TOP: 1.1
zur Sitzung des Werkausschusses (NüSt)
vom 07.12.2023

Vorstellung der Leitungen der einzelnen Häuser sowie Bericht Fachkräftemangel und Fluktuation von Mitarbeitenden
Hier: Antrag von B‘90/ DIE GRÜNEN und SPD vom 27.04.2023

Sachverhalt

Im folgendem Bericht wird auf die Fragestellungen zum Fachkräftemangel sowie der Fluktuation von Mitarbeitenden mit Blick auf das gesamte Unternehmen eingegangen. Das Kennenlernen der jeweiligen Leitungen sowie spezifischer Bedarfe und Situationen an den unterschiedlichen Standorten erfolgt u.E. besser dezentral. Daher wird vorgeschlagen, die Ausschussmitglieder auf Wunsch außerhalb der Ausschusstagesordnung in die einzelnen Häuser einzuladen.

1. Ausgangslage

Die gegenwärtige Personalsituation in der Pflegebranche und somit im NürnbergStift ist von den Auswirkungen der Coronapandemie sowie dem zunehmenden Pflegekräftemangel gekennzeichnet. Die Arbeitsverdichtung, eine zunehmende Komplexität in der Pflegeversorgung und behördliche Kontrollmechanismen verschärfen die Problematik. Bei Pflegekräften ist eine zunehmende Demotivation festzustellen, Krankenstände steigen und die Abwanderung aus dem Pflegeberuf sowie die Wechselbereitschaft zu anderen Trägern erhöht sich. Die Auswirkung der demografischen Entwicklung hinsichtlich der verfügbaren Pflegekräfte ist auch im NürnbergStift festzustellen. Zudem sind größere Bemühungen als vor der Coronapandemie notwendig, um adäquates Personal zu finden und an das NüSt zu binden. Vor diesem Hintergrund ist auch eine ausgeprägte Konkurrenz zwischen den unterschiedlichen Trägern im Gesundheitssektor festzustellen. Für das NürnbergStift ist es insbesondere bitter, Pflegekräfte, die einst begleitet und unterstützt wurden, an andere Träger aufgrund einer dort besseren Vergütung zu verlieren. Nachfolgend wird näher auf die Fluktuation im NürnbergStift eingegangen.

2. Fluktuation im NürnbergStift

Grundsätzlich stellt die Fluktuation in jedem Betrieb eine natürliche Bewegung und Entwicklung des Personals dar. Hinsichtlich der Altersstruktur im Betrieb ist Fluktuation häufig ein erwünschter Effekt, um die Ausgewogenheit zwischen den Generationen zu erreichen. In folgenden Abschnitt wird Bezug auf unterschiedliche Fluktuationsgründe im Zeitraum 2019 bis 2023 genommen.

2.1 Austritte
Insgesamt haben in dem Zeitraum 393 Beschäftigte das NüSt verlassen:
:

2019	2020	2021	2022	2023/Oktober
87 MA	87 MA	86 MA	68 MA	65 MA

Davon wurden insgesamt 53 Mitarbeitende in den Ruhestand verabschiedet.

In den Jahren 2019, 2020 und 2021 hat das NüSt eine erhebliche Anzahl an Pflegehelferinnen verloren. Von insgesamt 88 gut eingearbeiteten und zum Teil qualifizierten Pflegehelferinnen hat ein großer Teil an das Klinikum Nürnberg und umliegende Kliniken gewechselt, insbesodere aufgrund der Vergütung in Stufe P6. Seit 2022 vergütet auch das NüSt qualifizierte Pflegehelferinnen in P6 und kann zumindest in dem Zusammenhang das Personal halten. In den

Jahren 2022 und 2023 ist zudem zunehmend festzustellen, dass Bewerberinnen ohne Qualifikation den Anforderungen in der Pflege nicht gewachsen und während der Probezeit häufig überfordert sind.

Ab dem Jahr 2020 verlassen zunehmend auch Pflegefachkräfte das NürnbergStift und wechseln entweder in die intensiven Pflegedienste, in die 1:1 Betreuung oder zu Zeitarbeitsfirmen. Insgesamt hat das NüSt 75 Pflegefachkräfte, die ausgebildet und eingearbeitet oder aus den Balkanländern gewonnen wurden, verloren. Gründe zu wechseln sind die bessere Bezahlung sowie die Arbeitsbedingungen. Im Vergleich zu Intensiven Pflegediensten sowie der Zeitarbeit kann das NüSt hinsichtlich der Bezahlung nicht mithalten.

