

**AWO gemeinnützige Gesellschaft
für soziale Einrichtungen und Dienste in Nordhessen mbH**

Lagebericht für Geschäftsjahr 01.01.2022 - 31.12.2022

1. Geschäft und Rahmenbedingungen

Die Gesellschaft wurde am 1. Juli 2003 gegründet und am 22. September 2003 im Handelsregister Kassel unter HRB 13349 eingetragen. Alleiniger Gesellschafter ist der Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Hessen-Nord.

Gegenstand der Gesellschaft ist der Betrieb von sozialen Einrichtungen, insbesondere der Alten-, Kinder- und Jugendhilfe, von Kindertagesstätten und Bildungsstätten für Pflegeberufe sowie der erforderlichen Nebeneinrichtungen und Nebenbetriebe.

Die Gesellschaft hat mit dem Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Hessen-Nord Pachtverträge über die zum Betrieb der Altenzentren, Wohnanlagen und Jugendwohngruppen erforderlichen Immobilien geschlossen, sofern diese im Eigentum des Bezirksverbands stehen. Weitere Pachtverträge über Altenzentren, Wohnanlagen, Jugendwohngruppen und sonstigen Immobilien bestehen mit privaten und institutionellen Investoren.

Der demographische Veränderungsprozess wird in allen gesellschaftlichen Bereichen zunehmend deutlich. Insbesondere der Markt für Dienstleistungen in der Altenhilfe ist seit längerem hiervon stark geprägt. Der vor Jahren durch die Gesellschaft eingeschlagene Expansionskurs fand nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund einer zunehmend alternden Gesellschaft und der damit einhergehenden zunehmenden Anzahl von Pflegebedürftigen statt. Unterstützt wurde dieser Expansionsprozess durch eine große Zahl von Kapitalanlegern, die im Markt für stationäre Altenhilfe und Seniorenwohnungen Gewinnchancen sahen und weiterhin sehen. Ziel der Geschäftsleitung war hierbei immer, am sozialräumlichen Bedarf orientierte Einrichtungen zu schaffen, welche nicht durch eine Verdrängung von Wettbewerbern geprägt sind und so nachhaltig wirtschaftlich betrieben werden können, da sie im Kern die Nachfrage vor Ort decken. Die Expansionsstrategie der Gesellschaft in Einrichtungen der stationären Altenhilfe hat mit der Eröffnung der dreißigsten Einrichtung im Jahr 2017 ihr Ziel erreicht. Die dauerhaft gute Auslastung aller Einrichtungen steht im Fokus der Geschäftsleitung. Das Konzept der stationär betreuten Hausgemeinschaft, nach welchem fast alle neu errichteten Einrichtungen betrieben werden, hat sich inhaltlich als auch wirtschaftlich bewährt. Es wird von Bewohnern, Angehörigen und Mitarbeitern als sehr lebensnah empfunden, ist gut nachgefragt und sichert so nachhaltig die Belegung.

Menschen wollen selbstbestimmt auch im hohen Alter leben. Hierbei ist der Wechsel der Wohnung in aller Regel der erste Schritt. Der Bedarf an barrierefreien, seniorenrechtlichen Wohnungen ist groß. In den vergangenen Jahren wurde, mit Hilfe des Gesellschafters und von Investoren in Kassel, Stadtallendorf, Eschwege, Fuldabrück und Baunatal diesen gewandelten Bedarfen Rechnung getragen. Soziale Teilhabe als weiterer wichtiger Aspekt wird den Mietern dieser Wohnungen durch das Angebot des Servicewohnens ermöglicht.

Die Chancen des demographischen Wandels auf der Nachfrageseite bergen aber auch Risiken auf der Angebotsseite. Der Fachkräftebedarf ist das bestimmende Thema. Dieser sich schon seit einiger Zeit regional unterschiedlich abzeichnende Trend wird auf dem Arbeitsmarkt der Pflegefach- und Pflegehilfskräfte deutlicher, als in anderen Bereichen. Der Markt hat sich innerhalb von wenigen Jahren von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt. Durch den Anstieg der Pflegebedürftigen steigt stetig der Bedarf an Fachkräften, der nur zum Teil durch Berufsanfänger kompensiert werden kann. Die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden sowie die Attraktivität als Arbeitgeber ist das zentrale Thema und wird dies – mit Blick auf die demographische Entwicklung – auch in den kommenden Jahren sein. Maßnahmen der Gesellschaft hierzu werden unter dem Punkt Arbeitnehmer ausgeführt.

Im Bereich der Jugendhilfe setzt sich die Gesellschaft mit ihren Dienstleistungen Wohngruppen für Jugendliche, Kindertagesstätten und Kinderkrippen sowie Familienhilfe auf vielfältige Weise und auf unterschiedlichen Ebenen für die Verbesserung der Teilhabechancen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien in benachteiligten Lebenslagen ein. Die Auslastung dieser Angebote und die Nachfrage sind seit vielen Jahren konstant gut. Auch im Bereich der Betreuung in Kindertagesstätteneinrichtungen ist der Bedarf deutschlandweit enorm, nach Einschätzungen fehlten im Jahr 2022 rund 378.000 Plätze, davon in Hessen fast 37.000. In den Kommunen, in denen die Gesellschaft bereits Kindertagesstätten und Kinderkrippen betreibt, werden Gespräche über die Ausweitung geführt bzw. wurden neue Plätze geschaffen.

