

Nichtfinanzieller Konzernbericht Maternus-Kliniken AG

Über diesen Bericht

Der vorliegende Bericht ist der erste gesonderte nichtfinanzielle Konzernbericht der Maternus-Kliniken AG und bezieht sich auf das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2017. Dieser gesonderte nichtfinanzielle Konzernbericht (NFB) erfüllt die Anforderungen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) gemäß §§ 289a bis 289e und §315b HGB. Falls nicht anders angegeben, beziehen sich die Angaben auf die AG und den Konzern gleichermaßen. Bei Aussagen über Mitarbeiter, Kunden, Patienten, Bewohner oder andere Personengruppen wird in diesem Bericht lediglich die männliche Schreibweise verwendet. Dies geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit, selbstverständlich beziehen sich diese Aussagen auf beide Geschlechter.

Die Maternus-Kliniken AG mit Sitz in Berlin konzentriert sich im deutschen Gesundheitsmarkt auf den Betrieb von Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen, Ambulanten Diensten, Betreutem Wohnen und Rehabilitationskliniken sowie auf ergänzende Dienstleistungen. Im Ausbau der ambulanten Versorgungsstrukturen reagiert der Konzern auf das gestiegene Bedürfnis älterer Menschen nach Sicherheit und nach qualifizierter Unterstützung in den eigenen vier Wänden. Das Bestreben ist dabei, Senioren zu unterstützen, die in ihrem sozialen Umfeld bleiben möchten, aber aufgrund des hohen Alters oder bestehender Erkrankungen bereits auf erste Pflege und weitere Hilfestellungen angewiesen sind. Weitere Informationen zum Geschäftsmodell der Maternus-Kliniken AG finden sich im Geschäftsbericht auf Seite 25.

Die Maternus-Kliniken AG steuert ihren unternehmerischen Erfolg nach finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren. Bedeutsame steuerungsrelevante nichtfinanzielle Leistungsindikatoren sind die wöchentliche Auslastungsentwicklung in Verbindung mit der Pflegestufen- bzw. Pflegegradverteilung und die Einhaltung von Personalschlüsseln und Fachkraftquoten nach der Vorgabe durch die Kostenträger. Nähere Informationen dazu finden sich in unserem Geschäftsbericht auf den Seite 32 bis 33.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Maternus-Kliniken AG befindet sich zurzeit noch im Aufbau. Daher hat das Unternehmen keinen Gebrauch von der Option gemacht, sich bei der Erstellung des NFB an allgemeingültigen Rahmenwerken zur Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen zu orientieren.

Der gesonderte nichtfinanzielle Konzernbericht der Maternus-Kliniken AG wurde nach § 171 Abs. 1 Satz 4 AktG vom Aufsichtsrat auf Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit geprüft. Gemäß § 317 Abs. 2 Satz 4 HGB ist nichtfinanzielle Konzernbericht von der Abschlussprüfung durch den Wirtschaftsprüfer ausdrücklich ausgenommen.

Nachhaltigkeit bei Maternus

Nachhaltiges Denken und Handeln auf Basis fester Werte und Prinzipien – das sind wesentliche Grundlagen der Maternus-Kliniken AG. Das Unternehmen übernimmt Verantwortung für die Gesellschaft und für seine Mitarbeiter und folgt dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Damit trägt es dazu bei, gute ökonomische, soziale und ökologische Rahmenbedingungen für künftige Generationen zu schaffen. Mit dem Betrieb von Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen, Ambulanten Diensten, Betreutem Wohnen und Rehabilitationskliniken verbindet die Maternus-Kliniken AG unternehmerisches Handeln mit dem Dienst an der Gesellschaft. Nachhaltigkeit ist dabei ein integraler Teil des Geschäftsmodells und unterliegt der Verantwortung des Vorstandes.

Als Steuerungs- und Kontrollelement findet monatlich ein Treffen des Leitungsgremiums statt. An diesen Sitzungen nehmen der Vorstand, die Regionaldirektoren und Geschäftsbereichsleiter teil. Thematisch werden alle aktuellen Projektstände, Probleme, Herausforderungen und Neuerungen sowie Mitarbeiter- und Qualitätsthemen der einzelnen Regionen bzw. Standorte besprochen. Neben diesen Sitzungen des Leitungsgremiums finden weitere regelmäßige Treffen der Führungsgremien im Unternehmen statt. Ziel dieser Treffen ist es, Prozesse zu optimieren, die Auslastung zu sichern und zu steigern, die Mitarbeiterzufriedenheit und das Qualitätsniveau auf einem hohen Standard zu halten und zeitnah auf Veränderungen und potenzielle Risiken zu reagieren.

Bestimmung der wesentlichen Themen

Zur Bestimmung der wesentlichen Themen hat die Maternus-Kliniken AG erstmalig eine Materialitätsanalyse durchgeführt. Mit der Unterstützung einer externen Beratungsagentur haben sich der Vorstand sowie die Geschäftsbereichsleiter systematisch mit der Identifizierung der wesentlichen Themen auseinandergesetzt.

Grundlage der Analyse war ein ca. 100 Themen umfassender Katalog, der aus Unternehmen der Branche, anerkannten Nachhaltigkeitsrahmenwerken, Branchenthemen sowie Maternus-eigenen Themen abgeleitet wurde. Nach der Bereinigung um Überschneidungen und Redundanzen enthielt der geclusterte Katalog 22 Themen. Dieser Katalog wurde in einem

Workshop mit den Geschäftsbereichsleitern intensiv diskutiert, um ein gemeinsames Verständnis für die Themen zu erlangen.

