

## **Strategische und organisatorische Weiterentwicklung des NürnbergStift** hier: Wesentliche Handlungsfelder NüSt 2030 und Änderung der Werkleitungsstruktur

Als zentrale Elemente der kommunalen Daseinsvorsorge für die alternde Stadtgesellschaft leisten die Einrichtungen und Dienste des Eigenbetriebs NürnbergStift einen wesentlichen Beitrag zur Versorgungssicherheit und Lebensqualität in unserer Stadt. Um diese Aufgabe in hoher Qualität und in stetiger Weiterentwicklung angesichts der sich wandelnden gesellschaftlichen, gesetzlichen, finanziellen und fachlichen Rahmenbedingungen erfüllen zu können, entwickelt der Eigenbetrieb seine Unternehmensstrategie stetig fort. Dabei ist es zentral, dass zukünftige langfristige gesellschaftliche und pflegepolitische Entwicklungen analysiert und bewertet werden, die in langfristig angelegte Handlungsfelder einmünden.

Mit dem 2012 vorgelegten und in den vergangenen knapp zehn Jahren umgesetzten Masterplan NüSt 2020 wurden tiefgreifende Restrukturierungen vorgenommen sowie wichtige Prozesserneuerungen und organisatorische Veränderungen durchgeführt, mit dem Ziel, das NürnbergStift als modernen Pflegedienstleister auszurichten. Über die Umsetzung wurde im Werkausschuss kontinuierlich berichtet. An die erzielten guten Ergebnisse anknüpfend wird die Strategie sowie Organisationsstruktur mit Blick auf sich verändernde Bedingungen, die auch durch die seit zwei Jahren andauernde Corona-Pandemie geformt sind, weiterentwickelt

### **1. Herausforderungen**

Die Pflegelandschaft wird sich erheblich verändern und sich neue Anforderungen für das NürnbergStift ergeben, insbesondere durch:

- Drastische Zunahme der Pflegebedürftigen in Pflegeeinrichtungen
- Sicherstellung der Versorgung durch Neubau von Einrichtungen
- Sicherstellung der finanziellen Absicherung
- Stetig zunehmender Mangel an Pflegepersonal
- Veränderungen in der Personalausstattung
- Bessere Bezahlung der Pflegekräfte
- Flexibilisierung von Arbeitszeiten
- Digitalisierung und Prozessveränderungen

### **2. Handlungsfelder „NüSt 2030“**

Die Sicherstellung der Versorgung von Pflegebedürftigen ist eine der wichtigsten sozialpolitischen und gesellschaftlichen Aufgaben. Um den demografischen Wandel aktiv aufzunehmen und den sich ausdifferenzierenden Bedarfen zu begegnen, müssen vielfältige Angebote für Pflegebedürftige in der Häuslichkeit sowie in voll- und teil-stationären Pflegebereichen geschaffen werden. Als Akteurin der Daseinsvorsorge stellt sich die Stadt Nürnberg mit dem

NürnbergStift den anstehenden Herausforderungen. Zugleich gilt es, Betrieb und Infrastruktur unter den für einen kommunalen Altenhilfeträger gegebenen organisatorischen Voraussetzungen wirtschaftlich dauerhaft sicherzustellen und zukunftsfest zu machen.

Die wesentlichen Handlungsfelder des NüSt sind im Folgenden stichwortartig skizziert. Detaillierte Handlungsstrategien werden im Zuge der Gesamtstrategie stetig weiterzuentwickeln und umzusetzen sein.

### **Handlungsfeld Bewohner/innen-Zufriedenheit /Attraktivität der Pflege und Betreuung**

- Zufriedenheit der Bewohner/innen stetig steigern
- Pflege- und Lebensqualität weiterentwickeln
- Lebensräume individuell und modern gestalten
- Innovative Konzepte zu Teilhabe, Kultur-und Kunst-Angeboten weiterentwickeln und umsetzen
- Aktivitäten im Alltag entwickeln und einführen
- Ärztliche und Medizinische Versorgung hinsichtlich der digitalen Möglichkeiten weiterentwickeln
- Therapieformen und Angebote konzeptionell weiterentwickeln
- Angehörigenarbeit konzipieren und strukturell stärker verankern
- Case-Management konzipieren und etablieren
- Öffentliche Wahrnehmung des Pflege- und Lebensqualität aktiv gestalten

### **Handlungsfeld Personalgewinnung, -qualifizierung und Personalbindung:**

- generalistische Ausbildung weiter umsetzen
- Pflegekräfte gewinnen, binden und Integration neuer Mitarbeiter/innen fördern
- Pflegekräfte und Mitarbeitende aller Bereiche fortlaufend weiterqualifizieren
- Nachwuchsförderung konzipieren und umsetzen
- Akademisierung der Pflege mitgestalten
- neue Arbeitszeitmodelle einführen
- Gesundheitsmanagement verankern
- Wohlbefinden und Zufriedenheit der Mitarbeitenden stetig steigern usw.