2. Analyse des Geschäftsverlaufes und der Lage

Auch das Geschäftsjahr 2022 war noch maßgeblich von den Nachwirkungen der Corona-Pandemie geprägt – zum einen mit Blick auf die Auslastung der Einrichtungen, zum anderen durch die Erstattung der coronabedingten Mehraufwände bzw. Mindererlöse im ersten Halbjahr.

Die Belegung der stationären Pflegeeinrichtungen hat auch im Geschäftsjahr 2022 das Niveau von Januar 2020 nicht erreicht. Die Belegung lag im Januar 2022 knapp unter 88% (2.053 Kunden) Auslastung und konnte über den Jahresverlauf kontinuierlich, wenn auch auf einem niedrigen Niveau, auf knapp unter 90% (2.095 Kunden) gesteigert werden – Vergleich Januar 2020 = 94% (2.180 Kunden). Der Belegungsverlauf blieb jedoch hinter der Planung zurück. Gründe sind nicht die fehlende Nachfrage nach Pflegeplätzen, sondern vielmehr das knappe Angebot an Arbeitskräften in der Pflege. Der für den Aufbau der Belegung notwendige Personalaufbau konnte nicht in der geplanten Form umgesetzt werden mit der Folge, dass die Nachfrage der Kunden nicht vollständig bedient werden konnte.

Der jahreszeitliche Trend einer rückläufigen Belegung im Herbst bis zum Jahresende war im Geschäftsjahr nur sehr gering ausgeprägt, im Gegenteil stieg die Belegung im Dezember 2022 wieder an und erreichte den Höchststand des Jahres vom Juli 2022.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Herausforderung der Personalrekrutierung und –bindung im Zusammenspiel mit einer betriebswirtschaftlich auskömmlichen Belegung ist eine Expansion in weitere stationäre Einrichtungen derzeit nicht auf der Tagesordnung. Insgesamt bleibt der vor vielen Jahren eingeschlagene Expansionskurs richtig. Hierdurch konnten und können Synergien im Bereich der zentralen Geschäftsstelle genutzt werden und die Gesellschaft ist im Kern nicht abhängig von wenigen Einrichtungen.

Die Auslastung der Tagespflegen der Gesellschaft konnte über den gesamten Jahresverlauf erneut gesteigert werden – liegt aber auch noch unter dem Niveau von Januar 2020. Nach den Schließungen im Jahr 2020 konnten die Tagespflegen im Januar 2021 wiedereröffnen, wobei die Gesellschaft zunächst die solitären Tagespflegen wiederbelegte. Eingestreute Tagespflegeplätze in den stationären Pflegeeinrichtungen wurden je nach pandemischen Geschehen erst im Geschäftsjahr wieder belegt. Die durchschnittliche Auslastung im Jahr 2022 lag bei 39 Plätzen, ein Plus von 10 Plätzen gegenüber dem Vorjahr. Gemessen an der Kapazität von rund 100 Tagespflegeplätzen, bleibt dieser Bereich in Bezug auf die Auslastung deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Die sozialräumliche Ausrichtung der Einrichtungen macht es möglich, die Angebote im niederschweligen Bereich weiter auszubauen. In dem Bereich barrierefreie Seniorenwohnungen sieht die Geschäftsleitung weiteres Wachstum in den nächsten Jahren. Die derzeit im Bestand befindlichen knapp 550 Wohnungen waren zum Jahresende mit knapp 92% gut ausgelastet. Gerade die neuen Wohnanlagen, welche in den letzten Jahren fertiggestellt worden sind, sind seither immer vollvermietet. Die Auslastung der ambulant betreuten Hausgemeinschaften in Baunatal trübt hierbei die Statistik, sie waren in der Vergangenheit nur zu 50% vermietet. Die Geschäftsleitung hat daher entschieden, die Hausgemeinschaften in Baunatal zum Jahresbeginn 2023 zu schließen und mit Hilfe des Eigentümers der Immobilie die Flächen zu Wohnungen umzubauen. Hierzu findet derzeit die Abstimmung mit den zuständigen Behörden statt. Die ehemaligen

Mieter und Mieterinnen sind entweder in andere Wohnungen der Gesellschaft in Baunatal umgezogen oder in die AWO Hausgemeinschaft in Kassel. Die Vermietung der neuen Wohnanlage auf dem Gelände des Altenzentrum Kassel-Sängelsrain, welche im Oktober 2022 fertig gestellt wurde, gestaltet sich, entgegen der Erwartungen, zögerlich. Die Lage am Stadtrand in Kassel macht mehr Besichtigungen / Beratungen erforderlich, als bisher angenommen. Es ist von einer Vollvermietung bis zur Jahresmitte 2023 auszugehen. Weitere neue Wohnungen, welche ausschließlich von Investoren errichtet werden, entstehen derzeit in Niedenstein (Fertigstellung ca. Oktober 2023), Stadtallendorf (Fertigstellung ca. September 2023), Rotenburg (Fertigstellung Januar 2024), Sontra (Fertigstellung Sommer 2024) und Fuldabrück (Fertigstellung Sommer 2024).

