

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

**Lagebericht für Geschäftsjahr 01.01.2023 - 31.12.2023**

**1. Geschäft und Rahmenbedingungen**

Die Gesellschaft wurde am 1. Juli 2003 gegründet und am 22. September 2003 im Handelsregister Kassel unter HRB 13349 eingetragen. Die Gesellschaft ist eine 100%ige Tochtergesellschaft des Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Hessen-Nord e.V..

Die Gesellschaft ist Betreiberin von ambulanten, teil- und vollstationären Pflegeeinrichtungen, Bildungsstätten für Pflegeberufe, ambulante und stationäre Einrichtungen der Jugendhilfe, Kindertagesstätten sowie Begegnungsstätten und Quartiersprojekten.

Die Gesellschaft hat mit dem Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Hessen-Nord e.V. 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 und die damit verbundene zunehmende Verknappung von Arbeitskräften wird in allen gesellschaftlichen Bereichen deutlich. Insbesondere der Markt für Pflege- und Erziehungsberufe 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.

Die Chancen des demographischen Wandels auf der Nachfrageseite bergen aber auch Risiken auf der Angebotsseite. Der Fachkräftebedarf ist der begrenzende Faktor. Mögliche und betriebswirtschaftlich notwendige Belegungssteigerungen lassen sich z. T. nur begrenzt umsetzen. Dieser sich schon seit einiger Zeit regional unterschiedlich abzeichnende Trend wird auf dem Arbeitsmarkt der Pflegefach- und Pflegehilfskräfte deutlicher als in anderen Bereichen. 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.

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, Niedenstein, Rotenburg und Baunatal diesen gewandelten Bedarfen Rechnung getragen. Soziale Teilhabe als weiterer wichtiger Aspekt wird den Mietern dieser Wohnungen durch das Angebot des Servicewohnens ermöglicht.

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 2023 über 400.000 Plätze, davon in Hessen rund 41.000. In den Kommunen, in denen die Gesellschaft bereits Kindertagesstätten betreibt, werden Gespräche über die Ausweitung geführt bzw. wurden neue Plätze geschaffen.

## **2. Analyse des Geschäftsverlaufes und der Lage**

Nach dem Ende der Pandemie und dem Wegfall der pandemiebedingten Erstattungen von Mehraufwendungen und Mindererlösen zum 30.06.2022 war das Berichtsjahr seit 2019 das erste Jahr ohne betriebswirtschaftliche Sondereffekte durch die Pandemie im laufenden Betrieb. Dennoch wurde die betriebswirtschaftliche Entwicklung des Berichtsjahres noch von den Nachwirkungen der Pandemie beeinflusst, hier im Besonderen durch die Auflösung einer Rückstellung (vgl. Ergebnis teilstationäre und stationäre Altenhilfe).

### Stationäre Pflege

Die Belegung der stationären Pflegeeinrichtungen hat auch im Geschäftsjahr 2023 das Niveau von Januar 2020 nicht erreicht. Die Belegung lag im Januar 2023 knapp über 90,3% (2.112 Kunden) Auslastung und konnte über den Jahresverlauf kontinuierlich, wenn auch auf einem niedrigen Niveau, auf knapp 91,5% (2.141 Kunden) gesteigert werden – Vergleich Januar 2020 = 94% (2.180 Kunden). Der Belegungsverlauf blieb jedoch hinter der Planung zurück. Gründe hierfür 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 2023 wieder leicht an. Der Höchststand von August 2023 mit einer Auslastung von 91,6% konnte zum Jahresende jedoch nicht ganz erreicht werden.

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.

