

Unternehmerischer Erfolg

Auf die Mitte kommt es an

Das Management von Pflegeunternehmen sollte der Personalentwicklung einen höheren Stellenwert geben. Denn Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Zufriedenheit des vorhandenen Personals zu steigern, um den **Erfolg der Einrichtung** zu sichern. Dabei ist besonders das mittlere Management gefragt.

Die Altenhilfe-Branche befindet sich in der Entwicklung zu einer Wirtschaftsbranche. Zwei Gründe treiben diesen Umbruch: Die deutliche steigende Nachfrage und die durch die Pflegeversicherung besser gewordene Finanzierung. Die Folgen der Entwicklung sind ein zunehmender Wettbewerb unter Betreibern und Investoren, mehr Bürokratie in den Einrichtungen und Personalknappheit besonders bei den Pflegenden.

Viele Anbieter sind mit einer solchen Situation überfordert. Das gilt selbst für große Betreiber, die durch Übernahmen bestehender Einrichtungen gewachsen sind. Denn konkret bedeutete dies fast immer: Übernahme von Unternehmen, die schlecht gemanagt wurden. Und wenn große Betreiber durch Übernahmen wachsen, übernehmen sie nicht nur

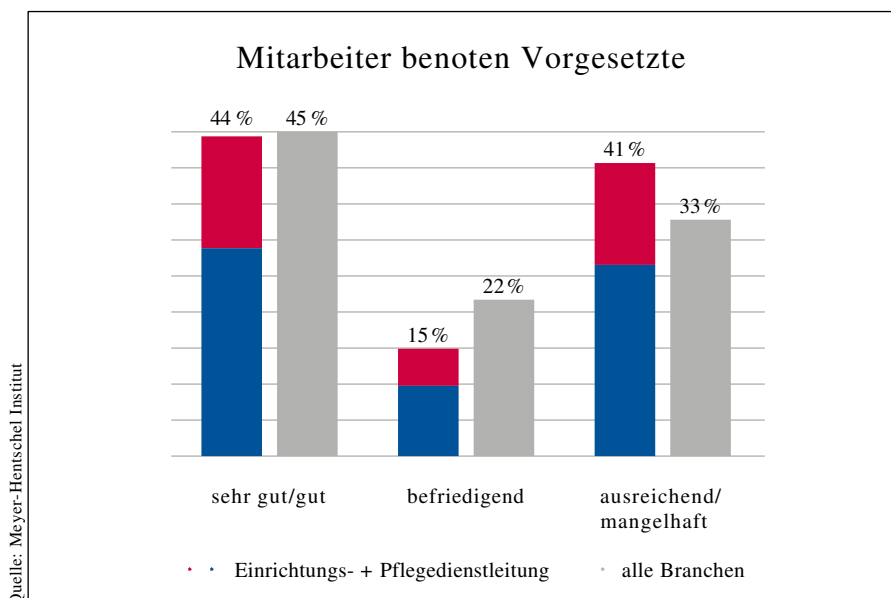
Kunden, Häuser und Plätze des Vorgängers, sondern häufig auch das Management der Einrichtungen.

Neue, international aufgestellte Betreiber bearbeiten den Markt außerdem häufig mit Organisationsstrukturen, die nicht zur Altenhilfe passen und die eher den Strukturen von Einzelhandelsketten ähneln. Im Vergleich zu einem Supermarkt ist ein Pflegeheim aber eine komplexe Organisation, bei der die Mitarbeiter einen hohen Beitrag zur Wertschöpfung, der Produktqualität und der Kundenzufriedenheit leisten. Hierarchische Strukturen mit Regionalleitungen und anderen zwischengeschalteten Stabsstellen sind daher für diese Marktverhältnisse nur bedingt geeignet.

Baustelle Personalführung

Das **Meyer-Hentschel Institut** hat im Dezember vergangenen Jahres eine Befragung unter Altenpflegekräften durchgeführt. Dabei sollten Einrichtungsleitungen und Pflegedienstleitungen mit Schulnoten bewertet werden. Dabei gaben 44 Prozent der Befragten ihren Führungskräften die Note „gut“ oder sogar „sehr gut“ (Grafik links). 41 Prozent verteilen die Noten „ausreichend“ oder „mangelhaft“. Die Antworten wurden mit einer Studie der **Hochschule Niederrhein** aus dem Jahr 2016 verglichen. Das Ergebnis: Bei den guten Noten schneiden Führungskräfte der Altenpflege fast ebenso gut ab wie der Durchschnitt aller Branchen. Einen erkennbaren Unterschied gibt es jedoch bei den schlechten Noten. Da liegt der Durchschnitt aller Branchen bei 33 Prozent, in der Altenpflege sind es jedoch 41 Prozent der Befragten, die ihren Vorgesetzten schlechte Noten geben.

Ein weiteres Ergebnis der Studie: Das vergleichsweise schwache Abschneiden der Altenpflegebranche wird durch die schlecht bewerteten Einrichtungsleitungen verursacht. Nur 41 Prozent erreichen



Führungskräfte in der Altenpflege bekommen häufiger schlechte Noten von ihren Mitarbeitern als in anderen Branchen.

eine gute Note, fast die Hälfte (47 Prozent) wird mit „ausreichend“ oder „mangelhaft“ bewertet.

