



Arbeitszeit Erfassungsraster



Arbeitszeiterfassung

In diesem Artikel beschreibt Christoph Pally ein selbst entwickeltes System zur quantitativen Erfassung der Arbeitszeit für die verschiedenen Tätigkeiten auf einer öffentlichen Beziehungsberatungsstelle. Ergänzt wird der Bericht durch die Erfahrungen mit diesem System in den letzten fünf Jahren in Affoltern und durch einen Vergleich mit drei anderen Beratungsstellen im Jahr 2008.

1. Einleitung

Ein wichtiger Grund für die Entwicklung des Arbeitszeit-Erfassungsrasters (AZE) waren wiederkehrende Fragen von Trägergemeinden, wie die Arbeitszeit auf der Beziehungsberatung Affoltern verwendet werde. Hinzu kam die eigene Beobachtung, dass sich meine Tätigkeiten an der öffentlichen Beratungsstelle wesentlich von der Zweitarbeit in meiner privaten psychologischen Praxis unterscheiden. Ich wollte einerseits selber mehr über diese Unterschiede erfahren und andererseits die AZE als Instrument benützen, um mehr Transparenz herzustellen.

In der Folge entwickelte ich einen Erfassungsraster, der in der heutigen Form seit Mitte 2004 in der ökumenischen Beziehungsberatung Affoltern und seit Beginn 2008 auf drei weiteren öffentlichen Paarberatungsstellen im Kanton Zürich Verwendung findet. Durch die mehrjährige Verwendung des gleichen Grundrasters ergibt sich die Möglichkeit, die Veränderungen im nunmehr fünfjährigen Beobachtungszeitraum zu vergleichen. Durch die Verwendung des Instrumentes durch drei benachbarte Beratungsstellen mit ähnlichem Leistungsauftrag ergeben sich Möglichkeiten zum Quervergleich.

Mit dem Erfassen der Arbeitszeit haben sich schon viele vor mir beschäftigt. Wenn wir die Industriegeschichte betrachten, begegnen wir etlichen Versuchen, die Arbeitsmenge

pro Zeit zu erfassen, zu registrieren und zu optimieren. Der amerikanische Ingenieur Frederick W. Taylor (1856-1915) und nach ihm viele andere stehen für Versuche, durch die penible Erfassung von Handgriffen und Abläufen und deren Optimierung mehr Leistung zu generieren („Taylorismus“). So wurden z.B. in den Telefonwerken im amerikanischen Hawthorne in den Jahren 1924-1932 verschiedene Experimente mit der Beleuchtungsstärke durchgeführt. Wenn mehr und stärkere Lampen montiert wurden, dann erhöhte sich prompt die Leistung der Arbeiter. Verwirrender war dann allerdings das Ergebnis, dass sich die Leistung wieder erhöhte, als die Beleuchtungsstärke zurückgefahren wurde. Der positive Effekt der Zuwendung an sich, relativ unabhängig davon was überhaupt getan wird, wird seither als Hawthorne-Effekt beschrieben.

Die Versuche, die in der Industrie gewonnenen Erkenntnisse auf die Sozialwissenschaften zu übertragen, sind neueren Datums. Die Krux der Übertragung der Industrienormen auf psychologische Dienstleistungen besteht in der Erfassung und Definition der Qualität. Wenn wir von Stückzahlen reden, die in einer bestimmten Verarbeitungsqualität in so und soviel Zeit hergestellt werden, macht dies Sinn. Unsinnig ist es jedoch, beispielsweise bei der Mediationsberatung Vorgaben aufzustellen, wie viele Scheidungen pro Zeiteinheit durchgeführt werden sollen. Schnelle Scheidungen können die Lösungsfindung für komplexe Fragestellungen verunmöglichen und die Illusion fördern, mit der Scheidung sei die seelische Lösungs- und Trauerarbeit bereits vollbracht. Aber umgekehrt kann die Zeit für eine Trennung und Scheidung drängen, wenn z.B. Formen der Gewalt akut angewendet werden und weitere Zerstörungen nur durch gesetzliche und weitere Massnahmen abgewendet werden können. Die Mediatoren müssen sich mit ihrem Vorgehen den konkreten Gegebenheiten anpassen, nicht umgekehrt!

Schon bei Taylor ging es um das Verbessern der Effizienz und um eine ökonomische Verwendung der Arbeitszeit. Das ist heute nicht anders, auch wenn man in der Industrie zeitgemäss eher von Optimierung statt von Gewinnmaximierung spricht (das letztere scheint immer mehr zur Domäne bei Finanzdienstleistern zu werden). Auch bei Optimierungsprozessen geht es um Leistung, Zeitökonomie und das Aufstellen von entsprechenden Vorgaben. Im Gesundheitswesen sind z.B. die aktuellen Bestrebungen, die Eingriffe in Spitälern mit Fallpauschalen abzurechnen, Sinnbild für die moderne Optimiererei.

