



# ZUKUNFT AUS HANDELN.



# INDEX

## VORSTAND

Dr. Johannes Rückert

## MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Christoph Burkhardt

Nadine Chamberlain

Christoph Hillmann

Bettina Krech

Susanne Schauer

Thomas Schurr

## AUFSICHTSRAT

Oberbürgermeister a. D. Prof. Dr. Manfred Matusza (Aufsichtsratsvorsitzender)

Rechtsanwalt Prof. Dr. Ekkehart Meroth (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender)

Hochschullehrer Prof. Dr. Roland Schmidt

Geschäftsführer Joachim Limberger

Unternehmensberater Dr. Axel Klopprogge

Hochschullehrerin Prof. Dr. Barbara Fink

## Vorwort

des Vorstands

04

## Kalendarium

2025

07

## Berichte von

Aufsichtsrat und Vorstand

15

## Berichte aus

den Arbeitsbereichen und Abteilungen

25

## Zukunft

aus Handeln.

43

## Konzernabschluss

2025

59

## KWA

Einrichtungen

73

# VORWORT

## Liebe Leserin, lieber Leser,

die „Kleine-Welt-Hypothese“ von Stanley Milgram wird von den digitalen Netzwerken jeden Tag aufs Neue eindrucksvoll bewiesen: Jeder kennt jeden beliebigen anderen Menschen über höchstens sechs Ecken. Gleichzeitig wird unsere Welt stetig größer: Die Bevölkerung wächst, weltweit sowieso und zuletzt auch (wieder) in Deutschland. In der Folge gibt es immer mehr zwischenmenschliche Interaktionen, bei denen unterschiedlichste Haltungen, Vorstellungen und Wünsche aufeinandertreffen und ausgeglichen werden wollen.



**DR. JOHANNES RÜCKERT**  
Vorstand

Das knallharte Durchsetzen einer Seite trägt dabei auch in klassisch hierarchisch geprägten Situationen immer weniger: Knappheiten steigern die Macht von Lieferanten. Modernes Führungsverständnis fordert (zu Recht) mehr Augenhöhe von „Vorgesetzten“ gegenüber Mitarbeitenden. Und unsere Kundinnen und Kunden stehen sowieso stets im Mittelpunkt. Es gilt also zunehmend, unterschiedliche Interessen auf dem Verhandlungsweg auszugleichen.

Auf der geopolitischen Ebene führt eine endgültige Nicht-einigung zum Krieg: Leider bestätigt sich dieses alte Diktum des preußischen Generalmajors Carl von Clausewitz derzeit wieder häufiger. Bei Verhandlungen unter zivilen Akteuren darf man eine grundsätzliche Einigungsbereitschaft in den meisten Fällen voraussetzen; Folge einer endgültigen Nicht-einigung ist hier einfach: kein Abschluss. Das ist manchmal besser, als ein nachteiliges Geschäft einzugehen. Zu oft keinen Abschluss zu erzielen, bedeutet dann aber eben Stillstand statt Fortschritt.

Gerade weil es in der Unternehmensentwicklung also zunehmend des Mittels der Verhandlung bedarf, um ins Handeln zu kommen, haben wir diese Haltung zum Leitmotiv des Geschäftsjahres 2025 gemacht.

Auf den folgenden Seiten zeigen wir anhand einer Vielzahl von Beispielen, wie aus Verhandeln konsequentes Handeln wurde: durch eine geschärfte Marken- und Arbeitgeberkommunikation, durch moderne digitale und personelle Strukturen sowie durch ein Personalmanagement, das Gesundheit, Entwicklung und Verlässlichkeit in den Mittelpunkt stellt. Wir berichten von Investitionen in IT, Qualität und Pflege, die den Alltag von Bewohnern und Mitarbeitern spürbar verbessern, und von strategischen Entscheidungen in Finanzen und Immobilien, die Substanz sichern und Zukunft gestalten.

**So übersetzen wir bei KWA unsere wertebasierte Haltung ins Handeln – wirksam im Heute und tragfähig für die kommenden Jahre.**

**DR. JOHANNES RÜCKERT**  
Vorstand

„Modernes Führungsverständnis fordert (zu Recht) mehr Augenhöhe von ‚Vorgesetzten‘ gegenüber Mitarbeitenden.“

# Kalendarium

KWA hat 2025 auf vielen Ebenen Zukunft gestaltet. Jubiläen, Auszeichnungen und neue Wege in Ausbildung, Pflege und Zusammenarbeit zeigen, wie Tradition und Innovation Hand in Hand gehen. Ein facettenreicher Rückblick auf ein Jahr voller Entwicklungen, die das Unternehmen nachhaltig geprägt haben.

2025

# JANUAR

**Unterhaching**

**KWA-NEUJAHRSEMPFANG**

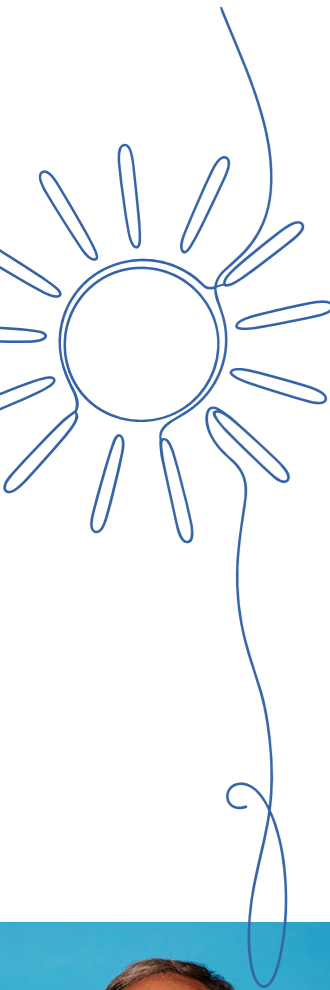
Dr. Johannes Rückert begrüßte Mitglieder des Aufsichtsrats, Aktionäre, Mitarbeitende sowie zahlreiche Partner in der Firmenzentrale. In seiner Ansprache blickte er auf die Highlights 2024 zurück und gab einen Ausblick auf das neue Jahr. Ein besonderer Moment war die Premiere des frisch cuvettierten KWA-Sekts, ausgewählt von Bewohnerinnen und Bewohnern in mehreren Verkostungsrunden.



**Unterhaching**

**KWA SETZT AUF GEMEINNÜTZIGKEIT UND ÖKOSTROM**

Seit dem 1. Januar 2025 sind alle KWA-Tochtergesellschaften als gemeinnützig anerkannt – der Konzern ist damit vollständig gemeinnützig. Zudem bezieht KWA nun konzernweit ausschließlich Ökostrom und plant, diesen zukünftig durch Strom aus eigenen Photovoltaikanlagen Schritt für Schritt zu ersetzen. Auch die Fahrzeugflotte wird nachhaltiger: Unter anderem wurden zwei neue E-Lkws für den KWA-Menüservice in Betrieb genommen.



# FEBRUAR

**Unterhaching**

**VON DER PFLEGE BIS INS MANAGEMENT – EINE PRÄGENDE KWA-KARRIERE**

Manfred Zwick verabschiedete sich nach 29 Jahren aus der KWA-Familie. Seine Laufbahn begann 1996 als Pflegedienstleiter im KWA Albstift Aalen, 2000 übernahm er dort die Stiftsdirektion. 2019 wurde er in die Geschäftsleitung berufen und prägte dort maßgeblich die Fachfamilien Begleitung und Pflege sowie das Personalmanagement. Auch der Aufbau des KWA Bildungszentrums München ist untrennbar mit seinem Namen verbunden.



# MÄRZ

**Unterhaching**

**30 JAHRE EINSATZ FÜR KWA-IMMOBILIEN**

Gerhard Schaller prägte drei Jahrzehntlang den Immobilienbereich von KWA. Nach ersten Schritten als technischer Koordinator wurde er 2000 Geschäftsführer der KWA Baumanagement GmbH und später Leiter des gesamten Immobilienbereichs. Zu seinen wichtigsten Projekten zählen der Neubau des Stifts im Hohenzollernpark (2002) sowie die Errichtung der stationären Pflege und des Betreuten Wohnens in Konstanz (2003).



# APRIL

**Rottach-Egern**

**SCHNELLE REAKTION VERHINDERT SCHLIMMERES**

Ein nächtlicher Wohnungsbrand im KWA Stift Rupertihof konnte dank des schnellen und professionellen Einsatzes der Rettungskräfte und Mitarbeitenden rasch unter Kontrolle gebracht werden. Drei Personen erlitten Rauchgasvergiftungen, konnten jedoch in kurzer Zeit vollständig genesen und noch im selben Jahr in ihre Wohnungen zurückkehren. Ein besonderer Dank gilt den Mitarbeitenden der Nachtschicht und allen spontan eingesprungenen Mitarbeitenden sowie den Rettungskräften.

**München**

**UNTERSTÜTZUNG AUS KOLUMBIEN**

Nach einem Jahr intensiver Vorbereitung trafen pünktlich zu Ostern fünf neue Mitarbeitende aus Kolumbien in München ein. Sie arbeiten seitdem in drei der fünf Münchner KWA-Einrichtungen. Derzeit läuft noch das Anerkennungsverfahren.

# MAI

**Unterhaching**

**GENERATIONEN IM DIALOG**

Ein außergewöhnliches Schulprojekt brachte Jung und Alt zusammen: Fünftklässler der Mittelschule am Sportpark befragten Senioren aus dem KWA Stift am Parksee zur Kriegs- und Nachkriegszeit – und gaben im Gegenzug Einblick in ihren Schulalltag. Was bedeutet es, den Krieg persönlich erlebt zu haben? Wie sah der Alltag in der Nachkriegszeit aus? Und wie sehr hat sich Schule seither verändert? Mit vorbereiteten Fragen, offenen Ohren und großem Respekt führten die Kinder Gespräche mit Zeitzeugen. Aus dem persönlichen Austausch heraus entstanden Erinnerungen, wie sie kein Geschichtsbuch vermitteln kann.

**Pfarrkirchen**

**KWA ERWIRBT „SEIN“ BILDUNGSZENTRUM**

KWA übernahm das seit 2012 genutzte Schulgebäude mit rund 2000 m² Fläche in den eigenen Bestand. Das Haus vereint zahlreiche Bildungsgänge – von Sozialpflege über Heilerziehungspflege bis zur Fachakademie für Sozialpädagogik. Der Eigentumsübergang bietet nun eine stabile Basis für die zukünftige Entwicklung. Die Förderung des bisherigen Eigentümers durch die Regierung von Niederbayern geht vollständig auf KWA über und unterstreicht die Bedeutung dieses Standorts für die regionale Bildungslandschaft.



# JUNI

**Unterhaching**

**DISQ-SERVICESTUDIE 2025: KWA ERNEUT SPITZENANBIETER**

KWA belegte in der DISQ Servicestudie 2025 den 3. Platz unter acht bundesweit aktiven Seniorenresidenz-Anbietern – ein kontinuierlicher Aufstieg nach den Platzierungen 2023 (Platz 4) und 2021 (Platz 5). Herausragend bewertet wurden die empathische und kompetente Beratung vor Ort sowie die individuelle Betreuung und die hochwertige Ausstattung. Auch im Bereich Online-Services konnte KWA überzeugen: Dank der neuen Website belegte das Unternehmen hier den 2. Rang. Für die nächste Studie stehen Optimierungen der telefonischen Beratung und der E-Mail-Kommunikation im Fokus.

# JULI

**Bad Krozingen**

**NEUER STIFTSDIREKTOR IM KWA PARKSTIFT ST. ULRICH**

Andreas Sendlbeck übernahm die Leitung des Parkstifts St. Ulrich. Zuvor war er fünf Jahre in der erweiterten Geschäftsführung des Caritasverbands Breisgau-Hochschwarzwald tätig und verantwortete dort zahlreiche soziale Dienste mit rund 450 Mitarbeitenden.



**Aalen**

**EIN FUNDAMENT FÜR QUALITÄT – 25 JAHRE ENGAGEMENT FÜR KWA**

Seit 25 Jahren prägt Andrea Schneider die Entwicklung des KWA Albstifts Aalen und der Fachfamilie Hauswirtschaft. Sie begann ihre Laufbahn als Hauswirtschaftsleitung und übernahm zusätzlich für zehn Jahre die Bereichsleitung Hauswirtschaft im Konzern. Seit 2019 leitet sie das KWA Albstift Aalen als Stiftsdirektorin – mit klarer Struktur, hoher Qualität und viel Menschlichkeit.



# SEPTEMBER

**Rottach-Egern**

**QUEREINSTIEG MIT ERFOLG**

Roland Kreitmayr wechselte nach 35 Jahren bei der Schenker AG in den sozialen Bereich und verantwortet nun das KWA Stift Rupertihof. Die positive Resonanz von Mitarbeitenden sowie Bewohnerinnen und Bewohnern zeigt: Gute Führung und Serviceorientierung sind branchenübergreifend übertragbar.



**Ottobrunn**

**DOPPELTES JUBILÄUM: 100 JAHRE KWA IN OTTOBRUNN**

Zwei Jubiläen, ein gemeinsames Fest: Das KWA Hanns-Seidel-Haus und das KWA Stift Brunneck feierten gemeinsam ihr 100-jähriges Bestehen im Wolf-Ferrari-Haus. Beide Häuser arbeiten seit Jahren eng zusammen, nutzen Synergien und organisieren gemeinsame Aktivitäten für ihre Bewohner.



**Aalen**

**FESTAKT FÜR GELEBTE GEMEINSCHAFT**

Das KWA Albstift Aalen feierte im September sein 30-jähriges Bestehen mit einem festlichen Empfang, an dem zahlreiche Bewohnerinnen und Bewohner, Mitarbeitende, Ehrenamtliche und langjährige Wegbegleiter des Hauses teilnahmen. Stiftsdirektorin Andrea Schneider dankte allen Unterstützen-

den und betonte die Bedeutung von Teamgeist, Ausbildungsleistung und Innovationsfreude für die Zukunft des Hauses. In weiteren Grußworten würdigten Vorstand Dr. Johannes Rückert, Aufsichtsrätin Prof. Dr. Barbara Fink und Margot Wagner vom Kreisseniorerrat Ostalb e. V. die gelebten KWA-Kernwerte sowie die wertschätzende Atmosphäre im Albstift.



# AUGUST

**Unterhaching**

**AUSBILDUNG MIT GESCHMACK UND HALTUNG**

Für sein Engagement in den Themenfeldern Ausbildung, Nachhaltigkeit und Kulinarik erhielt Jesco Schambach, stellvertretender Bereichsleiter KWA Küchen und Küchenleiter im KWA Stift am Parksee, den Laurentius Award 2025. Die Jury würdigte insbesondere sein „Nose-to-Tail“-Konzept, den bewussten Umgang mit Verpackungen sowie die enge Einbindung der Auszubildenden in alle Arbeitsschritte. Unter rund 100 Bewerbungen zählte er zu den fünf Preisträgern. Der Laurentius Award wird seit 2023 an Ausbilder aus den Bereichen Restaurant, Hotellerie, Gemeinschaftsverpflegung und Catering vergeben, die sich besonders vorbildlich für die Nachwuchsförderung einsetzen.



**Bielefeld**

**DREI JAHRZEHNTE GELEBTEN MITEINANDERS**

Mit einem Empfang und rund 120 Gästen feierte das KWA Caroline Oetker Stift im September sein 30-jähriges Bestehen. In ihren Grußworten hoben Stiftsdirektorin Christiane Reese, Vorstand Dr. Johannes Rückert, Oberbürgermeister Pit Clausen und Dr. Jörg Schillinger die hohe Wohnqualität, das vielfältige Kultur- und Kulinarikangebot sowie das wertschätzende Miteinander des Hauses hervor.



# OKTOBER

München

## KWA ERWIRBT LUISE-KIESELBACH-HAUS

Das einzige vollstationäre Pflegeheim im KWA-Verbund wurde aus dem Mietverhältnis heraus in den eigenen Bestand übernommen. Das Haus hat eine besondere Historie: Es wurde ursprünglich von der Gesellschaft der Altersfreunde errichtet, deren Gründungsvorstand der seinerzeitige KWA-Vorstand war. Mit dem Erwerb ist die Zukunft des Standorts nachhaltig gesichert und unabhängig von Mietvertragslaufzeiten.

”

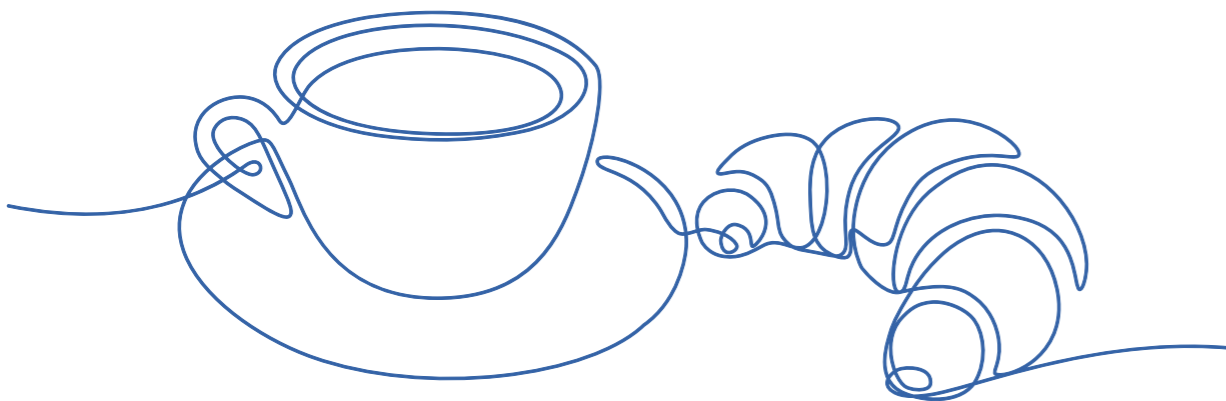
In herausfordernden Zeiten ist es wichtig, nicht unüberlegt zu handeln. Die Strategie besteht darin, auf Bewährtes zu vertrauen und Neues zu erproben.“

Susanne Schauer,  
Obfrau Stiftsdirektion,  
Stiftsdirektorin KWA Stift  
Brunneck

Unterhaching

## WAHL ZUR OBFRAU DER STIFTSDIREKTORINNEN UND -DIREKTOREN

Im Rahmen der Führungskräftetagung im Herbst 2025 fand erstmals die Wahl zum Obmann/zur Obfrau der Stiftsdirektoren statt. Mit deutlicher Mehrheit gewählt wurde Susanne Schauer, Stiftsdirektorin des Stifts Brunneck. Als Obfrau ist Schauer ein vollwertiges Mitglied der KWA-Geschäftsleitung, nimmt an Besprechungen, Strategiesitzungen und Entscheidungen teil und bringt Anliegen der Stiftsdirektoren direkt in die Gremien ein.



# NOVEMBER

Unterhaching

## PROBEKOCHEIN IN DER NEUEN KÜCHE IM STIFT AM PARKSEE

Nach umfassendem Umbau präsentierte das KWA Stift am Parksee seine modernisierte Küche. Gäste aus Politik, Wirtschaft und dem KWA-Verbund erhielten Einblicke in die neuen Möglichkeiten. Anschließend überzeugten zwölf Koch-Auszubildende aus Standorten in ganz Deutschland mit einem mehrgängigen Menü unter dem Motto „Nose-to-Tail“ und zeigten dabei handwerkliches Können und nachhaltige Kreativität.



# DEZEMBER

Konstanz

## MEHR SICHERHEIT IM ALTER

Das KWA Parkstift Rosenau und die AOK Hochrhein-Bodensee starteten gemeinsam das wissenschaftlich fundierte Sturzpräventionsprogramm „SicherGehen“. Ziel ist die Verringerung von Stürzen in stationären Pflegeeinrichtungen durch praxisnahe Maßnahmen und moderne Fortbildungen. Das Parkstift Rosenau gehört zu den ersten Einrichtungen in Baden-Württemberg, die dieses innovative Programm einführen.



Seeshaupt

## ZUWACHS IM WOHNSTIFTSBEREICH

Nach über 22 Monaten Vertragsverhandlungen wurden die Mietverträge für die KWA Seeresidenz Seeshaupt unterzeichnet. Der Standort gehört ab 1. April 2026 zur KWA-Familie. Die Einrichtung beschäftigt knapp 70 Mitarbeitende und betreut ca. 145 Bewohnerinnen und Bewohner in 116 Wohnungen. Außerdem verfügt sie, neben einem atemberaubenden Blick auf den Starnberger See, über einen großen, denkmalgeschützten Festsaal, ein Schwimmbad mit Sauna und Dampfbad, 19 Hotelzimmer sowie direkten Seezugang mit eigenem Steg.