Insgesamt schließt der Bereich stationäre und teilstationäre Altenhilfe (inkl. der Wohnanlagen und Quartiere) konsolidiert mit TEUR 1.379 (i. V. TEUR 1.091) Gewinn ab. Das Ergebnis in diesem Bereich resultiert auch aus den von den Pflegekassen vereinnahmten Erstattungsbeträgen für infolge des Coronavirus SARS-CoV-2 angefallenen außerordentlichen Aufwendungen sowie Mindereinnahmen im Rahmen der Leistungserbringung gemäß § 150 SBG XI. Im Berichtsjahr wurden im Jahr 2020 gebildete Rückstellungen für mögliche Rückzahlungen i.H.v. TEUR 1.600 aufgelöst, da die Bescheide der Pflegekassen aus diesem Jahr rechtskräftig wurden.

Die Einrichtungen im Bereich der ambulanten Pflege haben sich im Berichtsjahr weiter stabilisiert, die Schließung des Dienstes in Fulda im März 2022 hat hier zur Konsolidierung beigetragen. Im Jahresdurchschnitt sank die Zahl der ambulant versorgten Kunden um 37 (bereinigt um die Schließung des Dienstes in Fulda stieg die durchschnittliche Anzahl der versorgten Kunden um 11), der durchschnittliche Erlös je Kunde sank jedoch auf 574,00 Euro (i. V. 626,00 Euro). Dies spiegelt auch das Ergebnis für diesen Bereich wider, der Gewinn beträgt für diesen Teilbereich TEUR 33 (i. V. TEUR 79). Das Ergebnis in diesem Bereich resultiert auch aus den von den Pflegekassen vereinnahmten Erstattungsbeträgen für infolge des Coronavirus SARS-CoV-2 angefallenen außerordentlichen Aufwendungen sowie Mindereinnahmen im Rahmen der Leistungserbringung gemäß § 150 SBG XI.

An nahezu allen Standorten der Wohnanlagen ist es möglich, auch die Leistungen unserer ambulanten Dienste anzubieten, was deren Vermarktungschancen aber auch ihre Wirtschaftlichkeit, durch die Versorgung von mehr Kunden an weniger Standorten, steigern wird. Zentraler Baustein ist die Abrundung durch die Arbeit von Quartiersmitarbeitenden. Die Arbeit der Quartiere wird in der ersten Förderperiode von 3 Jahren durch die Stiftung Deutsches Hilfswerk in Hamburg (Deutsche Fernsehlotterie) gefördert. In einem weiteren Antrag kann die Verlängerung um zwei Jahre beantragt werden. Es existieren Quartiersangebote an den Standorten Stadtallendorf, Bebra, Eschwege, Gladenbach, Baunatal, Kassel-Mitte/Wehlheiden, Eichenzell, Heringen und Petersberg. Im Jahr 2022 ist das Quartier Kassel Wehlheiden-Süd hinzugekommen. Nach Auslaufen der Förderung durch die Stiftung Deutsches Hilfswerk finanziert sich die Quartiersarbeit über die Verträge Servicewohnen der Mieter der Wohnanlagen und nach Möglichkeit über Zuschüsse der jeweiligen Kommune. Die Stadt Kassel fördert stadtteilbezogene Quartiersarbeit. Die Gesellschaft kann durch diesen Zuschuss in den Stadtteilen Mitte und Mattenberg weitere Quartiersarbeit anbieten.

Der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen, ausgelöst auch durch den großen Bedarf der Kommunen bei Betreuungsplätzen in Kindertageseinrichtungen. Neben Kinderkrippen in Baunatal und Rotenburg sind ab dem Jahr 2015 50 Plätze für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge im Kasseler Osten entstanden. Durch den Rückgang der Nachfrage im letztgenannten Bereich wurden in Zusammenarbeit mit dem Jugendamt der Stadt Kassel die Einrichtungen im Vorjahr in betreute Wohnangebote für Mädchen und Jungen sowie in eine Overnight-Notschlafstelle umgewandelt. Die Belegung dieser Einrichtungen hat sich im Berichtsjahr sehr positiv entwickelt, wobei die Einrichtungen der stationären Betreuung von Jugendlichen unterschiedlich gut ausgelastet waren. Die schon länger bestehenden Wohngruppen in Kassel in der Eichwaldstraße und im Töniesweg waren mit durchschnittlich 99% sehr gut nachgefragt, aber auch die im Vorjahr im Kasseler Osten zu Wohngruppen umgewandelten Einrichtungen waren mit 84% im Jahresdurchschnitt gut belegt. Zum Jahresende stieg die Belegung der letztgenannten Wohngruppen auf 87%. Die Umwandlung der bisherigen UMA-Gruppen und deren Belegungsphase zogen auch im Berichtsjahr noch kleinere Anfangsverluste nach sich. Insgesamt schließt der Bereich der Jugendwohngruppen mit einem Gewinn von TEUR 193 (i. V. TEUR -242) ab. Die Verträge für die 7 Kindertagesstätten und Kinderkrippen in den Kommunen Baunatal, Helsa und Rotenburg/Fulda sind so gestaltet, dass diese nach Abzug der Erträge alle Kosten erstatten. Seit dem Jahr 2020 betreibt die Gesellschaft den Hort in der Stadt Kassel an der Grundschule Unterneustadt, dieser wurde im Sommer 2021 um eine Gruppe in der Grundschule in der Ysenburgstraße erweitert. Im Sommer 2021 folgte die Übernahme des Betriebs einer Kindertagesstätte im Kasseler Stadtteil Rothenditmold. Der Vertrag mit der Stadt Kassel sieht die Finanzierung über Pauschalen vor. Der Teilbereich Kindertageseinrichtungen schließt mit einem Gewinn in Höhe von TEUR 82 (i. V. TEUR -155) ab.

