

Wie ein unterschätzter Kulturfaktor Pflegeunternehmen stärken kann

Wertschätzung für Mitarbeiter – eine lohnende Investition

In diesem Beitrag wollen wir der Frage nachgehen, wie Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden eine Wende in der Pflegebranche bewirken und zu Unternehmenswachstum führen kann. Es wird aufgezeigt, worin die eigentlichen Stärken eines individualisierten Zertifizierungsprozesses liegen und wie diese betriebswirtschaftlich messbar nachgewiesen werden können.

Laut einer Studie der Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH aus dem laufenden Jahr, nannten 36 Prozent der Befragten hohen Stress und den Umgang mit ihrer Führungskraft als Hauptgrund für einen Jobwechsel. In einer bundesweiten Erhebung des Deutschen Gewerkschaftsbunds DGB mit dem Themenschwerpunkt Arbeitsintensität wurden 6.500 Teil-

nehmer zu ihren Arbeitsbedingungen befragt. Ein Teilergebnis zeigt, dass 32 Prozent der Arbeitnehmer keine oder eine zu geringe Wertschätzung erfahren.

Wertschätzung als Schlüssel für gute Arbeit

Beim Blick auf die Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitsaufstockung von Pflegefachkräften wird deutlich, dass die Bedeutung einer wertschätzenden Haltung von Führungskräften an zweiter Stelle steht (Tabelle unten). Führungskräfte sollten „sensibel für meine Arbeitsbelastung“ sein, Arbeitnehmer wünschen sich, „nicht unterbesetzt arbeiten müssen“ und „mehr Zeit für menschliche Zuwendung“.

Diese Aussagen wurden ermittelt im Rahmen eines Kooperationspro-

Bei Gesprächen im Team können lang-jährige Blockaden in der Kommunikation gelöst werden.

jekts der Arbeitnehmerkammer Bremen, dem Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen sowie der Arbeitskammer des Saarlandes unter der Überschrift „Ich pflege wieder, wenn ...“. All diese Studien und Zahlen zeigen: Ob ein Unternehmen wächst oder scheitert, hängt oft von inneren Faktoren ab – wie der Unternehmenskultur oder Führung. Wer-

Die zehn wichtigsten Arbeitsbedingungen für eine Rückkehr in den Pflegeberuf

	Arbeitsbedingungen	Themenbereiche	wichtig/ ganz wichtig	n
1	Fairer Umgang unter Kollegen	Organisation und Führung	97,4 %	6.654
2	Vorgesetzte, die wertschätzend und respektvoll sind	Organisation und Führung	96,5 %	6.655
3	Bedarfsgerechte Personalbemessung	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	95,1 %	7.707
4	Vorgesetzte, die sensibel für meine Arbeitsbelastung sind	Organisation und Führung	94,4 %	6.644
5	Nicht unterbesetzt arbeiten müssen	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	92,8 %	7.741
6	Mehr Zeit für menschliche Zuwendung	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	92,7 %	7.730
7	Vereinfachte Dokumentation	Organisation und Führung	91,0 %	6.642
8	Verbindliche Dienstpläne	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	89,1 %	7.392
9	Augenhöhe gegenüber der Ärzteschaft	Organisation und Führung	89,1 %	6.612
10	Fort- und Weiterbildung = höheres Gehalt	Weiterbildung und Karriere	88,9 %	6.344

Eigene Berechnungen auf Grundlage der bundesweiten Befragung „Ich pflege wieder, wenn ...“, ausgestiegene Pflegekräfte n = 6.612 – 7.707.

Auf die Frage, warum Pflegekräfte wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, stehen ein fairer Umgang unter Kollegen sowie wertschätzende und respektvolle Vorgesetzte ganz oben auf der Liste der wichtigsten Arbeitsbedingungen.

