# Sitzungsunterlagen

## Sitzung des Werkausschusses NürnbergStift (NüSt)
## - direkt im Anschluss an den Sozialausschuss -

07.12.2023

# Inhaltsverzeichnis


Sitzungsdokumente

Tagesordnung -öffentlich- 3

Vorlagendokumente

* TOP Ö 1 Vorstellung der Leitungen und Bericht Fachkräftemangel und Fluktuation – Antrag SPD vom 27.04.2023

Berichtvorlage NüSt/024/2023 4

230427_Antrag_B90 Die Grünen und SPD_NürnbergStift - Vorstellung der Leitungen der einzelnen Häuser sowie Bericht über Fachkräftemangel und Fluktuation von Mitarbeitenden NüSt/024/2023 7

1_1 Vorstellung der Leitungen und Bericht Fachkräftemangel und Fluktuation – Antrag S NüSt/024/2023 9

TOP Ö 2 Springermodell im NüSt

Berichtvorlage NüSt/025/2023 15

2_1 Springermodell im NüSt NüSt/025/2023 18

* TOP Ö 2.1 Sachstandsbericht Personalkosteneinsparung NüSt

Berichtvorlage NüSt/026/2023 22

2_1_Sachstandsbericht Personalkosteneinsparung NüSt NüSt/026/2023 25

# TAGESORDNUNG

**Sitzung**

Sitzung des Werkausschusses NürnbergStift (NüSt)
- direkt im Anschluss an den Sozialausschuss -

**Sitzungszeit**

Donnerstag, 07.12.2023, 10:30 Uhr

**Sitzungsort**

Rathaus, Fünferplatz 2, Großer Sitzungssaal

# TAGESORDNUNG

**Öffentliche Sitzung**

**1.** **Vorstellung der Leitungen und Bericht Fachkräftemangel und Fluktuation – Antrag SPD vom 27.04.2023** — Bericht NüSt/024/2023

Ries, Elisabeth
(Unterlagen werden nachgereicht)

**2.** **Springermodell im NüSt** — Bericht NüSt/025/2023

Ries, Elisabeth

**3.** **Genehmigung der Niederschrift der Sitzung vom 12.10.2023, öffentlicher Teil**

Berichtsvorlage
NüSt/024/2023

| Beratung | Datum | Behandlung | Ziel |
|---|---|---|---|
| **Werkausschuss NürnbergStift (NüSt)** | 07.12.2023 | öffentlich | Bericht |

**Betreff:**

**Vorstellung der Leitungen und Bericht Fachkräftemangel und Fluktuation – Antrag SPD vom 27.04.2023**

**Anlagen:**
230427_Antrag_B90 Die Grünen und SPD_NürnbergStift - Vorstellung der Leitungen der einzelnen Häuser sowie Bericht über Fachkräftemangel und Fluktuation von Mitarbeitenden
1_1 Vorstellung der Leitungen und Bericht Fachkräftemangel und Fluktuation – Antrag S

**Bericht:**

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. Finanzielle Auswirkungen:**

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Gesamtkosten** | € | **Folgekosten** | € pro Jahr |
| | | ☐ dauerhaft | ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum |
| davon investiv | € | davon Sachkosten | € pro Jahr |
| davon konsumtiv | € | davon Personalkosten | € pro Jahr |

**Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?**
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

**2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:**

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

**2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt** (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

**3. Diversity-Relevanz:**

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Aufgabe des NüSt ist es, älteren, pflegebedürftigen Nürnbergerinnen und Nürnbergern eine gute Pflege und Lebensqualität im Alter entsprechend ihrer unterschiedlichen Lebensituationen bieten zu können.

**4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:**

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Ö 1

BÜNDNIS 90
DIE GRÜNEN
GRUENE.RATHAUS.NUERNBERG.DE

AN/0861/2023

Stadtratsfraktion
Nürnberg
SPD

04. MAI 2023
an: Vost
z.w.V.
Stellungnahme
Antw. vor Abs.z.K.
Antw. z. Unterschriftvorl.

An den Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg
Marcus König
Rathaus

90403 Nürnberg

WeiA(AN/B)

OBERBÜRGERMEISTER
27. APR. 2023
z.w.V.

Nürnberg, 27. April 2023

## NürnbergStift: Vorstellung der Leitungen der einzelnen Häuser sowie Bericht über Fachkräftemangel und Fluktuation von Mitarbeitenden

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,

seit Sommer 2022 führen Indira Schmude-Basic und Dr. Barbara Sterl den städtischen Eigenbetrieb NürnbergStift in einer gleichberechtigten Doppelspitze. In ihren Verantwortungsbereich fallen die Häuser der Senioren-Wohnanlage Platnersberg, das Heilig-Geist-Spital, das August-Meier-Heim, das Sebastianspital sowie die Wohnanlage St. Johannis, der Ambulante Dienst und die Geriatrische Rehabilitation. Während Frau Schmude-Basic und Frau Dr. Sterl den Mitgliedern des Werkausschusses NüSt sehr gut bekannt sind, sind es die neuen Leitungen der jeweiligen Seniorenseinrichtungen noch nicht. Gründe hierfür sind unter anderem die Pandemie mit den damit verbundenen Kontaktbeschränkungen sowie Wechsel innerhalb der Leitungsebenen ohne bislang erfolgte Vorstellungen.