Ein weiterer Grund, warum Pflegefachkräfte das NürnbergStift verlassen, liegt in der besseren Vergütung von gut qualifizierten Mitarbeiterinnen, insbesondere von Gerontofachkräften, Palliativfachkräften sowie Wundmanagerinnen. So haben insgesamt 7 Pflegefachkräfte mit Zusatzqualifikation im Zeitraum 2019-2023 das NürnbergStift verlassen. Diese werden zum Beispiel bei der AWO mit individuellen Zulagen analog der Stufe P8/P9 vergütet. Eine ähnliche Praxis hinsichtlich der Vergütung von gut qualifizierten Pflegefachkräften herrscht auch bei anderen Trägern der Wohlfahrtspflege.

In der Ausbildung stellt sich die Lage wie folgt dar:

2019	2020	2021	2022
8 Azubis	9 Azubis	15 Azubis	14 Azubis

In diesem Bereich sollen die Ursachen des Wegganges aus dem NüSt noch intensiver beobachtet und erfasst werden. Es könnte mit der Einführung der Generalistik und hohen Anforderungen in der Ausbildung zusammenhängen. Auch sprachliche Barrieren könnten eine der Ursachen für das Nichtbestehen der Probezeit oder für einen Ausbildungsabbruch sein. Wenige Auszubildenden wechseln nach eigener Aussage aufgrund von Unzufriedenheit von NüSt zu anderen Trägern.

Insgesamt 56 Betreuungs- und Hauswirtschaftskräfte haben das NürnbergStift verlassen. Grundsätzlich bleiben diese Beschäftigten länger im Betrieb, wenn die Probezeit gut bestanden wird. Es ist festzustellen, dass die Hauswirtschaftskräfte den Ambulanten Dienst aufgrund von körperlich belastenden Tätigkeiten und der sehr niedrigen Bezahlung in Stufe E1 verlassen. Das NürnbergStift bemüht sich derzeit, die Stellen von E1 in E2/E3 zu heben und somit das Personal längerfristig zu binden.

Therapeutinnen und Beschäftigte im Sozialdienst verlassen kaum den Betrieb. Zusammengefast haben insgesamt 8 Mitarbeiterinnen in der Zeit 2019-2023 den Betrieb verlassen. Keiner davon ist unserer Kenntnis nach wegen Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber gegangen.

In der Verwaltung haben insgesamt 18 Beschäftigte im Zeitraum 2019-2023 das NüSt verlassen. Davon haben 6 Beschäftigte ordentlich gekündigt, zum Teil aufgrund der Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben.

Ein leichter Trend über alle Berufsgruppen ist festzustellen. Insbesondere bei qualifizierten Mitarbeitenden wird zunehmend beobachtet, dass die Gründe wie bessere Bezahlung und/ oder Arbeitsbedingungen wie feste Arbeitszeiten ohne Wechselschicht, weniger Verantwortung und weniger Dokumentationsaufwand mehr wiegen als ein sicherer Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst. Was jedoch bei Beschäftigten gut ankommt, ist ein moderner und gut ausgestatteter Neubau wie das neue August-Meier-Haus, sowie die Nähe zu Innovationen durch das PPZ.

2. 2 Eintritte

Auch eine hohe Anzahl an Zugängen im Zeitraum 2019-2023 verzeichnet das NüSt mit insgesamt 478 neuen Beschäftigten. Es ist hervorzuheben, dass das NüSt damit im Saldo 85 zusätzliche Mitarbeitende gewinnen konnte. Im Durchschnitt sind es im Jahr 21,25 zusätzliche Kolleginnen und Kollegen, die den Betrieb sicherstellen. Über die Berufsgruppen gestaltet sich die Situation wie folgt:

Pflegefach-kräfte	Pflegehilfs-kräfte	Betreuung und HWD	Therapie/So-zialdienst	Auszubil-dende	Verwaltung
96	183	67	11	96	25

3. Folgen des Pflegekräftemangels und der Fluktuation

Die Arbeitssituation spannt sich immer mehr an und der psychische Druck nimmt zu. Viele Mitarbeitende fühlen sich ausgelaugt. Dies gilt auch für die Kolleginnen und Kollegen in den Betreuungs- und Verwaltungsbereichen, dem Reinigungs- und Betriebsdienst und sonstigen Versorgungsdiensten. Die ausgedünnte Personaldecke, auch bedingt durch vermehrte Krankheitsausfälle, belastet zusätzlich. Auch das Alter spielt bei der Belastung im Beruf eine Rolle. Die Altersgruppe der 50- bis unter 60-Jährigen stellten mit ca. 30 % den großen Anteil des Pflegepersonals in NüSt.