# Berichte von Aufsichtsrat und Vorstand

2025 stand bei KWA im Zeichen wichtiger Entscheidungen, langfristiger Investitionen und einer klaren Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit. Die vollständige Gemeinnützigkeit, gezielte Erweiterungen im Immobilienbestand sowie die Weiterentwicklung zentraler Standorte zeigen den konsequenten Ausbau des Unternehmens.

Gleichzeitig prägen Themen wie Fachkräftesicherung, moderne Arbeitsbedingungen und neue Bildungsangebote die Entwicklung. In einem anspruchsvollen Marktumfeld behauptet sich KWA mit Stabilität, Innovationskraft und einem klaren Werteverständnis – und schafft damit die Grundlage für weiteres Wachstum und verlässliche Qualität.



# KWA KURATORIUM WOHNEN IM ALTER – GEMEINNÜTZIGE AG



## WOHNEN

KWA Albstift Aalen  
KWA Stift im Hohenzollernpark  
KWA Caroline Oetker Stift  
KWA Parkstift Aeskulap  
KWA Parkstift Hahnhof  
KWA Kurstift Bad Dürrenheim  
KWA Parkstift Rosenau  
KWA Parkstift St. Ulrich  
KWA Georg-Brauchle-Haus  
KWA Stift am Parksee  
KWA Hanns-Seidel-Haus  
KWA Stift Brunneck  
KWA Stift Rupertihof



## PFLEGE

KWA Luise-Kiesselbach-Haus  
KWA Stift Rottal



## BETREUTES WOHNEN

KWA Seniorenwohnen am Bodensee  
KWA Betreutes Wohnen Hahnhof  
KWA Betreutes Wohnen am Hochwald



## REHABILITATION

KWA Klinik Stift Rottal



## KWA AKADEMIE

KWA Bildungszentrum Pfarrkirchen  
und Bad Griesbach  
KWA Bildungszentrum München



## KWA CLUB

Betreutes Wohnen zu Hause

## TOCHTER- GESELLSCHAFTEN (100 %)

KWA Immobilien GmbH & Co. KG  
KWA Immobilien Verwaltungs gGmbH  
KWA Betriebs- und Service gGmbH  
– KWA Gastronomie  
– KWA Hauswirtschaftlicher-Service  
– KWA IT-Service  
KWA Baumanagement gGmbH  
KWA Betreutes Wohnen gGmbH  
KWA Wohnstifte gGmbH  
– KWA Stift Urbana im Stadtgarten  
– KWA Seeresidenz Seeshaupt



# BERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2025

## BERICHT DES AUFSICHTSRATS

### AUFGABEN UND ZUSAMMENARBEIT MIT DEM VORSTAND

Auch im Berichtsjahr 2025 befasste sich der Aufsichtsrat intensiv mit der wirtschaftlichen Situation, der strategischen Ausrichtung und den laufenden und geplanten Projekten des Unternehmens. Dabei standen neben der kontinuierlichen Überwachung und Beratung des Vorstands insbesondere zentrale innovative Weichenstellungen für die weitere erfolgreiche Entwicklung von KWA im Fokus.

Im Geschäftsjahr 2025 fanden insgesamt vier ordentliche Sitzungen des Aufsichtsrats und eine Hauptversammlung statt. Als Vorsitzender des Aufsichtsrats habe ich darüber hinaus regelmäßig ausführliche und vertiefende Gespräche mit dem Vorstand geführt. An diesen nahm auch der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, Herr Prof. Dr. Meroth, teil.

### ZENTRALE THEMEN UND ENTSCHEIDUNGEN 2025

Ein Schwerpunkt der inhaltlichen Arbeit des Gremiums war ein Strategieworkshop mit der Geschäftsleitung, in dem mittel- und langfristige erfolgversprechende und innovative Entwicklungsoptionen des Unternehmens vertieft und ausführlich diskutiert wurden. Darüber hinaus informierte sich der Aufsichtsrat fortlaufend über Expansionsprojekte sowie über mehrere bedeutende Unternehmenstransaktionen. Hierzu zählten insbesondere der Kauf des KWA Luise-Kiesselbach-Hauses, der Erwerb des KWA Bildungszentrums Pfarrkirchen und die Übernahme der Seeresidenz Alte Post in Seeshaupt am Starnberger See, die künftig unter dem Namen KWA Seeresidenz Seeshaupt firmieren wird.

### HAUPTVERSAMMLUNG 2025

Im Rahmen der Hauptversammlung wurde zudem die Ausgabe einer frei gewordenen KWA-Aktie beschlossen. Diese wurde an Herrn Prof. Dr. Reiner Peter Doll vergeben.



**PROF. DR. MANFRED MATUSZA**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

### DANK UND AUSBLICK

Im Namen des Aufsichtsrats danke ich dem Vorstand und der gesamten Geschäftsleitung für die vertrauensvolle, kompetente und konstruktive Zusammenarbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr. Unser besonderer Dank gilt zudem allen Mitarbeitenden, die mit großem Engagement und hoher fachlicher Kompetenz dazu beitragen, die Qualität der Angebote von KWA auf hohem Niveau sicherzustellen und erfolgreich weiterzuentwickeln.

Weiterhin danken wir unseren Bewohnerinnen und Bewohnern, Patientinnen und Patienten, Schülerinnen und Schülern sowie allen weiteren Kundinnen und Kunden für das KWA entgegengebrachte Vertrauen. Ebenso danke ich den Mitgliedern des Aufsichtsrats für die sachliche, kompetente, engagierte und von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Zusammenarbeit.

Mit Blick auf das laufende Geschäftsjahr sehe ich KWA auf einem sehr soliden Fundament. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir gemeinsam die anstehenden zunehmenden Herausforderungen, aber auch Chancen verantwortungsbewusst und vertrauensvoll annehmen und wahrnehmen werden. Wir werden gemeinsam die erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens auch in Zukunft nachhaltig gestalten.

# KONZERNLAGEBERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2025

## BERICHT DES VORSTANDS



**DR. JOHANNES RÜCKERT**  
Vorstand

KWA Kuratorium Wohnen im Alter gemeinnützige Aktiengesellschaft (KWA) ist ein bundesweit tätiges, gemeinnütziges Dienstleistungsunternehmen der Altenhilfe. Unser Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf selbstzahlerischen Angeboten in von KWA betriebenen Gebäuden, die weitgehend im Eigentum des Konzerns stehen.

### UNTERNEHMENSPROFIL, KERNGESCHÄFT & BILDUNGS-ANGEBOTE

Kerngeschäft von KWA ist der Betrieb unserer derzeit 14 Wohnstifte in fünf Bundesländern. Das Wohnstiftskonzept ist eine Ausprägung des Betreuten Wohnens mit umfassendem Dienstleistungspaket, das für unsere Bewohnerinnen und Bewohner Aspekte aus Hotellerie und Pflegewirtschaft zu einem neuen Zuhause kombiniert: So haben wir 2025 den Firmennamen neu aufgeladen, um die drei Aspekte „Komfort“ (in Anspielung auf den Hotelcharakter unserer Dienstleistungen), „Würde“ (in Anspielung auf unsere Pflegeleistungen) und „Ankommen“ (in Anspielung auf das neue Zuhause) stärker hervorzuheben.

Zusätzlich zu den Wohnstiften betreibt KWA eine vollstationäre Pflegeeinrichtung in München, eine Reha-Klinik mit den Fachrichtungen Geriatrie, Neurologie und Urologie in Niederbayern sowie die KWA Akademie mit Bildungszentren in München, Pfarrkirchen und Bad Griesbach: In Pfarrkirchen und Bad Griesbach betreibt KWA sechs staatlich anerkannte Berufsfachschulen bzw. Fachschulen und eine Fachakademie für Sozialpädagogik. Zudem verfügt KWA am Standort Pfarrkirchen über Fortbildungsangebote für Pflegeberufe sowie pädagogische, heilpädagogische und psychologische Berufe. Das KWA Bildungszentrum München bietet die schulische Ausbildung zur Pflegefachkraft und zur Pflegefachhilfe an.

### BRANCHENENTWICKLUNG, GESETZLICHE UND POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Auch wenn KWA im Geschäftsjahr etliche Objekte zur Übernahme bzw. Entwicklung angeboten worden waren, bleibt die Marktdynamik in unseren Geschäftsbereichen – insbesondere beim Stiftswohnen – 2025 erneut überschaubar. Die höchste Wahrnehmbarkeit im Bereich des Residenzwohnens erreichte 2025 die Schönes-Leben-Gruppe, Ulm, mit der Eröffnung ihres fünften Standorts am 1. Februar in Neu-Ulm<sup>1</sup> und mit der Ankündigung der Entwicklung einer weiteren Residenz in Kleinmachnow<sup>2</sup>. Die Schönes-Leben-Residenz in Ertfstadt bei Köln vermeldete am 7. November nur 19 Monate nach Eröffnung das Erreichen der Vollbelegung<sup>3</sup>.

Auf gesetzgeberischer Seite wurde das „Gesetz zur Befugnisserweiterung und Entbürokratisierung in der Pflege“ (BEEP) am 6. November vom Bundestag verabschiedet, vom Bundesrat am 21. November allerdings in den Vermittlungsausschuss verwiesen, sodass es zum Bilanzstichtag nicht in Kraft getreten war. Das BEEP soll es Pflegefachkräften erlauben, einige bisher Ärzten vorbehaltenen Versorgungs- und Verordnungstätigkeiten zu übernehmen, es soll Dokumentationspflichten reduzieren und behördliche Prüfungen effizienter machen. Für eine grundlegendere Reform des Pflegewesens in Deutschland wurde im Herbst eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die am 13. Oktober einen Zwischenbericht und am 11. Dezember ihren Abschlussbericht veröffentlicht hatte. Letzterer legt deutliche Akzente auf eine Stärkung der Pflegeprävention, der Finanzierung vollstationärer Pflege und der Rolle der Kommunen bei der Planung von Pflegeeinrichtungen; gleichzeitig fordert er eine Ausweitung der Finanzierungsbasis der Pflegeversicherung und vertagt weitere wichtige Weichenstellungen auf die Folgejahre.

Welche Veränderungen im politischen Prozess daraus tatsächlich resultieren werden, bleibt abzuwarten. Ein Pflegefachassistenzgesetz ist zum 1. November in Kraft getreten, detailliertere Regelungen zur dann 18-monatigen Ausbildung dazu sind für 2026 zu erwarten.



## ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND PERSONELLE VERÄNDERUNGEN

Mit Jahresbeginn traten die 2024 überarbeiteten Satzungen der Tochtergesellschaften KWA Baumanagement GmbH, KWA Immobilienverwaltungs GmbH und KWA Betreutes Wohnen Planungs GmbH in Kraft, die damit alle drei den Gemeinnützigkeitsstatus erhalten und den Konzern somit vollständig in die Gemeinnützigkeit überführt haben.

Im Januar wurden die langjährigen Leitungskräfte Gerhard Schaller und Manfred Zwick nach jeweils ca. 30 Jahren Betriebszugehörigkeit in den Ruhestand verabschiedet, im September nach 14 Dienstjahren die Stiftdirektorin des KWA Rupertihoofs, Elisabeth Brandl-Thür. Die Nachfolgen in der Hauptverwaltung waren bereits im Vorjahr geregelt worden, als Nachfolger für den Rupertihof führten wir Herrn Roland Kreitmayr mit einer Zeremonie zum 1. Oktober in sein neues Amt ein. Zum 1. Juli konnten wir Herrn Andreas Sendlbeck als Hausleiter für das KWA Parkstift St. Ulrich in Bad Krozingen gewinnen.

Wir sind stolz, dass Jesco Schambach, Bereichsleiter Gastronomie im KWA Stift am Parksee in Unterhaching, am 27. September vom Verband der Köche Deutschlands e.V. mit dem Laurentius-Preis für die besten Ausbilder der Branche ausgezeichnet wurde. In der Folge nehmen wir

bereits einen spürbaren Anstieg der Bewerbungen für eine Kochausbildung bei KWA wahr. Am 15. Oktober wurde Susanne Schauer, Stiftdirektorin im Stift Brunneck, zur Obfrau der Hausleitungen in der Konzern-Geschäftsleitung gewählt. Sie folgt damit auf Michael Hisch, Leiter der Klinik Stift Rottal, dem wir für zwei prägende Jahre in dieser Position danken.

Ende April durften wir am Flughafen München fünf neue Mitarbeiter aus Kolumbien begrüßen, die über eine Kooperation mit der Außenhandelskammer Kolumbien in einem ganzjährigen Prozess ausgewählt und auf die Einreise vorbereitet worden waren. Die neuen Kolleginnen und Kollegen verstärken die Pflgeteams dreier Münchener Standorte und bereiten sich auf ihre Anerkennungsprüfung als Fachkraft vor, die voraussichtlich im zweiten Halbjahr 2026 abgenommen werden wird.



Wohnzimmer im  
KWA Georg-Brauchle-Haus

## STIFTSBEIRATSARBEIT UND EREIGNISSE IN DEN WOHNSTIFTEN

Im Verlauf der jährlichen Zusammenkunft der Stiftsbeiratsvorsitzenden im Mai wurde eine neue konzernweite Satzung für die Arbeit der Stiftsbeiräte verabschiedet, die unter deren Beteiligung in den Monaten zuvor entwickelt worden war.

Im September 2025 durften wir in feierlichen Festakten vier Hausjubiläen begehen: Das Albstift in Aalen und das Caroline Oetker Stift in Bielefeld begingen beide ihren 30. Geburtstag; das Hanns-Seidel-Haus und das Stift Brunneck in Ottobrunn richteten anlässlich ihres 55- bzw. 45-jähriges Bestehens eine gemeinsame 100-Jahr-Feier aus.

## BETEILIGUNGSENTWICKLUNG UND IMMOBILIENSTRATEGIE

Die Behandlungszentrum Kempfenhausen für Multiple Sklerose Kranke gemeinnützige GmbH, Starnberg, an der KWA mit 13 % beteiligt ist, musste im Sommer trotz intensiver Bemühungen von Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung Insolvenz in Eigenverwaltung anmelden. Im Herbst konnte für die Gesellschaft ein Investor gefunden werden, der den Weiterbetrieb der Marianne-Strauß-Klinik sicherstellt; im Zuge dieser Übernahme gibt KWA seine Anteile an der Gesellschaft auf.

2025 konnte KWA das Bildungszentrum in Pfarrkirchen sowie das Luise-Kiesselbach-Haus in München, die einzige rein vollstationäre Pflegeeinrichtung der Gruppe, von den bisherigen Vermietern erwerben und ins Eigentum der Tochtergesellschaft KWA Immobilien GmbH & Co. KG übernehmen. In Pfarrkirchen legen wir damit die Grundlagen für eine mittelfristig mögliche Erweiterung der schulischen Kapazitäten, in München konnten wir durch den Wegfall der erheblichen Mietzahlungen den langfristigen Weiterbetrieb der Einrichtung sicherstellen. Zum 1. Januar wurde zudem die bereits 2024 beurkundete Einbringung des KWA Parkstifts Aeskulap, Bad Nauheim, in die KWA Immobilien GmbH & Co. wirksam, womit wir die Konsolidierung des Immobilieneigentums in dieser Tochtergesellschaft abschließen konnten.

Nach fast zweijährigen Verhandlungen mit getrennten Vermieterparteien konnten im Dezember zwei Mietverträge unterzeichnet werden, auf deren Basis KWA ab April 2026 den Betrieb der Seeresidenz Alte Post in Seeshaupt übernehmen wird. Die Seeresidenz ist eine seit 20 Jahren etablierte Premiumresidenz mit 116 Wohnungen am Südufer des Starnberger Sees, die aufgrund auslaufender Mietverträge seit Anfang 2024 auf der Suche nach einem neuen Betreiber war. Wir sind froh, die Fortführung der

” Nach fast zweijährigen Verhandlungen [wird KWA] den Betrieb der Seeresidenz Alte Post in Seeshaupt übernehmen.“

# 116 Wohnungen

am Südufer des Starnberger Sees.



Seeresidenz sicherstellen und gleichzeitig einen Wachstumsimpuls für KWA darstellen zu können. Die Leitung dieses dann 15. Wohnstifts der Gruppe wird Bianca Jendrzej übernehmen, die bis September die Fachfamilie Begleitung und Pflege in der Hauptverwaltung geleitet hatte. Bis zur Betriebsübernahme im April wird sie die Überleitung der Bewohnerinnen und Bewohner auf die KWA-Wohnstiftsverträge und den Übergang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleiten. Als Nachfolger in der Leitung der Fachfamilie Begleitung und Pflege konnten wir Herrn Maximilian Seer gewinnen, der dort seit 2023 als Referent tätig gewesen war.

**6,3%**  
Lohnsteigerung  
ab April 2025



Bibliothek im  
KWA Georg-Brauchle-Haus

**+4%**  
Lohnsteigerung  
ab Januar 2026

## PREISSMASSNAHMEN UND OPTIMIERUNG DES LEISTUNGSPORTFOLIOS

Auch 2025 mussten wir die Preise unserer Leistungen an die gestiegenen Kosten anpassen; zentral für KWA ist dabei die zum 1. Juli erfolgende Pensionspreiserhöhung gegenüber unseren 2000 Bewohnerinnen und Bewohnern. In Vorbereitung auf die Preiserhöhung 2025 haben wir auch die im Leistungs- und Entgeltverzeichnis aufgeführten Wahlleistungen unserer Wohnstifte vereinheitlicht und eine Telefonflatrate als Inklusivleistung für alle Bewohnerinnen und Bewohner aufgenommen. Wir danken den gewählten Stiftsbeiräten für deren konstruktiv-kritische Begleitung unseres Erhöhungsprozesses, der 2025 im Mittel 4,5 % ausmachte.

## ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND PERSONALMASSNAHMEN

In Kooperation mit dem KWA-Gesamtbetriebsrat konnten im Jahr 2025 wegweisende Betriebsvereinbarungen geschlossen werden, darunter die Einführung vergünstigter Sportmitgliedschaften (Wellpass), die Möglichkeit zum Leasen von Dienstfahrrädern (Bikeleasing) sowie ein Angebot zur freiwilligen psychosozialen Betreuung an alle Mitarbeitenden. Damit konnte KWA konzernweit drei wertvolle nichtfinanzielle Beiträge zur Arbeitgeberattraktivität leisten. Wir danken dem Gesamtbetriebsrat auch für seine Zustimmung zu einer Lohnsteigerung von 6,3 % ab April für die nicht einer tariflichen oder anderweitig gesetzlich gebundenen Lohnfindung unterliegenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um diese Ungleichbehandlung perspektivisch abzubauen, haben wir im September offiziell Verhandlungen mit der Gewerkschaft Verdi über einen KWA-Konzerntarifvertrag aufgenommen. Als erstes greifbares Ergebnis konnten wir im Dezember eine Vereinbarung über eine weitere Lohnsteigerung von 4,0 % ab Januar 2026 für alle nicht tariflich gebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterzeichnen. Parallel dazu tritt eine Betriebsvereinbarung in Kraft, die die Wochenarbeitszeit im KWA Stift Urbana, Bottrop, ohne Lohnausgleich auf die an allen anderen KWA-Standorten bereits geltenden 39 Stunden anpasst. Außerdem konnten wir mit dem Gesamtbetriebsrat eine Vereinbarung über den Einsatz von Reinigungsrobotern abschließen, die zum Jahresende damit an acht Standorten bereits in Betrieb genommen werden konnten; die Inbetriebnahme an allen verbleibenden Standorten wird im Frühjahr 2026 erfolgen. Dieser Meilenstein wird es ermöglichen, die von unseren Bewohnerinnen und Bewohnern geforderte Reinigungsleistung auch vor dem Hintergrund schwerer zu besetzender Stellen in der Hauswirtschaft langfristig aufrechtzuerhalten.