Projektbeispiel Bayerwald Pflegedienst

Im Rahmen eines sechsmonatigen Zertifizierungsprozesses wurden neben qualitativen Daten zur Wertschätzung auch betriebswirtschaftlich messbare quantitative Daten ermittelt. Eine freiwillige Projektgruppe – bestehend aus allen Unternehmensebenen inklusive Geschäftsleitung, Führungskräften und operativ Mitarbeitenden – ordnete und priorisierte die zu bearbeitenden Themen. Am Ende des Projekts entstand eine Wertschätzungsstrategie, die in der Folge operativ umgesetzt wird:

- ▶ Zeitlicher Aufwand für Workshops, Coaching, Supervision, Koordination: rund 230 Personalstunden
- ▶ Externe Kosten für Zertifizierung: rund 17.000 Euro
- ▶ Personalwachstum: 35 Mitarbeitende einschließlich Geschäftsführung und Führungskräfte (vorher 28)
- ▶ Kundenwachstum: 87 ambulante Kunden (vorher 59)



den diese Faktoren vernachlässigt, kann das im schlimmsten Fall zur Insolvenz oder sogar Schließung führen. Zugleich zeigen sie deutlich, dass es in einem empathisch moti-

vierten Berufsfeld um mehr Wertschätzung für die Pflegenden gehen muss. Daraus lässt sich ableiten, dass Wertschätzung der Schlüssel für gute und zukunftsichere Arbeit ist. Füh-

rungskräften kommt eine zentrale Rolle bei der Mitarbeiterführung, insbesondere beim Arbeitsklima und beim Teambuilding zu. Oft hört man Aussagen wie „Unsere Mitarbeiter bekommen schon so viel on top, das ist inzwischen alles normal und wird gar nicht mehr wertgeschätzt“.

Auf Nachfrage, was gemeint ist, werden dann klassische Benefits wie kostenlose Getränke, ein Tankgutschein, vielleicht noch ein Jobrad aufgezählt. Was man jedoch selten hört, ist „Ich versuche, den Mitarbeitenden zuzuhören“ (Quality Time), „Ich lobe bei konkreten Leistungen“ (gesehen werden), „Ich packe auch mal mit an“ (Hilfsbereitschaft), „Ich weiß, womit ich dem Einzelnen eine Freude bereite“ (kleine Aufmerksamkeiten), „Ich bedanke mich mit einem Schulterklopfen oder High five“ (Berührung).

Es geht darum, herauszufinden, was für den einzelnen Wertschätzung bedeutet und was nicht. Nicht →

Altenheim
2025
MANAGEMENT
KONGRESS

ah-managementkongress.de

Geballtes Know-how
und Inspiration für das
erfolgreiche Management
Ihrer Einrichtung

Der Treffpunkt

für Führungskräfte und Geschäftsführungen in der stationären Pflege

1. und 2. Oktober 2025 im Marriott Hotel Köln



→ jeder Mitarbeitende mag berührt werden und nicht jeder liebt Pralinen. Dafür hat die Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen (AWSB) speziell für Führungskräfte eine Modulreihe zur Reflexion der eigenen Führungshaltung, Motivation, Anerkennung und Konfliktlösung sowie Wertschätzung als Unternehmenskultur entwickelt. Die Modulreihe ist ein Einstieg in das Thema und führt über konkrete Schritte zu ersten Ergebnissen.

Zertifizierung ist ein Change-Prozess

„Der Zertifizierungsprozess war ein Großereignis in unserem Unternehmen“, sagt Geschäftsführer Reinhold Dietrich vom Bayerwald Pflegedienst. Der ambulante Pflegedienst erhielt im Oktober 2024 als erstes deutsches Pflegeunternehmen das Zertifikat „Wertschätzender Arbeitgeber im sozialen Bereich“. Für diese Zertifizierung muss sich ein Unternehmen oder eine Einrichtung bei der AWSB bewerben. Nur Bewerber, die ernsthaft erkennen lassen, dass ihnen an einem wertschätzenden Umgang

zwischen den Mitarbeitenden gelegen ist, werden für die Zertifizierung zugelassen. Außerdem muss die Führungsebene dazu bereit sein, ihren Mitarbeitenden während des Zertifizierungsprozesses auf Augenhöhe zu begegnen – was einen anhaltenden positiven Effekt im Unternehmen bewirkt.

