

Die wichtigsten Aufgaben der Geschäftsführung von Pflegediensten: eine Stellenbeschreibung

Den Betrieb nicht länger blind manövrieren



Vielen Pflegediensten geht es finanz- und betriebswirtschaftlich schlecht, weil Geschäftsführungen sich z. B. auch noch um pflegepraktische Belange kümmern, anstatt ihre Führungsaufgaben zu erfüllen. Besserung tritt ein, wenn Leitungskräfte lernen, zu delegieren und sich auf Aufgaben wie Marketing, Strategie- und Personalentwicklung zu konzentrieren.

Von Ralph Wißgott

Was kann ich tun, um das Unternehmen weiter zu verbessern und erfolgreicher zu machen? Diese Frage sollte sich jeder Inhaber/Geschäftsführer eines ambulanten Pflegedienstes täglich stellen.

In vielen Pflegediensten ist es nach wie vor so, dass Inhaber oder Geschäftsführer ihre Aufgaben kaum wahrnehmen. In vielen Diensten ist der Inhaber auch gleichzeitig PDL. Viele PDLs sind als Stationsleitung oder Fachbereichsleitung positioniert. Stellenbeschreibungen existieren in vielen Einrichtungen für examiniertes und nicht examiniertes Pflegepersonal, für die Verwaltungskräfte, für stellv. PDL und PDL. Bisher haben wir in noch keiner Einrichtung eine Stellenbeschreibung für den Inhaber oder Geschäftsführer gefunden.

Natürlich ist es wichtig, die korrekte Versorgung aller Pflegebedürftigen erstrangig sicherzustellen, viele Inhaber bzw. Geschäftsführer „verlieren“ sich allerdings in diesem

Den Pflegedienst auf Erfolgskurs zu bringen, setzt voraus, dass die Geschäftsführung ihre zentralen Aufgabenbereiche kennt und beherrscht.

Foto: imago

Tagesgeschäft. Und so ist es nicht verwunderlich, dass es immer noch, vielleicht sogar zunehmend Pflegedienste gibt, denen es betriebs- und finanzwirtschaftlich nicht sehr gut geht. In der Beratung ambulanter Einrichtungen stößt man immer wieder auf die zuvor beschriebenen Umstände. Daher drängt sich die Notwendigkeit auf, Tätigkeitsfelder

für die Geschäftsführung klar zu formulieren und durch Coaching der Inhaber bzw. Geschäftsführer, diese in die Lage zu versetzen, diesen Aufgaben auch nachkommen zu können, inhaltlich sowie zeitlich.

Die folgenden Ausführungen benennen deshalb die Aufgaben, die eine Pflegedienst-Geschäftsführung insbesondere zu erfüllen hat.

► Problem + Lösung

Problem: Vielen Geschäftsführungen und Inhabern mangelt es an der Kompetenz, Arbeiten zu delegieren. Sie denken, nur sie selbst könnten bestimmte Dinge zufrieden stellend erledigen. Das führt dazu, dass sie sich aufreiben: Es bleibt keine Zeit für wesentliche Aufgaben, wie z. B. Strategieentwicklung.

Lösung: Wenn Führungskräfte lernen, Aufgaben an Mitarbeiter zu übertragen, werden sie merken, dass um sie herum ein

Team von Personen entsteht, das mit an definierten Zielen des Unternehmens arbeitet. Geeigneten Mitarbeitern Aufgaben zu übertragen, entlastet die Geschäftsführung und sorgt für zufriedener Mitarbeiter. Der Pflegedienst-Geschäftsführer, der alles alleine regeln, organisieren und lösen will und dadurch aber permanent überlastet ist und übel gelaunt auftritt, sollte deshalb – schon aus Eigeninteresse – der Vergangenheit angehören.

Häusliche
Pflege

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind ein Muss

Befragungen (siehe *Mehr zum Thema* am Beitragsende) von Pflegedienst-Geschäftsführungen und -Inhabern zeigen, dass der Großteil der Pflegedienste noch immer „blind“ manövriert wird. Es fehlen betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Auswertungen und Statistiken können entweder nicht gedeutet werden oder existieren erst gar nicht. Von der dauerhaften und periodischen Betrachtung einiger wesentlicher Kennziffern mal ganz zu schweigen. So lässt sich kein Unternehmen dauerhaft erfolgreich führen! Wir sprechen hier nicht über eine Wissenschaft. Jeder durchschnittliche intelligente Mensch ist in der Lage, dass notwendige Wissen über die Betriebsführung eines ambulanten Pflegedienstes zu erlernen. Voraussetzung ist, es erlernen zu wollen!