Auch in der Psychologie als Teil des Gesundheitswesens werden diese Diskussionen geführt. Es gibt z.B. breit angelegte Untersuchungen, die das Durchführen von Psychotherapien unter ökonomischen Aspekten durchleuchten. Um die Frage zu entscheiden, ob Psychotherapien die Kosten des Gesundheitswesens verringern, musste der Erfolg von Beratungen an eindeutigen Veränderungen gemessen werden. Das subjektive Befinden der Patienten, es geht ihm oder ihr nach der Therapie besser, konnte dem Qualitätsanspruch vieler Forschungen nicht genügen. Daher wurden Erfolgskriterien festgelegt, in denen z.B. die gesamte Beanspruchung von Gesundheitsdienstleistungen vor- und nach einer Psychotherapie gemessen wurde. Wenn ein Patient nach einer Psychotherapie weniger zum Arzt ging und weniger Medikamente einnahm, dann war die Therapie ein Erfolg weil sie Geld sparte.

Forscher müssen bei ihren Untersuchungen die Realität verkürzen und vereinheitlichen. Dadurch schaffen sie neue Ungenauigkeiten. Oftmals ist es in der Realität so, dass eine Psychotherapie plus die Einnahme von Medikamenten zusammen am wirksamsten sind.

Nach der Schilderung einiger dieser Zusammenhänge und der historischen Basis von Arbeitszeiterfassungen dürfte klar geworden sein, auf welchem schwierigem Terrain wir uns mit dem eigenen Anliegen bewegen. Mir scheint daher die Abgrenzung wichtig, dass die AZE als Erhebungsinstrument für die konkrete Arbeit auf der Affoltermer Beziehungsberatung erstellt wurde und keine Zwecke der Normierung unserer Dienstleistungen verfolgt.

Im Gegenteil war mir von Anfang an bewusst, dass die verschiedenen Beratungsstellen verschiedene Arbeitsschwerpunkte haben und mir lag daran, diese Unterschiede achtsam zu beschreiben und nicht zu werten.

2. Aufbau der AZE

Der Leitgedanke war es, die Erfassung gemäss den üblichen Arbeitsabläufen der Paarberatung zu gruppieren. So entstanden 12 verschiedene Ressorts, die sich in 4 Gruppen zusammenfassen liessen:

- Die Gruppe 1 „Klientenarbeit“ besteht aus den Ressorts Beratungs- und Mediationsarbeit. Beide Ressorts sind wiederum aufgeteilt in die Untergruppen der direkten Arbeit wie z.B. Gespräche führen und der indirekten Arbeit wie z.B. mit den Überweisern Kontakt aufnehmen, Berichte schreiben etc.
- Die Gruppe 2 „Öffentlichkeitsarbeit“ besteht aus folgenden 4 Ressorts: Vernetzung und Mitarbeit in Fachgruppen, Telefon- und Internetberatung, Informationstätigkeiten für die Öffentlichkeit sowie Durchführen von Veranstaltungen.
- Die Gruppe 3 „Administration“ besteht aus organisatorischen Tätigkeiten für die Arbeit, der Informationsbeschaffung sowie einem Ressort „Diverses“ in die übrigen Arbeiten wie z.B. das Bereitstellen der Beratungsräume subsumiert werden.

- In der letzten Gruppe 4 werden schliesslich Abwesenheiten wie Krankheiten und Spezialtage erfasst.

Die AZE erfasst die Nettoarbeitszeit. Die Ferien und die Weiterbildungszeit werden von der Bruttoarbeitszeit subtrahiert (in der neuesten Version der AZE 2010 werden diese in einer fünften Gruppe erfasst). Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die Relationen der Ressorts zwischen Mitarbeitern mit unterschiedlichem Ferien- und Weiterbildungsanspruch vergleichbar bleiben.

Zur AZE wurde ein Manual erstellt und die Benutzer wurden in der Verwendung des Instrumentes instruiert. In mehreren Zusammenkünften sowie per Mailrundschriften wurden Unklarheiten diskutiert und die Erfassung vereinheitlicht. Tabelle 1 zeigt die AZE in der Version wie sie von 2005 – 2009 verwendet wurde. Das Beispielblatt zeigt die konkrete Erfassung des Januars 2009 eines Mitarbeiters mit 50% Teilzeitpensum.

