

# Klartext statt Kuschelkurs: Warum Führung in der Altenhilfe auch unbequem sein muss

Gute Führung in der Altenhilfe bedeutet nicht, es allen recht zu machen – sondern klare Haltung zu zeigen, unbequeme Entscheidungen zu treffen und dabei Werte wie Fairness und Transparenz vorzuleben. Nur so können Leistungsstandards gesichert und eine gesunde Unternehmenskultur langfristig erhalten bleiben.

Von Christopher Nolde

Die Antwort auf die obige Frage in der Überschrift muss lauten: Weil professionelle Führung IMMER auch mal unbequem sein muss, sonst ist es keine Führung! Gekuschelt werden muss zu Hause.

Wenn wir einmal Führung im Sinne von Leadership verstehen, also einer Managementtätigkeit, die nicht zuletzt über Motivation das Verhalten von Mitarbeitenden beeinflusst, dann wird schnell klar, dass es tatsächlich nicht um Bequemlichkeit gehen kann. Es geht um das Erreichen von gemeinsamen wirtschaftlichen Zielen. Zielen, die in Zielvereinbarungen verschriftlicht sind und nach einem einheitlichen Maßstab auch regelmäßig auf ihren Erfüllungsgrad hin überprüft und verprobt werden. Wenn es also – um ein konkretes Beispiel aus dem Managementalltag zu nennen – um verabschiedete Ergebniskennzahlen auf Haus-, Regions- oder so-

gar Unternehmensebene geht, darf es keine Überraschung sein, wenn bei stetiger Untererfüllung bspw. der Belegung auch irgendwann mal ein härteres Kostenprogramm kommt. Anders würde sich das budgetierte Jahresergebnis ja nicht mehr erreichen lassen.

Es geht um das Erreichen von gemeinsamen wirtschaftlichen Zielen.

Ja, man (und Frau auch) muss als „tough leader“ manchmal Härte und Konsequenz zeigen, auch mal eine unpopuläre und schmerzhaft Entscheidung treffen, denken wir an die Beendigung von langjährigen Arbeitsverhältnissen oder auch kostensparende Maßnahmen im Sanierungsfall eines Un-



ternehmens. Aber es geht auch um Werte. Gerechtigkeit und Fairness stehen für mich hier ganz oben. Härte wird meistens akzeptiert und verstanden, ja sogar mitgetragen, wenn sie gerecht ist und für alle gleich hart. Nichts ist schlimmer, als der berüchtigte Nasenfaktor oder die Bevorzugung von einzelnen Mitarbeitern. Wenn mit zweierlei Maß gemessen wird. Damit verliert jede Führungskraft ihre Glaubwürdigkeit. Wenn jedoch transparent und offen klare (und erreichbare) Leistungsstandards definiert wurden und diese aus individuellen Gründen nachweislich nicht erreicht wurden, dann müssen aus der unternehmerischen Verantwortung heraus auch unbequeme Entscheidungen getroffen werden. Auch und gerade in der Pflege, einer Branche mit Fachkräftemangel.

Die Konsequenzen einer Duldung von unzureichender und unprofessioneller Arbeit sind fatal: Mitarbeitende, die eigentlich nicht mehr tragbar sind, werden sich immer we-

niger anstrengen und sich noch mehr rausnehmen. Andere werden sich das anschauen und so sinkt die Leistung im ganzen Haus. Der Wertekompass ist dann hin. Selbst wenn oberflächliche Leistungsdaten stimmen sollten – denken wir an Belegung – so kann eine mangelhafte Werteorientierung in der Führung des Unternehmens im Extremfall sogar zu schlimmen Entgleisungen und Eigentumsdelikten führen. Mir ist vor Jahren ein Fall bekannt geworden, in dem eine Führungskraft, von der Heimaufsicht auf Unregelmäßigkeiten in einer Einrichtung hingewiesen, nur meinte: „Ach wissen Sie, das Haus ist voll, manche dürfen halt mehr als andere.“ In diesem Fall hatte die Einrichtungsleitung mit-