## ENERGIEEFFIZIENZ SOWIE BAU- UND SANIERUNGSPROJEKTE

Im Zuge unserer Nachhaltigkeitsbemühungen bezieht KWA seit Januar 2025 ausschließlich Ökostrom; zur Reduktion des externen Bezugs haben wir im Laufe des Geschäftsjahres Photovoltaikanlagen auf den Dächern der KWA-Stifte in Aalen, Baden-Baden und Berlin errichtet und damit zum Stichtag nun fünf aktive PV-Anlagen im Betrieb. Für 2026 ist die Errichtung dreier weiterer Anlagen geplant. Die Abteilung Immobilien & Bau hat daneben im Verlauf des Jahres eine Vielzahl größerer und kleinerer Sanierungsprojekte umgesetzt und in Summe die geplanten Investitionsvolumina erstmalig nicht nur erreicht, sondern übertroffen. Besonders erwähnenswert sind dabei die Fertigstellung der Küchensanierung im KWA Stift am Parksee, Unterhaching, sowie eines ersten Abschnitts der Dachsanierung im KWA Stift Hahnhof in Baden-Baden. Pilotcharakter hat die moderne Umgestaltung des Foyers mit Rezeption im KWA Parkstift Rosenau, Konstanz, auf deren Grundlage in den Folgejahren weitere ähnliche Projekte entstehen sollen. Angestoßen wurde auch die Pilotierung eines neuen Badsanierungskonzepts, dessen Evaluation sich in 2026 hineinziehen wird.

## DIGITALISIERUNG UND TECHNOLOGISCHE WEITERENTWICKLUNG

Im Bereich der Informationstechnologie haben wir 2025 – auch in Reaktion auf die Ergebnisse der Studie „Later Life Workplace Index“ der Universität Leuphana zu Lüneburg – die Wissensmanagementsoftware roXtra eingeführt, die sukzessive alle Verträge, Formulare und Prozesse digital abbilden wird und damit zu einer personenunabhängigeren Organisation beiträgt. Darüber haben wir auch den Freigabeprozess für Investitionen digitalisiert, woraus ab 2026 automatische Berichtswesen abgeleitet werden können. Ebenfalls eingeführt haben wir die Software Baramundi, die die Lebenszyklen sämtlicher elektronischer Geräte steuert und damit für stets aktuelle Soft- und Hardwaresysteme sorgt.

Unterhaching, 31. März 2026

## GESCHÄFTSLEITUNG



**THOMAS SCHURR**  
Geschäftsführer KWA Betriebs- und Service gGmbH



**CHRISTOPH BURKHARDT**  
Leiter Finanz- und Rechnungswesen



**NADINE CHAMBERLAIN**  
Geschäftsführerin Immobilien & Bau



**BETTINA KRECH**  
Leiterin Operatives Geschäft



**SUSANNE SCHAUER**  
Obfrau Stiftsdirektion,  
Stiftsdirektorin KWA Stift Brunneck



**CHRISTOPH HILLMANN**  
Leiter Personalmanagement

# Berichte aus den Arbeitsbereichen und Abteilungen



In den Arbeitsbereichen und Abteilungen wurde 2025 mit spürbarer Dynamik an der Weiterentwicklung zentraler Themen gearbeitet – von Pflegequalität und Ausbildung über Markenführung und Kommunikation bis hin zu Digitalisierung, Finanzen und Personal. Neue Konzepte, moderne Prozesse und gezielte Investitionen zeigen, wie fachliche Expertise und strategisches Denken ineinandergreifen.



Eingangsbereich  
KWA Parkstift Rosenau

Inzwischen  
nutzen 5 der  
19 Standorte  
Photovoltaik.



## IMMOBILIEN UND BAU

# INVESTITIONEN IN SUBSTANZ, SICHERHEIT UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

### IMMOBILIEN UND STANDORTENTWICKLUNG

Immobilien sind für KWA ein wesentliches Instrument, um gute Lebens- und Rahmenbedingungen für Bewohnerinnen und Bewohner zu ermöglichen. Entsprechend investiert KWA kontinuierlich in die Instandhaltung und behutsame Weiterentwicklung der Wohnstifte. Zur Stärkung der Gemeinschaft in den öffentlichen Bereichen wurde 2025 ein neues Konzept für einladende Empfangsbereiche entwickelt, das Begegnung fördert und an ersten Standorten bereits umgesetzt wurde. Mit dem Erwerb von zwei bislang gepachteten Immobilien setzte KWA zudem ein klares Zeichen für die langfristige Sicherung und Stabilität seiner Standorte.

### FOKUS AUF NACHHALTIGKEIT – INVESTITION IN DIE ZUKUNFT

Die Fachfamilie Immobilien und Bau leistete 2025 einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und nachhaltigen Weiterentwicklung der KWA-Standorte. Im Mittelpunkt standen energetische Optimierungen, bauliche Instandhaltungen und funktionale Verbesserungen ebenso wie gezielte Investitionen in Sicherheit, Infrastruktur und Wohnqualität. Auch der Ausbau erneuerbarer Energien wurde konsequent vorangetrieben: Inzwischen nutzen 5 der 19 Standorte Photovoltaik, weitere Ausbauschritte sind vorgesehen.

### ABGESCHLOSSENE GROSS- UND EINZELMASSNAHMEN

Die Modernisierung der Küche im KWA Stift am Parksee stellte einen weiteren Meilenstein dar. Die neue, zeitgemäße Ausstattung steigert die Arbeits- und Aufenthaltsqualität spürbar und markierte zugleich den Abschluss einer für alle Beteiligten fordernden Bauphase.

Erfolgreich abgeschlossen wurden darüber hinaus zahlreiche weitere Maßnahmen, darunter die neu befestigte Krankenwagenzufahrt im KWA Stift Rottal, bauliche und logistische Optimierungen im KWA Parkstift Hahnhof, der neugestaltete Eingangsbereich im KWA Parkstift Rosenau sowie eine weitgehend abgeschlossene Brandsanierung im KWA Stift Rupertihof. Ergänzend dazu verbesserten konzerntweit viele kleinere Maßnahmen – von der Sanierung von Wohnungen über technische Erneuerungen bis hin zu Fassaden und Dacharbeiten – nachhaltig die Funktionalität, Sicherheit und Wohnqualität der Standorte.



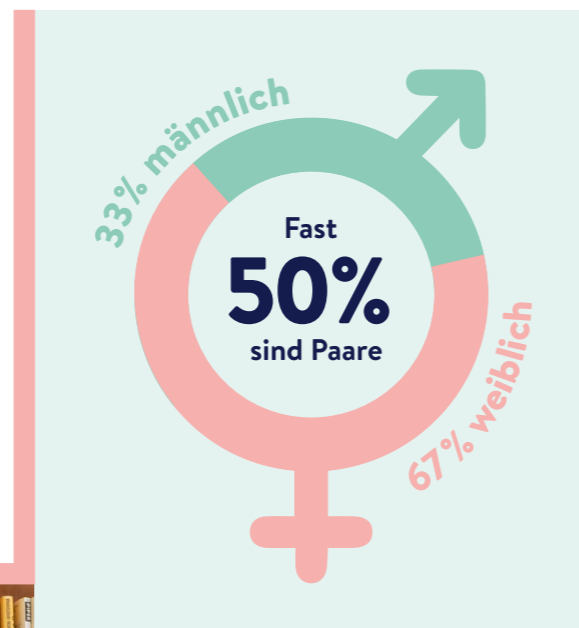
KWA Parkstift Rosenau



# KULTUR, GENUSS UND GEMEINSCHAFT

Ein gutes Essen in netter Runde, ein sportlicher Ausflug, ein inspirierender Vortrag, ein bewegendes Konzert. Alles das ist KWA Club.

KWA CLUB	Anzahl
KWA Clubmitglieder	1329
<b>Neue Mitgliedschaften</b>	<b>181</b>
Weibliche Mitglieder	895
Männliche Mitglieder	434
Mitgliederpaare	287



**181**  
neue Mitgliedschaften



Bibliothek  
KWA Parkstift Hahnhof



# MARKE MIT WIRKUNG

Im Bereich Kundenbetreuung und Marketing lag der Fokus im Jahr 2025 darauf, Prozesse zu modernisieren, die Markenführung zu schärfen und interne Strukturen weiter zu professionalisieren. Damit wurden wichtige Grundlagen geschaffen, um die kommunikative Ausrichtung des Unternehmens nachhaltig zu stärken.

## MARKENPROFIL SCHÄRFEN

Das Marketingteam setzte wichtige Impulse für eine klare, einheitliche und zukunftsorientierte Kommunikation. In diesem Kontext wurde das Team personell und fachlich verstärkt. Ziel war es, sowohl nach innen als auch nach außen Orientierung zu geben und sowohl die Konzern- als auch die Arbeitgebermarke KWA weiter zu schärfen. Ein gutes Beispiel dafür bildete die inhaltliche und visuelle Überarbeitung des Wohnstiftsvertrags. Die neue Gestaltung sorgt für mehr Transparenz und Verständlichkeit und

unterstützt Interessierte sowie Bewohnerinnen und Bewohner bei der Orientierung. Nach zwei Jahren wurde auch das Projekt Neugestaltung der Hausbroschüren für alle KWA-Standorte abgeschlossen.

Um die Markenkommunikation konzernweit weiter zu harmonisieren, hat das Marketingteam alle KWA-Häuser besucht. Diese Besuche dienten dazu, den Status quo zu erfassen und darauf aufbauend eine einheitliche, standortübergreifende Kommunikation zu entwickeln.

## WERTEORIENTIERTES HANDELN

Im Rahmen der KundenbetreuerTagung im Mai 2025 stand die intensive Auseinandersetzung mit den sieben KWA-Werten als wichtiges Element des täglichen Miteinanders im Mittelpunkt. Gemeinsam mit einem Coach arbeiteten die Teilnehmenden daran, die Werte noch stärker im täglichen Handeln und im Kontakt mit Interessierten erlebbar zu machen.

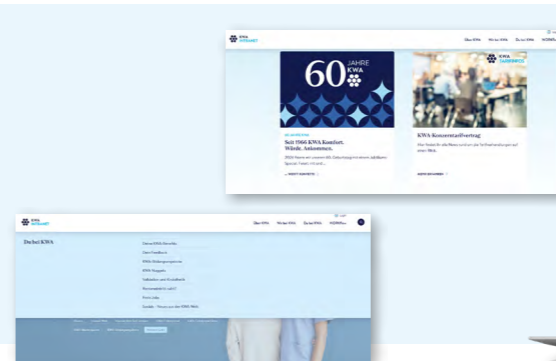
## RECRUITING-ERFOLGE DURCH DIGITALE STÄRKE

Auch digital wurden wichtige Fortschritte erzielt: Das neue KWA-Intranet ging an den Start und stärkt den internen Austausch und die interne Kommunikation. Zudem erfolgte der umfangreiche Relaunch der KWA-Karriereseite. Mehr als 100 suchmaschinenoptimierte Landingpages für Jobs in Pflege, Küche und Hauswirtschaft gingen online, begleitet von einer Optimierung des Social Recruitings – unter anderem durch den Einsatz KI-gestützter Prozesse. Darüber hinaus konnten durch das Engagement auf der Jobmesse München nicht nur die Arbeitgebermarke transportiert, sondern zugleich neue Mitarbeitende gewonnen werden.

# 2. Platz

## DISQ-Studie

Einen besonderen Erfolg feierte das Marketingteam im Rahmen der DISQ-Studie. Im Bereich Online-Services belegte KWA hier dank neuer Website den 2. Platz unter acht teilnehmenden Unternehmen.





 **BEGLEITUNG UND PFLEGE (BUP)**

# PFLEGEQUALITÄT SICHERN – VOM KONZEPT INS HANDELN

Im Berichtsjahr stand die kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen und fachlichen Standards im Mittelpunkt. Ziel war es, das KWA-Konzept Begleitung und Pflege weiter zu operationalisieren, Führungskräfte zu stärken, Pflegequalität abzusichern und im alltäglichen Handeln eine beziehungsorientierte Pflege zu leben.



## STRUKTURIERTE EINARBEITUNG STÄRKT FÜHRUNGSKOMPETENZ

Ein zentrales Ergebnis ist die Einführung eines neuen Einarbeitungskonzepts für Pflegedienstleitungen. Die Fachfamilie erarbeitete ein modulares Format, das die Themen KWA-Welt, KWA-Konzept Begleitung und Pflege sowie Pflegevisiten umfasst. Ein gemeinsamer Abstimmungstermin in der Hauptverwaltung vertiefte das Verständnis für wesentliche Kernprozesse und förderte den organisationsweiten Austausch.

## DIGITALE VERNETZUNG

In enger Zusammenarbeit mit der IT erfolgte die vollständige Anbindung aller Einrichtungen an die Telematikinfrastruktur. Nach einer Pilotphase an zwei Standorten wird das Roll-out schrittweise umgesetzt und im Jahr 2026 abgeschlossen. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur Digitalisierung von Abläufen und zur sicheren Vernetzung mit externen Akteuren im Gesundheitswesen geleistet.

## QUALITÄT DER PFLEGEAUSBILDUNG AUSGEBAUT

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Pflegeausbildung. Basierend auf dem KWA-Praxiscurriculum entstand ein einheitlicher Ausbildungsplan für alle Einrichtungen. Ergänzend wurden strukturierte Praxisanleitungen für jedes Ausbildungsdrittel sowie Ausbildungschecklisten entwickelt. Diese unterstützen sowohl die gezielte Vermittlung relevanter Inhalte als auch eine transparente Dokumentation des Lernfortschritts.

## GEZIELTE INTEGRATION INTERNATIONALER FACHKRÄFTE

Fünf Pflegenden aus Kolumbien verstärken seit April 2025 an drei KWA-Standorten die Pflegeteams. Das Onboarding umfasste u. a. die Organisation von Sprachkursen und die Begleitung im Anerkennungsprozess. Für ihre fachliche Integration erwies sich insbesondere die konsequente Operationalisierung der vier Grundsteine der KWA-Beziehungspflege als zentral: Dienst- und Tourenplanung, Komplexität der Bewohnersituation, Team und Rolle sowie Vorbehalt und Delegation.

## NÄCHSTE SCHRITTE

Für 2026 sind weitere zentrale Schritte geplant. Dazu zählen eine „Roadshow Ausbildung“, der vollständige Roll-out der Telematikinfrastruktur, die Konzeption der neuen Pflegefachassistenz-ausbildung sowie die Auditierung der Standorte. Zu den Zielen gehören eine transparente Ist-Erfassung der Umsetzung des KWA-Konzepts Begleitung und Pflege und das gemeinsame Weiterarbeiten an den Grundsteinen der Beziehungspflege.





# QUALITÄT IM TÄGLICHEN HANDELN

Als strategischer Partner stärkt das Qualitätsmanagement die Unternehmenskultur, unterstützt fundierte Entscheidungen, setzt Impulse für innovative Weiterentwicklung und verankert den kontinuierlichen Verbesserungsprozess als Basis für erfolgreiches tägliches und strategisches Handeln: Qualität soll im Alltag wirksam werden. Regelungen sollen praxisnahe Orientierungen bieten, Handlungssicherheit fördern und klare Verantwortlichkeiten schaffen. Das Qualitätsmanagement übernimmt somit eine zentrale Vermittlungsfunktion zwischen regulatorischen Anforderungen und alltagstauglicher Umsetzung. Ein zentrales Anliegen hierbei war im Jahr 2025 die Gestaltung zukunftsfähiger, verständlicher und angemessener Rahmenbedingungen.

## QM MIT KLARER ROLLE

Das Team wurde nicht nur personell und fachlich erweitert, sondern zudem direkt auf Vorstandsebene angesiedelt. Dadurch entstehen kurze Entscheidungswege, eine frühzeitige Einbindung der Führungsebene bei unklaren oder fehlenden Rahmenbedingungen sowie eine enge Verzahnung von Strategie, operativer Praxis und Organisa-

tionsentwicklung. Zudem konnte im Sinne der KWA-Nachhaltigkeitsstrategie die Positionierung als nachhaltiges Unternehmen weiter vorangetrieben werden. Im Mittelpunkt standen dabei tragfähige Strukturen, die Mitarbeitende sowie Bewohnerinnen und Bewohner stärken und KWA zukunftsfähig ausrichten.

## WERTE IM HANDELN VERANKERN

Das konsequente Verankern von Werten im täglichen Handeln bildete einen weiteren Schwerpunkt. Die Wertearbeit wurde durch einen Wertekatalog weiter operationalisiert und durch konkrete Unterstützungsangebote ergänzt – etwa im Fehler- und Beschwerde-management sowie bei Audits, internen Schulungen und Qualitätszirkeln. Weiterhin wurden Verfahren gemeinsam reflektiert und an die standortspezifischen Bedarfe sowie vorhandene Ressourcen angepasst. So werden Werte als handlungsleitende Orientierung erlebbar.

# roXtra

## Einführung eines Dokumentenmanagementsystems

Mit der Einführung des Dokumentenmanagementsystems roXtra wurden Dokumente und Maßnahmen transparent, nachvollziehbar und jederzeit zugänglich gebündelt.

**Klare, praxistaugliche Strukturen** schaffen zusätzliche Sicherheit und Übersicht.



# HANDELN MIT HALTUNG: PERSONALMANAGEMENT, DAS WIRKUNG ZEIGT

Im Geschäftsjahr 2025 stand das Personalmanagement im Zeichen eines Handelns, das Verantwortung übernimmt und positive Veränderungen erlebbar macht. Im Mittelpunkt standen die Mitarbeitenden – ihre Gesundheit, ihr Wohlbefinden und ihre Weiterentwicklung.

## GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN IM FOKUS

Ein zentrales Ziel war die nachhaltige Förderung der Mitarbeitergesundheit. Mit der Einführung von Wellpass, Bikeleasing und der Kooperation mit dem Fürstenberg Institut wurden niedrigschwellige Angebote geschaffen, die körperliches Wohlbefinden, mentale Stärke und eine ausgewogene Work-Life-Balance unterstützen sowie ein modernes Verständnis von Arbeitgeberverantwortung unterstreichen. Ergänzend dazu vermittelten Grundkurse in Kinaesthetics und Validation praxisnahe Kompetenzen für einen achtsamen und professionellen Arbeitsalltag.

## PROFESSIONALISIERUNG PERSONALWIRTSCHAFTLICHER STRUKTUREN

Parallel wurden organisatorische Grundlagen geschärft, um die Handlungsfähigkeit im Personalmanagement langfristig zu stärken. Klare Stellenschlüssel, präzise Stellenbeschreibungen sowie der gezielte Ausbau des Teams schufen dafür wesentliche Voraussetzungen. Mit der neuen Position im Social-Media-Recruiting wurde zudem ein wichtiger Impuls gesetzt, um neue Zielgruppen gezielt anzusprechen und die Arbeitgeberattraktivität sichtbarer zu machen.

## MODERNES RECRUITING

Die Optimierung der Recruiting-Prozesse wurde durch eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe wesentlich vorangetrieben. Überarbeitete Stellenanzeigen – inhaltlich fokussiert, visuell modernisiert und unterstützt durch SEO- und SEA-Maßnahmen – steigern heute Reichweite und Wirksamkeit der Personalsuche und tragen zu einer zeitgemäßen, konsistenten Recruiting-Kommunikation bei.

## TRANSPARENZ DURCH TARIFLICHE WEITERENTWICKLUNG

Mit Beginn der Verhandlungen mit Verdi im September 2025 wurde ein weiterer strategischer Schritt gesetzt: die Entwicklung eines erstmaligen Konzerntarifvertrags. Ziel ist es, transparente, verlässliche und zukunftsfähige Rahmenbedingungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen.

## HANDELN MIT WEITBLICK

2025 hat gezeigt: Handeln ist mehr als Umsetzung. Es ist Ausdruck einer Haltung, die Verlässlichkeit, Entwicklung und Wertschätzung miteinander verbindet – und damit das Fundament für ein modernes, verantwortungsvolles Personalmanagement legt.





7624

geschlossene  
Tickets

IT

## FUNDAMENT FÜR EINE SICHERE UND MODERNE SYSTEMLANDSCHAFT

Das Geschäftsjahr 2025 war geprägt von konsequentem Handeln im Zeichen digitaler Stabilität, moderner Infrastruktur und serviceorientierter Weiterentwicklung. Die IT legte den Fokus darauf, technische Grundlagen zu erneuern, Prozesse zu professionalisieren und die Leistungsfähigkeit der Fachfamilie nachhaltig zu stärken.

### KOMPETENZEN BÜNDELN, ZUSAMMENARBEIT STÄRKEN

Im Jahr 2025 wurde das IT-Team organisatorisch weiter gestärkt. Personalveränderungen, neue Kompetenzen und strukturelle Ergänzungen sorgten dafür, dass die IT ihre Aufgaben noch effizienter wahrnehmen kann. Darüber hinaus wurden Weichen für zusätzliche Rollen gestellt, die ab 2026 eine engere Verzahnung zwischen der IT und anderen Fachfamilien unterstützen und die digitale Weiterentwicklung im Konzern gezielt vorantreiben.