3. Auswertung der AZE

Die AZE in der oben beschriebenen Struktur wird seit Mitte 2004 in der ökumenischen Beziehungsberatung Affoltern von der fest angestellten Beraterin und dem Berater verwendet. Ausserdem wird die AZE in den Paarberatungen von Effretikon, Uster und Rüti seit 2008 verwendet.

Es liegen lückenlose Auswertungen vor für Affoltern für die Jahre 2005 bis 2009 und für den Vergleich von Affoltern mit den drei anderen Paarberatungen für das Jahr 2008.

3.1. Auswertung im zeitlichen Verlauf 2005 bis 2009 in Affoltern

Tabelle 2 zeigt die Auswertung der AZE aus Affoltern in den vergangenen fünf Jahren. Die Stundenzahlen wurden in Prozentzahlen umgerechnet.

Arbeitszeiterfassung 2009																					
Wochentag	Datum	Arbzt/Ferien/WV/bildung	Arbeitszeit pro Tag	Leistungen nach Ressorts	Arbeitsbeginn	Arbeitsende	Mittags-/Abend-pause	Direkte klientenbezogene Arbeiten - Beratung	Allgemeine Klientenarbeiten - Beratung	Direkte klientenbezogene Arbeiten + Beratung	Allgemeine Klientenarbeit - Mediation + Rechtsberatung	Vernetzung und Mitarbeit	Telefon- und Internetberatung	Fachinformation und Wissens-transfer	Öffentlichkeits-arbeit	Arbeits-organisation	Informations- und Wissensbe-schaffung (Input)	Diverses	Krankheiten und sonstige Absenzen		
																				Monat: Januar	
Do	1		0,00	0,00																	
Fr	2		0,00	0,00																	
Sa	3		0,00	0,00																	
So	4		0,00	0,00																	
Mo	5		2,00	2,00	8,00	10,00															
Di	6		9,00	9,00	7,50	18,00	1,50														
Mi	7		1,00	1,00	8,00	9,00		5,25													
Do	8		1,00	1,00	8,00	9,00		0,50													
Fr	9		10,50	10,50	7,50	19,50	1,50	7,50													
Sa	10		0,00	0,00																	
So	11		0,00	0,00																	
Mo	12		0,50	0,50	8,00	8,50															
Di	13		9,50	9,50	8,00	18,50	1,00	3,75	0,75												
Mi	14		0,50	0,50	8,00	8,50															
Do	15		0,50	0,50	8,00	8,50															
Fr	16		7,00	7,00	8,00	15,50	0,50	5,25	0,25												
Sa	17		0,00	0,00																	
So	18		0,00	0,00																	
Mo	19		2,50	2,50	8,00	10,50															
Di	20		8,50	8,50	8,00	16,50		1,50													
Mi	21		1,00	1,00	8,00	9,00															
Do	22		1,50	1,50	8,00	9,50															
Fr	23		10,00	10,00	8,00	19,00	1,00	9,50													
Sa	24		0,00	0,00																	
So	25		0,00	0,00																	
Mo	26		3,50	3,50	8,00	11,50															
Di	27		8,50	8,50	7,50	17,00	1,00	6,75	0,25												
Mi	28		0,00	0,00																	
Do	29		3,00	3,00	8,00	11,00															
Fr	30		7,50	7,50	8,50	18,00	2,00	4,50													
Sa	31		1,00	1,00	8,00	9,00															
Total			88,50	88,50				49,25	3,00	0,00	3,00	3,50	7,50	3,50	3,50	7,25	0,50	2,50	0,50	5,00	

Tabelle 1: Beispielblatt

Einzelne Rubriken in % zur Gesamtarbeitszeit											
Jahr / Arbeitszeit	Direkte Arbeit und Vorbereitung	Beratung	Direkte Arbeit und Vorbereitung / Meditationen / Rechtsberatung	Vernetzung und Mitarbeit	Telefon- und Internetberatung	Fachinformation und Wissens-transfer	Öffentlichkeitsarbeit	Arbeitsorganisation	Informations- und Wissensbeschaffung (Input)	Diverses	Krankheiten und sonstige Abwesenheiten
2005			9%	6%	9%	1%	8%	10%	4%	2%	10%
1091h	42%		9%	6%	9%	1%	8%	10%	4%	2%	10%
2006			14%	5%	10%	3%	15%	7%	2%	3%	0%
1172 h	40%		14%	5%	10%	3%	15%	7%	2%	3%	0%
2007			9%	4%	9%	3%	11%	5%	2%	4%	0%
1164 h	52%		9%	4%	9%	3%	11%	5%	2%	4%	0%
2008			14%	3%	7%	4%	8%	9%	2%	3%	1%
1247 h	49%		14%	3%	7%	4%	8%	9%	2%	3%	1%
2009			8%	5%	7%	3%	6%	7%	2%	2%	2%
1349 h	59%		8%	5%	7%	3%	6%	7%	2%	2%	2%
Zusammenfassung Jan 05 - Dez 09: 5988 h	49%		11%	5%	8%	3%	9%	7%	2%	3%	3%
	Gruppe 1 59%		Gruppe 2 25%		Gruppe 3 12%		Gruppe 4 3%				