Über die finanzielle Situation sind die meisten Inhaber/Geschäftsführer deutlich besser informiert als über die betriebswirtschaftliche Situation. Denn wenn eine wesentliche Kennziffer täglich betrachtet wird, so ist es der Kontostand. Dennoch sind nur die wenigsten in der Lage Schief lagen zu erklären und die notwendigen Maßnahmen zur Wiederherstellung einer gesunden finanzwirtschaftlichen Situation zu ergreifen, da die möglichen und erfolgversprechenden Maßnahmen nicht bekannt sind. Hier klaffen bei sehr vielen Inhabern/Geschäftsführern Wissenslücken, die unbedingt geschlossen werden müssen!

Das Resultat daraus ist leider viel zu häufig die Kopf-in-den-Sand-Strategie. Es wird so lange mit den vorhandenen „Hausmittelchen“ weitergemacht, bis Jahre später der Pflegedienst hochverschuldet geschlossen werden muss.

Ideen und Konzepte entwickeln

Unternehmerischer Erfolg setzt Marktkenntnisse voraus. Märkte verändern sich ständig, so auch der ambulanten Pflege. Um hier auf dem Laufenden zu sein, müssen Management-Verantwortliche bereit dazu sein, sich Wissen anzueignen, um die aktuellen gesundheitspolitischen und pflegerischen Trends zu kennen. Dies kann zum einen durch das Le-

sen von Fachzeitschriften, Newslettern etc. geschehen, zum anderen aber auch durch den regelmäßigen Besuch von Weiterbildungen, Kongressen, Fachtagungen etc.

Während einige Pflegedienste erfolgreich „neue“ Konzepte (Spezialisierungen, Kooperationen mit Hausärzten und Kliniken, ambulant betreute Wohngruppen, stundenweise Verhinderungspflege u.v.m.) umsetzen und damit auch Ertrag und Profit erwirtschaften, wissen andere noch gar nichts von diesen Möglichkeiten. Es ist sehr wichtig, Strömungen zu erkennen, Ideen aufzugreifen, weiterzuentwickeln und sie dann umzusetzen. Ziel ist es, dem Wettbewerb immer ein Stück voraus zu sein!

Geld in Marketingaktionen investieren

Der Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit wird von vielen Pflegeeinrichtungen überhaupt nicht erkannt und umgesetzt. Eine Grundregel des Marketings ist das „Gesetz der Masse“. Sie besagt, dass je mehr Menschen das Angebot eines Unternehmens kennen, desto mehr Menschen es auch in Anspruch nehmen werden.

Es ist die Aufgabe des Inhabers bzw. Geschäftsführers dafür zu sorgen, dass so viele Menschen wie

möglich im Einzugsgebiet des Pflegedienstes von dessen Existenz und Leistungen wissen. Hierzu gibt es viele Mittel. Nicht alle davon sind erfolgversprechend. Bei Werbe- und Marketingaktivitäten gilt es immer zunächst die Frage zu beantworten, ob der Aufwand die Mittel rechtfertigt.

Anzeigenwerbung (nicht zu groß, dafür penetrant), auffällig beschriftete Firmenwagen, auffällige Dienstkleidung, Pressearbeit, Newsletter, Auftritt bei Veranstaltungen etc. sind Möglichkeiten, den Pflegedienst und seine Leistungen werden bekannt zu machen. Um herauszufinden, wie bekannt Ihr Pflegedienst ist, befragen Sie einfach Passanten in der Fußgängerzone nach den Ihnen bekannten Pflegediensten. So erfahren Sie sehr schnell, wo Sie stehen. Ein erfolgreiches Marketing setzt – wie nahezu alle erfolgversprechenden Veränderungen im Management – die notwendige Investitionsbereitschaft voraus!

Geschäftskontakte aufbauen und pflegen

Funktionierende Kontakte und Netzwerke sind im Geschäftsleben das A und O. Erfolg bedeutet oft: Zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein.

Viele Inhaber/Geschäftsführer tun sich mit dem Aufbau, vor allem

So viele Menschen wie möglich müssen von der Existenz des Dienstes wissen.

aber mit der permanenten Pflege von persönlichen, aber auch telefonischen Kontakten sehr schwer. Die beste Werbung für den Pflegedienst ist die Mund-zu-Mund-Propaganda. Viele denken, dass diese Art der Werbung kostenfrei sei. Weit gefehlt! Es kostet sehr viel Energie und Aufwand, wenn der Pflegedienst durch diese Form der Werbung leben soll. Die entsprechenden Kontakte zu akquirieren und zu pflegen, stellt eine nicht zu unterschätzende Aufgabe dar.

