



Fachtagung

Zusammenarbeit und Kooperationen von und in Alters- und Pflegeheimen

Dienstag, 21. Mai 2019

Kooperieren Sie schon?

von Marcel Schöni
Betriebsökonom, Partner

Wer gewinnt und wer verliert bei einer Kooperation? Eine Kooperation zeichnet sich dadurch aus, dass mindestens zwei Partnerinnen oder Partner freiwillig zusammenarbeiten und eine Situation anstreben, die für beide Seiten einen Nutzen stiftet. Bei einer «echten» Kooperation gewinnen deshalb immer beide Parteien!

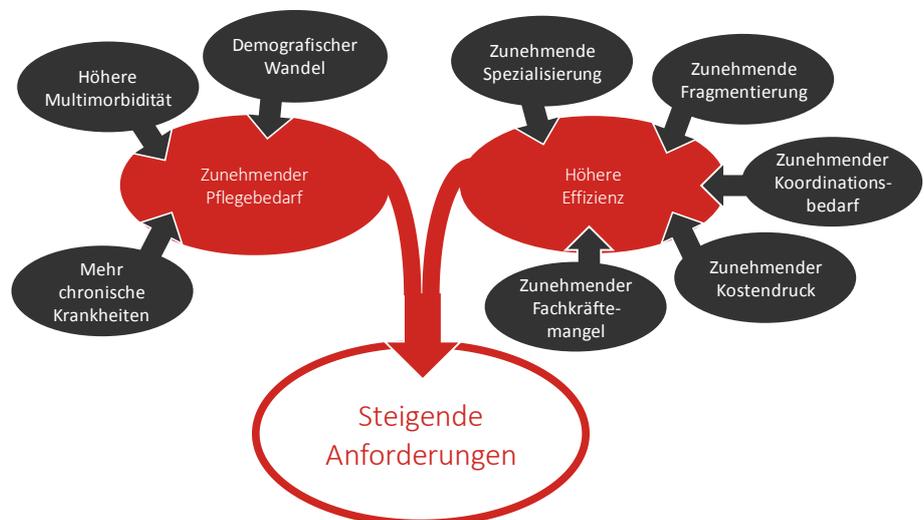
Kooperationen ermöglichen es beispielsweise einer Institution, sich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren und dank ausgewählten Partnerinnen und Partnern dennoch «alles aus einer Hand» anzubieten.

Dieser Artikel gibt Ihnen, nach einer kurzen Übersicht zu aktuellen Herausforderungen in und von Alters- und Pflegeheimen, Anregungen und Hinweise, wie sich eine erfolgreiche Kooperation im Altersbereich gestalten lässt.

Aktuelle Herausforderungen für Alters- und Pflegeheime

Um die aktuellen Herausforderungen von Alters und Pflegeheimen besser zu verstehen, betrachten wir zunächst ausgewählte Entwicklungen und Trends in der Altersversorgung.

Abbildung 1: Entwicklungen und Trends in der Altersversorgung



Quelle: In Anlehnung an PSZH, 2018.

Wir beobachten nachstehende Entwicklungen und Trends:

- Immer mehr Menschen erreichen mit dem **demografischen Wandel** und dem medizinischen Fortschritt ein hohes Alter. Damit steigt auch die Zahl der Menschen mit **chronischen Krankheiten**. Zudem leiden Menschen nicht nur an einer Krankheit, sondern sind **multimorbid**. Der **Pflegebedarf** nimmt dadurch längerfristig zu.
- Im Gesundheitswesen findet eine allgemeine **Spezialisierung** statt (trotz interdisziplinärer Zusammenarbeitsformen). Weiter entstehen neben den traditionellen Angeboten wie Spitex oder Pflegeheimen neue Dienstleistungen und Wohnpflegeformen und führen zu einer **Fragmentierung** der Altersversorgung.
- Der **Koordinationsbedarf** nimmt laufend zu. Gleichzeitig steigt auch weiterhin der **Kostendruck**. Aufgrund des zusätzlichen Bedarfs an Fachkräften wird sich der **Fachkräftemangel** weiter verschärfen.