Anschließend erfolgte eine schriftliche Bewertung anhand eines Fragebogens. Mit Hilfe dieses Fragebogens wurden die Themen bestimmt, die sowohl für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Geschäftslage als auch zum Verständnis der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die nichtfinanziellen Aspekte wesentlich sind. Neben der Einschätzung der Maternus-Kliniken AG wurden auch die Einschätzungen der Stakeholder in die Bewertung einbezogen.

Als Ergebnis der Bewertung wurden folgende fünf Themen aus den Bereichen Arbeitnehmer- und Sozialbelange als wesentlich für Maternus-Kliniken AG identifiziert:

- Mitarbeiterbindung
- Gewinnung von Mitarbeitern
- Lebensqualität der Bewohner
- Qualität in den Rehabilitationskliniken/Therapiequalität
- Aus- und Weiterbildung

Diese Themen sind für die Geschäftsentwicklung von besonderer strategischer Bedeutung und zeigen auf, wo die Maternus-Kliniken AG Handlungsschwerpunkte setzt.

Risiken im Zusammenhang mit nichtfinanziellen Aspekten

Ein zentraler Faktor unseres wertorientierten, verantwortungsbewussten, unternehmerischen Handelns besteht in der Fähigkeit, Risiken zu erfassen und mit geeigneten Maßnahmen zu minimieren sowie sich bietende Chancen zu ergreifen. Um sowohl positive als auch negative Trends kontinuierlich und frühzeitig zu erkennen sowie die Strategie bzw. das operative Handeln darauf einstellen zu können, verfügt die Maternus-Kliniken AG über ein abgestuftes und integriertes Frühwarnsystem als Bestandteil eines umfassenden Risikomanagementsystems. Die Forderung des Gesetzgebers, Risiken durch effiziente Überwachungssysteme voraussehbar zu machen, stellt für die Maternus-Kliniken AG eine zentrale und wertorientierte Aufgabe dar.

Es gibt im Konzern der Maternus-Kliniken AG eine klare Unternehmens- und Führungsstruktur. Bereichsübergreifende Funktionen werden dabei in enger Zusammenarbeit mit den Tochtergesellschaften zentral gesteuert und ausgeführt. Das Risikomanagementsystem ist Bestandteil der Planungs- und Kontrollprozesse. Die Bewertung und Steuerung der Risiken basieren auf

einem für den Konzern einheitlichen Prozess der Risikoerkennung, welcher vom Vorstand überwacht und maßgeblich gesteuert wird.

Die Maternus-Kliniken AG hat risikosenkende Maßnahmen implementiert. Bei einer Nettobetrachtung der Risiken wurden keine außergewöhnlichen Risiken identifiziert, die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die im Gesetz genannten Aspekte haben oder haben könnten.

Eine ausführliche Darstellung unseres Risikomanagements findet sich ab Seite 32 des Geschäftsberichts 2017.

MITARBEITER

Der Erfolg der Maternus-Kliniken AG hängt in hohem Maße vom Einsatz und dem Können der Mitarbeiter ab. Deutschlandweit tragen 2.645 Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit (Vorjahr: 2.594) zu diesem Erfolg bei, indem sie sich engagiert einbringen und fundierte Verbesserungsvorschläge liefern. Eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern zu pflegen – das ist also nicht nur ethischer Anspruch der Maternus-Kliniken AG, sondern auch Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.

Die Kompetenzen der Mitarbeiter sind gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in Deutschland ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Maternus-Kliniken AG. Knapp 1,1 Millionen Menschen arbeiten in Deutschland in der Altenpflege. Das Bundesministerium für Gesundheit geht aktuell von ca. 25.000 bis 30.000 offenen Stellen aus. 2017 dauerte es durchschnittlich 171 Tage, bis eine freie Stelle besetzt werden konnte.¹ Die Maternus-Kliniken AG betrachtet die Themen Mitarbeiterbindung, Gewinnung von Mitarbeitern und Aus- und Weiterbildung als wesentlich für den Umgang mit diesen Herausforderungen.

Mitarbeiterbindung

Der Anspruch der Maternus-Kliniken AG ist es, den Beschäftigten partnerschaftlich zu begegnen, ihre Interessen zu respektieren und sie ins Unternehmensgeschehen einzubeziehen. Denn nur so bleiben sie dem Unternehmen verbunden und langjährig treu. Die Mitarbeiterbindung lässt sich über die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit messen. Im Jahr 2017 hat sich die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit auf 6,4 Jahre verbessert, nachdem diese in 2016 noch

¹ Bundesministerium für Gesundheit: Beschäftigte in der Pflege, <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaefigte/?L=0>.

bei durchschnittlich 6,3 Jahren lag. Ziel der Maternus-Kliniken AG ist es, die Mitarbeiterbindung kontinuierlich zu stärken.

Jährliche Mitarbeitergespräche bei der Maternus-Kliniken AG dienen der Intensivierung der Mitarbeiterbindung. Ablauf und Inhalt dieser strukturierten Gespräche sind im Handbuch Qualitätsmanagement festgelegt. Neben den klassischen Inhalten der Mitarbeiterentwicklungsgespräche wie beispielsweise Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und Weiterbildungen, legt die Maternus-Kliniken AG großen Wert auf das persönliche Feedback der Beschäftigten. Ziel dieser Gespräche ist es, dass sowohl der Arbeitgeber seine Erwartungen und Leistungsbeurteilungen formulieren, als auch dass der Mitarbeiter seine Wünsche, Zielvorstellungen und seinen Unterstützungsbedarf äußern kann. So wird eine gemeinsame bestmögliche Verwirklichung der Vorstellungen erreicht. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die Erstellung von Entwicklungsperspektiven.