### IT-SUPPORT ALS VERLÄSSLICHER PARTNER

Mit 7624 geschlossenen Tickets im Jahr 2025 zeigte die IT ihre kontinuierlich hohe Servicequalität. Die Einführung neuer Telefonansagen sowie der Start eines neuen Betreuungsvertrags – einschließlich definiertem Support-Kontingent – verbesserten die Erreichbarkeit und das Incident Handling spürbar.

### TECHNISCHE MODERNISIERUNG STÄRKT IT-BETRIEB

Die IT modernisierte zentrale System- und Softwarestandards, darunter den breiten Roll-out neuer Betriebssystem- und Office-Versionen sowie den Einsatz automatisierter Update- und Sicherheitslösungen. Zusätzlich wurden mobile Endgeräte und deren Verwaltung vereinheitlicht, wodurch Prozesse, Support und Datensicherheit verbessert wurden. Die Server und Netzwerklandschaft wurde an vielen Standorten technisch erneuert: neue Server, aktualisierte Firewall- und VPN-Strukturen, erweiterte WLAN-Abdeckung und weitgehend abgeschlossene Glasfaseranbindungen erhöhen Leistungsfähigkeit und Stabilität. Parallel wurden zentrale Systeme und Fachanwendungen auf aktuelle technologische Plattformen gehoben.



RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLING

## EIN JAHR DES HANDELNS: FINANZSTRATEGIE MIT WEITBLICK

Unter dem Leitmotiv „Handeln“ gestaltete der Fachbereich Rechnungswesen und Finanzen das Geschäftsjahr 2025 als ein Jahr zielgerichteter Entscheidungen. Dabei ging es nicht nur um die Bewältigung des Tagesgeschäfts, sondern vor allem darum, strukturelle Voraussetzungen für eine robuste finanzielle Zukunft der KWA gAG zu schaffen. Handeln bedeutet in diesem Kontext, Verantwortung zu übernehmen, nachhaltige Lösungen anzustoßen und finanzielle Spielräume langfristig zu sichern.

### EIGENTUM ALS FUNDAMENT

Strategisches Handeln zeigt sich im Ausbau unseres Eigentums, insbesondere in der Überführung gepachteter Objekte in das Anlagevermögen der KWA – ein aktiver Beitrag zur langfristigen Kostensenkung und Substanzsicherung. Insgesamt konnten im Geschäftsjahr zwei Einrichtungen erfolgreich in das Eigentum der KWA überführt werden. Die Vorbereitung zur Übernahme der KWA Seeresidenz Starnberger See forderte in der Due-Diligence-Phase und bei der Integrationsplanung, vor allem mit Blick auf eine präzise kalkulatorische Vorbereitung.

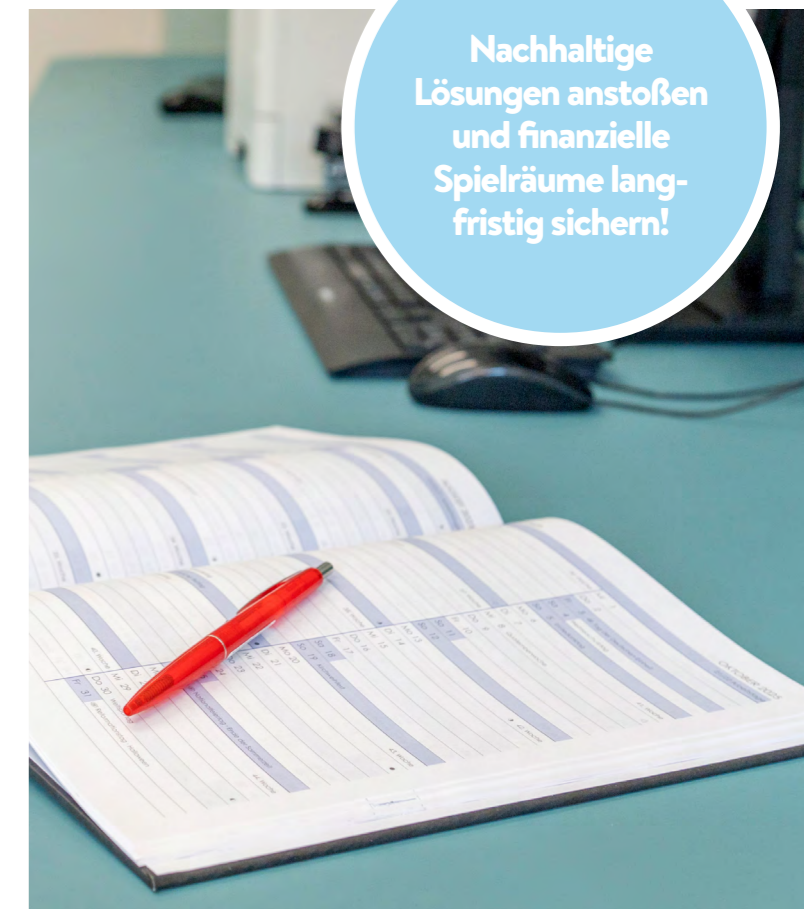
### EFFIZIENZ DURCH INNOVATION

Ebenso konsequent handelt der Fachbereich bei der Weiterentwicklung zentraler Finanz-Workflows. So wurde der bisher papiergestützte bzw. hybride Investitionsantrag vollständig digitalisiert. Dies führt zu kürzeren Durchlaufzeiten, einer lückenlosen Dokumentation und einer tagesaktuellen Übersicht über das Investitionsbudget des Gesamtkonzerns. Auch im Zahlungsmanagement setzt der Fachbereich auf moderne, digitale Lösungen. Durch die Einführung eines einheitlichen Kreditkartenverfahrens wurden die Abläufe rund um Reisekostenabrechnungen deutlich professionalisiert.

### STÄRKUNG OPERATIVER STRUKTUREN

Operatives Handeln zeigt sich der strukturellen Weiterentwicklung alltäglicher Prozesse, mit dem Ziel, Kapazitäten für strategische Aufgaben zu schaffen. So wurden Übergabepunkte zwischen dem zentralen Rechnungswesen und den operativen Einrichtungen evaluiert und neu strukturiert. Klarere Zuständigkeiten und einheitliche Datenformate erhöhen heute die Abschlussgeschwindigkeit und verbessern die Qualität der Finanzdaten. Zudem wurde die Neuausrichtung des Fuhrparkmanagements vorbereitet, um eine skalierbare und professionell gesteuerte Flotte sicherzustellen, die zugleich Kosten- und Effizienzvorteile im Einkauf ermöglicht. Gemeinsam zeigen diese Maßnahmen, wie operatives, digitales und strategisches Handeln ineinandergreifen, um die finanzielle Stabilität von KWA weiter zu stärken und den Konzern zukunftsfähig auszurichten.

Nachhaltige  
Lösungen anstoßen  
und finanzielle  
Spielräume lang-  
fristig sichern!





**Abfälle um 11 Tonnen reduziert. Wichtiger Beitrag zu Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung**

Badezimmer im KWA Luise-Kiesseltgch-Haus



**KWA BETRIEBS- UND SERVICE GGMBH (KBS)**

# KÜCHE UND HAUSWIRTSCHAFT: LEISTUNGSSTARK, QUALITÄTSORIENTIERT UND ZUKUNFTSFÄHIG

## VERLÄSSLICHE VERSORGUNG UND INNOVATIVE IMPULSE

Im Berichtsjahr 2025 stellte die Küche insgesamt 2,54 Mio. Mahlzeiten bereit und bewegte sich damit auf annäherndem Vorjahresniveau. Der Eigenproduktionsanteil der Hauptkomponenten lag weiterhin sehr hoch bei 89,1 % und unterstreicht den Qualitätsanspruch der gastronomischen Leistungen.

Ein wesentlicher Schwerpunkt lag auf der Reduzierung von Lebensmittelabfällen. Durch konsequente Rezeptentwicklung, bedarfsgerechten Einkauf und sorgfältige Produktionsplanung, regelmäßige Messungen sowie die Sensibilisierung der Beschäftigten konnten die Abfälle um 11 Tonnen reduziert werden. Damit leistet die KBS einen wichtigen Beitrag zu Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung. Die konstante Nachfrage bestätigt erneut die hohe Relevanz und Verlässlichkeit der gastronomischen Dienstleistungen für unsere Bewohnerinnen und Bewohner sowie weitere Kundengruppen. Die Sanierung der Küche im Stift am Parksee wurde erfolgreich abgeschlossen. Seit November 2025 steht dort eine moderne und leistungsfähige Küche zur Verfügung, die im Rahmen des Azubi-Gala-Dinners 2025 feierlich eröffnet

wurde. Die neue Ausstattung verbessert sowohl die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten als auch die Produktionsmöglichkeiten deutlich.

Die Qualität der Ausbildungsarbeit wurde im Berichtsjahr besonders gewürdigt: Die KBS erhielt den Laurentius Preis 2025 des Verbands der Köche Deutschlands (VKD) als Top-Ausbilder in Deutschland. Diese Auszeichnung bestätigt das hohe Engagement in der Nachwuchsförderung und die nachhaltige Sicherung fachlicher Kompetenz.

An den Standorten KWA Hanns-Seidel-Haus und KWA Georg-Brauchle-Haus wurden die Küchenleitungspositionen erfolgreich besetzt. Die Leistungen der Gastronomie sowie die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner entwickelten sich seither positiv.

In Baden-Württemberg wurde ein Pilotprojekt im KWA Albstift Aalen erfolgreich abgeschlossen. Die erreichte BIO- und DGE-Zertifizierung lieferte wertvolle Erkenntnisse für eine noch attraktivere und ausgewogenere Menüplanung und dient als wichtige Referenz für die Weiterentwicklung der Speisenangebote an anderen Standorten.

„Gesundheit und Lebensfreude bei KWA ist alle Zeit und jedes Handeln wert. Zusammen das Leben erleben.“

**SIMON ZENKERT**  
stellv. Küchenleitung KWA Albstift Aalen

In der Hauswirtschaft lieferten Tests von Reinigungsrobotern an drei Standorten sehr positive Ergebnisse, sodass die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für einen Roll-out an allen Standorten geschaffen wurden. Die Reinigungsroboter der nächsten Generation (Pudu CC1 pro) wurden bereits zum Ende des Jahres 2025 an alle Standorte geliefert, die Installation ist zeitnah vorgesehen. Ziel ist die Entlastung der Beschäftigten bei gleichzeitiger Sicherstellung der Dienstleistungsqualität für unsere Bewohnerinnen und Bewohner. Durch den Einsatz von Robotik sollen insbesondere jene Tätigkeiten unterstützt werden, die keinen unmittelbaren persönlichen Kontakt erfordern, damit sich die Mitarbeitenden auch künftig auf Aufgaben konzentrieren können, bei denen menschliche Zuwendung, Beziehung und Präsenz unverzichtbar sind.

**2,54 Mio.**  
Mahlzeiten  
2025



# WO GEMEINSCHAFT SPÜRBAR WIRD

Es sind die gemeinsamen Erlebnisse, die das Leben bei KWA besonders machen. Ob festliche Anlässe, kulinarische Höhepunkte oder fröhliche Begegnungen im Alltag – überall entstehen Momente des Miteinanders, der Nähe und der Lebensfreude. Unsere kleine Fotostrecke zeigt die Vielfalt und lebendige Gemeinschaft bei KWA.

## KULTUR LEBEN



## GEMEINSAM AKTIV SEIN



## TRADITION PFLEGEN

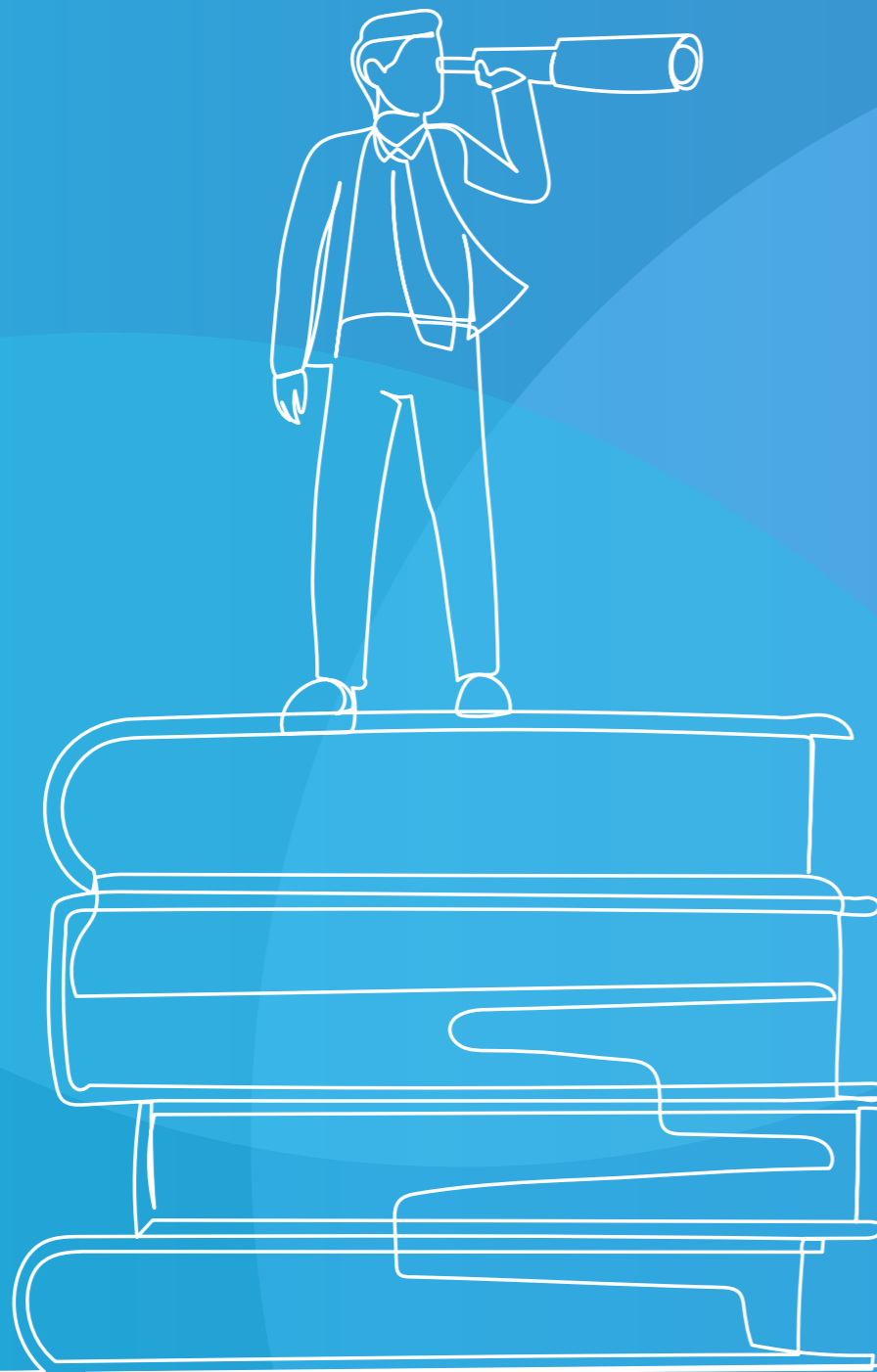


## NATUR ERLEBEN



## KULINARIK GENIESSEN





# Zukunft aus Handeln.

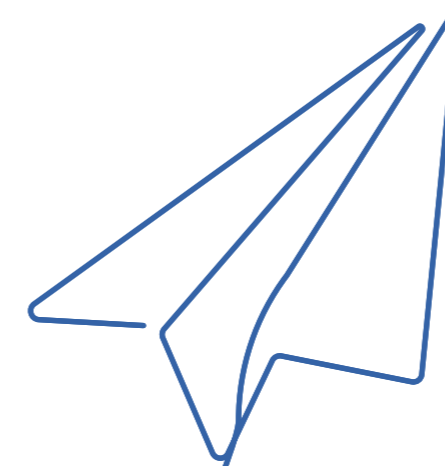
Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Pflegebereich verändern sich grundlegend. Demografischer Druck, steigende Kosten und neue Erwartungen an Lebensqualität im Alter stellen bestehende Systeme infrage. Gleichzeitig wächst der Anspruch auf Selbstbestimmung und individuelle Gestaltung des Lebens im Alter. Zwischen staatlicher Verantwortung, wirtschaftlichen Zwängen und gesellschaftlichem Wandel entsteht deswegen ein Spannungsfeld, das neue Antworten erfordert. Im Gastbeitrag beleuchtet Prof. Dr. Michael Vilain, wie sich Rollen, Strukturen und Erwartungen verschieben – und warum die Zukunft der Altenhilfe zunehmend "ausgehandelt" werden muss.

# Altenhilfe zwischen Gestaltungsanspruch und Anpassungsdruck



**PROF. DR. MICHAEL VILAIN**

*Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vizepräsident für Forschung,  
Transfer und Internationales der Evangelischen Hochschule Hessen (EHH)*



„Zukunft ist kein Ort, an den wir gehen, sondern einer, den wir schaffen. Die Wege dorthin werden nicht gefunden, sondern gemacht.“ Dieser Gedanke des amerikanischen Politikwissenschaftlers John Schaar verweist auf eine Einsicht, die für die Altenhilfe künftig von besonderer Tragweite sein dürfte: Zukunft ist kein vorgegebener Zustand, sondern das Ergebnis fortlaufender Aushandlungsprozesse – zwischen individuellen Lebensentwürfen, gesellschaftlichen Erwartungen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Anspruch, diese in einen widerspruchsfreien Lösungszusammenhang zu bringen, dürfte schon im Ansatz scheitern. „Zukunft aushandeln“ bedeutet in diesem Kontext daher wohl eher, Spannungen produktiv zu machen: zwischen Stabilität und Wandel, zwischen kollektiver Verantwortung und individueller Freiheit, zwischen wirtschaftlicher Tragfähigkeit und ethischem Anspruch. Altenhilfe ist dabei kein isoliertes System, sondern steht in enger Wechselwirkung mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

## GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN UND AUSHANDLUNGEN

### NEUE SUBSIDIARITÄT UND DIE ROLLE DER ALTENHILFE

Die Altenhilfe war lange ein Paradebeispiel subsidiärer Ordnung. Der Staat setzte den rechtlichen Rahmen und übernahm einen wesentlichen Teil der Finanzierung, freie und gemeinnützige Träger organisierten die konkrete Leistungserbringung, und organisatorische sowie individuelle Beiträge ergänzten dieses Gefüge. Dieses Zusammenspiel war über Jahrzehnte hinweg erstaunlich stabil, weil es auf einem impliziten gesellschaftlichen Konsens beruhte: dass Altern und Pflegebedürftigkeit Risiken umfassen, die solidarisch getragen werden sollen, ohne die individuelle Verantwortung vollständig auszublenden.

Dieses Gleichgewicht gerät jedoch zunehmend unter Druck. Die demografische Entwicklung führt nicht nur zu einer steigenden Zahl von Leistungsbeziehern, sondern gleichzeitig zu einer abnehmenden Zahl von Beitragszahlern. Hinzu kommt der große Umfang der beitragsfremden Leistungen und der mitzuversorgenden Personengruppen, die nicht in das Beitragssystem

ein zahlen, gleichwohl aber – und das schien bisher gesellschaftlicher Konsens – mitversorgt werden. Damit verschiebt sich die finanzielle Tragfähigkeit des Systems strukturell. Hinzu kommen steigende Kosten, insbesondere im Personalbereich, die sich aus berechtigten Anforderungen an bessere Arbeitsbedingungen und höhere Vergütungen ergeben. Die Folge ist eine wachsende Diskrepanz zwischen gesellschaftlichen Erwartungen an Qualität und Umfang der Leistungen einerseits und den verfügbaren öffentlichen Mitteln andererseits.

Vor diesem Hintergrund beginnt eine schrittweise, oft implizite und gerade nicht im öffentlichen Diskurs geführte Neuverhandlung von Zuständigkeiten. Diese Neuverhandlung folgt keinem großen politischen Entwurf, sondern ergibt sich aus vielen einzelnen und sich bisweilen widersprechenden Entscheidungen: in Pflegesatzverhandlungen, in Gesetzesanpassungen, in der Ausgestaltung von Leistungsansprüchen. Betrachtet man rückwirkend den damit eingeschlagenen Pfad, so lässt er sich als „Evolution der Verschlimmbesserung“ interpretieren, der Probleme mit den ihnen zugrundeliegenden, ursächlichen Mustern bearbeiten will.

