

# Der Langsame kann die Gesamtleistung abwerten

Von Andreas Heiber und Gerd Nett

**Ein weiteres Problem in der Einsatzplanung ist die unterschiedliche Arbeitsgeschwindigkeit der Mitarbeiter. Langsame unterwandern die Teamleistung.**

**Biefeld.** Da Menschen verschieden sind, arbeiten sie auch unterschiedlich schnell. Die Frage die

sich stellt ist nur, wie groß ist der Unterschied? Abweichungen von ein bis zwei Minuten stellen in der Regel kein Problem dar. Was ist aber, wenn ein Mitarbeiter immer fünf Minuten mehr Zeit benötigt und auch erklärt, er könne und wolle nicht schneller arbeiten? Grundsätzlich ist die Frage vor dem Hintergrund der gesetzlich

und vertraglich festgelegten Qualität zu diskutieren. Es geht also darum, dass bei gleicher Qualität der Eine deutlich länger braucht als alle Anderen.

Könnte man nicht die längere Arbeitszeit zumindest dadurch finanziell kompensieren, dass man die Mitarbeiter nach Leistung bezahlt, also nach Vorgabezeiten für einzelne Leistungen, unabhängig davon, ob sie länger oder kürzer dafür brauchen? Neben der Tatsache, dass dies aus arbeitsrechtlicher Sicht vermutlich nicht erlaubt ist (einseitige Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer und der davon abhängigen Vergütung ist nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts nicht zulässig), würde damit das Problem eventuell wirtschaftlich gelöst, nicht aber praktisch. Im Alltag bedeutet die deutlich langsamere Arbeit des einen Mitarbeiters, dass sich dessen komplette Tour verschiebt.

Die Auswirkungen sind nicht zu unterschätzen: Einige Pflegekunden freuen sich, dass der langsame Mitarbeiter immer länger bleibt als die anderen; der langsame ist sehr beliebt, die anderen Mitarbeiter damit deutlich weniger, sie machen ja nur „Dienst nach Vorschrift“. Fährt der langsame Mitarbeiter die Tour, werden ab dem zweiten Kunden alle weiteren später versorgt als wenn andere Mitarbeiter die Tour fahren. Insbesondere beim letzten Kunden ergeben sich Verschiebungen von 30 Minuten und mehr. Immer wenn die Tour gewechselt wird, verschieben sich die Zeiten für die Kunden, was dauerhaft gerade bei den letzten Kunden zur Unzufriedenheit führt. Was aber wenn es gilt, bestimmte Versorgungszeiten aufgrund medizinischer Notwendig-

keiten einzuhalten, z. B. wegen Insulin- oder anderer Medikamentengabe?

Wie kann man das Problem also lösen? Der Weg über die Bezahlung nach festgelegten Leistungszeiten führt zu keiner sinnvollen Lösung, im Gegenteil: Durch das Verhalten des langsamen Mitarbeiters werden auch die anderen Mitarbeiter unter Druck gesetzt, selbst länger zu bleiben (Stichwort: heimliche Leistungen). Eine kontinuierliche und verlässliche Einsatzplanung ist so nicht möglich, die Qualität der Versorgung wird dadurch gefährdet.

Zunächst sollte deshalb überprüft werden, warum der einzelne Mitarbeiter immer deutlich länger für die gleiche Arbeit benötigt. Dies lässt sich am Besten mit einer kollegialen Pflegevisite durchführen: Eine zweite Kraft begleitet den Mitarbeiter und schaut sich die Arbeitsweise an. Folgende Fragen können dann beantwortet werden: Gibt es Missverständnisse bei der Leistungsdefinition? Versteht der Mitarbeiter etwas anderes (und damit aufwändigeres) unter einer Leistung, als alle Anderen? Arbeitet der Mitarbeiter nicht ökonomisch? Setzt er Hilfsmittel nicht oder nicht sachgerecht ein? Welche Leistungen erbringt er noch (heimliche Leistungen)? Was verlangen die Pflegekunden von ihm, was sie von seinen Kollegen nicht verlangen? Nach der Tour kann gemeinsam ausgewertet werden, was der Begleitkraft aufgefallen ist, insbesondere zu den fünf genannten Punkten. Wenn im Rahmen der begleiteten Tour die Arbeitszeit vergleichbar der der anderen Mitarbeiter ist, stellt sich die Frage, warum die Tour gerade an diesem Tag schneller ging als am Tag davor, oder vermutlich am Tag da-

nach. Hier müsste der Mitarbeiter dann begründen, was nun anders war oder ist.

Es kann sich auch herausstellen, dass der Mitarbeiter die eine oder andere Versorgung körperlich nicht bewältigt (mangelnde Kraft bzw. fehlende Technik). Dann kann geklärt werden, wie die Tour verändert werden kann, welche zusätzlichen Hilfsmittel hier entlasten können, wie der Mitarbeiter beispielsweise in Hebetekniken geschult werden kann oder wie der Mitarbeiter durch den Einsatz von Hilfskräften (Schülern, Praktikanten) entlastet werden kann. Die längere Versorgungszeit kann auch an anderen Faktoren liegen wie fehlende Ortskenntnisse oder Orientierungsvermögen, Schwierigkeiten beim Parken/Parkplatz finden. Auch für solche Fragestellungen lassen sich gute Lösungen finden wie beispielsweise ein Fahrertraining, Sonderparkausweise oder mobile Navigationssysteme.

Wenn es jedoch an der persönlichen Einstellung des Mitarbeiters liegt, stellt sich ernsthaft die Frage, ob dieser Mitarbeiter für das Team tragfähig ist. Er wertet durch sein persönlich motiviertes Verhalten die Arbeitsweise aller anderen Kollegen ab, die ja eine gute Pflege erbringen. Gerade wenn man auch die Sprengkraft solch eines Verhaltens verdeutlichen kann, wird man immer einvernehmliche und sinnvolle Lösungen finden. //

## INFORMATION

Andreas Heiber und Gerd Nett: Handbuch ambulante Einsatzplanung, Vincentz Network, Tel.: (05 11) 9 91 00 22.