Ob ein Mitarbeiter langfristig im Unternehmen bleibt, entscheidet sich häufig in den ersten Wochen, da viele den Beruf mit seinen hohen psychischen und physischen Anforderungen unterschätzen. Deshalb ist ein systematischer Einarbeitungsprozess von großer Bedeutung. Alle neuen Mitarbeiter werden mithilfe eines Einarbeitungskonzepts an die Tätigkeiten und die spezifischen Ausprägungen der Pflegeprozesse im Unternehmen herangeführt.

Um jungen Fachkräften nach der Ausbildung weiterhin zur Seite zu stehen und sie in ihrer Rolle als Fachkraft zu unterstützen, wurde 2017 das Jungexaminiertenprogramm (JEP) in einer Pflegeeinrichtung am Standort Essen mit zwei Teilnehmern pilotiert. Aufgrund des Erfolgs dieses Pilotprojekts hat sich die Maternus-Kliniken AG dazu entschlossen, das JEP unternehmensweit auszurollen. Bis Mitte 2019 soll dieser Roll-out an allen Standorten vollendet sein.

Die heutigen Lebens- und Arbeitsbedingungen erfordern eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Die Maternus-Kliniken AG geht deshalb so weit wie möglich auf die individuellen Wünsche ihrer Mitarbeiter ein. So werden aktuell über 50 verschiedene Arbeitszeitmodelle praktiziert. Sofern es mit dem Dienstplan vereinbar ist, werden neben unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten z. B. auch Präferenzen für bestimmte Tage und Schichten der Mitarbeiter berücksichtigt. Im Berichtsjahr arbeiteten im Konzern 1.240 Mitarbeiter in Vollzeit und 1.405 Mitarbeiter in Teilzeit. Dies entspricht einer Teilzeitquote von 53,13 Prozent. Gleichzeitig bietet die Maternus-Kliniken AG ihren Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Stunden jederzeit aufzustocken. In den Rehabilitationskliniken liegt die Teilzeitquote im Berichtsjahr 2017 bei 34 Prozent.

Neben flexiblen Arbeitszeiten stellt die Maternus-Kliniken AG ihren Mitarbeitern betriebliche Leistungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereit, wie zum Beispiel Kitazuschüsse. Die einzelnen Standorte ermitteln den Bedarf eigenverantwortlich und stellen auch die entsprechenden Angebote bereit. Die Vergütungsbestandteile sind individuell und an die örtlichen Bedingungen angepasst. Teilweise sind sie in Haustarifverträgen, Arbeitgeberrichtlinien oder Betriebsvereinbarungen definiert. Bei Notlagen unterstützt das Unternehmen seine Mitarbeiter durch die Gewährung von Mitarbeiterdarlehen.

Die Gesundheit der Beschäftigten hat für die Maternus-Kliniken AG höchste Priorität. Um die Mitarbeitergesundheit zu erhalten und zu stärken, hat das Unternehmen Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) eingeführt. Übergeordnete Aufgaben, wie die Implementierung gesetzlicher Vorgaben, das Aussprechen von Empfehlungen und die Unterstützung bei generellen Fragen, sind im betrieblichen Gesundheitsmanagement zentral organisiert. Die einzelnen Maßnahmen hingegen werden dezentral angeboten und umgesetzt. Dies hat den Vorteil, dass die einzelnen Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen sowie die Rehabilitationskliniken ihren individuellen Bedarf ermitteln und den Mitarbeitern an den Standorten ein passendes Angebot an BGF-Maßnahmen unterbreiten können. So gibt es beispielsweise an einigen Standorten Zuschüsse zum Fitnessstudio, Massagegutscheine, Rückenschulungen und Physiotherapie. Darüber hinaus finden in einigen Einrichtungen auch Gesundheitstage für die Mitarbeiter statt. Wie beispielsweise im April 2018 im Maximilianstift Leipzig. Die Mitarbeiter hatten an einem Tag die Möglichkeit, ihre Herzgesundheit testen zu lassen und erhielten im Anschluss wertvolle Tipps, wie sich Stressfaktoren auf der Arbeit reduzieren lassen.

Mehr Wertschätzung für das, was Pflegende Tag für Tag leisten – das ist das Hauptanliegen des Pflegedanktages, den die Maternus Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen seit 2015 jährlich feiern. Alle Pflegeeinrichtungen beteiligen sich am „Fest für die Pflege“ und rücken damit das Engagement von pflegenden Familienangehörigen und Pflegekräften ins öffentliche Licht.

Gewinnung von Mitarbeitern

Um im Wettbewerb um fähige Talente ausreichend Fachkräfte mit entsprechenden Qualifikationen für das Unternehmen zu gewinnen, ist es ein erklärtes Ziel der Maternus-Kliniken AG, die Arbeitgeberattraktivität kontinuierlich zu steigern. Zur Erreichung desselben setzt das Unternehmen auf vielfältige Maßnahmen und Aktivitäten. Gemessen werden der Erfolg dieser Maßnahmen und die Umsetzung des Ziels anhand der Einhaltung der Personalschlüssel und der Fachkraftquoten.

Die Maternus-Kliniken AG führt zahlreiche Recruitingmaßnahmen durch, sowohl zentral als auch dezentral in den einzelnen Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen sowie Rehabilitationskliniken. Im Rahmen des Ausbaus der Employer Branding-Maßnahmen wurde 2017 für den Pflegebereich die neue zentrale Recruitingbotschaft „Freude“ in allen Kommunikationsinstrumenten eingeführt. Unter dem Slogan „Freude an der Pflege“ werden die positiven Seiten des Pflegeberufs herausgestellt, um dessen Image zu stärken.