Im Kern geht es heute um drei Themen:

**1** Das erste Themenfeld wirft die grundsätzliche Frage nach dem **Umfang staatlicher Leistungsgewährung bzw. den Umfang kollektiv getragener Leistungen** auf. Was gilt in einer alternden Gesellschaft als unverzichtbarer Bestandteil solidarischer Absicherung? Wen umfasst dieser Anspruch? Geht es primär um die Sicherstellung einer medizinisch und pflegerisch notwendigen Grundversorgung oder umfasst der gesellschaftliche Anspruch auch Aspekte von Lebensqualität, sozialer Teilhabe und individueller Gestaltung? Je weiter dieser Anspruch gefasst wird, desto größer wird der Finanzierungsbedarf – und desto stärker gerät das System unter Druck. Eine mögliche Entwicklung besteht darin, den Kern solidarisch finanzierter Leistungen enger zu definieren und darüber hinausgehende Angebote stärker in den Bereich individueller Wahlleistungen zu verschieben. Der Preis: zunehmende Ungleichheit. Denn nur wer das Geld hat, kann sich umfangreiche Zusatzleistungen hinzukaufen. Die ohnehin schon bestehende Zweiklassengesellschaft bei Medizin und Pflege verschärft sich weiter. Damit eng verbunden ist der Umfang individueller Finanzierung. Schon heute tragen Pflegebedürftige und ihre Angehörigen einen erheblichen Teil der Kosten selbst. Dieser Anteil dürfte perspektivisch weiter steigen. Dies wirft nicht nur sozialpolitische, sondern auch gesellschaftliche Fragen auf: Wie viel Eigenverantwortung ist zumutbar? Welche Rolle spielen Vermögen und Einkommen im Zugang zu bestimmten Wohn- und Versorgungsformen? Und wie lässt sich vermeiden, dass sich die Lebensrealitäten im Alter zu stark auseinanderentwickeln? Die Herausforderung besteht darin, individuelle Finanzierungsspielräume zu erweitern, ohne die soziale Kohäsion zu gefährden.

„Zukunft aushandeln“ bedeutet hier, diese **Entwicklungen nicht nur zu beobachten, sondern aktiv zu gestalten: die Balance zwischen Solidarität und Individualisierung neu zu bestimmen und gleichzeitig Bürokratie abzubauen. Die Altenhilfe wird damit zu einem zentralen Ort gesellschaftlicher Selbstverständigung.**

**2** Zweitens geht es um **das System der Altenhilfe** selbst. Hoch versäult folgt es einem positiven Rechtsverständnis, in dem jede noch so kleine Leistung definiert, dokumentiert und kontrolliert werden muss. Das ist teuer. Es ist kein Geheimnis, das schon heute je nach Arbeitsbereich der administrative Aufwand zwischen 10 und 25 Prozent der täglichen Facharbeitskraft bindet; Zeit, die für die eigentliche Kernaufgabe, die Arbeit am Menschen, nicht mehr zur Verfügung steht. Hinzu kommen die auch im internationalen Vergleich erheblichen Verwaltungsanteile in den Einrichtungen der Wohlfahrtspflege. Internationale Beispiele wie das niederländische Buurtzorg-Modell zeigen, dass deutlich schlankere Strukturen möglich sind bei zugleich hoher Qualität. Die politischen Aufrufe, den Gürtel enger zu schnallen und der partielle Rückzug des Staates auf minimale Kernleistungen dürfte für viele Beitragszahler wohl kaum akzeptabel sein, solange an diesen Verhältnissen nichts verändert wird. Doch welche Rolle wird hier die freie Wohlfahrtspflege übernehmen? Die des Bittstellers, der regelmäßig die Zustände beklagt und daraus die Forderung nach mehr Ressourcen ableitet oder die eines handelnden Akteurs, der auch hier Spielräume aufzeigt und an einer Neuregelung der sozialpolitischen Rahmenbedingungen mitwirkt?

**3** Damit ist, drittens, bereits **die Rolle der Dienstleistungsanbieter und hier insbesondere die der gemeinnützigen Organisationen** angesprochen. Sie bewegen sich traditionell im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichem Auftrag und wirtschaftlicher Realität. In einer Situation, in der öffentliche Mittel knapper und Pseudo-Marktmechanismen in Verbindung mit staatlicher Gängelung stärker werden, kommt ihnen eine besondere Funktion zu. Sie können als Stabilitätsanker wirken, indem sie langfristige orientierte, wertebasierte Angebote bereitstellen und kurzfristige Marktlogiken ausbalancieren. Auch können sie dem Staat als starke Verhandlungspartner gegenüberreten. Zugleich sind aber auch sie gezwungen, wirtschaftlich zu arbeiten und ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Wie wird die Balance zwischen den verschiedenen Rollen auszutarieren sein?

## DEMOGRAFISCHER WANDEL UND INDIVIDUALISIERUNG ALS GESELLSCHAFTLICHER MEGATREND

Parallel zu den strukturellen Verschiebungen im Verhältnis von Staat, Markt und Zivilgesellschaft verändert sich auch das Verständnis von Alter selbst grundlegend. Die nachrückenden Generationen sind nicht nur zahlenmäßig erheblich größer, sondern bringen andere biografische Prägungen, andere Erwartungen und andere Ansprüche mit. Altern wird zunehmend nicht mehr als Defizitzustand oder als Phase des Rückzugs verstanden, sondern als eigenständiger Lebensabschnitt, der aktiv gestaltet werden will. Diese Verschiebung ist tiefgreifend, weil sie nicht nur individuelle Einstellungen betrifft, sondern die gesamte Logik von Angeboten und Organisationen in der Altenhilfe herausfordert.

Im Zentrum dieser Entwicklung stehen Selbstbestimmung, Lebensqualität und Wahlfreiheit. Das Thema Altern in Würde hat, glaubt man den Befragungen im Feld, eine rasant wachsende Bedeutung. Ältere Menschen verstehen sich zunehmend als autonome Akteure, die ihre Lebensumstände bewusst gestalten wollen – auch und gerade dann, wenn Unterstützungsbedarfe entstehen. Sie erwarten, dass ihre individuellen Präferenzen berücksichtigt werden, sei es in Bezug auf Wohnformen, Ess- und Trinkgewohnheiten, Tagesgestaltung, soziale Kontakte oder Dienstleistungen. Standardisierte Lösungen, die primär aus der Perspektive von Effizienz und Versorgung gedacht sind, stoßen in diesem Kontext an Grenzen und sogar massive Ablehnung, die sich nicht zuletzt in fortwährenden Spannungen in den Einrichtungen äußern.

„**Das Thema Altern in Würde hat, glaubt man den Befragungen im Feld, eine rasant wachsende Bedeutung.**“

Diese veränderten Erwartungen führen zu einer grundlegenden Verschiebung der Angebotslogik. An die Stelle klassischer Versorgungseinrichtungen tritt zunehmend die Idee des Wohnens als zentralem Bezugspunkt. Der eigene

Wohnraum wird nicht aufgegeben, sondern bleibt auch bei steigendem Unterstützungsbedarf der Mittelpunkt des Lebens. Unterstützung wird nicht mehr als institutionelle Leistung verstanden, die an einem bestimmten Ort erbracht wird, sondern als flexible Dienstleistung, die sich an den individuellen Lebenskontext anpasst. Damit verbunden ist auch ein Perspektivwechsel von der Versorgung hin zur Begleitung. Es geht weniger darum, Defizite zu kompensieren, als vielmehr darum, vorhandene Fähigkeiten zu erhalten und individuelle Lebensentwürfe zu unterstützen. Das niederländische Buurtzorg-Modell zeigt beispielsweise, wie ambulante Betreuung die Verweilzeit in den eigenen vier Wänden um Jahre verlängern kann und damit die stationäre Unterbringung immer weiter aufschiebt, wenn nicht sogar vielfach überflüssig macht. Dass dieses Modell in Deutschland bisher – abgesehen von einigen wenigen experimentellen Ansätzen – nicht zur Umsetzung kommt, liegt weniger am Wunsch von Kunden und Mitarbeitenden als vielmehr an den überkomplexen sozialrechtlichen Bestimmungen und Abrechnungsverfahren.

Diese Entwicklung ist jedoch mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Individualisierung bedeutet aus betrieblicher Perspektive zunächst steigende Komplexität. Unterschiedliche Bedürfnisse müssen erkannt, berücksichtigt und organisiert werden. Gleichzeitig bleiben Ressourcen begrenzt, insbesondere im Hinblick auf Personal und finanzielle Mittel. Organisationen stehen daher vor der Aufgabe, individuelle Gestaltungsspielräume zu ermöglichen, ohne die Wirtschaftlichkeit aus den Augen zu verlieren. Zukunft wird hier tatsächlich als Balanceakt verhandelt – zwischen Differenzierung und Standardisierung, zwischen Flexibilität und Struktur, zwischen Zentralität und Dezentralität.

Ein möglicher Lösungsansatz liegt in der intelligenten Kombination von standardisierten Prozessen und individualisierbaren Leistungen. Während administrative und unterstützende Abläufe möglichst effizient und einheitlich organisiert werden, können an den Schnittstellen zum Kunden gezielt Freiräume geschaffen werden. So entsteht ein System, das im Hintergrund stabil und effizient



funktioniert, im Vordergrund aber individuelle Erfahrungen ermöglicht. Entscheidend ist dabei, dass Organisationen ihre Angebote konsequent aus der Perspektive der Nutzer denken und nicht primär aus der Logik interner Prozesse heraus.

Darüber hinaus gewinnt die Fähigkeit zur Kommunikation und Erwartungssteuerung an Bedeutung. Individualisierung bedeutet nicht, dass jeder Wunsch jederzeit erfüllt werden kann. Vielmehr geht es darum, transparente und nachvollziehbare Angebote zu machen, die individuelle Bedürfnisse ernst nehmen, aber zugleich realistische Rahmenbedingungen berücksichtigen. Vertrauen entsteht dort, wo diese Balance gelingt.

Die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz in diesem Zusammenhang bieten kann, sind noch nicht ansatzweise klar. Sicher ist jedoch, dass es zu neuartigen Möglichkeiten kommen wird, das Verhältnis von Standardleistungen und -prozessen mittels KI komplett neu zu gestalten und Differenzierung dort zu ermöglichen, wo dies bisher ineffizient war.

„Zukunft aushandeln“ bedeutet in diesem Zusammenhang, die Individualisierung des Alters nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance zu begreifen. Sie eröffnet die Möglichkeit, neue Formen des Zusammenlebens zu entwickeln und die Altenhilfe stärker an den tatsächlichen Bedürfnissen der Menschen auszurichten. Gleichzeitig erfordert sie ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit und Gestaltungswillen, um die notwendige Balance zwischen individueller Freiheit und organisatorischer Tragfähigkeit zu finden.

## FACHKRÄFTEMANGEL

Der demografische Wandel entfaltet seine Wirkung nicht nur auf der Nachfrageseite, sondern prägt in mindestens ebenso starkem Maße die Angebotsbedingungen der Altenhilfe. Während die Zahl älterer Menschen und damit der Bedarf an Leistungen steigt, verknappt sich gleichzeitig das Angebot an Arbeitskräften. Diese doppelte Dynamik führt zu einer strukturellen Spannung, die sich nicht kurzfristig auflösen lässt. In der Praxis wird immer deutlicher, dass die Leistungsfähigkeit von Organisationen weniger durch Nachfrage oder Konzepte begrenzt ist als durch die Verfügbarkeit qualifizierter und engagierter Mitarbeitender.

” In der Praxis wird immer deutlicher, dass die Leistungsfähigkeit von Organisationen weniger durch Nachfrage oder Konzepte begrenzt ist als durch die Verfügbarkeit qualifizierter und engagierter Mitarbeitender.“

Vor diesem Hintergrund verschiebt sich die Perspektive auf Qualität grundlegend. Qualität entsteht anders als in der Industrieproduktion bei personennahen Dienstleistungen nicht primär durch Prozesse, Standards oder technische Ausstattung, sondern durch Menschen – durch ihre Kompetenzen, ihre Haltung und ihre Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten. Gerade in der Altenhilfe, wo ein großer Teil der Leistung in direkter Interaktion mit Bewohnerinnen und Bewohnern erbracht wird, ist diese Einsicht von zentraler Bedeutung. Prozesse können unterstützen, aber sie ersetzen nicht die Qualität menschlicher Zuwendung. Im Gegenteil. Die Erfahrung zeigt, dass selbst hervorragend gestaltete Abläufe und Prozesse weniger zur Zufriedenheit als gelingende menschliche Interaktion beitragen. Klappt das Menschliche, wird viel im Organisatorischen verziehen; umgekehrt nicht.

Die Konsequenz daraus ist eine deutliche Verschiebung der strategischen Prioritäten. Mitarbeitergewinnung und -bindung rücken in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Dabei zeigt sich zunehmend, dass kurzfristige Rekrutierungserfolge allein nicht ausreichen. In einem Arbeitsmarkt, der sich strukturell verengt, wird es entscheidend, Mitarbeitende langfristig an die Organisation zu binden und ihnen Perspektiven zu bieten. Die Frage, wie viele neue Mitarbeitende gewonnen werden können, tritt damit hinter die Frage zurück, wie viele dauerhaft gehalten und entwickelt werden können.

Diese Verschiebung geht mit einem erweiterten Verständnis von Arbeitgeberattraktivität einher. Vergütung bleibt ein wichtiger Faktor, reicht jedoch allein nicht mehr aus, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Zunehmend entscheidend sind die Qualität der Arbeitsbedingungen, die erlebte Wertschätzung und die Möglichkeit, die eigene Arbeit als sinnvoll zu erleben. In der Altenhilfe ist diese Sinnstiftung grundsätzlich angelegt, sie muss jedoch im organisationalen Alltag erfahrbar werden. Mitarbeitende wollen nicht nur funktionieren, sondern verstehen, welchen Beitrag sie leisten und wie ihre Arbeit in einen größeren Zusammenhang eingebettet ist. Ein Teil der Mitarbeitendenzufriedenheit speist sich letztlich vor allem auch aus der Zufriedenheit der Kunden. Insofern rücken angesichts der zahlreichen Herausforderungen zwei Ziele eng zusammen.

Eng damit verbunden ist zwangsläufig ein Wandel im Führungsverständnis. Klassische hierarchische Modelle stoßen in einem Umfeld, das von Fachkräftemangel, erheblicher Umweltflexibilität und steigenden Erwartungen geprägt ist, an ihre Grenzen. Gefragt ist zunehmend eine Form der Führung, die auf Beziehung, Vertrauen und Entwicklung ausgerichtet ist. Führungskräfte werden zu zentralen Trägern der Unternehmenskultur. Ihre Fähigkeit, Orientierung zu geben, Mitarbeitende zu fördern und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld zu schaffen, hat unmittelbaren Einfluss auf die Bindung und Motivation der Teams. Weicht die Prozess- und Strukturorientierung

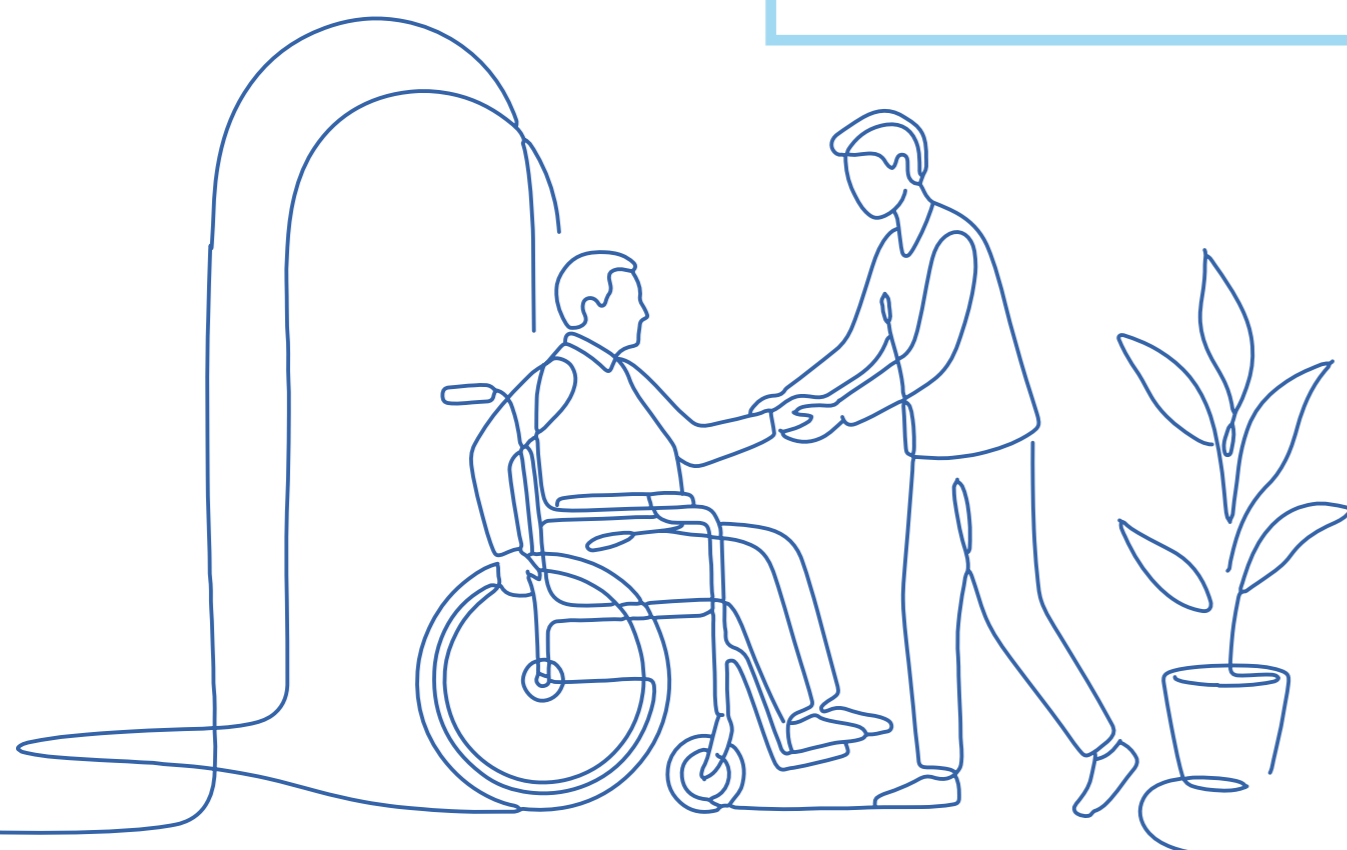
zunehmend einer Orientierung am Menschen (Kunden und Mitarbeitenden), treten zwangsläufig Werte und Haltung neben starre Abläufe und juristische Absicherung.

Darüber hinaus gewinnt die systematische Personalentwicklung an Bedeutung. Organisationen können sich immer weniger darauf verlassen, benötigte Kompetenzen am Arbeitsmarkt in ausreichendem Maße zu finden. Stattdessen müssen sie diese stärker selbst aufbauen und weiterentwickeln. Ausbildung, Weiterbildung und interne Karrierepfade werden zu strategischen Instrumenten. Sie ermöglichen nicht nur die Sicherung von Fachkompetenz, sondern stärken auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation.

Diese Entwicklungen führen dazu, dass Personalfragen nicht mehr isoliert als operative Herausforderung betrachtet werden können, sondern integraler Bestandteil der Gesamtstrategie werden. Entscheidungen in anderen Bereichen – etwa bei der Gestaltung von Angeboten, bei Investitionen in Immobilien oder bei der Einführung neuer Technologien – müssen immer auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Auswirkungen auf Mitarbeitende gedacht werden. Ein attraktives Arbeitsumfeld entsteht nicht nur durch Personalmaßnahmen im engeren Sinne, sondern durch das Zusammenspiel aller organisationalen Faktoren.

„Zukunft aushandeln“ bedeutet in diesem Kontext, den Fachkräftemangel nicht nur als Restriktion zu begreifen, sondern als Impuls für eine grundlegende Weiterentwicklung von Organisationen. Es geht darum, Arbeitswelten zu schaffen, die sowohl den Anforderungen der Leistungserbringung als auch den Erwartungen der Mitarbeitenden gerecht werden. Organisationen, die diese Transformation erfolgreich gestalten, werden nicht nur ihre eigene Zukunft sichern, sondern auch einen entscheidenden Beitrag zur Stabilität der Altenhilfe insgesamt leisten.

**Doch was bedeuten diese Herausforderungen für die stationären Einrichtungen der Altenhilfe? Was für ihr Management?**



# ANFORDERUNGEN FÜR LEITUNGEN UND MANAGEMENT

Der Deutsche Verein hat mit Blick auf die Arbeitsfelder im Bereich Soziales und Gesundheit bereits vor über 30 Jahren einmal sinngemäß formuliert: „Wenn wir die Logos weglassen, machen wir dann nicht alle das Gleiche?“ Eine provokante Frage, die gleichermaßen als Zustandsbeschreibung wie als Anregung, über die eigenen Werte nachzudenken, verstanden werden kann.

