

WENN PFLEGEHEIME ERFOLGREICH KOOPERIEREN

# So gestalten Visionäre die Berner Heimlandschaft mit

**Die Betreiber von Pflege- und Altersheimen sind gefordert wie nie: Mittel- und langfristig werden immer mehr und zugleich immer anspruchsvollere und heterogenere Seniorinnen und Senioren zu betreuen und pflegen sein.**

Dem damit verbundenen Mehraufwand stehen beschränkte finanzielle Mittel sowie fehlende qualifizierte Arbeitskräfte gegenüber.

Hilft aus diesem Dilemma vermehrte Kooperation? Im Gespräch mit dem *Bärnerbär* betonen Dr. Marc Fuchs, stellvertretender CEO und Leiter Finanzen & Betriebe, und Ivo Quattrini, Leiter des Langzeitentrums, von der Siloah AG in Gümligen, wie sie ebendiese Kooperationen Schritt für Schritt realisieren helfen.

Dies gutgesinnt und gemeinsam mit anderen Heimen, welche die Zeichen der Zeit erkannt haben.

**Beginnen wir mit einer These: Sind die Anbieter von Pflegeleistungen für betagte Personen künftig nicht nur wegen der voranschreitenden Überalterung der Gesellschaft geforderter denn je? Die heute 20- bis 60-Jährigen werden als Betagte wohl nicht die einfachsten Kunden sein. Sie sind es gewohnt, «verwöhnt» zu sein.**

**Ivo Quattrini:** Die These stimmt, dahinter stecken aber noch zahlreiche weitere Gründe. Ja, die Demographie ist und bleibt in unserem Markt ein Haupttreiber. Und ja, die von Ihnen erwähnten Menschen sind es gewohnt, individuelle Ansprüche zu stellen und sich selbst zu verwirklichen. Die Heterogenität unserer künftigen Kundschaft ist also beachtenswert. Die «Alt-68er» kommen ins Alter – um vielleicht ein Bild vor sich zu sehen –, eine Generation, welche sich ihre Individualität für viele Bereiche des Lebens teilweise

hart erkämpft hat. Vieles davon ist heute eigentlich Norm. Immer mehr Menschen mit geistigen, physischen oder psychischen Beeinträchtigungen kommen ins AHV-Alter. Auch Menschen mit Suchterkrankungen – ein grosses, manchmal auch tabuisiertes, Thema in unserer Gesellschaft – werden älter. Dasselbe gilt für Menschen mit Migrationshintergrund. Gesellschaftlicher Wandel von Werten und Normen, von Gepflogenheiten und neuen Gewohnheiten machen auch vor dem Alter nicht halt. Das muss bei der Weiterentwicklung von Pflege und Betreuung in Institutionen unbedingt berücksichtigt werden.

**Wartet da also enorm viel Arbeit auf die Branche?**

**Quattrini:** Und wie! Es gibt viele Ideen und mehr oder weniger konkrete Konzepte. Der Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf, Curaviva Schweiz, entwickelt mit seinem Pflegemodell 2030 eine in-

teressante Basis. Doch leider sind viele Rahmenbedingungen aktuell noch nicht mit der Entwicklung kongruent.

Aus den vielen Herausforderungen sei vielleicht der Fachkräftemangel erwähnt. Die Entwicklungstendenzen bedürfen immer höherer Fachkompetenz in der Pflege. Dies ist heute schon eine Herausforderung. Das Lohngefüge spielt dabei sicherlich auch eine Rolle. Das Pflegepersonal wird seit dem Lockdown zwar zu Recht gelobt, es wird aber unter den aktuellen Rahmenbedingungen kaum möglich sein, bei den Löhnen entscheidende Veränderungen umzusetzen. Hier ist die Gesundheitspolitik nicht unschul-

dig: Auf der einen Seite wird die Senkung der Gesundheitskosten gefordert, auf der anderen Seite gibt es politische Kreise, welche mehr Geld für das Pflegepersonal fordern. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen kommt dies faktisch einem Widerspruch gleich.

**Das müssen Sie unserer Leserschaft genauer erläutern ...**

**Quattrini:** Gerne. Die Anforderungen an das Pflegepersonal steigen angesichts der oben beschriebenen künftigen Herausforderungen nochmals stark an. Der Kostendruck führt unweigerlich dazu, dass schnelle, spürbare Effekte vor allem in der Reduktion der Personalkosten zu realisieren sind. In der Folge pflegt und betreut immer weniger Personal immer mehr und anspruchsvollere Pflegebedürftige. Das ist aber nicht das, was Pflegebedürftige und deren Angehörige wollen. Zu Recht hat man den Anspruch, dass eine qualitativ hochstehende, individuelle und menschliche Pflegeleistung erbracht wird. Das ist auch der grundlegende Anspruch und das Pflegeverständnis des Personals.

Wer in der Pflege arbeitet, tut dies hoffentlich jetzt schon und auch in Zukunft, weil es einer Berufung entspricht und weil einem das Wohl des Menschen am Herzen liegt. Mit den aktuellen finanziellen Herausforderungen stehen diese Wertvorstellungen in einem argen Gegensatz. Auch im Pflegeberuf springen zu viele gut ausgebildete Fachkräfte ab in andere Branchen oder lassen sich umschulen. Dies ist aber nicht prä-

mär eine Frage des Lohnes, sondern es sind hauptsächlich die aktuellen Rahmenbedingungen, welche einen den Beruf nicht so ausüben lassen, wie es das Herz will. Die Diskussion also rein auf die Lohnfrage zu reduzieren, ist ein falscher und vor allem risikoreicher Ansatz.

**Gibt es für die Siloah AG und andere Anbieter von Wohn- und Pflegeleistungen für Betagte andere Wege, um aus dem Dilemma zwischen den stetig ansteigenden Herausforderungen und den mangelnden Ressourcen zu finden?**

**Marc Fuchs:** Unbedingt. Der Schlüssel zur Lösung liegt gerade für kleine und mittelgrosse Betriebe in Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern. Weil aber viele Heimleiterinnen und Heimleiter es seit Jahren gewohnt sind, alleine zu bestehen, ist die Hemmschwelle, Kooperationen einzugehen, verständlicherweise teilweise noch hoch. Hier gilt es, einen Sinneswandel herbeizuführen. In gut gestalteten Kooperationen ist das Ganze letztlich nämlich sogar mehr als die Summe aller Einzelteile.

**Mit der «IG Einkauf Bern» hat unter anderem die Siloah AG ebendiesen**

*«In gut gestalteten Kooperationen ist das Ganze letztlich nämlich mehr als die Summe aller Einzelteile.»*

Marc Fuchs



**PERSÖNLICH** Dr. Marc Fuchs (\*1980) hat in Bern, Luzern und Winterthur Betriebsökonomie studiert und anschliessend mit einer Dissertation über die Bedeutung des Geschäftsstellennetzes und der strategischen Ausrichtung von Schweizer Regionalbanken in Grenoble (F) promoviert. Heute ist er als Stv. CEO und Leiter Finanzen & Betriebe der Siloah AG zusammen mit rund 200 Mitarbeitenden des Bereichs verantwortlich für die Finanzen, das Facility Management, die Dienste und die Unternehmensentwicklung der Siloah AG, welche Leistungen für interne und externe Kunden erbringt. Zuvor war er 18 Jahre lang für eine grosse Regionalbankengruppe tätig. Sein Herz schlägt für Themen der strategischen und operativen Unternehmensentwicklung von Gesundheitsinstituten und von Regionalbanken.

**Marc Fuchs:** «Der Schlüssel zur Lösung zwischen ansteigenden Herausforderungen und mangelnden Ressourcen liegt gerade für kleine und mittelgrosse Betriebe in Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern.»

Fotos: Reto Fiechter



**PERSÖNLICH** Ivo Quattrini (\*1968), Betriebsökonom, war über 20 Jahre als Personalleiter in mittleren und grösseren Organisationen tätig. Seit 2012 als Institutionsleiter, mit einer Weiterbildung in Gerontologie, zunächst in einem kleineren Heim in der Stadt Bern und seit rund zwei Jahren als Leiter des Langzeitentrums der Siloah AG, stellt er sich mit seinem Team täglich den Erwartungen von Bewohnenden und Angehörigen sowie den Möglichkeiten, welche die finanziellen und personellen Ressourcen zulassen. Im Langzeitzentrum wird pflege- und betreuungsbedürftigen Menschen im Alter oder mit einer neurologischen Erkrankung dauerhaft oder als Übergangslösung ein Zuhause mit breiten medizinischen und therapeutischen Möglichkeiten angeboten. Dabei den Menschen ins Zentrum des Denkens und Handelns zu stellen, ist eine ganz grundsätzliche Haltung der Siloah.

**Sinneswandel vor vier Jahren gestartet. Mittlerweile sind über 20 Betriebe an Bord. Stimmt das?**

**Fuchs:** Ja, wir haben zusammen mit dem Wohn- und Pflegeheim Utzigen und dem Schlossgarten Riggisberg schon einiges für die Heime in der Region erreicht. Viele Verantwortliche haben die Hemmschwelle überwunden und sind bei der «IG Einkauf Bern» dabei. Sie ist ein Verbund von regionalen Heimen, Institutionen für berufliche Integration und Psychiatrie- sowie Rehabilitationszentren mit dem Ziel, das Einkaufs- und Investitionsvolumen zu bündeln und dank partnerschaftlichen Rahmenvereinbarungen mit Lieferanten die Einkaufspreise und Investitionskosten zu senken. Die IG ist erfolgreich und macht Mut für die Ausweitung des Kooperationsgedankens. Alle Beteiligten merken rasch, dass innerhalb der IG eine vertrauensvolle Partnerkultur herrscht, dass alle offen miteinander reden und voneinander profitieren und dass der gegenseitige Erfahrungsaustausch ebenso interessant wie wichtig ist.

Neben Kooperationen ist für die Lösung des angesprochenen Dilemmas künftig auch eine Spezialisierung der kleinen und mittleren Betriebe vonnöten. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt: Im Pflegeheimmarkt sind nicht Generalisten, sondern Nischenplayer gesucht. Wir brauchen nicht «mehr vom Gleichen», sondern mehr spezialisierte Heime.

chen», sondern mehr spezialisierte Heime.

**Sprechen Sie davon, dass künftig nicht mehr jede Institution im Altersbereich jede Leistung anbietet, sondern sich auf gewisse Angebote konzentrieren sollte?**

**Fuchs:** Ja, genau. Die oben erwähnte Heterogenität der künftigen Kundenschaft erfordert dies. Denn jede Spezialisierung ermöglicht deutlich individuellere Leistungen und eine Effizienzsteigerung. Das ist letztlich pure Ökonomie. «Alles aus einer Hand» anbieten sollten wir künftig in einer Gemeinschaft, nicht mehr als Unternehmen.

**In welchen Bereichen konnten die Mitglieder der «IG Einkauf Bern» Einsparungen erzielen?**

**Fuchs:** In sehr vielen Bereichen, denn die Mitglieder können aus einer Palette an Rahmenvereinbarungen über den gesamten Betrieb eines Pflegeheims auswählen: Vom Einkauf der Lebensmittel bis zum Haushalts- und Pflegebedarf. Auch die Wartungsverträge für Türsysteme und Lifts konnten wir in Rahmenverträgen regeln. Weiter können die Mitglieder der «IG Einkauf Bern» auch bei Dienstleistungen wie bei den IT-Services und dem Betrieb der Druckgeräte oder bei der Krankentaggeldversicherung von deutlich besseren Konditionen profitieren. Alle Rahmenvereinbarungen sind so ausgestaltet, dass ein höheres Gesamtvolumen in einer Rahmenvereinbarung zu besseren Konditionen führt. Und zwar für alle Mitglieder, egal ob klein oder gross.

**Ist die «IG Einkauf Bern» also bereits weiter als ihr Name vermittelt?**

**Fuchs:** Unbedingt. Gemeinsam mit verschiedenen Mitgliedern arbeiten wir an einigen wenigen «Leuchtturmprojekten», beispielsweise an einem Testprojekt, bei dem wir einen gemeinsamen Pflegepool bilden und einander bei Abwesenheiten und sonstigen kurzfristigen Engpässen aushelfen. Auch die – für Pflegeheime noch freiwillige – Zertifizierung des Pflegeprozesses wird aktuell von verschiedenen Mitgliedern gemeinsam angegangen. Und wir sehen noch zahlreiche weiterführende Kooperationsmöglichkeiten, wenngleich für uns das altbewährte Sprichwort «Schuster bleib bei deinen Leisten» weiterhin gültig ist. Wichtig ist uns dabei immer, dass alle Mitglieder eigenständig entscheiden können. So kann jedes Mitglied frei wählen, bei welchen Rahmenvereinbarungen es mitmacht und bei welchen nicht.

Ferner engagieren sich die Initianten, das Wohn- und Pflegeheim Utzigen, der Schlossgarten Riggisberg und die Siloah AG kostenlos für die «IG Einkauf Bern». Damit entstehen den Mitgliedern keinerlei Kosten, weder direkt noch indirekt. Die Flexibilität, keinerlei Mitgliedschaftskosten, die Zusammenlegung des Einkaufs- und Investitionsvolumens und einige potentielle «Leuchtturmprojekte» sind wichtige Stärken der «IG Einkauf Bern». Das ist Unternehmensentwicklung: Ausgangs-

ge analysieren, Herausforderungen erkennen und Lösungswege erarbeiten. Und wenn man irgendwann an einen Punkt kommt, an dem man nicht an eine zielführende Lösung glaubt, gilt für mich persönlich immer noch der Ausspruch «Life finds a way» aus dem wohl bekanntesten Abenteuerfilm der beginnenden 90er Jahre, «Jurassic Park». Wir sprechen hier nicht von naturwissenschaftlichen Fakten, sondern von Betriebswirtschaft, und die ist keine exakte Wissenschaft, sondern manchmal ein Probieren, Scheitern, Anpassen und wieder Probieren.

Ivo Quattrini

finds a way» aus dem wohl bekanntesten Abenteuerfilm der beginnenden 90er Jahre, «Jurassic Park». Wir sprechen hier nicht von naturwissenschaftlichen Fakten, sondern von Betriebswirtschaft, und die ist keine exakte Wissenschaft, sondern manchmal ein Probieren, Scheitern, Anpassen und wieder Probieren.

**Die bestehende Infrastruktur ist in vielen Alters- und Pflegeheimen nicht die neueste. Hohe Investitionen stehen an. Das macht die wirtschaftliche Situation für viele Alters- und Pflegeheime nicht einfacher, oder?**

**Fuchs:** Ja, die Situation ist aber genau die Gelegenheit, um aus der Not eine Tugend zu machen und gemeinsame Wege zu gehen. Die Zinsen werden nicht immer auf dem aktuellen, historisch tiefen Niveau verharren. Investitionen in Neubauten oder Renovationen dürften in Zukunft wieder teurer werden. Gleichzeitig dürften die Infrastrukturbeiträge – eine wesentliche Finanzierungsquelle der Pflegeheime – wohl nicht ansteigen. Im Thema Pflegerufsysteme beispielsweise, einem zentralen Bestandteil der Infrastruktur, hat die Firma Oxomed AG im Liebfeld in Köniz unter Einbezug der Pflege,

der Technik und der IT ein Pflegerufsystem entwickelt, welches in der Handhabung sehr einfach und im Betrieb kostengünstig ist und praktische Herausforderungen der Pflegenden löst.

Wollen kleine Heime ihre Eigenständigkeit langfristig sichern, sind für sie Kooperationen im Stile der «IG Einkauf Bern» sehr wertvoll und sie umgekehrt auch für das breite Gelingen von Kooperationen. Unser Credo lautet diesbezüglich «Individualität und Eigenständigkeit dank Kooperation».

Dominik Rothenbühler

**DIE «IG EINKAUF BERN»**

**Kleine und mittlere Pflegeheime kooperieren**

Die «IG Einkauf Bern» ist ein Verbund von regionalen Heimen, Institutionen für berufliche Integration und Psychiatrie- sowie Rehabilitationszentren.

Das Ziel ist die Bündelung des Einkaufs- und Investitionsvolumens und die damit erzielte Reduktion der Einkaufspreise über partnerschaftliche Rahmenvereinbarungen mit Lieferanten. Dabei profitieren alle Mitglieder unabhängig von ihrer Grösse möglichst von identischen Preisen.

Die Teilnahme ist kostenlos, alle Preisvorteile fließen direkt an die Mitglieder. Die Mitglieder treffen sich drei- bis viermal pro Jahr zum Erfahrungsaustausch.

**SILOAH AG, GÜMLIGEN**

**Integrierte Altersmedizin unter einem Dach**

Die Siloah AG ist das regionale Kompetenzzentrum für integrierte medizinische Versorgung mit Fokus auf die Altersmedizin. Sie umfasst das BESAS Berner Spitalzentrum für Altersmedizin Siloah, das Langzeitzentrum Siloah sowie das Neurozentrum Siloah. Umfangreiche Therapieangebote runden das vielseitige Angebot unter einem Dach ab.

Mehrheitsaktionärin der Siloah AG ist die gemeinnützige, nicht-gewinnorientierte Stiftung Siloah. Die Stiftung Siloah mit ihrer über 100-jährigen Geschichte bezweckt gemäss Stiftungszweck die Pflege Kranker und Betagter sowie die Förderung der Aus- und Weiterbildung des Pflegepersonals.