In den Rehabilitationskliniken wurde im Geschäftsjahr verstärkt mit den sogenannten Weiterbildungsermächtigungen geworben. Dieses Angebot bietet Assistenzärzten die Möglichkeit, ihre Ausbildung in unserer Rehabilitationsklinik zu absolvieren. Im Berichtsjahr konnten insgesamt sechs fachärztliche Weiterbildungsmöglichkeiten für den Ärztlichen Dienst offeriert werden. In diesem Zusammenhang hat sich die Maternus-Kliniken AG zum Ziel gesetzt, die Weiterbildungsermächtigungen in den Rehabilitationskliniken weiter auszubauen – gemeinsam mit Fachärzten und weiteren Kooperationspartnern vor Ort. Das Unternehmen versucht, fortwährend eine möglichst hohe Anzahl an Weiterbildungsermächtigungen anzubieten. Durch die Kooperationen mit Hausarztpraxen soll die Attraktivität der Weiterbildung zum Facharzt für Allgemeinmedizin gesteigert werden. Für die Weiterbildung im Bereich Facharzt für Allgemeinmedizin werden bis zu 48 Monate als Weiterbildung anerkannt. Dadurch besteht die Möglichkeit, Assistenzärzte für einen längeren Zeitraum an Maternus zu binden.

Attraktive Arbeitsplätze zu schaffen, ist ein wichtiger Schritt – ein weiterer ist, potenzielle Bewerber darauf aufmerksam zu machen. Durch eine strukturierte und systematische Nutzung der Recruitingkanäle der Maternus-Kliniken AG und eine zielgruppengerechte Ansprache der potenziellen Mitarbeiter soll dies sowohl mit zentralen als auch dezentralen Aktivitäten gelingen. Für die zielgruppengerechte Ansprache nutzt die Maternus-Kliniken AG die Online- und Printmedien wie Social Media, Aushänge und Handzettel, das Instrument „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ und die Kontakte über die Agentur für Arbeit. Über eine zentral bereitgestellte Plattform erfolgt die Konfiguration und Bestellung der Werbemittel für das Personalmarketing. Im Jahr 2017 wurde darüber hinaus der Onlineauftritt des Unternehmens aktualisiert und ausgebaut. Weitere Aktionen werden lokal von den einzelnen Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen und Rehabilitationskliniken durchgeführt.

Durch die Kooperation mit Vermittlern und staatlichen Stellen ist die Maternus-Kliniken AG in der Lage, Fachkräfte aus dem Ausland als Mitarbeiter zu gewinnen und gleichzeitig sicherzustellen, dass es durch die Abwanderung der Fachkräfte nicht zu einem sogenannten „Brain-Drain“ in den Herkunftsländern kommt. Denn durch die Kooperation gewährleistet das Unternehmen, dass für unternehmensweite Programme Mitarbeiter nur aus Ländern

angeworben werden, mit denen Vermittlungsabsprachen zwischen der Bundesagentur für Arbeit und den Arbeitsverwaltungen der Partnerländer bestehen. Im Geschäftsjahr 2017 wurden insgesamt 37 Mitarbeiter aus dem Ausland in den Rehabilitationskliniken eingestellt. Vier ausländische Mitarbeiter haben ihre Berufsankennung erreicht, und 14 weitere warten auf ihre Bewilligung. In den Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen fanden insgesamt 36 Mitarbeiter aus Bosnien und Herzegowina und von den Philippinen eine Anstellung, 25 erlangten ihre Anerkennung als Pflegefachkraft 2017. Selbstverständlich wird sichergestellt, dass diese Mitarbeiter die gleiche Vergütung erhalten wie einheimische Kräfte.

Die Gewinnung von Auszubildenden spielt eine zentrale Rolle bei der Maternus-Kliniken AG. Das Unternehmen beabsichtigt, die konzerninterne Ausbildung zu stärken und die Auszubildendenanzahl zu steigern. Dazu wurde im Jahr 2017 erstmals eine Azubi-Umfrage konzipiert und 2018 durchgeführt. Die Umfrage sollte ermitteln, was die Maternus-Kliniken AG tun kann, um die Auszubildenden zu stärken und sie bei der erfolgreichen Absolvierung ihrer Ausbildung zu unterstützen. Die Umfrage zeigte, dass insbesondere die Einarbeitung und das vorherige Kennenlernen der Kollegen, z. B. über Praktika, für die Auszubildenden von zentraler Bedeutung sind und die Grundlage für eine erfolgreiche Ausbildung darstellen. Diese Erkenntnisse hat die Maternus-Kliniken AG zum Anlass genommen, ihre konzerninterne Ausbildung im Berichtsjahr weiterzuentwickeln. Die bereits bestehenden Maßnahmen zur Einarbeitung wurden strukturiert und weitergeführt. Die Möglichkeiten des gegenseitigen Kennenlernens der Auszubildenden untereinander als auch des Kollegenkreises sind weiterhin gegeben und werden praktiziert. Eine enge fachliche und soziale Begleitung der Auszubildenden während ihrer Ausbildung und beim Übergang zu ihrer Tätigkeit als examinierte Pflegekraft sorgt für die Bindung an das Unternehmen und macht die Maternus-Kliniken AG zu einem attraktiven Arbeitgeber. Um potenziellen Auszubildenden und interessierten Personen einen Einblick in den Pflegeberuf zu geben, bietet die Maternus-Kliniken AG die Absolvierung eines Praktikums und eines Freiwilligen Sozialen Jahres im Unternehmen an. Zum Stichtag 31. Dezember 2017 lag die Zahl der Auszubildenden bei 125, im Vorjahr bei 127 Auszubildenden.

Aus- und Weiterbildung

Bei einem prognostizierten Bedarf von zusätzlich rund 270.000 Fachkräften bei Pflege- und Gesundheitsberufen ohne Approbation im Jahr 2035 nimmt gerade die Ausbildung von Pflegefachkräften einen signifikanten Stellenwert ein.² Die Zahl der Auszubildenden in der

² Bundesinstitut für Berufsbildung: B W P 1 / 2 0 1 7, Das Pflege- und Gesundheitspersonal wird knapper, <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/8233>.