Potenzial-Analyse als erster Schritt

Während der Zertifizierung durchläuft das Unternehmen oder die Einrichtung einen sechsmonatigen Prozess, der alle Unternehmensebenen an einen Tisch holt – Geschäftsführung, Führungskräfte und alle Mitarbeitenden bis zur Reinigungskraft. Jede und jeder hat seinen Platz – alle Fragen sind willkommen und werden nicht bewertet. Sie begegnen einander auf Augenhöhe: als Menschen. Eine freiwillige Projektgruppe (PG), in der sämtliche Unternehmensebenen vertreten sind, trifft sich monatlich. Sie ordnet und priorisiert die Themen, die in einer vorausgegangenen anonymen Befragung (Potenzialanalyse) identifiziert wurden. Diese Themen

werden während dem Zertifizierungsprozess bearbeitet. Die PG wird von der Akademie moderiert.

In den Pilotprojekten zeigte sich, dass bereits in den Treffen der Projektgruppen lang währende Blockaden, die beispielsweise den Kommunikationsfluss zwischen Abteilungen behinderten, gelöst werden konnten. „Die Kommunikation zwischen Außen- und Innendienst hat sich spürbar verbessert“, fasst Pflegeunternehmer Dietrich eines der erzielten Resultate zusammen.

Gesamte Belegschaft wird angesprochen

Ergebnisse und weiterführende Themen, fließen in eine Wertschätzungsstrategie ein, die von den Mitgliedern der Projektgruppe entwickelt und mit dem Kollegium in den beiden Folgejahren umgesetzt wird. Damit bleibt das Thema Wertschätzung im Unternehmen präsent, erreicht die gesamte Belegschaft und wird nachhaltig beispielsweise im Leitbild verankert.

Im Laufe des Zertifizierungsprozesses wurde die Potenzialanalyse jeweils am Beginn sowie am Ende

GASTAUTORIN
dieses Beitrags
ist Kathrin Hammer,
Gründerin und Inhaberin der Akademie
für Wertschätzung
in Sozialen Berufen
(AWSB).

Karriere

► **KATRIN STAFFLER** ist die neue Pflegebevollmächtigte der Bundesregierung. Die CSU-Abgeordnete gehört seit 2017 dem Bundestag an und ist gelernte Biochemikerin. Sie sieht den „aktuellen Handlungsdruck“ in der Pflege als Chance, „mutige Entscheidungen zu treffen und gemeinsam die Weichen neu zu stellen“. Staffler folgt im Amt der SPD-Politikerin und Altenpflegerin Claudia Moll. Bundesgesundheitsministerin Nina Warken erklärte zu den Personalentscheidungen, gerade die Gesundheits- und Pflegepolitik sei „auf den Austausch mit allen Betroffenen angewiesen“.

► **GUY-YOUNG LAMÉ** hat die Leitung der Abteilung Research & Strategy beim europaweit aktive Asset-Manager Praemia REIM übernommen. Die Immobilienexpertin wird in der Pariser Zentrale des Unternehmens makroökonomische und sektorspezifische Analysen entwickeln, um Investitionsentscheidungen über die gesamte paneuropäische Plattform des Unternehmens hinweg zu entwickeln. Lamé verfügt über mehr als zwei Jahrzehnte Erfahrung im Immobilienmarkt und hatte leitende Positionen in den Bereichen Research und Strategie inne.

