



KWA
KURATORIUM
WOHNEN IM ALTER



MIT.
MENSCHEN.

INDEX

VORSTAND

Dr. Johannes Rückert

MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Christoph Burkhardt

Nadine Chamberlain

Christoph Hillmann

Michael Hisch

Bettina Reindl

Thomas Schurr

Manfred Zwick

AUFSICHTSRAT

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

Rechtsanwalt Prof. Dr. Ekkehart Meroth (Stellv. Vorsitzender)

Hochschullehrer Prof. Dr. Roland Schmidt

Geschäftsführer Joachim Limberger

Unternehmensberater Dr. Axel Klopprogge

Hochschullehrerin Prof. Dr. Barbara Fink

Vorwort

des Vorstands

04

Kalendarium

2024

06

Berichte von

Aufsichtsrat und Vorstand

16

Berichte aus

den Arbeitsbereichen und Abteilungen

32

Mit.

Menschen.

56

Konzernabschluss

2024

70

KWA

Einrichtungen

86

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Mit.Menschen“ ist ein sehr angemessenes Motto für den Geschäftsbericht eines Sozialunternehmens, denn Menschen sind an allen Stellen für uns maßgeblich. Die einem Unternehmen besonders verbundenen Gruppen von Mit.Menschen bezeichnet man neudeutsch gerne als Stakeholder: Wer sind diese Personengruppen, die KWA ausmachen, mit KWA arbeiten und KWA vertrauen?

KWA ist ein gemeinnütziges Unternehmen in Privateigentum. Das macht uns besonders, vielleicht sogar einzigartig. Getragen wird KWA vom ehrenamtlichen Engagement seiner ca. 50 Aktionäre, denn unsere Aktien werden ehrenhalber ausgegeben, sind weder handelbar noch berechtigen sie zum Dividendenbezug. 2024 hat die Hauptversammlung Klaus Holetschek, Dr. Thomas Marquardt und Dr. Alexandra Zoller als neue Mitglieder in den Aktionärskreis gewählt.



DR. JOHANNES RÜCKERT
Vorstand

Aus den Aktionären bildet sich der KWA-Aufsichtsrat unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Manfred Matusza, der dem Vorstand und der Geschäftsleitung wohlwollend-kritisch und beratend zur Seite steht: danke an alle Aufsichtsräte für ihr Engagement und den wertvollen Austausch. 2024 hatte die Entscheidung über das seit acht Jahren in Vorbereitung befindliche Neubauprojekt in Ambach am Starnberger See besondere Bedeutung. Am Ende haben wir das Projekt nach intensiver Diskussion und kompetenter Beratung von Marktforschern und Architekten beendet, was sich auch im Jahresabschluss durch eine Sonderabschreibung bemerkbar macht. In vier ordentlichen und einer außerordentlichen Sitzung hat sich der Aufsichtsrat 2024 zudem mit einer Vielzahl weiterer Themen befasst.

Dankbar sind wir für die Identifikation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit KWA in herausfordernden Zeiten. Mehr als 2600 Menschen stellen ihre Arbeitskraft und wesentliche Teile ihrer Lebenszeit in den Dienst für und am Mit.Menschen: Das ist nicht selbstverständlich. Gemeinsam mit dem Gesamtbetriebsrat haben wir daher 2024 substantielle Lohnsteigerungen und eine Inflationsausgleichsprämie umgesetzt und mit der Gewerkschaft Verdi die Entwicklung eines Haustarifvertrags angestoßen. Inhaltlich verhandelt wird darüber voraussichtlich ab dem dritten Quartal 2025. Auf den Weg gebracht haben wir auch attraktive und unternehmensweite Zusatzleistungen aus den Bereichen Sport, Mobilität und – für ein werteorientiertes Unternehmen besonders bedeutsam – psychische Gesundheit.

Neben Geld ist aber auch Zugehörigkeit wichtig, die von unseren leitenden Mitarbeitern gestiftet wird. Aus der Persönlichkeit unserer leitenden Mitarbeiter ziehen unsere Kunden außerdem ihre Wahrnehmung der Seriosität von KWA als Ganzem. Wir sind dankbar, dass unseren Führungskräften beides aufgrund ihrer hohen Kompetenz und Werteorientierung auch 2024 durchgängig gelungen ist. 2024 haben wir mit Ursula Cieslar und David Hölscher zwei Hausleiter verabschiedet und Claudia Collet, Christiane Reese und Michael Wagner in dieser Rolle neu begrüßen dürfen. In der Hauptverwaltung hat Gerhard Schaller zum Jahreswechsel 2024 die Geschäftsführung der KWA Baumanagement GmbH abgegeben und Manfred Zwick zum Jahreswechsel 2025 die Mitgliedschaft in der KWA-Geschäftsleitung; beide wurden beim Neujahrsempfang 2025 feierlich in den Ruhestand verabschiedet. In die Geschäftsleitung berufen wurden Nadine Chamberlain, Christoph Hillmann und Bettina Reindl.

Im Zentrum unseres Handelns stehen unsere Kunden, die für KWA echte Kunden sind: Im Sozialwesen üblich ist

eine Trennung zwischen Leistungsempfänger und (staatlichem) Kostenträger, dem dann auch die primäre Rechenschaftspflicht des Leistungserbringers gilt. Der Leistungsempfänger heißt dann meist Klient, was an das alte Rom erinnert, wo die Oberschicht ärmere Menschen im Tausch gegen deren Wählerstimmen materiell versorgt hat. Wir sind hingegen stolz, mehr als die Hälfte unserer Umsatzerlöse direkt mit unseren Bewohnerinnen und Bewohnern zu vereinbaren. Das prägt unsere Werthaltung auch in den staatlich refinanzierten Bereichen, wo wir uns an Schülern, Patienten und Pflegebedürftigen orientieren und nicht primär dem Kostenträger verpflichtet fühlen.

Nicht fehlen dürfen in einer Betrachtung der für KWA wichtigen Mit.Menschen-Gruppen die Kapitalgeber und Lieferanten. KWA unterhält vertrauensvolle und langfristige Geschäftsbeziehungen zu ausgewählten, branchenerfahrenen Banken: Im Berichtsjahr hatten wir tatsächlich keinen Bedarf an zusätzlichem Kapital, sind aber froh zu wissen, dass wir es hätten bekommen können. Nach dem 2024 in Kraft getretenen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LKSG) stehen Lieferanten leider zunächst einmal unter Generalverdacht – unsere 2024 durchgeführte Analyse zeigte hier aber wie erwartet keine Gefahren. Neben Lebensmitteln und Betriebsstoffen sind es vor allem die örtlichen Handwerksunternehmen, die uns ermöglichen, unseren Betrieb aufrechtzuerhalten und unseren Kunden auch in alternden Gebäuden moderne Umgebungen zu bieten: Auch hier sind wir für stabile mitmenschliche Beziehungen dankbar.

Die Vernetzung von KWA mit der Gesellschaft schließlich zeigte sich 2024 erneut in umfangreicher Presseberichterstattung zu Leitungswechseln, Hausjubiläen, erfolgreichen Gesellenprüfungen unserer Koch-Azubis sowie dem von diesen ausgerichteten Galadinner zu Halloween in Unterhaching, unserer best.form-Kooperation mit der TU München, zum KWA-Schüler-Literaturwettbewerb sowie zur Unterstützung des Luise-Kiesselbach-Hauses für eine von einem Brand betroffene Dritteinrichtung.

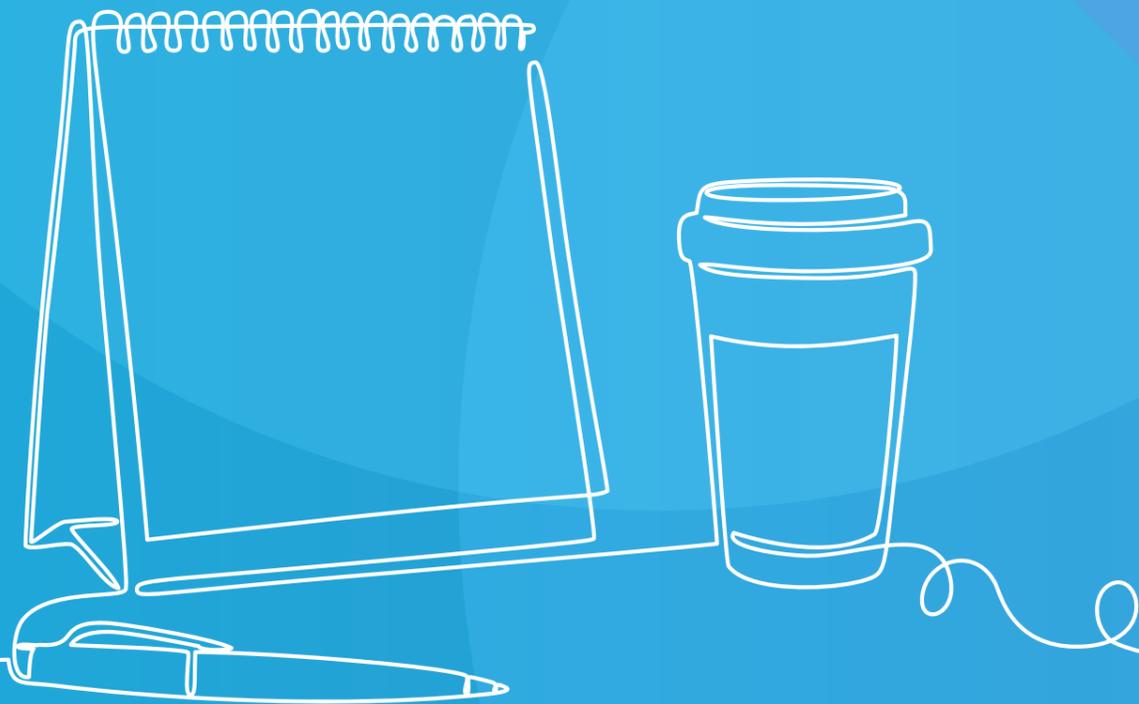
All dies und mehr finden Sie im Detail auf den folgenden Seiten – viel Freude beim Lesen!

DR. JOHANNES RÜCKERT
Vorstand

” **Im Zentrum unseres Handelns stehen unsere Kunden.“**

Kalendarium

Das Jahr 2024 war für KWA von wichtigen Veränderungen und engagierten Projekten geprägt. Vorstand Dr. Johannes Rückert zog nach 150 Tagen eine positive Zwischenbilanz und leitete personelle sowie strukturelle Entwicklungen ein. Höhepunkte waren das 40-jährige Jubiläum des Stifts am Parksee, ein bundesweites Azubi-Galadinner und eine Rekordzahl an Pflegeabsolventen. Neue Kooperationen, wie mit der Theodora Konitzky Akademie, stärkten die Fachkräfteentwicklung, und an Heiligabend zeigte das Luise-Kiesselbach-Haus große Hilfsbereitschaft bei der Beherbergung von Brandopfern. Ergänzt wurde das Jahr durch die Aufnahme von neuen Führungspersönlichkeiten im Unternehmen und von MdL Klaus Holetschek in den Kreis der Aktionäre.



JANUAR

Unterhaching

150 TAGE UNTER NEUER FÜHRUNG

Beim traditionellen Neujahrsempfang in der Firmenzentrale in Unterhaching berichtete Vorstand Dr. Rückert über seine ersten 150 Tage in neuer Funktion: „Im positiven Sinne darf ich sagen, dass mir meine Aufgabe deutlich selbstverständlicher vorkommt als es diese doch noch überschaubare Zeit erwarten lassen würde. Und dass ich mich angekommen wähne. Es mag sein, dass ich in zwei Jahren rückblickend über mich selbst lachen muss, wenn ich KWA hoffentlich in vielen Details noch besser werde verstanden haben, aber aktuell fühle ich mich angekommen. Und angenommen.“

KWA-Aktionär Staatsminister Markus Blume hieß Rückert in seinem neuen Amt willkommen und richtete auch ein Grußwort an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Gäste des Abends.



Bad Krozingen

PARKSTIFT ST. ULRICH BEGRÜSST NEUES JAHR UND NEUE STIFTSDIREKTORIN

Dr. Johannes Rückert nutzte den Neujahrsempfang des KWA Parkstifts St. Ulrich, um die neue Stiftsdirektorin Claudia Collet offiziell in ihr Amt einzuführen. Nach der Begrüßung durch die „Neue“ verabschiedete der Vorstand Interimsleiterin Ileana Rupp und dankte ihr sowie allen Kolleginnen und Kollegen des Standorts für deren außerordentlichen Einsatz. Rückert beschrieb die Aufgaben, die auf Collet zukommen, und gab einen Einblick in geplante Investitionen.



Unterhaching

KWA UND BIRKER BURSCHEN SPENDEN GEMEINSAM

Im Mai 2023 hatten die Birker Burschen den Maibaum der Firmenzentrale trotz Regenwetter erfolgreich aufgestellt. Als Dank reichte ihnen Lob von Mitarbeitern und Gästen sowie eine zünftige Brotzeit. So schlug die Vorstandschaft des Vereins vor, die von KWA erhaltene Vergütung aufzustocken und gemeinsam mit KWA an das Sonderpädagogische Förderzentrum Unterhaching zu spenden.

FEBRUAR

Bad Griesbach

UROLOGIE NUN AUCH FÜR RENTENVERSICHERUNGSPATIENTEN ZUGELASSEN

Anfang Februar erhielt das KWA Klinik Stift Rottal nach eineinhalb Jahren die Zulassung, auch Patienten über die Rentenversicherung abzurechnen. Zusätzlich zur geriatrischen und neurologischen Rehabilitation, die am Standort bereits seit über 45 Jahren angeboten werden, kann die KWA Klinik Stift Rottal nun urologische Untersuchungen im stationären und ambulanten Setting anbieten.



Ottobrunn

SCHLÜSSELÜBERGABE IM HANNS-SEIDEL-HAUS

Nach 34 Jahren als Stiftsdirektorin des KWA Hanns-Seidel-Hauses ging Ursula Cieslar Ende Februar in den Ruhestand. Die Verantwortung für ihre knapp 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ebenso viele Bewohnerinnen und Bewohner übergab sie gemeinsam mit Vorstand Dr. Johannes Rückert an ihren Nachfolger Michael Wagner.

Für das Hanns-Seidel-Haus und auch für Ottobrunn war Ursula Cieslar bis zu ihrem Eintritt in den Ruhestand 34 Jahre lang eine verlässliche Größe: nicht nur als Stiftsdirektorin und Pflegeexpertin, sondern auch als Mensch. Zu Beginn der 2000er-Jahre hat sie in Kooperation mit dem Hospizkreis Ottobrunn eine Palliativversorgung im Haus aufgebaut. Zudem hat sie mobile Dienste etabliert, um eine Brücke zu Menschen mit Unterstützungsbedarf zu bauen, die zu Hause wohnen bleiben möchten.



MÄRZ

Bottrop

VERLÄNGERUNG DES PACTVERTRAGS FÜR STIFT URBANA IM STADTGARTEN

Auf eine vorzeitige Verlängerung des Pachtvertrags für das KWA Stift Urbana im Stadtgarten im nordrhein-westfälischen Bottrop bis 2044 einigten sich die KWA-Konzernführung mit den Eigentümern Round Hill Capital und der Berliner Auxenia RE. Die Verlängerung des noch nicht abgelaufenen Vertrags um zwanzig weitere Jahre wurde mit den Eigentümern verhandelt und ist zum 1. März 2024 in Kraft getreten. Das 1997 fertiggestellte, unweit von Essen gelegene Haus bietet 120 stationäre Pflegebetten sowie 106 Stiftswohnungen.

Aalen

ALBSTIFT STELLT MOBILEN MENÜSERVICE EIN

Nach sorgfältiger Abwägung entschieden die Konzernleitung und Stiftsdirektorin Andrea Schneider, den mobilen Menüservice des KWA Albstifts Aalen zum 26. Mai einzustellen. Betroffen waren in etwa 70 Kunden, die KWA bewusst frühzeitig über diese Maßnahme informierte, damit diese zu einem anderen Anbieter wechseln konnten.

APRIL

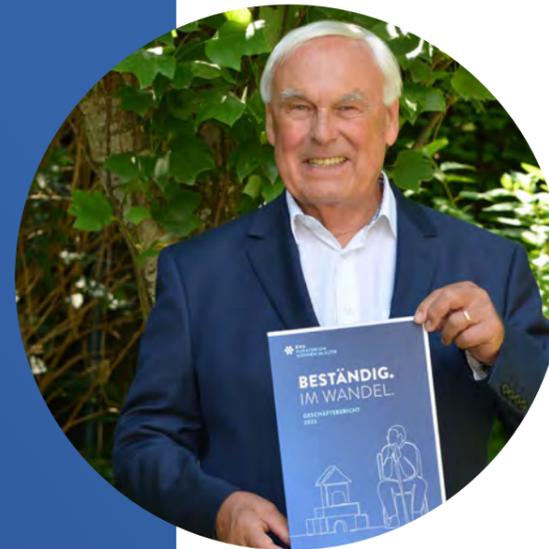
Unterhaching

STIFT AM PARKSEE IN FEIERLAUNE

Das KWA Stift am Parksee feierte 2024 sein 40-jähriges Bestehen. Unter dem Motto „In Bewegung bleiben“ gab es das ganze Jahr über unterschiedliche Veranstaltungen. Den Auftakt bildete der Neujahrsempfang, und schon im Februar folgte die Ausstellung „Magisches Quadrat“ von Künstler Ralf Hanrieder.

Ebenfalls im Februar gaben die beiden Jungköche Mario Peramezza und Jonas Muchan der Einrichtung Grund erneut zu feiern. Sie überzeugten die Juroren bei ihrer Abschlussprüfung in jeglicher Hinsicht und bekamen für ihre exzellenten Ausbildungsergebnisse den Bayerischen Regierungspreis.

Getreu dem Jubiläumsmotto folgte dann im April ein bewegender und beschwingter Festnachmittag, mit vielen dem Haus langjährig verbundenen Besuchern. Stiftsdirektorin Alexandra Kurka-Wöbking gab einen Rückblick auf die vergangenen Jahrzehnte sowie erinnenswerte Momente, verriet ein wenig über prominente ehemalige Bewohner und gab zu guter Letzt einen Einblick ins heutige Wohnstiftleben. Anschließend folgte ein humorvolles Podiumsgespräch mit KWA-Aktionärin Claudia Köhler, MdL, dem Unterhachinger Bürgermeister Wolfgang Panzer, Vorstand Dr. Johannes Rückert, der Vorsitzenden des Stiftsbeirats Elisabeth Hahn und der langjährigen KWA-Mitarbeiterin Gundi Edhofer-Simon.



JUNI

München

KWA-HAUPTVERSAMMLUNG ZUM ERSTEN MAL MIT VORSTAND DR. JOHANNES RÜCKERT

Dr. Johannes Rückert begrüßte am 28. Juni zum ersten Mal die Aktionäre in seiner Funktion als Vorstand im KWA Georg-Brauchle-Haus zur Hauptversammlung. Prof. Dr. Matusza berichtete über die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und die zentralen Fragen aus dem vergangenen Jahr.

JULI

Pfarrkirchen/Bad Griesbach

NEUER REKORD IM BILDUNGSZENTRUM

Das Bildungszentrum Pfarrkirchen/Bad Griesbach hat in einer Abschlussfeier in der voll besetzten Pfarrkirchner Stadthalle die Rekordzahl von 190 Absolventinnen und Absolventen ins Berufsleben entlassen und die Besten der Abschlusskurse geehrt. „So viele KWA-Absolventen wie noch nie werden von nun an als kompetente Fachkräfte das soziale Berufsfeld bereichern und unterstützen“, unterstrich Leiterin Bettina Schmidbauer bei ihrer Begrüßungsrede.

Das Bildungszentrum München feierte in kleinerer Runde mit insgesamt 20 Absolventen der Pflegefachhilfe den zweiten Abschlussjahrgang und sicherte sich damit die staatliche Anerkennung der Berufsfachschule für Altenpflegehilfe.



MAI

München

SOPHIE BAUMGÄRTNER UND VEDANTH NAIK GEWINNEN KWA-SCHÜLERLITERATURWETTBEWERB

Die Schriftstellerin Stefanie Gregg, der Schriftsteller Dr. Harald Parigger sowie Kulturreferentin Dr. Gabriele König beurteilten eingereichte Beiträge zum Thema „Umwelt in der Zukunft“ nach professionellen Kriterien. In der Bewohnerjury brachten sich ein: Ursula Breuer und Marianne Statz aus München und Anne Oberg aus Ottobrunn. Die Preisverleihung fand traditionell im KWA Georg-Brauchle-Haus in München statt. Beteiligt hatten sich 20 Schülerinnen und Schüler aus dem Großraum München.

Mit jeweils 300 Euro wurden die Autoren der Siegerbeiträge bedacht: in Gruppe A (6. bis 8. Klasse) Sophie Baumgärtner für ihren Beitrag „Früher war alles besser“, in Gruppe B (9. bis 12. Klasse) Vedanth Naik für seinen Text zum Wettbewerbsthema mit dem Titel "Nr. 8743".



AUGUST

Unterhaching

KWA ÜBERGIBT AKTIE AN KLAUS HOLETSCHKEK

Staatsminister a. D. Klaus Holetschek, MdL, gehört seit der Hauptversammlung 2024 zum Kreis von insgesamt 50 ehrenamtlichen Gesellschaftern der gemeinnützigen Aktiengesellschaft.

Holetschek ist KWA bereits seit Langem verbunden und steht dem Unternehmen mit seiner Expertise im Bereich Gesundheit und Pflege beratend zur Seite. Deshalb hat die KWA-Hauptversammlung die Übertragung einer Aktie¹ an Herrn Holetschek beschlossen.



Bielefeld

CHRISTIANE REESE ÜBERNIMMT LEITUNG DES CAROLINE OETKER STIFTS

Christiane Reese ist das, was man heute eine Powerfrau nennt. Ihr couragiertes, verlässliches und souveränes Auftreten überzeugten die Konzernleitung, dass sie die Richtige ist, das Bielefelder Seniorenwohnstift nach zehn Jahren engagierter Kundenbetreuung in dieser Einrichtung als Stiftsdirektorin zu führen. Sie hatte sich gegen 18 externe Bewerber durchgesetzt.

„Sie hat die passenden Qualifikationen und gute Teams an ihrer Seite“, so Dr. Rückert.



”
Auch ihr großes Interesse an Kulturveranstaltungen passt gut zum Haus und den Menschen, die bei uns im Bielefelder Wohnstift leben.“

Dr. Johannes Rückert,
Vorstand

SEPTEMBER

München

ALLERERSTES WOHNSTIFT FEIERT 55 JAHRE

Mitarbeiter, Bewohner und Freunde des Hauses feierten das 55-jährige Jubiläum des KWA Georg-Brauchle-Hauses. Unter den Gästen befand sich neben Bewohnern, Mitarbeitern und Freunden des Hauses auch Staatsminister Markus Blume.

Staatsminister Blume, der mit dem Haus bereits seit seiner Kindheit eng verbunden ist, richtete ein Gratulationsgrußwort an Bewohner, Mitarbeiter und Gäste. Die Einrichtung sei zur Gründungszeit eine grandiose Idee für ein neues Modell des Altwerdens gewesen, sei immer mutig vorwärtsgegangen und sei über die Jahre gut gealtert. Vieles hätte sich verändert, doch es sei stets ein Haus, in das man mit Freude reingehe.

Auch Stiftsdirektor Paul Bächer zeigte sich überzeugt, dass das Team gemeinsam alle Herausforderungen meistern könne. „Lassen Sie uns diesen Tag nutzen, um zurückzublicken, aber auch um voller Zuversicht in die Zukunft zu schauen. Möge das KWA Georg-Brauchle-Haus auch in den nächsten 55 Jahren ein Ort sein, an dem Menschen in Würde, Sicherheit und Gemeinschaft leben können. Ein Ort, der für Geborgenheit, Lebensfreude und Zusammenhalt steht“, so der Stiftsdirektor.



Bad Dürkheim

GROSSE FEIER ZUM 50. GEBURTSTAG

Auch im KWA Kurstift Bad Dürkheim konnte gefeiert werden. Das Wohnstift am Salinensee ist nun schon seit einem halben Jahrhundert eine verlässliche Größe in der Stadt. Bürgerinnen und Bürger aus dem Ort und der Umgebung gehen dort täglich ein und aus, Vereine und Kindergärten der Stadt gehören ebenso zum Netzwerk des Kurstifts wie Einzelhändler vor Ort. Wer das Haus mit seinen sonnen-gelben Markisen mit Beständigkeit und Tradition verbindet, liegt goldrichtig. "Der 50. Geburtstag unseres Kurstifts ist aber weit mehr als ein Jubiläum. Er steht für eine goldene Ära voller Leben, in der Erfahrung und Gelassenheit mit Energie, Motivation und Lebensfreude Hand in Hand gehen", so Stiftsdirektorin Ileana Rupp in ihrer Jubiläumsansprache.



Aalen

NEUE BEWEGUNGSANGEBOTE IM ALBSTIFT: MOBILITÄT IM ALTER STÄRKEN

Bewegung und Mobilität sind Schlüssel zur Selbstständigkeit im Alter. Deshalb wird im KWA Albstift Aalen für die Mobilitätsförderung bereits viel getan. Seit September stehen den Bewohnerinnen und Bewohnern zusätzlich zu verschiedenen Gymnastikangeboten nun auch noch attraktive Bewegungsangebote in der weitläufigen Parkanlage zur Verfügung.