Altenpflege hat dank einer breit angelegten Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive von Bund, Ländern und Verbänden in den letzten Jahren stark zugenommen. Im Vergleich zum Schuljahr 2010/2011 ist die Zahl der Altenpfleger-Auszubildenden im Schuljahr 2015/16 um 31 Prozent auf rund 68.000 Personen gestiegen.³ Jede vierte Ausbildungsstelle wurde als Umschulung zur Altenpflegefachkraft gefördert.⁴ Bei der Maternus-Kliniken AG stellt die Ausbildung von Nachwuchskräften eine der zentralen Säulen des Personalmanagements dar.

Die Maternus-Kliniken AG hat sich das Ziel gesetzt, einen optimalen Qualifizierungsgrad der Mitarbeiter zu erreichen. Für den Pflegebereich stellt das Unternehmen zu diesem Zweck jedes Jahr ein Seminarprogramm zusammen. Der Seminarkatalog beinhaltet Schulungsangebote, die insbesondere für die Mitarbeiter der Unternehmensgruppe sind und die durch eigene sowie externe Dozenten erbracht werden. Das Seminarprogramm unterteilt sich in Pflege-, Rechts- und Führungsseminare sowie Bedarfsschulungen und richtet sich damit an Mitarbeiter und Führungskräfte der unterschiedlichen Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen. 2017 nahmen 114 Mitarbeiter der Maternus-Kliniken AG am zentralen Seminarprogramm teil und belegten insgesamt 142 Seminare. Um das Fort- und Weiterbildungsprogramm auf einem kontinuierlich hohen Niveau zu halten, entwickelt die Maternus-Kliniken AG das Programm auf Basis des Teilnehmerfeedbacks kontinuierlich weiter.

Neben dem zentralen Fort- und Weiterbildungsprogramm bieten die einzelnen Standorte zusätzlich Fachseminare an. Diese fachlichen Weiterbildungen vor Ort werden durch die regionalen Qualitätsbeauftragten (rQMB) durchgeführt. Primär schulen die rQMB jährlich die seit der Pflegereform verpflichtenden sogenannten Expertenstandards. Die Expertenstandards werden vom Deutschen Netzwerk für Qualitätssicherung in der Pflege (DNQP) in Kooperation mit dem Deutschen Pflegerat und mit finanzieller Förderung des Bundesministeriums für Gesundheit entwickelt und definieren die Qualitätsstandards in der Pflege. Die sieben nationalen Expertenstandards umfassen beispielsweise die Sturzprophylaxe und das Schmerzmanagement sowie die Förderung und Erhaltung der Mobilität. In den Schulungen werden neue und bewährte Inhalte der einzelnen Expertenstandards verständlich präsentiert und um Tipps für die tägliche Arbeit ergänzt. Zusätzlich zu den Expertenstandards schult der rQMB die Mitarbeiter nach individuellem Bedarf zu einzelnen Themen. Im vergangenen Jahr nahmen 187 Mitarbeiter an den Schulungen vor Ort teil.

³ Bundesministerium für Gesundheit: Sechster Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Pflegeversicherung und den Stand der pflegerischen Versorgung in der Bundesrepublik Deutschland, https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Pflege/Berichte/6_Pflegebericht.pdf.

⁴ Bundesministerium für Gesundheit: Beschäftigte in der Pflege, <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaeftigte/?L=0>.

Der optimale Qualifizierungsgrad der Mitarbeiter wird selbstverständlich auch in den Rehabilitationskliniken angestrebt. Um dies zu erreichen, werden abteilungsbezogene, zentrale und externe Schulungen in den Rehabilitationskliniken durchgeführt. Diese werden im Rahmen einer Jahresplanung zusammengestellt und im Intranet für alle Mitarbeiter veröffentlicht. Die abteilungsbezogenen Schulungen werden in den Bereichen Pflege, Therapie und ärztlicher Dienst angeboten. Die externen Schulungen orientieren sich an den für den Klinikbetrieb notwendigen Qualifikationen. Im Berichtsjahr haben 75,8 Prozent der Klinikmitarbeiter an den 14 verschiedenen, zentral geplanten, internen Schulungen teilgenommen.

Das Nachwuchsprogramm für Führungskräfte der Maternus-Kliniken AG besteht seit 2012 und verfolgt das Ziel, Leitungs- und Führungspotenziale im Unternehmen zu entdecken und zu fördern. Die Teilnahme am internen Nachwuchsprogramm ermöglicht den Mitarbeitern ihre Führungskompetenzen auszubauen und bietet ihnen nach erfolgreicher Absolvierung Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Dies führt dazu, dass unter den Absolventen des Nachwuchsprogramms eine niedrigere Fluktuationsrate herrscht als im Unternehmensdurchschnitt. Seit der Einführung haben insgesamt 39 Mitarbeiter das Programm erfolgreich absolviert. 61,5 Prozent der Absolventen sind immer noch im Unternehmen, insgesamt 53,8 Prozent der Absolventen sind mittlerweile in einer Führungsposition tätig. Dies führt zu einer höheren Betriebszugehörigkeit der Absolventen von rund 8,5 Jahren im Vergleich zur durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 6,4 Jahren, was für die Maternus-Kliniken AG ein schöner Erfolg ist.

