

**INTERVIEW**

Bei der Firmen-  
gründung wollte  
ich beweisen, dass  
man eine gute  
Qualität mit einer  
vernünftigen  
Rendite verbinden  
kann.

Patrick Weiss, Geschäftsführer  
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.



avendi-Geschäftsführer Patrick Weiss setzt auf Vertrauen und Eigeninitiative

**„Wir brauchen einen neuen Führungsstil“**

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

**WEISS:** Wir haben uns vor drei Jahren auf den Weg gemacht und haben 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 drüber gesprochen, was wir unter einer Unternehmenskultur verstehen. Es geht dabei um Offenheit, Transparenz, Partizipation, Augenhöhe, Fehlerkultur, Angstfreiheit und Kommunikation. Und die Erkenntnis, dass ein Großteil unserer Probleme im Alltag durch Konflikte entstehen. Untereinander oder auch durch die Hierarchien.

Was haben Sie dann verändert?

**WEISS:** 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, welcher 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?

**WEISS:** Die Funktionen sind ja qua Gesetz gesetzt. 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?

**WEISS:** Wir erproben es derzeit in einer Piloteinrichtung 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?

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

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 Aufgaben 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 konkrete 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.

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

**WEISS (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. ●

Interview: Steve Schrader

**mega.com**  
ein deutscher Hersteller für  
**Bewegungsmelder**  
drahtlos, kompatibel mit fast  
allen Schwesterrufanlagen.  
Info unter 04191/9085-0  
www.megacom-gmbh.de