Ferner belastet und schwächt der Einsatz von Zeitarbeitskräften die Pflegelandschaft hinsichtlich der Qualität der Versorgung, der Arbeitsmotivation im Team sowie der finanziellen Lage zusätzlich. Die Leihfirmen sind zu einem bedrohlichen Konkurrenten im Kampf um das Pflegepersonal auch für das NürnbergStift geworden. Vor diesem Hintergrund versucht das NürnbergStift soweit es möglich ist auf Zeitarbeit zu verzichten. Dies gelingt jedoch leider noch nicht vollständig.

Insgesamt steigt die Herausforderung an die Sicherstellung der adäquaten Versorgung von pflege- und hilfsbedürftigen Menschen drastisch.

Die gegenwärtige Personalsituation erschwert die Entwicklung und die Umsetzung der Strategie zur Personalbindung enorm und stellt extreme Anforderungen an die Führungskräfte des NürnbergStifts.

4. Maßnahmen zur Stabilisierung des Personals

Das NürnbergStift investiert viel Energie, Zeit und Geld in unterschiedliche Maßnahmen, um Personal zu finden, zu fördern und insbesondere an das Unternehmen zu binden.

4.1 Rekrutierung des Personals

Die vielfältigen Aktivitäten wie Großflächenwerbung, Stellenausschreibungen über unterschiedliche Medien, Personalsuche über Onlineportale wie Pflegia gehören mittlerweile zum Tagesgeschäft im Bereich der Personalsuche.

- Die Großflächenwerbung zeigt immer noch eine gute Wirkung, die zeitlich begrenzt die interessierten Personen anspricht.
- Klassische Werbung zeigt eher die Wirkung bei Interessierten mit niedrigerem Qualifikationsniveau.
- Das Onlineportal „Pflegia“ spricht Pflegekräfte mit Zusatzqualifikation an. Um diese Potentiale zu nutzen und die Bewerberinnen an das NüSt zu binden, muss allerdings eine bessere Vergütung erfolgen.

Zudem setzt das NürnbergStift insbesondere auf eigene Ausbildung sowie Gewinnung von Pflegekräften mit ausländischen Qualifikationen.

Ausbildung stärken

Die Ausbildung stellt weiterhin die wichtigste Säule der Personalfindung und gleichzeitig Bindung an das Unternehmen dar.
Das NürnbergStift hat sich in der Ausbildung einen Namen erarbeitet und steht für eine gute Ausbildung. Aktuell befinden sich insgesamt 20 Generalistinnen in der Ausbildung im NüSt. Zudem haben 10 Mitarbeiterinnen die Ausbildung zur Pflegeassistenz gestartet.
Aufgrund der großen Bedeutung und Komplexität des Themas wird hier auf eine ausführliche Darstellung verzichtet und dafür in einer der nächsten Werkausschusssitzungen gesondert berichtet.

Gewinnung und Integration ausländischer Fachkräfte

Um ausreichend Personal zu finden, muss auch das NüSt die Pflegekräfte aus dem Ausland gewinnen. Zu den bereits 5 beschäftigten iranischen Pflegefachkräften kommen noch 4 Pflegekräfte aus Tunesien bis Ende des Jahres ins NürnbergStift. Gegenwärtig werden Organisationsstrukturen im Betrieb weiter aufgebaut, um die Integration von ausländischen Pflegekräften nachhaltig zu gestalten. Zu diesem Thema soll auch gesondert berichtet werden.

4.2 Förderung des Personals
Im NürnbergStift existiert eine Vielfalt an unterschiedlichen Angeboten und Maßnahmen, um die Mitarbeiterinnen in ihrer Persönlichkeit zu entwickeln und die Kompetenzen zu stärken. Einige Maßnahmen sind bereits etabliert und einige befinden sich im Aufbau.
Besonderes Augenmerk legt das NüSt auf die Entwicklung und Stärkung von Führungskräften als tragende Säulen der Gesamtorganisation. Auf die Führungskräfte des NürnbergStifts kommen sehr komplexe und herausfordernde Aufgaben zu. Die Bedeutung der Führung kommt insbesondere in der Beziehungsarbeit mit den Beschäftigten zum Tragen. Die Haltung der Führung und das Verständnis für die Verantwortung muss geübt und gelebt werden. Dafür hat das NürnbergStift Programme zur Führungskräfte-Entwicklung aufgelegt:

- Führungskräfteentwicklung, jährliche Programme mit 4 Tagesseminaren und 2 Online-Reflexionstage für alle Führungsebenen
- Monatliche Impulse, Online-Formate mit kurzen Einheiten von einer Stunde und integrierter Reflexion. Insbesondere für neue Führungskräfte, für Stellvertretungen und Wohnbereichsleitungen.