ger Familienangehöriger das Vermögen von Bewohnern mit dem Firmenvermögen jahrelang schamlos geplündert. Die Unternehmensführung hatte mehrfach einschlägige Hinweise bekommen, wollte aber hier nichts unternehmen, da das Haus grundsätzlich gut lief und immer voll belegt war. Sicherlich ein Einzelfall in der Branche, aber eine extreme Reaktion auf völlig unzureichende Führung ohne Werte, Klarheit und Konsequenz. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Vorbildfunktion einer Führungskraft. Nichts wirkt stärker auf Ihr Team, als Dinge, die Sie selbst vorleben. Seien es Fleiß, Umgangs-

formen oder die Zeit, die man auf Ihre Antwort per Mail warten muss – alles wird registriert und im Zweifel als Kompass für das eigene Verhalten interpretiert. Dabei ist das Verhalten der Führungskraft geradezu kulturstiftend. Das geht in die eine oder andere Richtung. Wenn Sie es sich in der Geschäftsführung erkennbar gut gehen lassen, erwarten Sie kein Kostenbewusstsein bei Ihren Mitarbeitenden. Sei es das Auto, die Büroausstattung oder Ihre Beziehungen zu Kolleg:innen. Die Zeiten der Sonnenkönige sind vorbei und das ist gut so.

Der Autor ist CEO bei der compassio Gruppe.



„Härte wird meistens akzeptiert und verstanden, ja sogar mitgetragen, wenn sie gerecht ist und für alle gleich hart.“

Christopher Nolde Foto: Compassio

## Niederländer weiten Präsenz aus

MVGM verwaltet drei weitere Heime für Hamburg Team

Der niederländische Immobilienverwalter MVGM hat sein Portfolio in Deutschland um drei Pflegeimmobilien der Hamburg Team erweitert. Laut einer Pressemitteilung vom 29. August übernimmt das Unternehmen das kaufmännische und technische Property Management für die neuen Standorte.

Zu den Objekten gehören zwei Einrichtungen der new-care Gruppe in Bremen und Ganderkesee mit zusammen 84 Wohneinheiten und einer Gesamtfläche von knapp 12.000 Quadratmetern. Das dritte Objekt ist das „Seniorenwohnen Sittardsberg“ in Duisburg mit 108 Wohnungen und über 6.000 Quadratmetern Fläche.

Mit den Neuzugängen verwaltet MVGM für Hamburg Team nun insgesamt 18 Immobilien mit zusammen fast 150.000 Quadratmetern Gewerbe- und Wohnfläche in ganz Deutschland.

„Mit MVGM setzen wir beim operativen Management auf einen Partner, der Prozesse effizient aufsetzt und die Nutzerbedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. Gerade bei Seniorenimmobilien ist eine verlässliche, serviceorientier-

te Bewirtschaftung entscheidend“, erklärte Sebastian Schlansky, Geschäftsführer Gesundheitsimmobilien der Hamburg Team Investment Management, laut der Mitteilung. Dirk Tönges, Geschäftsführer von MVGM Deutschland, betonte das Vertrauen des Partners: „Wir freuen uns über das Vertrauen von Hamburg Team und auf den weiteren Ausbau unserer Zusammenarbeit. Unser Fokus liegt auf stabilen Abläufen ab Tag eins, klaren Kennzahlen und einer aktiven Kommunikation mit allen Stakeholdern.“

MVGM gilt laut eigenen Angaben als größter Immobilienverwalter in den Niederlanden und einer der führenden Property Manager in Deutschland und Europa. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 1.350 Mitarbeitende in sieben europäischen Ländern. Das deutsche Portfolio umfasst mehr als 200 Kunden und 1.800 Objekte mit einer Fläche von rund 9 Millionen Quadratmetern.

Hamburg Team deckt mit Projektentwicklung, Investment Management und Property Management die gesamte Immobilien-Wertschöpfungskette ab. (ck)

## CARE INVEST RESIDENCIA

**7. – 9. Dezember 2025**  
The Westin, Hamburg

- ✓ Mit zwei spannenden Exkursionen zu den Residenzen VILVIF und THE EMBASSIES
- ✓ Die Tagung findet im Westin Hotel direkt in der Elbphilharmonie statt!



HIER GEHT'S DIREKT ZUR ANMELDUNG!

JETZT INS PROGRAMM SCHAUEN!

[www.careinvest-online.net/residencia](http://www.careinvest-online.net/residencia)




