

## MARKT

ABC-Personal-Strategie für kleine und mittelständische Unternehmen

## Pflegerkräfte fördern und fordern

Der Hamburger Pflegedienst „Hilfe Daheim“ agiert konsequent, um die engagierten Mitarbeiter zu schützen und macht die Leistungen in A-, B- und C-Kategorien transparent. Was zunächst erstmal hart klingt, kommt bei den Mitarbeitern sehr gut an.



Mitarbeiterbesprechung im Hamburger Pflegedienst Hilfe Daheim. Früher konnte sich Johannes Tamme (oben re.) aus zwanzig Bewerbern die besten zwei aussuchen, heute investiert er in geeignete Pflegekräfte. Foto: Pflegedienst Hilfe daheim

Von Jens Gieseler

**Hamburg //** Rund 10 000 Einsätze fährt „Hilfe Daheim“ pro Monat in Hamburg. Gerade in einer Großstadt ist ein ambulanter Pflegedienst von Empfehlungen seiner Kunden abhängig – zumal der Dienst sich vorwiegend auf fünf Stadtteile konzentriert. Deswegen setzt Inhaber Johannes Tamme auf die Qualität seiner Pflegekräfte. Und obwohl in einem Sozialberuf tätig, scheut er sich deshalb nicht, sie in A, B oder C einzuteilen.

Das bedeutet, A-Mitarbeiter sind seine Zugpferde. Und während die Bs noch unauffällig mitfahren und gefördert Wachstumspotenzial besitzen, bremsen die C-Mitarbeiter –

bildlich gesprochen, denn Kunden und Kollegen beschwerten sich über deren geringe Leistung. Das will sich Tamme in seinem eng begrenzten Arbeitsgebiet nicht leisten: „Aktuell haben wir zwei Drittel ausgezeichnete Mitarbeiter.“ Ein weiteres Drittel sei auf dem Weg und lediglich mit einem C-Mitarbeiter spricht der Chef momentan intensiv.

Als Kriterien für diese Einteilung nennt er Bindung an den Betrieb, Teamarbeit, Flexibilität, Fortbildung oder Menschenbild. Denn für den überzeugten Christen und Geschäftsmann bedeutet Qualität neben dem fachlichen Know-how vor allem Respekt, Wertschätzung und ein offenes Ohr für die Kunden.

Zunächst hatte der 68-Jährige diese Einteilung durch Bücher des amerikanischen Top-Managers Jack Welch kennengelernt.

#### Minderleister fallen in kleinen Teams schneller auf

Der deutsche Personalberater Jörg Knoblauch hat die Idee zur ABC-Personal-Strategie vor allem für kleine und mittelständische Betriebe ausgebaut: „Je kleiner ein Unternehmen oder ein Team ist, desto schneller fallen Minderleister auf.“

Trotzdem werde in den meisten Betrieben offiziell darüber hinweggesehen, weil die Chefs das Ungleichgewicht hinnehmen. Doch das hält der

Schwabe, der drei Jahrzehnte ein mittelständisches Metallbauunternehmen geführt hat, für unfair: „Die Guten arbeiten für die Schlechten mit. Sie reiben sich auf oder sie verlassen den Betrieb und suchen sich einen konsequenten Chef.“

Knoblauch rät Geschäftsführern, die Mitarbeiterleistungen transparent zu machen, denn C-Mitarbeiter müssen wissen, wo sie stehen. Dann ist es Aufgabe der Chefs, in einem Gespräch rauszubekommen, ob der Mitarbeiter nicht besser kann oder nicht will. Im ersten Fall ist gezielte Fortbildung notwendig. Vielleicht sitzt der Mitarbeiter auch nicht auf dem Arbeitsplatz, der seinen Qualitäten entspricht. Es besteht also Handlungsbedarf. Im zweiten Fall ist Knoblauch rigoros: „My way or highway“. Seine Erfahrung ist sogar, wenn der Konflikt ausgesprochen ist, suchen sich 90 Prozent der Betroffenen selbst eine neue Arbeitsstelle.

#### Pflegedienst zählt zu den besten Arbeitgebern Hamburgs

Was auf den ersten Blick sehr hart klingt, kommt bei den mehr als 70 Mitarbeitern von Hilfe Daheim sehr gut an. Erst im Januar wurde der Pflegedienst wieder mit dem Titel „Beste Arbeitgeber Hamburgs“ ausgezeichnet. Die „Jury“ besteht nämlich aus sämtlichen Mitarbeitern, die ihren Arbeitgeber bewerten. In allen Kategorien liegt Hilfe Daheim deutlich über 70 Prozent und damit im grünen Bereich. Dafür gab es mit fünf Sternen die Höchstauszeichnung, die lediglich 13 andere Hamburger Unternehmen erhielten – in der Gesundheitsbranche ist die GmbH in der Fuhrsbütteler Straße sogar das einzige.

Natürlich ist die Auszeichnung wichtig für die Marke. Doch Tamme und die Mit-Inhaberin Nicole Gatz bekommen darüber hinaus ein Feedback, wo das Unternehmen erfolg-

reich agiert und wo Verbesserungspotenzial liegt. Beispielsweise war die Unternehmensstrategie 83 Prozent der Mitarbeiter bekannt – der ausgezeichnete Wert bedeutete das schlechteste Teilergebnis. In manchem DAX-Unternehmen würden da die Sektorkorken knallen. Und Tamme kommentiert: „Das ist ein Klassenwert, vor allem wenn man bedenkt, dass Pflegekräfte mit Herz und Hand direkt mit unseren Kunden arbeiten. Strategie ist ihnen nicht wichtig.“ Dagegen gibt es mehr als 90 Prozent, wenn es um die Erreichbarkeit von Führungskräften geht. Ambulante Pfleger sind den ganzen Tag unterwegs – umso wichtiger, wenn ihre Vorgesetzten am Ende des Dienstes erreichbar und ansprechbar sind und nicht bereits ihrer Freizeit frönen.

