



Fachtagung vom 21. Mai 2019

# Möglichkeiten und Grenzen der Zusammen- arbeit von und in Alters- und Pflegeheimen

# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Inhalte

- Ausgangslage
- Formen und Möglichkeiten
- Beispiel Verbundlösungen
- Grenzen

# Alters- und Pflegeheime Schweiz



**1'578 Alters- und Pflegeheime**

96'563 Plätze

90'788 Beherbergte Klientinnen und Klienten

90'514 Beschäftigte in VZÄ

Quellen:

Bundesamt für Statistik. (2017): Angaben 2015 Alters- und Pflegeheime Schweiz. Veröffentlicht am 23.03.2017.

SonntagsZeitung. (2017): Atlas der Alters- und Pflegeheime. Online. Gefunden am 24.10.2017 unter <http://altersheim-atlas.ch>.

# Trägerschaften der Alters- und Pflegeheime



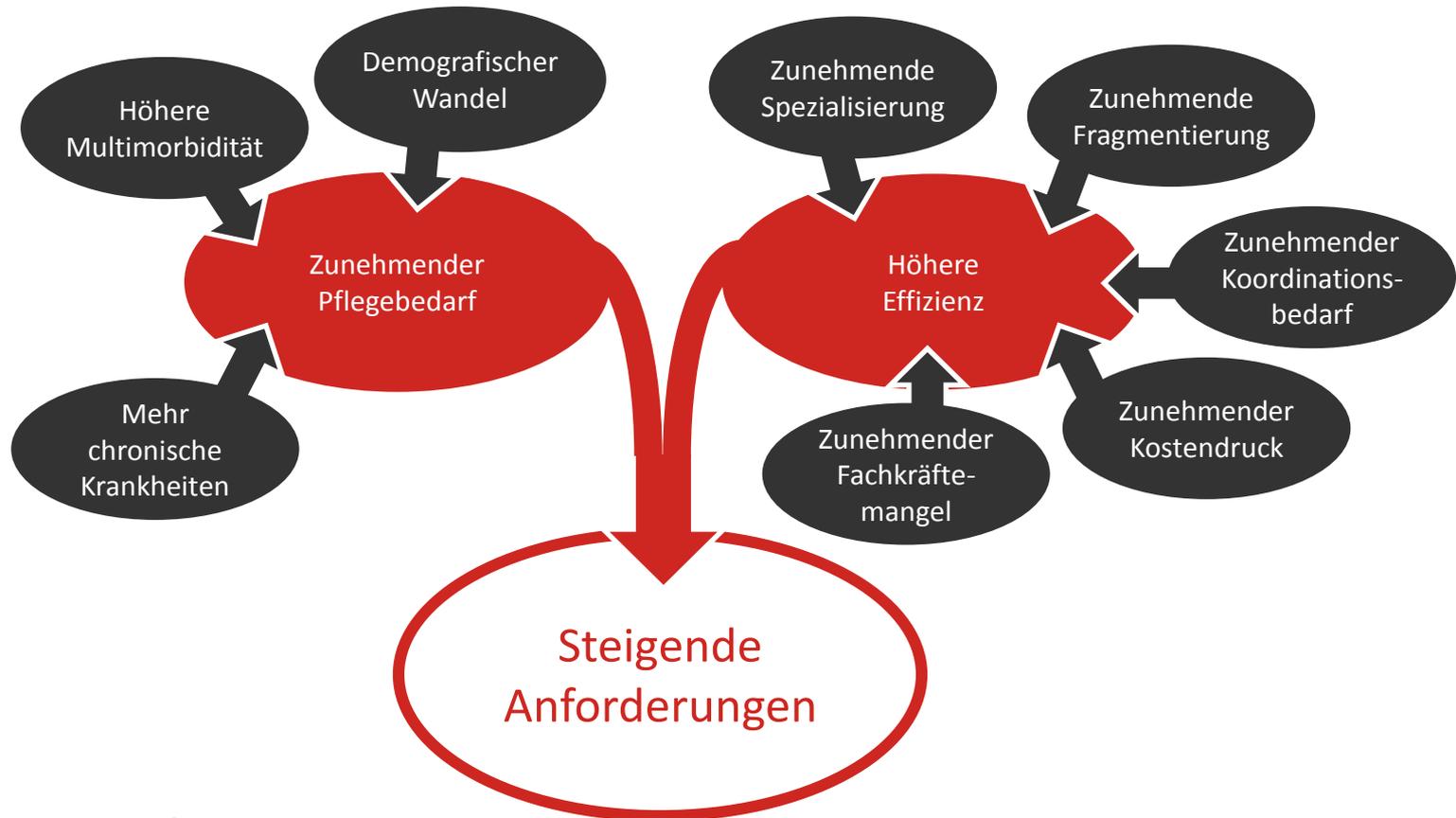
---

Quelle: Curaviva. (2010): Zusammenarbeit zwischen Heimleitung und ihren Trägerschaften. Auswertung Studie.

