

# Nichtfinanzieller Konzernbericht

## Über diesen Bericht

Mit dem vorliegenden Bericht veröffentlichen wir zum zweiten Mal einen gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht (NFB) und erfüllen damit die Anforderungen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) gemäß §§ 289b-e, 315b und c HGB. Falls nicht anders angegeben, beziehen sich die Angaben auf die AG und den Konzern gleichermaßen. Eine Beschreibung des Geschäftsmodells der Maternus-Kliniken AG findet sich auf Seite 26 dieses Geschäftsberichts. Der Berichtszeitraum für den NFB ist das Geschäftsjahr 2018. Von der Option, sich bei der Erstellung des NFB an allgemeingültigen Rahmenwerken zur Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen zu orientieren, haben wir keinen Gebrauch gemacht, da sich unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung zurzeit noch im Aufbau befindet. Zu einem späteren Zeitpunkt werden wir die Anwendung erneut evaluieren.

Der NFB wurde vom Aufsichtsrat geprüft und am 24. April 2019 verabschiedet.

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 Geschlechter jeglicher Art.

## Nachhaltigkeit bei Maternus

Durch den Betrieb von Pflegeeinrichtungen, Ambulanten Diensten, Betreutem Wohnen und Rehabilitationskliniken verbindet die Maternus-Kliniken AG unternehmerisches Handeln mit dem Dienst an der Gesellschaft. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ist für uns Grundlage unseres Handelns. Wir wollen dazu beitragen, gute ökonomische, soziale und ökologische Rahmenbedingungen für die jetzige und die künftigen Generationen zu schaffen. Als börsennotiertes Unternehmen, welches mehrheitlich in Familienbesitz ist, denken wir von jeher langfristig.

Nachhaltigkeit ist bei Maternus integraler Teil des Geschäftsmodells und unterliegt der Verantwortung des Vorstandes. Zur Steuerung und Kontrolle trifft sich das Leitungsgremium, bestehend aus Vorstand, den Regionaldirektoren und den Geschäftsbereichsleitern, in regelmäßigen Abständen. Im Rahmen dieser Sitzungen besprechen sie alle aktuellen Projektstände, Probleme, Herausforderungen und Neuerungen sowie Mitarbeiter- und Qualitätsthemen der einzelnen Regionen bzw. Standorte. Schwerpunktthemen im Berichtsjahr waren die Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden sowie der Einsatz von Fremdpersonal. Neben den Sitzungen des Leitungsgremiums findet ebenfalls ein regelmäßiger Austausch 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.

Neben den finanziellen Leistungsindikatoren steuert die Maternus-Kliniken AG ihren unternehmerischen Ziele auch nach 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 Sie auf Seite 37 dieses Geschäftsberichtes.

## WESENTLICHE THEMEN

Im Rahmen der erstmaligen Berichterstattung gemäß CSR-RUG im Berichtsjahr 2017 haben wir eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Sie diente dazu, die Themen zu identifizieren, die sowohl für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage als auch für das Verständnis der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die nichtfinanziellen Aspekte wesentlich sind.

Mit Unterstützung einer externen Beratungsagentur haben sich der Vorstand sowie die Geschäftsbereichsleiter systematisch mit der Identifizierung der wesentlichen Themen auseinandergesetzt.

Die Bewertung hat fünf Themen aus den Bereichen Arbeitnehmer- und Sozialbelange als wesentlich für die Maternus-Kliniken AG identifiziert. Im Berichtsjahr haben wir die Themen auf Aktualität hin überprüft und kamen zu dem Ergebnis, dass sie weiterhin Bestand haben:

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

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

Darüber hinaus versuchen wir, umweltbewusst zu agieren. In der Maternus-Klinik für Rehabilitation in Bad Oeynhausen haben wir im November 2017 beispielsweise ein Blockheizkraftwerk in Betrieb genommen und sind seitdem autark in der Stromversorgung. Dazu gehört natürlich ebenfalls ein bewusster Einsatz von energiesparenden Leuchtmitteln in unseren Pflegeeinrichtungen und Rehabilitationskliniken. Auch achten wir bei Renovierungsarbeiten in unserem Unternehmen auf den Einsatz von zum Beispiel umweltverträglichen Farben.

## 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 und werden vom Vorstand überwacht und maßgeblich gesteuert.

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 werden.

Eine ausführliche Darstellung unseres Risikomanagements findet sich auf Seite 38 des Konzernlageberichtes.