Sogenannte Quereinsteiger spielen auf dem deutschen Arbeitsmarkt eine immer größere Rolle. Als Quereinsteiger wird eine Person bezeichnet, die aus einer fachfremden Branche in ein Betätigungsfeld wechselt, ohne die für diesen Beruf klassische Berufsausbildung absolviert zu haben. Speziell für diese Gruppe hat die Maternus-Kliniken AG im Jahr 2017 erstmalig ein Quereinsteigerprogramm pilotiert. An zwei Leipziger Standorten wurden insgesamt zwölf Mitarbeiter in einer konzerninternen Weiterbildung zu Pflegeassistenten umgeschult. Sechs der Teilnehmer absolvierten das Programm erfolgreich, vier erhielten im Anschluss eine Anstellung im Unternehmen. Die Absolventen haben sich im Unternehmen bewährt und sind eine Bereicherung für die Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen. Aus diesem Grund hat die Maternus-Kliniken AG beschlossen, das Quereinsteigerprogramm auch an anderen Standorten zu erproben.

2016 hat die Maternus-Kliniken AG eine eigene Weiterbildungsgesellschaft, die „Bildung in der Pflege“, gegründet. Hier werden auf Ebene einer Region insbesondere Führungskräfte weitergebildet, die eine Funktion als Wohnbereichsleitung oder Pflegedienstleitung ausüben. Über die Weiterbildungsgesellschaft werden innerhalb einer Region die internen Weiterbildungsmaßnahmen gebündelt. Die genannten Weiterbildungen sind jeweils auf 1 Jahr ausgerichtet. Von den sieben angemeldeten Teilnehmern haben sechs das Programm Ende 2017 erfolgreich beendet. Damit wurde auch die zweijährige Testphase des Pilotprojektes erfolgreich beendet. Die Maternus-Kliniken AG evaluierte das Projekt und plant nun die Weiterbildungsgesellschaft weiter auszubauen und in weiteren Regionen einzuführen.

QUALITÄT

Die Maternus-Kliniken AG steht für Qualität im Gesundheitswesen und strebt eine kontinuierliche Verbesserung aller Dienstleistungen und Prozesse an. Dies gilt für die Arbeit in den Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen genauso wie für die Rehabilitationskliniken. Das Qualitätsmanagement im Unternehmen schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, um heute und morgen optimale Leistungen zu erbringen.

Lebensqualität der Bewohner und Pflegequalität in unseren Senioren- und Pflegeeinrichtungen

Sicherheit und Fürsorge für Bewohner und Kunden – das möchte die Maternus-Kliniken AG an allen Standorten und mit allen Dienstleistungen bieten. Das Unternehmen hat ein Pflegeleitbild mit Leitsätzen verfasst, um das Selbstverständnis und den ethischen Anspruch an die eigene Arbeit zu dokumentieren. Die Leitsätze lauten wie folgt:

- Wir begegnen jedem Bewohner aufgrund seiner Einzigartigkeit mit Respekt und Würde – unabhängig von seiner persönlichen Einstellung, seiner geschlechtlichen Identität, seiner Sexualität sowie seinem Glauben und seiner Herkunft.
- Uns ist Pflege als Beitrag für ein selbstbestimmtes zufriedenes Altern wichtig. Wir nehmen die Vorstellungen und Bedürfnisse unserer Bewohner als handlungsleitend für unsere pflegerische Dienstleistung an.
- Die Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen ist die Grundlage unseres pflegerischen Handelns. Darüber hinaus orientieren wir uns an den Erkenntnissen aus evidenzbasiertem pflegefachlichem Wissen.

- Wir erbringen professionelle Pflege und Betreuung in einer wohnlichen Atmosphäre, individuell an der Biografie unserer Bewohner orientiert und durch Bezugspflege organisiert.
- Durch eine respektvolle, effektive und konstruktive Kommunikation, Kooperation und Koordination aller Berufsgruppen erfahren unsere Bewohner eine optimale Unterstützung.
- Wir sind bestrebt, den Qualitätsansprüchen unserer Bewohner und unserer internen und externen Kunden gerecht zu werden.
- Wir begleiten unsere Bewohner und ihre Angehörigen würde- und respektvoll in jeder Lebensphase bis zum Abschied.
- Wir haben Voraussetzungen geschaffen, die Dienstleistungen nach neuesten pflegewissenschaftlichen Erkenntnissen zu erbringen, kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern.
- Wir geben jedem Bewohner, wenn nötig, eine orientierende Struktur und leisten Unterstützung im Alltag, um die bestmögliche Lebensqualität zu gewährleisten.
- Den Pflegeprozess sowie die Qualitätsentwicklung verstehen wir als dynamische und sich stets weiterentwickelnde Prozesse.
- Unser Handeln stellen wir transparent dar.

Gemäß diesem Pflegeleitbild möchte die Maternus-Kliniken AG die Lebensqualität der Bewohner in den Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen und der Kunden der ambulanten Pflegedienste kontinuierlich verbessern. Die Lebensqualität der Bewohner wird nicht nur von der medizinischen Versorgung und der Befriedigung von Grundbedürfnissen geprägt. Sie hängt auch ab von Gesundheit und Wohlbefinden, Selbstständigkeit und Sinnggebung, Sicherheit, Teilhabe und Beschäftigung, Würde und Respekt, Mitwirkung und Information. Diese Lebensqualität, gebündelt mit einer optimalen Pflegequalität, ist wesentlich für die Maternus-Kliniken AG und führt zu zufriedenen Bewohnern und Kunden.