► **TIM SCHULTE** erweitert das Team der ImmoTiss-Gruppe. Als Leiter der neu gegründeten Bewertungseinheit ImmoTiss Valuation legt Schulte künftig den Fokus auf Investment-, Finanzierungs- und Strategieberbedarf für Healthcare-Assets. Zuvor war der Healthcare-Experte rund 15 Jahre für das Immobilienberatungsunternehmen CBRE tätig war, zuletzt als Senior Director und Teamleiter.

► **ANDREAS LACKNER** wurde zum Geschäftsführer des städtischen Pflegedienstleisters Münchenstift berufen, nachdem er den Posten im Juni 2024 bereits kommissarisch übernommen hatte. Der Aufsichtsrat der städtischen Beteiligungsgesellschaft unter dem Vorsitz der Münchner Bürgermeisterin Verena Dietl (SPD) hat nun den entsprechenden Vertrag mit Lackner abgeschlossen. Aktuell werden unter seiner Leitung die letzten Punkte des Zukunftsbilds Münchenstift 2026 umgesetzt und eine neue Zehn-Jahres-Strategie gestartet.



MEHR KARRIERE-NEWS
www.careinvest-online.net

der Zertifizierung durchgeführt. Ziel war es, den Status des Unternehmens beziehungsweise seiner Belegschaft hinsichtlich Wertschätzung und der Bedarfe festzustellen. Das anschließend an das Unternehmen verliehene Zertifikat gilt für zwei Jahre.

Wachstumspotenziale werden erschlossen

Der von der AWSB zertifizierte ambulante Pflegedienst Bayerwald konnte sechs Monate nach der Zertifikatsübergabe, die intensiv durch Öffentlichkeitsarbeit begleitet wurde, ein Personalwachstum von 25 Prozent verzeichnen. Beim Kundenwachstum wurde sogar eine Steigerung von rund 50 Prozent erzielt.

„Für uns hat sich der zeitliche, finanzielle und personelle Aufwand sehr gelohnt“, fasst Reinhold Dietrich Geschäftsführer und Pflegedienstleiter Bayerwald Pflegedienst die erzielten Ergebnisse zusammen. „Unser Unternehmen hat ein neues Selbstbewusstsein gewonnen und läuft seitdem rund, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zufrieden und unsere neue Kommunikationskultur ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit Herausforderungen aller Art.“

Dass das Thema Wertschätzung in sozialen Berufen durchaus den Nerv der Pflegewirtschaft trifft,

zeigte sich auch auf der Sonderchau Aveneo im Rahmen der Messe ALTENPFLEGE in Nürnberg. Als Start-up Unternehmen hat sich die Akademie für Wertschätzung in sozialen Berufen dort erstmals dem Urteil des Fachpublikums gestellt. Der Zuspruch der Besucherinnen und Besucher war sehr positiv und führte mit sehr knappem Ergebnis zum 2. Platz beim Publikumspreis. Inzwischen zeigen sich bereits große Wohlfahrtsträger an der Zertifizierung ihrer regionalen Einrichtungen interessiert. ┘

„Die Begegnung auf Augenhöhe zwischen Führungsebene und Mitarbeitern hat einen nachhaltig positiven Effekt.“

Kathrin Hammer, Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen



Das Wesentliche ...

... aus der Pflegewirtschaft – exklusiv für Sie!

Mit CARE INVEST sind Sie jederzeit vollumfänglich über das aktuelle Marktgeschehen informiert. Diese Vorteile bietet Ihnen unser Abonnement:

- ▶ Mit dem tagesaktuellen CARE INVEST Newsflash erhalten Sie wichtige Nachrichten direkt per Mail.
- ▶ Vertiefende Hintergrundinformationen erhalten Sie mit der 14-tägig erscheinenden Print-Ausgabe.
- ▶ Aktuelle Marktdaten und Statistiken finden Sie auf CARE INVEST Online.
- ▶ Ihr digitales Abo können Sie jederzeit Geräteunabhängig, lesen, suchen und per PDF teilen.