Da Corona nicht mehr bestimmend ist, wäre nun eine Vorstellung der neubenannten Einrichtungsleitungen im Werkausschuss NüSt wünschenswert. In diesem Zuge sollte auch ein Einblick in die aktuelle Mitarbeiter:innen-Situation erfolgen. Denn neben dem Fachkräftemangel haben die Einrichtungen von NürnbergStift auch mit einer hohen Fluktuation von Mitarbeitenden zu kämpfen.

Wir stellen deshalb zur Behandlung im zuständigen Ausschuss folgenden **Antrag**:

- Die Leitungen der Senioren-Wohnanlagen Platnersberg und St. Johannis, des Heilig-Geist-Spitals, des August-Meier-Heims sowie des Sebastianspitals stellen sich und ihre Arbeit vor und gehen dabei insbesondere auf aktuelle Herausforderungen ein.

BÜNDNIS 90
DIE GRÜNEN
GRUENE-RATHAUS.NUERNBERG.DE

Stadtratsfraktion
Nürnberg
SPD

- Die Verwaltung berichtet über den Fachkräftemangel sowie die Fluktuation von Mitarbeitenden aller Ebenen in allen Einrichtungen des NürnbergStift und auch darüber, welche Maßnahmen zur Rekrutierung, Förderung und Personalbindung unternommen werden.
- Die Verwaltung berichtet über den aktuellen sowie zukünftigen Einsatz von Personal über Zeitarbeitsfirmen und die dafür bislang aufgewendeten sowie geplanten Kosten.

Mit freundlichen Grüßen

| | | | |
|---|---|---|---|
| Achim Mletzko<br>Fraktionsvorsitzender<br>B'90/DIE GRÜNEN | Andrea Friedel<br>Stadträtin<br>B'90/DIE GRÜNEN | Christine Kayser<br>Fraktionsvorsitzende<br>SPD-Fraktion | Diana Liberova<br>Stadträtin<br>SPD-Fraktion |

**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.

Berichtsvorlage
NüSt/025/2023

| Beratung | Datum | Behandlung | Ziel |
|---|---|---|---|
| **Werkausschuss NürnbergStift (NüSt)** | 07.12.2023 | öffentlich | Bericht |

**Betreff:**
**Springermodell im NüSt**

**Anlagen:**
2_1 Springermodell im NüSt

**Bericht:**

Die Problematik des Personalmangels in der Pflege, insbesondere bei qualifizierten Fachkräften, hat sich in den letzten Jahren verschärft. Dieser Mangel wurde durch die Corona-Pandemie und den damit verbundenen Anstieg krankheitsbedingter Ausfälle weiter intensiviert. Eine häufige Folge ist, dass Mitarbeiter aus ihrem geplanten Frei zum Dienst gerufen werden, was zu Frustration und Erschöpfung führt. Diese zusätzliche Belastung kann zu weiteren Krankheitsausfällen führen und eine Abwärtsspirale in Gang setzen, die sowohl die Gesundheit der Pflegekräfte als auch die Qualität der Bewohner- und Klientenversorgung beeinträchtigt.
Über die positiven Aspekte eines Springermodells zur Gegensteuerung wird nachfolgend berichtet.

**1. Finanzielle Auswirkungen:**

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Gesamtkosten** | € | **Folgekosten** | € pro Jahr |
| | | ☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum | |
| davon investiv | € | davon Sachkosten | € pro Jahr |
| davon konsumtiv | € | davon Personalkosten | € pro Jahr |

**Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?**
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

**2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:**

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

**2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt** (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

**3. Diversity-Relevanz:**

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Aufgabe des NüSt ist es, älteren, pflegebedürftigen Nürnbergerinnen und Nürnbergern eine gute Pflege und Lebensqualität im Alter entsprechend ihrer unterschiedlichen Lebensituationen bieten zu können.

**4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:**

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

**TOP:** 2.1
zur Sitzung des Werkausschusses (NüSt)
vom 07.12.2023

**Springerprojekte im NürnbergStift**

## Sachverhalt

Vom StMGPP geförderte Modellprojekte zu Springerkonzepten in der Langzeitpflege Ursula-Wolfring-Haus und Ambulante Dienste des NürnbergStift