## MITARBEITER

Das Fundament für den Erfolg der Maternus-Kliniken AG und die Zufriedenheit unserer Bewohner und Patienten sind unsere mehr als 2.500 Mitarbeiter. Eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern zu pflegen – das ist also nicht nur ethischer Anspruch der Maternus-Kliniken AG, sondern auch Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft 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.<sup>1</sup> Die Maternus-Kliniken AG betrachtet die Themen

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaefigte/?L=0>

Mitarbeiterbindung, Gewinnung von Mitarbeitern und Aus- und Weiterbildung als wesentlich für den Umgang mit diesen Herausforderungen.

## MITARBEITERBINDUNG

Unser Ziel ist es, die Mitarbeiter langfristig an Maternus zu binden. Sie sollen sich dem Unternehmen verbunden fühlen und gern ihrer Aufgabenstellung, der kompetenten Versorgung unserer Bewohner und Patienten, mit Freude nachkommen. Wir begegnen allen Mitarbeitern partnerschaftlich, respektieren ihre Interessen und beziehen sie ins Unternehmensgeschehen ein. Den Erfolg dieses Anspruchs an uns selbst messen wir über die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit. Im Jahr 2018 konnten wir diese von 6,4 Jahren (2017) auf 6,5 Jahre verbessern.

### Durchschnittliche Konzernzugehörigkeit

(in Jahren)

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Pflege	6,0	5,9
Reha	8,7	8,2
Holding	7,0	6,7
Recatec	6,5	6,6
<b>Gesamt</b>	<b>6,5</b>	<b>6,4</b>

Ob ein Mitarbeiter langfristig im Unternehmen bleibt, entscheidet sich häufig in den ersten Wochen. Von großer Bedeutsamkeit ist deshalb ein systematischer Einarbeitungsprozess – auf diesem liegt unser Augenmerk. Alle neuen Mitarbeiter werden mithilfe eines Einarbeitungskonzepts – indem sie gerade zu Anfang vor allem zuschauen und lernen – an die Tätigkeiten und die spezifischen Ausprägungen der Pflegeprozesse im Unternehmen herangeführt. Ein Handbuch mit detaillierten Checklisten und Prozessbeschreibungen dient als zusätzliche Hilfestellung und jederzeit verfügbares Nachschlagemedium. Eine besondere Bedeutung gewinnt auch die Einarbeitung unserer Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen, die neben dem Prozedere der Einarbeitung zum Beispiel auch an Schulung zur Dienstplangestaltung teilnehmen.

Seit Ende 2017 gibt es ein weiteres Instrument, um neue Mitarbeiter – vom Azubi bis zur Fachkraft – gut im Unternehmen einzubinden: den Welcome Day. Er wurde im Rahmen einer Projektgruppe zum Thema Personalbindung entwickelt. Im Vordergrund der Veranstaltung stehen das Kennenlernen untereinander über die eigene Einrichtung hinaus, das Willkommen heißen und damit die Wertschätzung neuer Kollegen. Durch den Welcome Day sollen Abläufe und Zusammenhänge erklärt und die Vorteile durch die Zugehörigkeit zu einem Konzern dargelegt werden.

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. Das Programm begleitet die Teilnehmer über 3 Monate und gewährleistet einen guten Start ins Berufsleben und hilft bei der Eingewöhnung auf dem Wohnbereich. Neben einer Präsenzschiulung findet eine weitere Betreuung als digitale Unterstützung via Facebook statt. Inhaltlich werden die Themengebiete Leitbild, Behandlungspflege, Entbürokratisierung, Umgang mit Notfällen, Umgang mit dem Qualitätsmanagement-Handbuch, Umsetzung der Expertenstandards und auch kollegiale Beratung als Methode gemeinsamer Problemlösung behandelt. Aufgrund des Erfolgs dieses Pilotprojektes hat sich die Maternus-Kliniken AG dazu entschlossen, das JEP unternehmensweit auszurollen. Im Berichtsjahr wurde das Konzept noch einmal überarbeitet und optimiert. Bis Mitte 2019 soll das Roll-out des JEP an allen Standorten vollendet sein.

Viele Mitarbeiter wünschen sich flexible Arbeitszeiten. Die Maternus-Kliniken AG geht so weit wie möglich auf die individuellen Wünsche ein. Aktuell werden bei uns 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 berücksichtigt. In den patientenfernen Abteilungen in den Kliniken haben wir im Berichtsjahr eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten wie Einführung von Kernarbeitszeiten bei flexiblen Anfangs- und Endzeiten oder lediglich die Vorgabe von Mindestbesetzungen getestet und ein positives Feedback der Mitarbeiter bekommen. Auch der Übergang in den Ruhestand kann unter Anwendung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes gleitend erfolgen. Mitarbeiter, die eine längerfristige Fortbildung machen, können ihre Stunden reduzieren. So werden beispielsweise bei den Psychotherapeutenfortbildungen die Stunden anerkannt und die Mitarbeiter arbeiten nur noch 4 Tage die Woche.