### Teilstationäre Pflege

Die Auslastung der Tagespflegen der Gesellschaft konnte über den gesamten Jahresverlauf erneut gesteigert werden – liegt aber auch noch unter dem Niveau von Januar 2020. Die durchschnittliche Auslastung im Jahr 2023 lag bei 60 Plätzen, ein Plus von 21 Plätzen gegenüber dem Vorjahr. Gemessen an der Kapazität von rund 136 Tagespflegeplätzen, bleibt dieser Bereich in Bezug auf die Auslastung deutlich hinter den Erwartungen zurück. Insbesondere die in den stationären Pflegeeinrichtungen integrierten Tagespflegen bleiben mit einer durchschnittlichen Auslastung von knapp über 25% hinter den Erwartungen zurück. Diese geringe Auslastung korrespondiert mit dem knappen Personalangebot in den stationären Pflegeeinrichtungen.

### Servicewohnen

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 zu Jahresbeginn im Bestand befindlichen 560 Wohnungen waren zum Jahresende mit knapp 94% gut ausgelastet. Gerade die neuen Wohnanlagen, welche in den letzten Jahren fertiggestellt worden sind, sind seither immer vollvermietet. Im Berichtsjahr wurde mit der Vermietung von neuen Wohnungen in Stadtallendorf (49 Wohnungen, Mietbeginn 01.10.2023) und Niedenstein (29 Wohnungen, Mietbeginn 01.10.2023) begonnen. Beide Wohnanlagen waren zum Jahresende mit rund 50% ausgelastet. Die Nachfrage nach seniorenrechtlichen Wohnungen ist gut. Die Auslastung der ambulant betreuten Hausgemeinschaften in Baunatal lag in der Vergangenheit nur um 50%. 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. Die ehemaligen Mieter und Mieterinnen sind entweder in andere Wohnungen der Gesellschaft in Baunatal umgezogen oder in die AWO Hausgemeinschaft in Kassel. Der Umbau findet derzeit statt, die Vermietung beginnt mit der Jahresmitte 2024. Weitere neue Wohnungen entstehen derzeit bzw. sind entstanden in Rotenburg (Fertigstellung Mai 2024), Sontra (Fertigstellung Sommer 2024), Fuldaabrück (Fertigstellung Sommer 2024) und Bad Zwesten (Fertigstellung Frühjahr 2026).

Insgesamt schließt der Bereich stationäre und teilstationäre Altenhilfe (inkl. der Wohnanlagen und Quartiere) konsolidiert mit TEUR -345 (i. V. TEUR 1.091) Verlust ab. Im Berichtsjahr wurden die in den Vorjahren gebildeten Rückstellung für mögliche Rückzahlungen aus von den Pflegekassen vereinnahmten Erstattungsbeträgen infolge des Coronavirus SARS-CoV-2 angefallenen außerordentlichen Aufwendungen sowie Mindereinnahmen i.H.v. TEUR 2.174 teilaufgelöst, da die Bescheide der Pflegekassen aus 2021 rechtskräftig wurden.

#### Ambulante Pflege

Die Einrichtungen im Bereich der ambulanten Pflege konnten den Stabilisierungsprozess der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der Vorjahre im Berichtsjahr nicht fortsetzen. Zum 01.01.2023 hat die Gesellschaft den ambulanten Pflegedienst der Gemeinde Fuldaabrück übernommen und in die eigenen Strukturen integriert. Der Vertrag mit der Gemeinde Fuldaabrück sieht die Übernahme von möglichen Verlusten in den ersten drei Betriebsjahren nach dem Betriebsübergang vor. Für das Jahr 2023 hat die Gemeinde Fuldaabrück einen Verlustausgleich in Höhe von TEUR 128 an die Gesellschaft gezahlt. Im Jahresdurchschnitt stieg die Zahl der ambulant versorgten Kunden aller ambulanten Dienste um 18 auf insgesamt 762 (i. V. 744). Bereinigt um die Kunden, die durch die Übernahme des Dienstes in Fuldaabrück hinzukamen, sank die durchschnittliche Anzahl der versorgten Kunden um 52 auf insgesamt 687 (i. V. 739). Der durchschnittliche Erlös je Kunde stieg jedoch auf 650,00 Euro (i. V. 574,00 Euro). Insgesamt konnten die Umsatzerlöse in diesem Bereich um ca. 14% gesteigert werden. Dem gegenüber steht ein Anstieg der Personal- und Sachkosten von ca. 26%. Dies spiegelt auch das Ergebnis für diesen Bereich wider, der Verlust beträgt für diesen Teilbereich TEUR -662 (i. V. TEUR 33)