### 1. Sachlage und Problembeschreibung

Die Problematik des Personalmangels in der Pflege, insbesondere bei qualifizierten Fachkräften, hat sich in den letzten Jahren verschärft. Dieser Mangel wurde durch die Corona-Pandemie und den damit verbundenen Anstieg krankheitsbedingter Ausfälle weiter intensiviert. Eine häufige Folge ist, dass Mitarbeiter aus ihrem geplanten Frei zum Dienst gerufen werden, was zu Frustration und Erschöpfung führt. Diese zusätzliche Belastung kann zu weiteren Krankheitsausfällen führen und eine Abwärtsspirale in Gang setzen, die sowohl die Gesundheit der Pflegekräfte als auch die Qualität der Bewohner- und Klientenversorgung beeinträchtigt.
Für die Pflegedienstleitungen bedeutet dies einen erheblichen Mehraufwand bei der Koordination, besonders im ambulanten Bereich. Darüber hinaus führt der Einsatz von Zeitarbeit als Kompensationsmaßnahme oft zu finanziellen Nachteilen und kann die Kontinuität sowie Qualität der Pflege weiter beeinträchtigen.
Um diese Herausforderungen zu bewältigen, ist es entscheidend, das bestehende Ausfallmanagement zu überdenken und auch neue Lösungsansätze wie Springerkonzepte zu erproben, die für eine stabilere Personaldecke sorgen und gleichzeitig zur Entlastung des Stammpersonals beitragen.

### 2. Ziele

1. **Stabilisierung und Effizienz im Personaleinsatz**: Schwerpunkt auf der Vermeidung von Qualitätsverlusten in der **Bewohner- und Klientenversorgung** durch Reduzierung von Personalausfällen und Erstellung verlässlicher Dienst- und Tourenpläne.

2. **Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen**: Konzentration auf die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch angepasste Arbeitszeitmodelle, eine ausgeglichene Work-Life-Balance und verbesserte Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte.

3. **Transparenz, Gerechtigkeit und Kooperation**: Fokus auf faire und transparente Verfahren sowie verbesserte Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Pflegepersonal.

4. **Finanzielle Wirkung**: Beinhaltet die Reduzierung der Krankheitsquote, Verringerung von Überstunden, Verhinderung des Abwanderns von Fachkräften, Verbesserung des Images, Verzicht auf Zeitarbeit und Steigerung der Bewohnerzufriedenheit zur Erzielung von Kosteneinsparungen und effizienterer Ressourcennutzung.

5. **Qualitätsmanagement und Prozessstandardisierung**: Förderung von standardisierten Prozessen und Abläufen in allen Einrichtungen zur Steigerung der Qualität in der Pflege und Effizienz der Organisation.

6. **Förderung der institutionellen Entwicklung und Innovation**: die Förderung des Wissenstransfers, die Verbesserung der Vernetzung zwischen den Einrichtungen und die Schaffung einer Innovationskultur.

## 3. Vorteile und Risiken

Ein gut organisierter Springerpool im Pflegedienst ist eine **Investition in die Zukunft** der Pflege. Er verbessert nicht nur die Arbeitsbedingungen und die Gesundheit der Mitarbeiter, sondern erhöht auch die Qualität der Bewohner- und Klientenversorgung. Mit strategischer Planung und effizientem Management können die Herausforderungen gemeistert werden, sodass sowohl das Pflegepersonal als auch die Bewohner und Klienten davon profitieren.

**Vorteile:**

1. **Dienstplansicherheit**: Der Springerpool sorgt für eine hohe Planungssicherheit bei den Dienstplänen. Dies bedeutet, dass Pflegekräfte seltener mit kurzfristigen Änderungen oder unerwarteten Einsätzen konfrontiert werden, was die Arbeitsbelastung deutlich reduziert.

2. **Flexible Arbeitszeiten**: Durch den Einsatz von Springern können Pflegekräfte von flexibleren Arbeitszeiten profitieren. Dies ermöglicht eine bessere Anpassung an individuelle Bedürfnisse und Lebensumstände und trägt wesentlich zu einer verbesserten Work-Life-Balance bei.

3. **Verbesserte Arbeitsbedingungen**: Der Springerpool trägt direkt zu einer gesünderen Arbeitsumgebung bei. Weniger Überstunden und eine geregelte Arbeitsbelastung führen zu einer geringeren physischen und psychischen Belastung der Mitarbeiter. Dies fördert nicht nur die Gesundheit der Pflegekräfte, sondern steigert auch ihre allgemeine Arbeitszufriedenheit.

4. **Bewohner- und Klientenversorgung:** Gewährleistung einer gleichmäßigen, hohen Qualität durch lückenlosen Einsatz von Pflegekräften.

5. **Effektiver Wissenstransfer**: Die vielfältigen Erfahrungen der Springer bereichern das gesamte Team und führen zu verbesserten und untereinander angepassten Pflegeprozessen und Standards.

6. **Anregung von Innovationen**: Springer bringen frische Ideen und innovative Ansätze mit, die die Pflegepraxis bereichern und weiterentwickeln.

7. **Kosteneffizienz**: Die Reduzierung der Abhängigkeit von Zeitarbeit führt zu einer effizienteren Personalnutzung und spürbaren Kosteneinsparungen.

8. **Stärkung des Unternehmensimages**: Ein Engagement für das Wohlbefinden der Mitarbeiter zeigt soziale Verantwortung, was das Ansehen des Unternehmens verbessert und es als attraktiven Arbeitgeber positioniert. Das Abwandern von Pflegekräften kann reduziert, sowie die Akquise begünstigt werden.