Finanziert durch großzügige Spenden des Handarbeitskreises und des nun seit fast 30 Jahren bestehenden Fördervereins konnten in der Gartenanlage drei senioren-gerechte Sportgeräte speziell für den Gebrauch im Freien aufgestellt werden.

OKTOBER

Bad Dürrhein

TEAMARBEIT ÜBER 1000 KILOMETER HINWEG

Ein Galadinner mit fünf Gängen für Bewohner und ausgewählte Gäste war die Halloween-Challenge für die Küchenazubis. Dazu mussten sich Jungtalente aus drei Häusern bundesweit zusammenfinden – und ziemlich früh aufstehen. Mit viel Kreativität und Engagement haben sich fünf Nachwuchstalente aus dem KWA Stift am Parksee in Unterhaching, dem KWA Stift im Hohenzollernpark in Berlin und dem KWA Parkstift Hahnhof in Baden-Baden über mehrere Monate auf dieses Highlight vorbereitet.

In enger Zusammenarbeit und mit kreativer Finesse haben die Azubis ein 5-Gänge-Menü entwickelt, das regionale und saisonale Produkte in den Mittelpunkt stellt und durch exotische Akzente überrascht. Nicht zuletzt haben sie in den frühen Morgenstunden gemeinsam mit ihrem Ausbilder die heimischen Fische höchstselbst geangelt. Danach ging es ans Schlachten, Ausnehmen und Verarbeiten der Fische.

„Die Kooperation zwischen den Häusern zeigt, dass wir durch Teamgeist und gemeinsame Ziele jede Herausforderung meistern können“, betont Vorstand Dr. Johannes Rückert. „Das Halloween-Azubi-Galadinner ist ein echtes Aushängeschild für die Ausbildung und die Professionalität unserer Nachwuchstalente.“



Ambach

KWA BEENDET PLANUNGEN FÜR WALDSCHLÖSSL

Im Oktober gaben Vorstand und Aufsichtsrat nach reichlicher Überprüfung das Ende der Planungen des Bauvorhabens in Ambach am Starnberger See bekannt.

Nach mehrstündigen Diskussionen und intensiven Überlegungen hatte sich die Unternehmensführung gegen eine Realisierung des Projekts entschieden. Die Endkundenpreise, die man hätte aufrufen müssen, um das Wohnstift zu den erwarteten Baukosten und höheren Zinslasten wirtschaftlich betreiben zu können, passen nicht zu KWA.

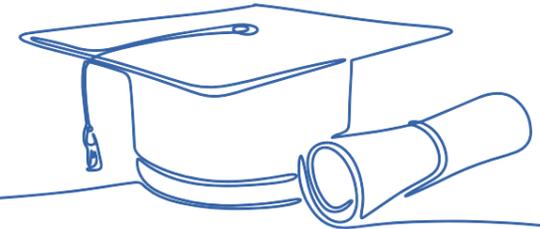


NOVEMBER

Bad Dürrhein

SPORT KENNT KEIN ALTER

Direkt neben dem Wellnessbereich ist im KWA Kurstift Bad Dürrhein ein frisch renovierter, professioneller Fitnessraum mit HUR-Smart-Touch-Hi5-Geräten zu finden. Das Kurstift ist nun der dritte KWA-Standort, an dem HUR-Geräte im Einsatz sind.



Bad Nauheim

KOOPERATION MIT THEODORA KONITZKY AKADEMIE

Das KWA Parkstift Aeskulap und die Theodora Konitzky Akademie (TKA) qualifizieren Fachkräfte gemeinsam weiter. Im Rahmen der Zusammenarbeit können Mitarbeiter aus dem Wohnstift, die bereits in der Pflege arbeiten und sich beruflich weiterbilden möchten, die

Weiterbildung in der TKA absolvieren. Eine Mitarbeiterin begann bereits im Oktober mit der dreijährigen Ausbildung zur Pflegefachfrau in der neuen Konstellation: die praktische Ausbildung erfolgt im Wohnstift, die schulische an der Akademie.

DEZEMBER

München

EINE WEIHNACHTS-GESCHICHTE AUS DEM REALEN LEBEN

Der besinnlichste Tag im Jahr wurde im Leben einiger älterer Menschen an Heiligabend 2024 beinahe zum Albtraum. Beinahe, weil nach einem gehörigen Schreck an Weihnachten dann doch noch so einiges gut wurde.

Ein unheilvoller Brand hatte Bewohnern eines Münchner Pflegeheims ihr Zuhause genommen. Als die Münchner Notrufzentrale im KWA Luise-Kiesselbach-Haus nachfragte, ob einige davon

aufgenommen werden könnten, zögerten Stiftsdirektorin Anita Hauser und ihr Team nicht lange.

Als um sieben Uhr abends sieben Personen ankamen, die Obdach, Kleidung und Essen brauchten, arbeiteten alle Mitarbeiter unseres Münchner Pflegestifts Hand in Hand, damit keiner der Betroffenen Weihnachten in einer Notunterkunft verbringen musste. Aus der „Notlösung“ wurde das Leben im KWA Luise-Kiesselbach-Haus für „die Neuen“ ein so gutes Zuhause, dass einige von ihnen dauerhaft einzogen.



Unterhaching

ZUWACHS IN DER KWA-GESCHÄFTSLEITUNG

Die inzwischen siebenköpfige Geschäftsleitung bekam neben Christoph Hillmann, Leiter Personalmanagement, 2024 auch weiblichen Zuwachs. So trat Nadine Chamberlain, Leitung Immobilien & Bau, in das Gremium ein. Für die Weiterentwicklung des operativen Geschäfts übernimmt Bettina Reindl die Verantwortung.

Berichte von Aufsichtsrat und Vorstand



Das Geschäftsjahr 2024 war geprägt von intensivem Austausch und wichtigen Weichenstellungen. Aufsichtsrat und Vorstand arbeiteten im Schulterschluss daran, KWA in einem anspruchsvollen Umfeld zukunftssicher auszurichten. Im Mittelpunkt standen dabei strategische Entscheidungen wie die Beurteilung des Neubauprojekts am Starnberger See, die Erweiterung der Geschäftsleitung sowie Gespräche über einen möglichen KWA-Haustarif.

Trotz mancher Herausforderungen konnte das Jahr erfolgreich abgeschlossen werden – getragen vom starken Engagement unserer Mitarbeitenden und einer weiterhin stabilen operativen Entwicklung. Die folgenden Berichte geben Einblick in zentrale Themen und zeigen, wie wir KWA gemeinsam weiter voranbringen.

EIN JAHR DES ENGEN AUSTAUSCHS

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

Im Berichtsjahr 2024 hat sich der Aufsichtsrat nicht nur eingehend mit den wirtschaftlichen Kennzahlen, laufenden Projekten und strategischen Planungen des Unternehmens beschäftigt, sondern auch die sich ständig ändernden gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie deren Auswirkungen auf die Unternehmensführung verfolgt. Das Jahr war geprägt von einer engen Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, insbesondere bei der abschließenden Entscheidung zum Neubauprojekt „Ambach“. Deshalb fand im Jahr 2024 neben vier ordentlichen Sitzungen eine außerordentliche Sitzung des Aufsichtsrats statt. Als Vorsitzender des Gremiums habe ich zudem regelmäßig Gespräche mit dem Vorstand geführt, an denen auch der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Herr Prof. Dr. Meroth beteiligt war. Neben der Überwachung und Beratung des Vorstands und der Geschäftsleitung hat der Aufsichtsrat die Ausgabe frei gewordener KWA-Aktien erörtert und drei Personen für die Hauptversammlung vorgeschlagen, die die Aktien nach der Wahl auch angenommen haben. Diese möchten sich nun ehrenamtlich an den jeweiligen Standorten für KWA engagieren.

Intensiv befasste sich das Gremium mit der möglichst objektiven Beurteilung des Neubavorhabens am Starnberger See, für das eine Baugenehmigung zum Zeitpunkt des Vorstandswechsels bereits vorlag und dessen Planungen sehr weit fortgeschritten waren. Dazu wurden zwei Studien bei renommierten Experten in Auftrag gegeben: Im Januar analysierte die Agentur Interbrand die Marktfähigkeit des Vorhabens, im Juli untersuchte das Büro Henn Architekten die Planungen und die damit verbundenen Baukosten. Das Ergebnis zeigte, dass das angestrebte Qualitätsniveau wahrscheinlich nur mit Mehrkosten hätte realisiert werden können, während die Preisbereitschaft der Zielgruppe bereits mit den angesetzten Kosten ausgeschöpft worden wäre. Das Projekt mit 79 Wohnungen würde damit zu wenig vermietbare Fläche aufweisen, um wirtschaftlich betrieben werden zu können, was ein erhebliches Kosten- oder Vermarktungsrisiko bedeutet hätte. Ein Risiko, das wir als gemeinnütziges Unternehmen nicht tragen können. Eine Nachverhandlung wurde vom Gemeinderat als aussichtslos bewertet, sodass nur der Abbruch des Projekts blieb.



PROF. DR. MANFRED MATUSZA
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Manfred Matusza gehört seit 2005 dem KWA-Aufsichtsrat an und hat seit 2016 in diesem Gremium den Vorsitz inne.

Als Auswirkung dieser Entscheidung mussten wir die bisher v. a. für Abbruch, Planung und Rechtsberatung ausgegebenen und in der Bilanz als geschaffene Werte aktivierten € 6,4 Mio. abschreiben. Umso mehr freue ich mich, dass der Jahresabschluss trotzdem ein positives Ergebnis vorweist. Dies ist auf die weiterhin positive Entwicklung des operativen Geschäfts zurückzuführen. Vor allem liegt es jedoch daran, dass die KWA-Mitarbeitenden stets bemüht sind für Bewohner, Patienten und Schüler eine gleichbleibend hohe Qualität aller Angebote zu gewährleisten. An dieser Stelle möchte ich im Namen des Aufsichtsrats allen Mitarbeitenden herzlich für ihr Engagement danken.

Der Aufsichtsrat hat sich auch über laufende und vor allem neue Projekte informiert. So beispielsweise über das Bestreben des Vorstands, mit der Gewerkschaft Verdi einen KWA-Haustarif zu verhandeln, um zukünftig eine möglichst transparente und über die Standorte hinweg homogene Vergütungsstruktur einzuführen. Auch der Erweiterung der Geschäftsleitung um die drei neuen Mitglieder Christoph Hillmann, Nadine Chamberlain und Bettina Reindl stimmte der Aufsichtsrat einstimmig zu. Alle drei verfügen über das notwendige Fachwissen, um das Unternehmen gemeinsam mit dem bereits bestehenden Gremium erfolgreich zu leiten und strategisch weiterzuentwickeln.

Zum Abschluss möchte ich unseren Bewohnern, Patienten, Schülerinnen und Schülern sowie allen anderen Kunden für das entgegengebrachte Vertrauen in KWA danken. Ebenso bin ich dankbar für die konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen im Aufsichtsrat sowie für den stets wertschätzenden Austausch. Wenn wir einen Blick auf das aktuelle Geschäftsjahr werfen, erkennen wir, dass uns voraussichtlich ähnliche Herausforderungen begegnen werden wie in den vergangenen Jahren. Besonders der Fachkräftemangel bleibt eine zentrale Herausforderung, die die Geschäftsleitung mit Kreativität, Engagement und Entschlossenheit angehen muss. Dank des soliden Fundaments unseres Konzerns sind wir gut aufgestellt, um an verschiedenen zukunftsweisenden Themen zu arbeiten. Dazu gehören innovative Konzepte für das Wohnstift der Zukunft, die Weiterentwicklung unseres Tarifvertrags sowie die Erschließung neuer Wachstumsmöglichkeiten. Wir sind zuversichtlich, dass wir gemeinsam vielfältige Handlungsoptionen prüfen und erfolgreich umsetzen können, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

PROF. DR. MANFRED MATUSZA
Vorsitzender des Aufsichtsrats

” Dank des soliden Fundaments unseres Konzerns sind wir gut aufgestellt, um an verschiedenen zukunftsweisenden Themen zu arbeiten.“

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 Dürrheim
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



KWA REISEN

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 GmbH
KWA Betreutes Wohnen Planungs GmbH
KWA Wohnstifte gGmbH
– KWA Stift Urbana im Stadtgarten

BETEILIGUNGEN

Marianne-Strauß-Klinik | 13 % KWA-Anteil

KONZERNLAGEBERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2024

BERICHT DES VORSTANDS

GRUNDLAGEN DER GESELLSCHAFT

Die KWA Kuratorium Wohnen im Alter gemeinnützige Aktiengesellschaft (KWA) ist ein bundesweit tätiges, gemeinnütziges Sozialunternehmen der Altenhilfe. Von unserer Konzernzentrale in der Metropolregion München aus betreiben wir insgesamt 16 Premium-Seniorenresidenzen – vierzehn Wohnstifte und zwei Pflegestifte – in den Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Hessen und Berlin.

Unser Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf selbstzahlerischen Angeboten in von KWA betriebenen Einrichtungen. Das Kerngeschäft von KWA ist der Betrieb unserer Wohnstifte, die eine Ausprägung des Betreuten Wohnens mit umfassendem Dienstleistungspaket darstellen. Dieses Konzept richtet sich an ältere Menschen, die selbstbestimmt leben und bei Bedarf auf ein breites Angebot ambulanter sowie an einigen Standorten auch teilstationärer und stationärer Pflegeleistungen zurückgreifen möchten. Unsere derzeit über 2000 Bewohnerinnen und Bewohner können diese Leistungen individuell hinzubuchen.

Darüber hinaus betreibt KWA eine vollstationäre Pflegeeinrichtung in München sowie eine Klinik für neurologische, geriatrische und urologische Rehabilitation in Niederbayern. Ergänzt wird das Leistungsportfolio durch die KWA Akademie mit drei Bildungszentren in München, Pfarrkirchen und Bad Griesbach. In Pfarrkirchen und Bad Griesbach führt KWA sieben staatlich anerkannte Berufsfachschulen und Fachschulen sowie eine Fachakademie für Sozialpädagogik. Ergänzend dazu werden Fortbildungsangebote für Pflegeberufe sowie pädagogische, heilpädagogische und psychologische Berufe bereitgestellt.

Das im Oktober 2019 in Betrieb genommene KWA-Bildungszentrum am Standort München bietet die schulische Ausbildung zur Pflegefachkraft und zur Pflegefachhilfe an.



DR. JOHANNES RÜCKERT
Vorstand

Am 29. Juli konnte das Bildungszentrum München zudem die staatliche Anerkennung für die Ausbildung zum Pflegefachhelfer entgegennehmen – ein weiterer bedeutender Schritt in der Qualifizierung von Nachwuchskräften im Pflegebereich.

Bei KWA richten wir unser Tun und Miteinander nach klar definierten Werten aus. Sie sollen unseren Arbeitsalltag prägen und Ausdruck einer Haltung sein, mit der wir einander und allen Menschen begegnen, die mit uns in Kontakt treten. Diese Werte geben uns Orientierung, schaffen Vertrauen und stehen für die Verlässlichkeit unseres Unternehmens. Sie sind die Eckpfeiler unserer Unternehmenskultur, an denen wir uns messen lassen – nach innen wie nach außen.



Aufenthaltsraum der Tagespflege im KWA Albstift Aalen



WIRTSCHAFTSBERICHT

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamts sank das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2024 um 0,2 % gegenüber dem Vorjahr. Die Wirtschaftsleistung lag damit nur noch 0,3 % über dem Niveau von 2019, was auf anhaltende konjunkturelle und strukturelle Belastungen hinweist. Insbesondere sah sich die deutsche Exportwirtschaft auf wichtigen Absatzmärkten stärkerer internationaler Konkurrenz ausgesetzt, nicht zuletzt aus der Volksrepublik China. Zudem hielten sich die privaten Haushalte trotz steigender Einkommen mit Konsumausgaben zurück, auch aus Unsicherheit über die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Die Zahl der Arbeitslosen stieg im Jahresdurchschnitt 2024 um 178.000 auf 2,787 Millionen. Die durchschnittliche Arbeitslosenquote erhöhte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 6,0 %.

Die Alten- und Pflegebranche blieb auch im Jahr 2024 weitgehend konjunkturunabhängig. Die demografische Entwicklung in Deutschland sowie der medizinisch-technische Fortschritt führten zu einer zusätzlichen Nachfrage an professionellen Dienstleistungen in den Bereichen Gesundheit, Pflege und Betreuung.

Während das Marktumfeld in der Altenhilfebranche 2023 noch stark von Insolvenzen auch größerer Träger geprägt war, ging diese negative Entwicklung 2024 deutlich zurück. Dennoch gab es vor allem zum Jahresbeginn auch im Premiumsegment erneut sichtbare Dynamik: So wurde im Februar die Insolvenz der Parkwohnstift gGmbH, Bad Kissingen, öffentlich, während sich die Compassio Gruppe B.V. & Co. KG, Ulm, ebenfalls im Februar von ihrer Premium-Tochter Schönes Leben Gruppe trennte.

Einer Marktanalyse von Dr. Walter Zorn zufolge soll das Segment der Premium-Seniorenresidenzen 2023/24 um etwa 500 Wohneinheiten (+1,5 %) gewachsen sein und damit weiterhin leicht langsamer als der Markt für Betreutes Wohnen als Ganzes (+2,2 %). In den Folgejahren soll sich die Wachstumsdynamik weiter abschwächen, sodass das Wettbewerbsumfeld für KWA trotz ambitionierter Ankündigungen einzelner Betreiber weiterhin überschaubar bleiben dürfte.

GESCHÄFTSVERLAUF

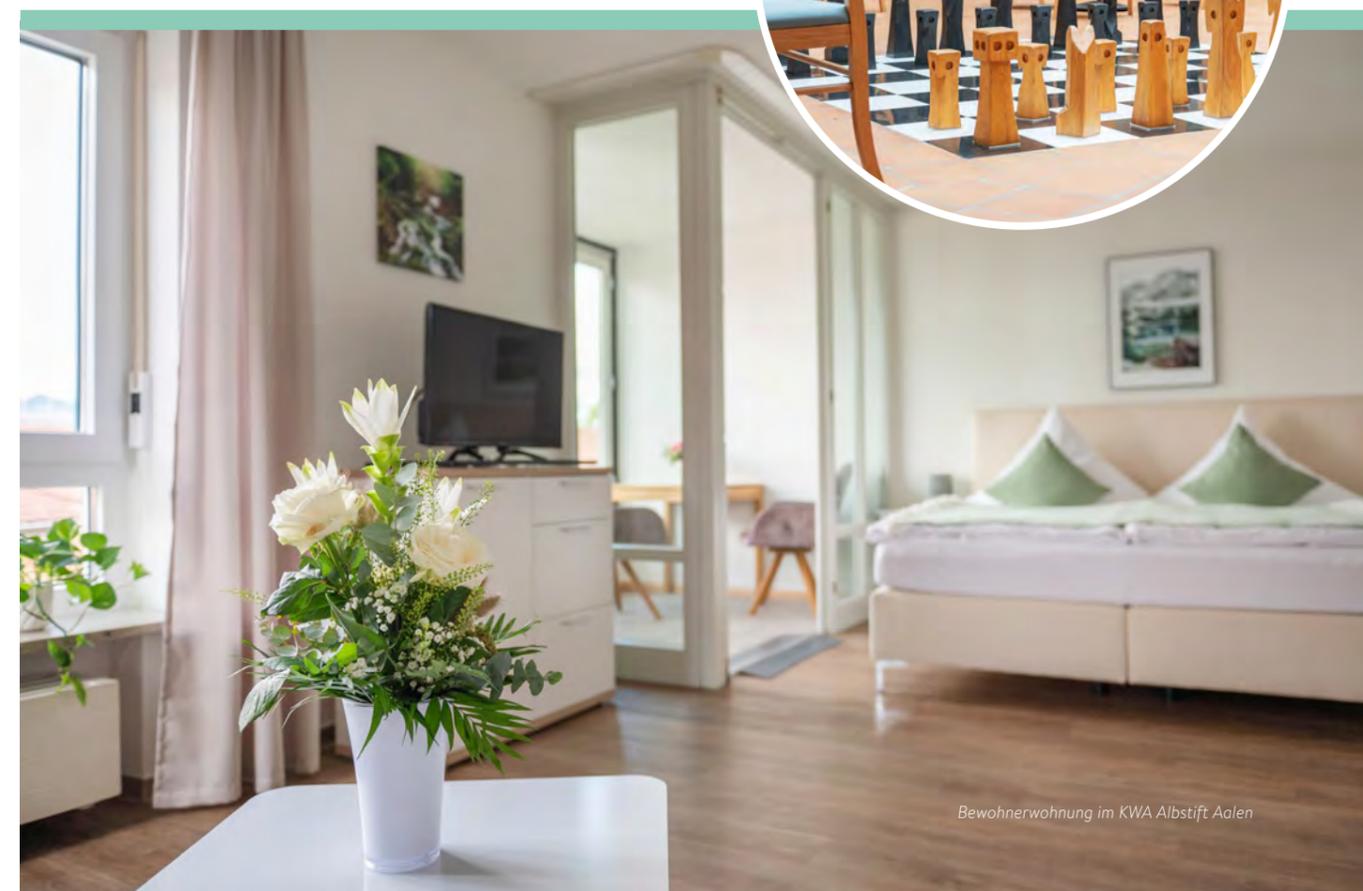
KWA konnte 2024 seine Strategie einer Stärkung des Kerngeschäfts weiterverfolgen. So haben wir im Februar den Mietvertrag für das Stift Urbana im Stadtgarten, Bottrop, mit einem neuen Eigentümer zu attraktiven Konditionen um 20 Jahre verlängert; auch der Mietvertrag für das Bildungszentrum Pfarrkirchen wurde mit dem Eigentümer zu den bisherigen Konditionen bis 2037 verlängert. Das Parkstift Aeskulap, Bad Nauheim, das bisher als einzige Immobilie im Eigentum der KWA gemeinnützige AG stand, konnten wir am 29. November steuerfrei auf die KWA Immobilien GmbH & Co. KG übertragen, sodass dort nun alle im Konzerneigentum befindlichen Immobilien gebündelt sind.

Auf der anderen Seite mussten wir am 27. März den Mietvertrag für das vollstationäre Luise-Kiesselbach-Haus, München, zum 31. Dezember 2026 kündigen, weil die durch die Indexierung stark gestiegenen Mietverpflichtungen einen rentablen oder auch nur leicht defizitären Weiterbetrieb unmöglich gemacht hätten.

Auch haben wir die seit 2016 laufenden Projektentwicklungen in Ambach am Starnberger See nach intensiven Untersuchungen – darunter einer Marktforschung – am 27. September eingestellt. Mit der Gemeinde Ambach sind wir

über langfristige alternative Nutzungsmöglichkeiten unseres 12.000 m² großen Grundstücks im Austausch; die mit der Projekteinstellung verbundene Abschreibung der bisher angefallenen Vorlaufkosten belastet unser Jahresergebnis in Höhe von € 6,4 Mio.

Unsere 5%-ige Beteiligung an der Erwin-Stauß-Institut Bildungsinstitut für Gesundheit und Pflege gemeinnützige GmbH, Bremen, mit einem Buchwert von € 1340,32 haben wir am 14. Mai im Wege einer Spende an die Bremer Heimstiftung, Bremen, übertragen.



Bewohnerwohnung im KWA Albstift Aalen

Geschäftsleitung



THOMAS SCHURR
Geschäftsführer KWA Betriebs- und Service gGmbH



BETTINA REINDL
Leiterin Operatives Geschäft



CHRISTOPH BURKHARDT
Leiter Finanz- und Rechnungswesen



MICHAEL HISCH
Obmann Stiftsdirektion, Hausleiter KWA Klinik Stift Rottal



NADINE CHAMBERLAIN
Geschäftsführerin Immobilien & Bau



CHRISTOPH HILLMANN
Leiter Personalmanagement

Die KWA-Gastronomie hat sich im Berichtsjahr positiv entwickelt: In Baden-Württemberg nimmt KWA an dem vom Land geförderten Modellprojekt „Bio gemeinsam genießen“ teil. Daneben haben wir den Anteil der vegetarischen und veganen Angebote im wöchentlichen Menüplan erhöht. Die KWA-Küchen haben 2024 2,57 Mio. Essen produziert; der leichte Rückgang resultiert primär aus der wegen Umbaus reduzierten Kapazität der Küche im Stift am Parksee, Unterhaching, für externe Belieferungen. Die erstmalige Nutzung der Software „SAP Verpflegungsmanagement“ über ein vollständiges Kalenderjahr hat die Erwartungen zum effizienten Lebensmitteleinsatz erfüllt.

„Wir haben den Anteil der vegetarischen und veganen Angebote im wöchentlichen Menüplan erhöht.“

Im Bereich der Hauswirtschaft haben wir an drei Standorten Reinigungsroboter getestet; der Roll-out an alle Standorte ist projektiert, und die ersten Geräte sind bereits im Regeleinsatz.

Begleitung und Pflege hat 2024 ihren Schwerpunkt auf den kompetenzorientierten Mitarbeitereinsatz gelegt: Auf Basis des 2023 fertiggestellten beziehungsorientierten Pflegekonzeptes und den Anforderungen der generalistischen Pflegeausbildung wurde das KWA-Praxiscurriculum fertiggestellt und das darin enthaltene Vorgehen zur Abbildung und Weiterentwicklung von Kompetenzen in der Pflege entwickelt. Ebendieses Vorgehen bereitet dieses komplexe Thema in einfacher Sprache aus der Praxis für die Praxis auf und bildet die Grundlage weiterer pflegepädagogischer Maßnahmen. Zudem wurde die Umsetzung des Konzeptes „Begleitung und Pflege“ in allen Einrichtungen weitergeführt und daraus resultierend die zentrale Schwerpunktsetzung auf die achtsamkeitsfördernden Konzepte Validation und Kinästhetik beschlossen.