### **Handlungsfeld Finanzen:**

- Mittelfristige Investitionsplanung und Finanzmanagement sichern
- Controlling stärken
- Kosten-Leistungsrechnung weiterentwickeln
- Finanzierungsgrundlagen auch in Zukunft angesichts veränderter Rahmenbedingungen sichern (Pflegesatzverhandlungen)
- Förder- und Drittmittelakquise proaktiv gestalten
- Beschaffungsmanagement konzipieren und etablieren usw.

### **Handlungsfeld Weiterentwicklung der NüSt-Infrastruktur:**

- Bauliche Weiterentwicklung am Standort Platnersberg
- Konzeptionierung der baulichen Weiterentwicklung des Sebastianspitals
- Nachnutzungen für Bestandsgebäude Elisabeth-Bach-Haus im Sebastianspital
- Künftige Entwicklung des Bestandsgeländes August-Meier-Heim Bedarfsabstimmung, -steuerung und Koordinierung mit der wbg für Neubau der Seniorenwohnanlage in Johannis
- Projektentwicklung und –steuerung sowie Realisierung eines Neubaus der NüSt Zentralküche

- Inbetriebnahme, Ausstattung und Umzug in alle Neubauten, beginnend mit dem August-Meier-Haus, gefolgt von allen weiteren Standorten

#### **Handlungsfeld Quartiersöffnung der Einrichtungen:**

- Angebote für Menschen aus dem Stadtteil schaffen
- Begegnung ermöglichen
- Wohnen und Pflege verzahnen
- Kooperationen aufbauen und verfestigen
- Ehrenamt stärken usw.

#### **Handlungsfeld Digitalisierung:**

- Umstellung auf digitale Prozesse und Prozessoptimierung (Prozess- und Organisationsmanagement)
- IT-Infrastruktur sicherstellen
- Entwicklung und Implementierung von Modellprojekten (mit PPZ)
- Mitarbeiter/innen befähigen
- Digitale Angebote für Angehörige und Bewohner/innen usw.

#### **Handlungsfeld Nachhaltigkeit:**

- Steigerung der Energieeffizienz der Gebäude
- Förderung einer klimaneutralen Mobilität, Umstellung auf Elektromobilität bei der Fahrzeugflotte des ambulanten Dienstes
- Erhöhung der Biodiversität in den Außenanlagen der Einrichtungen
- Verminderung des Müllaufkommens
- Steigerung der Klimafreundlichkeit der NüSt-Speisenversorgung
- Produktbeschaffung unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeits-Kriterien (faire Beschaffung) usw.

Die oben genannten Handlungsfelder sind nur zum Teil neu hinzugekommen, müssen aber in ihrer Qualität neu bewertet, in der Bearbeitung intensiviert und zum Teil erheblich beschleunigt werden. Dies wird NüSt in den nächsten Jahren erheblich fordern. Ein breites Spektrum an Aufgaben ist zu meistern. Daneben gilt es, Mitarbeitende und Bewohner/innen nach der Corona-Pandemie so zu stärken, dass ein Übergang in eine neue Normalität möglich wird. Vor dem Hintergrund des allgemeinen Pflegenotstands, steigender Baupreise und sich weiter entwickelnder gesellschaftlicher Anforderungen ist die Erreichung der genannten Ziele ambitioniert.

### **3. Neue Aufbauorganisation**

Die zu bewältigenden Aufgaben gehen weit über das Tagesgeschäft eines guten Pflegeangebots hinaus und müssen auch gesellschaftliche und sozialpolitische Entwicklungen einbeziehen. So werden einerseits pflegfachliche, personalbezogene und finanzielle Herausforderungen zu meistern sein. Andererseits sind mit der Weiterentwicklung der baulichen Infrastruktur, der Digitalisierung und mit der Steigerung der Nachhaltigkeit wichtige Ziele zu erreichen und die Ausgangsbedingungen für gutes Arbeiten stetig aktuell zu halten.