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 Versorgungen 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-Gesundheitszentrum, Südstadt/Wehlheiden, Kassel-Mattenberg, Kassel-Mitte, Eichenzell und Heringen. 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. Im Berichtsjahr wurden die Quartiere in Petersberg und Bad Zwesten, nach Auslaufen der Förderung, aufgegeben, weil keine Anschlussfinanzierung zustande kam. Die Stadt Kassel fördert stadtteilbezogene

Quartiersarbeit. Die Gesellschaft kann durch diesen Zuschuss im Stadtteil Mattenberg weitere Quartiersarbeit anbieten. Das Quartier Kassel-Mitte wurde im Januar 2024 eingestellt. Im Jahr 2024 werden neue Quartiere in Rotenburg/Fulda und Sontra hinzukommen.

#### Kinder- und Jugendhilfe

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.

Die Gesellschaft betreibt in der Stadt Kassel fünf Wohngruppen mit 49 Plätzen für Jugendliche. Konzeptuell sind diese an den unterschiedlichen Bedarfen der Jugendämter ausgerichtet. Die Belegung dieser Einrichtungen hat sich im Berichtsjahr sehr positiv entwickelt, sie lag durchschnittlich bei 92% (i. V. 90%). Insgesamt schließt der Bereich der Jugendwohngruppen mit einem Gewinn von TEUR 254 (i. V. TEUR - 193) 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. Für die beiden Einrichtungen in der Stadt Kassel sieht der Vertrag mit der Stadt Kassel die Finanzierung über Pauschalen vor. Der Teilbereich Kindertageseinrichtungen schließt mit einem Gewinn in Höhe von TEUR 106 (i. V. TEUR 82) ab.

Insgesamt sind im Bereich Kinder- und Jugendhilfe Gewinne in Höhe von TEUR 360 (i. V. 275) entstanden.

#### Bildungsstätten für Pflegeberufe

Die Schülerzahlen der Bildungsstätten für Pflegeberufe entwickeln sich in der Tendenz nach unten, im Jahr 2023 sank die Zahl im Jahresdurchschnitt auf 673 Schülerinnen und Schüler (i. V. 757). Zum Jahresende wurden insgesamt 704 (i. V. 692) Schülerinnen und Schüler unterrichtet, was einen leicht positiven Trend in den Schülerzahlen vermuten lässt. Ein Grund für die rückläufigen Schülerzahlen ist in der 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 746 (i. V. TEUR 743) 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:

	2023	2022
	%	%
Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur		
Anlagenintensität		
Anlagevermögen x 100 / Gesamtvermögen	25,9	25,2
Wirtschaftliche Eigenkapitalquote		
Wirtschaftliches Eigenkapital x 100/ Gesamtkapital	61,1	56,3
Fremdkapitalquote		
Fremdkapital x 100 / Gesamtkapital	38,9	43,7
Kennzahlen zur Finanz- und Liquiditätsstruktur		
Anlagedeckung I		
wirtschaftliches Eigenkapital x 100 / Anlagevermögen	236,5	223,1

Trotz eines nur minimalen Anstiegs des wirtschaftlichen Eigenkapitals ist die Fremdkapitalquote auf 38,9 % gesunken. Hauptgründe dafür sind die Veränderung der Rückstellungen (TEUR -1.544) und die Reduktion der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen (TEUR -481).