Welche Themen eignen sich für eine Kooperation?

Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren bietet Ihnen eine gute Chance, die steigenden Anforderungen gemeinsam «zu meistern». Doch welche Themen eignen sich für eine vertiefte Zusammenarbeit. Erfolgreiche Kooperationen zeigen Zusammenarbeitsformen beispielsweise in den Bereichen:

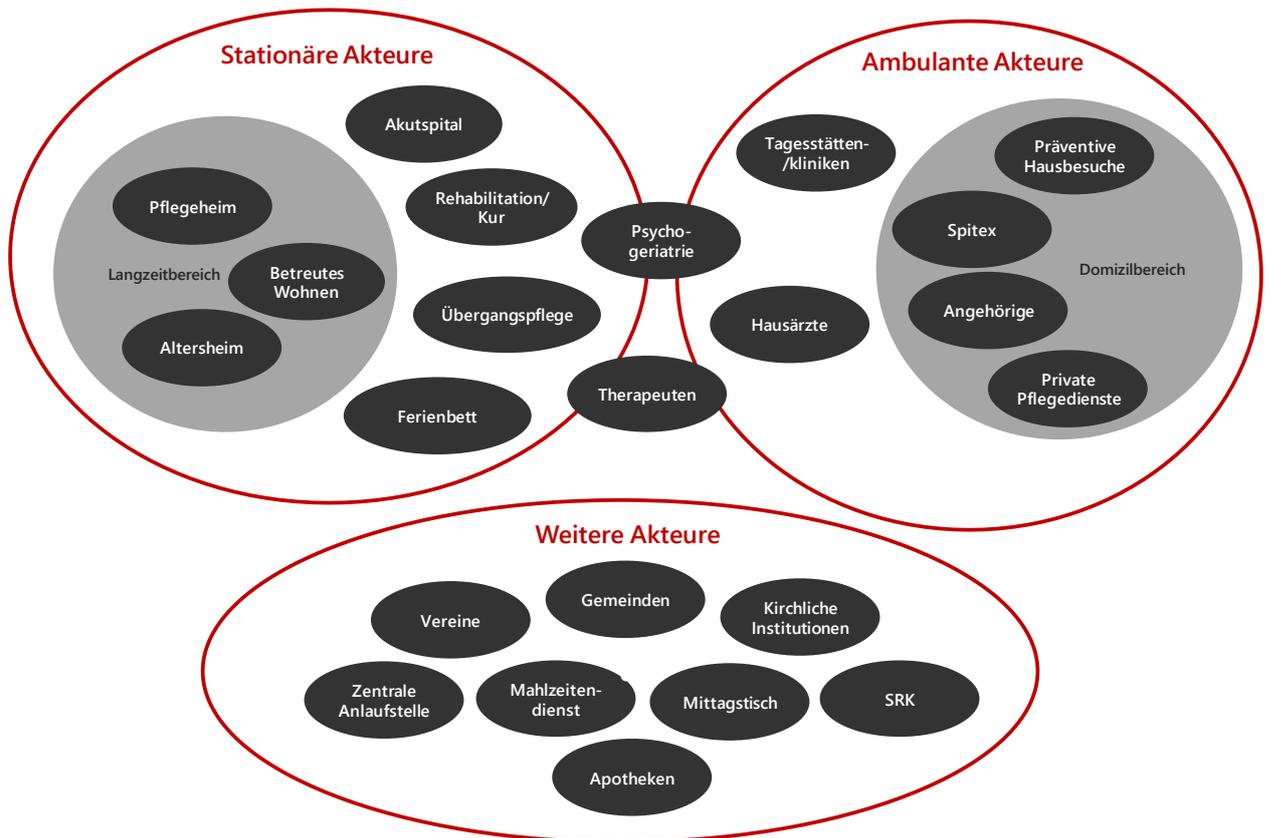
- Supportdienste wie administrative Arbeiten
- Gemeinsame Nutzung von Infrastruktur
- Gemeinsame Fachstellen
- Ausbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Integrierte Versorgung
- Konzepte wie Quartier- oder Generationenhäuser

Wie finden Sie passende Partner für eine Zusammenarbeit?