Tabelle 2: Arbeitszeiten nach Tätigkeiten 2005 bis 2009

Zunächst fällt in der ersten Kolonne die Steigerung der Gesamtarbeitszeit über die 5 Jahre von 1091 Stunden auf 1314 Stunden auf. Diese Steigerung um rund 20% war möglich, weil das Gesamtpensum der beiden Berater von 60% auf 70% vergrößert wurde.

Die Verteilung der Arbeitszeit auf die verschiedenen Bereiche zeigt, dass die Summe aus Beratungs- und Mediationsarbeit zwischen 51% (2005) und 67% (2009) liegt. Die Summe der vier Ressorts für die Öffentlichkeitsarbeit (Gruppe 2) schwankte im gleichen Zeitraum zwischen 21% (2009) und 33% (2006).

Wenn wir eine dritte Rechnung anstellen, nämlich die Summen bilden von Gruppe 1 und 2, so sehen wir, dass diese Summen nur sehr wenig schwanken zwischen 85% (2008) und 88% (2007). Einziger Ausreisser ist das Jahr 2005 mit 75%. In diesem Jahr war eine Beraterin über mehrere Monate krank, was sich auch in der Prozentzahl von 10% in der letzten Gruppe der Abwesenheiten manifestiert. Diese Berechnungen zeigen, dass der Ausbau der Arbeitszeit der Beratungs- und Öffentlichkeitsarbeit zugute kam. Der Anteil der Administration (Gruppe 3) und der Abwesenheiten (Gruppe 4) blieb im ganzen Beobachtungszeitraum auf praktisch konstantem Niveau.

3.2. Auswertung im Quervergleich mit anderen Stellen im 2008

In Tabelle 3 haben wir Affoltern als Stelle 4 bezeichnet und die Werte der weiteren untersuchten Dienste unter Stelle 1 bis 3 aufgelistet.

Wenn wir die Prozentzahlen der Gruppen 1 und 2 betrachten, zeigen sich erhebliche Unterschiede. Die Beratungsarbeit schwankt z.B. zwischen 47% und 58% je nach Beratungsstelle. Bei der Mediationsarbeit schwankt die Bandbreite zwischen 0% und 23%. Auch bei den verschiedenen

Formen der Öffentlichkeitsarbeit gibt es grössere Schwankungen von 1% bis 10%.

Wenn wir wiederum die Summen bilden aus den Gruppen 1 und 2, so kommen wir fast bei allen Stellen auf einen Wert von etwa 85%. Das zeigt sich auch daran, dass die Zahlen für die Administration (Gruppe 3) und für die Abwesenheiten (Gruppe 4) nur um wenige Prozentpunkte zwischen den verschiedenen Stellen schwanken und gesamthaft etwas unter 15% der Arbeitszeit liegen. Mit anderen Worten kann man sagen, dass der Anteil der „produktiven Arbeitszeit“ bei allen Stellen fast gleich hoch ist.

Der Stellenwert der Beratungsarbeit zur Mediation schwankt zwischen dem Verhältnis 2:1 (bei Stelle 1) und 4:1 (Stelle 2). Gar keine Mediation wird in der Stelle 3 angeboten. In diesem Bezirk gibt es eine separate Mediationsstelle, die diese Sparte abdeckt. Die Stelle 3 weist mit 27% in der Gruppe 2 dagegen den höchsten Anteil an Formen der Öffentlichkeitsarbeit auf.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die unterschiedlichen Zahlen die je eigenen Spezialisierungen und historisch gewachsenen Ausrichtungen der Stellen wiedergeben. Wenn wir die Zahlen für Affoltern (Stelle 4) betrachten, zeigt sich, dass im Jahr 2008 etwas weniger Beratungs- dafür leicht mehr Öffentlichkeitsarbeit geleistet wurde gegenüber den Durchschnittswerten. Wohl eher dem Zufall entspringt die Tatsache, dass die Administration und die Abwesenheiten um nicht einmal einen ganzen Prozentpunkt von den Durchschnittszahlen aller vier Stellen abwichen.