### **Beschäftigungsgrad Mitarbeiter 2018**

	<b>Ø Kopfzahl</b>	<b>Ø Vollzeitkräfte</b>	<b>Beschäftigungs- grad 2018 in Prozent</b>
Pflege	1.583	1.172	74,0%
Reha	403	338	83,8%
Holding	39	37	95,0%
Recatec	568	380	66,9%
<b>Gesamt</b>	<b>2.593</b>	<b>1.926</b>	<b>74,3%</b>

Auch betriebliche Leistungen sind eine wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter. Die einzelnen Standorte ermitteln den Bedarf eigenverantwortlich und stellen die entsprechenden Angebote wie Kita- oder Fahrtkostenzuschüsse bereit. Die Vergütungsbestandteile sind individuell und an die örtlichen Bedingungen angepasst. Teilweise sind sie in Haustarifverträgen, Arbeitgeberrichtlinien oder Betriebsvereinbarungen definiert. Bei Notlagen unterstützen wir unsere Mitarbeiter durch die Gewährung von Mitarbeiterdarlehen.

Um die Mitarbeitergesundheit zu erhalten und zu stärken, gibt es bei Maternus ein Konzept zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). 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 Pflegeeinrichtungen und Kliniken 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 am Standort Bad Dürkheim oder im Maternus Senioren- und Pflegezentrum Dresdner Hof in Leipzig. Den Mitarbeitern wird an diesem Tag die Möglichkeit gegeben, ihre Herzgesundheit und die Stressanfälligkeit testen zu lassen. Zusätzlich erhalten sie wertvolle Tipps und Anregungen zur Steigerung der Fitness und zur Reduktion von arbeitsbedingten Stressfaktoren.

Seit 2015 führen wir in allen Pflegeeinrichtungen den Pflegedanktag durch. Ergänzt wird dieser durch die seit 2017 durchgeführte „Freudekampagne“. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit und die Wertschätzung für Pflegende und ihre Arbeit zu erhöhen. In diesem Rahmen haben wir 2018 eine eigene Landingpage „[www.wirpflegenfreude.de](http://www.wirpflegenfreude.de)“ erstellt. Hier konnten aus allen Einrichtungen „Freudemomente“ eingesandt werden. Diese „Freudemomente“ stellen die positiven Momente der Pflege in den Einrichtungen bewusst in den Vordergrund.

Mit den Mitarbeitern der Kliniken, die mehr als 1 Jahr bei Maternus beschäftigt sind, führen wir jährlich ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch. Ablauf und Inhalt dieser strukturierten Gespräche sind im Qualitätsmanagement festgelegt. Neben den klassischen Inhalten der Mitarbeiterentwicklungsgespräche wie beispielsweise 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 Einschätzungen formulieren kann als auch, dass der Mitarbeiter seine Wünsche, Zielvorstellungen und seinen Unterstützungsbedarf äußern kann. So kann eine gemeinsame bestmögliche Verwirklichung der Vorstellungen erreicht werden. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die Erstellung von Entwicklungsperspektiven.

## GEWINNUNG VON MITARBEITERN

Unser Ziel ist es, unsere Attraktivität als Arbeitgeber weiter zu steigern, um so im Wettbewerb um Fachkräfte und Auszubildende erfolgreich zu bestehen. Mit zahlreichen Maßnahmen und Aktivitäten wollen wir Menschen für unser Unternehmen überzeugen und sie als Mitarbeiter oder Auszubildende gewinnen.