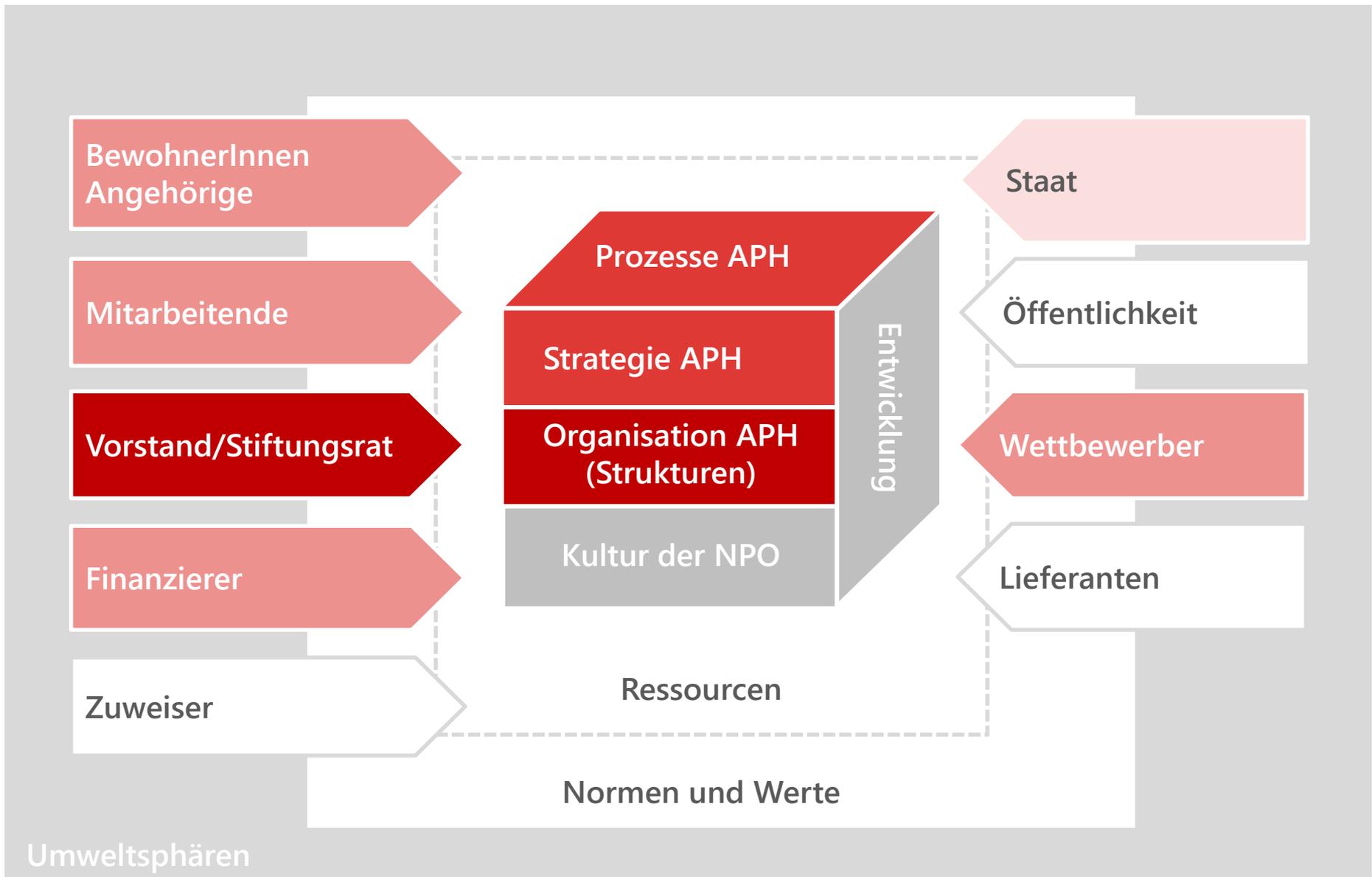


# Externe Herausforderungen

## Herausforderungen in der Altersversorgung



# Herausforderungen in der Praxis



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Inhalte

- Ausgangslage
- Formen und Möglichkeiten
- Beispiel Verbundlösungen
- Grenzen

# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Begriff Kooperation

- Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Partnern
- Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Partner
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit in Teilbereichen der Institution
- Nutzengewinn für alle Beteiligten («Win-Win-Situation»)
- Kündbarkeit der Zusammenarbeit