Bio gemeinsam genießen

KWA nimmt an vom Land geförderten Modellprojekt teil

Im Bereich Immobilien & Bau haben wir die Generalsanierung des Stifts am Parksee, Unterhaching, fortgesetzt: Nach der Umwidmung der bisherigen Pflegestation in Stiftswohnungen und eine Tagespflege haben wir 2024 den Ersatzneubau der Großküche begonnen. Dieses Projekt soll 2025 abgeschlossen werden. Daneben flossen größere Summen vor allem in die Umsetzung von Brandschutz- und Sicherheitsmaßnahmen an verschiedenen Standorten sowie in die Sanierung von Aufzugsanlagen. Die Umstellung der Tiefgaragenbeleuchtung in der Hauptverwaltung durch Bewegungsmelder gesteuerte LED-Elemente führte zu einer Senkung des Stromverbrauchs um fast ein Drittel bezogen auf den gesamten Standort. Zum 1. September haben wir eine Restrukturierung der Abteilung Immobilien & Bau vorgenommen, um hier perspektivisch eine höhere Plantreue zu erreichen, und sind froh, mit Frau Nadine Chamberlain eine sehr erfahrene und in Pflegeimmobilienkreisen hoch renommierte Geschäftsführerin für diesen Bereich gewonnen zu haben.

Im Bildungszentrum München haben wir ein Skills Lab eingerichtet, in dem Auszubildende anhand KI-gesteuerter Simulationspuppen Pflegesituationen lebensecht trainieren können. Zum Jahresende erhielten wir die sehr erfreuliche Nachricht, dass die Stadt München uns für diese Ausstattung nachträglich eine Förderung in Aussicht gestellt hat.

Zum 1. Januar konnten wir Frau Claudia Collet in ihr neues Amt als Stiftsdirektorin des Parkstifts St. Ulrich, Bad Krozingen, einführen, zum 1. Februar Herrn Michael Wagner in der Nachfolge von Frau Ursula Cieslar als Stiftsdirektor des Hanns-Seidel-Hauses, Ottobrunn, und zum 1. August Frau Christiane Reese als Stiftsdirektorin des Caroline Oetker Stifts, Bielefeld: Damit waren im Geschäftsjahr alle Hausleitungspositionen durchgängig besetzt.

Die turnusmäßig jährliche Anpassung unserer Pensionspreise im Stiftswohnen haben wir 2024 zum 1. Juli durchgeführt und dazu erstmalig die schriftliche Zustimmung aller Bewohner eingeholt, was auch durchgängig gelungen ist. Durch diese Maßnahme konnten wir unsere Umsatzerlöse in diesem Bereich um knapp 6 % steigern. Wir bedanken uns insbesondere bei allen Stiftsbeiräten für ihre stets konstruktive Begleitung unserer Erhöhungsbegehren.

Umsatzerlöse im Bereich Stiftswohnen +6%



ERTRAGS-, VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

ERTRAGSLAGE

Die Umsatzerlöse des Konzerns sind 2024 um € 10,7 Mio. auf knapp € 157 Mio. angestiegen. Ursächlich dafür waren bei annähernd gleichbleibender Auslastung unserer Einrichtungen vor allem die Preissteigerungen, die wir in den Bereichen Stiftswohnen, stationäre und ambulante Pflege sowie vor allem in der Klinik erzielen konnten.

6%
Lohnsteigerung

157 Mio.

Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse des Konzerns sind 2024 um € 10,7 Mio. auf knapp € 157 Mio. angestiegen

Die Personalkosten sind allerdings um 8,3 % auf € 91 Mio. angestiegen, bleiben damit aber im Verhältnis zu den Umsatzerlösen mit 58,1 % unter unserem Zielwert von 60 %. Ursache für den starken Anstieg war neben einer Lohnerhöhung um im Mittel 6 % über alle anwendbaren Vergütungssysteme die Ausschüttung einer Inflationsprämie in Höhe von € 1,7 Mio., was 2 % der Personalkosten entspricht und 2025 wieder wegfallen wird.

Die Abschreibungen enthalten 2024 unter anderem einen Sondereffekt in Höhe von € 6,4 Mio., der auf den Abbruch des Neubauprojekts „Waldschlössl“ am Starnberger See und die damit verbundene Ausbuchung der bisher als „Anlagen im Bau“ aktivierten Planungsleistungen zurückzuführen ist. Der Abbruch wurde von Aufsichtsrat und Vorstand am 27. September 2024 beschlossen.

Das Finanzergebnis ist im Vorjahresvergleich im Wesentlichen unverändert; aufgrund der hohen Abschreibung des Projekts „Waldschlössl“ erreichte der Konzern ein gerade noch positives Jahresergebnis von TEUR 31.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Die Bilanzsumme ist im Berichtsjahr um € 11 Mio. auf € 234 Mio. gesunken. Ursächlich dafür war auf der Aktivseite im Wesentlichen die Abschreibung auf das Projekt „Waldschlössl“, wodurch die Anlagen im Bau im Saldo um € 5,8 Mio. zurückgingen. Auch im Bereich der Bestandsimmobilien überstiegen die regulären Abschreibungen die Investitionen um € 3,3 Mio. Der Kassenbestand stieg durch die Veräußerung von kapitalmarktorientierten Wertpapieren um € 4,5 Mio. auf € 9,6 Mio. an; das übrige Umlaufvermögen blieb weitgehend unverändert.

Auf der Passivseite blieb das Eigenkapital aufgrund des neutralen Jahresergebnisses genau wie die Sonderposten und Rückstellungen weitgehend unverändert. Wesentliche Veränderungen gab es bei den Bankverbindlichkeiten, die sich aufgrund regulärer Tilgungsleistungen ohne entsprechende Darlehensneuaufnahme um € 10 Mio. reduzierten.

Der Finanzmittelfonds erhöhte sich um € 4,5 Mio. auf € 9,6 Mio. Einem operativen Cashflow von € 13,9 Mio. stand ein positiver Cashflow aus Investitionstätigkeit von € 2,0 Mio. gegenüber. Dieser resultiert aus Einzahlungen eines abgelösten Fonds aus dem Finanzanlagevermögen, die die Investitionsauszahlungen überwogen haben. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug € -11,4 Mio. und resultiert im Wesentlichen aus Auszahlungen für die Tilgung von Krediten.

Unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage schätzen wir insgesamt als gut ein.

FINANZIELLE UND NICHT FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Im Folgenden werden relevante finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren dargestellt. Diese dienen sowohl der internen Steuerung als auch der transparenten Kommunikation gegenüber Stakeholdern. Als gemeinnütziges Sozialunternehmen mit Fokus auf selbstzahlerische Wohn- und Pflegeangebote im Premiumsegment sind diese Indikatoren von besonderer Bedeutung für die nachhaltige und qualitativ hochwertige Leistungserbringung.

Daneben haben wir erneut eine Kundenbefragung durchgeführt: Nach erfolgreichen Pilotierungen in drei Einrichtungen wurde die Befragung 2024 zum ersten Mal vollständig digital administriert. Es freut uns sehr, dass wir insgesamt eine hohe Zufriedenheit unserer Bewohnerinnen und Bewohner feststellen konnten, welche sich u. a. in einer 95%-igen Weiterempfehlungsquote manifestiert. Zudem konnten wir in allen sieben Themenbereichen gute Durchschnittswerte erzielen und eine Verbesserung zu den Ergebnissen der Befragung aus dem Jahr 2021 feststellen.



Bewohner-Wohnzimmer im KWA Parkstift Bad Nauheim

NICHT FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

KWA verfolgt konsequent das Ziel, einen Fachkräfteanteil von über 60 % zu erreichen und langfristig zu halten – insbesondere in Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft. Dies wird durch die eigene KWA Akademie an den Standorten München, Pfarrkirchen und Bad Griesbach unterstützt. Im Jahr 2024 befanden sich in allen Bereichen insgesamt 130 Auszubildende in der beruflichen Ausbildung.

Pflege- und Betreuungsqualität

Die Pflegequalität wird fortlaufend nach den neuen Qualitätsprüfrichtlinien (seit 2019) überprüft. Diese beinhalten die Indikatorenhebung zur Ergebnisqualität sowie externe Prüfungen durch den Medizinischen Dienst (MD). KWA erreicht regelmäßig überdurchschnittliche Bewertungen, was die hohe Betreuungsqualität im selbstzahlerischen Premiumsegment unterstreicht.

FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Belegungsquote

Die Belegungsquote ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die wirtschaftliche Stabilität der Gesellschaft. Die Auslastung unserer Einrichtungen lag 2024 im Stiftswohnen mit 95 %, in der Klinik mit 94 % und im Pflegewohnen mit 93 % auf einem zufriedenstellenden und planmäßigen Niveau.

Konzernergebnis

Der Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2024 ein handelsrechtliches Jahresergebnis in Höhe von ca. TEUR 31 (Vj. € 5,4 Mio.).

PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

ALLGEMEINES

KWA ist wie jedes wirtschaftende Unternehmen gesamtwirtschaftlichen, branchen- und unternehmensspezifischen Risiken ausgesetzt. Diese Risiken können dazu führen, dass KWA seine gesetzten operativen und finanziellen Ziele nicht erreichen kann. Ziel des Risikomanagements ist es daher, diese Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und so weit wie möglich zu steuern. Die Beurteilung identifizierter Risiken erfolgt hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Auswirkungen auf das operative Ergebnis und der Liquiditätssituation. Im Folgenden sind Risiken und Chancen, die sich wesentlich auf die Vermögens-, Finanz-, oder Ertragslage auswirken können, zusammengefasst dargestellt. Etwaige Risiken werden hinsichtlich quantitativer und qualitativer Kriterien als hoch, mittel oder gering eingeschätzt.

In den folgenden Prognosen sind Annahmen enthalten, deren Eintritt nicht sicher ist. Sofern eine oder mehrere Annahmen nicht eintreffen, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen wesentlich von den dargestellten Prognosen abweichen.

RISIKOBERICHT

Risiken aufgrund von Fachkräftemangel (Risiko hoch)

Bereits heute fehlen in allen Pflegeberufen Fachkräfte und zunehmend auch Pflegefachhilfskräfte und Pflegehilfskräfte. Laut Prognosen des Statistischen Bundesamtes ist davon auszugehen, dass bis zum Jahr 2049 der Bedarf an Pflegekräften um ein Drittel auf 2,15 Millionen Arbeitskräfte steigt. Im Ergebnis erwartet diese Prognose eine Unterdeckung von 280.000 bis 690.000 Pflegekräften. Zu den extern induzierten Risiken, die alle Anbieter sozialer Dienstleistungen teilen, gehört damit primär der demografisch induzierte Arbeitskräftemangel, der sich im Sozialwesen aufgrund seiner strukturell geringen Finanzkraft besonders stark auswirkt. KWA versucht, sich durch die sorgfältige Auswahl seiner Führungskräfte und die kontinuierliche Weiterentwicklung seiner Vergütungsstrukturen als attraktiver Arbeitgeber im Markt zu positionieren.

2,15 Mio.
Pflegekräfte

braucht Deutschland bis zum Jahr 2049

Risiken aufgrund der staatlichen Haushaltslage (Risiko mittel)

Etwa 50 % der Umsatzerlöse von KWA hängen von den staatlichen Sozialsystemen ab. KWA verfolgt eine Strategie jährlicher Anpassung seiner Pflegesätze an die jeweils aktuelle Kostenstruktur, wobei wir prioritäre Bereiche mithilfe externer Berater selbst verhandeln und uns bei den übrigen Bereichen an die Abschlüsse unseres Spitzenverbands bpa e.V. anschließen. Dennoch bleibt ein nicht steuerbares, branchenimmanentes Risiko gesetzlicher Änderungen oder haushaltsbedingter Kürzungen, sodass eine liquiditätswirksame Weitergabe von Kostensteigerungen trotz aktueller gesetzlicher Ansprüche nicht vollständig gesichert ist. KWA reduziert dieses Risiko durch eine langfristige Fokussierung auf das weniger stark regulierte Stiftswohnen, wird aber aufgrund der bestehenden Ansprüche seiner Bewohner und Patienten gegen die Renten-, Kranken- und Pflegekassen eine gewisse Abhängigkeit von diesen behalten.

Sonstige Risiken (Risiko gering)

Die Risiken weiterer Pandemien, von Zinsänderungen, von geopolitisch induzierten Unterbrechungen der Energieversorgung ebenso wie das Risiko von Cyberangriffen müssen von mittelständischen Unternehmen wie KWA ohne eine Chance der Einflussnahme getragen werden. Der Umgang mit der Corona-Pandemie zeigt jedoch, dass die Organisation in der Lage ist, kurzfristig und effektiv auf externe Schocks zu reagieren.

Reputationsrisiken (Risiko mittel)

Personalen Dienstleistungen gegenüber vulnerablen Gruppen liegt das inhärente Risiko inne, dass Fehler einzelner Mitarbeiter von den Medien aufgegriffen und skandalisiert werden könnten. Daraus resultierende Reputationsschäden könnten sich mittelfristig auf die Nachfrage und damit auf die Umsatzerlöse bis hin zu einem Verlust der Kreditwürdigkeit oder einem Entzug der Gemeinnützigkeit auswirken. Möglichen Reputationsschäden durch Verstöße gegen Gesetze oder professionelle Standards wirkt KWA durch sein internes Kontrollsystem und regelmäßige Mitarbeiterschulungen auf allen Ebenen entgegen.

Risiken aufgrund neuer Mitbewerber (Risiko gering)

Die gestiegene Marktdynamik hat einen verstärkten Eintritt neuer Mitbewerber zur Folge, die am Markt mit neu gebauten Immobilien punkten. KWA investiert deshalb beständig in seine im Eigentum befindlichen Immobilien – mit dem Ziel der Erhaltung von deren Marktfähigkeit.

Die Modernisierung insbesondere der wasserführenden Leitungen wird dabei jedoch kapazitativ und finanziell kurzfristig nicht vollständig möglich sein. Daher verfolgt KWA parallel die Strategie vorsichtigen Wachstums durch die Entwicklung neuer Standorte.



Schwimmbad im
KWA Parkstift Bad Nauheim

CHANCENBERICHT

Positionierung im Premiumsegment durch Modernisierung und Erweiterung der Wohnstifte (hohe Chance)

Kurzfristige Wachstumschancen ergeben sich für KWA aus der möglichen Übernahme solitärer Premiumresidenzen, die aufgrund des erschwerten Marktumfelds die Einbindung in Konzernstrukturen suchen. Wir prüfen alle uns diesbezüglich erreichenden Angebote sorgfältig und stehen in einer konkreten Konstellation seit Februar 2024 in ernsthaften, wenn auch komplexen Verhandlungen.

Die konsequente Investition in die bauliche Modernisierung sowie die Erweiterung bestehender Wohnstifte – wie aktuell an den Standorten Unterhaching und Bad Griesbach – birgt großes Potenzial zur Attraktivitätssteigerung der Wohnangebote. Die neu geschaffenen oder sanierten Einheiten treffen den gehobenen Anspruch der Zielgruppe im selbstzahlerischen Bereich. Durch diese baulichen Maßnahmen erwarten wir eine nachhaltige Verbesserung der Auslastung und eine Erhöhung der Pensionspreise, was zu einer positiven Entwicklung der Betriebsergebnisse führen kann.

Gesamtaussage zur Chancen- und Risikolage:
Wir schätzen die Chancen- und Risikolage insgesamt als ausgewogen ein.

Stärkung der Arbeitgebermarke durch eigene Bildungszentren und gezielte Ausbildungs-offensive (mittlere Chance)

Mit den Bildungszentren in München, Pfarrkirchen und Bad Griesbach verfügt KWA über eine hervorragende Basis zur nachhaltigen Nachwuchsgewinnung und Bindung von Fachpersonal. Die steigenden Ausbildungszahlen in der Pflegefach- und Pflegefachhilfeausbildung zeigen, dass KWA als Ausbildungsstätte und Arbeitgeber zunehmend an Attraktivität gewinnt. Durch eine gezielte Verzahnung von Ausbildung, Praxisbegleitung und Übernahme-garantien nach Abschluss können langfristige Personalengpässe entschärft und Versorgungsqualität gesichert werden.

Digitalisierung interner Prozesse und Ausbau digitaler Pflege- und Verwaltungsstrukturen (mittlere Chance)

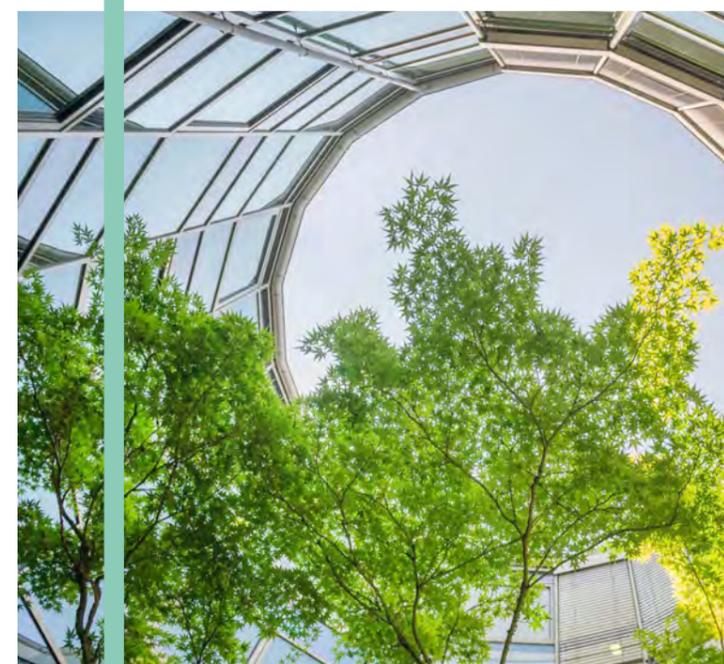
Die fortlaufende Digitalisierung – etwa durch die Einführung eines modernen Dokumentations-systems, digitalisierte Abrechnungsprozesse und IT-gestützte Dienstplanung – schafft Effizienz-gewinne in Verwaltung und Pflege, reduziert Schnittstellenverluste und erhöht die Transparenz. Zusätzlich entstehen durch digitale Kommunikationstools neue Möglichkeiten der Bewohner- und Angehörigenbindung (z. B. digitale Besuchsplanung, Telepflege). Diese strategische Entwicklung kann zu einer Kostenreduktion bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung führen.

PROGNOSEBERICHT

KWA ist mit seinen Wohn-, Rehabilitations- und Bildungsangeboten im Altenhilfesektor tätig, der aufgrund der demografischen Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten keine Herausforderungen auf der Nachfrageseite erleben wird. Begrenzender Faktor ist vielmehr (ebenfalls demografisch bedingt) die Verfügbarkeit von potenziellen Mitarbeitern, insbesondere in den Bereichen Pflege, Küche und Hauswirtschaft; ein weiterer begrenzender Faktor ist zudem die traditionell hohe Abhängigkeit der Branche von staatlichen Kostenträgern.

Kerngeschäft von KWA ist mit dem Stiftswohnen ein weitgehend selbstzahlerisch getragenes Produkt, das – eine weiterhin durchgängig hohe Leistungsqualität vorausgesetzt – Kostensteigerungen insbesondere im Bereich der Personalkosten weiterhin wird refinanzieren können. Daher fokussieren wir uns derzeit mit der Verhandlung eines Haustarifvertrags sowie der Entwicklung nicht monetärer Incentives auf unsere Arbeitgeberattraktivität, um die von unseren Bewohnern erwartete Dienstleistungsqualität aufrechterhalten zu können. Daneben gehen wir mit der Einführung von Reinigungs- und Servicerobotern auch erste, unsere Mitarbeiter entlastende Digitalisierungsschritte.

Das Geschäftsjahr 2025 hat sich im ersten Quartal sowohl GuV- als auch bilanzseitig weitgehend plankonform entwickelt. Insgesamt rechnen wir für 2025 mit einer Steigerung der Konzernumsatzerlöse um ca. 7%.



“Das Geschäftsjahr 2025 hat sich im ersten Quartal sowohl GuV- als auch bilanzseitig weitgehend plankonform entwickelt.“

Am 19. Februar 2024 haben wir in einem ganztägigen Workshop unter Beteiligung sowohl leitender Mitarbeiter als auch des Gesamtbetriebsrats unser Projekt zur Verbesserung der Nachhaltigkeit mit einer Wesentlichkeitsanalyse begonnen. Ziel ist einerseits, in einem priorisierten schrittweisen Prozess Stellschrauben zur Verbesserung unserer Nachhaltigkeit in den Dimensionen Soziales, Umwelt und Führung (ESG) zu identifizieren und umzusetzen, und andererseits, die so erzielten Erfolge ab 2026 auch europarechtskonform zu dokumentieren. Bei diesem Projekt unterstützen uns sowohl unsere Aktionärin Frau Prof. Dr. Martina Wegner von der Hochschule München als auch die Beratungsgesellschaft SozialGestaltung GmbH, Köln. Als erste Maßnahmen haben wir zum 1. Mai einen KWA-Energiemanager eingestellt, zum 17. Juni eine neue Reise- und Firmenwagenrichtlinie mit jeweils stärkerer Gewichtung der Umweltaspekte verabschiedet und den konzernweiten Stromeinkauf ab Januar 2025 auf Ökostrom umgestellt.

DR. JOHANNES RÜCKERT
Vorstand

Unterhaching, am 31. März 2025

Berichte aus den Arbeitsbereichen und Abteilungen



Die Arbeit von KWA lebt von der Vielfalt der Menschen und der Bereiche, in denen sie wirken. Alle Teams tragen dazu bei, unsere Angebote weiterzuentwickeln, die Lebensqualität unserer Bewohnerinnen und Bewohner zu sichern und KWA nachhaltig für die Zukunft aufzustellen.

Ob im Hintergrund oder im Kontakt mit unseren Kunden – überall zeigt sich unser gemeinsames Verständnis von Verantwortung, Qualität und Innovation. Die folgenden Berichte geben Einblicke in Projekte, Fortschritte und Herausforderungen – und zeigen, wie unsere Mitarbeitenden mit Engagement und Fachkompetenz das Herz von KWA ausmachen.



Badezimmer im
KWA Luise-Kieselbach-Haus

Die Sanierung der Badezimmer in allen Häusern sorgt für Wohlfühlkomfort



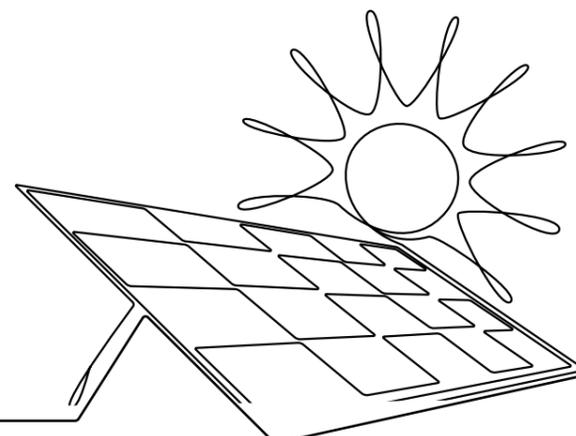
IMMOBILIEN UND BAU

Die Abteilung Immobilien hat 2024 wesentliche Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen erfolgreich umgesetzt und die Weichen für eine nachhaltige Entwicklung der Immobilien gestellt. Insbesondere die Bemühungen im Bereich der energetischen Sanierung zahlen auf eine nachhaltigere Weiterentwicklung unserer Standorte ein. Die Abteilung Immobilien und Bau hat sich zudem personell neu aufgestellt, um den gestiegenen Anforderungen – insbesondere in den Bereichen „baulicher Brandschutz“ und „Energiemanagement“ – gerecht zu werden.

Im Berichtszeitraum wurden in mehreren Häusern umfangreiche Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen durchgeführt. Dazu zählen die Erneuerung von Heizungsanlagen, beispielsweise im KWA Stift Brunneck und im KWA Albstift Aalen, sowie der Austausch von Handläufen und die Abdichtung von Lichtkuppeln. Auch die Erneuerung von Aufzugsanlagen an den Standorten in Baden-Baden und Ottobrunn und die Optimierung der Lüftungsanlagen in Berlin standen auf der Agenda.

In allen Häusern wurden Badezimmer und Apartments bei Bewohnerwechseln saniert, um den Komfort und die Qualität der Wohnräume zu verbessern. Die Sicherheitsbeleuchtung wurde in verschiedenen Einrichtungen erneuert und erweitert, etwa im KWA Albstift Aalen und im KWA Parkstift Rosenau.

Ein bedeutendes Projekt ist der umfassende Küchenausbau im KWA Stift am Parksee, für das eine Interimsküche eingerichtet wurde. Die Arbeiten an diesem, zurzeit größten Projekt werden voraussichtlich bis Herbst 2025 andauern.