Insgesamt sind im Bereich Jugendhilfe Gewinne in Höhe von TEUR 275 (i. V. -410) entstanden.

Der Allein-Gesellschafter Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Hessen-Nord e.V. hat bereits im Jahr 1994, als er selbst noch Betreiber vieler der jetzt von der Gesellschaft betriebenen Einrichtungen war, die Tochtergesellschaft BHV-Betriebsgastronomie und Heimversorgung GmbH gegründet, die seitdem die hauswirtschaftliche Versorgung der Einrichtungen übernommen hat (Catering, Reinigung, Wäscheversorgung - letztere inzwischen vollständig an Fremdfirmen vergeben). Die Preise für Cateringleistungen wurden im Berichtsjahr um 0,60 Euro je Beköstigungstag erhöht (+ TEUR 141), die Preise für Reinigungsleistungen der BHV GmbH konnten stabil gehalten werden.

Die Schülerzahlen der Bildungsstätten für Pflegeberufe entwickeln sich in der Tendenz nach unten, im Jahr 2022 sank die Zahl im Jahresdurchschnitt auf 757 Schülerinnen und Schüler (i. V. 835). Zum Jahresende wurden insgesamt 692 Schülerinnen und Schüler unterrichtet. Im Jahr 2019, vor dem Start der generalistischen Ausbildung, nahmen noch viele Auszubildende die Gelegenheit wahr, die Altenpflegeausbildung zu beginnen. Dies sorgte auch in den Schulen für einen Anstieg der Schülerzahlen. Diese Spitze in den absoluten Schülerzahlen baut sich durch das Ausbildungsende dieser Schüler nun ab. Ein weiterer Grund für die rückläufigen Schülerzahlen ist in der relativ hohen Abbruchquote der Auszubildenden in der generalistischen Ausbildung zu sehen. Insgesamt ist die Auslastung der Kurse an den Schulen zufriedenstellend, was sich auch in den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen der Pflegeschulen spiegelt. Der Bereich

der Schulen inklusive des Instituts für Fort- und Weiterbildung trägt mit TEUR 743 (i. V. TEUR 900) zum Gesamtergebnis des Geschäftsjahres bei. Es bestehen jedoch deutliche Unterschiede an den jeweiligen Standorten. Insgesamt ist die Refinanzierung der Schulen seit Beginn der Generalistik im Land Hessen auskömmlicher geworden. Trotz gesunkener Schülerzahlen konnten die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der Schulen auf einem guten Niveau gehalten werden.

3. Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Die **Vermögens- und Finanzstruktur** stellt sich in Kennzahlen wie folgt dar:

	2022	2021
	%	%
<u>Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur</u>		
Anlagenintensität		
Anlagevermögen x 100 / Gesamtvermögen	25,2	28,3
Wirtschaftliche Eigenkapitalquote		
Wirtschaftliches Eigenkapital x 100/ Gesamtkapital	56,3	58,6
Fremdkapitalquote		
Fremdkapital x 100 / Gesamtkapital	43,7	39,4
<u>Kennzahlen zur Finanz- und Liquiditätsstruktur</u>		
Anlagedeckung I		
wirtschaftliches Eigenkapital x 100 / Anlagevermögen	223,1	207,0

Finanzierung

Kapitalflussrechnung:

	2022	2021
	TEUR	TEUR
Cashflow auf der laufenden Geschäftstätigkeit	2.967	4.536
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-2.288	--3.788
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	225	-301

Die Gesellschaft erwirtschaftete auch im Jahr 2022 einen positiven Cash-Flow. Die Investitionen des Jahres 2022 konnten ohne die Aufnahme von Fremdmitteln aus dem vorhandenen Bestand an liquiden Mitteln finanziert werden.

Investitionen

Ersatzinvestitionen in das bewegliche Anlagevermögen werden aus eigenen Mitteln und mit Hilfe von Zuschussgebern finanziert. In der Regel mietet die Gesellschaft die betriebsnotwendigen Räume und Immobilien an. Im Einzelfall, wenn es z. B. Förderkriterien notwendig machen, baut die Gesellschaft selbst. Investitionen in das unbewegliche Anlagevermögen werden mit langfristigen Darlehen finanziert. Wo es möglich ist, werden auch Zuschüsse in Anspruch genommen.

