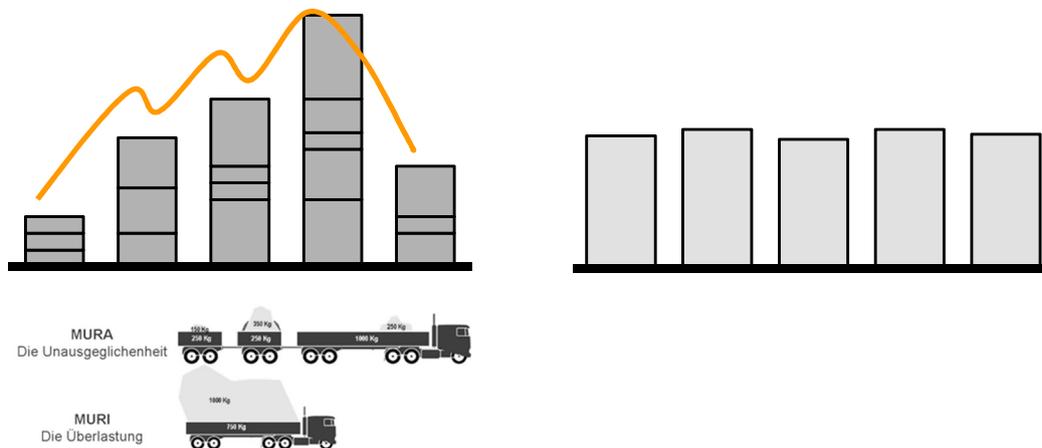


Arbeitsblatt 17: Prozessoptimierung nach LEAN/KAI-ZEN/KANBAN

1. Arbeitsorganisation

Ziele:

- Arbeitspakete gerecht verteilen: WER macht WANN WAS und WIEVIEL?
- Effektive und ruhige Arbeitsweise
- Transparenter Tagesablauf ohne Rückfragen
- Glättung der Arbeitsinhalte
- Uneingeschränkte Kundenorientierung
- Mitarbeiterzufriedenheit



1. Arbeitsanalyse

2. Workshop mit Beschäftigten zur Optimierung der Arbeitsprozesse

2.1 IST-Zustand

- Festlegung von groben Tätigkeitsinhalten (täglich, wöchentlich, monatlich)
- Tätigkeiten und Zeitaufwand (Bewohnerpunkte, Tätigkeitspunkte wie Dienstübergaben, Medikamente verteilen, Pflegewagen auffüllen, Dokumentation)
- Sondertätigkeiten festlegen (z.B. Dienstberatung, Mentor, Inkontinenzbeauftragte, QM)

2.2 Optimierungsprozesse zum SOLL-Zustand

- Mitarbeiter stellen Prozesse selbst um

Ziel:

- Vergleichbare Punktwerte unabhängig der Qualifikation! Arbeitsinhalte gleich verteilen!
- Jeder MA sollte – ohne weitere Kommunikation – den Tagesablauf visuell nachvollziehen können!

Prüfen:

- Sind alle Bewohner nach dem realen Pflegeaufwand bewertet?
- Welche Bewohner müssen von der Fachkraft zwingend versorgt werden?
- Sind individuelle Bewohnerbedürfnisse berücksichtigt? (Zeiten, Vorlieben etc.)

- Ist es möglich, Verschwendungsarten zu entfernen?
- Ist es möglich, Tätigkeiten sinnvoll zu kombinieren?
- Welche Tätigkeiten kann man aufnehmen, um Wege zu vermeiden, wenn z. B. Materialien fehlen?
- Welche Tätigkeiten kann ein anderer MA übernehmen, damit die Punktezahl angeglichen werden kann?
- Ist es sinnvoll, die Bewohnerverteilung zu überdenken?
- Sind Pausenzeiten berücksichtigt? Wie gehen Sie mit Raucherpausen um?
- Gibt es weitere Vorschläge, um den Ablauf weiter zu verbessern?

2.3 Sonderaufgaben

- Mo – So, 14-tägig, monatlich
- Tätigkeiten, die nur an bestimmten Tagen durchgeführt werden (zu den entsprechenden Wochentagen zuordnen und zeitlich bewerten)
- 14-tägige Tätigkeiten
- Monatliche Tätigkeiten etc.
- Beispiele für weitere Rubriken:
 - o Visite, Notfall, Einzug; Auszug etc.
 - o Pflegeplanung, Praxisanleitung
 - o MDK
 - o Veranstaltungen, Teambesprechungen etc.

