

Mit Vielfalt gegen den Fachkräftemangel

BEST PRACTICE. Kompetente und zufriedene Mitarbeiter verbessern das Image jedes Unternehmens. Die Wohngemeinschaft für Senioren (WGFS) in Filderstadt investiert deshalb gezielt in Weiterbildung und Integration – für seine Initiativen ist das Unternehmen mit dem „Deutschen Bildungspreis“ und dem „Arbeitgeber-Award“ ausgezeichnet worden.

Sabine Müller arbeitet seit 15 Jahren als examinierte Altenpflegekraft im Haus Casa Medici der Wohngemeinschaft für Senioren (WGFS) in Filderstadt. Die 32-Jährige liebt es, ihr Wissen an Kollegen weiterzugeben und andere beim Lernen zu unterstützen. Deshalb schlägt Geschäftsführerin Rosemarie Amos-Ziegler ihr im halbjährlichen Feedbackgespräch eine Fortbildung zur Pflegedienstleitung vor. Alle Kosten trägt das Unternehmen. Sabine Müller ist begeistert.

Mit diesem branchenuntypischen Engagement überzeugten die Filderstädter beim „Deutschen Bildungspreis 2016“ in Berlin. Vor 300 Fach- und Führungskräften räumte die WGFS in der Kategorie „Dienstleistung kleine und mittlere Unternehmen“ die Erstplatzierung ab. Insgesamt hatten sich 150 Firmen in fünf Kategorien um den Preis beworben, den

der Tüv Süd unter Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung verleiht.

Das Pflegeunternehmen, das 134 Senioren in drei Residenzen betreut, investiert jährlich 488.600 Euro in die Qualifizierung der 182 Mitarbeiter. „Denn wer nicht up to date bleibt, bleibt zurück“, findet Amos-Ziegler. Dass sich die Summe lohnt, zeigt die geringe Fluktuationsrate von 4,2 Prozent. „Höhere Qualifikationsniveaus erzielen bessere Pflegeergebnisse für die Bewohner und mehr Arbeitsplatzzufriedenheit bei den Mitarbeitern“, erklärt die Heimbetreiberin. Allein im ersten Halbjahr 2016 bildeten sich 121 Kollegen weiter und absolvierten insgesamt 1.700 Fortbildungstage.

Seit einem Jahr beschäftigt die WGFS mit Nadiia Glock eine Bildungsbeauftragte. Die Informationsmanagerin schreibt

den Bedarf an Bildungsmaßnahmen fest und sorgt dafür, dass Ziele transparent umgesetzt werden. Ob Praktikant oder Führungskraft, jeder hat einen persönlichen Entwicklungsplan. Dieser basiert auf den jeweiligen Karrierewünschen und gesetzlichen Vorschriften. Interne Erste-Hilfe-Kurse, Hygiene-Schulungen und Kinästhetikstunden, eine Form der Bewegungstherapie, gehören ebenso zum Programm wie externe Weiterbildungen zum Praxisanleiter oder zur Pflegedienstleitung. Lernwillige können Schulungstermine und Ansprechpartner sämtlicher Kurse in einem eigenen Seminarheft oder über eine App nachschlagen.

Auch ein firmeneigenes Wiki ist seit Jahren etabliert. Ähnlich wie bei der Internet-Enzyklopädie Wikipedia tippen WGFS-Beschäftigte Stichworte ein und lesen beispielsweise betriebsinterne Abläufe nach.



Fotos: WGFS

Kulturvielfalt. Beim Pflegedienstleister WGFS treffen verschiedene Nationalitäten und Generationen aufeinander.



Ohrwurm. Die Mitarbeiter haben einen Firmensong aufgenommen, der seither in der Telefonwarteschleife zu hören ist.

Bisher umfasst das Informationssystem rund 2.000 Artikel, die schon 28.000 Mal aufgerufen wurden. Mitarbeiter können selbst Themen verfassen und helfen so mit, dass kollektives Wissen nicht verloren geht. Zusätzlich finden Pflegende im Firmenwiki Formulare, Schulungsunterlagen und fachliche E-Books.