Die **Ergebnisstruktur** stellt sich in Kennzahlen wie folgt dar:

	2022	2021
	%	%
<u>Kennzahlen zur Produktivität</u>		
Materialaufwandsquote		
Materialaufwand x 100 / Gesamtleistung	14,8	16,4
Personalaufwandsquote		
Personalaufwand x 100 / Gesamtleistung	57,5	55,2
<u>Kennzahlen zur Rentabilität</u>		
Umsatzrentabilität		
Gewinn x 100 / Gesamtleistung	1,7	1,3
Umsatzrentabilität		
Ordentliches Betriebsergebnis x 100 / Gesamtleistung	1,9	1,4

Arbeitnehmer

Seit Jahren steigt die Zahl der Beschäftigten in der Altenpflege, im Jahr 2021 waren in Pflegeheimen deutschlandweit 814.000 Menschen beschäftigt, ein Plus gegenüber 2019 von 2,2%. Das Personal der Gesellschaft ist im gleichen Zeitraum um rund 3,9% gewachsen. Durch die zunehmende Anzahl pflegebedürftiger Menschen sind in den vergangenen Jahren neue Kapazitäten entstanden. Die Anzahl der Beschäftigten der Gesellschaft ist gegenüber dem Vorjahr um 65 angestiegen, sie beschäftigte am Bilanzstichtag 2.490 Arbeitnehmer und 248 Auszubildende, zusammen 2.738 Arbeitnehmer, eine Zunahme von 2,73%. Hinzu kommen - im Wesentlichen in den Pflegeschulen - 36 nebenberufliche Mitarbeitende. Für die am 01.01.2004 vom AWO Bezirksverband Hessen-Nord e.V. übergegangenen Arbeitnehmer gilt der Bundesmanteltarifvertrag für die Arbeitnehmer/innen der Arbeiterwohlfahrt in der im Zeitpunkt des Betriebsübergangs geltenden Fassung. Mit neu eingestellten Arbeitnehmern werden Arbeitsverträge auf Basis interner Regelungen geschlossen (Entgeltordnung). Der Anteil der zuletzt genannten Gruppe von Beschäftigten wuchs in 2022 leicht weiter.

Freie oder freiwerdende Stellen können jedoch nicht immer in der gewünschten Weise nachbesetzt werden. Das betrifft die Alten- aber auch die Jugendhilfe und führt zu einer Verdichtung der Arbeit bei dem vorhandenen Personal. Um die Versorgung der Bewohner*innen und der Kunden zu gewährleisten - insbesondere auch bei einem pandemischen Geschehen in der jeweiligen Pflegeeinrichtung - musste auch im Jahr 2022 der Einsatz von Zeitarbeitsfirmen in Anspruch genommen werden. Gegenüber dem Vorjahr stiegen die Aufwendungen an dieser Stelle um TEUR 1.657 auf insgesamt TEUR 7.342 – ca. 51 Vollzeitkräfte. Der Einsatz von Zeitarbeit ist aber aus Sicht der Geschäftsleitung nicht das erste Mittel, sondern kann nur kurzfristig Engpässe ausgleichen. Hierbei ist nicht nur der Kostenfaktor von Mitarbeitenden aus Zeitarbeitsfirmen ein Aspekt, sondern auch die Sicherstellung von Qualitätsstandards. Es liegt in der Natur der Sache, dass wechselnde Mitarbeitende von Zeitarbeitsfirmen nicht jene Erfahrungswerte über die Abläufe und Strukturen unserer Einrichtungen besitzen können, wie langjährig beschäftigtes eigenes Personal. In der Summe bindet auch die laufende Einbindung von wechselndem Personal Ressourcen bei der Stammebelegschaft. Um auch mit eigenen Mitarbeitenden flexibel auf Engpässe reagieren zu können, wurde bereits vor einigen Jahren das Flexi-Team ins Leben gerufen. Mitarbeitende im Flexi-Team werden nach Bedarf in verschiedenen Einrichtungen eingesetzt. Trotz einer attraktiven Gestaltung sowohl bei dem Gehalt als auch bei den Rahmenbedingungen war es in der Vergangenheit nicht gelungen, die Stellen im Flexi-Team im notwendigen Umfang zu besetzen. Deshalb ist ab April 2022 eine inhaltliche Neuausrichtung erfolgt. Das Flexi-Team wurde dem Bereich der Personalabteilung zugeordnet. Damit wird sichergestellt, dass die Einsätze noch passgenauer an den Bedarf der Einrichtungen orientiert gesteuert werden können. Im Berichtsjahr konnte das Flexiteam um zwei Mitarbeitende erweitert werden. Ab 2023 wird auch im Bereich der Kindertagesstätten erstmalig eine Mitarbeiterin im Flexiteam arbeiten, um auch in diesem Bereich flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

Mit den folgenden drei Kernpunkten und den damit verbundenen Maßnahmen wirkt die Geschäftsleitung der Situation rund um das Personal in der Altenpflege entgegen.