Kontakt: T +49 6123-9238-253
Mail: service@vincentz.net

[LinkedIn](#) / Gruppe: CARE INVEST

Die nächste Ausgabe erscheint am
11. Juli 2025

Impressum

CARE INVEST

► PFLEGE ► WIRTSCHAFT ► STRATEGIE
www.careinvest-online.net

Verlag:

Vincentz Network GmbH & Co. KG
Plathnerstr. 4c, 30175 Hannover
T +49 511 9910-000

Ust.-ID-Nr. DE 115699828

Das gesamte Angebot des Verlagsbereiches Altenhilfe finden Sie auf vincentz.net

Chefredaktion (v.i.s.d.P.):

Matthias Ehbrecht (eh)
T +49 511 9910-190, F +49 511 9910-119
matthias.ehbrecht@vincentz.net

Redaktion:

Michael Schlenke (msc)
T +49 511 9910-126
michael.schlenke@vincentz.net

Redaktionsassistentin:

Andrea Hübener-Fietje
T +49 511 9910-195
andrea.huebener@vincentz.net

Verlagsleitung:

Dr. Dominik Wagemann (dw)
T +49 511 9910-101
dominik.wagemann@vincentz.net

Medienproduktion:

Nathalie Heuer (Teamleitung)
Nadja Twarloh, Nicole Unger (Layout)

Rechtsgrundlagen:

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne die ausdrückliche Zustimmung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Einholung des Abdruckrechts für dem Verlag zugesandte Fotos obliegt dem Einsender. Überarbeitungen und Kürzungen eingesandter Beiträge liegen im Ermessen der Redaktion. Zuschriften an die Redaktion dürfen, sofern es nicht ausdrücklich vom Zusender ausgeschlossen wird, als Leserbrief veröffentlicht werden.

Beiträge, die mit vollem Namen oder mit einem Kurzzeichen des Autors gekennzeichnet sind, stellen die Meinung des Autors dar und nicht notwendigerweise die der Redaktion. Der Verlag, seine Mitarbeiter und die Autoren setzen Künstliche Intelligenz (KI) zur Unterstützung der Qualität ein. Dabei wird jeder durch KI unterstützte Inhalt von einem Menschen überprüft, bevor er veröffentlicht wird.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Zeitschrift berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne Weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

Hinweis zur Produktsicherheit:

Für Hinweise oder Fragen zur Produktsicherheit erreichen Sie uns unter: produktsicherheit@vincentz.net

Anzeigen:

Teamleitung: Tobias Bergmeier, T +49 511 9910-152
tobias.bergmeier@vincentz.net

Beratung Geschäftsanzeigen:

Vera Rupnow, T +49 511 9910-154
vera.rupnow@vincentz.net

Gültige Anzeigenpreisliste:

Nr. 19, Preisstand 1.1.2025
Die Media-Daten sind zu finden unter
media.vincentz.de

Abo/Leserservice:

T +49 6123 9238-253, F +49 6123 9238-244
service@vincentz.net

Der Brancheninformationsdienst CARE INVEST erscheint 14-tägig, 26 Ausgaben pro Jahr im Kombinationsangebot print und digital. Zugang zum digitalen Angebot unter careinvest-digital.net.

Abonnementpreis 792 Euro pro Jahr.

Der Abonnementpreis beinhaltet den freien Zugang zu dem Internetangebot auf careinvest-online.net und Volltextversionen der täglichen CARE INVEST-News Flashes.

Der Abonnementpreis für das Digital-Angebot von CARE INVEST beträgt 672 Euro pro Jahr.

Alle Preise sind inkl. MwSt. und Versand. Preisstand 1.1.2025

Bei vorzeitiger Abbestellung anteilige Rückerstattung der Jahrespreise. Bei höherer Gewalt keine Lieferpflicht.

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hannover

Druck: johnen-druck GmbH & Co. KG, Bernkastel-Kues

© Vincentz Network GmbH & Co. KG

ISSN 1868-1786