**Herausforderungen:**

1. **Einarbeitung und Integration**: Gezielte Schulungs- und Einarbeitungsprogramme sollen dabei helfen, Springer schnell und effektiv in neue Teams zu integrieren.
2. **Aufrechterhaltung der Pflegequalität**: Durch regelmäßige Kommunikation und festgelegte Standards soll sichergestellt werden, dass die Pflegequalität auch bei häufigem Personalwechsel hoch bleibt.
3. **Effizientes Management**: Der Einsatz moderner Planungstools und klarer Kommunikationsstrategien soll den organisatorischen Aufwand minimieren und eine reibungslose Zusammenarbeit im Team fördern.

## 4. Umsetzung

### a. Situationsanalyse

Im Rahmen der Situationsanalyse ist die Erstellung und Auswertung eines Fragebogens zur Mitarbeiterzufriedenheit vorgesehen. Dies dient dazu, ein detailliertes Bild der aktuellen Arbeitszufriedenheit und möglicher Verbesserungsbereiche zu erhalten.
Zusätzlich werden wichtige Kennzahlen definiert und analysiert, wie Krankheitsquote, Einspring-Quote, Diensttauschquote, Überstunden und Anzahl der Leiharbeitsstunden. Diese Kennzahlen geben Aufschluss über die Arbeitsbelastung, Flexibilität und Stabilität der Dienstpläne.

### b. Struktur und Organisation

Die Struktur und Organisation des Projekts sieht die Bildung eines Pools aus qualifizierten und motivierten Springerkräften vor.
Die Pflegedienstleitung ist für die Dienstplangestaltung des Pools, die Tourenplanung und grundlegende Personaldisposition verantwortlich.
Der Pool-Dienstplan ist für die Stationen nicht zugänglich.
Die Einsätze der Poolmitarbeitenden sind zunächst auf die Projektlaufzeit begrenzt, mit der Option auf Verlängerung.
Die Mitarbeitenden im Pool erhalten einen festen Dienstplan, und ihre Aufgaben sowie Einsätze werden täglich von der Pflegedienstleitung festgelegt.

### c. Personal

Die Anforderungen an die Springer-Mitarbeitenden sind hoch: Sie müssen fachlich qualifiziert und erfahren sein. Nur Pflegefachkräfte werden eingesetzt, die Flexibilität, Lernbereitschaft und ein hohes Maß an Verantwortungsbereitschaft für die Bewohnerversorgung mitbringen.
Die Springer-Mitarbeiter sind „on top“ zu dem Stammpersonal zu rechnen.
Die Akquise erfolgt intern und bei Bedarf extern.
Die Mitarbeiter erhalten für ihre Bereitschaft zum flexiblen Einsatz eine Zulage.
Regelmäßige und bevorzugte Schulungen und Fortbildungen sind vorgesehen, um sicherzustellen, dass die Springer mit den unterschiedlichen Einsätzen bzw. Touren und den spezifischen Bedürfnissen der Patienten und Klienten vertraut sind. Eine regelmäßige Auffrischung und Schulung in Bezug auf spezifische Patientenanforderungen und Routen ist ebenfalls Teil des Konzepts.

### d. Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement umfasst die regelmäßige Evaluation der Dienstleistungen und die Implementierung von Feedbackmechanismen zur kontinuierlichen Verbesserung. Standards und Prozesse sollen einheitlich gestaltet werden.

### e. Kommunikation

Eine klare und regelmäßige Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil des Projekts. Diese Kommunikation betrifft nicht nur die Springer selbst, sondern auch das Team und die Klienten. Durch eine effektive Kommunikation können Missverständnisse vermieden, Erwartungen klar kommuniziert und eine hohe Zufriedenheit aller Beteiligten erreicht werden.

## 5. Finanzierung

Das Förderprojekt zu Springerkonzepten in Bayern, initiiert vom vorigen bayerischen Gesundheits- und Pflegeminister Klaus Holetschek, ist ein bedeutendes Vorhaben im Bereich der Langzeitpflege.
Das Projekt umfasst insgesamt 30 Langzeitpflegeeinrichtungen, aufgeteilt in 10 ambulante Pflegedienste und 20 stationäre Pflegeheime. Es wird mit bis zu 7,5 Millionen Euro vom Staatsministerium für Gesundheit und Pflege gefördert und endet zum 31.10.2024.
Das NürnbergStift beteiligt sich mit einer stationären Einrichtung, dem Ursula-Wolfring-Haus im Sebastianspital und dem ambulanten Dienst.
Das Ursula-Wolfring-Haus hat Personalkosten für 1.8 Vollzeitstellen für 112.000 € beantragt und der ambulante Dienst hat Personalkosten für 1,0 Vollzeitstellen für 63.000 € beantragt. Die Zulagen für die Springermitarbeiter werden aus diesen Budgets gedeckt.