Vorbereitung

Arbeitsanalyse

- Fotos, Laufweg (Plan des jeweiligen Wohnbereiches)
- Information der Mitarbeiter,
- Zustimmung GF/ggf. Personalvertretung/unmittelbare Frage an Kunden

2. Dienstplangestaltung

Sequenzielle, rollierende Grundplanung i.S. eines Planungsgerüsts

- In diesem Gerüst werden alle privaten und beruflichen Rahmenbedingungen sowie eine gesicherte Besetzung je Bereich verankert.
- Die Grundplanung ist keine verbindliche Jahresplanung! Monatlich können weiterhin Weiterbildungen und Tauschangelegenheiten etc. eingeplant werden. Erst dann wird der Plan wie gewohnt freigegeben.
- Diese Planung wird im Dienstplanprogramm nicht manuell eingegeben, sondern kann als Schichtmodell angelegt werden. Das Programm lässt den Plan im System durchlaufen. (Die Dauer: 4, 6 oder 8 Wochen richtet sich nach der benötigten Personalbesetzung am Wochenende und dem gewünschten Wochenendrhythmus)
- Für den Start wird ein Montag gewählt!
- Jährlich wird die Urlaubsplanung eingegeben.
- Anschließend werden die Urlaube mit den **Ressourcentagen (blau)** abgeglichen (nicht nur im 1:1 Modus). Es sind direkte und indirekte Abgleichungen möglich.
- Prüfen, ob die dadurch entstehende Dienstserie für den MA verträglich ist > ggf. untereinander abgleichen

D-Dienst Ausfallmanagement

- Der **D-Tag** ist für die Abdeckung von krankheitsbedingten Ausfallzeiten hinterlegt und für alle MA sichtbar.
- Wenn kein Einsatz erforderlich ist, hat der Mitarbeiter einen Tag MEHR frei!

- Lediglich 2 Stunden sind erforderlich!
- In der Zeit von 6:00 – 8:00 Uhr kann der MA informiert werden, dass ggf. ein Einsatz erforderlich ist.
- Flexibler Tag, um ggf. Stunden auszugleichen, Pflegeplanung zu schreiben, individuelle Betreuung zu gewährleisten, Zusatzaufgaben zu übernehmen
- Jeder weiß nun, wann er ggf. in den Dienst kommen muss und ungeplante Einsätze (außer Notfallsituationen und Gegebenheiten) werden damit aus dem Arbeitsalltag größtenteils verschwinden. Auf alle Schultern verteilt, ist die Belastung für den Einzelnen geringer und vor allem gerechter!
- Ziel ist eine Quartalsplanung > dadurch langfristiger Dienstplan und Planungssicherheit für die Mitarbeiter

Vorteile für die Mitarbeiter

- Gerechtigkeit für Mitarbeiter
- Langfristige Dienstplanung (quartalsweise) und dennoch Flexibilität
- Familiäre Rahmenbedingungen sind integriert
- Rollierende Verbindlichkeit und dadurch bessere Freizeitplanung
- Jeder MA hat ein langes Wochenende = längere Erholungsphase
- Vertretungen für Ausfallzeiten sind größtenteils geregelt
- Gerechter Einsatz bei Ausfallzeiten
- Beitrag zur Gesundheitsförderung/Prävention – Verlängerung FREI durch D-Tag
- Bei Nichteinsatz 2 Stunden Bereitschaftszeit!

Ziele:

- ✓ Mitarbeiterzufriedenheit wird gesteigert
- ✓ Einspringen aus dem FREI minimieren
- ✓ D-Tag innerhalb der Arbeitszeit und nicht zusätzlich!

Vorteile für das Unternehmen

- Aufwand zur DP-Erstellung reduziert sich deutlich

- Korrektur- und Suchaufwand bei Ausfällen sinkt
- Überstunden werden verträglich abgebaut
- Rückstellungskosten werden reduziert
- Urlaubsplanung und -abdeckung gestalten sich einfacher
- Prospektive Erkennung von Schwachstellen im Jahresplan
- Deutlich zuverlässigerer Dienstplan: Außenwirkung und Mitarbeitergewinnung!
- Krankheitsbedingte Ausfallzeiten werden langfristig reduziert

Ggf. nachteilig

- Bei offenen Stellen Schwierigkeiten in der Sequenzplanung
- „Umgewöhnen“ der Mitarbeiter (eigene Planung entlang der Sequenzen, privater Tausch auf Eigeninitiative)
- Keine Dienstplanung um Wünsche der Mitarbeiter herum
- Kosten für Bereitschaftsdienst der Mitarbeiter (D-Tage)
- D-Dienst (ggf. R-Dienst) auch in einem anderen Bereich
- D-Dienst: Bereithaltung für Früh- oder Spätdienst
- Bei MA-Wechsel: ggf. Anpassen der Sequenzen