Potenzielle Kooperations-Partnerinnen und -Partner lassen sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette einer Institution finden. Es gibt sowohl Möglichkeiten einer vertikalen als auch horizontalen Integration – vorausgesetzt, das Interesse ist beidseitig vorhanden. Abbildung 2 auf der folgenden Seite zeigt die im Altersbereich vorhandenen Akteurinnen und Akteure, welche im Rahmen einer einfachen Kooperation zwischen zwei Institutionen bis hin zu einer gesamtheitlichen Verbundlösung zusammenarbeiten können.

Das Vertrauen der Partner ist wichtiger als die Verträge.

Abbildung 2: Mögliche Akteure der Pflege und Betreuung im Altersbereich



Quelle: In Anlehnung an Age Stiftung & CURAVIVA, 2010.

Welche Voraussetzungen müssen Kooperationspartner erfüllen?

Damit eine Kooperation erfolgreich ist, sollten die Entscheidungsträger, Strategien und Ziele der Partner optimal zusammenpassen:

- Keine zu unterschiedliche strategische Ausrichtung
- Beiderseits solide Kenntnisse über Branchen und Zielgruppen
- Es sollen für keinen der Kooperationspartner finanzielle Konsequenzen aus sich kurzfristig veränderten politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen resultieren.

Sag mir,
wie Du eine
Kooperation
beginnst und
ich sage Dir,
wie sie endet.

Eine gute Kooperation macht die Partner abhängiger, aber individuell und gemeinsam stärker.

Wie sind Kooperationen erfolgsversprechend aufzugleisen?

Bevor eine Kooperation zustande kommt, sind in einem unverbindlichen **Grundsatzgespräch** die möglichen Optionen sowie grundsätzlichen Ziele und Wertvorstellungen zu klären. Um realistische Optionen herzuleiten ist es sinnvoll und notwendig, wenn die potenziell zukünftigen Partner beziehungsweise Partnerinnen eine **Kurzpräsentation ihrer Strategien und Interessen** durchführen. Dabei sind insbesondere der gegenseitige Nutzen, die gegenseitigen Erwartungen sowie die ausgeschlossenen Optionen zu klären. Im Anschluss bietet es sich an, mittels einiger gemeinsamer Projekte oder Aufträge die **Kooperationsfähigkeit zu testen**. Dieser Probelauf soll idealerweise auf einer unteren Ebene der Kooperationsstufen (vgl. Abbildung 3) stattfinden.

Nach einem erfolgreichen Testlauf können mit einer **Absichtserklärung** die Regeln fixiert werden:

- Wie beginnt die Kooperation?
- Wie erfolgt die zukünftige Zusammenarbeit bezüglich Aufgabenteilung, Personen, Finanzen etc.?
- Wie wird mit Konflikten oder bei einer (vorzeitigen) Auflösung der Kooperation vorgegangen?

Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollte die Kommunikation gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgen, insbesondere über die Ziele und Formen der Zusammenarbeit. Als Abschluss des Aufgleisungsprozesses steht die definitive, detaillierte vertragliche Regelung der Zusammenarbeit inklusive der finanziellen Konsequenzen.

Welche Faktoren begünstigen den Kooperationserfolg?

Die Forschung zeigt, dass nachfolgende Faktoren den Erfolg unterstützen:

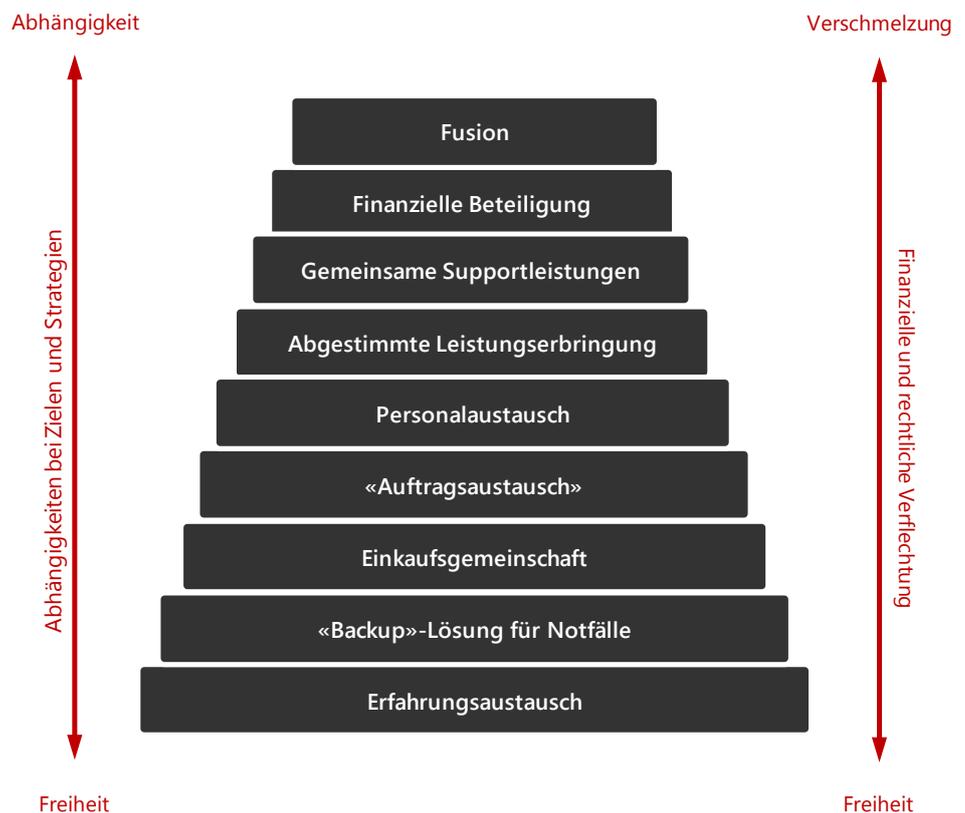
Harte Faktoren

- 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

Abbildung 3: Formen der Kooperation



Quelle: IFJ Institut für Jungunternehmen (ohne Datum).

Beispiele von Zusammenarbeiten

- Zusammenarbeit Alters-/Pflegeheim und Spitex
- Zweckgesellschaft Alters-/Pflegeheim und öffentliche Hand (Private-Public-Partnership)
- Zweckverband regionales Altersheim
- Kooperation mit einer Kindertagesstätte, Schule oder einem Kinderheim
- Kooperation mit Ärztinnen und Ärzten etc.
- Verbundlösungen

Zwei schwache
Partner
potenzieren
die individuellen
Probleme.

Kann durch Zusammenarbeit wirklich Geld gespart werden?

Die Frage nach dem effektiven finanziellen Vorteil einer Zusammenarbeit lässt sich nicht pauschal beantworten. Während sich in einigen Fällen ein unmittelbarer Gewinn abzeichnet, wird ein Grossteil der Kooperationen eine gewisse Zeit benötigen, bis ihre Früchte geerntet werden können. Einige Kooperationsformen beanspruchen mehr zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Initiierung als andere. Während die Aufwände noch ziemlich nachvollziehbar kumuliert werden können, ist die Erfassung des effektiven Nutzens in Franken und Rappen, mit all seinen direkten und indirekten Auswirkungen auf die Institution, deutlich schwieriger messbar.