## 6. Ausblick

Im Rahmen eines strategischen Ausfallmanagements wird ein Springerpool dauerhaft etabliert und personell stark erweitert. Dieser Pool wird NüSt.-weit operieren und von einer unabhängigen Leitung gesteuert. Als eigenständige Einheit wird der Pool regelmäßig auf der Ebene der Werkleitung diskutiert, wobei Controlling-Maßnahmen unterstützend wirken.
Zur Stärkung der Motivation des Personals sind teambildende Aktivitäten, regelmäßige Gesundheitschecks und bevorzugte Fortbildungsangebote geplant.
Vorgesehen ist die Integration des Springerpools in die reguläre Finanzierung durch Pflegesatzverhandlungen, um seine langfristige Nachhaltigkeit und Effektivität zu gewährleisten.

Berichtsvorlage
NüSt/026/2023

| Beratung | Datum | Behandlung | Ziel |
|---|---|---|---|
| **Werkausschuss NürnbergStift (NüSt)** | 07.12.2023 | öffentlich | Bericht |

**Betreff:**
**Sachstandsbericht Personalkosteneinsparung NüSt**

**Anlagen:**
2_1_Sachstandsbericht Personalkosteneinsparung NüSt

**Bericht:**

In den Haushaltsberatungen wurde dem Stadtrat am 17. November 2022 ein umfassendes Konzept zur Reduzierung der Personalkosten vorgelegt und einstimmig beschlossen. Im Geschäftsbereich Jugend, Familie und Soziales sind danach insgesamt 63,3 VK einzusparen.
Über den aktuellen Sachstand im NüSt wird berichtet.

**1. Finanzielle Auswirkungen:**

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Gesamtkosten** | € | **Folgekosten** | € pro Jahr |
| | | ☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum | |
| davon investiv | € | davon Sachkosten | € pro Jahr |
| davon konsumtiv | € | davon Personalkosten | € pro Jahr |

**Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?**
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

**2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:**

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

**2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt** (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

**3. Diversity-Relevanz:**

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Aufgabe des NüSt ist es, älteren, pflegebedürftigen Nürnbergerinnen und Nürnbergern eine gute Pflege und Lebensqualität im Alter entsprechend ihrer unterschiedlichen Lebensituationen bieten zu können.

**4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:**

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

**Aktueller Sachstand der Personalkosteneinsparung im Geschäftsbereich Jugend, Familie und Soziales – hier für den Eigenbetrieb NürnbergStift (NüSt)**

**Sachverhalt**

## 1. Geschäftsbereich Jugend, Familie und Soziales

### 1.1. Zielerreichungsgrad

In den Haushaltsberatungen wurde dem Stadtrat am 17. November 2022 ein umfassendes Konzept zur Reduzierung der Personalkosten vorgelegt und einstimmig beschlossen. Im Geschäftsbereich Jugend, Familie und Soziales sind danach insgesamt 63,3 VK einzusparen.

In zahlreichen Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Stadtpolitik sowie gesellschaftlicher Akteure wird deutlich, dass weithin die Einschätzung vorherrscht, in den Aufgabenbereichen Jugend, Familie und Soziales seien Einsparungen schwerlich möglich, vielmehr bedürfte es zusätzlichen Personals, um die dringlichen und wachsenden Aufgaben erfüllen zu können.

Die Bedarfe nehmen zu, diverse gesetzgeberische Großprojekte stehen an und müssen vorbereitet und (weiter) umgesetzt werden (bspw. SGB VIII-Reform/inklusive Lösung, Bürgergeld, Verschiebungen SGB II/III, Wohngeld plus, Kindergrundsicherung, Pflegebedarfsplanung etc.). Zusätzlich waren und sind wohl auch in Zukunft immer neue Krisen zu bewältigen, die auch und vor allem ein Anpacken des Sozialbereichs erfordern. Der Geschäftsbereich leistet damit einen Beitrag zur Sicherstellung des sozialen Friedens in Nürnberg. Der Personalkörper, der auf die normale Aufgabenerfüllung abgestimmt ist, ist auch jetzt schon an vielen Stellen unzureichend.

Vor diesem Hintergrund stößt die Einsparvorgabe von gut 63 Stellen nicht nur intern auf Unverständnis.

Hinzu kommt, dass der dynamischen Aufgabenentwicklung zunehmend Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung von Stellen gegenüberstehen.