1. Ausbildung und Fachkräfte aus dem Ausland

Entscheidender Punkt in diesem Zusammenhang ist, Menschen für eine Aus- oder Weiterbildung im Bereich der Altenpflege und eine spätere Tätigkeit, sei es ambulant, teil- oder vollstationär zu interessieren, um so zu gewährleisten, dass der Bedarf an Fach- aber auch Hilfskräften gedeckt werden kann. Hierbei sind neben Schulabgängern, im Besonderen auch Absolventen von Hauptschulen, auch Arbeitslose und Menschen aus dem Ausland in den Blick zu nehmen. Weiterhin arbeiten derzeit viele ungelernete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen der Gesellschaft. Diese für eine Ausbildung zur Pflegefachkraft zu interessieren, birgt hohes Potential.

In sechs Pflegeschulen bildet die Gesellschaft durchschnittlich über 800 Pflegeschüler aus, davon rund 80% Pflegefachkräfte und 20% Pflegehilfskräfte. Den praktischen Teil ihrer Ausbildung absolvieren sie in Betrieben der Gesellschaft und anderer Unternehmen. Dazu werden Ausbildungsverträge geschlossen. Soweit diese mit der Gesellschaft geschlossen wurden, handelt es sich um deren Auszubildende. Auf diese Weise kann zum heutigen Zeitpunkt nur noch ein Teil des Fachkräfte-Bedarfs gedeckt werden.

Ein weiterer Baustein in diesem Zusammenhang stellt die Anwerbung von an der Altenpflege interessierten Menschen aus dem Ausland dar. In den vergangenen Jahren wurden unterschiedliche Anwerbungen in Bulgarien, Spanien und Vietnam für eine Ausbildung in der Altenpflege durchgeführt. Alle waren in Bezug auf die Ausbildung und die Integration der Auszubildenden erfolgreich. Leider, so muss man ein Fazit ziehen, verweilen die aus dem Ausland angeworbenen Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung nicht sehr lange im Unternehmen. Die Geschäftsleitung hat aus diesem Grund entschieden, die Projekte nicht fortzuführen. Im Frühjahr 2022 ist die letzte Gruppe aus Spanien, im Herbst 2022 die letzte Gruppe aus Vietnam mit der generalistischen Ausbildung gestartet. Die Bindung an das Unternehmen, nach Abschluss der Ausbildung, ist bei vietnamesischen Mitarbeitenden deutlich höher. Hier hat jedoch der Gesetzgeber in Bezug auf eine Arbeitserlaubnis sehr viel höhere Hürden gesetzt. Bei der Ausbildung von Mitarbeitenden aus dem Ausland wird die Gesellschaft künftig nicht mehr gezielt in die Anwerbung gehen, den Markt jedoch weiterhin beobachten. Die Anwerbung von Fachkräften von den Philippinen wurde wegen der Pandemie verzögert, bislang konnte nur die Hälfte der geplanten Fachkräfte realisiert werden. Die weiteren Anreisen sind ab Juni 2023 geplant. Dieses Projekt soll weiterverfolgt werden.

Das AWO-Projektbüro koordiniert alle an den Projekten beteiligten Partner (Praxiseinrichtungen, Bildungstätten für Pflegeberufe, sprachqualifizierende Institute im Herkunftsland und in Hessen) sowie die Aktivitäten (sozialpädagogische Betreuung im Herkunftsland, Schulen und Praxisstellen) und kümmert sich ggf. darum, entsprechenden Wohnraum für die Teilnehmenden bereit zu stellen durch An- und Untervermietung von Wohnungen.

2. Attraktivität als Arbeitgeber und Mitarbeitergewinnung

Nicht weniger wichtig ist es, als Arbeitgeber auf dem hart umkämpften Markt der Führungs-, Fach- und Hilfskräfte in der Alten- aber auch der Jugendhilfe attraktiv zu sein. Hierzu wurde, in Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung, die hausinterne Entgeltordnung erneut zum 01.09.2022 angepasst. Die Entgeltgruppen wurden um durchschnittlich 6,5 % erhöht sowie im September 2022 eine Einmalzahlung in Höhe von 11% der Bruttovergütung an alle Beschäftigten gezahlt.

Wegen der Einführung des Tariftreuegesetzes im September 2022 wurden zusätzlich die Vergütungen der Berufsgruppen Pflegehilfskraft, examinierte Pflegehilfskraft und examinierte Pflegefachkraft sowie der Wohnbereichshelfer auf die durchschnittlichen Tarifvergütungen in Hessen angehoben. Das führte in diesen Berufsgruppen zu Steigerungen von 11% bei den Pflegefachkräften bis zu 18% bei den examinierten Pflegehilfskräften. Derzeit finden Gespräche mit der Arbeitnehmervertretung statt, wie die weitere Umsetzung der Tariftreueregelung im Jahr 2023 in der Gesellschaft erfolgen wird. Entscheidend ist, dass die Anpassung der Entgeltordnung im engen Zusammenspiel mit der Anpassung der Entgeltsätze der Einrichtungen sowohl in der Altenhilfe als auch in der Jugendhilfe erfolgt.