Und ja, schaut man nur oberflächlich auf die Einrichtungen der Altenhilfe, auf die Gebäudestruktur, auf die fachlichen und gesetzlichen Standards, dann scheinen die Unterschiede nicht allzu groß. Und doch variiert die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitenden zwischen verschiedenen Einrichtungen ganz erheblich. Schaut man dann genauer hin, wird deutlich, dass dort, wo es besonders gut läuft, häufig ein enger Zusammenhang zu den gelebten Werten existiert.

„**Mitarbeitende, die sich mit den Grundhaltungen ihrer Organisation verbunden fühlen, erleben ihre Arbeit nicht nur als Tätigkeit, sondern als sinnvollen Beitrag zu einem größeren Ganzen.**“

## WERTE ALS NAVIGATIONSSYSTEM

In einer Welt, die zunehmend von Unsicherheit, Dynamik und widersprüchlichen Anforderungen geprägt ist, gewinnen Werte unter anderem deswegen eine neue fundamentale Bedeutung. Sie ersetzen nicht die Notwendigkeit klarer Zielsetzungen oder wirtschaftlicher Rationalität, aber sie geben diesen eine Richtung, füllen sie mit Sinn auf. Während sich konkrete Rahmenbedingungen verändern und langfristige Planbarkeit abnimmt, können Werte als stabiler Referenzrahmen dienen, der Orientierung bietet und Entscheidungen anschlussfähig macht. Gerade in Organisationen, die in einem komplexen und zugleich normativ aufgeladenen Umfeld wie der Altenhilfe agieren, wird diese Funktion immer wichtiger.

Werte wirken dabei auf mehreren Ebenen zugleich. Sie stiften Identifikation, indem sie Mitarbeitenden einen gemeinsamen Bezugsrahmen bieten, der über einzelne Aufgaben oder Funktionen hinausgeht. In einer Branche, die in hohem Maße von persönlichem Engagement und Beziehungsarbeit lebt, ist diese Form der Identifikation von zentraler Bedeutung. Mitarbeitende, die sich mit den Grundhaltungen ihrer Organisation verbunden fühlen, erleben ihre Arbeit nicht nur als Tätigkeit, sondern als sinnvollen Beitrag zu einem größeren Ganzen. Diese Sinnorientierung wird zu einem entscheidenden Faktor für Motivation und langfristige Bindung.

Zugleich entfalten Werte ihre Wirkung in Situationen, in denen formale Regeln oder Prozesse an ihre Grenzen

stoßen. Gerade in der Altenhilfe sind viele Entscheidungssituationen von Komplexität und Ambivalenz geprägt. Es geht um individuelle Bedürfnisse, um ethische Abwägungen und um den Umgang mit Unsicherheit. In solchen Momenten können Werte als handlungsleitende Prinzipien dienen, die Orientierung geben, ohne jede Entscheidung im Detail vorwegzunehmen. Sie ermöglichen es, auch unter unklaren Bedingungen konsistent zu handeln und Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen.

Darüber hinaus tragen Werte dazu bei, organisationale Kohärenz herzustellen. In größeren Organisationen mit unterschiedlichen Standorten, Fachbereichen und Hierarchieebenen besteht stets die Gefahr, dass sich unterschiedliche Logiken und Praktiken entwickeln. Ein gemeinsam getragenes Wertegerüst kann hier verbindend wirken. Es schafft einen Rahmen, innerhalb dessen unterschiedliche Ausprägungen möglich sind, ohne dass die grundlegende Ausrichtung verloren geht. Auf diese Weise ermöglichen Werte ein hohes Maß an Dezentralität und Flexibilität, ohne die Einheit der Organisation zu gefährden.

Besonders deutlich wird die Bedeutung von Werten im direkten Kontakt mit Bewohnerinnen und Bewohnern. Die Altenhilfe ist ein Feld, in dem Dienstleistungen nicht anonym erbracht werden, sondern in persönlichen Beziehungen stattfinden. Vertrauen, Wertschätzung und Verlässlichkeit sind keine abstrakten Begriffe, sondern konkrete Erfahrun-

gen, die im Alltag gemacht werden. Die gelebte Kultur einer Organisation wird damit unmittelbar sichtbar und erlebbar. Sie entscheidet darüber, ob sich Menschen gut aufgehoben fühlen, ob sie Vertrauen entwickeln und ob sie eine Einrichtung als Lebensort akzeptieren.

Vor diesem Hintergrund wird Kultur zu einem zentralen Differenzierungsmerkmal – auch im Wettbewerb. Während sich strukturelle Merkmale wie Gebäude, Ausstattung oder Leistungsangebote zumindest teilweise angleichen lassen, ist die gelebte Haltung einer Organisation schwer imitierbar. Sie entsteht aus dem Zusammenspiel von Führung, Mitarbeitenden und organisationalen Rahmenbedingungen und entwickelt sich über lange Zeiträume hinweg. Organisationen, die ihre Werte nicht nur formulieren, sondern im Alltag konsequent umsetzen, schaffen damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Allerdings entfalten Werte ihre Wirkung nicht automatisch. Sie müssen immer wieder reflektiert, konkretisiert und in Handeln übersetzt werden. Dies erfordert insbesondere von Führungskräften ein hohes Maß an Selbstreflexion und Vorbildfunktion. Werte werden nicht primär durch Leitbilder oder Kommunikationsmaßnahmen wirksam, sondern durch das Verhalten im Alltag, durch Entscheidungen in kritischen Situationen und durch den Umgang miteinander. Glaubwürdigkeit entsteht dort, wo Anspruch und Wirklichkeit übereinstimmen.



„Zukunft aushandeln“ bedeutet in diesem Zusammenhang, Werte nicht als statisches Fundament zu begreifen, sondern als lebendiges Orientierungsangebot. Es geht darum, sie in immer neuen Kontexten zu interpretieren und an veränderte Bedingungen anzupassen, ohne ihren Kern zu verlieren. Organisationen, denen dies gelingt, schaffen eine Form von Stabilität, die nicht auf starren Strukturen beruht, sondern auf gemeinsam getragenen Überzeugungen. In einer unsicheren Welt wird dies zu einer der wichtigsten Voraussetzungen für langfristige Handlungsfähigkeit.

## STRATEGISCHE IMPLIKATIONEN: KERNKOMPETENZ UND INNOVATION

Organisationen der Altenhilfe stehen vor der anspruchsvollen Aufgabe, ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterzuentwickeln, ohne dabei ihre Identität zu verlieren. Diese Spannung ist keineswegs trivial. Einerseits erzwingen veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, steigende Anforderungen und intensiver Wettbewerb eine permanente Anpassung. Andererseits sind gerade in der Altenhilfe Vertrauen, Verlässlichkeit und Kontinuität zentrale Werte, die nicht beliebig zur Disposition gestellt werden können. Strategische Weiterentwicklung bedeutet daher nicht, sich immer wieder neu zu erfinden, sondern das Bestehende bewusst zu schärfen, weiterzuentwickeln und an neue Anforderungen anzupassen. Aus der Innovationsforschung wissen wir, dass aus Ideen und Konzepten meist dann im Markt akzeptierte Innovationen entstehen, wenn sie nah an dem Bekannten bleiben und der Utopiegehalt nicht allzu hoch ist.

In diesem Kontext zeigt sich, dass erfolgreiche Strategien häufig nicht durch maximale Ausweitung von Geschäftsfeldern gekennzeichnet sind, sondern durch eine klare Fokussierung auf das eigene Kerngeschäft. Was so leicht klingt, gehört zu den schwierigsten Herausforderungen des strategischen Managements: das Wissen um die eigentlich angebotenen Leistungen. In diesem Zusammenhang sei auf ein vor Jahren veröffentlichtes Interview mit dem CEO des Motorradherstellers Harley Davidson verwiesen. Auf die Frage, wie es denn sein könne, dass sie immer noch so erfolgreich ein technisch vollkommen veraltetes Motorrad verkaufen könnten, reagierte er irritiert und entgegnete, dass er die Frage nicht verstünde, schließlich verkauften sie Freiheit und keine Technik.

In dieser Anekdote liegt der Schlüssel zur Erkenntnis des eigenen Angebots. Auf die Altenhilfe übertragen, ließe sich fragen: verkaufen wir SGB-Leistungen oder nicht doch Sicherheit, Gemeinschaft, Lebensmodelle oder gar Wertegemeinschaften? Erst dann, wenn ich mein zentrales Leistungs- und Wertversprechen kenne, kann ich Qualität wirklich definieren. Qualität wird dann mehr als die Einhaltung fachlicher oder gesetzlicher Standards.

Damit eng verkoppelt ist konsequenterweise die Qualitätsorientierung. In einem Umfeld, in dem Leistungen schwer standardisierbar sind und stark von der Interaktion zwischen Menschen abhängen, wird Qualität zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal. Sie entsteht nicht nur durch fachliche Kompetenz, sondern auch durch Haltung, Prozesse und das Zusammenspiel verschiedener Leistungsbereiche. Organisationen, die ihr Kerngeschäft stärken wollen, müssen daher kontinuierlich an der Qualität ihrer Angebote arbeiten – nicht als punktuelle Initiative, sondern als dauerhafte Aufgabe.

Vor diesem Hintergrund verändert sich auch das Verständnis von Innovation. Innovation bedeutet in der

Altenhilfe nur selten den radikalen Bruch mit bestehenden Modellen. Viel häufiger zeigt sie sich in der kontinuierlichen Weiterentwicklung bestehender Angebote. Kleine, gezielte Verbesserungen, die konsequent aus der Perspektive der Nutzer gedacht werden, können in ihrer Summe eine erhebliche Wirkung entfalten. Sie ermöglichen es, Angebote schrittweise an veränderte Bedürfnisse anzupassen, ohne die Stabilität des Gesamtsystems zu gefährden.

Diese Form der inkrementellen und experimentellen Innovation erfordert eine besondere Form der Aufmerksamkeit. Sie benötigt vor allem Erprobungsräume. Organisationen müssen in der Lage sein, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, Rückmeldungen systematisch auszuwerten und daraus konkrete Anpassungen abzuleiten. Gleichzeitig müssen sie die notwendige Geduld aufbringen, Veränderungen nachhaltig umzusetzen, statt sich von kurzfristigen Trends treiben zu lassen. Innovation wird damit zu einem kontinuierlichen Prozess, der tief im Alltag der Organisation verankert ist. Dabei können dezentrale Organisationseinheiten erhebliches Innovationspotenzial bei gleichzeitiger Risikobeschränkung ermöglichen. So lassen sich Neuerungen erst in einer Einrichtung erproben. Scheitern sie dort, ist das Risiko für die gesamte Organisation beschränkt. Sind sie erfolgreich, lassen sie sich unter Umständen leicht auf andere Einrichtungen übertragen. Damit dies möglich ist, darf ein nicht erfolgreicher Versuch allerdings nicht zum Stigma werden. Es gibt kein Scheitern bei diesem Verfahren! Vielmehr ist er Ausgangspunkt für einen weiteren Lernprozess: Was haben wir übersehen? Welche Bedingungen haben nicht gepasst? Was heißt das für weitere Versuche? Erfolg andererseits ist dann auch keine „Privatsache“ mehr, die die Einrichtung für sich behält, um im internen Wettbewerb die Nase vorn zu haben. Die Nähe zu einer neuartigen Wertorientierung schimmert auch hier durch.

**„Zukunft aushandeln“ bedeutet in diesem Zusammenhang, bewusst zu entscheiden, was bewahrt und was verändert werden soll. Es geht darum, die eigene Identität als stabilen Kern zu begreifen, der Orientierung gibt, und gleichzeitig ausreichend Offenheit für notwendige Anpassungen zu bewahren. Organisationen, denen dieser Balanceakt gelingt, schaffen die Voraussetzung dafür, auch unter sich wandelnden Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben und ihre Rolle in einem sich verändernden System aktiv zu gestalten.**

## FAZIT

Am Ende verdichtet sich die Frage nach der Zukunft der Altenhilfe nicht in einzelnen Strukturreformen, Finanzierungsmodellen oder organisatorischen Anpassungen, sondern in einer grundlegenden Haltung: ob die anstehenden Veränderungen als unvermeidbare Entwicklungen hingenommen oder als gestaltbare Prozesse begriffen werden. Die zuvor beschriebenen Spannungsfelder – zwischen Solidarität und Eigenverantwortung, zwischen Individualisierung und Standardisierung, zwischen Werten und Wirtschaftlichkeit sowie zwischen Fachkräftemangel und Qualitätsanspruch – lassen sich nicht auflösen. Sie bleiben bestehen. Aber sie sind nicht statisch. Sie sind gestaltbar.

Gerade darin liegt die eigentliche Herausforderung und zugleich die Chance. Zukunft entsteht dort, wo Organisationen bereit sind, ihre Rolle aktiv zu definieren: nicht nur als Teil eines regulierten Systems, sondern als Mitgestalter seiner Weiterentwicklung. Dies erfordert die Bereitschaft, eingefahrene Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen, Verantwortung über die eigene Organisation hinaus zu übernehmen und auch unbequeme Positionen zu vertreten. Es bedeutet, Spielräume nicht nur zu erkennen, sondern sie auch zu nutzen – im Kleinen wie im Großen.

**„Zukunft entsteht dort, wo Organisationen bereit sind, ihre Rolle aktiv zu definieren.“**

„Zukunft aushandeln“ bekommt damit eine doppelte Bedeutung. Es beschreibt zum einen die Notwendigkeit, in einem komplexen Umfeld tragfähige Lösungen zu finden, die unterschiedliche Interessen berücksichtigen. Zum anderen verweist es auf die aktive Rolle der Akteure selbst. Wer Zukunft aushandelt, ist nicht bloß Betroffener, sondern Beteiligter – und leistet ganz im Sinne des im Grundgesetz verankerten Subsidiaritätsgedankens einen Beitrag zur Entwicklung des Sozialsystems. Diese Verantwortung wahrzunehmen, erfordert Klarheit im eigenen Selbstverständnis, Konsequenz im Handeln und die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten, ohne in Passivität zu verfallen.

**Zukunft  
wird nicht  
vorgefunden –  
sie wird  
gemacht.**

Für Organisationen der Altenhilfe bedeutet dies, ihre Zukunft nicht allein aus äußeren Rahmenbedingungen abzuleiten, sondern sie aus einer eigenen, wertebasierten Perspektive heraus zu entwickeln. Dort, wo es gelingt, wirtschaftliche Tragfähigkeit, soziale Verantwortung und individuelle Lebensqualität in ein bewusst gestaltetes Verhältnis zu setzen, entstehen tragfähige Modelle für die Zukunft. Nicht als fertige Lösungen, sondern als lernende Systeme, die sich weiterentwickeln können.

Damit schließt sich der Kreis zum eingangs formulierten Gedanken. Wenn Zukunft kein Ort ist, an den wir gehen, sondern einer, den wir schaffen, dann liegt ihre Qualität wesentlich in der Art und Weise, wie wir sie gestalten. Die Wege dorthin sind nicht vorgezeichnet. Sie entstehen durch Entscheidungen, durch Haltung und durch den Mut, Verantwortung zu übernehmen. Oder anders gesagt: Zukunft wird nicht vorgefunden – sie wird gemacht.



# STIMMEN AUS DEN FACHBEREICHEN

” Zukunftsfähige Pflege entsteht dort, wo wir Beziehungsarbeit als Teil professionellen Handelns ernst nehmen und heute in Ausbildung investieren, um neue Rollen in der Pflege mutig zu denken und gezielt weiterzuentwickeln.“

**Maximilian Seer**  
Leitung Abteilung Begleitung und Pflege

” Zukunft entsteht nicht durch Perfektion, sondern durch den Mut, ins Handeln zu kommen, aus Erfahrungen zu lernen und neue Wege zu gehen. Handeln für die Zukunft heißt demnach, Verantwortung zu übernehmen – für Menschen, für Qualität und für die Entscheidungen, die wir heute treffen.“

**Bettina Krech**  
Leitung Operatives Geschäft

” Handeln bedeutet für mich, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Gesundheit, Transparenz und gute Zusammenarbeit langfristig unterstützen.“

**Christoph Hillmann**  
Leiter Personalmanagement

” Gutes Handeln beginnt bei der Qualität – denn was wir heute kochen, prägt das Vertrauen von morgen. Und diese Qualität entsteht im Team – durch gemeinsames Handeln, gegenseitigen Respekt und klare Ziele.“

**Pascale Marquardt**  
Küchenleiter KWA Kurstift Bad Dürrenheim

” Zukunft handeln heißt für mich in der Küche: Wissen weitergeben, Verantwortung vorleben und junge Talente zu echten Profis entwickeln.“

**Jesco Schambach**  
Küchenleiter  
KWA Stift am Parksee

” Handeln für die Zukunft heißt, heute tragfähige Kompromisse zu gestalten.“

**Daniel Schlegel**  
Stiftsdirektor KWA Parkstift Rosenau

” Wer handelt, verwandelt!“

**Corina Gold**  
Assistenz der Stiftsdirektion  
KWA Parkstift Rosenau

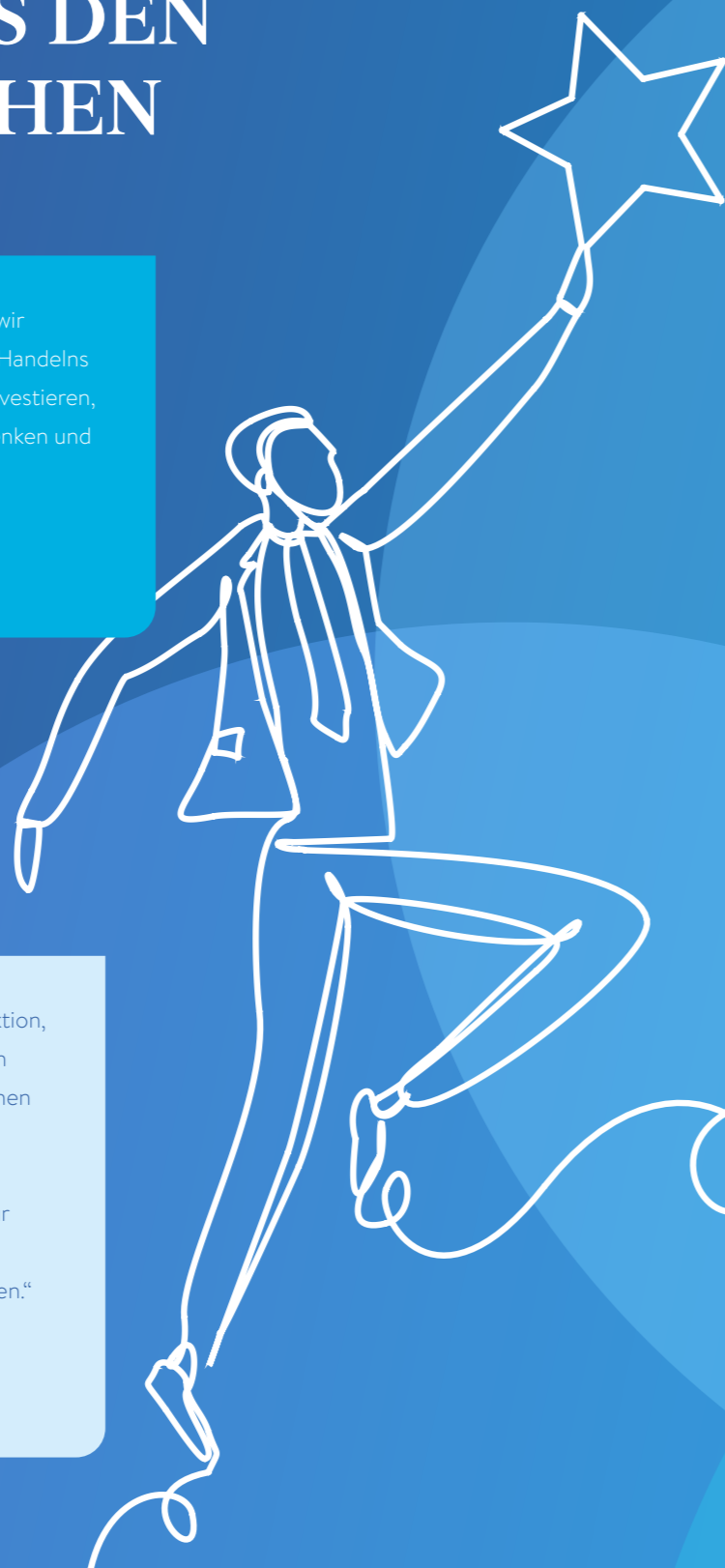
” Handeln für die Zukunft bedeutet für mich, heute Verantwortung zu übernehmen – auch dort, wo Entscheidungen komplex und ihre Auswirkungen noch nicht vollständig absehbar sind. Als Stiftsdirektor sehe ich es als meine Aufgabe, Orientierung zu geben und gleichzeitig Räume zu schaffen, in denen neue Ideen entstehen und wachsen können.

