Jahr. Dadurch, dass die effektive Arbeitszeit 26 Prozent niedriger liegt als die theoretisch verfügbare Arbeitszeit, erhöhen sich die anzusetzenden Kostensätze pro effektiven Arbeitstag bei den Festangestellten spürbar. Eine Übersicht unproduktiver Arbeitszeiten, die zu einer Reduktion der anzusetzenden Arbeitstage führen, bietet Grafik 1.



Kalkulation der produktiven Arbeitstage für eine festangestellte Pflegekraft.

Die unter Berücksichtigung der produktiven Arbeitszeit kalkulierten Kostensätze der Festangestellten wurden den fixen Kostensätzen für durch careanesth vermittelte Temporärkräfte gegenübergestellt, um die Kostenunterschiede für eine vergleichbare Zeitperiode aufzuzeigen. Die Ergebnisse dieser Kostengegenüberstellung sind in Grafik 2 dargestellt. Dabei werden die vier Leistungserbringerarten (Spital, Rehabilitation, Alters- und Pflegeheime, Spitex) separat betrachtet. Als Berechnungsbasis wurde ein Vollzeitäquivalent angesetzt.

### Festangestellte 11 Prozent günstiger

Die Kosten für eine festangestellte Vollzeitkraft betragen im Mittel CHF 108 000 für 192 produktive Arbeitstage. Im Vergleich dazu fallen bei Temporärkräften für dieselbe Zeitspanne etwa Kosten von CHF 121 000 an (Grafik 2, Pauschale). Damit sind festangestellte Pflegendе durchschnittlich 11 Prozent günstiger als Temporärkräfte. Obwohl die Kosten für Temporärpersonal erwartungsgemäss höher als jene für Festangestellte sind, fällt der Kostenunterschied aus Vollkostensicht nicht mehr so stark ins Gewicht, wie es die direkten Kosten auf den ersten Blick erwarten lassen. Der Grund dafür liegt darin, dass in den gängigen Vergleichen die effektive Arbeitszeit und damit die unproduktiven Zeiten der festangestellten Pflegenden nicht berücksichtigt werden, was die festangestellten Pflegenden etwa 34 Prozent

günstiger erscheinen lässt. Weitere wichtige Kostenfaktoren, die in der Praxis bei einem Kostenvergleich häufig vernachlässigt werden, sind der personaladministrative Aufwand – z. B. Rekrutierung, Einstellung, Lohnadministration – und der Aufwand von leitenden Personen bei der Suche nach Ersatzkräften bei kurzfristigen Personalausfällen. Die Analyse der Studiendaten hat ergeben, dass das leitende Personal im Durchschnitt rund 55 Minuten pro Ausfall suchen muss.

Letztere Kosten sind vor dem Hintergrund relevant, dass Temporärkräfte primär nicht als Ersatz für Festangestellte eingesetzt werden, sondern häufig, um den kurzfristigen Personalbedarf bei Belastungsspitzen und Ausfällen des Festpersonals zu decken. Dadurch ist ihr Einsatz trotz der quantifizierten Mehrkosten sinnvoll.

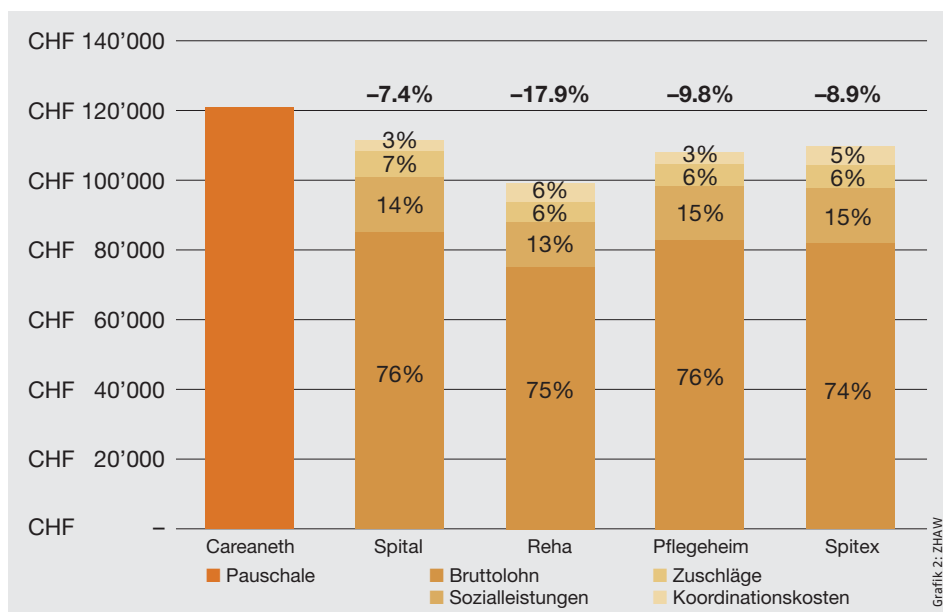
### Geringe Mehrkosten, flexiblere Planung

Insgesamt zeigt die Studie, dass Kostengerichte bei Überlegungen zum Einsatz von Temporärkräften eher von geringerer Bedeutung sind, da den errechneten Kosteneinsparungen bei Festangestellten von durchschnittlich 11 Prozent die Potenziale einer flexibleren Dienstplanung gegenübergestellt werden müssen. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit in gemischten Teams aus Temporärkräften und Festangestellten zu erreichen, sollte auf eine gute Teamkultur sowie auf ein gut funktionierendes Qualitätsmanagement geachtet werden. ■



**Tim Brand, M.Sc., PD Dr. Florian Liberatore**,  
Wissenschaftliche Mitarbeiter, Stv. Fachstellenleiter  
Management im Gesundheitswesen, Winterthurer  
Institut für Gesundheitsökonomie, School of  
Management and Law, ZHAW, Winterthur;  
[tim.brand@zhaw.ch](mailto:tim.brand@zhaw.ch), [florian.liberatore@zhaw.ch](mailto:florian.liberatore@zhaw.ch)

**Dr. Alain Meyer**, Geschäftsführer, careanesth AG,  
Zürich; [alain.meyer@careanesth.com](mailto:alain.meyer@careanesth.com)



Kostenvergleich zwischen Temporärkräften in der Pflege und festangestellten Pflegekräften verschiedener Leistungserbringer für ein Vollzeitäquivalent (VZÄ).

## Personnel temporaire légèrement plus cher

Le manque de personnel dans les soins infirmiers est de plus en plus souvent compensé par du personnel temporaire. L'Institut d'économie de la santé à Winterthour a effectué une comparaison des coûts entre le personnel infirmier temporaire et le personnel fixe.

L'étude montre que le coût moyen pour un employé à plein temps est de CHF 108 000 pour 192 jours de travail productifs. A titre de comparaison, le personnel temporaire coûte CHF 121 000 pour la même période. Cela signifie que le personnel infirmier fixe est en moyenne 11 % moins cher que le personnel temporaire. Cependant, du point de vue des coûts globaux, la différence n'est pas aussi importante que les coûts directs le suggèrent. Par conséquent, l'argument financier n'est pas si important lorsque l'on envisage de recourir à du personnel temporaire, car les calculs doivent aussi tenir compte de la possibilité de planifier plus soigneusement les tâches. ■