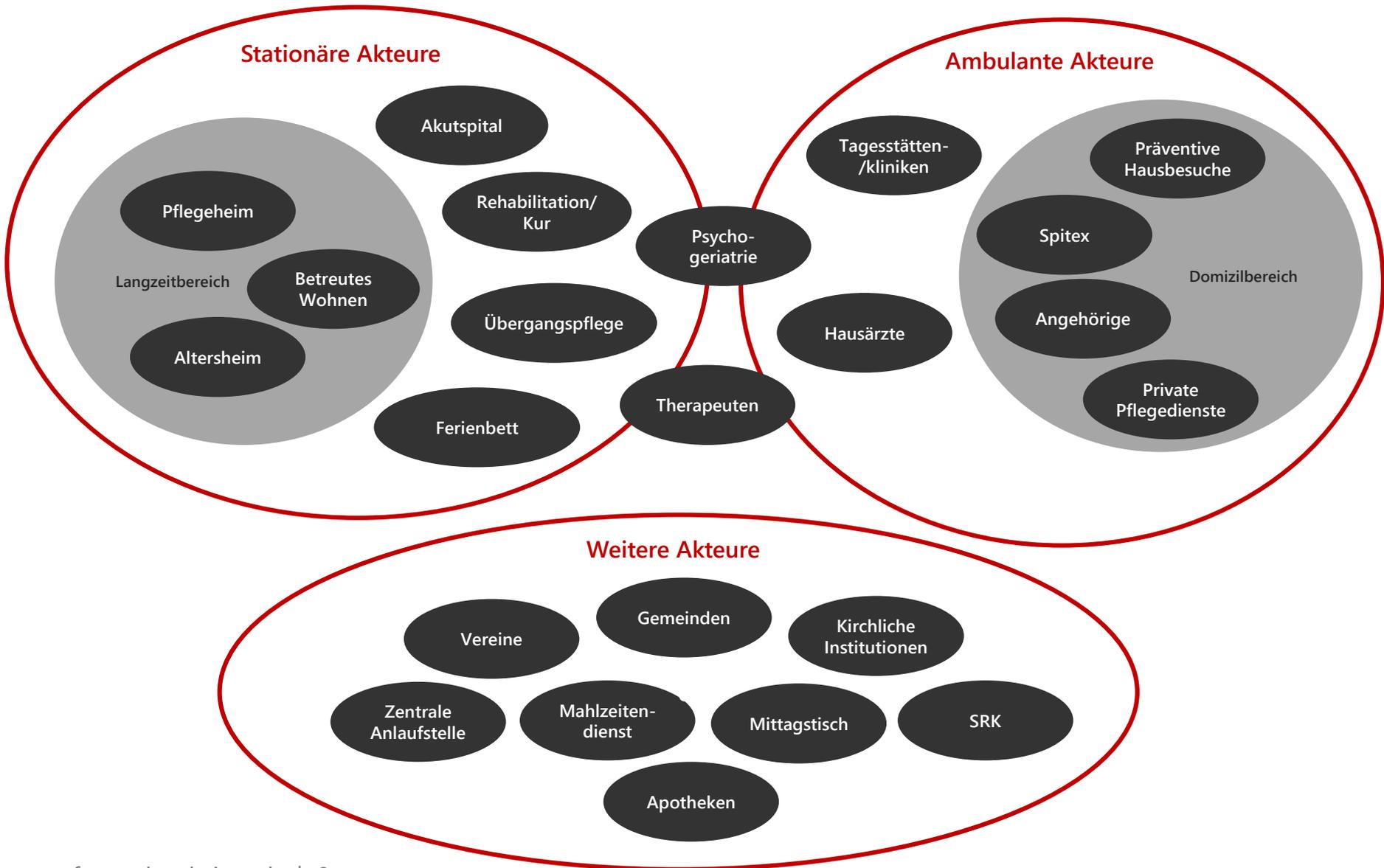
# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Welche Themen eignen sich für Kooperationen?

- Supportdienste wie administrative Arbeiten
- Gemeinsame Nutzung von Infrastruktur
- Gemeinsame Fachstellen
- Ausbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Integrierte Versorgung
- Konzepte wie Quartier- oder Generationenhäuser



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Welche Faktoren begünstigen Kooperationserfolg?

### Harte Faktoren

- Klar festgelegte Spielregeln
- Gleichberechtigung der Partner
- Unabhängigkeit der Partner von jeglicher Fremdbestimmung
- Kritische Bewertung durch Partner
- Moderne IT-Strukturen

### Weiche Faktoren

- Gegenseitiges Vertrauen
- Gemeinsame Wertekultur
- Bindungsfähigkeit
- Gegenseitigkeit
- Bereitschaft, eigene Handlungsfähigkeit freiwillig einzuschränken
- Loyalität
- Identifikation



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Kooperationen erfolgsversprechend aufgleisen

- 1) Grundsatzgespräch**  
 Klären der möglichen Optionen, grundsätzlichen Wertvorstellungen und Ziele
- 2) Präsentation der Strategien und der Interessen**  
 Was bieten / erwarten wir dem / vom Kooperationspartner?
- 3) Test der Kooperationsfähigkeit**  
 Probelauf auf unterer Ebene der Kooperationsstufen
- 4) Fixierung der Regeln**  
 Absichtserklärung mit Details zu Kooperationsbeginn, zukünftige Zusammenarbeit (Arbeitsteilung, Finanzielles etc.), Trennung
- 5) vertragliche Vereinbarung**  
 detaillierte Regelungen inkl. finanzielle Konsequenzen, Prinzip der Einfachheit, evt. Beizug eines Juristen



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Inhalte

- Ausgangslage
- Formen und Möglichkeiten
- Beispiel Verbundlösungen
- Grenzen



## Stiftung RaJoVita (Rapperswil-Jona)

- 6 zuvor eigenständige Einrichtungen werden unter die gemeinsame Trägerschaft der Stiftung gestellt
  - 2 Alters- und Pflegeheime
  - Spitex
  - 2 Pflegewohnungen
  - Tagesstätte
- Zusammenarbeit mit bspw.
  - Pro Senectute See und Gaster
  - TIXI Verein Rollstuhlbus Rapperswil-Jona
  - Pflegezentrum Linthgebiet
  - APH Bürgerspital Rapperswil-Jona
  - Mahlzeitendienst
  - Spital Linth
  - Psychiatriezentrum Linthgebiet
  - ...





## Praxisbeispiel Gesundheitszentrum Unterengadin

- Ganzheitliche Versorgungskette: von der Geburt bis zur palliativen Pflege
- Regionale Anbieter in den Bereichen Gesundheitsversorgung, Pflege, Betagtenbetreuung und Wellness unter einem Dach
  - Regionalspital OSPIDAL
  - Rehabilitationsklinik CLINICA CURATIVA
  - Beratungsstelle, Spitex und Pflegeeinrichtungen CHÜRA
  - Spitex
  - Mineralheilbad BOGN ENGIADINA



## Stiftung Blumenrain (BL/SO)

- Fusion von
  - Pflegeheim Therwil
  - Pflegewohnungen Ettingen und Biel-Benken
  - Pflegewohnheim Flühbach (im Leistungsauftrag)
  - Spitex
  - Tagesstätte
- «Konzern» mit verschiedenen Stützpunkten an 5 Standorten im Kanton BL und SO



## Praxisbeispiel Alterszentrum Breitlen AG (Hombrechtikon)

- Bündelt stationäre und ambulante Grundversorgung
  - Alters- und Pflegeheim
  - Alterssiedlung
  - Beratungsstelle Alter und Gesundheit
  - Spitex Hombrechtikon
- (ehem. Hom'Care, Organisation für Gesundheit und Alter)



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Nutzen von Verbundlösungen (1)

- «Kritische» Grösse verhilft zu mehr Robustheit
  - Wachsende Resistenz gegenüber inneren und äusseren Einflüssen
  - Vom Einzelkämpfer zur Gemeinschaft
  - Verbesserte Verhandlungsposition und Durchschlagskraft gegenüber politischen Instanzen
- Professionalisierung
  - Arbeitsteilung
  - Spezialisierung im Verbund



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Nutzen von Verbundlösungen (2)

- «Kompetenzzentrum» mit gemeinsamer Altersstrategie
  - Geschärftes Bewusstsein für längerfristige Zielsetzungen in der strategischen und operativen Führung
  - Innovatives und zukunftsgerichtetes Denken und Handeln
  - Altersstrategie wird gemeinsam vertreten und umgesetzt
- Mehr Kompetenz in der strategischen und operativen Führung
  - Verschlankung des strategischen Organs erleichtert Suche nach fähigen, motivierten Personen für Ehrenämter
  - Chance für ideale, ausgewogene Neubesetzung
  - Alle Bereiche in GL vertreten



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Nutzen von Verbundlösungen (3)

- Leistungsfähigere Aufbau- und Ablauforganisation
  - Zentral vs. dezentral
  - «Zentrale Dienste» für Querschnittsfunktionen: Human Resources, Marketing & Kommunikation, ...
  - Entlastung der Führungsebene von administrativen Aufgaben
- Umfassende Angebote aus einer Hand für Senior\*innen
  - Verbesserte Koordination
  - Eventuell Zusatzangebote
  - Verbesserung der Qualität des Angebots, insbesondere an den Übergängen



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Nutzen von Verbundlösungen (4)

- Unabhängige, kundenorientierte Anlauf- und Beratungsstelle
  - Ansprechpartner für Altersfragen
  - Bedürfnisergründung an der Front
- Gemeinsame Qualitätsstandards
  - Ältere Menschen profitieren von einheitlichen und zeitgemässen Standards in Pflege und Betreuung
  - Aber: tendenziell höhere Anforderungen an grössere Organisationen (Pandemie etc.)



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Nutzen von Verbundlösungen (5)

- Steigende Arbeitgeber-Attraktivität
  - Verbesserte Qualität der Führung durch zentral geführtes Personalwesen
  - Erweiterte Möglichkeiten der Personalentwicklung
  - Leichtere Personalrekrutierung
  - Möglichkeit, FH-Ausbildungsplätze anzubieten (bei Zusammenschluss von Heim und Spitex)



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Nutzen von Verbundlösungen (6)

- Finanzieller Gestaltungsraum durch Nutzung der Synergien
  - Finanzierung einer Beratungsstelle, Pflegeexpert\*innen oder Bildungsverantwortlichen durch Kosteneinsparungen
  - Zusammenlegung Administrationen
  - Verbesserte Einkaufskonditionen
- Finanzielle und personelle Flexibilität
  - Kurzfristige «Quersubventionierung»
  - Austausch von Personal und Hilfsmitteln zwischen den Häusern



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Herausforderungen von Verbundlösungen

- Grössere Organisationen erfordern eine klare Strategie und detaillierte Planung
- Reibungen bei der Zusammenführung (Bsp. Philosophie Spitex)
- Gemeinsame Identität schaffen
- Informationsfluss sicherstellen
- Zusammenführung von stark unterschiedlichen Lohnniveaus
- Anforderungen an das mittlere Kader steigen
- Finanzielle Investitionen für den Aufbau einer Verbundlösung
- Vermeidung von falschen Erwartungen bei Anspruchsgruppen (bspw. günstigere Tarife)
- Zusammenführung der EDV-Systeme



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Inhalte

- Ausgangslage
- Formen und Möglichkeiten
- Beispiel Verbundlösungen
- Grenzen

# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Häufige Fehler bei Kooperationen

- Unterschiedliche Ausgangslage (Unternehmenskultur, Führungsstil, Unternehmenswerte etc.)
- Strategien passen nicht zueinander
- Partner profitieren ungleichmässig
- Verträge stehen im Vordergrund
- Kunde wird bei Verhandlungen nicht beachtet
- Unzweckmässige Stellenbesetzung
- Ungenügende gegenseitige Information
- Ängste der Beteiligten



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

## Wo sind die Grenzen von Kooperationen?

- Kooperationen löst keine Grundsatzprobleme
- Es gibt keine Erfolgsgarantie
- Unternehmerisches Risiko bleibt
- Kooperationen sind kein Ausgleich für Führungsmängel
- Kooperationen sind kein Sanierungsinstrument



# Kooperationen von und in Alters-/Pflegeheimen

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

---

Marcel Schöni | Betriebsökonom FH, EMBA  
Forrer Lombriser & Partner AG  
Pestalozzistrasse 2 | 9000 St.Gallen

