

Projektreport HC01

Bessere Arbeitszeiten – ein systematisches Vorgehen

Ausgangssituation

Der traditionsreiche Sozialdienstleister **Sozial Global** führt Services zur Betreuung von Bedürftigen, überwiegend älteren Klienten durch. Dabei treten Besuchsmuster von 1-mal pro Woche bis 3-mal täglich auf, zusätzlich fluktuiert die Klientenbasis aufgrund der Spezifika dieser Altersgruppe kurzfristig und stark.

Wesentliches Qualitätskriterium für die Klienten ist Kontinuität – ein möglichst kleiner Kreis derselben Mitarbeiter soll einen Klienten betreuen. Für die Mitarbeiter ist es darüber hinaus wichtig, dass die Besuchstouren wegoptimiert sind und dass die geteilten Dienste vorhersehbar und von Anzahl und Lage im akzeptablen Rahmen bleiben. Dies stellt hohe Anforderungen an die Dienstplanung.

Projektziel

Ziel des Projektes war es, die durch die Arbeitszeitgestaltung beeinflussbaren Belastungstreiber wie z.B. Länge, Struktur, Art und Anzahl der (geteilten) Dienste sowie die Stabilität der Dienstpläne und deren Änderungsstruktur zu untersuchen. Dies sollte primär durch die Analyse der Arbeitszeitdaten unter ergonomischen Gesichtspunkten erfolgen (Massendatenanalysen), aber auch durch eine fokussierte Befragung von Mitarbeitern (welche Situationen, Zeitmuster etc. sind belastend).

Darauf aufbauend sollte ermittelt werden, ob Verbesserungen durch eine Veränderung der Planung (Gute Planungspraktiken etc.) und/oder durch eine Veränderung der Strukturen (Größe und Organisation der Gruppen etc.) erreicht werden kann.

Vorgehen

Im ersten Schritt wurden geeignete Rohdaten definiert und aus dem Planungssystem abgezogen. Durch den zweiten Schritt der Datennormalisierung wurden Besonderheiten der aktuellen Organisation bereinigt.

Die Hauptarbeit war Schritt 3, die Daten in eine aussagefähige Form zu bringen. Dabei konnte eine Eigenheit der Organisation genutzt werden, welche nur selten in dieser Breite zur Verfügung steht: Die Erstellung der Serviceleistung wird durch zahlreiche Planungsgruppen erbracht, welche alle gleiche Aufgaben erbringen aber eine unterschiedliche Größe und Beschäftigtenstruktur (Teilzeit) aufweisen.

Daher ist ein normalisierter, strukturierter Vergleich der Planungsgruppen ein wertvolles und aussagefähiges Instrument zur Analyse und zur Optimierung der Gestaltung im Rahmen der Struktur und der Planungspraktik. Im Projekt wurden mehr als 25 Kennzahlen entwickelt (z.B. Klienten-, und Einsatzhäufigkeit, Arbeitslast, Anzahl der Einsätze pro Vollzeitäquivalent, kurzfristige Krankmeldungen) und übersichtlich grafisch dargestellt.



Ergebnisse

Alle im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Analysen zeigten keine dominant strukturbedingten Abhängigkeiten. Dies bedeutete im Umkehrschluss aber, dass die Struktur so gewählt werden kann, wie es eine optimierte Planungs-praxis erfordert.

Da es deutliche Unterschiede zwischen den Planungsbereichen gibt, liegen hier ausgewiesene Verbesserungspotenziale, welche gehoben werden können. Dazu wurden Best-Practice Workshops eingerichtet, in denen Planungsregeln entwickelt wurden.

In Summe wurde ein Angleichen der Standards nach Oben erreicht und die Gesamtsituation der Mitarbeiter in weiten Bereichen verbessert.