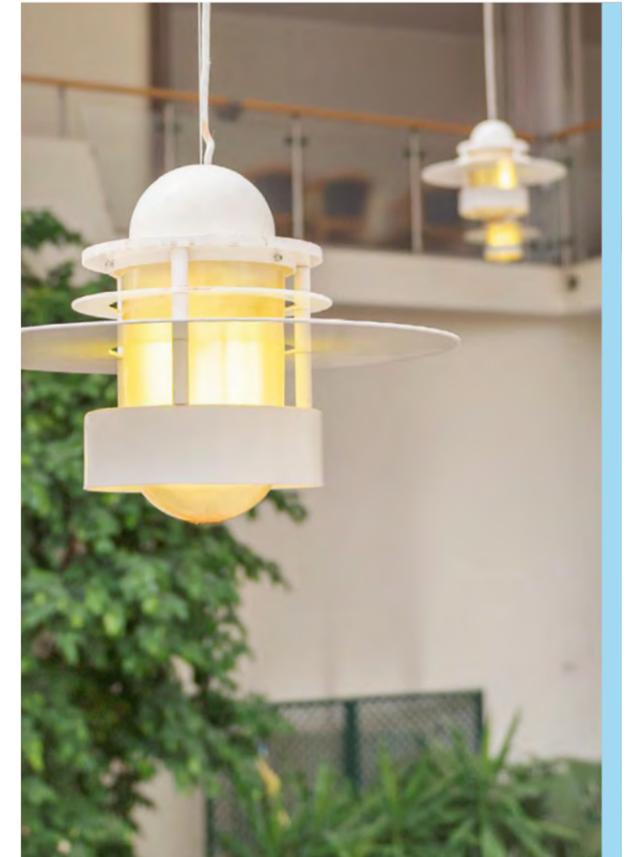


Für das Jahr 2025 sind weitere Modernisierungen und Sanierungen geplant, insbesondere im Bereich der Aufzüge.

Auch im Bereich des Brandschutzes wurden diverse bauliche Maßnahmen realisiert, darunter die Schließung von Brandschotts sowie Arbeiten an Sprinkler- und Brandmeldeanlagen in unseren Einrichtungen in Aalen und Bad Nauheim.

Zwei weitere Einrichtungen konnten erfolgreich ans Fernwärmenetz angeschlossen werden. Dadurch wird eine nachhaltige Wärmeversorgung sichergestellt. Zudem wurden in der Tiefgarage der Hauptverwaltung Bewegungsmelder installiert und die Lüftungslänge optimiert. Allein diese Maßnahme führte zu einer monatlichen Einsparung von etwa 3000 kWh. Durch ein Monitoring-Tool unseres Stromanbieters konnte festgestellt werden, dass an einem Standort der Verbrauch um 1500 kWh gestiegen war. Die Ursache hierfür war eine Küchenlüftung, die rund um die Uhr auf voller Leistung lief. Nachdem dieses Problem erkannt wurde, wurde die Lüftung angepasst und das Personal entsprechend eingewiesen.

Für alle relevanten Gebäude wurden Förderanträge für energetische Sanierungen und CO₂-Reduktionen eingereicht, um auch künftig von staatlichen Zuschüssen profitieren zu können. Dennoch besteht weiterhin Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Förderlandschaft nach den Regierungsneuwahlen im Februar 2025.



In den kommenden Jahren sollen weitere Standorte mit Photovoltaikanlagen ausgestattet werden. Hierfür werden derzeit potenzielle Synergien geprüft.





MARKETING UND KUNDENKOMMUNIKATION

2024 hat KWA die Weichen für eine noch stärker zielgruppenspezifische Kommunikation gestellt. Der kontinuierliche Ausbau und die Weiterentwicklung der Kommunikationskanäle und -plattformen spiegeln die dynamische Entwicklung des Unternehmens wider und bringen die KWA-Kernwerte noch deutlicher zum Ausdruck.

NEWS UND INSIGHTS

Jetzt auch standortspezifisch: www.kwa.de. Die Corporate Website wurde als zentraler Kommunikationskanal um wichtige Funktionen erweitert. Mit der Einführung eines Blog-Moduls können nun Neuigkeiten aus den einzelnen Häusern sowie Beiträge aus dem Kundenmagazin Alternovum zentral und übersichtlich eingebunden und schnell abgerufen werden. Bei der Suche nach Standortnews unterstützt eine innovative und nutzerfreundliche Tagging-Funktion.

NEUES PFLEGEKONZEPT

Informationsmaterial im neuen Look. Ein weiteres wichtiges Projekt war die Gestaltung und Umsetzung des Informationsmaterials zum neuen KWA-Pflegekonzept: Leitbild, Booklet, Pflegekompass und Reflexionskarten sind nun inhaltlich geschärft, optisch ansprechend und zielgruppenorientiert umgesetzt.



Booklet: Neues KWA-Pflegekonzept



WEITERENTWICKLUNG DES KWA-MARKENPORTALS

Zentrales Portal für alle Kommunikationsmaterialien. Die Grundlagen für das KWA-Markenportal wurden gelegt. Über dieses Portal werden die Häuser sämtliche KWA-Materialien – von der Geburtstagskarte über T-Shirts bis zur Hausbroschüre – direkt bestellen und herunterladen können.

AUSBLICK

Für 2025 stehen weitere Schritte an. Die Fertigstellung des Konzepts und Designs der Website für die KWA Bildungszentren sowie die Imagefilme für das KWA Stift Rottal und die KWA Klinik Stift Rottal, die 2025 live geschaltet werden. Mit diesen Maßnahmen setzt KWA auf eine einheitliche Kommunikation, die nicht nur die Services und Angebote transparent und zugänglich macht, sondern vor allem das Vertrauen und die Wertschätzung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Mitarbeitenden stärkt.

JUBILÄEN UND FEIERLICHE EREIGNISSE

Nachhaltige Präsenz und wertvolle Interviews. Bei mehreren Jubiläen unterstützte das Marketingteam die feierlichen Ereignisse in der Vorbereitung und bei der Durchführung. Hervorzuheben ist das Jubiläum der KWA Betriebs- und Service-Gesellschaft gGmbH, bei dem das Team mit Interviews und Hintergrundberichten zum Bestehen der Unternehmenstochter und ihrer Erfolgsgeschichte beitrug.

132
neue Mitgliedschaften



KWA REISEN

Ob Flusskreuzfahrten auf Seine und Rhein oder komfortable Busreisen nach Prag und Südtirol: Auch 2024 bot KWA Reisen wieder unvergessliche Reiseerlebnisse. Die seniorenrechtlichen Reisen verbinden kulturelle Höhepunkte mit individueller Betreuung durch erfahrene Mitarbeitende.

Besonders erfreulich: Die 2023 neu gestalteten Reiseflyer und die Website www.kwa.de/reisen wurden hervorragend angenommen und haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Reisen für das Jahr 2024 innerhalb kurzer Zeit ausgebucht waren. Dank sorgfältiger Planung, flexibler Tagesprogramme und eines durchdachten Servicekonzepts genießen die Teilnehmenden nicht nur neue Eindrücke, sondern auch eine rundum entspannte Urlaubsatmosphäre.

KWA CLUB

	Anzahl
KWA Clubmitglieder	1381
Neue Mitgliedschaften	132
Beendete Mitgliedschaften	81
Weibliche Mitglieder	920
Männliche Mitglieder	461
Mitgliederpaare	273



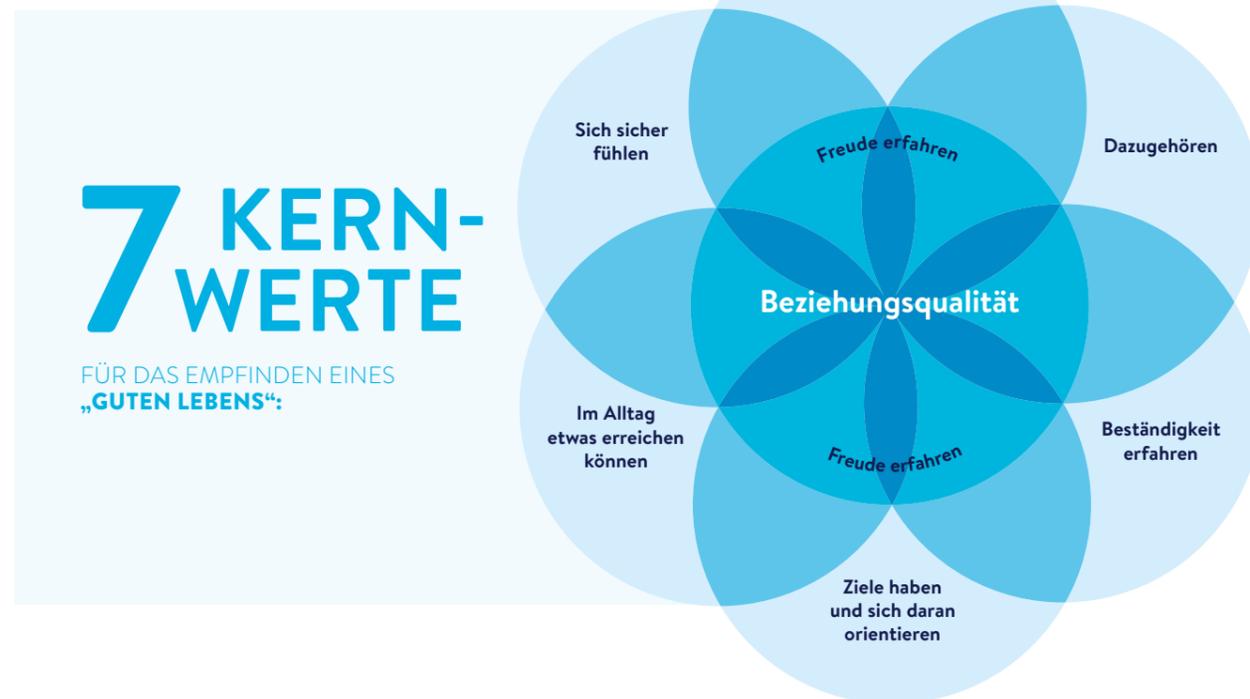
BEGLEITUNG UND PFLEGE (BuP)

QUALITÄT, KOMPETENZ UND ZUKUNFTSFÄHIGE STRUKTUREN

KWA setzt auf moderne, professionelle und zukunfts-fähige Pflege- und Begleitungskonzepte, die sowohl die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner als auch die Anforderungen an eine zeitgemäße Organisationsentwicklung berücksichtigen. Die enge Zusammenarbeit innerhalb der Fachfamilie sowie die kontinuierliche Entwicklung und Begleitung der Leitungskräfte bilden die Basis für die hohe Pflegequalität.

Wichtiger Meilenstein war die Fertigstellung des KWA-Konzepts für Begleitung und Pflege. Es wurde gemeinsam mit den Leitungskräften der Fachfamilie erarbeitet und genießt dadurch hohe Akzeptanz. Das Konzept schafft Transparenz sowohl innerhalb von KWA als auch gegenüber Dritten wie Angehörigen und Behörden. Gleichzeitig dient es als Reflexionsrahmen für zukünftige Projekte und Maßnahmen.

KWA-Konzept für Begleitung und Pflege



FORTSCHRITTE UND SCHWER- PUNKTE 2024

- 1 Pflegeausbildung bei KWA**
Eine systematische Bestandserhebung zur Ausbildungssituation an den Standorten wurde durchgeführt.
- 2 Praxiscurriculum**
In Zusammenarbeit mit den Praxisanleitenden entstand ein praxisnahes und zeitgemäßes Curriculum. Es berücksichtigt die Integration vorbehaltener Tätigkeiten, die methodisch- didaktische Ausgestaltung der Praxisanleitung sowie eine einrichtungsindividuelle Umsetzung.
- 3 Pilotaudit Fachfamilie Begleitung und Pflege**
Auf Basis einer systematischen Ist-Erfassung ausgewählter Parameter zur Beziehungsgestaltung in Pflegesituationen können Stärken abgeleitet und gezielt weiterentwickelt werden.
- 4 Pflegecontrolling**
Das neu aufgebaute Controlling-Tool für den stationären Bereich ermöglicht eine transparente und effiziente Steuerung pflegerischer Prozesse.
- 5 Optimierung organisatorischer Prozesse**
Fachstandards, Touren- und Dienstplanung, Dokumentation sowie die mobile Erfassung sind optimiert, um den Pflegealltag effizienter und praxisnaher zu gestalten.



AUSBLICK AUF 2025

Der Fokus wird nun verstärkt auf Haltungsthemen an allen Standorten liegen. Insbesondere die Themen Validation und Kinästhetik rücken in den Mittelpunkt, um die Beziehungsqualität in der Pflege weiter zu stärken. Zudem stehen die optimierte organisatorische Gestaltung von Touren- und Dienstplanung, Rollenprofilen und Teamarbeit sowie die Delegation von Aufgaben auf der Agenda. Ein weiteres Kernthema ist die Kompetenzorientierung im Mitarbeiterinsatz. Die Operationalisierung von Kompetenzmodel- len bildet die Grundlage für die Bewertung und Delegation pflegerischer Aufgaben – immer mit Blick auf die individuelle Bewohnersituation. Die Praxisanleitenden werden aktiv in die Umsetzung und Weiterentwicklung dieses Modells eingebunden. Mit diesen Maßnahmen setzt KWA auch in Zukunft auf höchste Pflegequalität, transparente Prozesse und eine nachhaltige Entwicklung der Fachfamilie Begleitung und Pflege.





PERSONALMANAGEMENT

Der Mensch steht im Mittelpunkt des Wirkens von KWA, ganz gleich aus welcher Perspektive. Im Fokus des Personalmanagements liegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens, das Fundament eines jeden sozialen Dienstleistungsunternehmens. Zur Stärkung dessen wurden im Berichtsjahr zahlreiche Maßnahmen vorangetrieben und angestoßen, um KWA nachhaltig als verlässlichen, fairen und attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Die zum Jahresende 2023 gestartete Initiative der Geschäftsleitung zur Vereinheitlichung des heterogenen Vergütungssystems im Konzern wurde mit Nachdruck weitergeführt. Nach einvernehmlichen Gesprächen mit der Arbeitnehmervertretung wurde gegenüber Verdi die offizielle Aufforderung zur Verhandlung eines Haustarifvertrages ausgesprochen. Sondierungsgespräche im Sommer 2024 mit der Gewerkschaft mündeten in einen Beschluss von Verdi im Herbst 2024 zur Aufnahme von Verhandlungen für einen Haustarifvertrag mit KWA. Dem Ziel, die Einführung eines ausgewogenen und transparenten Vergütungssystems für Mitarbeitende aller Berufsgruppen, sind wir damit einen großen Schritt nähergekommen.

Eine Arbeitsgruppe mit Vertretern unterschiedlicher Professionen hat sich im Berichtsjahr mit den Zusatzleistungen für Mitarbeitende beschäftigt. Die an den 19 Standorten bestehenden Benefits wurden gesammelt, besprochen und vereinheitlicht, ohne regionale Besonderheiten außer Acht zu lassen. Zudem wurden neue, attraktive und durch die Belegschaft sowie Bewerbende häufig nachgefragte Benefits beschlossenen. Im kommenden Jahr dürfen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Kooperationen mit Wellpass und Bikeleasing sowie die Bezuschussung des Deutschlandtickets freuen. Außerdem konnte das renommierte Fürstenberg Institut für eine Zusammenarbeit

gewonnen werden, welches Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Lebenskrisen beratend zur Seite steht.

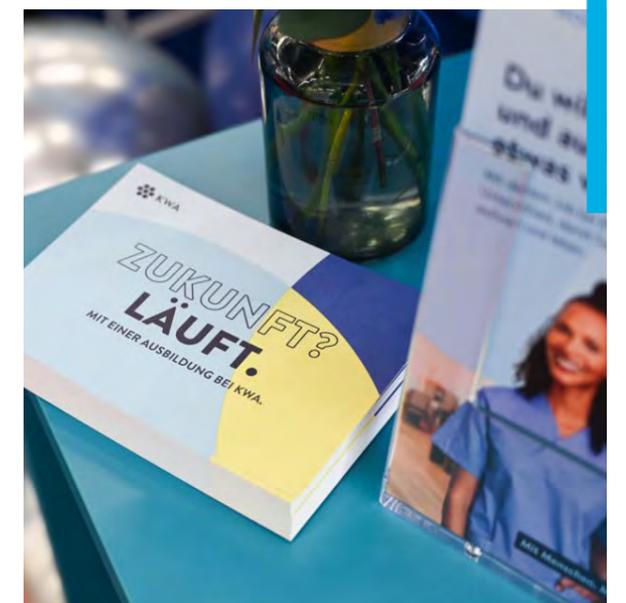
KWA möchte seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein zuverlässiger und fairer Partner sein. Neben Vergütung und Zusatzleistungen gehören dazu klare Vereinbarungen und transparente Regelungen. Vor diesem Hintergrund konnten im Jahr 2024 durch den Arbeitgeber initiierte Gesamtbetriebsvereinbarungen zum Wohle der Belegschaft abgeschlossen werden, darunter die Regelung zur Vergabe von Werksmietwohnungen und eine Vereinbarung zur Auszahlung von Mitarbeiterwerbepremien.

EMPLOYER BRANDING

Auf der Jobmesse und im Internet: Im Jahr 2024 stand die Stärkung unseres Arbeitgeberimages ebenfalls weit oben auf der Agenda. Im Februar präsentierte sich KWA erneut auf der Jobmesse München – mit einem modernen, einladenden Messestand, der unser Unternehmen als zukunftsicheren und attraktiven Arbeitgeber in Szene setzte. Auch die Standorte außerhalb Münchens nahmen an regionalen Ausbildungsmessen teil und standen potenziellen Bewerbern für Fragen zur Verfügung. In Zusammenarbeit mit dem Marketingteam und externen Experten wurde die Neukonzeption und Gestaltung der Karriere- und Ausbildungsseite in die Wege geleitet. Mit klarem Fokus auf Benutzerfreundlichkeit (UX) und Suchmaschinenoptimierung (SEO) werden die neuen Seiten 2025 online gehen und KWA als Arbeitgeber noch sichtbarer und attraktiver positionieren.

Solange mein Herz voller Liebe und der Kopf meiner Mit.Menschen voller Torheit ist, wird es mir nie an Dingen mangeln, worüber ich schreiben kann.

frei nach Heinrich Heine





KWA BETRIEBS- UND SERVICE GGMBH (KBS)

GASTRONOMIE

Die KWA-Gastronomie hat sich im Berichtsjahr sowohl inhaltlich als auch wirtschaftlich positiv entwickelt. Die entstandenen Kosten konnten durch gezielte Preisanpassungen ausgeglichen werden. Zudem hat die Nutzung von SAP VPM im gesamten Jahr die Erwartungen hinsichtlich eines effizienten Lebensmitteleinsatzes erfüllt.

Im Berichtsjahr wurden insgesamt 2,57 Millionen Mahlzeiten ausgegeben, im Vergleich zu 2,64 Millionen im Vorjahr. Die Differenz ist hauptsächlich auf die ganzjährige Beendigung externer Kunden zurückzuführen, darunter die Schulen in Unterhaching, welche aufgrund der Umbauarbeiten nicht beliefert werden konnten sowie die geringere Anzahl an Menüservices in Ottobrunn und Konstanz, welche durch einen Mangel an Fahrern bedingt wurde.

Die Ergebnisse der Kundenbefragung 2024 bestätigen die hohe Zufriedenheit der Bewohner mit der KWA-Kulinarik. In den Themenbereichen „Vielfalt/Auswahl“ sowie „Interesse der Küchenleitung an der Bewohnerzufriedenheit“ wurden Verbesserungspotenziale identifiziert. Darauf aufbauend wurden bereits Maßnahmen eingeleitet, um die Qualität und Zufriedenheit künftig weiter zu steigern.



Im Rahmen eines Pilotprojekts in Baden-Württemberg testen wir das Angebot an Bio-Lebensmitteln im Projekt „Bio gemeinsam genießen“. Der Anteil vegetarischer und veganer Gerichte im wöchentlichen Menüplan hat sich deutlich erhöht. Diese Anpassung der Speiseoptionen dient dazu, den wachsenden Wunsch unserer Bewohnerinnen und Bewohner nach nachhaltiger und gesünderer bzw. fleischarmerer Ernährung zu erfüllen.

HAUSWIRTSCHAFT

Im Bereich der Hauswirtschaft schreitet die Digitalisierung und der Einsatz von Robotik voran. An drei Standorten wurden verschiedene Reinigungsroboter erfolgreich getestet. Der Roll-out an alle Standorte ist geplant, die ersten Geräte sind bereits geliefert und installiert. Damit setzt KWA einen weiteren Schritt in Richtung effizienterer und innovativer Hauswirtschaftsprozesse.



2,57 Mio
Mahlzeiten
2024



Stationszimmer im KWA Georg-Brauchle-Haus



IT

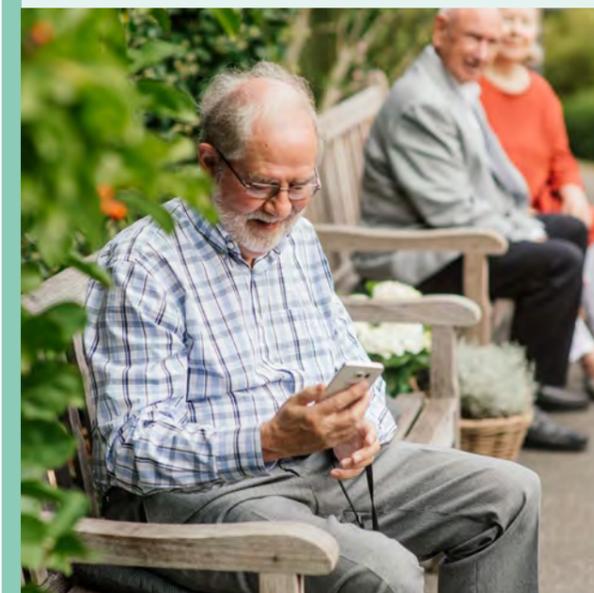
Die Digitalisierung von Prozessen ist ein zentraler Bestandteil der modernen Wirtschaft und Gesellschaft. In einer Welt, die zunehmend von Technologie geprägt ist, verändert die Digitalisierung nicht nur Geschäftsabläufe, sondern auch die Art und Weise, wie Menschen kommunizieren, arbeiten und leben. In Unternehmen führt sie zu einer stärkeren Automatisierung und einer veränderten Arbeitsplatzstruktur. Routineaufgaben werden zunehmend von Softwarelösungen übernommen, während der Bedarf an qualifizierten IT-Fachkräften steigt.

Eine interne Analyse zeigt, dass KWA derzeit ca. 1600 verschiedene Softwareversionen im Einsatz hat. Darunter befinden sich nicht nur unterschiedliche Anwendungen, sondern auch verschiedene Versionen der einzelnen Anwendungen. Durch einen gezielten Einsatz von Tools, wie etwa der Baramundi Management Suite, sollen diese zukünftig konsolidiert und regelmäßig upgedatet werden.

1600

Softwareversionen

Durch einen gezielten Einsatz von Tools sollen diese zukünftig konsolidiert und regelmäßig upgedatet werden



Trotz der vielen Vorteile bringt die Digitalisierung auch Herausforderungen mit sich: Das Risiko von Cyberangriffen und Datenmissbrauch steigt. Die Umstellung auf digitale Prozesse erfordert oft erhebliche Investitionen und vor allem technisches Know-how, Mitarbeitende müssen im Umgang mit neuen Technologien geschult und motiviert werden.

Inzwischen sind bei KWA insgesamt 850 Computer sowie 450 Smartphones und mobile Geräte zur Pflegedokumentation im Einsatz. Die Applikationen und Daten werden von 110 Servern in einer privaten Cloud bereitgestellt. Um die Sicherheit der Daten und der KWA-IT-Landschaft zu gewährleisten, arbeitet die KWA-IT mit unserem Rechenzentrums-Dienstleister kontinuierlich an der Optimierung der Sicherheit. So gab es 2024 erstmalig sogenannte IT-Penetrationstests in unserem Rechenzentrum zur Identifizierung von Schwachstellen. Diese werden ab sofort regelmäßig durchgeführt und anschließend abgearbeitet. Konsequenterweise bleiben wir bei der Abschottung unserer IT-Systeme, damit potenziellen Gefahren durch Cyberkriminalität vorgebeugt werden kann. Da sich die IT-Landschaft rasant verändert und ständig neue Gefahrenquellen entstehen, die nicht immer verhindert werden können, wurde zusätzlich eine Security Police abgeschlossen. Abschließend sollen konzernweite Schulungen Mitarbeiter für Phishing-Mails sensibilisieren und auch an dieser Stelle das Risiko so gering wie möglich halten.

Ein Meilenstein wird die Einführung des Dokumentenmanagementsystems Roxtra zur Jahresmitte 2025 sein, deren Einsatz im Berichtsjahr maßgeblich vorbereitet wurde. Zusätzlich erweitert durch ein Prozessmodul können Abläufe künftig digital abgebildet werden und Formulare wie auch andere Vorlagen für alle Standorte zur Verfügung gestellt werden, was den Informationsfluss vereinfacht und eine effizientere Bearbeitung ermöglicht. Zudem gewährleistet das integrierte Maßnahmenmodul eine transparente Nachverfolgung langfristiger Projekte über alle Unternehmensebenen hinweg und löst viele Excel-Listen bei KWA ab. Die Einführung eines zentralen Vertragsmanagements sorgt darüber hinaus für eine verbesserte Transparenz – insbesondere an der Schnittstelle zwischen Hauptverwaltung und den Standorten.