Ich bin überzeugt, dass gute Führung heute mehr denn je darin besteht, Handlungsräume zu eröffnen. Zukunft entsteht nicht allein durch einzelne Entscheidungen, sondern durch das gemeinsame Wirken vieler.“

**Paul Bächer**  
Stiftsdirektor KWA Georg-Brauchle-Haus

” Bei KWA zeigen unsere Fachfamilien, wie eine ‚kleine Gesellschaft‘ Pflege gemeinsam zukunftsfähig gestaltet. Dieser Ansatz hat aus meiner Sicht das Potenzial, auch für unsere Gesamtgesellschaft richtungsweisend zu sein.“

**Stefanie Tiegs**  
Gesamtpflegedienstleitung  
KWA Parkstift Rosenau



” Im Chaos tanzen unsichtbare Linien, finde sie, und alles ergibt Sinn: In der Hauswirtschaft finden wir Chaos vor und verwandeln dieses in Struktur – Unabhängig davon, ob wir versuchen für alle einen Überblick zu schaffen oder für uns selbst an unseren Herausforderungen zu wachsen, Ziele zu erreichen und gemeinsam unsere Erfolge zu feiern.“

**Sabine Stock**

Leitung Hauswirtschaft KWA Albstift Aalen

” Die Zukunft beginnt im Hier und Jetzt. Deshalb sind es unsere Aktivität und unser Tun am heutigen Tag, die unser Morgen gestalten.“

**Andreas Lorz**

Stiftsdirektor KWA Parkstift Aeskulap

” Handeln bedeutet, die Zukunft nicht dem Zufall zu überlassen: Was muss ich heute tun, dass es morgen und übermorgen gut funktioniert?“

**Thomas Schurr**

Geschäftsführer KWA Betriebs- und Service gGmbH

” Die Zukunft wartet nicht auf perfekte Bedingungen – sie entsteht dort, wo Menschen mutig handeln und IT zum Möglichmacher wird.“

**Sebastian Schlegel**

Leiter IT

” In der Gegenwart handeln, um in der Zukunft handlungsfähig zu bleiben. Die Zukunft hängt von uns ab – für zufriedene Bewohner und Mitarbeiter.“

**Leitungsrunde**

KWA Stift Brunneck

” Zukunft beginnt heute, jetzt – und wird durch aktives Handeln zur Wirklichkeit. Erfolgreiches Handeln bedeutet, unterschiedliche Perspektiven in tragfähige Lösungen zu übersetzen. Das geht am besten gemeinsam und auf Augenhöhe.“

**Andrea Schneider**

Stiftsdirektorin KWA Albstift Aalen

” Handeln für die Zukunft bedeutet: Legung eines soliden Grundsteins für das Wohlbefinden unserer Bewohner von heute und morgen.“

**Anrd-Werner Schug**

Stiftsdirektor KWA Stift Urbana im Stadtgarten

” Handle, wie du es für dich selber wünschst.“

**Pius Wolf**

Küchenleiter  
KWA Parkstift Rosenau

” Ein Dutzend Ideen kostet nichts. Menschen die handeln und sie umsetzen, sind unbezahlbar um Zukunft erst möglich zu machen.“

**Georg Tragenkranz**

Küchenleiter KWA Albstift Aalen

” Zukunft entsteht nicht durch Warten – einfach machen!“

**Sandra Holz,  
Mandy Götzold**

Pflegedienstleitungen  
KWA Albstift Aalen

” Der Rupertihof feiert seinen 55sten Geburtstag. Und in diese Zeit (1971) fällt auch ein berühmtes Zitat des damaligen Bundeskanzlers Willy Brandt: „Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten“. Und obwohl das Zitat so alt ist wie der Rupertihof, ist es immer noch aktuell. Daher versuchen wir auch heute noch, täglich mit unserem Handeln und unseren Entscheidungen die Zukunft von KWA und dem Rupertihof aktiv zu gestalten.“

**Roland Kreitmayer**

Stiftsdirektor KWA Stift Rupertihof



# Zahlen und Fakten

Zahlen in Kürze	60
Beteiligungen und Kooperationen	62
Entwicklung der Umsatzerlöse	62
Bewohner/Patienten	63
Mitarbeiter/Ausbildung	64
KWA Akademie	67
Konzernbilanz	68
Gewinn- und Verlustrechnung	69
Bestätigungsvermerk der Konzernabschlussprüfer	70

# ZAHLEN IN KÜRZE

## JAHRES DURCHSCHNITTSWERTE

690

Pflegeplätze\*

150

Plätze in der Reha-Klinik

33

Wohnungen (im Betreuten Wohnen)

1.993

Wohnungen (in Wohnstiften)

130

Tagespflegeplätze

2.680

Mitarbeiter\*\*

Jahresdurchschnittswerte	2025	2024	2023
Wohnungen (in Wohnstiften)	1.993	1.996	1.984
Betreutes Wohnen	33	33	33
Pflegeplätze*	690	690	686
Tagespflegeplätze	130	132	129
Reha-Klinik	150	150	136
Mitarbeiter**	2.680	2.670	2.614

Kennziffernübersicht	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung
Gesamtleistung	167,8	100 %	157	100 %	145,4	100 %
Personalkosten	98,2	58,52 %	91,2	58 %	87,5	60 %
EBITDA (vor Steuern, Zinsen und Abschreibung)	14,9	8,88 %	17	11 %	15,6	11 %
EBIT (vor Steuern und Zinsen)	7,8	4,65 %	3,3	2 %	8,8	6 %
Jahresüberschuss	3,7	2,21 %	0,1	0 %	5,4	4 %

## AUSZUG AUS DER BILANZ

Aktiva	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung
Anlagevermögen	209,6	87 %	216	92 %	231,5	95 %
Umlaufvermögen	29,7	12 %	17,5	7 %	13,1	5 %
Rechnungsabgrenzungsposten	0,3	0 %	0,3	0 %	0,2	0 %
<b>Passiva</b>						
Eigenkapital inkl. Sonderposten	115,6	48 %	112	48 %	112,2	46 %
Rückstellungen	6,6	3 %	7,5	3 %	7,4	3 %
Verbindlichkeiten	116,4	49 %	113	48 %	123,2	50 %
davon: Bewohner, Vorvertragspartner	19,7	8 %	20,6	9 %	21,1	9 %
Rechnungsabgrenzungsposten	1,1	0 %	1,3	1 %	2,0	1 %
<b>Bilanzsumme</b>	<b>239,58</b>	<b>100 %</b>	<b>233,8</b>	<b>100 %</b>	<b>244,8</b>	<b>100 %</b>

\* inkl. Plätze für Menschen mit seelischer Behinderung

\*\* alle Mitarbeiter der KWA Kuratorium Wohnen im Alter gAG, KWA Betriebs- und Service gGmbH (KBS) und KWA Wohnstifte gGmbH – inkl. Aushilfen, Auszubildenden, Werkstudenten und Praktikanten

# BETEILIGUNGEN & KOOPERATIONEN

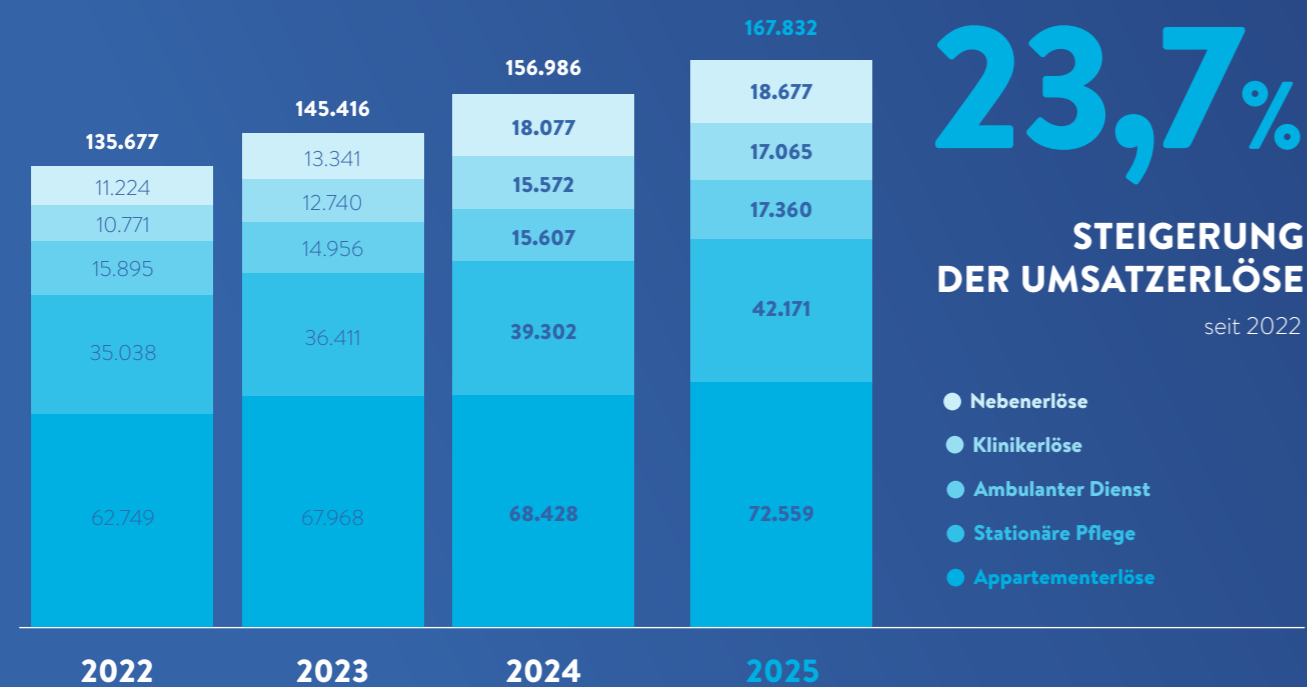
100 % KWA-ANTEIL		Eigenkapital in Euro	Jahresergebnis in Euro
	KWA Immobilien GmbH & Co. KG*	105.086.299	-3.188.960
	KWA Immobilien Verwaltungs gGmbH	27.879	-1.698
	KWA Baumanagement gGmbH	297.103	29.975
	KWA Betriebs- und Service Gesellschaft gGmbH*	2.868.789	512.612
	KWA Wohnstifte gGmbH*	5.386.516	391.032
	KWA Betreutes Wohnen gGmbH	233.192	49.864

<20 % KWA-ANTEIL		in Prozent
	Marianne-Strauß-Klinik	13

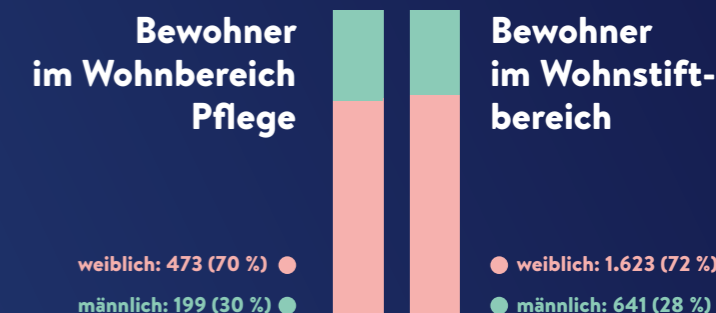
\* Gesellschaften wurden im Konzernabschluss konsolidiert

# ENTWICKLUNG DER UMSATZERLÖSE IN T€



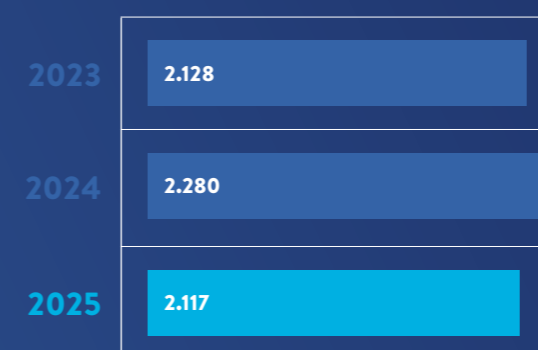
# BEWOHNER & PATIENTEN

## BEWOHNER

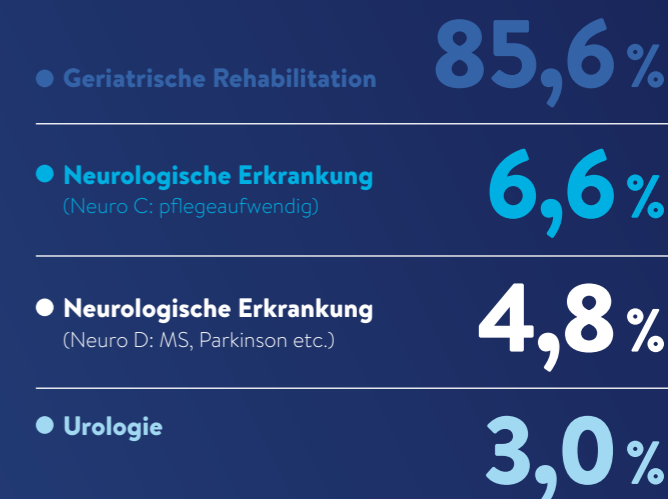


## PATIENTEN

### FALLZAHLEN GESAMT



### FALLZAHLEN NACH ERKRANKUNGEN



# MITARBEITER

**75%** Weibliche MA (2.017)

**2.680** Mitarbeiter

**25%** Männliche MA (663)



## ALTER DER MITARBEITER

**52%**

der MA sind unter 50 Jahre alt

## BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT

**54%**

der MA arbeiten seit mind. 4 Jahren bei KWA

## HERKUNFT DER MITARBEITER

**1.732**

Mitarbeiter kommen aus Deutschland

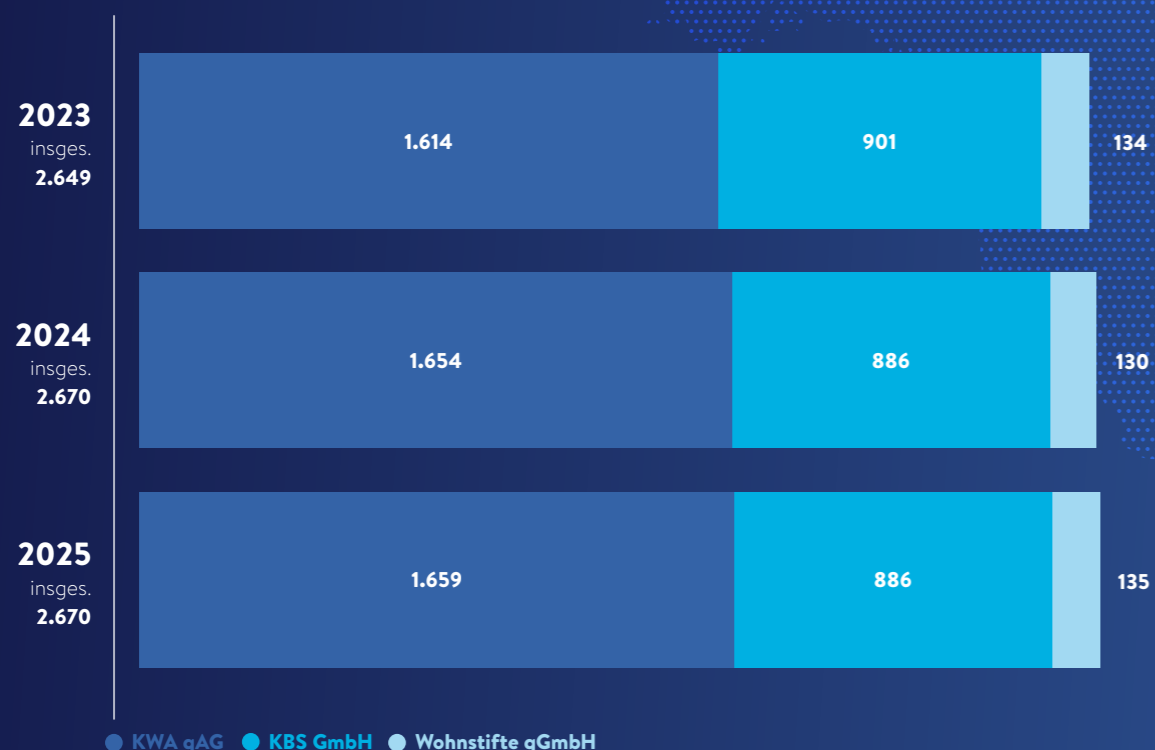
**948**

Mitarbeiter kommen aus aus 89 Ländern.

**35%**

der Mitarbeiter kommen aus dem Ausland

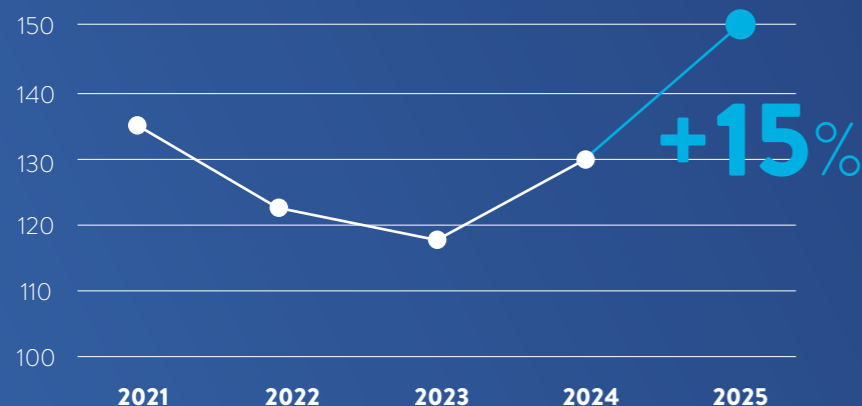
## ENTWICKLUNG DER MITARBEITERZAHLEN



Zahlen jeweils zum 31.12. eines jeden Jahres erhoben. Alle ausländischen Mitarbeiter der KWA Kuratorium Wohnen im Alter gAG, KWA Betriebs- und Service gGmbH (KBS) und KWA Wohnstifte gGmbH – inkl. Aushilfen, Auszubildenden, Werkstudenten und Praktikanten

# AUSBILDUNG

## ENTWICKLUNG DER AUSZUBILDENDEN



# 150

**AUSZUBILDENDE  
IM JAHR 2025**

## VERTEILUNG DER AUSBILDUNGSBERUFE

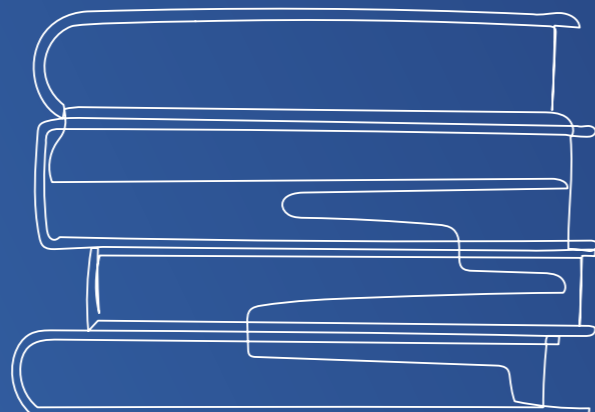
**PFLEGEFACH-  
MANN/-FRAU**  **17%**

**PFLEGEFACH-  
HELPER/-IN**  **64%**

**HAUSWIRTSCHAFT/  
SERVICE**  **3%**

**KOCH/  
KÖCHIN**  **13%**

**VERWALTUNG**  **3%**



# KWA AKADEMIE

## AUSBILDUNG

	Anzahl	Schüler
Pflege	9	201
Altenpflegehilfe	4	113
Heilerziehungspflege	3	63
Heilerziehungspflegehilfe	1	20
Sozialpflege	2	41
FakS	6	144
<b>Schüler gesamt</b>	<b>25</b>	<b>582</b>

## SEMINARE

	Anzahl	Teilnehmer
Tagesseminare Pflege	21	180
Tagesseminare Pädagogik, Heilpädagogik, Psychologie	7	80
Tagesseminare Podokolleg	1	13
Inhouse-Schulungen	25	250
<b>Seminarteilnehmer gesamt</b>	<b>54</b>	<b>523</b>