Um die Lebensqualität kontinuierlich zu messen, erhebt die Maternus-Kliniken AG zahlreiche Indikatoren. Im Bereich der Pflegequalität sind dies z. B. die Anzahl der freiheits-einschränkenden Maßnahmen, der Anteil der Bewohner, die an Schmerzen gelitten haben oder die Anzahl der Bewohner mit festgestelltem Optimierungsbedarf im Bereich der pflegerischen Versorgung. Diese und weitere Indikatoren werden monatlich in den Seniorenwohn- und Pflegeeinrichtungen erhoben und ausgewertet. Anschließend werden aus den Ergebnissen individuelle Maßnahmen zur Qualitätssteigerung abgeleitet. Neben der pflegerischen Qualität wird auch die Führung in der Einrichtung und die Servicequalität betrachtet, um Veränderungen



in der Versorgung frühzeitig zu erkennen und ihnen proaktiv zu begegnen. Die Führungsqualität wird beispielsweise an der Anzahl der Beschwerden sowie über ausgewählte Personalkennzahlen gemessen. Die Servicequalität wird unter anderem durch die Anzahl der Beschwerden über das Essen und über die Qualität der Hausreinigung überprüft.

Diese monatlichen Qualitätsberichte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Im Jahr 2017 wurde ein Ampelsystem in den Qualitätsberichten eingeführt. Dies führt dazu, dass die monatlichen Qualitätsberichte gleichzeitig als Frühwarnsystem fungieren: Veränderungen sind klar ersichtlich und ermöglichen direkte Reaktionen. Über die monatlichen Berichte hinaus führt das Unternehmen ein Jahresaudit zur Erhebung der Ergebnis- und Lebensqualität in allen Einrichtungen der vollstationären Pflege und in den ambulanten Pflegediensten durch. Die Bewertung ermöglicht ein internes Benchmarking der Einrichtungen. Durch diesen Vergleich der Einrichtungen miteinander und den Abgleich von Entwicklungstendenzen der jeweiligen Standorte können ergebnisorientierte Maßnahmen abgeleitet werden. Das Audit wird zusätzlich vom Qualitätsmanagement genutzt, um die zentrale und regionale Unterstützung durch Mitarbeiter des Qualitätsmanagements zu koordinieren. Standorte, an denen Schwachstellen identifiziert wurden, erhalten eine intensive Betreuung und konkrete Handlungsanweisungen zur Behebung der Schwachstellen und zur Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen. Verbesserungsmaßnahmen werden vom regionalen Qualitätsmanagementbeauftragten durchgeführt, nachgehalten und in Form eines Statusberichtes schriftlich festgehalten. Zusätzlich wird die Beseitigung der Schwachstellen vom Regionaldirektor überwacht und kontrolliert. Aus dem so identifizierten pflegfachlichen Schulungsbedarf konnten im vergangenen Jahr zusätzliche Schulungsschwerpunkte entwickelt und mit den Mitarbeitern umgesetzt werden. Diese Schulungen werden jetzt im zentralen Fortbildungskatalog berücksichtigt. Alle Maßnahmen wurden von den Einrichtungen umgesetzt, Schulungen durchgeführt und führten im Ergebnis dazu, dass Defizite erfolgreich beseitigt werden konnten.

Laut einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes verbringen Pflegekräfte ca. 13 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Pflegedokumentation.⁵ Zur Entbürokratisierung der Pflegedokumentation entwickelte das Bundesministerium für Gesundheit das sogenannte Strukturmodell. Dadurch soll der Dokumentationsaufwand erheblich reduziert werden, ohne fachliche Qualitätsstandards zu vernachlässigen. 2017 hat die Maternus-Kliniken AG dieses Strukturmodell unter der Begleitung durch das regionale und zentrale Qualitätsmanagement

⁵ Bundesministerium für Gesundheit: Entbürokratisierung in der Pflegedokumentation, <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/entbuerokratisierung/?L=0>.

erfolgreich konzernweit umgesetzt. Dadurch wurden zeitliche Ressourcen gewonnen, die nun für die Betreuung der Bewohner zur Verfügung stehen.

Qualität in den Rehabilitationskliniken und Therapiequalität

Die Rehabilitationskliniken der Maternus-Kliniken AG orientieren sich an aktuellen medizinisch-wissenschaftlichen Standards und unterliegen einem strukturierten Qualitäts- und Risikomanagement. Sie sind nach der internationalen Norm DIN EN ISO 9001:2008 und den Leitsätzen der DEGEMED 5.0 zertifiziert. Die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements konnte durch ein externes Überwachungsaudit nachgewiesen werden. Die Rehabilitationskliniken erfüllen damit alle Ansprüche einer modernen und zukunftsorientierten medizinischen Praxis. Qualität umfasst für die Maternus-Kliniken AG nicht nur die eigentliche Therapiequalität in den Rehabilitationskliniken, sondern auch Dienstleistungsqualität, die zu Kundenzufriedenheit führt. Um den Kunden das eigene Selbstverständnis näher zu bringen, haben die Rehabilitationskliniken folgende fünf Leitlinien definiert:

- Wir sind eine leistungsstarke Nachsorgeklinik und ein Teil eines großen Konzerns im Gesundheitswesen. Als überregionaler interdisziplinärer Leistungserbringer, zeichnen wir uns als verlässlicher und etablierter Geschäftspartner zu Entwicklungsthemen des Gesundheitsmarktes und zur Arbeitsmarktpolitik aus.
- Wir nehmen unsere Patienten als Kunden und aktive Gesundheitspartner wahr. Wir stimmen gemeinsam mit dem Patienten ein Behandlungsprogramm ab, das auf dem persönlichen Lebenshintergrund und den daraus resultierenden Rehabilitationszielen des Patienten aufgebaut ist. Im Rahmen der Behandlung wird damit ein Gewinn an Selbständigkeit und Teilhabe angestrebt, der sicherstellt, dass der Patient am beruflichen, gesellschaftlichen und familiären Leben im erwarteten Maße teilhaben kann.
- Das Wohl der Patienten ist unser oberstes Ziel. Deshalb gestalten alle Mitarbeiter gemeinsam eine transparente und respektvolle Zusammenarbeit. Unsere Mitarbeiter erhalten persönliche Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, um eine optimale, patientenorientierte Behandlung sicherzustellen.
- Als traditionsreiches großes Zentrum für Rehabilitation mit gelebter interdisziplinärer Zusammenarbeit, stehen wir für innovative und wissenschaftlich basierte Behandlungskonzepte in Verbindung mit einem attraktiven Preis-/Leistungsverhältnis.

