

## Wie viel Heim darf sein und wie viel KMU braucht es?



# Wirkungsvolle Strategien / Strategieansätze zu der Thematik «Wie viel Heim darf sein und wie viel KMU benötigt es?»

---

## Agenda

- Kurzvorstellung Schlössli Pieterlen / Thomas Trösch
- Aktuelle Situation / Kurzüberblick / Einschätzung
- Unsere «Strategie»
- Ansätze / Anregungen / einige Gedanken
- Fragen / Diskussion

## Kurzvorstellung Schlössli Pieterlen

---

### Zahlen / Fakten des Schlössli Pieterlen

- 180 Mitarbeitende (ca. 125 Vollzeitstellen)
- 142 bewilligte Pflegeplätze
- Unternehmensform: steuerbefreite Stiftung (unabhängig)
- in der Regel 20 - 22 Lernende im Hause (Pflege, Hauswirtschaft, Garten)
- ca. 20 Zivildienstleistende pro Jahr im Schlössli (20 Vereinbarungen)
- ca. 10 – 15 Sanitätsrekruten pro Jahr für Praktika im Schlössli
- sehr viele verschiedene Veranstaltungen (Theater, Konzerte, Brunchkonzerte, Schlössli - Basar, etc.)
- wunderschöne Umgebung mit Kinderspielplatz, Kleintierzoo und sogar Therapiebad (33 Grad) , Kegelbahn und «Pizzaofen im Pizzaturm»

## Kurzvorstellung Schlössli Pieterlen

---

### einige Impressionen



# Kurzvorstellung Schlössli Pieterlen

---

## einige Impressionen



## Kurzvorstellung Schlössli Pieterlen

---

### einige Impressionen



## Aktuelle Situation, kurzer Überblick / Einschätzung

---

### Aktuelle Situation / kurzer Überblick

- Neubau (kompletter Neubau) geplant; in der Phase «Vorprojekt»; Wettbewerb abgeschlossen.
- Grosse Herausforderung / von den baulichen, organisatorischen, logistischen bis hin zu den finanziellen Aspekten.
- Auslastung gut (im Rahmen des Budgets), Eintrittsalter massiv angestiegen, Verweildauer massiv abgenommen (Beispiel: Durchschnittsalter aller Bewohnenden, welche im April oder Mai 2019 Geburtstag feierten = 93 Jahre).
- Grosse Herausforderungen im personellen Bereich.
- Anspruchshaltungen in allen Belangen und Bereichen haben massiv zugenommen.

## Aktuelle Situation, kurzer Überblick / Einschätzung

---

### Einschätzung (eigene Sicht / Marktsicht)

- Veränderungen der letzten Jahre sind / waren massiv und einschneidend.
- Kostendruck hat stark zugenommen und wird auch weiter zunehmen.
- Viele von uns tun sich mit all den Veränderungen sehr schwer (auch unsere Mitarbeitenden und oft auch wir selber).
- Aktuelles Verhältnis zu Versicherern stimmt mehr als nachdenklich, ist zeitraubend und letztendlich nicht nachvollziehbar; denken wir hier nur an die aktuelle Situation in Sachen MiGeL.
- Uns vorgelagerte Angebote wurden stark ausgeweitet und werden weiterhin auch massiv auf- resp. ausgebaut (Alterswohnungen, betreutes Wohnen, Spitex-Leistungen, etc.). Wird Druck auf die Auslastung unserer Häuser ausüben.



## «unsere» Strategie

---

### Strategie (generell)

- Von der Definition her wird «Strategie» definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise einer / der Unternehmung gegenüber ihrer Umwelt zur Erreichung / Verwirklichung der langfristigen Ziele.
- «Unsere» Strategie fokussiert vor allem auf unsere Vision / auf unserem Leitbild. Die Formulierung dazu stammt von Alexis Carrell:
- **„Es kommt nicht darauf an, dem Leben mehr Jahre zu geben, sondern den Jahren mehr Leben zu geben“**
- Zu dieser Aussage haben wir in den Bereichen, **Organisation, Angebot, Pflege und Betreuung, Unternehmenskultur, Mitarbeitende** Aussagen und Ziele konkretisiert. Unser tägliches Wirken soll sich auf die in diesen Bereichen definierten Aussagen und Ziele fokussieren. Letztendlich wollen wir, dass sich **alle** im Schlössli Pieterlen wohl fühlen!