2015 wurde die Bildungssoftware Easysoft eingeführt: Jeder Mitarbeiter ist dort mit seinen Qualifikationen und Anforderungsprofilen hinterlegt. Mit Easysoft optimieren Rosemarie Amos-Ziegler und ihr Team das betriebliche Gesundheitsmanagement. Seit acht Jahren baut die WGFS ihr Angebot an Bewegungs- und Präventionsprogrammen aus.

Fehltagel haben sich drastisch reduziert

„Gesundheit und Energie des Personals sind unsere wichtigsten Ressourcen“, sagt Amos-Ziegler. Zwölf Arbeitsstunden pro Jahr kann jeder Mitarbeiter deshalb an Yoga-, Achtsamkeits- oder Gymnastikkursen teilnehmen. Die Chefin: „Wir wollen in den Köpfen ein Bewusstsein schaffen und bei vielen bleibt die Veränderung dauerhaft.“ Kollegen sollen lernen, Verantwortung für ihr Wohlbefinden zu übernehmen. „Dazu gehört es auch, sich genügend Ruhe zu gönnen“, findet die 55-Jährige.

Dass die Maßnahmen wirken, spiegeln blanke Zahlen wider: Waren Mitarbei-

ter 2013 noch 3.118 Tage krank, fehlten sie 2014 nur noch an 2.300 Arbeitstagen – ein Krankenstand, der mit 4,9 Prozent deutlich unter dem Branchendurchschnitt von sieben Prozent liegt.

Easysoft umfasst zudem alle Bildungsangebote sowie Stammdaten von Dozenten und Stellenprofile. Das erleichtert die Administration und unterstützt Kollegen gleichzeitig, ihre beruflichen Ziele zu überwachen. „Will eine Mitarbeiterin etwa Praxisanleiterin werden, zeigt die Software, welche Weiterbildungen sie dafür absolvieren muss“, erklärt Amos-Ziegler. Dazu nutzt das Programm ein einfaches Ampelsystem. Steht die Anzeige auf Rot, fehlen dem Mitarbeiter die Voraussetzungen für seine Traumstelle. Bei grüner Ampel sind alle Anforderungen erfüllt. „Das Lichtchen umspringen zu sehen, motiviert zum Weitermachen“, sagt Amos-Ziegler.

Weiterbildung als entscheidendes Argument für Bewerber

Bis Herbst 2016 sollen im Haus Albblick 14 neue Pflegeplätze entstehen. Dafür braucht die WGFS fünf zusätzliche Fachkräfte. Mithilfe der neuen Datenbank identifiziert Bildungsbeauftragte Glock schon heute Mitarbeiter, die für die Stellen infrage kommen oder sich durch Weiterbildungen qualifizieren können. Das spart bares Geld. Denn die Kosten für Ausschreibung, Bewerbungsprozess, Ein-

stellen und Einlernen pro offener Stelle beziffert Personalvermittler Alexander Bier auf durchschnittlich 20.000 Euro. „Ein zufriedener Mitarbeiter, der sich weiterentwickeln will und anschließend bleibt, ist günstiger als jede Neuanstellung“, weiß auch Amos-Ziegler.

Mit ihrer Personalentwicklungsstrategie treffen die Profis aus Süddeutschland ins Schwarze. „In Zeiten des Fachkräftemangels ist Weiterbildung das entscheidende Argument für viele Bewerber“, weiß Alexander Bier, Geschäftsführer der Personalberatung Score Personal. Mit seinem sechsköpfigen Team betreut der Personalberater bundesweit 250 Pflegeunternehmen und vermittelt jährlich 200 Alten- und Gesundheitspfleger in Festanstellungen. „Mitarbeiter wollen wertgeschätzt sein“, meint der Personalexperte. Betriebe, die Perspektiven und Aufstiegschancen bieten, leiden dem Vermittler zufolge seltener unter Personalengpässen.

Das Filderstädter Beispiel untermauert Biers These. Meist übersteigt das Haus die Fachkräftequote deutlich, sodass in jeder Schicht Spezialisten vor Ort sind. Dies wirkt sich auch positiv auf die Außenwirkung des Unternehmens aus: 150 Bewerbungen landeten vergangenes Jahr auf Amos-Zieglers Schreibtisch. Derzeit bildet die WGFS 34 Azubis aus. Sind Stellen vakant, gilt folgender Grundsatz: „Zunächst schöpfen wir Entwicklungspotenziale des Kollegiums aus, erst dann suchen wir extern“, so Amos-Ziegler. →



Trumpfkarte. Freizeitaktivitäten bringen Bewohner und Belegschaft zusammen – das fördert den interkulturellen Austausch.