Tabelle: Entwicklung der Freihaltequoten im Geschäftsbereich Jugend, Familie und Soziales

| Monat | Soll VK Stellenplan gesamt | Soll VK von Konsolidierung umfasst | Ist VK von Konsolidierung umfasst | Freihaltequote Quote unbesetzter Stellen |
|---|---|---|---|---|
| Januar 2023 | 3.189,91 | 576,75 | 499,91 | 13,32% |
| Februar 2023 | 3.189,91 | 576,75 | 501,99 | 12,96% |
| März 2023 | 3.189,91 | 576,75 | 502,28 | 12,91% |
| April 2023 | 3.188,95 | 576,75 | 498,51 | 13,57% |
| Mai 2023 | 3.188,95 | 576,75 | 500,31 | 13,25% |
| Juni 2023 | 3.190,13 | 576,75 | 504,93 | 12,45% |
| Juli 2023 | 3.190,13 | 576,75 | 503,26 | 12,74% |
| August 2023 | 3.190,13 | 576,75 | 497,78 | 13,69% |
| Sptember 2023 | 3.190,13 | 576,75 | 498,55 | 13,56% |
| Oktober 2023 | 3.190,13 | 576,75 | 497,03 | 13,82% |
| November 2023 | 3.190,48 | 575,42 | 502,31 | 12,71% |

Aufgrund des Überschreitens der Freihaltequote während des gesamten Betrachtungszeitraums waren unter den Rahmenbedingungen der Haushaltskonsolidierung die Besetzungen vakanter Stellen jederzeit uneingeschränkt zulässig. Personelle Engpässe, die in unterschiedlichen Bereichen sowohl intern als auch in der Außenwirkung deutlich spürbar waren, sind daher bislang nicht ursächlich auf die Wiederbesetzungssperre zurückzuführen. Diese ergeben sich vielmehr aus Schwierigkeiten bei der Personalakquise sowie Verzögerungen im Stellenbesetzungsprozess.

Im Zeitraum von Januar 2023 bis November 2023 wurden im von der Konsolidierung umfassten Bereich bereits mehr als 70 Nachbesetzungsverfahren im Geschäftsbereich Ref.V angestoßen. Dabei lag die Freihaltequote während des gesamten Betrachtungszeitraums kontinuierlich bei über 12 %. Im von der Konsolidierung ausgenommenen Bereich kann ebenfalls von einer hohen Quote an unbesetzten Stellen ausgegangen werden. Mit anderen Worten: Das anvisierte Einsparziel wird faktisch dauerhaft übererfüllt.

In den folgenden Abschnitten werden knapp spezifische Entwicklungen für die Organisationseinheiten Ref. V, SenA und SHA dargestellt. Ausführungen zu NüSt und J erfolgen in den zuständigen Ausschüssen WerkA NüSt und Jugendhilfeausschuss.

Allgemein und übergreifend sind vorab folgende Punkte festzuhalten:

- Die Konsolidierungsvorgabe ist verbunden mit einem massiven, zusätzlichen Abstimmungsbedarf zwischen den Dienststellen, Referaten und der Querschnittsverwaltung, was aktuell zu einer spürbaren Aufgabenmehrung geführt hat. Zudem wurden beispielsweise die eigenständigen Budgetbewirtschaftungsmöglichkeiten der Dienststellen in Teilbereichen eingeschränkt sowie der Laufweg für Stellennachbesetzungen erweitert. Dies führte zu zusätzlichen Abstimmungsprozessen, Bindung von Personalkapazitäten sowie Verzögerungen in der Bearbeitung.
- Eine langfristige Reduzierung bereits als erforderlich bewerteter Stellen stellt den Geschäftsbereich vor große Herausforderungen, zumal in vielen Bereichen Leistungen der Daseinsvorsorge erbracht werden. Eine funktionierende Verwaltungsstruktur ist dabei von essentieller Bedeutung und eine Grundlage für eine funktionierende Aufgabenwahrnehmung auch der ausgenommenen Bereiche. Auch die ausgenommenen Bereiche werden durch die Einsparziele mindestens indirekt zunehmend unter Druck kommen.
- Es muss deutlich gesagt werden: Eine Umsetzung der beschlossenen Einsparziele wird in den betroffenen Bereichen dauerhaft nicht ohne Leistungseinschränkungen, Leistungsverzögerungen und/oder Qualitätseinbußen und damit klar spürbaren Folgen für die Bevölkerung möglich sein. Dies gilt umso mehr, als die Nürnberger Bevölkerung seit Jahren wächst, sodass der Ausbau der sozialen Infrastruktur auch in der Fläche folgen muss; dies ist mit einer Reduzierung schwer vereinbar. Mit Blick auf die zum großen Teil auch präventiven und lindernden Wirkungen der existenzsichernden Leistungen sowie der beratenden und sozialarbeiterischen Aufgabenbereiche ist überdies zu erwarten, dass die Streichung einzelner Leistungen mittelfristig zu höheren Kosten führen wird.
- Ungeachtet dessen ist der Geschäftsbereich Jugend, Familie und Soziales sehr aktiv bemüht, Reduzierungspotenziale zu identifizieren und zu realisieren. Eine konkrete stellenplanscharfe Festlegung langfristiger Einsparungen kann aber aktuell noch nicht erfolgen. Hierzu sind die internen Prozesse und Gespräche zunächst noch weiter zu führen.

### 1.2. Übergreifende Prozesse

In den vergangenen Monaten wurden verschiedene Prozesse angestoßen, mit dem Ziel herauszuarbeiten, welche Aufgaben durch digitale Prozesse in Verbindung mit Optimierung der Arbeitsabläufe noch effizienter wahrgenommen werden können, um auch dadurch möglicherweise Einsparreserven heben zu können.