Im Jahr 2024 konnten einige mehrjährige Projekte erfolgreich abgeschlossen werden. Darunter beispielsweise der Austausch aller konzernweit eingesetzten Drucker durch ca. 170 zentrale Multifunktionsgeräte mit Pull-Print-Konzept.

Der Druckeraustausch ermöglichte eine Reduzierung aller eingesetzten Geräte um 30 % und brachte weitere Vorteile mit sich:

- 1 **Erhöhte Funktionalität** durch Follow-me-Print und Scan-to-me-Funktion
- 2 **Datenschutz** durch Abholung der Druckaufträge mit PIN oder Schlüssel
- 3 **Automatisierte Tonerbestellung**
- 4 **Vereinfachte Bereitstellung** zum Drucken/Scannen/Kopieren ohne IT



Als weiteren Schritt für einen nachhaltigeren Ressourceneinsatz sollen weitere Scanner und Faxgeräte durch das System abgelöst werden. Durch die Anbindung aller Standorte an das digitale Gesundheitssystem der Gematik soll darüber hinaus die digitale Kommunikation mit Ärzten und Apotheken vereinfacht werden und das Faxen gänzlich obsolet werden. Wir sind gespannt.



RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLING

Digitalisierung bezeichnet die Umwandlung analoger Prozesse und Informationen in digitale Formate. Dies ermöglicht eine effizientere Datenverarbeitung, schnellere Kommunikation und die Automatisierung von Arbeitsabläufen. Auch in Bereichen wie Verwaltung, Bildung und Gesundheitswesen spielt die Digitalisierung eine immer größere Rolle. KWA nutzt digitale Technologien, um Prozesse zu optimieren, Kosten zu senken und seine Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

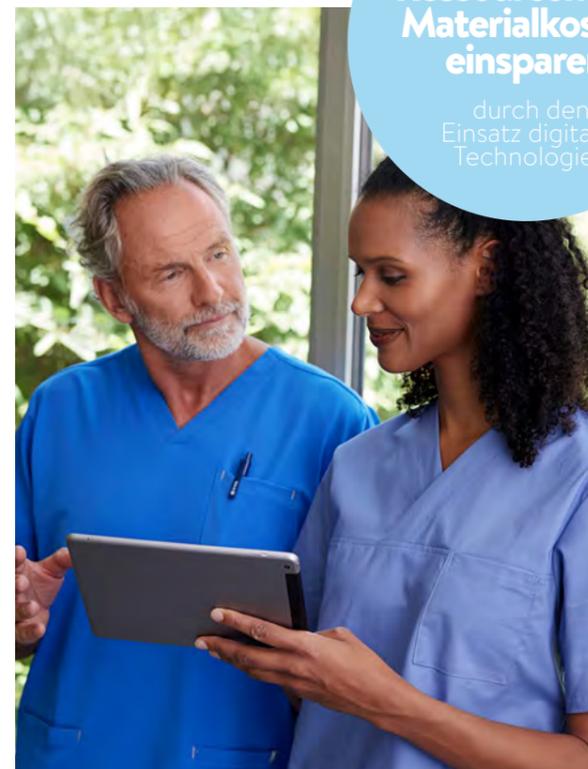
Insbesondere der Bereich Rechnungswesen profitiert von diesen Entwicklungen, etwa durch eine Reduktion des Zeitaufwands, eine Minimierung möglicher Fehlerquellen und automatisierte Abläufe. Digitale Systeme erleichtern die Nachverfolgbarkeit und Dokumentation, was für einen reibungslosen und reversionssicheren buchhalterischen Ablauf sorgt. In den vergangenen Jahren wurden diesbezüglich zahlreiche Maßnahmen, wie beispielsweise die Einführung von SAP oder der Dokumentenmanagementsoftware DocuWare, unternommen.

Diese bieten nicht nur im Alltag, sondern auch bei der jährlichen Jahresabschlussprüfung zahlreiche Vorteile:

- 1 **Automatisierte Datenübertragung**
Durch den Einsatz digitaler Schnittstellen werden Finanzdaten automatisch aus den Systemen übernommen, was manuelle Eingaben und Fehler reduziert.
- 2 **Einsatz von Prüfsoftware**
Spezialisierte Softwaretools ermöglichen eine schnellere Analyse großer Datenmengen, identifizieren Unstimmigkeiten und erleichtern die Risikoanalyse.
- 3 **Digitale Dokumentenablage**
Alle relevanten Dokumente sind zentral und digital verfügbar, was den Zugriff und die Prüfung deutlich beschleunigt.
- 4 **Echtzeit-Reporting**
Digitale Systeme liefern aktuelle Berichte und Status-Updates, sodass die Prüfer stets auf dem neuesten Stand sind und keine zeitaufwendigen Nachfragen notwendig sind.
- 5 **Automatisierte Plausibilitätsprüfungen**
Durch vordefinierte Regeln in den Systemen können Unstimmigkeiten sofort erkannt werden, was die Prüfung effizienter macht und Kosten einspart.

Der beauftragte Prüfer hat die Prüfung entsprechend der gesetzlichen Vorgaben sorgfältig durchgeführt, die Prozesse gewürdigt und keine wesentlichen Feststellungen getätigt. Wie in den Vorjahren erteilt der Abschlussprüfer im Geschäftsjahr 2024 einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk aller Einzelabschlüsse sowie des Konzernabschlusses, der die Ordnungsmäßigkeit bestätigt.

Bei all der Digitalisierung darf die menschliche Ebene jedoch nicht vernachlässigt werden. Denn obwohl im Rechnungswesen per Definition der Fokus auf Zahlen, Daten, Fakten liegt, hat KWA den Anspruch, Nachvollziehbarkeit und Transparenz herzustellen. Deshalb wurde bei der Pensionspreiserhöhung mit den Stiftsbeiräten eines jeden Standorts das persönliche Gespräch gesucht, um Fragen zu beantworten und den Austausch zu fördern. Schließlich wurde die Erhöhung für jeden Bewohner schriftlich begründet und auch die Unterschrift aller Bewohner eingeholt. Nicht zuletzt, um die Zustimmung eines jeden Einzelnen sicherzustellen.



Personelle Ressourcen und Materialkosten einsparen

durch den Einsatz digitaler Technologien



QUALITÄTSMANAGEMENT

WERTEBASIERT, TRANSPARENT, ZUKUNFTSORIENTIERT

Das Qualitätsmanagement von KWA basiert auf einer klaren werteorientierten Haltung. Die sieben Kernwerte – Freude, Wertschätzung, Gemeinschaft, Kontinuität, Zielorientierung, Wirksamkeit und Sicherheit – bilden das Fundament allen Handelns und prägen den Umgang mit Bewohnerinnen, Bewohnern und Mitarbeitenden gleichermaßen. 2024 stand im Zeichen der Weiterentwicklung dieser Werte im praktischen Alltag: In gemeinsamen Reflexionsprozessen mit den Fachfamilien, Hausleitungen und Qualitätsbeauftragten ging es neben den Werten selbst auch darum, wie diese in bestehenden und neu entstehenden Strukturen gelebt werden können. Ziel ist es, eine Unternehmenskultur zu fördern, die sinnvolle, verständliche und angemessene Rahmenbedingungen für alle schafft. Mit zahlreichen Maßnahmen stellt KWA sicher, dass Qualitätsmanagement nicht nur als formales System verstanden wird, sondern als täglicher Anspruch für Transparenz, Verlässlichkeit und eine kontinuierliche Weiterentwicklung.

KONTINUITÄT
FREUDE
WIRKSAMKEIT
WERTSCHÄTZUNG
GEMEINSCHAFT
SICHERHEIT
ZIELORIENTIERUNG

STRUKTURELLE WEITERENTWICKLUNG

Synergien nutzen, Kommunikation stärken: Die enge Begleitung der Qualitätsbeauftragten (QB) sowie der Hausleitungen und Fachfamilien war auch 2024 ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements. Regelmäßige Jour-Fixe-Termine ermöglichten einen strukturierten Austausch, um Verantwortlichkeiten weiter zu schärfen und neue Qualitätsbeauftragte effizient in ihre Rolle einzuarbeiten. Ein weiteres Thema bildete die Vereinheitlichung der QM-Systeme in den KWA Bildungszentren. Ziel war hier der Startschuss für die Übertragung bewährter Strukturen aus dem KWA-Qualitätsmanagement sowie das Schaffen von Synergien zwischen den drei Bildungsstandorten und somit die Stärkung der Zusammenarbeit.

PROJEKTMANAGEMENT: TRANSPARENZ UND PRAXISNAHE LÖSUNGEN

Eine effektive Kommunikation und transparente Projektorganisation sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Weiterentwicklung des KWA-Qualitätsmanagements. 2024 wurde eine neue Prozessbeschreibung für das Projektmanagement erarbeitet und fest in die Besprechungskultur integriert. Besonderer Wert lag dabei auf der Verbindung zentraler und dezentraler Projekte, um Synergien zwischen verschiedenen Bereichen und Standorten zu fördern. Gleichzeitig wurde die Projektorganisation so ausgerichtet, dass sich Mitarbeitende aus unterschiedlichen Ebenen und Fachbereichen aktiv einbringen können – für praxisnahe Lösungen.

DIGITALE KUNDENBEFRAGUNG

Vom Feedback zur konkreten Maßnahme: Mit der ersten vollständig digitalen Kundenbefragung hat KWA 2024 einen wichtigen Schritt hin zu einem noch transparenteren Qualitätsmanagement gemacht. Durch die Entwicklung eines Tools mit automatischer Auswertungsfunktion konnten schnell und unkompliziert wertvolle Rückmeldungen von Bewohnerinnen und Bewohnern eingeholt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden nicht nur standortspezifisch ausgewertet, sondern zusätzlich in einem offenen Dialog mit den Bewohnerinnen und Bewohnern besprochen. So konnte KWA quantitative Ergebnisse in greifbare Maßnahmen übersetzen. Darüber hinaus wurden zentrale Themen von der Konzernleitung analysiert und konkrete Verbesserungen abgeleitet, die aktiv nachverfolgt werden.

AUDITS, DIGITALES DOKUMENTENMANAGEMENT UND MEHR TRANSPARENZ

Im kommenden Jahr liegt ein besonderer Fokus auf der Weiterentwicklung des Auditsystems. In insgesamt 25 Fachfamilienaudits werden bestehende Prozesse und Strukturen kritisch hinterfragt und weiterentwickelt – mit dem Ziel, bestmögliche Rahmenbedingungen für Mitarbeitende, Bewohnerinnen und Bewohner zu schaffen.



IMPRESSIONEN AUS DEN EINRICHTUNGEN

EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN – IMPRESSIONEN AUS DEN KWA-EINRICHTUNGEN

Ein unverfälschter Blick in unsere Einrichtungen offenbart, was bei KWA wirklich zählt: der Mensch. Ob bei der täglichen Arbeit oder in besonderen Momenten – unser Handeln ist geprägt von gelebter Mitmenschlichkeit. In unseren Häusern zeigt sich, dass Bewohnerinnen und Bewohner für unsere Teams nicht als Kunden, sondern als wertvolle Mitmenschen im Mittelpunkt stehen. Erleben Sie eindrucksvolle Augenblicke, in denen wir gemeinsam gewachsen sind und das Miteinander den Takt vorgab.



Feste mit Herz und Humor – gemeinsam feiern, was verbindet

Feiern ist bei KWA nicht nur Brauch, sondern pure Lebensfreude. Ob Hausjubiläum, saisonale Feste oder lokale Events – jeder Anlass wird zu einem Fest des Miteinanders. Besonders in der närrischen Faschingszeit und bei traditionellen Neujahrsempfängen, die einen Rückblick auf das vergangene Jahr und einen optimistischen Ausblick in die Zukunft bieten, wird deutlich: Zusammen feiern heißt gemeinsam wachsen. Jubiläen, wie die 50 Jahre in Bad Dürkheim oder 40 Jahre im Stift am Parksee, und sommerliche Festlichkeiten in unseren Standorten wie Aalen, Bielefeld, München, Bad Nauheim, Konstanz und Bad Krozingen zeigen, wie vielfältig und traditionsreich unser Festprogramm ist.



Genussmomente – kulinarische Vielfalt, die verbindet

Kulinarik ist bei KWA weit mehr als nur Essen – sie ist ein Erlebnis, das Menschen zusammenbringt. Jede Region entfaltet dabei ihren eigenen, unverwechselbaren Geschmack: Ob beim sommerlichen Grillfest im Hahnhof, dem stimmungsvollen Azubi-Prüfungessen im Hohenzollernpark oder dem kreativen Halloween-Menü im Unterhachinger Wohnstift – unsere Küchen-Teams zaubern stets ein Lächeln auf die Gesichter unserer Bewohnerinnen und Bewohner. Liebgewonnene Traditionen wie das Zwiebelkuchenfest im Kurstift, das Törggelen im Rupertihof und das Reibekuchenfest im Parkstift St. Ulrich verleihen unserem kulinarischen Angebot zusätzlichen Charme.

Kreativität erleben – kunstvolle Momente, die berühren

Kreativität ist das Herzstück unseres Alltags. Mit Liebe, Leidenschaft und Engagement entstehen in unseren Wohn- und Pflegestätten einzigartige Projekte: Im Albstift lieferte der Handarbeitskreis tolle Produkte für den wie immer stimmungsvollen Adventsbasar, während im Kurstift beim Oster-Basteln 100 kunstvoll marmorierte Plastikeier als kleine Unikate entstanden – liebevoll verziert mit Bändern und Perlen. Zum Feiertag Mariä Himmelfahrt wurden im Luise-Kiesselbach-Haus farbenfrohe Kräuterbuschen gebunden und segensreich überreicht. Auch kreative Projekte wie die Gestaltung von Handschuhen zum Thema „Angst und Hoffnung“ im Rupertihof sowie ein beeindruckender und emotionaler Imagefilm aus dem Stift Rottal unterstreichen unsere Leidenschaft, die Herzen unserer Mitmenschen zu berühren.





Gemeinsam unterwegs – Ausflüge, die verbinden

Erlebnisse werden zu etwas ganz Besonderem, wenn man sie im Kreis von Freunden und Bekannten teilt. Unsere Bewohnerinnen und Bewohner haben 2024 bei gemeinsamen Ausflügen immer wieder neue Horizonte entdeckt – sei es beim Bielefelder Weihnachtsmarkt trotz winterlichen Schietwetters, bei einem entspannten Tag am karstigen Mummelsee oder bei einer beeindruckenden Kulturreise ins barocke Kloster Fürstenfeld. Ob eine Bootsfahrt zum imposanten Rheinfall, Busreisen bis zu den Vogesen oder Spaziergänge und Ausflüge in idyllische Landschaften des Voralpenlandes – jedes Ziel schweißt zusammen und lässt das Miteinander neu aufleben. Und für sportliche Ambitionen in direkter Nähe sorgt im Albstift ein moderner Outdoor-Fitness-Parcours vor der Haustür.



Teamgeist im Fokus – unsere Mitarbeitenden als Herzstück

Hinter jeder gelungenen Aktion stehen unsere engagierten Mitarbeitenden – mehr als 2600 Kolleginnen und Kollegen aus 88 Nationen, die tagtäglich ihre Leidenschaft und Vielfalt als Mitmenschen einbringen. Bei KWA wird nicht nur im Berufsalltag, sondern auch abseits des Dienstes der Teamgeist großgeschrieben. Ob beim herzlichen Empfang neuer Auszubildender im Stift am Parksee bei spannenden Ausflügen ins sonnige Freiburg oder sportlichen Herausforderungen bei Firmenläufen und Team-Parcours – unsere Teams beweisen immer wieder, was (ihnen) Zusammenhalt bedeutet. Von aufregenden Erlebnissen im Hochseilgarten bis hin zu entspannten Festen und geselligen Public Viewings: Unsere Mitarbeitenden leben den Spirit von KWA in jeder Facette.

Mit diesen vielfältigen Aktivitäten und Herzensangelegenheiten schaffen wir täglich ein Umfeld, in dem sich alle – Bewohnerinnen, Bewohner und Mitarbeitende – zu Hause fühlen und gemeinsam wachsen können.





KWA AKADEMIE

Die KWA Akademie mit ihren drei Schulstandorten München, Pfarrkirchen und Bad Griesbach, insgesamt neun Fach- und Berufsfachschulen sowie der Fachakademie für Sozialpädagogik steht für ein umfangreiches Bildungsangebot und vereint über 500 Schüler und Studierende unter einem akademischen Dach.

Ein umfangreiches Fort- und Weiterbildungsangebot richtet sich an alle Berufsgruppen aus den Bereichen Pflege, Pädagogik, Heilpädagogik und Podologie. An Weiterbildungsmaßnahmen wie Pflegedienstleitung, Praxisanleitung sowie an Seminaren und Inhouse-Schulungen nahmen im Jahr 2024 über 600 Personen teil.

An den Standorten Pfarrkirchen und Bad Griesbach (BIZ) konnten im Juli 190 und in München (BZM) 20 Absolventen der einzelnen Schulen ins Arbeitsleben entlassen werden. Verbunden damit ist ein ständiges Wachstum des Kooperationsverbundes und der Anzahl der Kooperationspartner, woraus sich für die Schüler eine Vielzahl und Vielfalt an Ausbildungs- und Praktikantenstellen ergeben.

Nach zwei erfolgreichen Ausbildungsjahren in der Pflegefachhilfe und viel Engagement des gesamten Teams hat die Berufsfachschule für Altenpflegehilfe am Standort München im August 2024 frühzeitig die staatliche Anerkennung erhalten.

Das BZM kann nun erstmalig mit vier Klassen und insgesamt 84 Lernenden ins Schuljahr 2024/25 starten und bildet je eine Jahrgangsstufe in der 3-jährigen Ausbildung „Pflegefachmann/-frau“ und eine Klasse in der 1-jährigen Ausbildung „Pflegefachhilfe“ aus. Um diesem Wachstum gerecht zu werden, wurde nicht nur das Lehrerteam vergrößert, sondern auch ein zusätzliches Stockwerk angemietet, in dem nun das Büro der Schulleitung, das Lehrerzimmer und die Verwaltung untergebracht sind. Durch den Umzug der Verwaltungsräume entstanden zusätzliche Unterrichts- und Praxisräume.

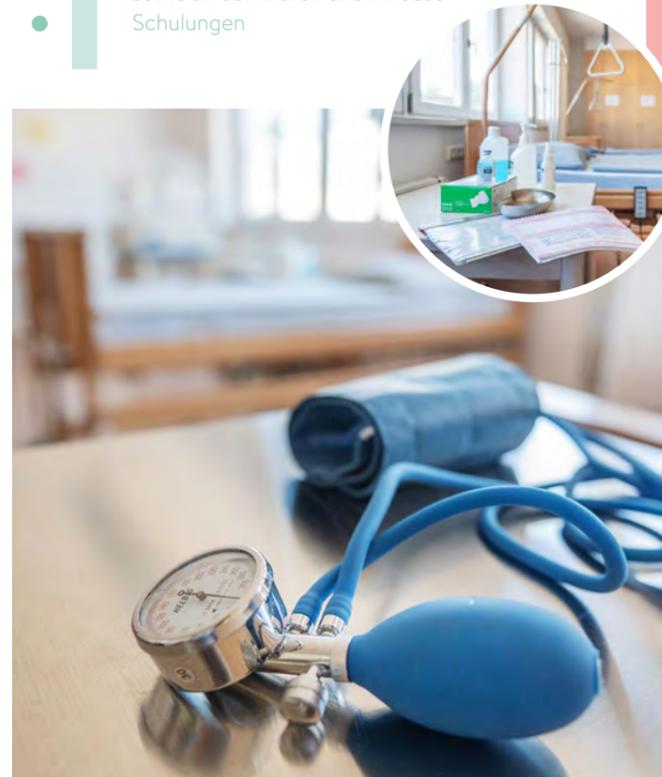
Auch unsere etablierten Standorte in Niederbayern konnten sich über zusätzliche Lernende freuen. Aufgrund der positiven Entwicklung der Schülerzahlen wurden die bestehenden Räumlichkeiten durch Anmietung weiterer Klassenzimmer und Lagerräume ergänzt. Eine kontinuierliche Modernisierung der Schulausstattung wurde z. B. durch die Beschaffung höhenverstellbarer Schreibtische vorgenommen. Zusätzlich wird der Unterricht im Rahmen der Digitalisierung durch die Anwendung der KI-Software „fobizz“ unterstützt. Die Plattform ermöglicht Lehrkräften, den Unterricht digitaler und dennoch schülerbezogen zu

gestalten. Das Angebot umfasst moderne Tools, KI-Assistenz, interaktive Unterrichtsmaterialien und Fortbildungen zu aktuellen Themen. Außerdem kann das Kollegium eine gemeinsame Lernumgebung gestalten, Ideen entwickeln und bewährtes Wissen teilen. Im Rahmen des Förderprogrammes „Erasmus“ haben Schüler und Lehrer die Möglichkeit, ihre fachlichen und sprachlichen Kompetenzen im europäischen Ausland (Spanien, Slowenien, Österreich) zu vertiefen. Vier Lehrkräfte besuchten mit jeweils zwei Schülern die dortigen Schulen und organisierten den Austausch in unserem Haus.

644

Teilnehmer

bei Weiterbildungsmaßnahmen wie Pflegedienstleitung, Praxisanleitung, gerontopsychiatrische Fachkraft sowie an Seminaren und Inhouse-Schulungen



Bestehende Kooperationen wie die mit der Technischen Hochschule Deggendorf (THD) und der Hamburger Fern-Hochschule (HFH) sind ein wichtiger Baustein für die Entwicklung der einzelnen Schulen: Nicht nur in den Studiengängen Pflegepädagogik, soziale Arbeit sowie Inklusion und Teilhabe findet eine enge Zusammenarbeit statt, sondern auch im Bereich der Fortbildung. Seit Anfang des Schuljahres ergänzt eine Kooperation mit der Online-Sprachschule Lingoda das Netzwerk zahlreicher Kooperationspartner.

Wie das BIZ ist auch unser jüngerer Standort darum bemüht, den Schülerinnen und Schülern modernes Lernen mit einer möglichst praxisorientierten Ausrichtung zu bieten. Zum Jahresende erhielt das BZM die erfreuliche Nachricht, dass die Stadt München für unser Bildungszentrum den Fördertopf nochmals öffnet und KWA eine Förderung in Aussicht stellt. Somit kommt das Team dem großen Traum von einem modernen Skills Lab zur Übung unterschiedlicher Settings in stationärer und ambulanter Langzeitpflege sowie in der Akutpflege näher. Wir sind davon überzeugt, dass durch das Skills Lab die Ausbildung qualitativ verbessert werden kann und die Lernenden auf Situationen im Berufsalltag optimal vorbereitet werden.

Das jährliche externe Überwachungsaudit durch die HZA² wurde gemeinsam mit dem Standort München durchgeführt und mit der Note 1 abgeschlossen.

Für die Gewinnung neuer Schülerinnen und Schüler setzt der Standort Pfarrkirchen seit Jahren erfolgreich auf die Teilnahme an Bildungsmessen sowie den Tag der offenen Tür, der von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften

gemeinsam organisiert und durchgeführt wird. Diese Veranstaltung bietet Besuchern die Gelegenheit, Informationen über die unterschiedlichen Ausbildungen zu erhalten und einen Einblick in den Schulalltag zu gewinnen.

Alle Maßnahmen der KWA Bildungszentren verfolgen das Ziel, Lernenden eine qualitativ hochwertige, praxisorientierte und individuelle Lernerfahrung zuteilwerden zu lassen. Denn wie auch in den KWA-Wohnstiften steht der Mitmensch an erster Stelle.

Einen besonderen Wert legen die Teams dabei auf ein vertrauensvolles Lernumfeld. Die enge Begleitung der Lernenden fördert eine offene, respektvolle Gemeinschaft, in der Individualität geschätzt wird. Bei der Auswahl der Lehrkräfte wird zum einen auf die Qualifikation, aber auch darauf geachtet, dass die Philosophie und das Bildungskonzept von KWA vertreten werden. Letzteres sieht Lehrer als Lernbegleiter der Schülerinnen und Schüler, die diesen auf ihrem Weg des Wissenserwerbs unterstützend und beratend zur Seite stehen. Gemeinsam werden auch in herausfordernden Situationen Lösungen gesucht, die einen erfolgreichen Abschluss ermöglichen. Dieses vertrauensvolle Miteinander zeigt jeden Tag aufs Neue, dass wir eine Gemeinschaft sind und unsere Lernenden fachlich sowie sozial kompetent auf ihr Berufsleben vorbereiten.

Insgesamt war 2024 ein Jahr des Wachstums, der Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung – sowohl in der Qualität der Ausbildung als auch in der Gestaltung eines modernen, lernförderlichen Umfelds an allen Standorten der KWA Akademie.



72
Plätze
stationäre Wohnpflege

33
Plätze
für Menschen mit
seelischer
Behinderung

KWA KLINIK STIFT ROTTAL

Das KWA Stift Rottal wurde 1977 als Nachfolgeeinrichtung des Krankenhauses Griesbach gegründet und eröffnete 1979 mit der Klinik die bayernweit erste Abteilung für geriatrische Rehabilitation – mit damals 33 Betten. Nach mehreren Erweiterungen 1992, 2019 und 2022 verfügt die Klinik über 150 Betten, aufgeteilt auf geriatrische, neurologische und urologische Rehabilitation. Mit der Eröffnung einer urologischen Ambulanz und der Gründung einer neuen Fachabteilung für Urologie sowie dem Abschluss eines entsprechenden Versorgungsvertrags wurde die Einrichtung erfolgreich erweitert und das Leistungsspektrum deutlich ausgebaut. Dieser entscheidende Schritt steigert nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Einrichtung.