#### Finanzierung

Kapitalflussrechnung:

	2023	2022
	TEUR	TEUR
<b>Cashflowveränderung zum Vorjahr</b>	<b>-93</b>	<b>904</b>
<b>Cashflow auf der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>1218</b>	<b>2967</b>
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-2249</b>	<b>-2288</b>
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>938</b>	<b>225</b>

Die Gesellschaft erwirtschaftete im Jahr 2023 einen Cash-Flow von TEUR -93. Dieser resultiert aus dem Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit und gleichzeitig geringem Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit. Die Investitionen des Jahres 2023 konnten ohne die Aufnahme von Fremdmitteln aus dem vorhandenen Bestand an liquiden Mitteln finanziert werden. Die Liquidität der Gesellschaft ist insgesamt als gut zu bewerten. Im Jahresverlauf hat sich die Liquidität ähnlich wie im Vorjahr gut entwickelt.

#### 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:

	2023	2022
	%	%
Kennzahlen zur Produktivität		
Materialaufwandsquote		
Materialaufwand x 100 / Gesamtleistung	13,7	14,8
Personalaufwandsquote		
Personalaufwand x 100 / Gesamtleistung	59,5	57,5
Kennzahlen zur Rentabilität		
Umsatzrentabilität		
Gewinn x 100 / Gesamtleistung	0,1	1,7
Umsatzrentabilität		
Ordentliches Betriebsergebnis x 100 / Gesamtleistung	0,2	1,9

Die Umsatzrentabilität ist im Geschäftsjahr auf 0,1% gesunken. Hauptgründe dafür sind der Anstieg der Personalkosten, als größter Aufwandsposten, um 11,0% (TEUR 9.022) sowie der Anstieg der sonstigen Aufwendungen um 9,4% (TEUR 3.814). Demgegenüber steht eine Steigerung der Umsatzerlöse um 7,4% (TEUR 10.523). Dies führte zu einem Anstieg der Personalaufwandsquote um 2% auf 59,5%

### **Arbeitnehmer**

Seit Jahren steigt die Zahl der Beschäftigten in der Altenpflege kontinuierlich, im Jahr 2022 waren in Pflegeheimen deutschlandweit 867.000 Menschen beschäftigt, ein Plus gegenüber 2019 von 8,9%. Das Personal der Gesellschaft ist im gleichen Zeitraum um rund 12,0% 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 124 angestiegen, sie beschäftigte am Bilanzstichtag 2.614 Arbeitnehmer und 245 Auszubildende, zusammen 2.859 Arbeitnehmer, eine Zunahme von 4,41%. Hinzu kommen - im Wesentlichen in den Pflegeschulen - 25 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 2023 leicht weiter.

Um die Versorgung der Bewohner\*innen und der Kunden zu gewährleisten musste auch im Jahr 2023 der Einsatz von Zeitarbeitsfirmen in Anspruch genommen werden. Gegenüber dem Vorjahr stiegen die Aufwendungen an dieser Stelle um TEUR 640 auf insgesamt TEUR 7.982 – über den Jahresverlauf im Durchschnitt ca. 43 Vollzeitkräfte. Die Menge der eingesetzten Zeitarbeit konnte in absoluten Zahlen gegenüber dem Vorjahr um ca. 8 Vollzeitstellen verringert werden. Auch über den Jahresverlauf konnte der Einsatz von Zeitarbeit von ca. 51 Vollzeitstellen im Januar 2023 auf 36 Vollzeitstellen im Dezember 2023 verringert werden. Die gestiegenen Kosten resultieren im Kern aus den deutlich höheren Preisen der Zeitarbeitsfirmen, aber auch durch den häufigeren Einsatz der Mitarbeitenden von Zeitarbeitsfirmen in zuschlagsbewährten Dienstzeiten, z. B. Nachtdienste. 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. 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.