Eine aufgabenkritische Prüfung von übergreifenden Kernprozessen ist jedoch nur in sehr intensiver Kooperation mit der Querschnittsverwaltung möglich. Einzelne Prozesse werden dort aktuell geprüft. Hierzu wurden durch den Geschäftsbereich mögliche Prozesse mit Optimierungspotential an die Querschnittsverwaltung benannt. Die Erzielung kurz- und mittelfristiger Wirkungen liegt hier jedoch nur teilweise in unserer Hand, da wir die Prozesse nicht treiben können.

Die Einführung und Implementierung des DMS wird weiter vorangetrieben.

Mit zunehmender Etablierung digitaler Prozesse wird grundsätzlich (auch) erwartet, dass diese weniger personalintensiv sind. In welchem Umfang und in welcher Höhe sich hier konkrete Einsparpotentiale ergeben, kann zum jetzigen Stand noch nicht beziffert werden. Zudem werden viele Optimierungen erst langfristig, nach vollständiger Umsetzung und Etablierung spürbar sein können. Kurz- bis mittelfristig fällt oftmals eher ein Mehraufwand an.

Bei allen Fortschritten, Einsparerwartungen und anstehenden Entwicklungen: Aufgrund von teilweise noch nicht vermeidbaren Systembrüchen führt die Digitalisierung aktuell noch nicht erkennbar und flächendeckend zu einem geringeren Personalbedarf. Zudem können digitale Angebote in vielen Bereichen lediglich als Ergänzung dienen.

Neben der Digitalisierung sowie diversen Prozessoptimierungen erfolgt derzeit eine Analyse von Aufgaben, welche zukünftig möglicherweise reduziert werden oder sogar gänzlich entfallen müssen. Eine umfassende Betrachtung ist zeit- und gesprächsintensiv. Konkrete Ergebnisse können daher derzeit noch nicht vorgelegt werden. Die stetige Zunahme an zusätzlichen Aufgaben, das Stadtwachstum sowie die durch rechtliche Vorgaben teilweise immer komplexer werdenden Aufgabenbereiche führen in der Praxis derzeit zu einer spürbaren Arbeitsverdichtung.

## 2. NüSt

### 2.1. Spezifische Entwicklungen

NüSt verfügt über fest vereinbarte Vergütungsbudgets mit den Pflegekassen. Der Stellenumfang folgt grundsätzlich einer Logik der Refinanzierung. Oberste Prämisse in der internen Aufgabenorganisation des NüSt ist dennoch eine weitgehende Vermeidung von Stellenzuwächsen.
Sofern zusätzliche Aufgaben oder neue gesetzliche Forderungen zu erfüllen sind, wird vorrangig versucht, dies mittels Umwandlung vorhandener Stellen zu kompensieren.
Durch neue Aufgaben oder Angebote kann ein Stellenzuwachs erforderlich werden – dieser wird in der Logik der Refinanzierung realisiert.

Arbeitsverdichtung, die zunehmende Komplexität der stellenspezifischen Anforderungen sowie zahlreiche behördliche Kontrollmechanismen stellen uns zunehmend vor große strukturelle Herausforderungen.

Exemplarisch hierfür sind folgende Aufgabenfelder zu nennen:

- Einführung der neuen Personalbemessung in der Pflege, für die interne Expertise aufgebaut, externe Begleitung hinzugezogen und zeitliche Ressourcen für eine Reflektion, Diskussion und Umgestaltung eingeplant werden müssen.
- Pflegesatzverhandlungen erfordern eine entsprechend aufwändige, umfassende Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung.
- Für eine zeitgemäße Digitalisierungsstrategie fehlen zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben aufgrund knapper Ressourcen sowohl bei NüSt als auch innerhalb der Querschnittsverwaltung derzeit die erforderlichen Kapazitäten, um gemeinsam umfassende und effiziente Lösungen erarbeiten zu können.

Für alle Aufgaben, die letztlich der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines funktionsfähigen Pflegebetriebs dienen, ist eine funktionierende Verwaltungsstruktur erforderlich. Daher kann das NüSt nicht getrennt voneinander in ausgenommenen Bereich (Pflegestellen) und nicht ausgenommenen Bereich (Verwaltungsstellen) betrachtet werden. Die Pflege ohne Verwaltung funktioniert nicht und ist auch in der Finanzierungslogik nicht vorgesehen.

NüSt befindet sich zudem aktuell bereits in einer großen Organisationsentwicklung, welche folgende Teilbereiche umfasst:

- Die neue Personalbemessung ist seit diesem Jahr gesetzlich verbindlich eingeführt worden – NüSt hat bereits Pflegesatzverhandlungen nach den neuen Regularien geführt – eine vollumfängliche Umsetzung wird jedoch erst in 2-3 Jahren erwartet. Im Ergebnis wird eine völlig neue, bereichsübergreifende Organisation von Pflegeprozessen stattfinden. Alle bisherigen Stellenprofile müssen schrittweise in ein neues System von „Qualifikationsniveaus“ überführt werden. Hierfür wurde bereits ein Steuerungsteam eingesetzt, welches die Umsetzung in den Einrichtungen begleitet und koordiniert.