Somit umfasst die Einrichtung heute drei eng vernetzte Bereiche: eine stationäre Wohnpflege (72 Plätze), einen Wohnbereich für Menschen mit seelischer Behinderung (33 Plätze) und eine Klinik für neurologische, geriatrische und urologische Rehabilitation (150 Plätze). Ergänzend betreibt die Klinik ambulante Therapien in den Bereichen Physiotherapie, Ergotherapie und Logopädie.

150
Plätze
für neurologische,
geriatrische
und urologische
Rehabilitation

Die moderne Infrastruktur der Einrichtung bietet Patienten höchsten Komfort und unterstützt eine angenehme Atmosphäre für deren Genesung und Betreuung. Um diesem Anspruch langfristig gerecht

zu werden, setzt der Standort seit Jahren konsequent auf Qualitätsmanagement und wurde im Jahr 2024 bereits zum achten Mal rezertifiziert auf Grundlage der DIN ISO 9001:2015 und DEGE-MED. Außerdem arbeitet man eng mit den Fachbereichen der Firmenzentrale an digitalen Innovationen und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Angebote für Bewohner, Patienten und Mitarbeiter. Denn der Mensch steht in der KWA Klinik Stift Rottal im Mittelpunkt. Die Klinik bietet mit ihrer überschaubaren Größe ideale Bedingungen für Patienten und Mitarbeitende. So sichert die Kombination aus familiärer Atmosphäre, moderner Infrastruktur und gezielten Therapiemaßnahmen die

„**Familiäre Atmosphäre, moderne Infrastruktur und gezielte Therapiemaßnahmen.**“

hohe Qualität der Betreuung und stärkt die Position der Einrichtung als verlässlicher Partner im Gesundheits- und Pflegebereich. Dieses persönliche Verhältnis wird zusätzlich durch Therapien direkt auf Station im Umfeld der Patienten gestärkt, wodurch eine professionelle und vertrauensvolle Betreuung ermöglicht wird. Bereichsübergreifende Fortbildungen fördern die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, während regelmäßige gemeinsame Feiern wie Sommerfeste und Weihnachtsfeiern den Teamgeist nachhaltig stärken.



Ergotherapie Bewegungsraum in der KWA Klinik Stift Rottal

Für die Bewohner des Stifts stehen traditionelle Feste wie die Faschingsfeier, das Sommerfest und Weihnachtsveranstaltungen wie z. B. eine Nikolausfeier und ein Krippenspiel im Mittelpunkt. Diese Aktivitäten fördern den Zusammenhalt zwischen Bewohnern und Mitarbeitenden und sorgen für viel Freude.

Auch über die Einrichtung hinaus bestehen enge Verknüpfungen mit dem regionalen Umfeld und dessen Institutionen, wie z. B. im Rahmen des erstmalig veranstalteten und durch das KWA Stift Rottal ins Leben gerufenen Aktionstag im Mai 2024 auf dem Bad Griesbacher Stadtplatz. Hier stellte man die Ausbildungsmöglichkeiten und Tätigkeitsfelder in medizinisch-pflegerischen Berufen vor. Die Veranstaltung trug nicht nur zur Berufsorientierung bei, sondern stärkte auch die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern wie der „Gesundheitsregion Passauer Land“ und der „Pflegerregion-Plus Passauer Land“ sowie umliegenden Gesundheitseinrichtungen und Organisationen aus dem Bevölkerungsschutz.

Die enge Zusammenarbeit mit der „Gesundheitsregion Passauer Land“ und der „PflegerregionPlus Passauer Land“ geht jedoch über den Aktionstag hinaus. Auch im Rahmen regelmäßiger Arbeitsgruppen und Einrichtungstouren, in denen Schüler die Einrichtung hautnah erleben dürfen, besteht eine aktive Kooperation, bei der wichtige Themen wie Pflege, Ausbildung und die Weiterentwicklung regionaler Versorgungsstrukturen gemeinsam vorangetrieben werden.



Patientenzimmer in der KWA Klinik Stift Rottal

Mit. Menschen.



Wer Generationen verbinden will, muss aktiv etwas dafür tun – und wissen, wo der Schuh drückt. Darum haben wir mithilfe des "Later Life Workplace Index" untersucht, wie wir ältere Mitarbeitende besser unterstützen und langfristig binden können.

Im Bereich Ausbildung zeigen wir außerdem, wie KWA als Arbeitgeber und Bildungsträger Fachkräfte für die Zukunft gewinnt und begleitet.

Die Ergebnisse der aktuellen Kundenbefragung geben uns darüber hinaus wertvolle Hinweise, wie wir das Leben in unseren Häusern weiter verbessern können.

Der Later Life Workplace Index



PD DR. ANNE M. WÖHRMANN

Wissenschaftliche Leiterin
Fachbereich 3 Arbeit und Gesundheit
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin (BAuA)



PROF. DR. JÜRGEN DELLER

Professor of Business Psychology
Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Management &
Organisation (IMO)



DR. JULIA S. FINSEL

Wissenschaftliche Mitarbeiterin (PostDoc)
Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Management &
Organisation (IMO)

ALTERNDEN BELEGCHAFTEN ERFOLGREICH BEGEGNEN

Mit dem demografischen Wandel altert die Arbeitswelt. Daher wird es zunehmend wichtiger, ältere Beschäftigte gesund, motiviert und leistungsfähig zu halten. Dies erfordert eine besondere Betrachtung relevanter betrieblicher Faktoren. Dieser Beitrag stellt den Later Life Workplace Index (LLWI) vor und zeigt auf, wie Unternehmen ihn effektiv nutzen können.

Die zunehmende Alterung der deutschen Erwerbsbevölkerung stellt Betriebe und Organisationen gleichermaßen vor eine Reihe potenzieller Risiken. Hierzu zählen beispielsweise der Wissensverlust bei fehlender Nachfolge(planung), der Anstieg krankheitsbedingter Ausfallzeiten und -kosten bei ausbleibender Gesundheitsförderung oder die mögliche

Entkopplung jüngerer und älterer Kolleginnen und Kollegen. Gleichzeitig besitzen ältere Beschäftigte wertvolles Wissen und können in Zeiten des Fachkräftemangels eine wertvolle Ressource sein. Studien haben zudem gezeigt, dass Altersdiversität in Teams die Teamleistung steigern kann.^{3,4}

Um den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, können Betriebe und Organisationen Maßnahmen und Praktiken implementieren, die darauf abzielen, die Motivation, Gesundheit und Produktivität älterer Beschäftigter zu erhalten und zu fördern. Der wissenschaftlich validierte Later Life Workplace Index fasst die dafür relevanten betrieblichen Faktoren in einem Modell mit einem zugehörigen Fragebogen zusammen.

DER LATER LIFE WORKPLACE INDEX

Der LLWI differenziert organisationale Maßnahmen für ältere Beschäftigte in neun thematische Dimensionen, die in Abbildung 1 (nächste Seite) dargestellt sind. Zu diesen neun Dimensionen zählen: Organisationsklima, Führung, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, persönliche Entwicklung, Wissensmanagement, Übergang in den Ruhestand, Weiterbeschäftigung im Renteneintritt sowie Versicherungen und Vorsorge.⁵

Das Modell basiert auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus mehreren Studien, in denen qualitative und quantitative Daten aus Deutschland und den USA erhoben und ausgewertet wurden.^{6,7,8} Die Durchführung der Studien erfolgte dabei in enger Zusammenarbeit mit Praktikerinnen und Praktikern, unter anderem aus dem Goinger Kreis.

Basierend auf dem theoretischen Modell wurde ein Fragebogen in deutscher und englischer Sprache zur Anwendung in deutschen und amerikanischen Organisationen entwickelt und wissenschaftlich validiert.^{9,10} Der Fragebogen erfasst die neun Dimensionen auf gesamtbetrieblicher Ebene mit 80 Fragen.

Eine internationale Forschungsgruppe mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus mehr als 20 Ländern arbeitet derzeit an der Validierung weiterer Sprachversionen, beispielsweise für Brasilien, Dänemark, Italien, Japan und Polen.¹¹ Darüber hinaus hat die Forschungsgruppe eine Kurzform des Fragebogens (LLWI-SF) mit nur 29 Fragen entwickelt. Diese ermöglicht eine schnellere Einschätzung der betrieblichen Situation. Allerdings wird sie aufgrund des geringeren Detailgrades vorrangig zur initialen Standortbestimmung von Organisationen empfohlen.

DIE AUSPRÄGUNG DER DIMENSIONEN IN DER PRAXIS

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie haben zwischen 2018 und 2021 mehr als 100 Organisationen in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz den LLWI angewendet. Die Ergebnisse dieser Studie sind in Abbildung 2 (Seite 62) dargestellt. Befragt wurden Organisationen aus allen Branchen ab einer Organisationsgröße von 30 Beschäftigten.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Organisationsklima und die Führungskultur in vielen Organisationen bereits als recht alter(n)sfreundlich wahrgenommen werden. Die klassischen Personalthemen Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, persönliche Entwicklung und Wissensmanagement schneiden durchschnittlich ab.

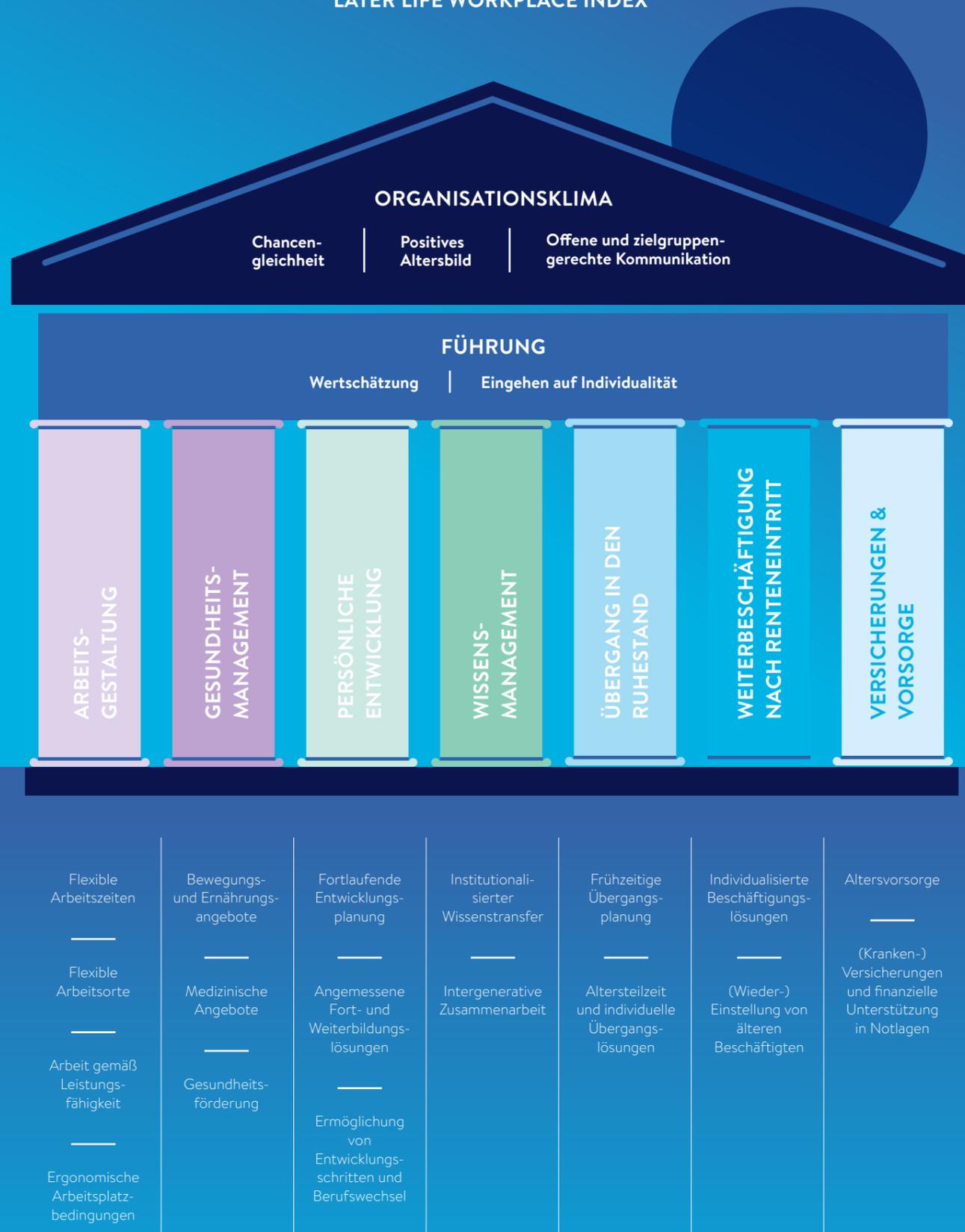
” Die Ergebnisse zeigen, dass das Organisationsklima und die Führungskultur in vielen Organisationen bereits als recht alter(n)sfreundlich wahrgenommen werden.“

Auch die (Weiter-)Beschäftigungsmöglichkeiten im Rentenalter sind durchschnittlich gut bewertet. Nachholbedarf zeigt sich insbesondere im Themenbereich Übergang in den Ruhestand. Diese Dimension umfasst die notwendigen Planungen, Vereinbarungen und Vorbereitungen für alle Beschäftigten, die kurz vor dem Ruhestand stehen oder in diesen eintreten. Hierzu gehören eine frühzeitige Übergangsplanung, individuelle Übergangslösungen in Bezug auf die Arbeitszeit, die Beratung zur Vorbereitung auf das Leben im Ruhestand sowie die kontinuierliche Kontaktpflege zu ehemals beschäftigten Ruheständlerinnen und Ruheständlern.

Im Themenbereich Versicherungen und Vorsorge zeigen sich deutliche Branchenunterschiede. Diese Dimension umfasst zum einen Maßnahmen, die darauf abzielen, ältere Beschäftigte bei der individuellen Planung ihrer Altersvorsorge und ihres Versicherungsschutzes zu beraten.

Zum anderen zählen hierzu auch direkte finanzielle Zuwendungen in diesen Bereichen. Organisationen aus der Privatwirtschaft schneiden in Bezug auf solche Maßnahmen besser ab als Organisationen aus der öffentlichen Verwaltung, da sie weniger Restriktionen und somit mehr Umsetzungsmöglichkeiten haben.

ABBILDUNG 1: DIMENSIONALITÄT DES LATER LIFE WORKPLACE INDEX*



Quelle: Deller, Wöhrmann, Wilckens, & Finsel, Leuphana Universität Lüneburg, 2019

DEN LLWI IN DER PRAXIS NUTZEN

Organisationen können den LLWI nutzen, um ihre Stärken und Schwächen im Umgang mit alternden Belegschaften zu identifizieren. Der Fragebogen kann von älteren Beschäftigten, Führungskräften oder Personalverantwortlichen ausgefüllt werden. Die deutsche Forschergruppe empfiehlt, in kleineren Organisationen (bis 500 Beschäftigte) mindestens zwei und in größeren Organisationen (ab 500 Beschäftigten) mindestens fünf ältere Beschäftigte und deren zugehörige Führungskräfte sowie eine Person aus dem Personalbereich zu befragen.

Um Organisationen bei der Anwendung des Fragebogens zu unterstützen, hat die Forschergruppe ein Praxishandbuch entwickelt. Dieses enthält detaillierte Durchführungs- und Auswertungshinweise. Darüber hinaus stellt das Handbuch auch konkrete Handlungsempfehlungen entlang der neun LLWI-Dimensionen vor. Es soll Organisationen bei der Evaluation potenziell geeigneter Maßnahmen unterstützen.

Das Praxishandbuch wird demnächst kostenlos auf der Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) erhältlich sein.

FALLBEISPIEL: GEWÜNSCHTES RUHESTANDSALTER IN SENIORENRESIDENZEN

Eine der mehr als 100 Organisationen, mit denen der LLWI entwickelt und validiert wurde, ist ein gemeinnütziges Sozialunternehmen mit Sitz in Süddeutschland. Es betreibt eine zweistellige Anzahl von Seniorenresidenzen, schwerpunktmäßig im Süden Deutschlands. Für die Organisation arbeiten mehr als 2500 Personen, die gut 3000 Bewohner-innen und Bewohner betreuen.

Im Rahmen der Zusammenarbeit der Organisation mit dem Forschungsteam interessierte beide Seiten insbesondere das Themenfeld um den Ruhestandseintritt. Sowohl im Jahr 2023 als auch 2024 beteiligten sich jeweils rund 550 Personen an einer Mitarbeiterbefragung. Beide Befragungen ergaben als Ergebnis ein erwartetes voraussichtliches Ruhestandsalter von 66 Jahren. Im Jahr 2023 wurde im Rahmen der LLWI-Validierung zusätzlich nach dem gewünschten Ruhestandsalter gefragt, allerdings unabhängig von den in einer solchen Situation meist typischen Rentenabschlägen.

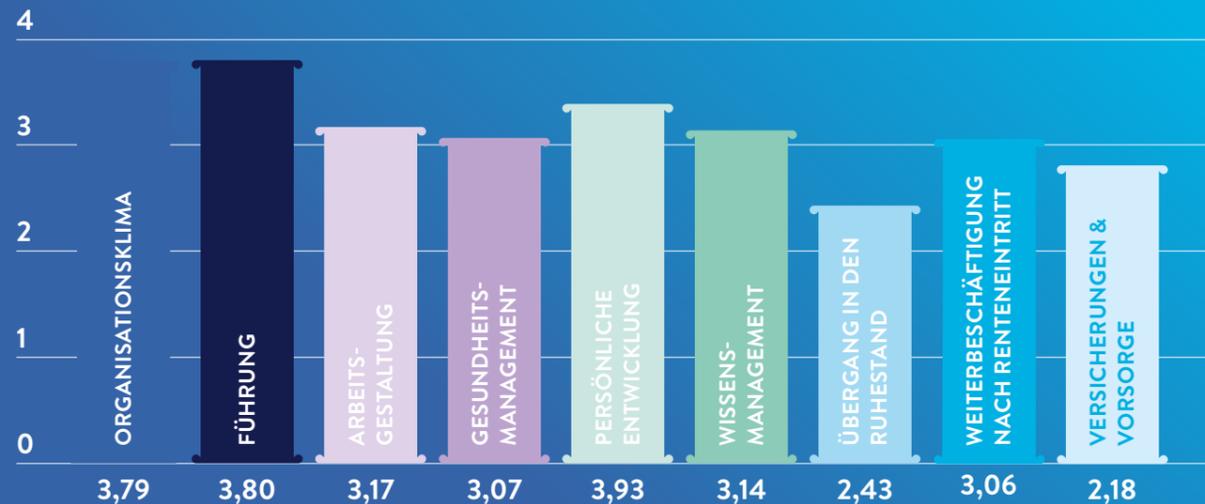
Dieses gewünschte Renteneintrittsalter belief sich auf gut 61,5 Jahre. Die Differenz beträgt demnach rund 4,5 Jahre. Der Wunschruhestand sollte also im Idealfall aus Sicht der Beschäftigten einige Jahre früher stattfinden. Diese Fragestellung wurde anschließend nach Altersgruppen der Beschäftigten ausgewertet. Hier zeigte sich, dass sich die Differenz zwischen beiden Werten (geplantes und bevorzugtes Renteneintrittsalter) mit zunehmendem Alter verringert. So planen Personen unter 30 Jahren (N = 52) ihren Renteneintritt mit 67 Jahren, während sie sich wünschen, mit 58 Jahren (N = 53) in die Rente eintreten zu können. 60 bis 64 Jahre alte Personen nennen hingegen 65,4 Jahre (N = 73) als geplantes Renteneintrittsalter und 63,6 Jahre (N = 70) als gewünschtes Renteneintrittsalter ohne Abschläge. Das geplante Renteneintrittsalter bleibt über die Altersgruppen hinweg von 58 auf 63 Jahre stetig an. Die kleine (N = 9) älteste beschäftigte Altersgruppe von 65 Jahren und älter nennt als geplantes Renteneintrittsalter 68,3 Jahre, als gewünschtes 67,6 Jahre. Je näher der Ruhestand rückt, desto mehr wünschen sich die Beschäftigten, länger in den Arbeitsprozess eingebunden zu sein.

„Je näher der Ruhestand rückt, desto mehr wünschen sich die Beschäftigten, länger in den Arbeitsprozess eingebunden zu sein.“



ABBILDUNG 2: ERGEBNISSE DER „LATER LIFE WORKPLACE INDEX“-STUDIE.

Vergleichsmaßstab aus 102 Organisationen mit 1494 Befragten.
Standorte wurden einzeln befragt (N = 128)



Quelle: Finsel, Wöhrmann, & Deller, Leuphana Universität Lüneburg, 2024

Die Organisation und das Forschungsteam interessierten sich ebenfalls für das Interesse an einer Tätigkeit im Rentenalter. Auch bei den 536 Antworten auf diese Frage lässt sich eine Tendenz ablesen: Nennen von den Jüngeren unter 30 Jahren (N = 60) 38 Prozent Interesse, sind dies bei den 60- bis 64-Jährigen drei von vier Beschäftigten (76,5 Prozent, N = 72), bei den 65 Jahre und älteren gar 90 Prozent (N = 20). Auch hier gilt die gleiche Regel: Je älter die Beschäftigten sind, desto höher ist das Interesse an einer Weiterbeschäftigung im Ruhestandsalter.

Gilt dies nun für alle Tätigkeiten in der Organisation? Auch dieser Frage sind Forschungsteam und Organisation nachgegangen. Geantwortet haben 494 Personen auf die Frage nach dem persönlichen Interesse an einer Tätigkeit für den Arbeitgeber im Rentenalter. Erstes interessantes Ergebnis: Ob Küche, Hauswirtschaft, Pflege, medizinisches Personal oder Verwaltung – mindestens jede zweite Person hat Interesse an einer Fortsetzung der Beschäftigung im Rentenalter. Spitzenreiter ist die Haustechnik mit 85 Prozent (N = 20), gefolgt von der Verwaltung mit 68 Prozent (N = 131) und der ambulanten Pflege mit 66 Prozent (N = 100). Auch im Bereich der stationären Pflege liegt das Interesse an einer Tätigkeit im Rentenalter bei gut 52 Prozent (N = 78).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse dieser Befragung zunächst eine realistische Sicht der Belegschaft auf das voraussichtliche Renteneintrittsalter. Bemerkenswert ist zudem ein substantielles Interesse an der Fortsetzung der Einbindung in den Arbeitsprozess auch im Rentenalter. Arbeit in der Rente kann sich in dem Sozialunternehmen grundsätzlich mehr als die Hälfte aller befragten Personen in allen Tätigkeitsgruppen vorstellen. Dies gilt insbesondere für Verwaltungs-, aber auch für Pflegekräfte.

Arbeit hat eine besondere Bedeutung für Beschäftigte: Kontakte mit Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Kolleginnen und Kollegen, die erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit oder auch ein geregelter Tagesablauf spielen hierbei eine Rolle. Wie eine solche Weiterbeschäftigung gestaltet werden kann, beschreibt der LLWI detailliert.

Gefordert sind personalpolitische Instrumente, eine frühzeitig angestoßene Planung des Übergangs in den Ruhestand und die Kenntnis der Gestaltungsoptionen von Arbeit im Ruhestand sowie insbesondere das aktive Handeln von Führungskräften. Diese können im persönlichen Gespräch die Wichtigkeit und auch individuelle Bedeutung eines verlängerten Einsatzes verdeutlichen.

LLWI BEI KWA

In einem hart umkämpften Arbeitsmarkt spielt die Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle – über Altersgrenzen hinweg. Viele Mitarbeitende bei KWA sind dem Unternehmen schon über Jahrzehnte treu. Aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit repräsentieren sie eine Beschäftigtengruppe mit hohem Fachwissen und detaillierten Kenntnissen über das Unternehmen. Sie sind oftmals Mentoren und Ratgeber für jüngere Kolleginnen und Kollegen und Garanten für einen erfolgreichen Ablauf im Tagesgeschäft. Ihr altersbedingter Abschied bedeutet oftmals einen hohen Wissensverlust für die entsprechenden Abteilungen. In Kooperation mit Prof. Dr. Jürgen Deller von der Leuphana Universität Lüneburg hat KWA beim Later Life Workplace Index teilgenommen. Ziel des LLWI ist die Erfassung betrieblicher Faktoren für einen erfolgreichen Umgang mit älteren Beschäftigten. Die Ergebnisse der Personalbefragung zeigen, dass ein Großteil an einer Weiterbeschäftigung im Alter bei KWA interessiert ist, sich gleichzeitig aber noch mehr Unterstützung für den Rentenübergang wünscht. KWA hat einen Flyer mit den häufigsten Fragen und Antworten hinsichtlich einer Weiterbeschäftigung in der Rente erstellt. Darüber hinaus werden weitere Maßnahmen erarbeitet, um diesen Teil der Mitarbeiterschaft gesund bis zum Ruhestand zu beschäftigen.

Insgesamt wurde KWA 2024 in den einzelnen LLWI-Dimensionen gleich oder besser bewertet im Vergleich zu der Befragung 2023. Speziell im Themenbereich Übergang in den Ruhestand zeigt sich in allen Altersgruppen und an einem Großteil der Standorte eine Verbesserung.