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

In sechs Pflegeschulen bildet die Gesellschaft durchschnittlich über 700 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. Die aus dem Ausland angeworbenen Auszubildenden verweilen 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. 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 erfolgten ab Juni 2023, jedoch auch immer noch mit zeitlichen Verzögerungen. Weiterhin ist die Rekrutierung vor Ort mit einem von uns geforderten und notwendigen Sprachniveau sowie einem Interesse an der Langzeitpflege durchaus eingeschränkter. Erfolgt die notwendigen Anpassungsqualifizierungen zu Anfang in Kooperation mit



einem externen Partner, so ist es uns im Jahr 2023 gelungen den Erwerb der notwendigen Qualifikation in einem modularen System über unsere Pflegeschule in Kassel anzubieten. Der notwendige Erwerb des Praxisblocks erfolgt ebenfalls mit dem Bereich Beatmung im Pflegeheim am Gesundheitszentrum in Kassel direkt im Unternehmen und bei keinem externen Partner. Weiterhin erfolgt die Fokussierung auf die größeren Städte (Kassel, Baunatal, Melsungen, Fulda, Witzenhausen und Stadtallendorf). Ebenfalls wurde der angemietete Wohnraum für die Unterbringung in der ländlichen Struktur deutlich reduziert, da die Verortung in der ländlichen Struktur nicht dem Wunsch der Teilnehmenden entspricht.

Das Projekt kann bereits erste Erfolge vorweisen, die bisher eingereisten Fachkräften konnten zum überwiegenden Teil die Anerkennung als Fachkraft in Deutschland erwerben und sind erfolgreich als Pflegefachkräfte im Unternehmen beschäftigt und integriert.

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 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. Nach einer deutlichen Entgelterhöhung zum 01.09.2022 um 6,50% sowie einer zusätzlichen Einmalzahlung erfolgten im Jahr 2023 keine regelhaften Entgeltsteigerungen. Erst zum 01.01.2024 sowie zum 01.10.2024 erfolgen Entgeltsteigerungen in Höhe von 4,50 % sowie zusätzliche 4,00 %.

Hiervon losgelöst erfolgte im Rahmen der Einhaltung der Entgeltbedingungen des Tariftreuegesetzes zum 01.05.2023 Entgeltsteigerungen für die hiervon umfassten Berufsgruppen.

Das Jahr 2023 wurde genutzt, um die Rahmenbedingungen zu verbessern. Neben der Anrechenbarkeit von Beschäftigungszeiten bei Vorarbeitgebern, die im Rahmen der Eingruppierung großzügiger bewertet wird, wurde auch der Urlaubsanspruch für alle Mitarbeitergruppen auf einheitlich 30 Tage auf Basis einer 5-Tage-Woche angehoben. Weiterhin wurde das Bonusprogramm „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ auf alle Berufsgruppen ausgeweitet.

Um auch im Rahmen der Gewinnung und Übernahme von Auszubildenden attraktiv zu sein, erfolgt ab dem Jahr 2024 die Integration eines Bonus bei der Übernahme nach dem erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung. Weiterhin profitieren ab dem Jahr 2024 auch die Auszubildenden von dem Urlaubsgeld sowie der Zuwendung zu Weihnachten.

Auch mit Blick auf die Digitalisierung erfolgte im Berichtsjahr die Einführung von Pflegecampus, einer digitalen Schulungsplattform, um die vorgeschriebenen Pflichtschulungen und weitere Angebote für die Mitarbeiter\*innen –derzeit in dem Tätigkeitsfeld der Pflege- digital abzubilden.

### 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 Mitarbeitenden 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. Im Jahr 2023 wurde in einem Modellprojekt einer über den Gesamtbetriebsrat ausgelobten Gruppe von Mitarbeitenden E-Bikes zur Verfügung gestellt. Der Arbeitgeber beteiligt sich hier an den Leasingkosten. Für das Jahr 2024 wurde das Modellprojekt mit einer weiteren Gruppe fortgeführt. Mit dem Gesamtbetriebsrat wurden Gespräche geführt, die Möglichkeit ein E-Bike über den Arbeitgeber zu leasen für alle Mitarbeitenden freizugeben.

Um auf Schwankungen der Kapazitätsauslastung der Einrichtungen flexibel reagieren zu können, wurden mit 1.274 Teilzeitbeschäftigten Arbeitszeitvereinbarungen nach betrieblichem Bedarf getroffen.