Besiegelt. Alle zwei Jahre lässt sich das Haus extern daraufhin zertifizieren, dass alle Prozesse auf die Bewohner abgestimmt sind.

→ Etwa auf Personalmessen für Maschinenbauer. Dort bietet die WGFS eine Alternative für Messebesucher, die sich fehl am Platz fühlen. Wenn die Zwei in Mathe für ein Mechatronik-Studium fehlt, fangen WGFS-Vertreter die Frustration der Jungs und Mädels ab. „Wir zeigen den Jugendlichen, dass sie gebraucht werden“, berichtet die Chefin. Gleichzeitig kooperieren die Schwaben im Speckgürtel Stuttgarts mit lokalen Schulen aller Ausrichtungen. Denn im Zuge der Akademisierung der Pflege werden auch Abiturienten gebraucht, die beispielsweise ein duales Sozial- oder Pflegestudium absolvieren, das auch Aspekte wie Betriebswirtschaft, Arbeitsrecht oder Marketing umfasst. Über ein Sozialpraktikum im Pflegeheim während der Schulferien ist der Einstieg niederschwellig und viele Teenies merken dabei, dass diese Branche mit ihren Perspektiven und Ausbildungen für sie infrage kommt.

Neben Bildungskonzept, Gesundheitsmanagement und kreativem Recruiting prägt eine vierte Komponente die Personalstrategie des Pflegeunternehmens. Denn nicht nur betriebliche Rahmenbedingungen bestimmen, wie glücklich Pflegende sind. Auch die Atmosphäre unter Kollegen, Angehörigen und Bewohnern beeinflusst die Arbeitsplatzzufriedenheit. Diesen Belangen gibt die WGFS Raum.

200 Mitarbeiter, 32 Nationen

Seit zwei Jahren steht Wohlfühlmanagerin Ivanna Großgut Mitarbeitern, Klienten und Angehörigen zur Seite. Die studierte Sozialpädagogin vermittelt etwa bei Konflikten. Reibungspunkte sind oft mangelnde Absprachen oder die Zusammensetzung der Teams. Die meisten Probleme ließen sich mit kleinem Aufwand lösen. Da in der Pflege Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern arbeiten, sei es wichtig, Stimmungen und Fehlentwicklungen früh zu erkennen. Vor allem aber hört die gebürtige Ukrainerin zu. Wenn jemand etwa die Sorgen mit den Kindern loswerden will oder über seine Mehrfachbelastung als Alleinerziehende sprechen muss. Die Wohlfühlmanagerin macht dabei keine Unterschiede. Ihre Tür steht für jeden der 200 Pflegenden offen, die bei der WGFS aktuell aus 32 Ländern kommen. Nach

Geburtsland stellen Rumänien, Polen und die Philippinen die größten Ethnien, weil zum Beispiel viele türkische Mitarbeiter bereits in Deutschland geboren sind.

Mitarbeiter werben Mitarbeiter in Familie und Freundeskreis

Ein anderer Aspekt ist, wer welche (zusätzliche) Staatszugehörigkeit hat. Hier lassen sich Netzwerkeffekte nutzbar machen: Arbeiten etwa ein Ghanese oder eine Pakistani bei der WGFS, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Mitarbeiter weitere Interessenten aus dem Freundeskreis oder der Familie mitbringen. Dies spricht für die Mitarbeiterzufriedenheit, für die der Arbeitgeber etwa Teamentwicklungsprozesse moderiert oder betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert, wie man sie bislang primär in der Industrie kannte.