Zudem bietet das NüSt allen Beschäftigten breite Möglichkeiten, sich auch fachlich zu entwickeln und individuell zu stärken. Die Maßnahmen werden mit finanziellen und zeitlichen Ressourcen seitens NüSt unterstützt. Dazu zählen insbesondere:

- Weiterbildung zur Führungskraft, Gerontofachkraft, Palliativfachkraft, Wundexperten, Hygienefachkraft, Pain Nurse
- Coaching, individuell oder im Team, befindet sich als Regelangebot im Aufbau
- Resilienz-Training
- Projektarbeit
- sonstige Fortbildungen unterstützt durch E-Learning

4. 3 Personalbindung
Oberstes Ziel der Maßnahmen zur Personalbindung ist die Erreichung einer hohen Zufriedenheit aller Beschäftigten durch die Schaffung guter Arbeitsbedingungen. Dabei steht die Attraktivität des Arbeitgebers an oberster Stelle. In der aktuellen Situation in der Pflegelandschaft, die durch eine hohe Arbeitsbelastung der Pflegekräfte gekennzeichnet ist, muss das NüSt gegensteuern. Kurzfristig muss es gelingen, die Krankheitsquoten zu senken und die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen. Herausragende Bedeutung bekommt dabei einem gut funktionierenden Ausfallmanagement zu (hierzu wird im TOP 2 gesondert berichtet).

Zudem sind die Strukturen des betrieblichen Gesundheitsmanagements nachhaltig zu etablieren. Im NüSt nimmt der Gesundheitsausschuss als zentrales Steuerungsgremium des BGM erstmalig in dieser Form seine Arbeit im Januar 2024 auf. Das Ziel ist es, sich in regelmäßigen Abständen und systematisch mit aktuellen Fragen der Gesundheitsförderung sowie der betrieblichen Eingliederung aller Beschäftigten auseinanderzusetzen und auf die Entwicklung im Betrieb einzugehen. Die Erfassung und Bewertung der psychischen Belastung der Beschäftigten bildet ein zentrales Element der Arbeit im BGM des NüSt.

Des Weiteren sind im Bearbeitung und Umsetzung die Themen wie:

- flexiblere Arbeitszeitgestaltung (Pflegekräfte gestalten selbstständig die Dienstpläne)
- verlässliche Dienstpläne
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Teilzeit, Mobiles Arbeiten)
- Personalfeste (Sommerfest, Weihnachtsfest)
- Teamausflüge
- bezahlbares Mittagessen für festangestellte Beschäftigten und kostenfreies Mittagessen für Auszubildende und FSJ
- günstige Wohnungen für Beschäftigte, insbesondere für ausländische Pflegekräfte und Auszubildenden
- Mietfreies Wohnen für FSJ
- Übernahme von GEZ-Gebühren bei FSJ
- Obstkorb
- Fitnessraum im AMH
- Ruheraum für schwangere Kolleginnen (wird gegenwertig im Altbestand des AHR konzipiert)
- gute Ausstattung von Arbeitsplätzen (Hilfsmittel, mobile Erfassungsgeräte, APP-s, Software, höhenverstellbare Schreibtische, gute Beleuchtung)
- Lernen Zeit- und Ortsunabhängig (Pflege Campus)
- Showroom im PPZ (Lernen, Üben, Trainieren)
- Klausurtagungen mit Übernachtung
- Übernahmen von Reisekosten bei Besuchen von Kongressen und Tagungen