Der bevorstehende Ruhestandseintritt des zweiten Werkleiters wird zum Anlass genommen, die Aufbauorganisation an die sich wandelnden Anforderungen anzupassen. Entsprechend der Vielfalt der Aufgaben soll künftig mit einer kollegialen Doppelspitze in der Werkleitung die

Entwicklung des NürnbergStifts auf zukunftsfähige Strukturen gestellt werden. Es wird unterhalb der 1. Werkleitung eine fachlich-kaufmännische Werkleitung sowie eine organisatorisch-technische Werkleitung etabliert. Eine klare Zuteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten wird hierbei sichergestellt und folgt fachlogischen Gründen.

In der Verantwortung der organisatorisch-technischen Werkleitung liegen die Weiterentwicklung der gebäudlichen Infrastruktur, die Digitalisierung des Eigenbetriebes sowie das Management der Unterstützungsprozesse in der NüSt Service GmbH (Speisenversorgung, Reinigung und des Betriebsdienstes). In der Verantwortung der fachlich-kaufmännischen Werkleitung liegen u.a. die Kernprozesse der qualitativen Versorgung von pflegebedürftigen Personen, die Prozesse der Personalgewinnung, -verwaltung und -entwicklung sowie das Finanzmanagement.

Die operative Steuerung des NüSt-Kerngeschäfts Pflege erfolgt schon heute in dezentraler Verantwortung der einzelnen Pflegestandorte und Dienste bzw. deren jeweiliger Einrichtungsleitung. Dies soll auch bei einer künftig durch zwei Personen besetzten zweiten Werkleitung beibehalten und weiter gestärkt werden. Die strategische Steuerung des Kerngeschäfts erfolgt künftig durch eine Unterstellung der Einrichtungsleitungen unter beide Personen der Doppelspitze.

Stabsfunktionen werden den beiden zweiten Werkleitungen thematisch zugeordnet. Während sich die fachlich-kaufmännische Werkleitung um die pflegfachlichen Grundsatzfragen, das Qualitäts- und Hygienemanagement und die Produktentwicklung kümmert, obliegt der organisatorisch-technischen Werkleitung die Unternehmensentwicklung, das Sekretariat sowie die Öffentlichkeitsarbeit.

Die Ansiedelung der Finanzverantwortung im Zuständigkeitsbereich der fachlich-kaufmännischen Werkleitung folgt unmittelbar aus der speziellen Situation einer Pflegeeinrichtung: Das Finanzmanagement einer Pflegeeinrichtung ist essentiell an die Steuerung der pflegerischen Strukturen der eigenen Einrichtungen gebunden. Ein komplexes Zusammenspiel aus Belegung, Pflegegradmix, Fachkraftquoten und Personalschlüssel bestimmt maßgeblich den finanziellen Spielraum und die Finanzierung eines Pflegeanbieters. Daneben sind die Finanzströme über Versorgungsverträge und Vergütungsvereinbarungen der Pflegeeinrichtungen und die adäquate konzeptionelle Abbildung der Ablauf- und Aufbauorganisation der Standorte in den Pflegesatzverhandlungen sicherzustellen.

Auch bei anderen städtischen Strukturen vereint eine Doppelspitze unterschiedliche Kompetenzprofile in der Unternehmensführung und erhöht so die Resilienz der Organisation. Eine Doppelspitze ist ein zeitgemäßes Führungsmodell, das den sich stetig diversifizierenden erheblichen strategischen und fachlichen Herausforderungen Rechnung trägt, eine teamorientierte Führung und eine umfassende gegenseitige Vertretung ermöglicht, ohne dass dies mit struktureller Redundanz oder einer Ausweitung des Stellenplans einhergeht. Die neue Aufbauorganisation mit doppelter (zweiter) Werkleitung stellt eine Stärkung für NüSt insgesamt dar und trägt dazu bei, die anstehenden Herausforderungen zu meistern.

Die Satzung des Eigenbetriebes NüSt soll angepasst werden, um die Einrichtung einer gemeinsamen zweiten Werkleitung zu ermöglichen.

Die aus den strategischen Überlegungen abgeleitete Anpassung des Stellenplans hinsichtlich der Doppelspitze wird dem Werkausschuss zum Beschluss vorgelegt.