2015 starteten bei der WGFS 27 Auszubildende aus 14 verschiedenen Nationen von drei Kontinenten in den Beruf, zum Beispiel aus Pakistan, Brasilien und der Ukraine. Geschäftsführerin Amos-Ziegler, die Kandidaten Probearbeiten lässt, sieht dies als Vorteil. „Schließlich kommen auch immer mehr Migranten ins Pflegealter“, so die Leiterin von drei Seniorenheimen: „Dafür sind wir gerüstet. Unsere Mitarbeiter sprechen zahlreiche Sprachen und bringen ihre Kultur ein.“

Fünf Asylsuchende, deren Deutschkenntnisse noch nicht perfekt sind, machen aktuell die normalerweise einjährige Ausbildung zum Altenpflegehelfer auf zwei Jahre verteilt. „Der Sprachkurs ist in die Ausbildung integriert“, sagt Amos-Ziegler, was den Spracherwerb und die soziale Integration massiv beschleunigt. Denn die Teilnehmer sind motiviert und erleben im Alltag täglich Lernerfolge.

Lobkärtchen und Mentoren

Für ihr Migrationsengagement haben die Filderstädter 2014 den „Arbeitgeber-Award“ erhalten. Begründung der Jury: Die WGFS habe es vorbildlich verstanden, Vielfalt als Reichtum zu leben. Interkulturelles Training findet in den drei Pflegeheimen der WGFS quasi täglich statt: So lernen etwa muslimische Mitarbeiterinnen entgegen der Tradition in ihrem

Herkunftsland, Männer von sich aus anzusprechen und Blickkontakt zu halten. Denn das gebiete die Höflichkeit hierzulande, wie die Vorgesetzten in konkreten Situationen ideologiefrei vermitteln.

Das Ausbildungsjahr beginnt am 1. September mit der Einweisung durch die Chefin. Am zweiten Arbeitstag findet das Seminar „Dienstleistungsservice“ mit externem Trainer statt. Ein Kinästhetikseminar schult ausführlich das rücken schonende Arbeiten und am Beruflichen Ausbildungszentrum Esslingen (BAZ) werden die Azubis über ihre Rechte und Pflichten unterwiesen.

Alle Neuen in der WGFS erhalten eine schriftliche Anleitung für ihren Azubi-Alltag. Den „Starterguide“ haben zuvor ältere Azubis als Jahresprojekt erstellt. Wertschätzung erhalten und lernen die Lehrlinge auch über Lobkärtchen und persönliche Mentoren, die speziell multikulturelle Themen im Blick haben. Um die Gemeinschaft zu kultivieren, gibt es ein gemeinsames Projekt pro Jahr; die Auszubildenden des Vorjahrs richten eine Party für die Neuen mit deren Angehörigen aus und bei der Weihnachtsfeier werden jeweils die Jahrgangsbesten (bis Note 2,5) gewürdigt. Für Verbesserungsvorschläge können Reisen gewonnen werden und zusätzliches Engagement wird mit Gutscheinen belohnt.

Ein Cabrio samt Sprit für je drei Monate winkt Azubis mit einem Notenschnitt von 2,0 und besser. Nach bestandenen Prüfungen gibt es Blumen und ein Essen inklusive kultureller Veranstaltung mit der Geschäftsleitung. All diese Anreize dienen dem Ziel, für die Neuen die Philosophie des Hauses spürbar werden zu lassen. Im Leitbild ist die Liebe das oberste Gebot, gültig für alle Menschen, unabhängig von Religion, Rasse oder Weltanschauung.

Die 134 Bewohner der Seniorenresidenzen reagieren laut Amos-Ziegler positiv auf die Kulturvielfalt. „Im Pflege-Alltag geht es um Freundlichkeit, Geduld und Zeit“, weiß die WGFS-Gründerin. Sie beobachtet immer wieder, dass Mitarbeiter mit Migrationshintergrund diese Eigenschaften zu 100 Prozent leben, weil in deren Heimat dem Alter besondere Wertschätzung entgegengebracht wird.

Ronja Gysin ●

„Halbjährliche Mitarbeitergespräche sind ein Meilenstein“

Interview. Rosemarie Amos-Ziegler leitet als Geschäftsführerin des Pflegedienstleisters Wohngemeinschaft für Senioren (WGFS) einen anerkannten Ausbildungsbetrieb mit 200 Mitarbeitern. Im Gespräch verrät sie, warum Kommunikation in der Zusammenarbeit zentral ist und wie Unternehmenswerte durch Bildungskonzepte langfristig etabliert werden können.