49% der Belegschaft

sind 50 Jahre oder älter.
11 % davon sind älter als 65 Jahre

Die von der Maßnahme insbesondere profitierende Altersgruppe 50+ bewertet den Themenbereich allerdings insgesamt am niedrigsten. Hierfür kann es unterschiedliche Gründe geben, unter anderem: neue Maßnahmen nicht ausreichend bekannt, hoher Anteil erstmalig Befragter, höhere Erwartungen bzw. Ansprüche im Vergleich zu anderen Altersgruppen. Eine erneute und künftig regelmäßige Kommunikation der Maßnahmen an allen Standorten soll die Wahrnehmung durch die Zielgruppe und auch die Nutzung der Angebote verbessern.

27%
der Mitarbeitenden
arbeiten mind. seit
10 Jahren bei KWA

37%
davon sogar mehr
als 20 Jahre

Lebensqualität beginnt beim Zuhören

KUNDENBEFRAGUNG

95,1%

der Teilnehmer
empfehlen KWA
weiter



Die Perspektive unserer Bewohnerinnen und Bewohner ist maßgeblich für die Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen, Strukturen und Kultur. Die im Frühjahr 2024 durchgeführte digitale Kundenbefragung hat diesen Anspruch unterstrichen – mit hoher Beteiligung, großer Offenheit und einem klaren Votum für ein Leben in Gemeinschaft.

Bereits 2021 hatten wir eine Kundenbefragung durchgeführt und auf Basis der Ergebnisse unterschiedliche Maßnahmen eingeleitet. Die Wirksamkeit unseres Handelns sehen wir darin bestätigt, dass die jüngste Befragung in allen Bereichen eine Verbesserung aufzeigt: Die Gesamtzufriedenheit der Teilnehmenden wurde mit einem Durchschnittswert von 1,4 (2021: 1,7) auf einer fünfstufigen Skala (1 = sehr zufrieden) bewertet. Diese positive Einschätzung zieht sich durch zentrale Themenbereiche: Besonders hohe Zustimmungswerte erzielten die Freundlichkeit und Zugewandtheit der Mitarbeitenden, die Sauberkeit und Pflege der Wohnanlagen sowie die Vielfalt an kulturellen und sozialen Angeboten. Die Rückmeldungen zeigen: Die Qualität des menschlichen Miteinanders ist ein wesentlicher Faktor für das Wohlbefinden im Alltag – und wird von den Bewohnerinnen und Bewohnern in hohem Maße wahrgenommen und geschätzt.

Darüber hinaus bot die Befragung auch Raum für konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge. Wiederholt geäußert wurden Wünsche nach größerer Flexibilität bei den Essenszeiten, nach noch individuelleren Freizeitformaten sowie einer transparenteren Kommunikation bei organisatorischen Änderungen. Diese Rückmeldungen bilden eine wertvolle Grundlage für gezielte Maßnahmen auf Standortebene – und stärken unsere Haltung, Veränderung gemeinsam mit den Menschen vor Ort zu gestalten.

Die erstmalig digital durchgeführte Erhebung wurde durchweg positiv aufgenommen. Mit technischer Begleitung und persönlichen Einweisungen wurde sichergestellt, dass auch weniger digitalaffine Bewohnerinnen und Bewohner aktiv teilnehmen konnten. Dieses Format ermöglicht nicht nur eine ressourcenschonende Durchführung, sondern steht zugleich exemplarisch für ein modernes Verständnis von Teilhabe und Transparenz – unabhängig vom Alter.

„**Unsere Wohnstifte sind Orte des gelebten Miteinanders, an denen sich Menschen sicher, gehört und wertgeschätzt fühlen.**“

Insgesamt bestätigt die Kundenbefragung 2024 eindrucksvoll: Unsere Wohnstifte sind Orte des gelebten Miteinanders, an denen sich Menschen sicher, gehört und wertgeschätzt fühlen. Der Dialog mit unseren Bewohnerinnen und Bewohnern ist dabei nicht nur Teil unseres Qualitätsanspruchs, sondern Ausdruck unseres Selbstverständnisses als Dienstleister mit Haltung. Mit.Menschen – das bedeutet für uns: Nähe ermöglichen, Vertrauen schaffen und gemeinsam Zukunft gestalten.



Nutzung von Smartphones und Social Media

nimmt für unsere Bewohnerinnen und Bewohner
als **Kommunikations- und Informationskanal** zu



Ausbildung bei KWA – Zwei Perspektiven

INTERVIEW



BIANCA JENDRZEJ

Leiterin Abteilung Begleitung
und Pflege



ANDREA PENDL

Leiterin KWA Bildungszentrum
München (BZM)

Bei KWA steht der Mitmensch an erster Stelle. Ziel unseres Handelns ist es, unsere Bewohner bestmöglich zu unterstützen und zu begleiten. Dazu brauchen wir kompetente und motivierte Mitarbeiter, die ihren Aufgaben mit Freude nachgehen. Den häufig diskutierten Fachkräftemangel bekommt insbesondere die Pflegebranche, in der der Mensch selbst das produzierende Element darstellt, stark zu spüren. Aus diesem Grund hat der Nachwuchs an zukünftigen Pflegefachkräften einen hohen Stellenwert.

KWA ist nicht nur als Arbeitgeber und Ausbilder tätig, sondern betreibt drei Bildungszentren, in denen junge Menschen ihre Fähigkeiten entwickeln und wertvolle Erfahrungen sammeln können. In diesem Interview möchten wir beide Perspektiven beleuchten: die Sicht von KWA als Ausbilder und die von KWA als Bildungsträger.

Bianca Jendrzej, seit 11 Jahren Leiterin der Abteilung Begleitung und Pflege und seit 2010 im Unternehmen, gibt uns als Vertreterin von KWA Einblicke in die Arbeitswelt und die Werte des Unternehmens.

Andrea Pendl, Leiterin des KWA Bildungszentrums München (BZM) seit September 2021 und seit September 2018 im Unternehmen, repräsentiert KWA als Ausbildungsstätte und zeigt auf, wie KWA als Ausbildungsstätte dazu beiträgt, die Pflege von morgen zu gestalten.

Wo setzen Sie an, um Menschen für eine Ausbildung bei KWA zu gewinnen?

Jendrzej: Ein wichtiges Fundament bildet die Förderung unserer eigenen, ungelerten Pflegekräfte. Sie kennen bereits die Besonderheiten von KWA, identifizieren sich mit unseren Werten und hatten oft in der Vergangenheit nur nicht genug Vertrauen in ihre eigenen Kompetenzen. Hier haben wir die Möglichkeit, gezielt zu entwickeln. Bei den neuen Bewerbern geht es darum, sie schnell mit dem „KWA-Virus“ zu infizieren, der auf Beziehungsgestaltung setzt. Hierbei setzen wir darauf, dass wir KWA als Ausbildungsort über eine gute Mund-zu-Mund-Propaganda positiv beleumunden können, bei dem die Schüler genauso individuell betrachtet und begleitet werden wie unsere Bewohner.

Eine weitere Säule bilden die Öffentlichkeitsarbeit an Schulen und der Besuch von Ausbildungsmessen, ergänzt um unsere Angebote von Bundesfreiwilligendienst und Freiwilligem Sozialem Jahr. Perspektivisch forcieren wir darüber hinaus die Zusammenarbeit mit Hochschulen, um auch akademisierte Pflegekräfte zu gewinnen.

Pendl: Unser Ansatzpunkt im BZM ist es, den Bewerbern bei einem Besuch in unserem Bildungszentrum unsere Lebens- und Lernwelt zu zeigen und sie vom ersten Moment an das „KWA-Feeling“ spüren zu lassen. Bei ihrem Besuch nehmen die Bewerber das Miteinander der Lernenden aus allen Klassen und Herkunftsländern, aber auch das vertraute Miteinander zwischen Lernenden und Lehrenden wahr. Zudem sehen sie, dass uns eine wertschätzende Kommunikation mit allen an der Schule beteiligten Akteuren sehr wichtig ist. Von Beginn an werden die Struktur und die Regeln unserer Schule klar kommuniziert. Dadurch sorgen wir für Klarheit und Transparenz. Da unser Bildungszentrum noch klein ist, können wir eine besonders individuelle Begleitung für alle Beteiligten sicherstellen – unabhängig von den Anforderungen der Ausbildung. Bei uns darf jeder Mensch sein.

Wir profitieren auch davon, dass alle Lehrenden aus der Praxis kommen und somit ein Transfer aus der Theorie in die Praxis sichergestellt ist. Denn die Lehrerinnen und Lehrer vermitteln ihr wissenschaftlich fundiertes Wissen und ergänzen dieses mit Berichten aus ihrer Erfahrung im Berufsleben.

Welche innovativen Ansätze gehören bei KWA zur Ausbildung?

Jendrzej: Die Neuerung der generalistischen Ausbildung ist ihr didaktischer Ansatz, bei dem der Schüler weniger angeleitet, sondern mehr bei der Durchführung begleitet wird. Unser Anspruch ist es, unsere Auszubildenden im Verlauf ihrer Ausbildung in allen Aspekten ihrer Entwicklung zu begleiten. Diese Haltung unterbindet reine Übungsaufgaben ohne echten Realitätsbezug, das Schritt-für-Schritt-Anleiten oder den Versuch, Fehler zu vermeiden. Ganz im Gegenteil, unsere Form der Begleitung schreibt dem Auszubildenden eine aktive Rolle zu. Dies gelingt uns, indem wir reale Arbeitsaufgaben wählen und sie dem Auszubildenden zum selbstständigen Lösen übergeben und im Anschluss gemeinsam reflektieren. Da darf auch mal was schiefgehen.

Pendl: Was verstehen Sie unter innovativ? Da die gesetzlich geregelte Ausbildung in der Pflege/Pflegefachhilfe sowie das Pflegeverständnis in der Praxis noch Entwicklungspotenzial haben, ist es schwierig, innovative Ansätze einzubringen. Dennoch versuchen wir den Lernenden durch realitätsorientierte Erfahrungen im Skills Lab/Demo-Raum sowie durch enge Begleitung in der Praxis einen Teil der „zukünftigen Pflege“ näher zu bringen. Zudem lernt man bei uns, wie Aufgaben mithilfe sozialer Medien und künstlicher Intelligenz gemeistert und bewältigt werden können. Wir zeigen auf, wie Pflege in anderen Ländern, wie z. B. in der Schweiz oder Großbritannien, aufgestellt ist und welchen Stellenwert Pflegekräfte dadurch erfahren.

Womit hebt sich KWA positiv von anderen Ausbildern ab?

Jendrzej: „Man lern zu tun, indem man tut.“ Das wusste schon Aristoteles. In diesem Sinne bilden wir unsere Auszubildenden zu selbstbewussten und handlungskompetenten Pflegefachkräften aus. Dabei leiten uns die Grundprinzipien: Praxis vor Theorie, so viel Struktur wie nötig, so viel Freiraum wie möglich und kein Lernen ohne Reflexion und Auswertung. Von Anfang an vermitteln wir nicht nur Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, sondern legen vor allem Wert darauf, diese im Kontext von Werten und Haltung zu entwickeln.

„Praxis vor Theorie, so viel Struktur wie nötig, so viel Freiraum wie möglich.“

Das Gleiche gilt für unsere Praxisanleiter. In gemeinsamen Tagungen entwickeln wir mit ihnen zusammen den Lernort KWA und erarbeiten gemeinsam Lösungswege für im Alltag entstandene Probleme. Praxisanleiter sind als Schlüsselposition und Hauptansprechpartner für die Auszubildenden besonders im Fokus. Sie sollen die Entwicklung der Lernenden federführend gestalten, das heißt, für sie einstehen, ihre Bedürfnisse wahrnehmen und für nötige Änderungen der Rahmenbedingungen einstehen.

Pendl: Das KWA Bildungszentrum München hebt sich deutlich durch das sehr familiäre Miteinander und die flache Hierarchie von anderen Bildungsträgern ab. Es beginnt bereits im Bewerbungsgespräch – wir bauen mit den Bewerbern eine persönliche Bindung auf und stehen bereits vor Ausbildungsbeginn regelmäßig im Kontakt. Im Juli werden die künftigen Lernenden in das BZM eingeladen – die Klassen bereiten Häppchen vor und heißen die neuen Lernenden herzlich willkommen. Die Lernenden zeigen den künftigen Lernenden ihre Lebens- und Lernwelt und beantworten die vielen Fragen, die den künftigen Lernenden im Kopf rumschwirren. Dabei lernen die zukünftigen Lernenden ihre Klassenräume sowie die Klassenleitung und ihre Klassenkameraden kennen. Man lernt sich als Mensch kennen und kann ein Vertrauensverhältnis aufbauen, noch bevor die Ausbildung beginnt. Dadurch wird es leichter, gemeinsam private und berufliche Herausforderungen anzugehen und zu lösen. Unser Ziel ist es, die Lernenden zu selbstbewussten Fachkräften auszubilden, die eigenständig denken und sich trauen, Ideen und Wünsche, aber auch Fehler zu äußern.

Wie versuchen Sie, Auszubildende für KWA als Arbeitgeber nach der Ausbildung zu begeistern?

Jendrzej: Unser Konzept „Begleitung und Pflege“ – entwickelt von unseren Praktikern – ergänzt um die KWA-Beziehungspflege bilden die Grundlage für wertorientiertes Handeln und Entscheiden. Unser bewohnerzentrierter Ansatz in der Langzeitpflege und vor allem ein kompetenz- und stärkenorientierter Mitarbeiterinsatz sind die Grundlage für Freude in der täglichen Arbeit. In dem wir unseren Auszubildenden einen wertschätzenden Arbeitsort zeigen und ihnen die Freude an der Arbeit vorleben, hoffen wir, sie für uns und die Pflege zu gewinnen.

Pendl: Als Schule sind wir für alle Ausbildungsbetriebe genehmigt und haben keine Trägeridentität. Wir konzentrieren uns deshalb darauf, Auszubildende für die Pflegebranche zu gewinnen und nachhaltig dafür zu begeistern.

Stellen Sie sich vor, Sie wären Bundesarbeitsministerin. Welche neuen Anreize würden Sie setzen, um Menschen für eine Ausbildung (in der Pflege) zu gewinnen?

Jendrzej: Das Pflegeberufegesetz hat bereits grundlegende Weichen gestellt, die leider noch nicht bis in die Operative von Vorschriften, Prüfungsgremien und Leistungsrecht durchgedrungen sind. Auch die Praxis muss wieder lernen, Prioritäten neu zu gestalten.

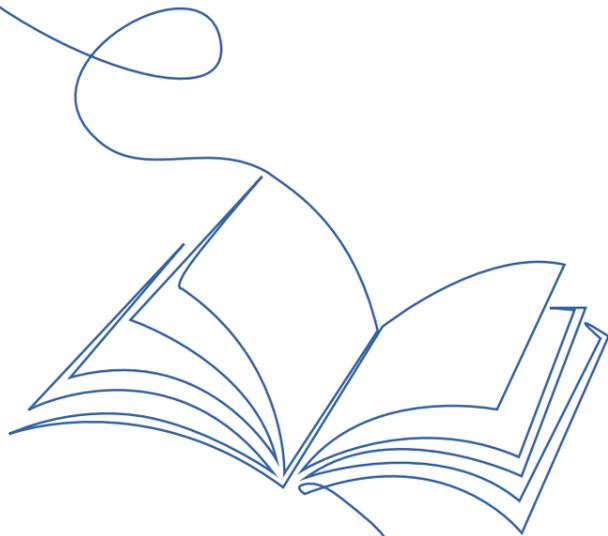
Es gilt also eine durchgängige Legitimation durch konsequentes Leben von Vorbehalt und Delegation auf Basis von werte- und kompetenzorientierten Konzepten zu erzielen. Das bedeutet im Hinblick auf die Ausbildung: Jeder hat sein eigenes Tempo. Während dem einen Lernen durch Wahrnehmung und Beobachtungen leichtfällt, hat ein anderer von Beginn seine Stärke in der Kontaktaufnahme und Kommunikation. Es gilt diese individuellen Kompetenzen aufzugreifen und zu entwickeln, diese Talente zu fördern und gleichermaßen versteckte Potenziale aufzudecken. Ein starres Begrenzen auf Lehrjahre für bestimmte Tätigkeiten ist nicht zielführend.

Auf gesellschaftlicher Ebene gilt es, gezielt Begegnungen von Jung und Alt herbeizuführen und dabei erste Beziehungen zu knüpfen. Barrieren können dadurch abgebaut, Pflege entmystifiziert und positiven Aspekte dieser Arbeit gesehen werden. Dabei kann uns eine Schärfung und ein differenziertes Bild von Pflege unterstützen, damit junge Menschen später dort arbeiten können, wo sie am meisten Freude empfinden. Denn das ist Pflege, bei allen Rahmenbedingungen, Schichtbetrieben, Kräftemangel, Trauer und Belastungen: Ein freudvoller Beruf, voller wundervoller Menschen und Begegnungen, voller Teamleistung und gemeinsamen Erfolgen.

Pendl: Um Anreize zu setzen, Menschen für die Pflege zu begeistern und auch in der Pflege halten zu können, müsste sich am ganzen System etwas ändern! Um ein Beispiel zu nennen: Lernenden lernen in den ersten Blockwochen viel theoretisches Fachwissen, aber auch praktische Fertigkeiten kennen. Diese sollten sie dann im Idealfall in der Praxis anwenden und vertiefen. Leider fehlt in der Praxis häufig die Zeit für eine intensive Begleitung und Einarbeitung. Auszubildende sollen dann zu schnell zu viel Verantwortung für andere Menschen übernehmen. Auch herrscht häufig eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis. Dies alles führt dann dazu, dass Auszubildende ihre Begeisterung verlieren und mit dem Gedanken spielen, die Pflegebranche zu verlassen.

Ziel sollte es sein, dass Gesellschaft und Arbeitgeber die Personen, die sich bewusst für einen Pflegeberuf entscheiden, wertschätzen. Es geht dabei nicht allein um finanzielle Wertschätzung, sondern darum, dass Pflege mehr bedeutet, als nur Grund- und Behandlungspflege auszuüben. Die pflegende Person muss ihrer Tätigkeit respektvoll und ohne Zeitdruck nachkommen dürfen. Psychische Belastungen und Unzufriedenheit führen zu Kündigungen oder krankheitsbedingten Ausfällen, wodurch die Kollegen wieder kompensieren müssen. Somit dreht sich das Teufelsrad weiter, und aus diesem müssen wir ausbrechen. Auszubildende dürfen nicht als Arbeitskraft angesehen werden – sie müssen verpflichtend die Möglichkeit erhalten, durch Anleitung und Begleitung die Pflege lernen und verstehen zu können. Pflege ist ein sehr wertvoller und wichtiger Beruf – wir dürfen es uns nicht erlauben, die zukünftigen Auszubildenden weiter zu verheizen und ihnen somit jegliche Freude an diesem Beruf zu nehmen.

Als Bundesarbeitsministerin würde ich eine Pflegekammer einführen und zwar aus Personen, die in der Praxis tätig und motiviert sind, Veränderungen anzugehen. Denn z. B. bei Handwerksberufen, die einer Kammer angehören, ist das Heranführen der Auszubildenden viel zeitintensiver und auch verantwortungsvoller gestaltet. Warum darf zum Beispiel ein Friseurlehrling zu Beginn der Ausbildung nicht eigenständig dem Kunden die Haare schneiden? Warum darf ein Mechatroniker nicht gleich Arbeiten am Motor durchführen? Das Risiko, dass durch Fehler ein Schaden entstehen könnte, ist schlichtweg zu groß. Aber warum gilt das dann nicht auch in der Pflege? Pflege beruht auf einer Beziehung zwischen zwei Menschen. Einer Beziehung, die von Respekt, Würde und gegenseitigem Vertrauen geprägt sein sollte.



Zahlen und Fakten

Zahlen in Kürze	72
Beteiligungen & Kooperationen	74
Entwicklung der Umsatzerlöse	74
Bewohner & Patienten	75
Mitarbeiter/Ausbildung	76
KWA Akademie	81
Konzernbilanz	82
Gewinn- & Verlustrechnung	83
Bestätigungsvermerk der Konzernabschlussprüfer	84



ZAHLEN IN KÜRZE

JAHRESDURCHSCHNITTSWERTE

690

Pflegeplätze*

150

Plätze in der Reha-Klinik

33

Wohnungen (im Betreuten Wohnen)

1.996

Wohnungen (in Wohnstiften)

132

Tagespflegeplätze

2.650

Mitarbeiter**



Jahresdurchschnittswerte	2024	2023	2022
Wohnungen (in Wohnstiften)	1.996	1.984	1.951
Betreutes Wohnen	33	33	33
Pflegeplätze*	690	686	686
Tagespflegeplätze	132	129	125
Reha-Klinik	150	136	122
Mitarbeiter**	2.670	2.614	2.588

Kennziffernübersicht	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung
Gesamtleistung	157	100 %	145,4	100 %	135,7	100 %
Personalkosten	91,2	58 %	87,5	60 %	79,4	59 %
EBITDA (vor Steuern, Zinsen und Abschreibung)	17	11 %	15,6	11 %	14,0	10 %
EBIT (vor Steuern und Zinsen)	3,3	2 %	8,8	6 %	7,4	5 %
Jahresüberschuss	0,1	0 %	5,4	4 %	4,9	4 %

AUSZUG AUS DER BILANZ

Aktiva	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung	Mio. Euro	Prozent d. Gesamtleistung
Anlagevermögen	216	92 %	231,5	95 %	232,6	95 %
Umlaufvermögen	17,5	7 %	13,1	5 %	12,7	5 %
Rechnungsabgrenzungsposten	0,3	0 %	0,2	0 %	0,2	0 %
Passiva						
Eigenkapital inkl. Sonderposten	112	48 %	112,2	46 %	107	44 %
Rückstellungen	7,5	3 %	7,4	3 %	8,9	4 %
Verbindlichkeiten	113	48 %	123,2	50 %	126,8	52 %
davon: Bewohner, Vorvertragspartner	20,6	9 %	21,1	9 %	22,1	9 %
Rechnungsabgrenzungsposten	1,3	1 %	2,0	1 %	2,7	1 %
Bilanzsumme	233,8	100 %	244,8	100 %	245,5	100 %

* 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*	97.636.376	-4.854.762
	KWA Immobilien Verwaltungs gGmbH	29.577	-1.310
	KWA Baumanagement GmbH	2.356.177	690.004
	KWA Betriebs- und Service Gesellschaft gGmbH*	4.995.484	926.473
	KWA Wohnstifte gGmbH*	267.129	-74.354
	Betreutes Wohnen Planungs GmbH	183.328	23.073

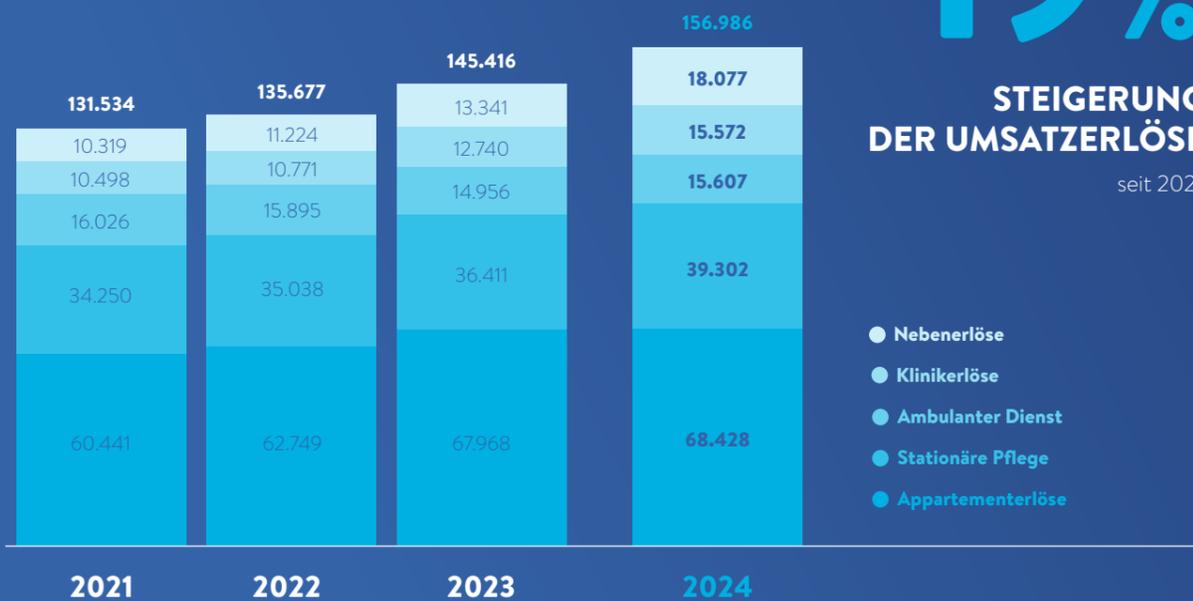
<20 % KWA-ANTEIL		in Prozent
	Marianne-Strauß-Klinik	13

* Gesellschaften wurden im Konzernabschluss konsolidiert; Zahlen jeweils zum 31.12. eines jeden Jahres erhoben