Betrachten wir beispielsweise eine Verbundlösung, so wird es schwierig, den Nutzen quantitativ zu beurteilen. Quantitativ und generell betrachtet resultieren demnach Vorteile:

- «kritische» Grösse verhilft zu mehr Robustheit und Durchschlagskraft
- Professionalisierung durch Arbeitsteilung und/oder Spezialisierung im Verbund
- «Kompetenzzentrum» mit gemeinsamer Altersstrategie erhöht Visibilität
- Mehr Kompetenz in der strategischen und operativen Führung
- Leistungsfähigere Aufbau- und Ablauforganisation
- Umfassende Angebote aus einer Hand erleichtern Vermarktung
- Unabhängige, kundenorientierte Anlauf- und Beratungsstelle erhöht Dienstleistungsqualität
- Gemeinsame Qualitätsstandards reduzieren Aufwand für Qualitätsmanagement
- Steigende Arbeitgeberattraktivität
- Finanzieller Gestaltungsraum durch Nutzung der Synergien nimmt zu
- Finanzielle und personelle Flexibilität steigt

Welche Ziele können mit Kooperationen erreicht werden?

Kooperationen können eine Möglichkeit zur Kostensenkung sein oder eine höhere Flexibilität ermöglichen. Eine Zusammenarbeit kann helfen, bestehende Märkte besser zu bearbeiten oder neue Märkte und Zielgruppen zu erschliessen. Durch einen Zusammenschluss können Grössenvorteile entstehen und die Wettbewerbsposition der Institution stärken. Eine Kooperation kann auch Zugang zu fremden Ressourcen erlauben und die Akteure profitieren von einem gegenseitigen Wissensaustausch.

Kooperationen haben jedoch keine Erfolgsgarantie und auch kein Ausgleich für vorhandene Mängel in der Führung. Das unternehmerische Risiko bleibt nach wie vor bestehen. Kooperationen sind auch nicht als Sanierungsmassnahme geeignet.

Quellen:

- Age Stiftung & CURAVIVA. (2010): Verbundlösungen. Kommentierte Zusammenfassung der Studie «Verbundlösungen für die Pflege und Betreuung im Altersbereich».
- Forrer, F. (2006): Einleitung zum Thema Kooperation. Erfahrungen und Erkenntnisse im Rahmen des holz 21 Projektes «Kooperation Sägereiverbund Ostschweiz». (Erhältlich bei der FHS St.Gallen)
- IFJ Institut für Jungunternehmen: (Ohne Datum). Formen und Erfolgchancen von Kooperationen. Zürich: WEKO Verlag AG.
- IHK St. Gallen-Appenzell. (2002). Die Ostschweiz - ein guter Boden für Unternehmensnetzwerke.
- Pro Senectute Kanton Zürich (PSZH). (2018): Integriertes Altersversorgungs-Netzwerk (CareNet+). Evaluationsbericht vom 6. November 2018.
- Stöger, R. & Salcher, M. (2006): NPOs erfolgreich führen. Handbuch für Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Trageser, J., Gschwend, E., Stokar, T., Hegedüs, A. & Otto, U. (2018): Integriertes Altersversorgungs-Netzwerk (CareNet+). Evaluationsbericht. Zürich: Pro Senectute Kanton Zürich.
- WEKA Business Media AG. (2016): Kooperation: So packen Sie es richtig an. Abgerufen von: <https://www.weka.ch/themen/management/strategie-und-innovation/business-modelle/article/kooperation-so-packen-sie-es-richtig-an/>
- WEKA Business Media AG. (2014). Win-win: Erfolgchancen mit Kooperationen nutzen. Abgerufen von: <https://www.weka.ch/themen/management/strategie-und-innovation/business-modelle/article/win-win-erfolgchancen-mit-kooperationen-nutzen/>

Autor



Marcel Schöni, Partner und Projektleiter

Betriebsökonom FH, System Quality Manager SAQ, EMBA Consulting & Controlling, EAT

Marcel Schöni hat an der Fachhochschule St. Gallen Betriebswirtschafts studiert und an der Fachhochschule Bern den Master mit Vertiefung Consulting und Controlling abgeschlossen. Seine Schwerpunkte sind:

- **Entwicklung von Strategien** von Alters- und Pflegeheimen und NPO's
- **Tagungs- und Workshopleitungen**
- **Organisationsanalysen und -Optimierungen** in NPO

Er ist Koautor der Bücher «Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern», «Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern» und des Kapitels «Mitarbeitendenbefragung» im Praxishandbuch Public Management.