## FORT-/WEITERBILDUNG

	Anzahl	Schüler
Betreuungskraft*	1	10
Fröbel für Senioren	1	9
Hygienebeauftragte/-er	1	6
Palliative Care - Modul 1	2	29
Palliative Care - Modul 2	1	12
Basisweiterbildung Pflegedienstleitung**	2	46
Aufbauweiterbildung Pflegedienstleitung**	1	10
Praxisanleiter**	2	33
<b>Kursteilnehmer gesamt</b>	<b>11</b>	<b>155</b>


**201**  
Absolventen  
im Schuljahr 2024/2025



**582**  
Schüler



**687**  
Teilnehmer  
an Fort- und Weiterbildungen




# KONZERNBILANZ

<b>AKTIVA</b>	<b>2025 (Euro)</b>	<b>Vorjahr (Tausend Euro)</b>
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>209.623.834,49</b>	<b>216.046</b>
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	830.022,10	771
II. Sachanlagen	208.722.633,81	215.172
III. Finanzanlagen	71.178,58	103
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>29.669.643,37</b>	<b>17.523</b>
I. Vorräte	8.214.469,81	628
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	7.552.858,92	7.249
III. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	13.902.314,64	9.646
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>289.260,78</b>	<b>261</b>
<b>Gesamt</b>	<b>239.582.738,64</b>	<b>233.830</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>2025 (Euro)</b>	<b>Vorjahr (Tausend Euro)</b>
<b>A. Eigenkapital</b>	<b>109.600.754,24</b>	<b>105.895</b>
I. Gezeichnetes Kapital	500.000,00	500
II. Gewinnrücklagen	53.204.446,49	53.204
III. Konzernbilanzgewinn	55.896.307,75	52.191
<b>B. Sonderposten</b>	<b>5.975.881,39</b>	<b>6.168</b>
<b>C. Rückstellungen</b>	<b>6.572.276,87</b>	<b>7.469</b>
<b>D. Verbindlichkeiten</b>	<b>116.372.207,50</b>	<b>113.003</b>
I. Verbindlichkeiten gegenüber Bewohnerinnen und Bewohnern	19.726.955	20.561
II. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	90.365.170,48	86.247
III. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.075.014,92	3.123
IV. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0,00	40
V. Sonstige Verbindlichkeiten	3.205.067,24	3.032
<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>1.061.618,64</b>	<b>1.295</b>
<b>Gesamt</b>	<b>239.582.738,64</b>	<b>233.830</b>

# GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG

	<b>2025 (Euro)</b>	<b>Vorjahr (Tausend Euro)</b>
<b>1. Umsatzerlöse</b>	<b>167.831.590,76</b>	<b>156.986</b>
<b>2. Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>7.366.537,01</b>	<b>7.845</b>
<b>3. Materialaufwand</b>	<b>29.445.607,07</b>	<b>29.726</b>
A. Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	11.648.084,36	11.148
B. Aufwendungen für bezogene Leistungen	17.797.522,71	18.578
<b>4. Personalaufwand</b>	<b>98.203.242,91</b>	<b>91.238</b>
I. Löhne und Gehälter	80.011.302,26	74.975
II. Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	18.191.940,65	16.263
<b>5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen</b>	<b>7.178.073,47</b>	<b>13.646</b>
<b>6. Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>33.001.750,52</b>	<b>26.121</b>
<b>7. Erträge aus Beteiligungen</b>	<b>12.600,00</b>	<b>0</b>
<b>7. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens</b>	<b>170,95</b>	<b>32</b>
<b>8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge</b>	<b>251.909,60</b>	<b>352</b>
<b>9. Abschreibungen auf Finanzanlagen</b>	<b>5.400,00</b>	<b>0</b>
<b>10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>	<b>3.066.215,04</b>	<b>3.542</b>
<b>11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>-62.323,68</b>	<b>88</b>
<b>12. Ergebnis nach Steuern</b>	<b>4.624.842,99</b>	<b>854</b>
<b>13. Sonstige Steuern</b>	<b>924.144,70</b>	<b>823</b>
<b>14. Konzernjahresüberschuss</b>	<b>3.700.698,29</b>	<b>31</b>
<b>15. Gewinnvortrag</b>	<b>52.191.032,90</b>	<b>52.160</b>
<b>16. Konzernbilanzgewinn</b>	<b>55.891.731,19</b>	<b>52.191</b>

# BESTÄTIGUNGSVERMERK

## PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der KWA Kuratorium Wohnen im Alter gemeinnützige AG, München, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2025, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, dem Konzerneigenkapitalspiegel und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2025 sowie dem Konzernanhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der KWA Kuratorium Wohnen im Alter gemeinnützige AG, München, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2025 geprüft.

### Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2025 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2025 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

## GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt "Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts" unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

## VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER UND DES AUFSICHTSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN KONZERNLAGEBERICHT

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (d. h. Manipulationen der Rechnungslegung und Vermögensschädigungen) oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses der Gesellschaft zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

## VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

### Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Konzernabschluss und Konzernlagebericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass eine aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellung nicht aufgedeckt wird, ist höher als das Risiko, dass eine aus Irrtümern resultierende wesentliche falsche Darstellung nicht aufgedeckt wird, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- erlangen wir ein Verständnis von den für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollen und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit der internen Kontrollen des Konzerns bzw. dieser Vorkehrungen und Maßnahmen abzugeben.

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.

- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzern-

abschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.

- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.

- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Eineigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger bedeutsamer Mängel in internen Kontrollen, die wir während unserer Prüfung feststellen.

  
Mohr  
Wirtschaftsprüfer

  
Faab  
Wirtschaftsprüfer



München, den 14. April 2026  
CURACON GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Zweigniederlassung München

# EINRICHTUNGEN



01

## KWA STIFT IM HOHENZOLLERNPARK

Fritz-Wildung-Straße 22  
14199 Berlin  
030 897 34-001  
hohenzollernpark@kwa.de

Leitung: Jessica Maiwald  
141 Wohnungen im Wohnbereich  
92 Mitarbeiter\*



02

## KWA CAROLINE OETKER STIFT

Hochstraße 2  
33615 Bielefeld  
0521 58 29-0  
caroline-oetker@kwa.de

Leitung: Christiane Reese  
98 Wohnungen im Wohnbereich  
81 Mitarbeiter\*



09

## KWA PARKSTIFT ROSENAU

Eichhornstraße 56  
78464 Konstanz  
07531 805-0  
rosenau@kwa.de

Leitung: Daniel Schlegel  
231 Wohnungen im Wohnbereich  
54 Plätze im Wohnbereich Pflege  
12 Wohnungen im Betreuten Wohnen  
10 Tagespflegeplätze  
219 Mitarbeiter\*



10

## KWA STIFT AM PARKSEE

Rathausstraße 34  
82008 Unterhaching  
089 61 05-0  
parksee@kwa.de

Leitung: Alexandra Kurka-Wöbking  
151 Wohnungen im Wohnbereich  
26 Tagespflegeplätze  
122 Mitarbeiter\*



03

## KWA STIFT URBANA IM STADTGARTEN

Im Stadtgarten 2  
46236 Bottrop  
02041 696-900  
urbana@kwa.de

Leitung: Arnd-Werner Schug  
112 Wohnungen im Wohnbereich  
115 Plätze im Wohnbereich Pflege  
183 Mitarbeiter\*



04

## KWA PARKSTIFT AESKULAP

Carl-Oelemann-Weg 11  
61231 Bad Nauheim  
06032 301-0  
aeskulap@kwa.de

Leitung: Andreas Lorz  
204 Wohnungen im Wohnbereich  
48 Plätze im Wohnbereich Pflege  
7 Wohnungen im Betreuten Wohnen  
198 Mitarbeiter\*



11

## KWA GEORG-BRAUCHLE-HAUS

Staudingerstraße 58  
81735 München  
089 67 93-0  
georg-brauchle@kwa.de

Leitung: Paul Bächer  
224 Wohnungen im Wohnbereich  
40 Tagespflegeplätze  
121 Mitarbeiter\*



12

## KWA LUISE-KIESELBACH-HAUS

Graf-Lehndorff-Straße 24  
81829 München  
089 94 46 97-08  
luise-kiesselbach@kwa.de

Leitung: Anita Hauser  
152 Plätze im Wohnbereich Pflege  
179 Mitarbeiter\*



05

## KWA ALBSTIFT AALEN

Zochentalweg 17  
73431 Aalen  
07361 935-0  
albstift@kwa.de

Leitung: Andrea Schneider  
86 Wohnungen im Wohnbereich  
95 Plätze im Wohnbereich Pflege  
10 Tagespflegeplätze  
204 Mitarbeiter\*



06

## KWA PARKSTIFT HAHNHOF

Hahnhofstraße 15  
76530 Baden-Baden  
07221 212-0  
hahnhof@kwa.de

Leitung: Gabriele Grader  
123 Wohnungen im Wohnbereich  
14 Wohnungen im Betreuten Wohnen  
16 Tagespflegeplätze  
100 Mitarbeiter\*



13

## KWA STIFT BRUNNECK

Cramer-Klett-Straße 1  
85521 Ottobrunn  
089 600 14-0  
brunneck@kwa.de

Leitung: Susanne Schauer  
78 Wohnungen im Wohnbereich  
12 Tagespflegeplätze  
59 Mitarbeiter\*



14

## KWA HANNS-SEIDEL-HAUS

Ottostraße 44  
85521 Ottobrunn  
089 608 02-0  
hanns-seidel@kwa.de

Leitung: Michael Wagner  
161 Wohnungen im Wohnbereich  
40 Plätze im Wohnbereich Pflege  
178 Mitarbeiter\*



07

## KWA KURSTIFT BAD DÜRRHEIM

Am Salinensee 2  
78073 Bad Dürkheim  
07726 63-0  
kurstift@kwa.de

Leitung: Ileana Dieter  
148 Wohnungen im Wohnbereich  
30 Plätze im Wohnbereich Pflege  
16 Tagespflegeplätze  
160 Mitarbeiter\*



08

## KWA PARKSTIFT ST. ULRICH

Hebelstraße 18  
79189 Bad Krozingen  
07633 403-0  
parkstift@kwa.de

Leitung: Andreas Sendlbeck  
123 Wohnungen im Wohnbereich  
51 Plätze im Wohnbereich Pflege  
186 Mitarbeiter\*



15

## KWA STIFT RUPERTIHOF

Sonnenmoosstraße 30  
83700 Rottach-Egern  
08022 270-0  
rupertihof@kwa.de

Leitung: Roland Kreitmayer  
111 Wohnungen im Wohnbereich  
79 Mitarbeiter\*



16

## KWA SEERESIDENZ SEESHAUPT

Alter Postplatz 1  
82402 Seeshaupt  
08801 914-0  
seeresidenz@kwa.de

Leitung: Bianca Jendrzej  
116 Wohnungen im Wohnbereich  
66 Mitarbeiter\*



17

**KWA STIFT ROTTAL /  
KWA KLINIK STIFT ROTTAL**

Max-Köhler-Straße 3  
94086 Bad Griesbach  
08532 87-0  
rottal@kwa.de

Leitung: Michael Hisch  
72 Plätze im Wohnbereich Pflege  
33 Plätze für Menschen mit seelischer Behinderung  
150 Klinikplätze  
348 Mitarbeiter\*

# KWA AKADEMIE



18

**KWA BILDUNGSZENTRUM  
PFARRKIRCHEN**

Gartlbergstraße 4  
84347 Pfarrkirchen  
08561 92 97 0  
bildungszentrum@kwa.de

Leitung: Bettina Schmidbauer



20

**KWA BILDUNGSZENTRUM  
BAD GRIESBACH**

Marienweg 6  
94086 Bad Griesbach  
08532 92 34 193  
aps-griesbach@kwa.de

Leitung: Bettina Schmidbauer



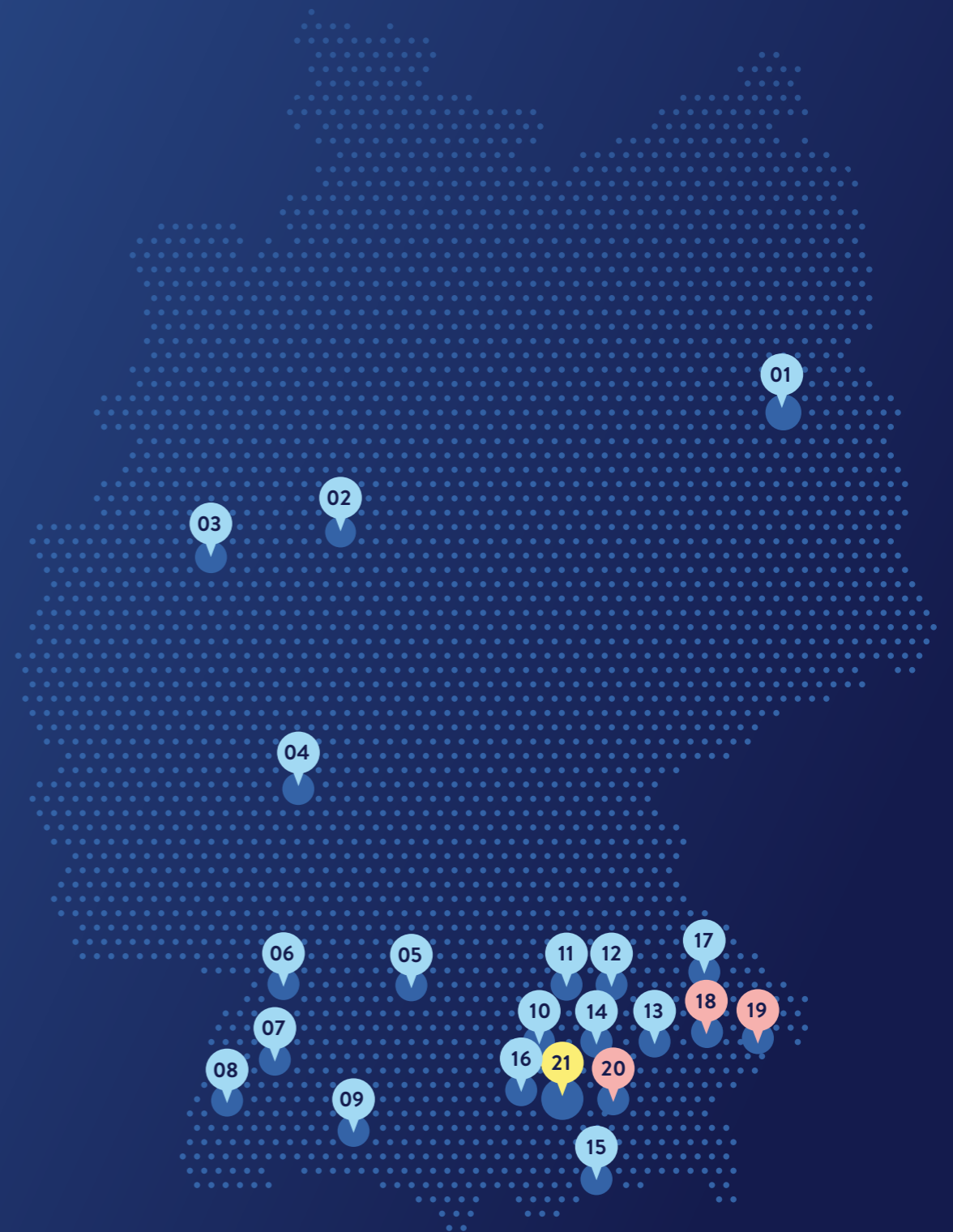
19

**KWA BILDUNGSZENTRUM  
MÜNCHEN**

Bayerwaldstraße 11  
81737 München  
089 673 46 00  
bildungszentrum-muenchen@kwa.de

Leitung: Andrea Pendl

- Berufsfachschule für Pflege
- Berufsfachschule für Altenpflegehilfe
- Fachschule für Heilerziehungspflege
- Fachschule für Heilerziehungspflegehilfe
- Berufsfachschule für Sozialpflege
- Fachakademie für Sozialpädagogik
- Fortbildungszentrum für Pflegeberufe
- Fortbildungszentrum für pädagogische, heilpädagogische und psychologische Berufe
- Fortbildungszentrum Podokolleg
- 582 Schüler\*\*
- 201 Absolventen\*\*\*
- 687 Teilnehmer Fort- und Weiterbildungen
- 100 Mitarbeiter\*



# HAUPTVERWALTUNG



21

**KWA  
HAUPTVERWALTUNG**

Biberger Straße 50  
82008 Unterhaching  
089 665 58-500  
info@kwa.de

71 Mitarbeiter\*

\* Werte zum 31.12.2025; alle Mitarbeiter der KWA Kuratorium Wohnen im Alter gAG, KWA Betriebsund Service gGmbH (KBS) und KWA Wohnstifte gGmbH – inkl. Aushilfen, Auszubildenden, Werkstudenten und Praktikanten.  
\*\* Stand Oktober 2025.  
\*\*\* Abschlüsse: Pflegefachfrau/-mann, staatlich geprüfte/geprüfter Pflegefachhelferin/Pflegefachhelfer (Altenpflege/Krankenpflege), staatlich anerkannte/anerkannter Heilerziehungspflegerin/Heilerziehungspfleger, staatlich anerkannte/anerkannter Heilerziehungspflegehelferin/Heilerziehungspflegehelfer, staatliche geprüfte/geprüfter Sozialbetreuerin/Sozialbetreuer und Pflegefachhelferin/Pflegefachhelfer, staatlich anerkannte/anerkannter Erzieherin/Erzieher

**WOHNSTIFTE UND PFLEGESTIFTE \***

- BERLIN**  
01 Berlin / KWA Stift im Hohenzollernpark
- NORDRHEIN-WESTFALEN**  
02 Bielefeld / KWA Caroline Oetker Stift  
03 Bottrop / KWA Stift Urbana im Stadtgarten
- HESSEN**  
04 Bad Nauheim / KWA Parkstift Aeskulap
- BADEN-WÜRTTEMBERG**  
05 Aalen / KWA Albstift Aalen  
06 Baden-Baden / KWA Parkstift Hahnhof
- 07 Bad Dürrenheim / KWA Kurstift Bad Dürrenheim  
08 Bad Krozingen / KWA Parkstift St. Ulrich  
09 Konstanz / KWA Parkstift Rosenau
- BAYERN**  
10 Bad Griesbach, KWA Klinik Stift Rottal  
11 München, KWA Georg-Brauchle-Haus  
12 München, KWA Luise-Kiesselbach-Haus  
13 Ottobrunn, KWA Stift Brunneck  
14 Ottobrunn, KWA Hanns-Seidel-Haus  
15 Rottach-Egern, KWA Stift Rupertihof  
16 Seeshaupt, KWA Seeresidenz Seeshaupt  
17 Unterhaching, KWA Stift am Parksee

**KWA AKADEMIE**

- 18 KWA Bildungszentrum Pfarrkirchen / Bad Griesbach  
19 KWA Bildungszentrum München

**KWA HAUPTVERWALTUNG**

- 20 Unterhaching / KWA Hauptverwaltung

# QUELLEN VERZEICHNIS

- 1 <https://www.schoenes-leben.org/news/schoenes-leben-neu-ulm-am-alten-bahnhof-eroeffnet/#:~:text=Neu%2DUlm%2C%2030,an%20der%20Gla-cis%2DGalerie%20ein.>
- 2 <https://www.schoenes-leben.org/news/premium-residenz-schoenes-leben-berlin-kleinmachnow-fuer-exklusives-service-wohnen-veranstaltet-dienstag-abend-glamouroese-abrissparty-mit-rund-600-gaesten/>
- 3 <https://www.schoenes-leben.org/news/premium-residenz-schoenes-leben-erftstadt-an-den-jahnshoefen-verzeichnet-vollbelegung-nach-nur-19-monaten/>

**KWA Kuratorium Wohnen im Alter**  
Biberger Straße 50  
82008 Unterhaching

**Telefon:** 089 665 58-500

**E-Mail:** info@kwa.de

**www.kwa.de**

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** Dr. Johannes Rückert,  
KWA Kuratorium Wohnen im Alter gAG,  
Biberger Straße 50, 82008 Unterhaching

**Redaktion:** Anna Stielner,  
KWA Kuratorium Wohnen im Alter gAG

**Gestaltung:** Medienstürmer GbR,  
Art Direction: Elena Hasenbeck, Polina Kitzmann

**Druck:** Müller Offset Druck GmbH,  
Villingen-Schwenningen

**Fotos:** Lisa Hantke, Patrick Barl, J. Meisinger,  
Anton Krämer, KWA intern

**Redaktionsschluss:** 30.04.2026,  
Unterhaching 2026



**KWA**  
**KURATORIUM**  
**WOHNEN IM ALTER**