Eine wichtige Maßnahme im Jahr 2018 war der Ausbau der Recruitingkanäle und eine stärkere zielgruppengerechte Ansprache. Im Berichtsjahr haben wir unser Augenmerk besonders auf eine intensivierte Nutzung von Social-Media-Kanälen gelegt. Über unsere Zentrale in Berlin betreuen wir die unternehmensweiten Facebook-Seiten, präsentieren uns als Arbeitgeber auf Bewertungsportalen und sprechen über soziale Medien direkt potenzielle Mitarbeiter an. Aber auch dezentral an den einzelnen Standorten haben wir die Aktivitäten ausgebaut. So haben wir beispielsweise für jede Einrichtung Ebay-Kleinanzeigen-Accounts erstellt, fast die Hälfte der Einrichtungen hat eigene Facebook-Seiten mit einrichtungsinternen Betreuern und Redakteuren. Zusätzlich haben wir auf den Einrichtungsseiten der Häuser eigene Karriereseiten angelegt, um hier noch stärker die besonderen Angebote für Arbeitnehmer der Häuser darzustellen. Gleichzeitig kooperieren wir verstärkt mit lokalen Onlinejobportalen. Neben den verstärkten Online-Aktivitäten setzen wir nach wie vor auch auf Printmedien wie Aushänge und Handzettel und nutzen das Instrument „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ und „Mitarbeiter werben Azubis“. Die Maßnahmen sind erfolgreich - wir haben mehr Bewerbungen sowohl für Fachkräfte als auch für Ausbildungsplätze erhalten.

Beim Recruiting spielt die Gewinnung von Auszubildenden eine zentrale Rolle. Vor dem Hintergrund der Generalisierung der Ausbildung ab 2020 haben wir 2018 eine Azubikampagne aufgesetzt. Mit der Kampagne wollen wir den Ausbildungsberuf „Altenpfleger/in“ sowie unser Employer Branding stärken. Gleichzeitig haben wir zur Gewinnung neuer Auszubildender eine neue eigene Azubi-Landingpage und eine eigene Werbelinie konzipiert. Mit der Agentur für Arbeit und den Schulen vor Ort haben wir eng kooperiert und Vorträge gehalten, an lokalen Jobmessen und am bundesweiten Boys` Day teilgenommen und uns als Praktikumpartner registriert. Mit dem Ergebnis unserer Maßnahmen sind wir sehr zufrieden. Gegenüber dem Vorjahr konnten wir die Zahl der Auszubildenden um mehr als 20 Prozent auf 157 (Vorjahr 127) steigern.

Neben der Gewinnung ist auch die Betreuung der Auszubildenden und Praktikanten extrem wichtig, um hier die Abbruchquote gering zu halten. Deshalb haben wir 2018 begleitend zur Azubikampagne das Programm der „Praxisbegleiter“ initiiert und pilotiert. Dabei werden Wohnbereichsleitungen durch einen Trainer zu Praxisbegleitern geschult, um in der Lage zu sein, neue Azubis und Praktikanten zu betreuen und anzuleiten, zusätzlich zum ausgebildeten Praxisanleiter vor Ort.

Um die Attraktivität der Maternus-Klinik für Assistenzärzte zu steigern, versuchen wir möglichst viele Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten. Das ermöglicht Assistenzärzten ihre Ausbildung bei Maternus zu absolvieren. Derzeit verfügt die Klinik über sechs verschiedenen

Weiterbildungsmöglichkeiten zur Erlangung eines Facharztes oder einer Zusatzbezeichnung; die Weiterbildungszeiten schwanken zwischen 12 und 24 Monate je nach Weiterbildung.

In der Vergangenheit haben wir mit Vermittlern und staatlichen Stellen zusammengearbeitet, um gezielt Fachkräfte aus dem Ausland als Mitarbeiter zu gewinnen. Diese Maßnahmen haben sich in der Praxis nicht bewährt, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass der Integrationsprozess sehr aufwändig ist, der Erfolg solcher Programme stark vom Coach abhängt und dass es sehr schwer ist, die Mitarbeiter nach der Anerkennung zu halten.

#### **Kooperation mit dem St. Johannes Stift**

Ausländische Pflegekräfte benötigen eine staatliche Anerkennung, um in Deutschland arbeiten zu dürfen. Um diese Anerkennung zu erlangen, müssen sie eine sogenannte Kenntnisprüfung absolvieren. Für unsere ausländischen Mitarbeiter, die noch keine solche Anerkennung haben, hat die Maternus-Klinik eine Kooperation mit dem St. Johannes Stift in Paderborn geschlossen. In der zugehörigen Krankenpflegeschule absolvieren die Teilnehmer einen Vorbereitungskurs für die Kenntnisprüfung im Ausbildungsberuf Gesundheits- und Krankenpflege. Die für diesen Kurs anfallenden Kosten werden von der Maternus-Klinik als Arbeitgeber übernommen. Der Vorbereitungskurs umfasst ca. 9 Wochen, davon 6 Wochen Theorie und 3 Wochen Praktikum. Das Praktikum kann im eigenen Hause abgeleistet werden. Im Theorieblock lernen die Teilnehmer alle wesentlichen Punkte, um die Kenntnisprüfung zu bestehen. Unsere Mitarbeiter werden für die Theorieblöcke bezahlt und von der Arbeit freigestellt.

