

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 79 (2008)
Heft: 2

Artikel: Gescheiterter Zusammenschluss zweier Institutionen im Behinderten- und Altersbereich : der zunehmende Spardruck fördert visionäre Ideen
Autor: Hansen, Robert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-803595>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 03.05.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gescheiterter Zusammenschluss zweier Institutionen im Behinderten- und Altersbereich

Der zunehmende Spardruck fördert visionäre Ideen

■ Robert Hansen

Nicht alle Kooperationsbemühungen sind von Erfolg gekrönt. Die Heimstätte Bärau und das Pflegeheim Wiedlisbach wollten eng zusammenarbeiten. Das Projekt kam nie zustande. Trotzdem sind neue Impulse entstanden.

50 Autokilometer sind die Heimstätte Bärau im Emmental und das Oberaargauische Pflegeheim Wiedlisbach am Jurasüdfuss voneinander entfernt. Und sie wollten sich sehr nahe kommen. Anfang 2007 wurden die Pläne einer gemeinsamen Holding veröffentlicht, unter der die beiden Institutionen als selbständige Tochtergesellschaften wirken sollten. Auf diese Weise wollten die beiden Betriebe bisher noch nicht angebotene Plätze für Menschen mit Behinderung und Betagte neu schaffen, die Kostenersparnis spielte bei den Kooperationsbemühungen eine untergeordnete Rolle. Die beiden Trägerschaften hätten dem gemeinsamen Dach in diesem Jahr zustimmen sollen. So weit kam es nicht: Im Herbst letzten Jahres wurden die Pläne fallen gelassen.

Strategische Differenzen

«Die Verantwortlichen haben einen Entscheid lange hinausgezögert. Wir hätten diesen früher fällen können», sagt Peter Ducommun, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Heimstätte Bärau. Zwei Jahre hatte sich die Arbeitsgruppe, bestehend aus den Präsidenten, den Vizepräsidenten,



Ein Teil der Infrastruktur der Heimstätte Bärau.

Foto: eh

Geschäftsführern und Finanzverantwortlichen der beiden Institutionen, mit dem Holdinggedanken auseinandergesetzt. «Alle standen dem Projekt wohlwollend gegenüber. Trotzdem sind wir bei der Zielsetzung, wie eng wir zusammenarbeiten wollen, nie entscheidend weitergekommen. Wir sprachen von Fusion, die andere Seite eher von einer lockeren Kooperation. Wir hatten unterschiedliche Vorstellungen bezüglich Strategie, Rechtsstrukturen, Unternehmenskultur und Tempo. Das hätte man viel

früher auf den Tisch bringen müssen», erinnert sich Peter Ducommun. Auch eine im Februar 2007 eingesetzte externe Moderation führte nicht zu einer Annäherung. «Auf der strategischen Ebene herrschte eine falsche, von Verlustängsten geprägte Denkweise. Doch man muss einen Schritt weiterdenken und Ziele definieren. Das wurde leider nicht gemacht. Wenn man das gemeinsame Ziel nicht findet, ist es auf der operativen Ebene erst recht nicht umsetzbar.»

Hinderlich war auch die ungleiche Infrastruktur. Die Heimstätte Bärau, von neun Gemeinden im Amt Signau getragen und fokussiert auf die Betreuung vom Menschen mit Behinderung, hatte gerade diverse Um- und Neubauprojekte abgeschlossen und ein Qualitätssicherungssystem implementiert. Im Pflegeheim Wiedlisbach mit 52 Trägergemeinden stehen Investitionen in die Infrastruk-

gauschen Pflegeheimes Wiedlisbach, ist der ungleiche Stand bei der Infrastruktur ein Grund für das Scheitern der Kooperationsbemühungen: «Diesen Aspekt haben wir unterschätzt. Wir haben in Wiedlisbach einen Sanierungs- und damit einen einseitigen grossen Finanzbedarf. Die Heimstätte Bärau hat diesen Prozess jedoch praktisch abgeschlossen.» Weiter nennt er den unterschied-

rechtigt sein könnte – was wiederum das Oberaargauische Pflegeheim Wiedlisbach dazu bewegte, auf einen Zusammenschluss zu verzichten. Hingegen widerspricht Markus Vöglin der Darstellung, seine Institution habe nur eine lockere Kooperation angestrebt, vielmehr habe man auch in Wiedlisbach eine Holdingstruktur auf strategischer Ebene geprüft.