	Total Stunden	Direkte Arbeit und Vorbereitung Beratung	Direkte Arbeit und Vorbereitung Mediationen / Rechtsberatung	Vernetzung und Mitarbeit	Offene Telefon- und Internetberatung	Fachinformation und Wissenstransfer	Öffentlichkeitsarbeit	Arbeitsorganisation	Informations- und Wissensbeschaffung (Input)	Diverses	Krankheiten und sonstige Abwesenheiten
Stelle 1	2382	47.0%	23.1%	2.9%	4.7%	4.8%	2.6%	9.2%	2.9%	2.8%	0.1%
Stelle 2	1412	58.1%	13.9%	5.9%	1.2%	6.1%	1.2%	4.4%	8.5%	0.0%	0.7%
Stelle 3	1008	57.2%	nicht angeboten	7.0%	10.0%	4.5%	5.6%	7.1%	1.3%	3.0%	4.1%
Stelle 4	1247	49.1%	13.6%	3.3%	7.4%	3.6%	8.2%	8.8%	1.9%	2.8%	1.4%
		Klientenarbeit Gruppe 1		Öffentlichkeitsarbeit Gruppe 2			Administration und Organisation Gruppe 3		Abwesenheiten Gruppe 4		
Stelle 1		70.1%		14.9%			14.9%		0.1%		
Stelle 2		72.0%		14.3%			13.0%		0.7%		
Stelle 3		57.2%		27.2%			11.4%		4.1%		
Stelle 4		62.7%		22.4%			13.5%		1.4%		
Durchschnitt aller Beratungen		65.5%		19.7%			13.2%		1.6%		

Tabelle 3: Auswertung AZE für vier Beziehungsberatungen im 2008

4. Fazit

Die AZE ist aus meiner Sicht eine einfache Methode, die mit vertretbarem Aufwand recht genaue Daten liefert. Die Arbeitszeit pro Ressort kann Grundlage sein für vielerlei ökonomische Berechnungen und möglicherweise auch für Planungen. Mit den AZE Zahlen können z.B. in Verbindung mit den Jahresrechnungs-Zahlen einer Stelle die Kosten pro Ressort ermittelt werden. In Affoltern sind beispielsweise die Berater von Montag bis Freitag täglich etwa eine Stunde in der telefonischen Sprechstunde direkt erreichbar. Dieser Service kostete im Jahr 2009 rund Fr. 12'500.-. Die Frage, was für einen Nutzen diese Telefonberatung erbringt, die soundso viel kostet, diese Frage kann die AZE nicht beantworten.

Was hingegen möglich ist, ist eine Verbesserung der Transparenz wie und wofür die zur Verfügung stehende Arbeitszeit verwendet wird. Dafür eignet sich die AZE, wie die Auswertung gezeigt hat.

Im Weiteren beschreibt die AZE die spezifischen Angebote der erfassten Stellen. Wenn die Beobachtung über mehrere Jahre hinweg geführt wird, so zeigen sich prozentuale Verschiebungen zwischen den verschiedenen Ressorts. In Affoltern gab es beispielsweise über die Jahre kleinere Verschiebungen im Verhältnis zwischen der Beratungsarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit. Über die Jahre prozentual konstant blieben hingegen die Aufwendungen für die Administration. Und ebenfalls konstant und auf erstaunlich tiefem Niveau blieben die Fehlzeiten.

Die weitergehenden Fragen, welchen Nutzen die Dienstleistungen erbringen und in welcher Qualität diese Leistungen erbracht werden, bleiben offen. Wie wir in der Einleitung gesehen haben, ist die Beantwortung dieser Fragen im Gesundheitswesen aufwendig und vieldimensional. Nebst wichtigen strukturellen Merkmalen wie Standort, Ausgestaltung der Räume, Erreichbarkeit etc. spielen Variablen des

Beziehungsgeschehens zwischen Beratern und Beratenen eine entscheidende Rolle. Diese Beziehung muss in jeder einzelnen Beratung neu gepflegt und initiiert werden. Eine wichtige Grundlage dafür ist die Motivation und die Befähigung der Beraterin oder des Beraters zur positiven Beziehungsgestaltung. Solche inneren Bedingungen sind zentral in der Beratungsarbeit und doch nur schwer zu erfassen. Früher sprach man von der Berufung für eine Arbeit. Dieses Wort ist etwas aus der Mode gekommen weil nebst dem Willen und den Fähigkeiten zur guten Arbeit damit noch andere Dimensionen angesprochen sind, die sich weniger gut fassen lassen.

Christoph Pally