## AUS- UND WEITERBILDUNG

Bei der Maternus-Kliniken AG stellt die Ausbildung von Nachwuchskräften eine der zentralen Säulen des Personalmanagements dar. Denn der Bedarf an Pflegemitarbeitern steigt durch die zunehmende Lebenserwartung der Menschen weiter. Um die Pflege sicherzustellen, muss die Zahl der Pflegekräfte einer Studie vom Institut der deutschen Wirtschaft in Berlin zufolge bis 2035 deutschlandweit um gut 44 Prozent steigen.<sup>2</sup> Deshalb hat gerade die Ausbildung von Pflegefachkräften bei uns einen hohen Stellenwert.

Wir haben uns das Ziel gesetzt, einen optimalen Qualifizierungsgrad unserer Mitarbeiter zu erreichen. Das heißt, die Mitarbeiter sollen speziell für die besonderen Anforderungen ihrer Tätigkeit aus- und weitergebildet werden. Um dieses Ziel zu erreichen, stellen wir für den Pflegebereich jedes Jahr ein Seminarprogramm zusammen. Der Seminarkatalog beinhaltet Schulungen, die exklusiv für die

<sup>2</sup> Vgl. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Presse/Presseveranstaltungen/2018/IW-Köln\\_Pressekonferenz\\_Pflege\\_Statement\\_20180906.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Presse/Presseveranstaltungen/2018/IW-Köln_Pressekonferenz_Pflege_Statement_20180906.pdf)



Mitarbeiter der Unternehmensgruppe angeboten und die durch eigene sowie externe Dozenten erbracht werden. Das Seminarprogramm unterteilt sich in Pflegeseminare, Rechtsseminare, Führungsseminare und Bedarfsschulungen und richtet sich damit an Mitarbeiter und Führungskräfte der unterschiedlichen Pflegeeinrichtungen. Auf Grund der wachsenden Zahl ausländischer Fachkräfte wurde 2018 erstmals das Seminar "Interkulturelle Kommunikation im Beruf" im Angebot mit aufgenommen. Die Seminare dienen neben dem Wissenserwerb dazu, sich mit Kollegen aus der Region auszutauschen und von ihren Erfahrungen zu profitieren. 2018 nahmen 91 (Vorjahr: 114) Mitarbeiter am zentralen Seminarprogramm teil und belegten insgesamt 109 (Vorjahr: 142) Seminare. Dieser Rückgang ist organisatorischer Natur, es handelt sich um reine Standardschwankungen. Die Qualität unseres Fort- und Weiterbildungsprogrammes überprüfen wir regelmäßig durch eine Befragung der Teilnehmer. Das durchschnittliche Ergebnis nach Schulnoten von 1,3 kann sich sehen lassen.

Ferner besteht die Möglichkeit, externe Weiterbildungsmaßnahmen zu besuchen. Hier stellen wir die Mitarbeiter fast ausschließlich unter voller Lohnfortzahlung frei und übernehmen vollständig die Kosten der Maßnahme.

Neben dem zentralen Fort- und Weiterbildungsprogramm bieten die einzelnen Standorte zusätzlich Fachseminare an. Diese fachlichen Weiterbildungen vor Ort werden durch die regionalen Qualitätsmanagementbeauftragten (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.

Der optimale Qualifizierungsgrad der Mitarbeiter wird selbstverständlich auch in den Reha-Kliniken angestrebt. Deshalb führen wir abteilungsbezogene, zentrale und externe Schulungen in den Kliniken durch. Im Rahmen einer Jahresplanung werden die zentral geplanten Schulungen zusammengestellt und im Intranet für alle Mitarbeiter veröffentlicht. An den 15 zentral geplanten Schulungen haben im Berichtsjahr 2.554 Mitarbeiter teilgenommen, was einer Teilnahmequote von 68,4 Prozent entspricht. 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 und an dem Bedarf, der sich aus den Mitarbeitergesprächen ergeben hat.

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 der Maternus-Kliniken

AG ihre Führungskompetenzen auszubauen und bietet ihnen nach erfolgreicher Absolvierung Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Dies führt dazu, dass unter den Absolventen des Nachwuchsprogrammes 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 8,5 Jahren im Vergleich zur durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 6,5 Jahren, was für die Maternus-Kliniken AG ein schöner Erfolg ist.