<u>Gewährung von Zulagen für Pflegekräfte mit Zusatzqualifikation</u>
Eine besonders wichtige Maßnahme für die Gewinnung und Bindung von hochqualifizierten Pflegekräften bleibt weiterhin die adäquate Bezahlung. Das NüSt hat im Vergleich zu den Wohlfahrtsverbänden gegenwärtig keine Regelung zur höheren Bezahlung von Pflegefachkräften mit Zusatzqualifikation wie Geronto- und Palliativfachkräften. Im Gegensatz dazu können Kliniken, die ebenfalls nach TVÖD bezahlen, Pflegekräften je nach Spezialisierung Zulagen gewähren. Diese Diskrepanz ist dem Umstand geschuldet, dass sich die neue Entgeltordnung ausschließlich am Krankenhausbetrieb ausgerichtet hat. Das NüSt ist damit im Wettbewerb zu Wohlfahrt und Kliniken nicht konkurrenzfähig. Auch Bemühungen seitens NüSt, Arbeitsmarktzulagen zu gewähren, um eine Differenzierung in der Bezahlung von Pflegefachkräften zu ermöglichen, konnten bisher nicht zufriedenstellend realisiert werden. Nach wie vor werden diese hochqualifizierten Experten in der Tarifgruppe P7 geführt. Damit entfällt der materielle Anreiz zur weiteren Personalentwicklung und schränkt die Aufstiegsmöglichkeiten ein. Die Bindung an das NüSt nimmt auch deshalb ab, weil für die jüngere Generation der Beschäftigten nicht die Arbeitsplatzgarantie im Vordergrund steht, sondern die Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bei einem modernen Arbeitgeber. Führung wird dadurch erheblich erschwert. Das NüSt hat bereits gut qualifizierte Pflegekräfte an andere Träger wegen dieses Umstandes verloren. Jedoch zeigen die Bemühungen und Ausdauer auch in dieser Fragestellung erste Wirkung. Für neun stellvertretende Wohnbereichsleitungen ist es gelungen die Zu-

lagen bis Dezember 2025 zu bewilligen. Bis dahin soll das NüSt im Rahmen der Organisationsentwicklung und Umsetzung des PeBeM eine Dauerlösung für diese Beschäftigten erarbeiten.

5. Einsatz von Personal über Zeitarbeitsfirmen

Die Auswirkung des Einsatzes von Beschäftigten über Zeitarbeitsfirmen wurde unter Punkt 3 beleuchtet. Das Ziel des NürnbergStifts ist, so weit wie nur möglich auf den Einsatz von Zeitarbeitskräften zu verzichten. Aufgrund von längeren Vakanzen in den Heimverwaltungen und insbesondere aufgrund von hohen Krankheitsquoten in der Pflege war der Einsatz von Zeitarbeitskräften in höheren Maßen unumgänglich. Insgesamt waren 35 Mitarbeiterinnen über Zeitarbeitsfirmen im NüSt im Jahr 2023 beschäftigt. Davon 2 in Heimverwaltungen (Heimabrechnung und Aufnahme) und 33 in der Pflege:

- Pflegezentrum Sebastianspital, 10
- Wohnanlage am Platnersberg, 12
- Wohnanlage St. Johannis, 9
- Geriatrische Reha, 2

Im November 2023 sind noch 2 Mitarbeitende der Zeitarbeit am Platnersberg im Einsatz und für Dezember wurden noch zusätzliche 2 für das Sebastianspital gebucht.

Insgesamt wurde für das Personal über Zeitarbeitsfirmen in der Verwaltung 73.236,20€ und in der Pflege 783.274,83€ aufgewendet.

Für das Jahr 2024 wurde keine Zeitarbeit geplant.

6. Ausblick

Für das NürnbergStift bleibt das Thema Personal weiterhin das zentrale Thema, das es zu bearbeiten gilt. Alle notwendigen Maßnahmen müssen mit großem Nachdruck begleitet und umgesetzt werden. Zudem bedarf es eines weiteren Ausbaus der Rahmenbedingungen und Abbau von strukturellen Defiziten, die vordergründig in den politischen Entscheidungen liegen. Das NüSt hat insbesondere die bundeseinheitliche Personalbemessung gem. § 113c, SGB XI zum Anlass genommen, um die Organisationsentwicklung voranzutreiben. Eine starke Unterstützung der Querschnittsverwaltung ist dabei unumgänglich. Zudem hat das NüSt im Vergleich zu anderen Anbietern durch das neue August-Meier-Haus mit herausragender fachlicher Konzeption einen großen Vorteil hinsichtlich der Gewinnung von Pflegepersonal. Ferner wird die Wahrnehmung des Arbeitgebers sehr positiv gestärkt durch die Aktivitäten des PPZ insbesondere bei den Auszubildenden und gut qualifizierten Pflegekräften. Über die weiteren Entwicklungen im Personalbereich wird kontinuierlich berichtet.