

NACHRICHTEN

Nach 20 Jahren: avendi-Geschäftsführer verlässt das Unternehmen

Neue Aufgaben für avendi-Chef Weiss

Patrick Weiss wollte zeigen, dass gute Qualität und Mitarbeiterorientierung mit einer vernünftigen Rendite vereinbar sind. Seit fast 20 Jahren steht er an der Spitze des Pflege-Unternehmens avendi in Mannheim – im Januar ist Schluss. Hat er sein Ziel erreicht?

Interview: Steve Schrader

Herr Weiss, Sie wollen in Ihrem Unternehmen eine wertorientierte Organisationskultur auf den Weg bringen. Was bedeutet das konkret?

Wir haben uns vor drei Jahren auf den Weg gemacht und eine komplette Bestandserhebung gemacht. Wir wollten wissen: Ist unser Führungsstil durch Begriffe wie Kontrolle, Misstrauen und starre Vorgaben geprägt? Oder gibt es eine Vertrauens- und Willkommenskultur? Wir haben mit allen Führungskräften darüber gesprochen, was wir unter einer Unternehmenskultur verstehen. Es geht dabei um Offenheit, Transparenz, Partizipation, Augenhöhe, Feh-

HINTERGRUND

Patrick Weiss ist Geschäftsführer des privaten Pflegeanbieters avendi in Mannheim. Der Rechtsanwalt hat das Unternehmen im Jahr 2000 gegründet, heute gehören 19 Pflegeheime, zwei Service-Wohnanlagen und fünf ambulante Pflegedienste zum Portfolio. Zum 31. Januar 2020 wird der 56-Jährige das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen und sein Lebenswerk in andere Hände übergeben. Weiss will sich dann neuen Herausforderungen stellen.

lerkultur, Angstfreiheit und Kommunikation. Und die Erkenntnis, dass ein Großteil unserer Probleme im Alltag durch Konflikte entsteht. Untereinander oder auch durch die Hierarchien.

Was haben Sie dann verändert?

Weniger Hierarchien und mehr Vertrauen und Verantwortung sind die

Stichworte. Wir werden zum Beispiel die Wohnbereiche in unseren Einrichtungen so aufstellen, dass die Teams aus sich selbst heraus funktionieren. Dienstplangestaltung, Urlaubsplanung, Einstellung von neuen Mitarbeitern, Versetzung, die Auszubildenden bis hin zur Frage, welche Bewohner auf welchen Wohnbereich aufgenommen werden: Das sind Themen, die autark im Team gesteuert werden sollen.

Was bedeutet das für Ihre Leitungsstruktur, wird es bei Ihnen noch die klassische Aufteilung Heimleiter – PDL – WBL geben?

Die Funktionen sind ja qua Gesetz. Doch unsere Pflegedienstleitungen erhalten eine Aufgabenbeschreibung, die dem Begriff verantwortliche Pflegefachkraft sehr nahekommt, also den gesamten Pflegeprozess fokussiert. Und nicht mehr, wie es jetzt oft passiert, 50 Prozent ihrer Zeit mit der Dienstplangestaltung verbringt.

Ist das neue Konzept bereits in der Praxis erprobt?

Wir erproben es derzeit in einer Piloteneinrichtung in Steinbach im Norden von Frankfurt. Da läuft das schon ziemlich gut und in die richtige Richtung. Und in den anderen Einrichtungen fangen wir sukzessive auch damit an.

Wie vermitteln Sie Ihren Führungskräften diese Vertrauenskultur?

Der größte Teil unserer Führungskräfte kommt aus dem eigenen Nachwuchs. Wenn wir Interviews führen, achten wir natürlich darauf, dass Schlüsselqualifikationen, wie Kommunikation, Konfliktmanagement, Werteorientierung und eine menschliche und vernünftige Herangehensweise neben den professionellen Strukturen vorhanden sind. Dann gibt es für alle Führungskräfte einen



Foto: avendi

// Das Erfolgsrezept: Weniger Hierarchien und mehr Vertrauen und Verantwortung für die einzelnen Mitarbeiter //

Patrick Weiss

großen Coaching-Workshop. Diese Managementtagung findet mindestens einmal im Jahr statt und geht über zwei bis drei Tage. Darüber hinaus bieten wir auch Einzelcoaching an, wo es uns notwendig erscheint.

Schauen wir auf den Markt. Ihr Unternehmen hat einen stationären Fokus, betreibt aber auch ambulante Dienste. Wie sehen die weiteren Wachstumspläne aus?

In den vergangenen Jahren haben wir uns auf die inhaltliche Optimierung und Modernisierung unserer Einrichtungen konzentriert. Und wir haben vor allem den Ausbau unseres ambulanten Geschäftsfeldes forciert. Die ambulanten Dienste bei uns wachsen deutlich stärker als der stationäre Bereich. Und wir beschäftigen uns natürlich auch mit neuen Wohnformen. Aktuell erarbeiten wir beispielsweise Pläne für ein ambulantes Dorf, das sowohl nach SGB XI als auch SGB XII funktioniert.

Der Bau rein stationärer Einrichtungen ist demnach nicht mehr attraktiv?

Attraktiv ist es schon. Wir sind auch an zwei bis drei Neubauprojekten dran, wobei wir immer Pflege mit Wohnen verbinden. Aber die Lage muss stimmen – wir wollen ja nicht am Waldrand oder neben dem Fuß-

ballstadion bauen, sondern an zentralen Lagen. Und da wird es immer schwieriger, entsprechende Grundstücke zu erwerben. Da ist fast nichts mehr zu machen. Doch da, wo es uns möglich erscheint, würde ich auch immer wieder stationäre Pflegeeinrichtungen bauen – weil es ohne einfach nicht geht.

All das klingt nach einem umfangreichen Change-Prozess. Und auch bei Ihnen stehen große Veränderungen an. Sie werden avendi zum 31. Januar 2020 verlassen. Warum?

Ja, das stimmt. Ich habe das Unternehmen im Jahr 2000 gegründet und seitdem kontinuierlich aufgebaut. Ich bin jetzt 56 Jahre alt – da überlegt man sich, ob man das weiter bis zum Ruhestand machen oder eine andere Aufgabe meistern will. Und die Frage habe ich jetzt beantwortet: Ich will meinem Leben noch einmal frischen Wind verleihen und schauen, was sich noch ergibt. Ich bin gegenüber den Gesellschaftern seinerzeit angetreten um zu beweisen, dass man eine gute Qualität mit einer vernünftigen Rendite verbinden kann. Und das hat funktioniert. Jetzt kann ich die Geschicke des Unternehmens ruhigen Gewissens in andere Hände geben.

Gibt es schon Pläne für die Zukunft?

Ich werde wieder in meinen alten Beruf als Anwalt einsteigen und auch als Berater arbeiten. Sehr gern will ich meine Erfahrungen in Vorträgen, Workshops und Seminaren weitergeben. Das ist eine neue Herausforderung, auf die ich mich freue. Ich schliesse es aber auch nicht aus, bei entsprechenden Arbeitsbedingungen erneut operativ verantwortlich tätig zu werden.

Eine Auszeit nehmen und ein Jahr um die Welt segeln, daran haben Sie also nicht gedacht?

(lacht) Nein, das wäre mir zu viel. Ich werde sicher mal schauen, dass ich ein paar Wochen ganz für mich habe, um das alles mal sacken zu lassen. Das ist so eine Art bewusstes Abschiednehmen. Da wird sicherlich noch die eine oder andere Träne fließen. Aber dann konzentriere ich mich wieder auf die Pflege.