Was könnte man dagegen tun? Zwei Strategien sollten eine Betrachtung wert sein. Erstens: Die Mitarbeiterorientierung. Die wichtigsten Menschen in der Altenpflege sind die Mitarbeiter. Sie sind die Leistungserbringer am Bewohner. Sie sind verantwortlich für die Qualität, für die Stimmung im Haus, für das Image des Unternehmens. Sie sind eine knappe Ressource und der größte Kostenblock. Einem Controller fallen beim Thema Kostenblock Dinge ein wie Löhne niedrig halten, nicht zu viele Sozialleistungen etc. Ein Unternehmer sollte anders denken. Der größte Kostenblock ist fast immer auch das wertvollste Asset eines Unternehmens. Also muss er dafür sorgen, dass er für diese Kosten einen maximalen Output bekommt.

Fokus auf die Mitarbeiter

Solche Überlegungen, die den Mitarbeiter in seiner Bedeutung für das Unternehmen streng genommen noch vor die Kunden und die Investoren setzen, sind relativ neu. Ihr prominentester Vertreter ist **Richard Branson**, Gründer der **Virgin Group**, einem Dienstleistungskonzern mit Fluglinien, Bahnlinien und Hotels. Sein Vermögen beläuft sich auf geschätzte fünf Milliarden US-Dollar. Er ist also vermutlich ein handfester Unternehmer und kein Sozialromantiker. Branson hat erkannt, dass nachhaltige Renditen in Dienstleistungsunternehmen nur über Fokussierung auf die Mitarbeiter möglich sind.

Wie aber installiert man eine stark mitarbeiterzentrierte Strategie auf der Arbeitsebene? Das geht nur über das mittlere Management, Einrichtungs-, Wohnbereichs- und Pflegedienstleitungen. Aber Vorgaben und Schulungen allein werden nicht reichen. Verhalten lässt sich am besten über Verhalten beeinflussen. Das Verhalten der Unternehmensspitze gegenüber dem mittleren Management ist der Knackpunkt. Druck von oben führt zu Druck nach unten. Schlechte Kommunikation führt zu falscher Information. Unfreundlichkeit multipliziert sich. Die Lösung klingt einfach, aber sie ist natürlich nicht einfach umzusetzen.

Organisationen anpassen

Der zweite Ansatzpunkt lautet Dezentralisierung. Gerade in der Wachstumsphase eines Marktes geht es darum, mehr Entscheidungsfreiheit und unternehmerische Verantwortung in die einzelnen Häuser zu bringen. Und damit den spezifischen Besonderheiten der einzelnen Standorte gerechter zu werden. Eine Zentrale kann dies nur schwer leisten.

Wer wachsen will, kann Dezentralisierung zu seinem Vorteil nutzen. Ein Vorbild könnte die **Globus Gruppe** St. Wendel sein. 1966 mit ihrem ers-

ten großflächigen Verbrauchermarkt gestartet, betreibt das Unternehmen heute 170 Standorte. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind überdurchschnittlich hoch. Möglich wurde dies durch eine menschenbezogene Unternehmenskultur und konsequente Delegation von Verantwortung an die einzelnen Marktleiter. Der Firmensitz in St. Wendel trägt bezeichnenderweise den Namen „Koordination“. Ein weiteres Detail, das den Mitarbeitern ihre besondere Rolle kommuniziert: Es gibt auf dem Firmenparkplatz keine reservierten Parkplätze für Geschäftsführung und Management. Jeder parkt, wo er einen Platz findet. Selbst ein Auszubildender darf sich auf den besten Parkplatz stellen.

Gerade das mittlere Management, häufig als größte Baustelle in der Pflegebranche gesehen, könnte zur Lösung vieler aktueller Probleme beitragen. Die Unternehmensleitung muss jedoch aktiv werden und sich intensiv mit der Mentalität ihres mittleren Managements befassen. Für die Top-Leute muss es heißen: Middle management first!

Gastautor dieses Beitrags ist Gundolf Meyer-Hentschel, CEO des Meyer-Hentschel Instituts (meyer-hentschel.com).

„Schlechte Kommunikation führt zu falscher Information.“



Gundolf Meyer-Hentschel,
Meyer-Hentschel Institut

Naiapollo healthcare

Beste Beratung für gesunde Investments

- ✓ Ermittlung der fairen Pachthöhe und Pflegesätze
- ✓ Kaufpreiseinschätzung für Betrieb und/oder Immobilie
- ✓ Vermittlung von Betreibern und Investoren
- ✓ Exklusive Datenbank mit historischen und aktuellen Daten zur Belegungsquote, Pflegesätzen und Mietentwicklung

Ihr persönlicher Ansprechpartner:

Dipl. Kfm. Sebastian Deppe
Tel. 069 – 970 505 0
sebastian.deppe@nai-apollo.de
www.apollo-healthcare.de