Unsere 2016 gegründete eigene Weiterbildungsgesellschaft „Bildung in der Pflege GmbH“ (BidP) wurde 2017 erfolgreich nach dem Qualitätsstandard ISO 19001 zertifiziert. Zunächst als Pilotprojekt in der Region Süd gestartet, werden nun auch in anderen Regionen Weiterbildungen der BidP in unseren Einrichtungen angeboten. Im vergangenen Jahr haben über die BidP 15 Teilnehmer ihre Wohnbereichsleiter-Kurse und vier Teilnehmer die Gerontopsychiatrischen-Fachkräfte-Weiterbildungen erfolgreich abgeschlossen. In den kommenden Jahren wird das Projekt weiter ausgebaut.

Mit dem im Jahr 2017 pilotierten Quereinsteigerprogramm haben wir im Berichtsjahr aus Kapazitätsgründen pausiert. Um das Programm erfolgreich an unseren Standorten zu etablieren, wollen wir es 2019 weiterentwickeln und verändern.

## QUALITÄT

Unser Qualitätsanspruch an unsere Pflegeeinrichtungen und Rehabilitationskliniken ist hoch. Deshalb streben wir nach einer kontinuierlichen Verbesserung unserer Prozesse und Dienstleistungen. Das Qualitätsmanagement im Unternehmen schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, um heute und morgen optimale Leistungen zu erbringen. Gleichzeitig ist die Gewährleistung, eine qualitativ hochwertige Pflege und Betreuung unserer Bewohner und Patienten, der Leitgedanke unserer täglichen Arbeit.

### LEBENSQUALITÄT DER BEWOHNER UND PFLEGEQUALITÄT IN UNSEREN SENIORRENTCENTREN

Für uns steht die Sicherheit und Fürsorge für Bewohner und Kunden an erster Stelle. Das Selbstverständnis und den ethischen Anspruch an die eigene Arbeit haben wir in unserem Pflegeleitbild dokumentiert.

#### Unser Pflegeleitbild

- 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 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.

Unser Ziel ist es, die Lebensqualität der Bewohner in den Pflegeeinrichtungen, den Gästen unserer Tagespflege und der Kunden des ambulanten Pflegedienstes kontinuierlich zu verbessern. Dafür haben wir ein Zentrales Qualitätsmanagement im Unternehmen implementiert. Dieses steuert von Berlin aus alle übergeordneten Aufgaben, entwickelt neue – an die Anforderungen des MDK

angepasste Qualitätsindikatoren, konzipiert Handbücher und ist für die regionalen Qualitätsbeauftragten (rQMB) und einrichtungsinternen Qualitätsbeauftragten (eQB) Ansprechpartner und Ratgeber. Einmal im Quartal treffen sich alle regionalen Qualitätsbeauftragten des Konzerns, um sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Um den Austausch zu stärken und noch aktueller auf Fragestellungen eingehen zu können, führen wir seit Ende 2018 einmal wöchentlich eine Telefonkonferenz durch. Des Weiteren führen die rQMBs in den Regionen pro Quartal regionale Qualitätszirkel für die Pflegedienstleitungen und ggf. den eQBs durch. Hier findet ein reger Austausch zu verschiedenen Themen statt, welcher die Region, aber auch Themen, die weit über die Region hinausreichen können, betrifft.

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 für uns wesentlich und führt zu zufriedenen Bewohnern und Kunden.

Aber wie misst man die Lebensqualität? Wir erheben dafür zahlreiche Indikatoren. Im Bereich der Pflege sind dies z. B. die Anzahl der freiheitseinschränkenden Maßnahmen, der Anteil der Bewohner, welche an Schmerzen gelitten haben oder die Anzahl der Bewohner mit festgestelltem Optimierungsbedarf im Bereich der pflegerischen Versorgung. Diese und weitere Indikatoren werden monatlich erhoben, ausgewertet und dokumentiert. Diese monatlichen Qualitätsberichte sind für uns ein wichtiges Instrument und werden kontinuierlich weiterentwickelt. Im Jahr 2017 wurde beispielsweise ein Ampelsystem eingeführt, so dass die monatlichen Qualitätsberichte gleichzeitig als Frühwarnsystem fungieren: Veränderungen sind klar ersichtlich und ermöglichen direkte Reaktionen. 2018 haben wir den Schwerpunkt auf die kennzahlengestützte Bewertung der Pflegephänomene gelegt. Die rQMBs haben das Bewusstsein der Pflegekräfte für bestimmte Schwerpunkte gestärkt und gezielte, teils proaktive Maßnahmen, in den Einrichtungen eingeleitet. So haben sich FEM (freiheitsentziehende) - Maßnahmen in einigen Regionen so stark reduziert, dass von Null-Maßnahmen ausgegangen werden kann. Ein sach- und fachgerechter Umgang mit "Schmerzpatienten" auf Grundlage der Expertenstandards und des Kennzahlenreports hat ebenfalls zur Senkung der "Schmerzfälle" geführt.