- In der Finanzabteilung des NüSt werden derzeit Controlling und Kosten-/Leistungsrechnung umstrukturiert. Damit sollen die steuerungsrelevanten Kennzahlen direkt aus den System ermittelt sowie die Berichterstattung automatisiert werden.

- Mit dem Ziel einer Verbesserung und Effizienzsteigerung der Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Einrichtungen wurde im Oktober 2023 externe Begleitung und Expertise eingeholt. Über zwei Tage hinweg wurden die Aufgaben und Schnittstellen der Personalabteilung erfasst, Interviews mit allen Mitarbeitenden der Personalabteilung sowie Kolleg*innen anderer Abteilungen geführt und in einer Prozessanalyse zusammengeführt. In der Vorstellung der Ergebnisse wurden bekannte Schwachstellen deutlicher herausgearbeitet, aber vor allem zahlreiche Potentiale zur Verbesserung eröffnet. Als besonders vielversprechend wird beispielsweise die Einführung eines Ticket Systems eingeschätzt, wodurch für Anfragen an die Personalabteilung mehr Klarheit in der Priorisierung und größere Transparenz in der Bearbeitung erreicht werden könnte. Gegebenenfalls könnte ein solches System auch in anderen, stark frequentierten Abteilungen zu einer Reduzierung von mehrfach Anfragen auf „allen Kanälen“ (Mail, Telefon, persönlich) beitragen.

Die Refinanzierung des Regelbetriebs bei NüSt erfolgt über die Leistungen der Pflegekassen. Da hier nur die Kosten tatsächlich benötigter und besetzter Stellen sowohl in der Pflege selbst als auch in den ermöglichenden Bereichen (Abrechnung, Verwaltung, Service...) einfließen können, bedeuten unbesetzte und gestrichene Stellen keine Einsparung, sondern senken parallel gleichermaßen Kosten und Einnahmen durch geringere Belegungszahlen, sodass keine Haushaltwirkung erzielt, zugleich aber die Leistungen der Daseinsvorsorge abgesenkt würden. Es werden daher Gespräche mit der Querschnittsverwaltung aufgenommen, wie die Finanzierung eines Pflegebetriebs nach dem SGB XI mit den Erfordernissen der kommunalen Haushaltsordnung und –konsolidierung in Einklang gebracht werden können.

### 2.2. Zu erwartende Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung

Personalreduzierungen auf Grundlage des Stellenplans in den Verwaltungsbereichen des NüSt wirken sich zum einen wie beschrieben auf die Einnahmeerzielung / Refinanzierung aus, da in einem gesetzlich vorgegebenen Rahmen auch der Overhead bei den Pflegesatzverhandlungen in die Erstattungen einfließt. Zum anderen wären Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung zu erwarten:

- Vorhandene Bettenkapazitäten können aufgrund fehlenden Personals nicht belegt werden (zwar sind die Pflegekräfte ausgenommen, jedoch sind auch Service- und Verwaltungsleistungen erforderlich, um Betten auslasten zu können).

- Bei Kapazitätsreduzierungen im Bereich der Beratung und Heimaufnahme können ggf. Pflegebetten nicht nahtlos belegt werden, mit der Folge, dass auch die Investitionskosten sowie die Pflegekräfte nicht durchgängig refinanziert werden können.

- Verzögerungen in der Abrechnung stellen für unsere Kundinnen und Kunden einen erheblichen Mangel an Service und Seriosität dar. Sie bergen aber auch das Risiko von Erstattungs- und Zahlungsausfällen.

- Eine unzureichende Einarbeitung, was leicht zu psychischer und körperlicher Überlastung, dauerhafte Frustration führt und zu Rückzug, Kündigung oder Ausbildungsabbruch führen kann.

### 3. Weitere Schritte

Wie beschrieben, sind verschiedenste Prozesse und Schritte zur Identifikation von Effizienzreserven und damit von Einsparpotenzialen auf den Weg gebracht und werden weiterbearbeitet. Die Diskussion zu tatsächlich einzuschränkenden und einschränkbaren Aufgaben ist fortzusetzen und dabei auch dem Umstand ins Auge zu sehen, dass es nicht ohne Leistungs- und Qualitätseinbußen funktionieren wird.

Eine die gesamte Stadtverwaltung betreffende Transparenz und respektvolle Kommunikation zu den weiteren Zeitplänen ist aus unserer Sicht unbedingt nötig.

NüSt setzt angesichts der Spezifika der Refinanzierung über die Pflegekassen zudem den Fokus vor allem auf eine gute Auslastung und damit Verbesserung der Erlössituation. So wird aktuell u.a. geprüft, inwieweit unwirtschaftliche Teilbereiche umstrukturiert werden und dadurch mittelfristig zu einer verbesserten Erlössituation beitragen können.