## «unsere» Strategie

---

### Strategie (generell)

- Basierend auf der **Vision / dem Leitbild** haben wir **Führungsgrundsätze und Werte** definiert.
- Einige Aussagen dazu ... wir **verhalten** uns gemäss unserem **Leitbild** und unseren **Konzepten** ... wir streben eine **hohe Zufriedenheit** unserer Bewohnenden, deren Angehörigen und unserer Mitarbeitenden an ... wir arbeiten **lösungsorientiert** und **wirtschaftlich** ... wir wollen ein grosses **WIR** sein ... wir **unterstützen uns gegenseitig** ... wir **führen zielorientiert** und sind bestrebt, die Aufgaben den jeweiligen Stärken und Möglichkeiten entsprechend zu verteilen ... wir **kommunizieren offen**, stehen für Ehrlichkeit und Transparenz ein ... wir sind **Vorbild**, weil wir sagen, was wir tun und weil wir tun, was wir sagen ...
- Über eine «zig» Seiten umfassende Strategie verfügen wir allerdings nicht.

## «unsere» Strategie

---

### Strategie (generell)

- Nebst **Vision / Leitbild** und **Führungsgrundsätzen** orientieren wir uns an dem vor sieben Jahren aufgebauten «**Risiko – Management**».
- Das Risiko – Management deckt in den Bereichen «**strategische Risiken**», «**Prozess – Risiken**», «**organisatorische Risiken**», «**HR - Risiken**», «**Bewohner-/Markt -Risiken**», «**Finanz-/Reporting – Risiken**», «**Compliance – Risiken**» die wesentlichen Risiken ab.
- Die Risiken werden vom strategischen Führungsorgan (Stiftungsrat) laufend geprüft und bei Bedarf angepasst (gilt auch für «neue» Risiken; beispielsweise Cyber - Kriminalität).
- Die Risiken werden nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass klassiert, Massnahmen werden definiert und ein «Risiko-Besitzer» wird benannt. Die Massnahmen fliessen in die Zielvereinbarungen mit ein.

## «unsere» Strategie

---

### Strategie (generell)

- Die **10 «Top-Risiken»** werden laufend geprüft und die Massnahmen eng begleitet.
- Zu den **Top-Risiken** gehören Themen wie der **Kostendruck, Debitorenverluste, Sozialversicherungsprämien (Krankentaggeld, Betriebs-/Nichtbetriebsunfälle), Aufnahmepolitik des Unternehmens, Schlüsselpersonen, Cyber-Kriminalität, Ausfall von wichtigen Infrastrukturbereichen, etc.)**.
- Mit einbezogen in diese Arbeiten wird auch die Revisionsstelle.

## Ansätze, Anregungen, einige (eigene) Gedanken

---

### Ansätze / Anregungen

- Benötigen wir eine Strategie? *Ein klares JA!*
- Wie viel Strategie benötigen wir? *Ist äusserst individuell und von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich.*
- Was benötigen wir nebst der resp. einer Strategie? *Unsere Branche / unser Markt hat sich in den vergangenen Jahren derart rasch verändert, dass wir gezwungen sind, rasch auf Veränderungen zu reagieren. Idealerweise versuchen wir, die wichtigsten Tendenzen zu antizipieren. Gefragt ist ein «lebendiges» Management. Wir stehen heute – wie viele andere Unternehmen auch – unter starkem Anpassungsdruck. Traditionelle Führungskonzepte sind meist (viel) zu langsam, die Dynamik der Veränderungen bewältigen zu können. Auf jede – für uns wichtige Änderung – und auf sich ändernde Rahmenbedingungen müssen wir in Zukunft in immer noch wesentlich kürzerer Zeit eine Antwort bereit halten.*

## Ansätze, Anregungen, einige (eigene) Gedanken

---

### Ansätze / Anregungen

- Der hohe **Anpassungs- und Veränderungsdruck** wird uns alle enorm fordern. Wir werden akzeptieren müssen, dass **Tempo und Schnelligkeit** in vielen Belangen vor der «100% - Lösung» stehen werden. Mut zu einer gewissen Lücke muss vorhanden sein.
- Wir müssen lernen, **Veränderungen vorausszusehen** und rasch zu bearbeiten.
- Dementsprechend rasch gilt es, zu entscheiden. Somit gilt es auch, mit **relativ grosser Flexibilität** (Akzeptanz) auf **bevorstehende Veränderungen** zu reagieren. Dies wird wesentlich wichtiger sein, als «stur» einer einmal gefassten Strategie absolut beharrlich zu folgen.
- Fähigkeiten wie **querdenken, mutig vorangehen, Brücken bauen**, müssen auf- resp. ausgebaut und zugelassen werden.

