

# Wertschätzung zieht Wunschpersonal an

Was kann Wertschätzung tatsächlich bewirken? Wie lässt sie sich umsetzen? Und was führt ein Unternehmen wirklich aus dem Fachkräftemangel? Ein Best-Practice-Beispiel.

Text: Iris Hüttner



Foto: AdobeStock\_miana

**D**ie Ergebnisse von Trumpa und Schöner (s. Mehr zum Thema rechts oben auf S. 45) aus ihrer Auswertung von 11 wissenschaftlichen Studien aus den Jahren 2018 bis 2023 belegen, dass 40 Prozent der Pflegekräfte mehrmals monatlich daran denken den Arbeitgeber zu wechseln, 35 Prozent erwogen einen Berufswechsel, in Bayern seit 2021 sogar 59 Prozent.

Die Ursachen seien lange bekannt, so die Wissenschaftler, die ihre Ergebnisse mit wenigen Worten auf den Punkt bringen: „Wir haben kein Erkenntnis- sondern ein Umsetzungsdefizit.“ Sie räumen ein, dass die Komplexität im Gesundheitssystem keine einfachen Lösungen bereit hält. Für Engagement und Entfaltung von Pflegekräften seien ein unterstützendes Arbeitsklima, eine ausreichende Personal-

decke, die individuelle Förderung durch Führungskräfte, eine vertrauensvolle und offene Kommunikation auf Augenhöhe sowie die Übertragung von Verantwortung wichtig.

Genau hier setzt das Best Practice-Beispiel des Bayerwald Pflege- und Betreuungsdienst aus dem niederbayrischen Eging am See an. Der ambulante Pflegedienst zeigt, dass mit einem kalkulierbaren Aufwand Frustration und Fachkräftemangel in Pflegeberufen nachhaltig zu begegnen ist.

Davon profitieren nicht nur die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern in hohem Maße auch das ganze Unternehmen. Denn wertgeschätzte Pflegekräfte pflegen lieber und besser und das spüren auch Patienten und Betreute.

**Frühjahr 2024.** Bayerwald betreut 190 ambulante Pflegekunden mit 28 Mitarbeitenden, einschließlich Geschäftsführung und Führungskräften. Die Belegschaft arbeitet an ihrer Belastungsgrenze.

Der Bereich Hauswirtschaft benötigt dringend Verstärkung; keine der Personalanzeigen der vergangenen Monate führte zum gewünschten Ergebnis. Die Arbeitsbelastung nimmt durch steigende Fehlzeiten zu. Hinzu kommen Kommunikationsblockaden zwischen der Hauswirtschaft und den Kolleginnen der Pflege und Betreuung. Die Teams haben zu wenig Zeit für persönlichen Kontakt, treffen sich kaum. Die Mitarbeiterinnen in der Hauswirtschaft fühlen sich abgehängt. Die Stimmung verschlechtert sich.

## Wertschätzung ist keine Belohnung, sie ist eine Haltung.

Kathrin Hammer, Gründerin der Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen

**Frühjahr 2025.** Bayerwald ist auf 32 Mitarbeitende gewachsen, die inzwischen 237 ambulante Kunden versorgen. Die Fehlzeiten haben sich verringert. Die Kommunikation zwischen den Bereichen läuft reibungslos. Die Stimmung ist gut, die Teams motiviert und die Geschäftsführung kann sich endlich ihren eigentlichen Aufgaben widmen.

### Wie gelang dem Pflegeunternehmen diese Wende?

Geschäftsführer Reinhold Dietrich war klar, dass Wertschätzung ein zentraler Teil der Lösung ist. Er verstand sich seinen Mitarbeiterinnen gegenüber schon immer als wertschätzend. Doch offenbar kam bei diesen nicht alles so an, wie er es meinte. Er begann, die Situation zu analysieren und zu hinterfragen:

- Wie kann ich mit meinem Team die aktuellen Herausforderungen besser bewältigen?
- Wie gelingt es, mein Wunschpersonal auf mein Unternehmen aufmerksam zu machen?
- Wie erkenne ich bei einzelnen Mitarbeitenden die Gründe für Fehlzeiten, Kommunikationsblockaden und abnehmende Motivation?
- Wie bringe ich Wertschätzung für meine Belegschaft so zum Ausdruck, dass sie beim einzelnen ankommt?
- Wie schaffe ich es, extern und intern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden?

## Mehr zum Thema

- 01** Den „Selbsttest - Bin ich eine wertschätzende Führungskraft?“ finden Sie online als Download: <https://www.haeusliche-pflege.net/downloads-heft/>
- 02** „Geld ist nicht alles: Was Pflegekräfte wirklich frustriert“, ein Beitrag von Schöner, M. & Trumpa: <https://www.haeusliche-pflege.net/geld-ist-nicht-alles-was-pflegekraefte-wirklich-frustriert/>
- 03** Medientipp „Vertrauen führt - Erfolg folgt“ - Der Schlüssel zu wirkungsvoller Mitarbeiterführung, von Jörg Wolter, erschienen im Verlagshaus Vincentz Network: [vinc.li/42DTzsE](https://vinc.li/42DTzsE)

- Wie gelingt es mir, Motivation, Teamgeist, Loyalität und Unternehmensergebnis zu steigern?
  - Wie gelingt es meiner Belegschaft und mir gemeinsam, unseren Kunden noch wertschätzender zu begegnen?
- Reinhold Dietrich (s. Interview) erfuhr von der „Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen“ (AWSB), informierte sich über das Zertifikat zum „Wertschätzenden Arbeitgeber im sozialen Bereich“ und bewarb sich für die Zertifizierung. Da er die Grundvoraussetzung bereits erfüllte – nämlich Wertschätzung als ein elementares Instrument in seinen Führungsstil zu integrieren – konnte der Zertifizierungsprozess bereits im April 2024 beginnen. Bis zur Zertifikatsübergabe, die im Oktober erfolgte, investierte er 230 Personalstunden in das Projekt. „Der Zertifizierungsprozess war ein Großreinemachen in unserem Unternehmen“, sagt Dietrich rückblickend.

### Ein Prozess durch alle Unternehmensebenen

Am Anfang stand ein Auftaktworkshop, in dem der Prozess der gesamten Belegschaft erklärt wurde. Damit verbunden war eine Potenzialanalyse (PA) in Form einer anonymen Mitarbeiterbefragung, die jedem die Möglichkeit gab, Wünsche und Ärgernisse ungehemmt zu äußern. Die PA holt das Themenspektrum eines Unternehmens an die Oberfläche, darunter auch Themen, die bisher unausgesprochen blieben und sich negativ auf das Betriebsklima auswirkten. Zugleich zeigt sie, wo das Unternehmen hinsichtlich Wertschätzung steht und macht den Zertifizierungsprozess messbar.

Aus dem Auftaktworkshop bildete sich bei Bayerwald eine freiwillige Projektgruppe (PG), die sich im folgenden halben Jahr zu monatlichen Arbeitssitzungen traf. Die Aufgaben der PG waren:

- Identifizierung interner Themenfelder
- Priorisierung von Themen
- Bearbeitung/Lösung der identifizierten Probleme/Herausforderungen/Blockaden
- Kommunikation ins Kollegium
- Erarbeitung einer Wertschätzungsstrategie (WSS), die im Anschluss mit dem Kollegium umgesetzt wird und das Thema Wertschätzung als Unternehmenskultur verankern soll.



► In der PG waren alle Unternehmensebenen vertreten – von der Geschäftsführung bis zum Reinigungsteam. Die Mitglieder der PG begegneten sich auf Augenhöhe und pflegten einen konstruktiven Dialog. Fragen, Ideen, Argumente konnten frei geäußert werden und wurden nicht bewertet. Echtes Zuhö-

ren wurde geübt und zur gängigen Praxis. So entstand eine offene Kommunikationskultur, die gegenseitiges Verständnis und Vertrauen förderte und bereits während des Zertifizierungsprozess zu mancher Lösung – etwa zur Auflösung von Kommunikationsblockaden – führte.

**Interview**

**„Wir haben eine gute Chemie im Team“**

**Interview mit Reinhold Dietrich, Geschäftsführer, Bayerwald Pflege- und Betreuungsdienst und Simone Ruppert, stellvertretende Betriebsleiterin.**

**Herr Dietrich, was hat Sie dazu bewogen, sich zum „Wertschätzenden Arbeitgeber im Sozialen Bereich“ zertifizieren zu lassen?**

Heutzutage bewirbt sich der Arbeitgeber beim Arbeitnehmer. Damit der Arbeitnehmer unsere Qualifikationen und das Betriebsklima einschätzen kann, suchte ich nach einem Nachweis, der das glaubhaft vermittelt. Ich will mich damit von Mitbewerbern abheben und Bewerbern vermitteln, dass wir im Unternehmen Wertschätzung leben und nicht nur darüber reden.

**Was waren Ihre Bedenken gegenüber einer solchen Zertifizierung?**

Wird das Zertifikat wahrgenommen oder geht es unter den vielen anderen unter? Wird das Zertifikat an sich wertgeschätzt? Welchen Stellenwert hat ein Zertifikat beim Arbeitnehmer?

**Was konkret haben Sie sich von dem Zertifikat erwartet?**

Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterfindung. Ich wollte, dass unser gutes Betriebsklima publik wird. Wir haben definitiv eine gute Chemie im Team. Wir heben uns von anderen Betrieben ab, und das wollen wir hinausposaunen!

**Was hat sich durch die Zertifizierung in Ihrem Unternehmen seitdem geändert?**

Wir erhalten jetzt regelmäßig Initiativbewerbungen. Interessierte Fachkräfte folgen uns im Netz und möchten bei uns arbeiten. Wegen mangelnder Wertschätzung

wechselt examiniertes Personal, teilweise aus unkündbaren oder langjährigen Stellungen, zu uns. Unsere Fachkraftquote steigt kontinuierlich.

**Hat sich die Zertifizierung für Sie gelohnt und würden Sie sie hinsichtlich Zeitaufwand und Investment wieder durchführen?**

Ja, auf jeden Fall. Ich habe jetzt ein fachlich und personell belastbares und loyales Team, das es mir erlaubt, mich aus dem operativen Tagesgeschäft zurückzuziehen und mich auf die Betriebsführung zu konzentrieren. Um den Gewinn und die Dynamik, die der Zertifizierungsprozess in unser Unternehmen auslöste, aufrecht zu erhalten, haben wir uns zu einer wöchentlichen Arbeitsgruppe zum Thema Wertschätzung verpflichtet.

**Frau Ruppert, Sie haben während des sechsmonatigen Zertifizierungsprozesses in der Projektgruppe (PG) mitgearbeitet. Was hat sich für Sie dadurch geändert?**

Ich höre im Alltag noch genauer hin, welche Bedürfnisse meine Kolleginnen und Kollegen haben, weil ich weiß, dass ich durch meine Mitarbeit in der Arbeitsgruppe etwas bewegen kann. Zudem kommen Kolleginnen offen auf mich zu und machen Vorschläge. Sie zeigen mir damit, dass sie Vertrauen in mich haben. Das gibt mir ein richtig gutes Gefühl. Auch das ist eine Art von Wertschätzung.

**Was ist für Sie persönlich die bemerkenswerteste und wertvollste Veränderung seit der Zertifizierung?**



Foto: Bayerwald PD

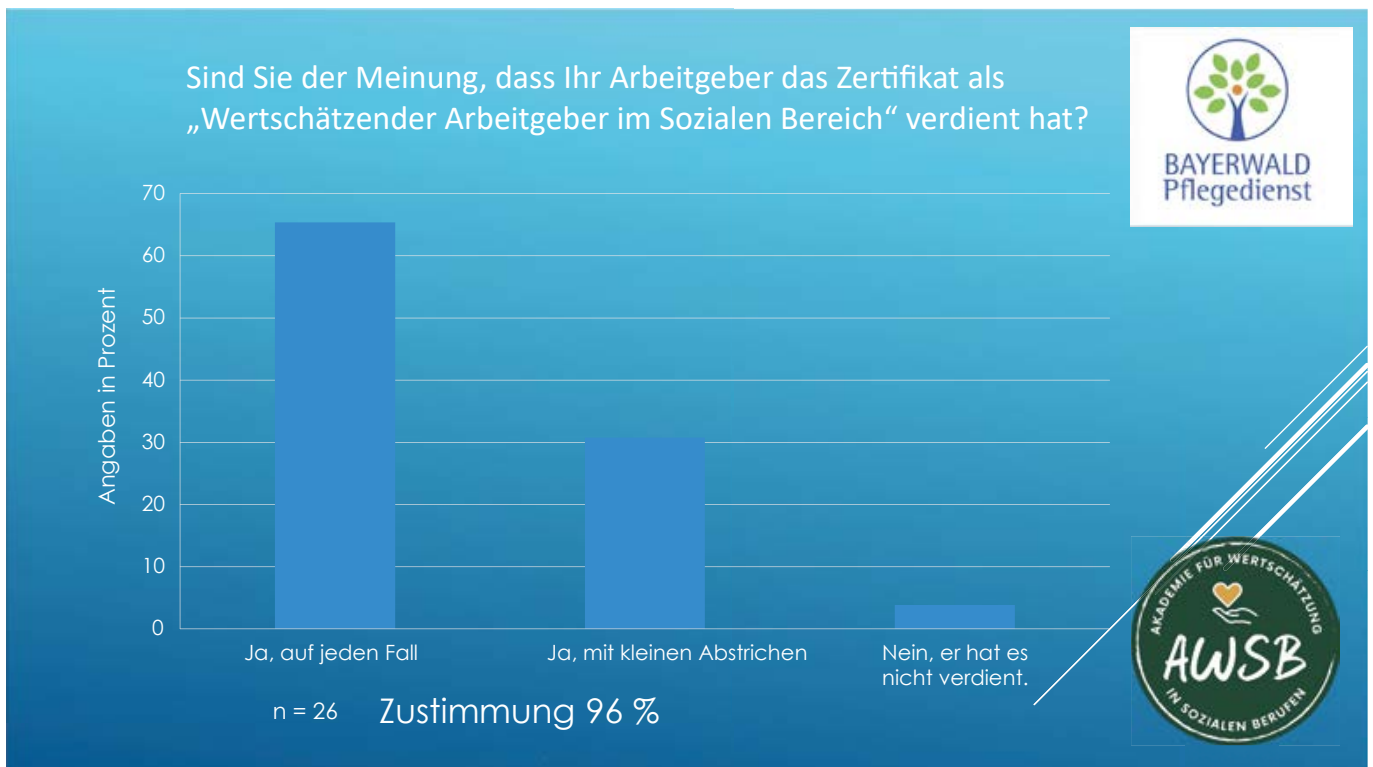
Für mich persönlich ist die wertvollste Veränderung, dass ich das während dem Zertifizierungsprozess Erlernte nicht nur in den Arbeitsalltag integrieren kann, sondern davon auch im persönlichen Umfeld profitiere. Mein Alltag, ob beruflich oder privat, ist oftmals sehr schnelllebig. Ich habe gelernt, dass es oft nur ein kleines Wort ist, das meinem Gegenüber Wertschätzung vermittelt. Es braucht keine zusätzliche Zeit, sondern nur ein sensibleres Hinhören.

**Können Sie sagen, dass Sie und Ihre Kolleginnen mit Herausforderungen oder Konflikten seit der Zertifizierung besser umgehen können und schneller zu Klärungen finden?**

Das faszinierendste für mich ist, dass es seit der Zertifizierung zu keinem Konflikt mehr kam. In der Vergangenheit entstanden Konflikte oftmals durch Unausgesprochenes. Und irgendwann ist dann „der Kragen geplatzt“. Das gibt es so nicht mehr. Wir sind als Team noch besser zusammen gewachsen, sind vertrauter und haben uns während dem Zertifizierungsprozess besser kennengelernt. Wir trauen uns, Unklarheiten offen anzusprechen. Dies geschieht immer auch mit dem Gedanken „Wie fühlt sich mein Gesprächspartner dabei?“.

**Wie würden Sie das Betriebsklima vor und nach der Zertifizierung auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend einordnen?**

Vor der Zertifizierung: 2-3  
Nach der Zertifizierung: 1



**Ergebnis aus der anonymen Befragung (Wertschätzung-Potenzialanalyse - WSPA) der Mitarbeiter des Bayerwald Pflegedienstes zum Abschluss des Zertifizierungsprozesses „Wertschätzender Arbeitnehmer im sozialen Bereich“ Quelle: AWSB**

Themen, die während der sechs Monate aus Zeit- oder anderen Gründen nicht behandelt werden konnten, flossen in die Wertschätzungsstrategie ein, die einige Mitglieder der Projektgruppe (PG) erarbeiten. Bei Bedarf unterstützte die „Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen“ (AWSB) die PG mit Einzel- und Gruppen-Coachings oder Supervision. „Während des gesamten Prozesses wurden wir von der ‚Akademie für Wertschätzung in sozialen Berufen‘ fachlich kompetent begleitet“, sagt Dietrich.

Gegen Ende des Zertifizierungsprozesses fand unter Beteiligung der PG, Wertschätzungs-Coaches und der AWSB online ein Zertifizierungsgespräch statt. Bei diesem wurde das Ergebnis aus dem Zertifizierungsprozess zusammengefasst und über die Vergabe beziehungsweise Nicht-Vergabe des Zertifikats entschieden.

Der Zertifizierungsprozess dauerte sechs Monate und endete mit einem Abschluss-Workshop, bei dem die PG ihre bisherige Arbeit, die bearbeiteten Themen und Ergebnisse und die Wertschätzungsstrategie samt Maßnahmen zur Umsetzung dem Kollegium vorstellte. Der Workshop schloss mit einer weiteren Potenzialanalyse (PA) ab, deren Ergebnisse in Echtzeit bekannt gemacht und mit der ersten PA verglichen wurden. Damit konnten die Ergebnisse des Zertifizierungs-

prozesses belegbar und messbar dargestellt werden. Die Betriebsversammlung endete mit der Verleihung des Zertifikats und einem anschließenden Get-together.

Die Gültigkeit des Zertifikats ist auf zwei Jahre begrenzt und kann dann neu beantragt werden. Die Zeit kann dazu genutzt werden, die Wertschätzungsstrategie umzusetzen und Wertschätzung als Unternehmenskultur zu verankern. „Durch das Zertifikat bekommen wir jetzt die Mitarbeiter, die wir uns schon immer gewünscht haben, und unsere neue Kommunikationskultur ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit Herausforderungen aller Art“, sagt Reinhold Dietrich.

Bei diesem individuellen Zertifizierungsprozess geht es darum, dass die Ergebnisse und Lösungen aus der PG kommen, so dass sie im Unternehmen umsetzbar sind. Die Aufgabe der „Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen“ liegt in der Moderation des Prozesses. Sie strukturiert den Prozess, bringt Diskussionen auf den Punkt und fasst Sitzungsergebnisse zusammen, greift aber niemals inhaltlich ein. Somit ist der Zertifizierungsprozess individuell und aufgrund der zutage tretenden Themen von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. ◀

#### KONTAKT ZUR AUTORIN

[Iris.huettner@t-online.de](mailto:Iris.huettner@t-online.de)

#### Wussten Sie, dass Wertschätzung

- ein Grundbedürfnis jedes Menschen und
- nicht materiell zu erwerben ist?
- eine Haltung ist, die auf Wohlwollen gegenüber sich und anderen basiert?



Foto: artmedia/Hüttner

**Iris Hüttner**  
Freie Journalistin,  
Wertschätzungs-Coach