Wie schaffen Sie es, Ihr Unternehmen permanent im Fluss zu halten, sodass auch die Mitarbeiter den Wandlungsprozess langfristig mitgehen?

Rosemarie Amos-Ziegler: Das funktioniert vor allem durch unser erstklassiges Führungsteam. Alle ziehen an einem Strang und stehen hinter dem Leitbild unserer Firma. Das überträgt sich auf die Mitarbeiter, egal ob Altenpflegekraft oder Reinigungshilfe. Bis hierhin war es ein weiter Weg. Wir mussten lernen, die richtigen Mitarbeiter zu finden und ihnen die Chance zu geben, sich weiterzuentwickeln. Ein Meilenstein war sicherlich, dass wir halbjährliche Mitarbeitergespräche einführten. Durch das regelmäßige Feedback entstehen weniger Missverständnisse und wir bekommen ein Gefühl dafür, wo der Einzelne hinwill und was ihm wichtig ist. Die Fluktuation sinkt. Außerdem hat uns der Kontakt zu anderen Geschäftsführern unterschiedlichster Branchen geholfen. Inzwischen sind wir lange Jahre Mitglied im Sprinter-Club, einer Austauschgruppe für Unternehmer. Wir besprechen konkrete Probleme und Herausforderungen im Betrieb und profitieren jeweils von den Erfahrungen des anderen.

Was ist momentan die größte Herausforderung für Sie und Ihr Unternehmen?

Amos-Ziegler: Ab 2020 muss per Gesetz jeder Pflegebedürftige in Baden-Württemberg im Einzelzimmer wohnen. In unserer aktuellen Immobilie würde das bedeuten, dass 40 Prozent der Pflegeplätze wegfielen. Wir könnten nicht mehr wirtschaftlich arbeiten. Deshalb – und weil wir uns vergrößern wollen – sind wir auf der Suche nach einem geeigneten Baugrund oder Mietobjekt in Filderstadt und Umgebung, wo wir eine moderne Seniorenresidenz verwirklichen können. Allerdings machen uns Bauvorschriften und Genehmigungen das Leben schwer. Ist ein Grundstück etwa als Gewerbefläche vorgesehen aber unbenutzt, darf kein Altenpflegeheim darauf gebaut werden. Zweimal haben wir es in die Finalrunde geschafft. Letztlich bekamen aber kirchliche Pflēgeträger den Zuschlag. Das ist schade, aber wir lassen uns nicht entmutigen und suchen weiter.

Welche Ziele haben Sie sich für die nächsten fünf Jahre gesetzt?

Amos-Ziegler: Vor allem wollen wir den hohen Standard halten. Ziele kurzfristig zu erreichen ist meist leichter, als

diese dauerhaft im Unternehmen zu verankern. An erster Stelle steht deshalb nach wie vor, beste Bedingungen für Klienten und Mitarbeiter zu schaffen und zu sichern. Wir entwickeln unser Bildungskonzept weiter und bauen das betriebliche Gesundheitsmanagement aus. Gleichzeitig arbeiten wir daran, den Erfolg einzelner Kurse und Maßnahmen über die neue Software transparent zu machen. Künftig werden etwa Feedbackbögen direkt ins System eingespeist. Wir erfahren zeitnah, welche Dozenten beliebt sind, welche Seminare den größten Lernerfolg erzielen oder welche Maßnahmen nachhaltig gegen Rückenprobleme helfen. Ein weiteres Ziel in diesem Rahmen: Die Erstplatzierung beim „Corporate Health Award 2017“. Die WGFS war bereits 2015 Finalist und unter den besten fünf im Bereich Gesundheit und Sozialwesen. Mithilfe der Anregungen der Jury konnte unser Team die Gesundheitsangebote weiterentwickeln sowie Prozesse und Abläufe optimieren. Schon deshalb hat sich die Teilnahme gelohnt. Den „Health Award“ werden wir hoffentlich im Jahr 2017 mit nach Hause nehmen.

Interview: Ronja Gysin ●



Foto: Christian Lietzmann

Klaus Ziegler und Rosemarie Amos-Ziegler. Die Ehepartner sind Träger des „Deutschen Bildungspreises 2016“.