## Ansätze, Anregungen, einige (eigene) Gedanken

---

### Einige (eigene) Gedanken

- Wir alle arbeiten **mit Menschen** für **Menschen mit Pflege- oder Unterstützungsbedarf**. Das dürfen wir nie ausser acht lassen!
- **Pflege und Betreuung** sind **höchst anspruchsvolle Tätigkeiten** und diese verdienen die entsprechende Wertschätzung. Wir müssen lernen, dies wesentlich besser zu positionieren und auch zu kommunizieren.
- **Personal / Fachkräfte**; hier stehen grosse Herausforderungen an. Wir alle müssen uns weiterhin engagieren und unser künftiges Personal auch ausbilden.
- **Bürokratie** wird weiter zunehmen. Nur zulassen, was sinnvoll und nutzenbringend ist. Beispiel: Qualitätsindikatoren (einige sind sinnvoll, einige wohl kaum).

## Ansätze, Anregungen, einige (eigene) Gedanken

---

### Einige (eigene) Gedanken

- Herausforderungen **im personellen Bereich** (Ansprüche) werden ebenfalls zunehmen. Pflege und Betreuung bedeuten 24 h, 7 Tage, 365 Tage für Menschen mit Unterstützungsbedarf da zu sein. Alternative Arbeitszeitmodelle sind mit Sicherheit gesucht; allerdings nicht – wie so oft geäussert – die Lösung. Der Grundsatz von 24 h, 7 Tage, 365 Tage ist als gegeben zu betrachten.
- Kennen wir **die Wünsche unserer heutigen Kundinnen und Kunden** und kennen wir die künftigen Wünsche (ohne dabei die eigenen Wünsche in die Betrachtungen mit einzubeziehen)? Was kommt in Zukunft auf uns zu?
- **Aktiver Austausch / aktive Unterstützung** untereinander (Beispiel ERFA Seeland); selbstverständlich auch auf kantonaler und nationaler Ebene und gemeinsam mit allen relevanten Akteuren (intensive Dialogkultur)



## Ansätze, Anregungen, einige (eigene) Gedanken

---

### Einige (eigene) Gedanken

- **Finanzielle Transparenz;** ist enorm wichtig. Wir müssen (Unternehmer oder KMU hin oder her) dafür besorgt sein, über absolut transparente (und hoffentlich auch einigermaßen vergleichbare) Finanzdaten zu verfügen. Dezidierte Kostenrechnung, Anlagenbuchhaltung und entsprechendes Controlling / Reporting müssen vorhanden sein. Nie Unternehmertum resp. unternehmerische Freiheiten mit finanzieller Intransparenz «gleich setzen».
- Ein **wesentlich aktiveres Miteinander** mit den Regulierungsstellen muss angestrebt werden.
- Wir alle leisten bereits heute grossartige Arbeit und meistern täglich unglaublich viele Herausforderungen. Das benötigt unglaublich viel Leidenschaft und Verantwortungsbewusstsein sowie sehr viel Unternehmertum. Halten wir daran fest.

## Ansätze, Anregungen, einige (eigene) Gedanken

---

### Einige (eigene) Gedanken

- **Strategie? Das geplante Bauvorhaben des Schlössli Pieterlen;** wir werden die Bettenzahl reduzieren. Dies aufgrund der Überzeugung, dass in Zukunft eher weniger Plätze benötigt werden. Wir wollen flexibler auf neue Krankheitsbilder reagieren können. Wir wollen ein finanzierbares und somit ein nachhaltiges Projekt realisieren. Via neuerstelltes Betriebskonzept sind sämtliche Betriebsabläufe optimiert worden. Das gesamte Haus soll demenzgerecht realisiert werden. Die Anzahl Plätze für an Demenz erkrankter Menschen ist flexibel geplant (ohne eine eigentlich «geschlossene» Abteilung). Bisher nicht gelungen ist, mit anderen Unternehmen in der Region weitere Optimierungen anzustreben (Zusammenlegen einiger Bereiche wie beispielsweise die Lingerie). In diesem Bereich ist enormes Potenzial vorhanden (wird aktuell noch viel zu wenig genutzt).

# Das Bauprojekt

---

## Einige (eigene) Gedanken



Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit