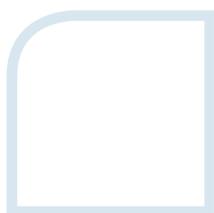
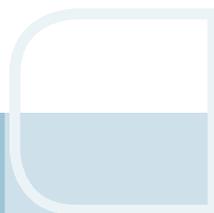
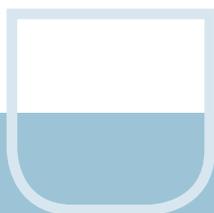


Heinrichs Gruppe



Hauptstraße 15
52538 Gangelt

Janna Böhme · 15.08.2022



Bertelsmann Stiftung · Carl-Bertelsmann-Str. 256 · Postfach 103 · 33311 Gütersloh
Telefon: 05241 81-0 · Telefax: 05241 81-81999 · E-Mail: info@bertelsmann-stiftung.de · www.bertelsmann-stiftung.de

Die Bertelsmann Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung des privaten Rechtes im Sinne von Abschnitt 1 des Stiftungsgesetzes für das Land Nordrhein-Westfalen mit Sitz in Gütersloh.

Zuständige Aufsichtsbehörde ist die Bezirksregierung Detmold.

Stifter: Reinhard Mohn

Vorsitzender des Kuratoriums: Prof. Dr. Werner J. Bauer

Vorstand: Dr. Ralph Heck (Vors.), Liz Mohn (stv. Vors.), Dr. Jörg Dräger, Dr. Brigitte Mohn



Inhalt

1. Bezugsrahmen	2
2. Allgemeine Informationen zum Betrieb	3
3. Ergebnisse	4
3.1 Unternehmens- und Führungskultur	4
3.2 Kommunikation	5
3.3 Arbeitsorganisation	6
3.4 Unterstützungsangebote	6
3.5 Strategie und Nachhaltigkeit	7
3.6 Entwicklung	8
4. Arbeitgeberattraktivität	9
5. Weiterentwicklung	10
6. Empfehlung/Auflage	11



1. Bezugsrahmen

Die Bertelsmann Stiftung bietet Arbeitgebern seit Juli 2011 die Möglichkeit an, sich dem Prüfungsverfahren zum Erhalt des Qualitätssiegels „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ zu unterziehen. Ziel soll es sein, eine familienbewusste Betriebskultur bundesweit zu fördern. Dabei fällt immer wieder auf, welche innovative und bemerkenswerten Lösungen gerade kleine und mittelständische Arbeitgeber entwickeln und dass gerade hier eine besondere Mitarbeiterorientierung gelebt wird. Diese Leistungen gilt es sichtbar zu machen und in die Öffentlichkeit zu tragen, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte zu behaupten.

Entscheidend zum Erhalt des Qualitätssiegels ist es, dass im Betrieb vor allem eine auf gute Kommunikation und Vertrauen basierende Kultur gelebt wird, die familienbewusste Maßnahmen ermöglicht. In diesem Zusammenhang kommt es insbesondere auf eine entsprechende Führung an, die diese Grundprinzipien im täglichen Miteinander verankert.

In diesem Abschlussbericht fließen Erkenntnisse ein, die durch die Mitarbeiterbefragung und die Auswertung des Arbeitgeberbogens gewonnen wurden. Bei einem Vor-Ort-Termin wurden die Kriterien des Qualitätssiegels „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ mit den Ergebnissen der Befragungen abgeglichen. Dabei galt es insbesondere, die Authentizität der Betriebskultur und ihre Nachhaltigkeit zu evaluieren. Durch mehrere Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konnte sich Janna Böhme von der Qualität der Familienorientierung des Betriebs überzeugen.

Um die Nachhaltigkeit seiner familienfreundlichen Leistungen sicher zu stellen, hat sich der Arbeitgeber verpflichtet, die vorhandenen Leistungen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie qualitativ weiterzuentwickeln und die familienbewusste Betriebskultur weiterhin zu fördern und zu leben.



2. Allgemeine Informationen zum Betrieb

Beurteilung

Die Heinrichs Gruppe ist ein privater Anbieter im Pflegebereich. In zehn verschiedenen Häusern kümmern sich insgesamt 1.100 Mitarbeiter um die Pflege und die Bedürfnisse der Bewohner. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Es wird viel Wert auf einen hohen Standard sowohl in der Lebensqualität der Bewohner als auch bei der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelegt.



3. Ergebnisse

Beurteilung

Die Ergebnisse der Befragung symbolisieren gute Grundvoraussetzungen für eine nachhaltige Weiterentwicklung und den Willen sich in Zukunft als attraktiver familienfreundlicher Arbeitgeber weiter zu entfalten.

Der offene Umgang mit den Ergebnissen sowie die anregende Ergebnisdiskussion vor Ort verbildlichen das Engagement des Unternehmens. Entwicklungspotenziale wurden insbesondere in der Kommunikation und der Arbeitsorganisation aufgedeckt. Fehlende Kommunikationsstrukturen können negativ auf die Teilnahme gewirkt haben und sind ein erster Hinweis auf unterschiedliche Informationsflüsse in den einzelnen Einrichtungen.

3.1 Unternehmens- und Führungskultur

Unausgesprochen, aber wahrnehmbar, existiert im Unternehmen eine Kultur des Miteinanders, der Partizipation und Wertschätzung. Konkret zeigt sich diese Unternehmenskultur im Stellenwert des Familienbewusstseins im Betrieb, in der Tatsache, dass Führungskräfte Vorbildfunktion übernehmen sowie in der Wahrnehmung des betrieblichen Engagements durch die Mitarbeiter.

Beurteilung

Klare Unternehmensstrukturen und flache Hierarchien, besonders im Bereich der Pflegeeinrichtungen, zeichnen die Heinrichs Gruppe als Familienunternehmen aus. Die Geschäftsleitung ist präsent und das Wachstum des Unternehmens in allen Bereichen spürbar. Innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche gibt es verschiedene Führungsebenen, die sich intern, aber auch bereichsübergreifend in regelmäßigen Besprechungen austauschen. Insbesondere vor dem Hintergrund des aktuellen Wachstums ist es wichtig, dass Führungskräfte und Unternehmensleitung weiterhin präsent sind und die Vernetzung intensiviert wird.

Die Führungskräfte sind für ihre Mitarbeiter zu jeder Zeit ein geschätzter Ansprechpartner und unterstützen bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Dies trägt maßgeblich zu dem guten Betriebsklima und der positiven Arbeitsatmosphäre bei. Auch in schwierigen Zeiten ist der Teamzusammenhalt gut und die Teams wachsen mit den gemeinsamen Herausforderungen weiter zusammen. Ganz besonders deutlich wurde dies während der Corona-Krise. Je weiter jedoch der Zusammenhalt in den einzelnen Teams wuchs, desto größer wurde stellenweise die Distanz zwischen den Abteilungen.

In den regelmäßigen Besprechungen innerhalb der Teams und Abteilungen werden die Mitarbeiter über aktuelle Themen informiert. Für die berufliche und persönliche Entwicklung werden mit den Mitarbeitern in wiederkehrend und regelmäßigen Abständen Leistungs- und Entwicklungsgespräche geführt, in denen zudem auch die Wünsche der Mitarbeiter besprochen werden.



3.2 Kommunikation

Die Themen der Vereinbarkeit von Beruf mit Familie und Privatleben, Unterstützung der Beschäftigten in ihren unterschiedlichen Lebensphasen und -situationen, Anwendbarkeit und der Nutzen der Angebote und eventuell auftretende Hindernisse, Vorbehalte und Spannungen etc. werden im Unternehmen offen und aktiv kommuniziert. Es herrscht ein vertrauensvolles Kommunikationsklima mit verbindlichen Grundsätzen und vereinbarten Methoden.

Beurteilung

Die Heinrichs Gruppe ist als großes, regionales Unternehmen bekannt und wird von Außenstehenden stets positiv wahrgenommen. In dem Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit gab es einen Personalwechsel, so dass ein neuer Kollege die Kommunikationskanäle betreut.

Intern als auch extern werden vielfältige Kommunikationsmedien genutzt, so gehört auch der Auftritt in den sozialen Medien dazu. Die Accounts bei Facebook und Instagram werden gut gepflegt und die Unternehmenswebsite ist modern und übersichtlich gestaltet. Leicht aufzufinden sind dort News, Presseartikel, Videos und auch das Mitarbeitermagazin „Der Flurfunk“ ist hier für Jedermann verfügbar.

Hingegen wird die interne Kommunikation nicht gut gepflegt und Defizite sind klar erkennbar. Feste Besprechungsstrukturen sind in einer Besprechungsmatrix definiert. Der Austausch war früher aktiv und beständig. Es gab jährliche Personalentwicklungsgespräche mit der Einrichtungsleitung und Mitarbeitergespräche mit der Betriebsleitung. In den letzten Jahren und während der Coronapandemie haben sich diese Strukturen und Regelmäßigkeiten jedoch gelockert, besonders übergreifend über die verschiedenen Einrichtungen hinweg. Im Vergleich mit anderen Abteilungen ist die Verwaltung besonders auffällig. Feste Besprechungsformate sind nicht mehr vorhanden und der interne Austausch hat sich stark zurückgebildet. Wenigstens einmal pro Quartal sollte der Mindeststandard für regelmäßige Besprechungen sein. Zwischen der Verwaltung und anderen Abteilungen gibt es keine Schnittstellen, was die Wertschätzung durch die anderen Abteilungen mindert.

Als internes Kommunikationsmedium werden u.a. interne Aushänge genutzt. Es gibt jedoch keinen festen Ort für die Veröffentlichungen. Nicht zuletzt branchenbedingt ist regelmäßiger Personalwechsel ein zentrales Thema. Neue Mitarbeiter sollten den Kollegen zukünftig vorgestellt werden, beispielsweise durch einen Aushang oder in Besprechungen.

Bei der Heinrichs Gruppe sind Defizite in den Bereichen Struktur, Organisation, Abteilungszusammenhalt erkennbar. Es ist zu empfehlen, dem gegenzusteuern sowie die Schwierigkeiten bei der Kommunikation und Vernetzung zwischen den Einrichtungen und der Verwaltung anzugehen und langfristig zu beheben.



3.3 Arbeitsorganisation

Ein Betrieb bietet seinen Beschäftigten ein breites Spektrum an flexibler Gestaltung von Arbeitszeit und -ort mit Verkürzungsmöglichkeiten, zum Beispiel in Form von unterschiedlichen Arbeitszeit- und Arbeitsortregelungen. Das Angebot ist bedarfsgerecht, unterstützt die Beschäftigten in ihren unterschiedlichen Lebensphasen und richtet sich an möglichst viele Mitarbeiter:innen einschließlich der Führungskräfte.

Beurteilung

Die Organisation der Arbeitseinsätze und Dienstpläne verläuft ohne Probleme. Die Heinrichs Gruppe stellt sich gegenüber seinen Mitarbeitern flexibel auf und jedes vom Mitarbeiter gewünschte Teilzeitmodell ist möglich, sofern der Mitarbeiter sein Anliegen proaktiv anspricht.

Um das Berufs- und Privatleben optimal miteinander verbinden zu können, gibt es das „Wunschbuch“. Dies findet weiterhin sehr große Anerkennung. Die Mitarbeiter können ihre Wünsche zu Arbeitszeit und Dienstplan eintragen, was bei der weiteren Planung berücksichtigt wird. Der Ambulante Dienst wird bei der Dienstplanung gesondert betrachtet, da der Dienstplan hier besonders flexibel ist und jeder Mitarbeiter für sich selbst eigenständig planen kann.

Das Pilotprojekt „Planhero“ wird derzeit für eine intelligente Dienstplanung in einer Einrichtung getestet. Es unterstützt die Dienstplanung und das Abwesenheitsmanagement durch automatisierte Vorschläge über eine App.

Auch das frühzeitige Erscheinen des Dienstplanes am 15. des Vormonats findet bei den Mitarbeitern große Anerkennung. Die Möglichkeit zum Schichttausch wird gelebt, ist beliebt und bietet zusätzliche Flexibilität. In einer einzelnen Einrichtung gibt es zudem einen Rufdienst unter den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter befinden sich in ihrer Freizeit, sind aber in Absprache auf Abruf erreichbar und verfügbar. Es ist zu empfehlen Überlegungen anzustreben, dies in weiteren Häusern umzusetzen. Manche Bereiche schaffen es zwar auch ohne Mitarbeiter auf Abruf, die Flexibilität würde dadurch jedoch weiter gesteigert. Zudem empfiehlt es sich, in den einzelnen Einrichtungen feste Stammteams zu definieren, da es immer eine Herausforderung darstellt, ein Team neu zu mischen.

3.4 Unterstützungsangebote

Ein Betrieb unterstützt bei Bedarf seinen Möglichkeiten entsprechend seine Beschäftigten in Lebenssituationen, die in erster Linie den privaten Lebensbereich betreffen, die sich aber auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirken können. Auch auf Präventivmaßnahmen wird geachtet.

Beurteilung

Die Heinrichs Gruppe bietet den Mitarbeitern eine Vielzahl an Unterstützungsangeboten. Die Angebote und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Programme zur Gesundheitsförderung sind vielfältig. Bei der Dienstplanung wird sehr stark auf die individuellen Mitarbeiterwünsche eingegangen und es besteht ein fester Fortbildungsplan für alle Einrichtungen.



Zur Förderung der Gesundheit gibt es verschiedene Fitness- und Massageangebote, die jedem Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Neue Mitarbeiter werden mit einem Informationsheft über sämtliche Angebote gut informiert. Aufgrund der Einschränkungen während der Corona-Pandemie konnten einige Angebote leider nicht stattfinden. Dies gewinnt allerdings wieder an Aufschwung. Jedoch bedürfen Änderungen, Einschränkungen oder Neueinführungen in den Angeboten auch einer umfangreichen Kommunikation an die Mitarbeiter, damit jeder stets gut informiert ist. In diesem Zusammenhang ist zu empfehlen, dass die Heinrichs Gruppe regelmäßig die Frage „Was fehlt im Betrieb?“, welche Teil der Befragung war, ganzheitlich reflektiert. Dadurch werden die Bedürfnisse und Kommunikationswege zu den Unterstützungsangeboten stets hinterfragt und stehen enger im Fokus.

Um die Wertschätzung und das Lob weiter zu steigern, hat die Heinrichs Gruppe im Mai 2022 das System Bonago eingeführt. Für besondere Leistungen (z.B. Übernahme von Schichten, Werbung von Mitarbeitern) können Mitarbeiter Punkte sammeln, die sie sich auszahlen lassen können. Zudem gilt ab dem 01.09.2022 ein Tarifvertrag, bis dato waren Gehaltsfragen stets Verhandlungssache.

Ein weiterführendes Unterstützungsangebot, das von den Mitarbeitern gern angenommen wird, ist die gute Betreuung und Hilfestellung bei psychischen Problemen. Die Corona-Pandemie hat viele Unsicherheiten verursacht, so dass das Thema „sicherer Arbeitsplatz“ immer präsent war. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch in schwierigen Zeiten zu ermöglichen, hat die Heinrichs Gruppe eine Notfallbetreuung für Kinder eingerichtet, was für berufstätige Eltern eine sehr große Unterstützung war.

Um die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern auszudrücken, veranstaltete die Heinrichs Gruppe am 22.07.2022 ein großes Sommerfest. Neben verschiedenen Aktivitäten wurde auch das neue Dienstad-Konzept vorgestellt. Ein besonderer Moment war zudem die Ehrung einiger langjähriger Mitarbeiter sowie der Dank der Geschäftsleitung an alle Mitarbeiter.

3.5 Strategie und Nachhaltigkeit

Für einen Betrieb ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine strategische Herausforderung. Der/die Arbeitgeber:in investiert gezielt in Mitarbeiter:innen mit familiären Herausforderungen und positioniert sich mit seiner Familienfreundlichkeit auf dem Arbeitskräftemarkt.

Beurteilung

Die Heinrichs Gruppe ist ein mitarbeiterorientiertes Unternehmen und bietet eine Arbeitsorganisation, die eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf zulässt. Personalbedarf in der Pflege zu decken und das Personal zu halten, ist ebenso herausfordernd, wie die Suche nach Auszubildenden für Pflegeberufe. Die Heinrichs Gruppe stellt sich inzwischen breiter auf und arbeitet an einem Ausbau für die internationale Suche nach geeigneten Auszubildenden.

Mit der Herausforderung neues Personal zu finden, empfiehlt sich, das Onboarding und die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter zu optimieren und zu standardisieren. Ein Kickoff am ersten Arbeitstag sorgt gleich bei Arbeitsbeginn für eine positive Erfahrung. Für eine gute Betreuung und Übersicht in der Einarbeitungsphase ist zudem ein Mentorensystem sowie ein Durchlauf durch



verschiedene Stationen und Abteilungen sinnvoll. Besonders für die Verwaltung wird diesbezüglich eine Planung empfohlen, damit die Mitarbeiter einen besseren Einblick in die Pflegetätigkeiten und die damit verbundenen täglichen Herausforderungen bekommen.

Um nachhaltig sicherzustellen, dass allen Mitarbeiter die gleichen digitalen Standards zu Teil werden und die Möglichkeit nutzen können, sich online zu informieren, ist die Infrastruktur weiter auszubauen, besonders in den einzelnen Einrichtungen.

3.6 Entwicklung

Entwicklung bedeutet, dass im Betrieb an dem Thema Familienfreundlichkeit gearbeitet wurde. Dies kann das Einführen neuer Maßnahmen beinhalten, jedoch auch das Überprüfen und ggf. Einstellen von Maßnahmen, die nicht (mehr) als notwendig angesehen werden.

Beurteilung

Die Heinrichs Gruppe hat seinen Fokus in den letzten Jahren stark auf die Krisenintervention gelegt, damit das Unternehmen die verschiedenen Herausforderungen, die unter anderem durch die Corona-Pandemie verursacht wurden, gut meistern konnte. Das Arbeitsvolumen ist insgesamt stark gestiegen und die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter permanent hoch.

In den letzten Jahren ist es der Heinrichs Gruppe erfolgreich gelungen, das Unternehmen weiter auszubauen und stetig zu wachsen. Auch der Teamzusammenhalt innerhalb der einzelnen Bereiche hat sich sehr positiv entwickelt. Jedoch führte dies auch dazu, dass sich der Zusammenhalt zwischen den einzelnen Bereichen verschlechtert hat. Zudem ist auffällig, dass die Verwaltung keinen starken Zusammenhalt mehr aufweist.

Eine bedeutende Veränderung innerhalb der Heinrichs Gruppe ist die Einführung eines Tarifvertrages, der ab dem 01.09.2022 gilt.



4. Arbeitgeberattraktivität

Bei der Arbeitgeberattraktivität geht es zum einen darum, wie die Mitarbeiter die Atmosphäre, die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld im Betrieb insgesamt empfinden, zum anderen, wie attraktiv der Arbeitgeber nach außen von potentiellen Bewerbern wahrgenommen wird.

Beurteilung

Bei der Heinrichs Gruppe steht die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterzufriedenheit im Fokus. Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz, agiert stets mitarbeiterorientiert und unterstützt zu jeder Zeit die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Ein großer Handlungsspielraum bietet den Mitarbeitern viel Flexibilität in der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Die lösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften wirkt sich stets positiv auf die Arbeitsatmosphäre aus. Die Heinrichs Gruppe ist sich zudem ihrer Verantwortung als Arbeitgeber bewusst und fördert mit zahlreichen Benefits die Motivation und Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter, bietet monetäre Zusatzleistungen, Vergünstigungen und unterstützt die berufliche Entwicklung eines jeden Mitarbeiters durch Fort- und Weiterbildungen. Derzeit bestehen Überlegungen für eine eigene Ausbildungseinrichtung, um noch attraktiver für diese Berufe zu sein.

Auch Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter Programme werden berücksichtigt und können in das Bonusprogramm integriert werden.



5. Weiterentwicklung

Beurteilung

Im Rahmen des Vor-Ort-Termins wurden Optimierungsansätze aufgedeckt und mögliche Maßnahmen besprochen. Die Kommunikation stellt ein zentrales Thema in der Heinrichs Gruppe dar. Um den internen Austausch und die Besprechungsformate, insbesondere in der Verwaltung, wieder zu stärken, sind regelmäßige Termine zeitlich enger zu terminieren und damit Mindeststandards zu setzen. Zudem ist der Ausbau der internen Vernetzung und die Vorstellung neuer Kollegen lohnenswert, um die gesamte Organisation zu stärken und Defiziten entgegenzuwirken.

Als weiteres Potential ist die Arbeitsorganisation hinsichtlich der Personaleinsatzplanung zu überdenken. Optimierungsansätze werden bereits vereinzelt durch Rufdienste umgesetzt. Es ist jedoch zu empfehlen, über die Ausweitung zu diskutieren. Zudem sollte die Einrichtung fester Stamnteams fokussiert werden, um dem Vermischen der Teams entgegenzuwirken und diese zu stärken.

Als Optimierungspotential ist zudem die stetige Reflektion der einzelnen Mitarbeiterbedürfnisse zu betrachten. Werden diese regelmäßig abgefragt und definiert, sind die Unterstützungsangebote stets bedarfsgerecht und die internen Kommunikationswege effektiv.

Des Weiteren ist das Onboarding und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu überdenken. Moderne Techniken und die Einführung neuer Prozesse können die Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen nachhaltig stärken und Verständnis füreinander schaffen. Die digitalen Standards sind außerdem zu überdenken und deren Einsatz- und Entwicklungsfähigkeit zu begutachten.



6. Empfehlung/Auflage

Beurteilung

Rückblickend ist festzustellen, dass die Heinrichs Gruppe die Grundlagen als „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ erfüllt und die Mitarbeitermotivation sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Mittelpunkt steht. Dennoch ist es zukünftig unabdingbar die Vernetzung zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen sowie den Einrichtungen an sich zu verstärken. Es existiert der Wunsch der Mitarbeiter in den einzelnen Häusern, auch bei Neueröffnungen, auf Stammteams zu setzen, um nicht ständig neue Teambzusammensetzungen zu haben.

Insbesondere in der Verwaltung zeichnen sich notwendige Maßnahmen ab, um langfristig auch die Stimmung hier wieder zu verbessern:

- Optimierung der Einarbeitung, inkl. Einblicke in die Tätigkeit in den Einrichtungen
- Austausch zwischen den Fachbereichen innerhalb der Verwaltung in Form regelmäßiger Besprechungen
- Feste Ansprechpartner

Ort, Datum

Janna Böhme