ENTWICKLUNG DER UMSATZERLÖSE IN T€

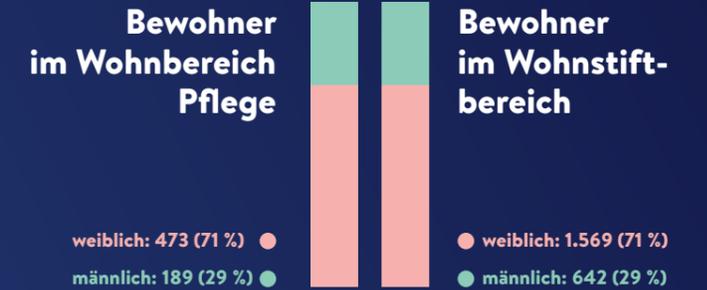
19%

STEIGERUNG DER UMSATZERLÖSE
seit 2021



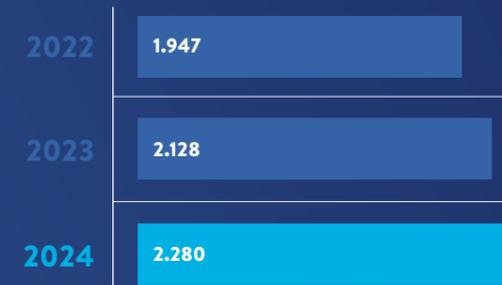
BEWOHNER & PATIENTEN

BEWOHNER

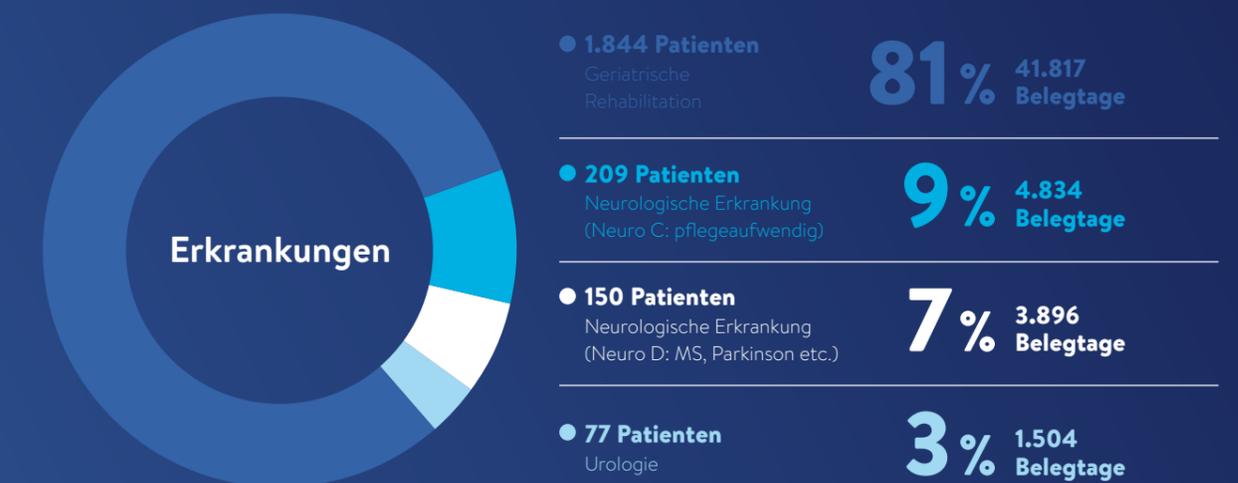


PATIENTEN

FALLZAHLEN GESAMT



FALLZAHLEN NACH ERKRANKUNGEN



Zahlen jeweils zum 31.12. eines jeden Jahres erhoben

MITARBEITER

76%

Weibliche MA
(2.032)

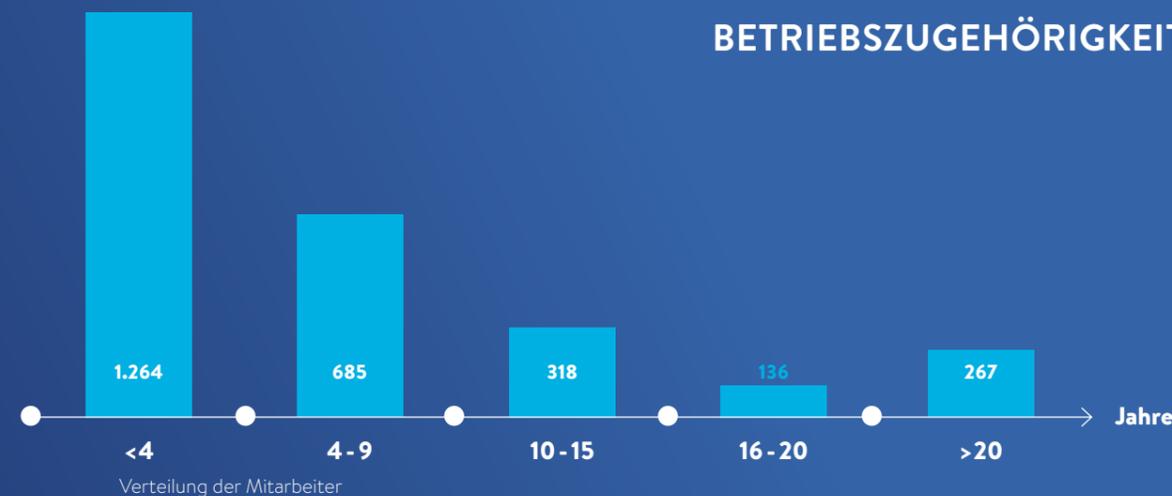
2.670
Mitarbeiter

24%

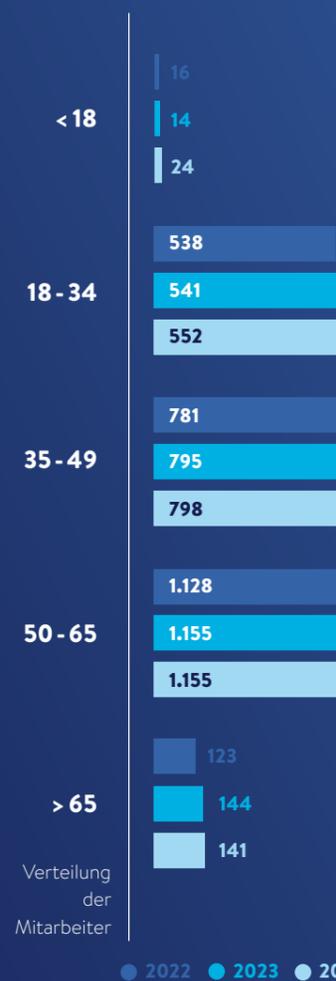
Männliche MA
(617)



BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT



ALTER DER MITARBEITER



53%
der MA arbeiten
seit mind. 4 Jahren
bei KWA

51%
der MA sind unter
50 Jahre alt



ENTWICKLUNG DER MITARBEITERZAHLEN



● KWA gAG ● KBS GmbH ● Wohnstifte gGmbH

Jeweils zum 31.12. eines jeden Jahres, 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)

887 MITARBEITER AUS 86 LÄNDERN

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 21 Afghanistan | 1 Mongolei |
| 1 Ägypten | 1 Montenegro |
| 19 Albanien | 1 Myanmar |
| 2 Algerien | 7 Nepal |
| 1 Angola | 3 Niederlande |
| 1 Argentinien | 7 Nigeria |
| 1 Armenien | 12 Nordmazedonien |
| 2 Äthiopien | 19 Österreich |
| 1 Belarus | 2 Pakistan |
| 2 Belgien | 1 Palästinensische Gebiete |
| 2 Bolivien | 1 Peru |
| 66 Bosnien und Herzegowina | 16 Philippinen |
| 7 Brasilien | 49 Polen |
| 16 Bulgarien | 2 Ruanda |
| 1 Chile | 56 Rumänien |
| 3 China, einschl. Tibet | 22 Russische Föderation |
| 3 Dominikanische Republik | 2 Schweden |
| 2 Ecuador | 1 Schweiz |
| 12 Eritrea | 42 Serbien |
| 8 Frankreich | 3 Sierra Leone |
| 6 Gambia | 5 Slowakei |
| 11 Georgien | 4 Slowenien |
| 1 Ghana | 4 Somalia |
| 18 Griechenland | 8 Spanien |
| 4 Guinea | 1 Sri Lanka |
| 3 Indien | 16 Syrien |
| 4 Indonesien | 2 Tansania |
| 5 Irak | 8 Thailand |
| 4 Iran | 3 Togo |
| 25 Italien | 7 Tschechien |
| 8 Kamerun | 5 Tunesien |
| 1 Kasachstan | 70 Türkei |
| 5 Kenia | 5 Uganda |
| 6 Kolumbien | 36 Ukraine |
| 2 Republik Kongo | 26 Ungarn |
| 1 Dem. Republik Kongo | 5 Usbekistan |
| 39 Kosovo | 1 USA |
| 66 Kroatien | 1 Vereinigtes Königreich |
| 1 Kuba | 16 Vietnam |
| 1 Libanon | |
| 3 Libyen | |
| 3 Litauen | |
| 8 Madagaskar | |
| 1 Mali | |
| 15 Marokko | |
| 2 Moldau | |



Argentinien



Frankreich



Nigeria

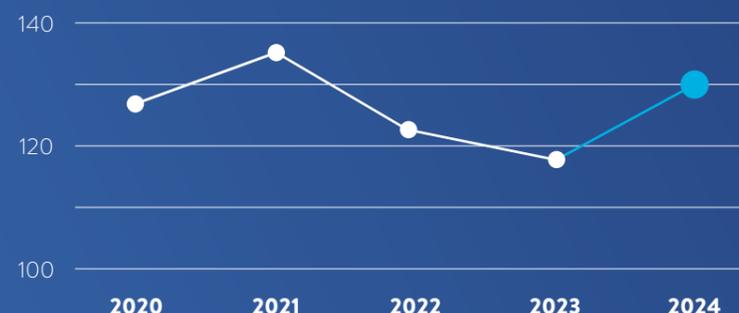


Vietnam

Deutschland

AUSBILDUNG

ENTWICKLUNG DER AUSZUBILDENDEN



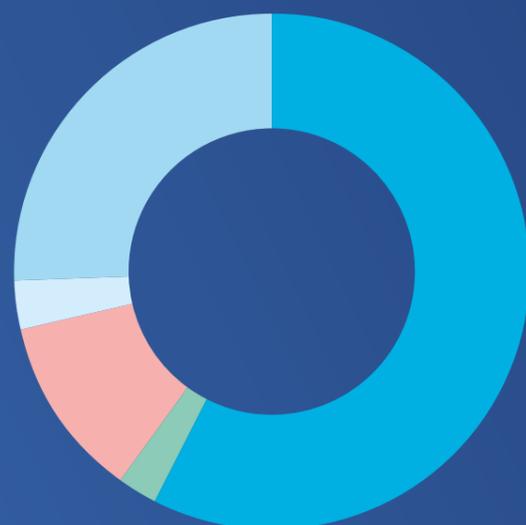
130

AUSZUBILDENDE IM JAHR 2024

Alle Auszubildenden der KWA Kuratorium Wohnen im Alter gAG, KWA Betriebs- und Service gGmbH (KBS) und KWA Wohnstifte gGmbH

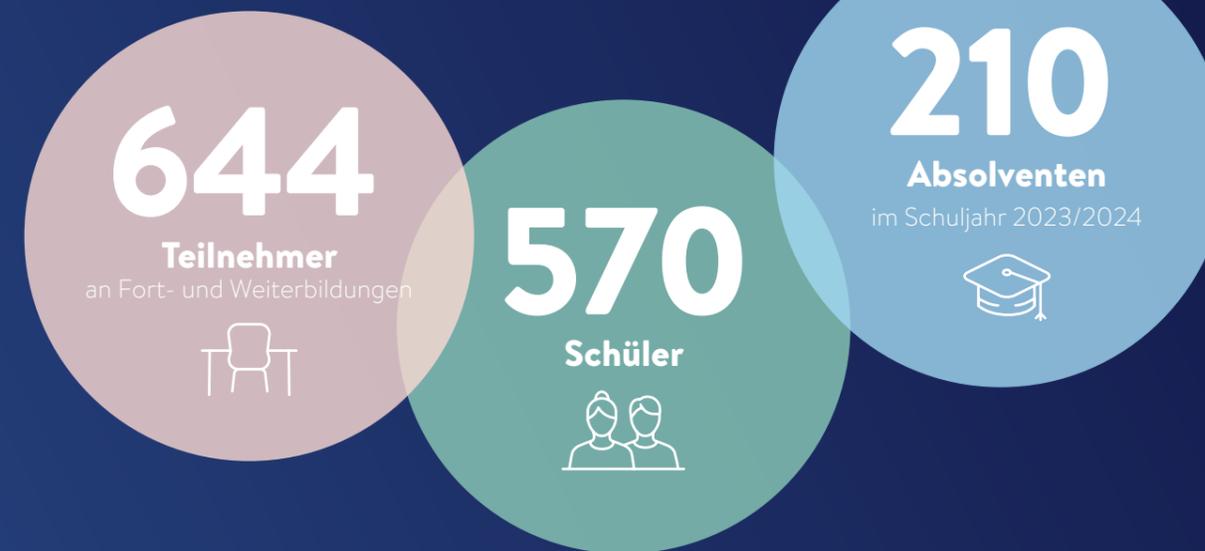
VERTEILUNG DER AUSBILDUNGSBERUFE

Beruf	2024	2023	2022
Pflegefachhelfer/-in	33	16	15
Pflegefachmann/-frau	75	82	93
Koch/Köchin	15	16	10
Verwaltung	3	2	5
Hauswirtschaft/Service	4	2	1



Verteilung der Auszubildenden; jeweils zum 31.12. eines jeden Jahres; alle Auszubildenden der KWA Kuratorium Wohnen im Alter gAG, KWA Betriebs- und Service gGmbH (KBS) und KWA Wohnstifte gGmbH

KWA AKADEMIE



LEISTUNGSANGEBOT 2024

AUSBILDUNG	Anzahl	Schüler	SEMINARE	Anzahl	Teilnehmer
Pflege	9	187	Tagesseminare Pflege	31	294
Altenpflegehilfe	4	97	Tagesseminare Pädagogik, Heilpädagogik, Psychologie	1	8
Heilerziehungspflege	3	64	Tagesseminare Podokolleg	2	23
Heilerziehungspflegehilfe	1	16	Inhouse-Schulungen	18	226
Sozialpflege	2	40	Seminarteilnehmer gesamt	52	551
FakS	9	166			
Schüler gesamt	28	570			

FORT-/WEITERBILDUNG	Anzahl	Schüler
Betreuungskraft*	1	10
Hygienebeauftragter	1	6
Basisweiterbildung Pflegedienstleitung	2	47
Einrichtungsleitung**	1	10
Praxisanleiter**	1	20
Teilnehmer gesamt	6	93

Zahlen zum 31.10.2024 erhoben

* nach § 53 b SGB XI
** nach PflWoqG

KONZERNBILANZ

AKTIVA	2024 (Euro)	Vorjahr (Tausend Euro)
A. Anlagevermögen	216.045.773,30	231.514
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	771.166,76	976
II. Sachanlagen	215.172.027,96	224.700
III. Finanzanlagen	102.578,58	5.838
B. Umlaufvermögen	17.523.550,50	13.093
I. Vorräte	628.419,07	628
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	7.248.958,44	7.317
III. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	9.646.172,99	5.148
C. Rechnungsabgrenzungsposten	261.186,22	237
Gesamt	233.830.510,02	244.844
PASSIVA	2024 (Euro)	Vorjahr (Tausend Euro)
A. Eigenkapital	105.895.479,39	105.864
I. Gezeichnetes Kapital	500.000,00	500
II. Gewinnrücklagen	53.204.446,49	53.204
III. Konzernbilanzgewinn	52.191.032,9	52.160
B. Sonderposten aus Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens	6.168.062,67	6.363
C. Rückstellungen	7.469.177,33	7.390
D. Verbindlichkeiten	113.003.197,21	123.216
I. Verbindlichkeiten gegenüber Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Vorvertragspartnerinnen und Vorvertragspartnern		
a) Bewohnerinnen und Bewohner	18.163.646,34	18.374
b) Vorvertragspartnerinnen und -partner	2.397.805,68	2.762
II. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	86.246.659,45	96.073
III. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.122.701,78	2.712
IV. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	40.096,92	72
V. Sonstige Verbindlichkeiten	3.032.287,04	3.223
D. Rechnungsabgrenzungsposten	1.294.653,42	2.011
Gesamt	233.830.510,02	244.844

GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG

	2024 (Euro)	Vorjahr (Tausend Euro)
1. Umsatzerlöse	156.986.172,95	146.282
2. Sonstige betriebliche Erträge	7.844.721,25	7.958
3. Materialaufwand	29.725.950,80	29.842
A. Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	11.148.492,15	11.315
B. Aufwendungen für bezogene Leistungen	18.577.458,65	18.527
4. Personalaufwand	91.238.497,34	84.275
I. Löhne und Gehälter	74.974.950,61	68.948
II. Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	16.263.546,73	15.327
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	13.645.852,42	6.801
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	26.120.511,03	23.769
7. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	31.644,49	106
8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	351.806,74	145
9. Abschreibungen auf Finanzanlagen	0,00	2
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3.541.651,53	3.586
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	88.052,09	31
12. Ergebnis nach Steuern	853.830,22	6.185
13. Sonstige Steuern	822.718,16	789
14. Konzernjahresüberschuss	31.112,06	5.396
15. Gewinnvortrag	52.159.920,84	46.764
16. Konzernbilanzgewinn	52.191.032,90	52.160

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 2024, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, dem Konzerneigenkapitalspiegel und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2024 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 2024 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 2024 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2024 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.

 **Tietz**
Wirtschaftsprüfer

 **Faaß**
Wirtschaftsprüfer



München, den 30. April 2025

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: Benedict Häßner
141 Wohnungen im Wohnbereich
95 Mitarbeiter*



02

KWA CAROLINE OETKER STIFT

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

Leitung: Christiane Reese
99 Wohnungen im Wohnbereich
81 Mitarbeiter*



09

KWA PARKSTIFT ST. ULRICH

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

Leitung: Claudia Collet
123 Wohnungen im Wohnbereich
51 Plätze im Wohnbereich Pflege
177 Mitarbeiter*



10

KWA GEORG-BRAUCHLE-HAUS

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

Leitung: Paul Bäcker
225 Wohnungen im Wohnbereich
40 Tagespflegeplätze
119 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
180 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
194 Mitarbeiter*



11

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
180 Mitarbeiter*



12

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
116 Mitarbeiter*



05

KWA ALBSTIFT AALEN

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

Leitung: Andrea Schneider
87 Wohnungen im Wohnbereich
95 Plätze im Wohnbereich Pflege
10 Tagespflegeplätze
205 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
103 Mitarbeiter*



13

KWA HANNS-SEIDEL-HAUS

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

Leitung: Michael Wagner
165 Wohnungen im Wohnbereich
40 Plätze im Wohnbereich Pflege
181 Mitarbeiter*



14

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*



07

KWA KURSTIFT BAD DÜRRHEIM

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

Leitung: Ileana Rupp
145 Wohnungen im Wohnbereich
30 Plätze im Wohnbereich Pflege
16 Tagespflegeplätze
155 Mitarbeiter*



08

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
224 Mitarbeiter*



15

KWA STIFT RUPERTIHOF

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

Leitung: Lisa Brandl-Thür
111 Wohnungen im Wohnbereich
76 Mitarbeiter*



16

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
340 Mitarbeiter*

KWA AKADEMIE



KWA BILDUNGSZENTRUM PFARRKIRCHEN

Gartlbergstraße 4, 84347 Pfarrkirchen
08561 9097-0

bildungszentrum@kwa.de

Leitung: Bettina Schmidbauer



KWA BILDUNGSZENTRUM BAD GRIESBACH

Marienweg 6, 94086 Bad Griesbach
08532 92 34-193

apsgriesbach@kwa.de

Leitung: Bettina Schmidbauer



KWA BILDUNGSZENTRUM MÜNCHEN

Bayerwaldstraße 11, 81737 München
089 673 46 00

bildungszentrummuenchen@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
- 570 Schüler**
- 210 Absolventen***
- 644 Teilnehmer Fort- und Weiterbildungen
- 106 Mitarbeiter*

HAUPTVERWALTUNG



KWA HAUPTVERWALTUNG

Biberger Straße 50
82008 Unterhaching

089 665 58-500

info@kwa.de

79 Mitarbeiter*



* Werte zum 31.12.2024; 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 2024.

*** Abschlüsse: Pflegefachfrau/-mann, staatlich geprüfte/geprüfter Pflegefachhelfer/in/Pflegefachhelfer (Altenpflege/Krankenpflege), staatlich anerkannte/anerkannter Heilerziehungspfleger/in/Heilerziehungspfleger, staatlich anerkannte/anerkannter Heilerziehungspflegehelfer/in/Heilerziehungspflegehelfer, staatliche geprüfte/geprüfter Sozialbetreuer/in/Sozialbetreuer und Pflegefachhelfer/in/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 Konstanz / KWA Parkstift Rosenau

09 Bad Krozingen / KWA Parkstift St. Ulrich

BAYERN

10 München / KWA Georg-Brauchle-Haus

11 München / KWA Luise-Kiesselbach-Haus*

12 Unterhaching / KWA Stift am Parksee

13 Ottobrunn / KWA Hanns-Seidel-Haus

14 Ottobrunn / KWA Stift Brunneck

15 Rottach-Egern / KWA Stift Rupertihof

16 Bad Griesbach / KWA Stift Rottal* / KWA Klinik Stift Rottal

KWA AKADEMIE

17 KWA Bildungszentrum Pfarrkirchen / Bad Griesbach

18 KWA Bildungszentrum München

KWA HAUPTVERWALTUNG

19 Unterhaching / KWA Hauptverwaltung

QUELLEN VERZEICHNIS

- 1 Da es sich bei KWA um eine gemeinnützige Aktiengesellschaft handelt, ist die Aktie nicht handelbar, sondern wird als virtuelle, vinkulierte Namensaktie ohne Nennwert übertragen. Es entstehen durch die Aktie keine Ansprüche auf Dividenden o. ä., es handelt sich vielmehr um eine gemeinnützige, ehrenamtliche Aufgabe.
- 2 Die HZA (Hanseatische Zertifizierungsagentur) ist eine deutschlandweite anerkannte Zertifizierungsagentur, die die Einhaltung der Grundlagen zur Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit überprüft (AZAV).
- 3 Kearney, E.; Gebert, D.; Voelpel, S. C.: When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. In: *Academy of Management Journal*, Ausgabe 52(3) 2009, S. 581-598, <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331431> (abgerufen am 02.12.2024).
- 4 Li, Y.; Gong, Y.; Burmeister, A.; Wang, M.; Alterman, V.; Alonso, A.; Robinson, S.: Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. In: *Journal of Applied Psychology*, Ausgabe 106(1) 2021, S. 71-91, <https://doi.org/10.1037/apl0000497> (abgerufen am 02.12.2024).
- 5 Leuphana Universität Lüneburg, Dimensionen des LLWI, <https://www.leuphana.de/portale/late-life-workplace-index/llwi/dimensionen.html> (abgerufen am 06.11.2024).
- 6 Wöhrmann, A. M.; Deller, J.; Pundt, L. M. (2018): Complementing AAI at the Meso Level: The Silver Work Index. In: Zaidi, A.; Harper, S.; Howse, K.; Lamura, G.; Perak-Bialas, J. (Hrsg.): *Building evidence for active ageing policies: Active Ageing Index and its potential*, Singapore 2018, S. 75-94.
- 7 Wilckens, M. R.; Wöhrmann, A. M.; Adams, C.; Deller, J.; Finkelstein, R.: Integrating the German and US perspective on organizational practices for later life work: The Later Life Work Index. In: Czaja, S. J.; Sharit, J.; James, J. B. (Hrsg.): *Current and emerging trends in aging and work*, Cham 2020, S. 59-79.
- 8 Wilckens, M.; Wöhrmann, A. M.; Deller, J.; Wang, M.: Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index (LLWI). In: *Work, Aging and Retirement*, Ausgabe 7(4) 2021, S. 352-386, <https://doi.org/10.1093/workar/waaa012> (abgerufen am 02.12.2024).
- 9 Wilckens, M.; Wöhrmann, A. M.; Deller, J.; Wang, M.: Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index (LLWI). In: *Work, Aging and Retirement*, Ausgabe 7(4) 2021, S. 352-386, <https://doi.org/10.1093/workar/waaa012> (abgerufen am 02.12.2024).
- 10 Finsel, J. S.; Wöhrmann, A. M.; Wang, M.; Wilckens, M. R.; Deller, J.: Later Life Workplace Index: Validation of an English Version. In: *Work, Aging and Retirement*, Ausgabe 9(1) 2023, S. 71-94, <https://doi.org/10.1093/workar/waab029> (abgerufen am 01.12.2024).
- 11 Leuphana Universität Lüneburg, Internationale Forschungsgruppe, <https://www.leuphana.de/portale/late-life-workplace-index/llwi/internationale-forschungsgruppe.html> (abgerufen am 06.11.2024).

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

Druck: FLYERALARM GmbH, Würzburg

Fotos: Thomas Ammermüller, Lisa Hantke,
Anton Krämer, Werner Krüper,
Jessica Maiwald-Kassner, Roger Müller,
Ruth Schmoldt, Jörg Peter Urbach; Weitere
Fotos: privat bzw. KWA-Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter; Fotos LLWI: Brinkhoff,
Mögenburg, Leuphana & Uwe Völkner,
Fotoagentur Fox

Redaktionsschluss: 30.04.2025



KWA
KURATORIUM
WOHNEN IM ALTER