### 4. Risikobericht

Die Gesellschaft ist im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Risiken und Chancen ausgesetzt. Diese resultieren aus dem unternehmerischen Handeln (interne Risikodimension), aus den Entwicklungen neuer gesetzlicher Regelungen im sozialen Sektor (rechtliche Risikodimension) und aus dem Interagieren mit vielfältigen Stakeholdern (externe Risikodimension). Das Risikomanagement der AWO Nordhessen umfasst neben der Gesellschaft die Schwestergesellschaft BHV – Betriebs- und Heimversorgung GmbH und den Gesellschafter, die Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Hessen-Nord e. V. – es befindet sich in dieser neuen Struktur im Berichtsjahr im Aufbau. Das Risikomanagement ist in drei Sphären aufgeteilt: Informationssicherheit, Betriebswirtschaft und Dienstleistungen. Die Dienstleistungen beinhalten Altenhilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe. Die Sphäre Betriebswirtschaft bildet die gängigsten Risiken eines Unternehmens ab. Im Jahr 2023 wurde die Erfassung der Risiken vorerst aus betriebswirtschaftlicher Sicht vorgenommen.

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.

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. 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.

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 e.V. - in der Lage, diese Probleme zu meistern. Sie wird ihnen weiterhin hohe Aufmerksamkeit widmen und die weitere Geschwindigkeit ihrer Expansion entsprechend steuern.

## **5. Prognose und Chancenbericht**

Unter dem Eindruck der letzten Geschäftsjahre wurde Mitte des Jahres 2023 ein Wirtschaftsplan für das Jahr 2024 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 seit Ende der Pandemie in den Jahren 2022 und 2023 wurde ein moderater Belegungsaufbau geplant. Die tatsächliche Belegung in den ersten fünf Monaten des Jahres 2024 lag bei durchschnittlich 92,4% - im Mai 2024 mit 93,2 % nur leicht unterhalb der Planannahme. Die Steigerung der Auslastung der Einrichtungen, welche sich über den Jahresverlauf bislang sehr kontinuierlich abzeichnet, befindet sich auf einem sehr guten Weg, ist einrichtungsbezogen jedoch differenziert zu betrachten. Aus den Erkenntnissen abgeleitet wurde ein Jahresergebnis in Höhe von TEUR 552 (i. V. TEUR 512) geplant. Die Ist-Ergebnisse des ersten Quartals in Höhe von TEUR 963 (i. V. TEUR 193) liegen

korrespondierend zur Belegung leicht unter den Planannahmen, jedoch deutlich über den Ergebnissen des Vorjahreszeitraumes. Die weitere Tendenz aus dem Monatsergebnis April 2024 lässt darauf schließen, dass eine Planerreicherung sehr wahrscheinlich ist, eine positive Überschreitung des Wirtschaftsplanes möglich. 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.

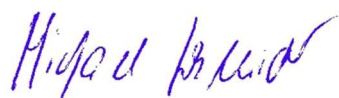
Die Expansion in dem Bereich der seniorengerechten Wohnungen entwickelt sich positiv. In 2024 und zu Beginn 2025 werden über 50 Wohnungen in Sontra, Fuldabrück und Bad Zwesten folgen. Es ist zu erwarten, dass die Mieterinnen und Mieter der Wohnungen zusätzliche Angebote der Gesellschaft, wie ambulante oder teilstationäre Leistungen, nutzen werden, wodurch sich die Umsätze in diesen Bereichen steigern lassen.

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.

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), durch den Bau einer eigenen Immobilie in Rotenburg (Pflegeeinrichtung und seniorengerechte Wohnungen) wird sich mit der Sanierung der Wohnanlagen in Kassel, Querallee und Eschwege, Döhlestraße fortsetzen. In Eschwege ist zudem der Ersatzneubau 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 niederschweligen, 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, 27.06.2024



gez. Michael Schmidt

(Geschäftsführer)