Mit seiner C-Mitarbeiterin spricht Tamme: „Zu 90 Prozent führen private Probleme zu schlechter Arbeit.“ Der Chef versucht herauszufinden, was zu der veränderten Arbeitseinstellung geführt hat. Dort versucht er zu unterstützen. Denn schließlich hat sich der Arbeitsmarkt in den 20 Jahren, die der Dienst besteht, gedreht: „Früher konnte ich unter 20 Bewerbern die besten Zwei rausuchen.“ Heute investiert er in Pflegekräfte, die ihm und seiner Kollegin geeignet erscheinen.

„Die Probezeit ist ihre Chance, die Teamkollegen zu überzeugen, dass sie langfristig zusammenarbeiten können.“ In den ersten drei, vier Monaten ist deshalb die Fluktuation relativ hoch. Doch wer sich auf das Leitbild einlässt, bleibt dem Betrieb auch treu. So liegt die Mitarbeiterfluktuation eigenen Angaben nach deutlich unter der der Branche.

■ Jens Gieseler, Kommunikationsberater und Journalist, München. Kontakt: [der-gieseler@web.de](mailto:der-gieseler@web.de)  
Weitere Infos: [hilfedaheim.de](http://hilfedaheim.de); [joerg-knoblauch.de](http://joerg-knoblauch.de)

#### Rechtsstreit mit den Kassen

### Kooperation ermöglicht den Widerspruch per Knopfdruck

**Siegen/Nürnberg //** Für Rechtsanwalt Prof. Ronald Richter gehören die ständigen Auseinandersetzungen in Abrechnungsfragen zu den besonderen Ärgernissen, die ambulante Pflegedienste von ihrer eigentlichen Arbeit abhalten. Er geht davon aus, dass ein signifikanter Anteil aller berechneten Leistungen in der ambulanten Pflege dennoch nicht reibungslos abgerechnet werden kann.

„Das bedeutet für die ambulanten Dienste und deren Klienten dann einen großen bürokratischen Aufwand und stört zudem das Vertrauensverhältnis zwischen Dienst, Hausarzt und Klient.“ Den bisher aufwändigen Vorgang eines Widerspruchs gegen die Entscheidung der Kassen haben Richter und das Unternehmen Dan Produkte mit einer Kooperation auf nur wenige Klicks reduziert.

#### Menüpunkt: Widerspruch

In der aktuellen Version einer Software des Unternehmens kann über einen eigenen Menüpunkt künftig

ein Widerspruch gegen eine abgelehnte Kostenübernahme eingeleitet werden.

„Der Dienst sieht sofort, welche Unterlagen für den Widerspruch notwendig sind. Vieles wird direkt aus den bereits in der Dokumentation hinterlegten Daten zusammengestellt“, beschreibt Dan-Geschäftsführerin Iris Christiansen die Neuheit, die auf der Branchenmesse Altenpflege 2017 in Nürnberg erstmalig der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Ist zum Beispiel eine Vollmacht durch den Patienten notwendig, wird auch diese in einer rechtssicheren Fassung bereitgestellt.

„Damit wird der Aufwand für die Dienste und deren Klienten auf ein Mindestmaß reduziert.“

Online werden die notwendigen Daten dann an die renommierte Pflegerechtskanzlei Richter Rechtsanwälte in Hamburg weitergeleitet, die den Dienst kostenlos berät und anschließend die Ansprüche gegenüber den Kassen durchsetzen kann. „Wir können damit sehr viel effizienter



Treffen am Messestand auf der Altenpflege 2017: Dan Produkte Geschäftsführerin Iris Christiansen mit Prof. Ronald Richter. Foto: Asim Loncaric

für das Recht der Dienste und Klienten kämpfen, weil uns sofort alle notwendigen Informationen in einer strukturierten Form vorliegen“, so Professor Richter.

„Gerechtfertigte Ansprüche gegenüber den Kassen werden schneller durchgesetzt und der Dienst selbst kann sich in dieser Zeit um seine Patienten kümmern“, ergänzt er.

Der neue Widerspruch bei Ablehnung von Abrechnungen durch Krankenkassen in der Software wurde die Position der ambulanten Pflege gegenüber den Kostenträgern auch insgesamt verbessern, ist Prof. Richter überzeugt.

#### Auf Augenhöhe mit den Kassen

„Wenn die ambulanten Dienste durch die strukturierte und unaufwändige Vorbereitung von Widersprüchen zunehmend ihr Recht gegenüber den Kassen durchsetzen können, wird das dazu führen, dass sich ein Kostenträger zweimal überlegt, ob er eine Leistung einfach einmal zu streichen versucht.“

Schließlich erfolge ein Teil der Ablehnungen ohne nachvollziehbaren Grund. „Damit bringen wir die ambulanten Dienste auch in Fragen der Abrechnung auf Augenhöhe mit den Kassen.“ (lon/cik)

■ [danprodukte.de](http://danprodukte.de); [richter-rae.de](http://richter-rae.de)