Einmal jährlich werden alle Einrichtungen der vollstationären Pflege und der ambulanten Pflegedienste bezüglich der Ergebnis- und Lebensqualität auditiert. Auch 2018 haben wir dies wieder in allen Einrichtungen vollzogen. Inhaltlich orientiert sich das Audit an den Anforderungen des Medizinischen Dienstes der Krankenversicherungen (MDK). 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 Verbesserungspotentialen. Verbesserungsmaßnahmen werden vom regionalen Qualitätsmanagementbeauftragten durchgeführt, nachgehalten und in Form eines Statusberichtes schriftlich festgehalten. Zusätzlich wird die Beseitigung der Schwachstellen vom Regionalleiter überwacht und kontrolliert. Aus dem so identifizierten pflegfachlichen Schulungsbedarf konnten im vergangenen Jahr zusätzliche Schulungsschwerpunkte entwickelt und mit den Mitarbeitern umgesetzt werden, z. B. zum Umgang mit Schmerzpatienten. 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. 2018 haben wir bereits mit einer Neukonzipierung und Überarbeitung der Audits begonnen, um für die Umstellung auf die indikatorengestützte Pflegequalitätsbewertung gerüstet zu sein. So wurde bereits in 2018 die Planung für die Fortbildungstermine für das Jahr 2019 in Gänze geplant. In einem ersten Schritt werden alle Mitarbeiter/innen des ZQM ein Tagesseminar in Form einer Einführung in das Thema absolvieren. Das zweite Seminar dient dann als Vertiefungsseminar. Im Anschluss werden durch die rQMBs die Multiplikatoren in den Einrichtungen ausgebildet. In der Regel wird es sich dabei um die Pflegedienstleitungen handeln. Das alles wird im 1. Quartal 2019 abgeschlossen. Im 2. Quartal 2019 wird die Gelegenheit bestehen, vertiefende Übungen und weitere Fortbildungsmaßnahmen in den Einrichtungen durchzuführen. So wollen wir sicherstellen, dass bereits ein frühzeitiges Bewusstsein in allen Einrichtungen für das neue Begutachtungssystem entwickelt wird. Im 3. Quartal 2019 wird der neue indikatorengestützte Kennzahlenreport abschließend getestet und im 4. Quartal 2019 freigegeben.

Mehr Zeit für die Pflege haben wir durch die Umstellung der Pflegedokumentation auf das sogenannte Strukturmodell gewonnen. Der Dokumentationsaufwand wird reduziert, ohne fachliche Qualitätsstandards zu vernachlässigen. 2018 wurde dieser Schritt in allen Einrichtungen abgeschlossen, Das positive Ergebnis: Die Pflegedokumentation ist jetzt wesentlich genauer und handlungsleitender formuliert und ist zudem aktueller als zuvor.

## QUALITÄT IN DEN REHABILITATIONSKLINIKEN UND THERAPIEQUALITÄT

Qualität umfasst für die Maternus-Kliniken AG sowohl die eigentliche Therapiequalität in den Rehabilitationskliniken als auch die Dienstleistungsqualität, die zu Kundenzufriedenheit führt. Dieses Selbstverständnis haben die Rehabilitationskliniken in einer Rehabilitationsleitlinie definiert. Sie ist uns Anspruch und Ansporn zugleich.

## Unsere Rehabilitationsleitlinie

- 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 Selbstständigkeit 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 der 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.