Damit Geschäftskontakte von dauerhaftem Ertrag sind, ist eine regelmäßige Kontaktpflege absolut notwendig. Dazu gehören Geschäftsessen zur rechten Zeit zum rechten Anlass genau so wie gesellschaftliche Veranstaltungen (Feiern, Events etc.).

Leistungspotenzial von Mitarbeitern abrufen

Viele Inhaber bzw. Geschäftsführer haben nicht gelernt zu delegieren. Aber kein Unternehmer dieser Welt ist ganz allein erfolgreich geworden. Um dauerhaft erfolgreich zu sein, ist es absolut notwendig, das eigene Wissen zu vervielfältigen, sprich an Mitarbeiter weiterzugeben. Viele Mitarbeiter werden in ihrer Leistungsbereitschaft und ihrem Leistungsvermögen unterschätzt. Das führt dazu, dass ein enormes

Leistungspotenzial vom Unternehmen nicht abgerufen wird.

Eine gute Führungskraft ermittelt die Stärken sowie die Schwächen der Mitarbeiter (Beurteilungssystem) und versucht, durch die Verteilung von Aufgaben und Tätigkeiten sich selbst zu entlasten und zugleich Mitarbeiter zu fördern, weiter zu entwickeln.

In vielen Pflegediensten findet eine solche Entwicklung kaum statt. Die Konsequenz daraus sind stöhnende Inhaber/Geschäftsführer, die in Arbeit ersticken, die sie ja nicht abgeben können, weil ihre Mitarbeiter diese angeblich nicht erledigen können. Dass es auch anders geht, zeigen Pflegedienste mit 50 und mehr Mitarbeitern, mit 200 und mehr Patienten.

Die Grundbereitschaft und das Verständnis für die Notwendigkeit von Führung und Entwicklung müssen vorhanden sein!

Sich Zeit nehmen für die wesentlichen Aufgaben

Eine ganz wesentliche Aufgabe des Inhabers/Geschäftsführers ist die Kundengewinnung. Nicht umsonst sind die Pflegedienste besonders erfolgreich, in denen der Inhaber/Geschäftsführer selbst nicht mehr bzw. nur in den Anfängen anteilig in der Pflege tätig war bzw. ist.



Ralph Wißgott,
Inhaber der
Unternehmens-
beratung Wiß-
gott in Dort-
mund,
www.uw-b.de

Um Kunden zu gewinnen, bedarf es Zeit. Zeit, um die dafür notwendigen Konzepte zu entwickeln. Zeit, um diese Konzepte umzusetzen. Zeit für Werbekampagnen, Zeit für Kontaktaufbau und -pflege, Zeit für Kooperationen, Zeit für strategische Ideenentwicklung etc. In diesem letzten Punkt zeigt sich die Grundvoraussetzung für alle Aufgaben, die jeder Inhaber bzw. Geschäftsführer wahrzunehmen hat: Er muss Zeit für sie investieren. Das mag zunächst banal klingen, ist es aber nicht. Denn allzu oft muss man feststellen, dass sich Management-Verantwortliche eben nicht die Zeit nehmen für diese wichtigen Aufgaben, sondern meinen, vieles von dem, was hier angesprochen wurde, „nebenbei“ erledigen zu können.

Deshalb gilt: Jeder Inhaber/Geschäftsführer muss sich Zeit für die wesentlichen Führungsaufgaben schaffen! Indem er etwa für PDL - Aufgaben andere Mitarbeiter beschäftigt und sich zur Bewältigung seiner Aufgaben Unterstützung in den Bereichen holt, in denen er Defizite erkannt hat. Das kann durch Beratung und Unterstützung von Fachleuten genau so wie durch Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen oder auch durch die Anstellung von Fachleuten gelingen.

Wichtig ist, die Aufgaben zu erkennen und anzugehen, sich ihnen zu stellen und nicht weiter zu ignorieren. Andernfalls ist ein Überleben der Einrichtung sehr fraglich.

Stellen Sie sich als Inhaber bzw. Geschäftsführer ab sofort also jeden Abend die Frage: Was habe ich heute getan, um das Unternehmen weiter zu verbessern und erfolgreicher zu machen? ■

Mehr zum Thema

Eine Befragung von 100 Pflegediensten u. a. zu deren wirtschaftlicher Situation hat die Unternehmensberatung Wißgott selbst im letzten Jahr durchgeführt. Einen Beitrag zu den Studienergebnissen lesen Sie in der nächsten Ausgabe von **HÄUSLICHE PFLEGE**.

Fragen zur Studie und **zum Thema** allgemein können Sie per E-Mail an den Autoren richten: rw@uw-b.de