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So			
F	F	x	S	S	S	S	x	x	F	F	x	x	S	S	S	x	x	F	F	x	x	S	S	S	x	x	F	F	x	x
F	x	x	F	F	x	x	F	F	x	S	S	S	S	x	x	F	F	x	x	S	S	S	S	x	x	F	F	x	x	
S	S	S	x	x	F	F	F	x	x	F	F	x	x	F	F	x	S	S	S	S	x	x	F	F	x	x	x	x	x	

Nach dem Rhythmusende beginnt die Dienstserie wieder von vorn = Stabilität.

Es reduziert sich die Erstellungszeit für den Dienstplan.

Jeder Mitarbeiter hat in der neuen Planung ein **langes Wochenende zur Erholung**.

Alle sich wiederholenden Wünsche sind bereits in der Grundplanung integriert!

An festen Tagen stehen in der Grundplanung mehr Zeitressourcen (Spitzenzeitenabdeckung) zur Verfügung.

= Patientenorientierung!
= MA-Orientierung!

Workshop Dienstplanung

- mit dem jeweiligen Dienstplaner

1. Einführung

2. Rahmenbedingungen (möglichst einheitlich im Unternehmen)

- Rechtliche Rahmenbedingungen:
 - o Betriebsvereinbarungen / Tarif etc.
- Einrichtungsbezogene Rahmenbedingungen:
 - o Aktuelle Problemstellungen
 - o Einsatz übergreifend?
 - o Besonderheiten
 - o Wünsche für die Zukunft
- Teambezogene Rahmenbedingungen:
 - o Bürotage?
 - o Praxisanleitung?
 - o Regelmäßige Dienstberatung
 - o Spezielle Tage mit höherer Besetzung?
 - o Sonstige
- Persönliche Rahmenbedingungen
 - o Jeder einzelne Mitarbeiter (Arbeitszeit, ggf. AV-Sonderregelungen)
 - o Alle „Wünsche“, die sich wiederholen (z.B. Montag niemals Spätdienst)
 - o Maximale Dienste am Stück (gesetzlich, tariflich, persönlich)

3. Sequenzen festlegen getrennt nach Qualifikation

- Excel-Dienstplan, Sequenzen am WE orientieren!

<u>Fachkraft / FK</u>	<u>PHK / HK</u>
F	F
S	S
N	N
Summe:	Summe:

Die Länge der Basisplanung kann zwischen den Qualifikationen variieren!

- Vorbereitung xls.-DP !
- WE verteilen: 1. WE frei / 2. WE Dienst / 3. WE frei / 4. WE Dienst
- Alle Dienste berücksichtigen!

4. Abgleich der D-Dienste im gesamten Haus

3. Optimierung Lagerräume



Ggf. existieren folgende Probleme

- Es gibt mehrere Lager
- Mitarbeiter lagern vorsorglich Material an Dritt-Stellen
- Häufig sind Materialien überflüssig oder bereits verfallen
- Häufig werden Lager als Abstellräume genutzt und machen einen Bestandsüberblick sowie eine prospektive Bedarfsplanung unmöglich
- Personenbezogene Hilfsmittel von verstorbenen Bewohnern werden von Sanitätshäusern/Erben nicht abgeholt
- Defekte Hilfsmittel werden nicht entsorgt

Durch die Optimierung des Bestandswesens und des gesamten Materialflusses, können Bestände reduziert werden.

- Einsparung von Lagerräumen, ggf. Umnutzung frei gewordener Räume
- Die Wohnbereiche der Einrichtung werden auf den tatsächlichen Bedarf ausgerichtet
- Die Regale sind von vorn und hinten zugänglich (First In – First Out ist gewährleistet)

Vorgehen

- Ermitteln des Bedarfs
- Ermitteln der Reserve
- Klare, übersichtliche Lagerhaltung

- Nach den Bereichen wird das zentrale Lager optimiert (von INNEN nach AUSSEN)
- Die Bedarfsausrichtung der einzelnen Bereiche ergibt den Gesamtbedarf für die Einrichtung.

Quellenangaben: Heymann, Heyke (2018): Unterlagen MediCrew;

Pfeffer, Joachim (2019): Grundlagen der agilen Produktentwicklung. Wangen im Allgäu