3. Mitarbeiterbindung

Zentrales Ziel ist es, neben der Qualifizierung und der Gewinnung von Personal, das bestehende Personal langfristig an die AWO als Arbeitgeber zu binden. Hierzu hat die Gesellschaft, auch schon in den Vorjahren, eine Reihe von Aktivitäten und Projekten begonnen, von denen die Nachfolgenden exemplarisch genannt werden:

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als ein zentraler Punkt für Ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber genannt. Die Gesellschaft geht auf diese Bedürfnisse ein, z. B. wurden für die Pflegeeinrichtungen Schichtmodelle entwickelt, die sich speziell an Arbeitnehmer richten, die Kinder im betreuungspflichtigen Alter haben. Der seit vielen Jahren bewährte Zuschuss der Gesellschaft zu den Kinderbetreuungskosten wurde auch im Berichtsjahr fortgesetzt und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stark nachgefragt. Ab dem Jahr 2023 werden in einem Modellprojekt den Mitarbeitenden E-Bikes zur Verfügung gestellt. Der Arbeitgeber beteiligt sich hier an den Leasingkosten.

Um auf Schwankungen der Kapazitätsauslastung der Einrichtungen flexibel reagieren zu können, wurden mit 1.022 Teilzeitbeschäftigten Arbeitszeitvereinbarungen nach betrieblichem Bedarf getroffen, d.h. die wöchentliche Arbeitszeit bewegt sich zwischen einer vereinbarten Mindest-Stundenzahl (i.d.R. 15 Stunden) und Vollzeit (39,5 Stunden). Der ursprüngliche Ansatz zu diesen Verträgen hat sich im Laufe der Jahre gewandelt. Heute steht nicht mehr nur die Flexibilität des Arbeitgebers, sondern auch die Flexibilität auf Seiten des Arbeitnehmers im Fokus. Mitarbeiter können einen Wunsch ihrer Mindeststundenzahl äußern, dieser wird im Allgemeinen auch berücksichtigt. Die Personalsituation insgesamt führt dazu, dass Mitarbeiter im Rahmen des Dienstplanes ihren monatlichen Stundenanteil bis zu einer Vollzeitstelle aufstocken können.

4. Risikobericht

Bestandsgefährdende Risiken und sonstige Risiken mit wesentlichem Einfluss auf die Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage sind nicht ersichtlich. Die vorhandenen Controlling-Instrumente (wöchentliches Berichtswesen zur Belegung und Auslastung, monatliches Finanz-, Leistungs- und Personal-Controlling, tägliche Liquiditätskontrolle) reichen aus, Risiken rechtzeitig zu erkennen und ggf. nötige Maßnahmen zu ergreifen, um Risiken zu beherrschen.

Die Expansionsstrategie, sozialräumlich, quartiersbezogen und ergänzend zu den bestehenden Einrichtungen der Gesellschaft ist erfolgreich. Expansionen ziehen mehrheitlich Anfangsverluste nach sich. Auch Modernisierungsmaßnahmen und die damit einhergehende Neubelegung nach deren Abschluss führen zu Verlusten im laufenden Betrieb. Die Bindung und Rekrutierung von Fachkräften, insbesondere im Bereich der Altenpflege, ist hierbei ein zunehmend begrenzender Faktor. Neue Angebote können teilweise nur verzögert oder in kleinerem Umfang angeboten werden, als es die Nachfrage nach diesen Dienstleistungen erfordern würden. Die Gesellschaft ist - gemeinsam mit ihrem Anteilseigner, dem Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Hessen-Nord - in der Lage, diese Probleme zu meistern. Sie wird ihnen weiterhin hohe Aufmerksamkeit widmen und die weitere Geschwindigkeit ihrer Expansion entsprechend steuern.

5. Prognosebericht

Unter dem Eindruck der letzten Geschäftsjahre wurde Mitte des Jahres 2022 ein Wirtschaftsplan für das Jahr 2023 erstellt. Aufbauend auf der geplanten Belegung wurden die Umsatzerlöse und auch die Kosten, sofern umsatzabhängig, davon abgeleitet. Die Belegungsplanung wurde, orientiert an der Belegungsentwicklung des Berichtsjahres, verhalten positiv mit durchschnittlich 94% angenommen. Die Personalkostensteigerungen sowie vorgesehene Pflegesatzerhöhungen sind in der Planung bereits berücksichtigt. Hierin enthalten ist auch die Erhöhung des gesetzlichen Mindestlohns.

Ausgehend von dem langsamen Belegungsaufbau im Jahr 2022 wurde ein moderater Belegungsaufbau geplant. Die tatsächliche Belegung im ersten Quartal lag bei durchschnittlich 90,7% - somit deutlich unter der Planannahme. Die Steigerung der Auslastung der Einrichtungen wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Aus den Erkenntnissen abgeleitet wurde ein Jahresergebnis in Höhe von TEUR 512 geplant. Die Ist-Ergebnisse des ersten Quartals in Höhe von TEUR 193 lassen in der Hochrechnung noch nicht erkennen, dass das Planergebnis erreicht werden kann. Eine Planerreicherung wird nur gelingen, wenn die Belegung in den kommenden Monaten an die Planung heranreicht. Entscheidend sind die Besetzung von freien Stellen und die Personalsituation, welche die Möglichkeiten, die Belegung in der notwendigen Weise aufzubauen, begrenzen. Mit dem Aufbau von eigenem Personal sollen auch die Ausgaben für Zeitarbeit begrenzt werden. In diesem Zusammenhang werden die Herausforderungen der Personalrekrutierung noch stärker in den Fokus rücken.