Dabei haben wir uns das Ziel gesetzt, die Qualität in unseren Rehabilitationskliniken kontinuierlich zu steigern. Ob uns das gelingt, überprüfen wir regelmäßig anhand der Therapiequalitätskennziffern der Deutschen Rentenversicherung (DRV) sowie der externen Beschwerdequote. Die DRV erhebt im Rahmen regelmäßiger Datenerfassungen Strukturdaten der Rehabilitationskliniken, führt Patientenbefragungen zur Behandlungszufriedenheit und zur Bewertung der Ergebnisqualität sowie Einzelfallbegutachtungen zur Analyse der Prozessqualität durch. Die DRV analysiert diese Daten bezüglich der Struktur-, Prozess und Ergebnisqualität und meldet die Ergebnisse in Form von vergleichenden Berichten an die Kliniken zurück. Die Ergebnisse der DRV-Berichte werden in den Leitungssitzungen vorgestellt, Maßnahmen abgeleitet und in das Therapiesystem übernommen. So haben wir beispielsweise im Juli 2018 die Therapie umstrukturiert. Die Vorgaben der DRV Bund für die Reha-Therapie-Standards werden seitdem durch die Therapieplanung kontrolliert, gesteuert und umgesetzt. Die verschiedenen Erkrankungen benötigen unterschiedliche Therapien und Einheiten, welche durch die Therapieplanung strukturiert verplant werden. Darüber hinaus haben wir zwei zusätzliche evidenzbasierte Therapiemodelle zur Behandlung von Rückenschmerzen in unser Therapieangebot integriert.

Unsere Rehabilitationskliniken orientieren sich an aktuellen medizinisch-wissenschaftlichen Standards und unterliegen einem strukturierten Qualitäts- und Risikomanagement. 2018 wurden sie nach DIN EN ISO 9001:2015 und nach den Leitsätzen der DEGEMED 5.0 erfolgreich extern rezertifiziert.

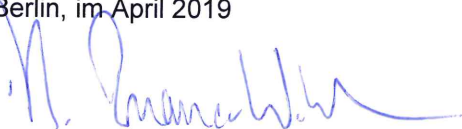
Neben dem externen Audit werden jährlich wechselnd in den verschiedenen Klinikbereichen interne Audits durchgeführt. Durch die regelmäßige Durchführung stellen wir sicher, dass in einem 3-Jahres-Zyklus alle Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems geprüft wurden. Die Durchführung und Inhalte der internen Audits entsprechen den Vorgaben und Anforderungen der externen Audits. Auch die internen Audits werden ausgewertet, evaluiert und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet.

Ob unsere Maßnahmen erfolgreich sind, überprüfen wir regelmäßig anhand von Patientenbefragungen zur Therapiequalität und -zufriedenheit. In Gesprächen mit dem Patienten werden der aktuelle Stand der Therapien und die Zielerfüllung besprochen. Diese kontinuierlichen Rückmeldungen werden in den monatlichen Leitungssitzungen intensiv thematisiert, wodurch wir die therapeutischen Leistungen besser steuern können. Auch im Jahr 2018 wurden die durch die Kostenträger vorgegebenen Zielwerte der Reha-Therapiestandards für die betroffenen Patienten wieder erfüllt.

Die Qualität unserer Rehabilitationskliniken überprüfen wir wie schon erwähnt mit der externen Beschwerdequote. Externe Beschwerden sind Beschwerden, die durch die verschiedenen Kostenträger der Maternus-Kliniken gemeldet wurden. Die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV-Bund) gibt allen Kliniken eine maximale Beschwerdequote von 1,0 Prozent vor. 2018 konnten wir diese erneut senken – sie lag bei 0,45 Prozent (Vorjahr 0,62 Prozent).

Ein Grund für diesen Rückgang ist sicherlich unser internes Beschwerdemanagement. Denn durch das interne Beschwerdemanagement gehen wir bereits während des Klinikaufenthalts auf individuelle Fragen, Meinungen und Probleme ein und lösen sie. Somit wird seitens der Patienten auf eine externe Einbeziehung weitestgehend verzichtet. Zur Erhebung werden Patientenfragebögen genutzt. Jeder Patient der Rehabilitationskliniken erhält während seines Aufenthaltes einen Fragebogen. Die Gesamtbewertung nach dem Schulnotensystem konnte 2018 von 2,06 im Vorjahr auf 2,00 gesteigert werden. Die Einzelbewertungen schwanken zwischen 1,57 und 2,40. Zusätzlich bieten wir den Patienten und Gästen bereits während ihres Aufenthaltes 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 Kliniken bieten dafür tägliche Sprechstunden und wöchentliche Foren oder Veranstaltungen z.B.: „Der Patient hat das Wort“ an. Im Jahr 2018 haben 328 Patienten das Angebot der Patientensprechstunde in Anspruch genommen. Bezogen auf die Belegungstage entspricht dies einer Meldequote von 0,21 Prozent.

Berlin, im April 2019



Mario Ruano-Wohlers  
Vorstand  
der Maternus-Kliniken AG