- Ökonomische Ziele wie Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit, sollen mit sozialen und ökologischen Aspekten in Einklang gebracht werden, um über diesen Weg das Unternehmen und die Arbeitsplätze dauerhaft zu erhalten. Durch Einhaltung des gemeinsamen Mitarbeiterkodexes beteiligen sich die Mitarbeiter aktiv am Ziel der langfristigen Kundenbindung.

Die Maternus-Kliniken AG hat sich das Ziel gesetzt, die Qualität in ihren Rehabilitationskliniken kontinuierlich zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen, werden regelmäßig Patientenerhebungen zur Therapiequalität/-zufriedenheit durchgeführt: In den Gesprächen mit den Patienten werden der aktuelle Stand der Therapien und die Zielerfüllung besprochen. Gleichzeitig erhält der Konzern wertvolles Feedback der Patienten. Diese kontinuierlichen Rückmeldungen werden in den monatlichen Leitungssitzungen intensiv thematisiert. Im Jahr 2017 wurden die vorgegebenen Zielwerte der Therapiestandards in der Rehabilitation für die betroffenen Patienten erfüllt.

Das interne und externe Beschwerdemanagement der Maternus-Kliniken AG ist fester Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems. Zur Erhebung werden ebenfalls Patientenfragebögen genutzt. Jeder Patient der Rehabilitationskliniken erhält während seines Aufenthalts einen Fragebogen. Im Berichtsjahr konnte eine Rücklaufquote der Patientenfragebögen von 50,8 Prozent erreicht werden. Die Gesamtbewertung nach dem Schulnotensystem konnte von 2,08 im Vorjahr auf 2,06 gesteigert werden. Die Einzelbewertungen schwanken zwischen 1,51 und 2,66.

Darüber hinaus bietet das Unternehmen den Patienten und Gästen bereits während ihres Aufenthalts die Möglichkeit, direkt vor Ort ihre Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte mitzuteilen, so dass diese unverzüglich umgesetzt bzw. abgestellt werden können und eine gemeinsame Lösung im Sinne des Patienten gefunden wird. Die Rehabilitationskliniken bieten dafür tägliche Sprechstunden und wöchentliche Foren oder Veranstaltungen, z. B.: „Der Patient hat das Wort“, an. Im Jahr 2017 haben 317 Patienten das Angebot der Patientensprechstunde in Anspruch genommen. Bezogen auf die Belegungstage entspricht dies einer Meldequote von 0,19 Prozent.

Mit Hilfe des internen Beschwerdemanagements wird eine Reduzierung der externen Beschwerden erreicht, da auf individuelle Fragen, Meinungen und Probleme der Patienten bereits während des Aufenthalts in der Rehabilitationsklinik eingegangen werden kann. Somit wird seitens der Patienten auf eine externe Einbeziehung weitestgehend verzichtet. Externe Beschwerden sind Beschwerden, die durch die verschiedenen Kostenträger der Maternus-

Kliniken AG gemeldet wurden. Die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) gibt den Rehabilitationskliniken eine maximale Beschwerdequote von 1,0 Prozent vor. Im Jahr 2017 konnte die externe Beschwerdequote auf 0,62 Prozent gesenkt werden. Die Leitungsmitarbeiter beantworten auch die externen Beschwerden und setzen sich in den monatlichen Leitungssitzungen intensiv mit diesen auseinander, um diese in Zukunft zu vermeiden.

Zur ständigen Verbesserung der Leistungen zur medizinischen Rehabilitation setzt die DRV Bund Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung ein. Ziel der Rehabilitations-Qualitätssicherung (QS) ist eine am Rehabilitanden bzw. Patienten orientierte Qualitätsverbesserung der medizinischen Rehabilitation. Zusätzlich sollen Leistungsreserven in den Rehabilitationskliniken erschlossen werden. Hierzu werden im Rahmen regelmäßiger Datenerfassungen Strukturdaten der Rehabilitationskliniken erhoben, Patientenbefragungen zur Behandlungszufriedenheit und Bewertung der Ergebnisqualität sowie Einzelfallbegutachtungen zur Analyse der Prozessqualität durchgeführt. Auf Basis dieser Daten führt die DRV Bund vergleichende Analysen zur Struktur-, Prozess und Ergebnisqualität durch und meldet diese in Form von vergleichenden Berichten an die Rehabilitationskliniken zurück.

Die Ergebnisse aus den Berichten der DRV Bund wurden in den Leitungssitzungen vorgestellt, evaluiert und Maßnahmen abgeleitet. Die entwickelten Verbesserungspotenziale wurden in das Therapiesystem implementiert.

Das Überwachungsaudit wurde 2017 von den externen Auditoren mit positivem Ergebnis durchgeführt. In Vorbereitung auf das externe Audit werden jährlich wechselnd in verschiedenen Klinikbereichen interne Audits durchgeführt. Die wiederkehrende Durchführung der internen Audits stellt sicher, dass in einem regelmäßigen Zyklus alle Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems geprüft wurden. Die Durchführung und Inhalte der internen Audits entsprechen den Vorgaben und Anforderungen der externen Audits. Auch die internen Audits werden wiederum ausgewertet, evaluiert und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet.

Berlin, im April 2018



Ilona Michels
Vorsitzende des Vorstandes
der Maternus-Kliniken AG