Die Expansion in dem Bereich der seniorengerechten Wohnungen entwickelt sich sehr erfolgreich. Zum einen sind sie sehr gut nachgefragt und zum anderen bieten sie als Einstiegsangebot für Kunden, die wir mit weiteren Angeboten bislang nicht erreicht haben, Vermarktungsmöglichkeiten nachgelagerter Leistungen. In diesem bzw. zu Beginn des nächsten Jahres werden über 100 Wohnungen in Rotenburg, Stadtallendorf und Niedenstein folgen.

Der Bereich der Jugendhilfe entwickelte sich in den letzten Jahren stetig und nachhaltig, wenn auch - gemessen an der Ausweitung der Kapazitäten im Altenhilfebereich - im kleineren Rahmen. Dem wachsenden Bedarf an weiteren Betreuungsplätzen trägt die Gesellschaft Rechnung. Sie wird auch künftig im Bereich der Jugendhilfe ihre Angebote erweitern, wenn es zum Gesamtkonzept passt und diese betriebswirtschaftlich darstellbar sind. Nach den konzeptionellen Änderungen bei den Wohngruppen und den damit verbundenen noch vorhandenen Anfangsverlusten im Berichtsjahr werden sich die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse im laufenden Jahr weiter stabilisieren, so dass auch der Bereich Jugendhilfe, wie schon in der Vergangenheit, mit einem positiven Beitrag zum Jahresergebnis beitragen kann.

Der Geburtenrückgang wird vor dem Hintergrund einer kontinuierlich steigenden Nachfrage nach Pflegeleistungen in Zukunft zu einem erheblichen Arbeitskräftemangel führen. Diese Entwicklung ist - wenn auch regional unterschiedlich stark - deutlich spürbar. Der Arbeitsmarkt zeigt sich als begrenzender Faktor für die weitere Expansion und die weitere Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft.

Die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden hat sich zu dem zentralen Unternehmensziel entwickelt. Von entscheidender Bedeutung sind hierbei die Weiterentwicklung der Entgeltordnung sowie deren Refinanzierung. Zur Refinanzierung werden künftig noch zielgerichteter Verhandlungen mit den Kostenträgern zu führen sein, Kostensteigerungen sind in diesem Bereich unvermeidbar, diese sind nach Überzeugung der Geschäftsleitung am Markt durchsetzbar. Ein abebben der Nachfrage ist auf Grundlage der prognostizierten Zahl von pflegebedürftigen Menschen in der Zukunft nicht zu erwarten, auch wenn aktuell eine reduzierte Nachfrage besteht. Derzeit sind Erhöhungen der Entgelte ausschließlich von den Bewohnerinnen und Bewohnern der Einrichtungen selbst zu tragen. Sind diese nicht leistungsfähig, ggf. durch ergänzende Sozialhilfeleistungen. Hier ist aus Sicht der Gesellschaft erheblicher Handlungsbedarf. Neben der Wettbewerbsfähigkeit der gezahlten Gehälter sind jedoch die Attraktivität der Gesellschaft als Arbeitgeber und die Aus- und Weiterbildung zentrale Bausteine. Sie wird ihre starke Position in der Pflegeausbildung konsequent nutzen.

Die bereits in den vergangenen Jahren durch den Gesellschafter begonnene Sanierung der Immobilien in Kassel-Sängelsrain (Teilabriss des hinteren Gebäudeteils und die damit verbundene Reduzierung der stationären Pflegeplätze und dem Ersatzneubau einer seniorengerechten Wohnanlage an dieser Stelle), Stadtallendorf (Teilersatzneubau und Sanierung des Mittelbaus) und Melsungen (Erneuerung der Bewohnerbäder und Leitungsstränge) wird sich durch den Bau einer eigenen Immobilie in Rotenburg (Pflegeeinrichtung und seniorengerechte Wohnungen) sowie der Sanierung der Wohnanlagen in Kassel, Querallee,

Bebra und Eschwege, Döhlestraße fortsetzen. In Eschwege ist zudem der Neubau der stationären Pflegeeinrichtung auf der Tagesordnung. Neben der erhöhten Attraktivität für Kunden und Mitarbeitende entsteht durch die Investitionen nachhaltige Wertschöpfung innerhalb der Gesellschaften der AWO in Nordhessen.

Künftige Expansionen werden primär in niederschwelligen, quartierbezogenen Angeboten liegen, die einer Abrundung der Angebote der bestehenden Einrichtungen dienen sollen, aber auch zur Stärkung der Auslastung der Einrichtungen durch die Zuführung von Kunden z. B. aus dem Vermietungsbereich zu den Angeboten unserer ambulanten Dienste und stationären Pflegeeinrichtungen. Einrichtungen der Jugendhilfe stehen, durch den hohen Bedarf, auf der Tagesordnung. Auch hier ist die Schaffung von neuen Einrichtungen in Ergänzung zu unseren bestehenden Einrichtungen je nach Standort sinnvoll. Chancen und Risiken sind genauestens zu analysieren. Entscheidungen zur weiteren Entwicklung müssen nach sorgfältigster Abwägung getroffen werden.

Kassel, 30. Juni 2023



Michael Schmidt
(Geschäftsführer)