Das Oberaargauische Pflegeheim Wiedlisbach.

Foto: eh

tur noch an. «In Wiedlisbach herrschte Angst vor einer Fremdbestimmung. Das war der Knackpunkt. Unsere Kompetenz wurde zwar nicht in Frage gestellt, trotzdem fühlten wir interne Widerstände. Die Unternehmenskulturen passten nicht zusammen. Wir haben uns dann von Seiten der Heimstätte Bärau entschlossen, die Kooperationsbemühungen einzustellen.»

Auch für Markus Vöglin, seit Mai 2006 Geschäftsführer des Oberaar-

lichen Führungsanspruch als Problem: «Wir wollten eine paritätische Führungsverantwortung. Die von der Heimstätte Bärau erst im Juli 2007 präsentierte Lösung mit der Mehrheit im Führungsgremium analog ihrer Bettenzahl wäre aber quasi einer Übernahme des Pflegeheimes Wiedlisbach gleichgekommen.» Die Heimstätte Bärau habe sich dagegen ausgesprochen, dass Wiedlisbach mit der kleineren Bettenkapazität und dem kleineren Vermögen im strategischen Führungsgremium gleichbe-

Die ursprünglichen operativen Ziele

Vorstandsmitglieder der beiden Grossheime standen bereits im Jahr 2005 in Kontakt zueinander, die beiden Direktoren pflegten bald einen regen Austausch. «Wir haben in einer gemeinsamen Unternehmenspolitik im Behinderten- und Betagtenbereich ein Potenzial gesehen, auch wenn die beiden Institutionen geografisch weit voneinander entfernt sind. Wir haben zum Teil eine ähnliche Klientel und hatten die Vision, mit einer gemeinsa-



Berner Fachhochschule
Kompetenzzentrum Gerontologie

Master of Advanced Studies in Gerontologie
Altern: Lebensgestaltung 50+

8. Durchführung / Dauer: 2 Jahre plus Masterarbeit
Unterrichtszeit: 1 x monatlich Mittwoch bis Freitag
Studienort: Bern / Beginn: Januar 2009

Infoveranstaltung
Bern: 12. März 2008, 18 Uhr

Neu: Diploma of Advanced Studies
Angehörigen- und
Freiwilligen-Support

Beraten, Anleiten und Begleiten von Angehörigen und
Freiwilligen / Initiieren und Koordinieren von Unterstüt-
zungsangeboten / 1. Durchführung / Dauer: 2 Jahre
Unterrichtszeit: ca. 2-3 Tage monatlich
Studienort: Bern / Beginn: August 2008

Infoveranstaltungen
Bern: 5. März 2008, 18 Uhr
Zürich: 26. März 2008, 18 Uhr

Anmeldung und weitere Informationen erhalten Sie
unter T 031 848 36 50 oder E-Mail gerontologie@bfh.ch
www.gerontologie.bfh.ch



ALTERSHEIM STOLLENWEID

Gemeinde Schönenberg

Unser Alters- und Pflegeheim Stollenweid bietet ca. 40 Bewohnerinnen und Bewohnern ein Zuhause. Wir beschäftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umfang von 1950 Stellenprozenten.

Wir suchen nach Vereinbarung eine ausgewiesene Persönlichkeit als

Leiterin oder Leiter Heimverwaltung

Diese anspruchsvolle Führungsaufgabe erfordert:

- Erfahrung in der Leitung eines Heims ist wünschenswert, wichtig ist die praktische Führungserfahrung
- gut entwickelte Sozialkompetenzen, insbesondere Team- und Kommunikationsfähigkeit
- unternehmerisches Denken und Handeln
- Verständnis für die Bedürfnisse betagter und pflegebedürftiger Menschen
- fundierte Ausbildung und Berufserfahrung im kaufmännischen Bereich mit Aus-/Weiterbildung in Betriebswirtschaft und Personalführung ist wünschenswert

Es erwarten Sie:

- ein herausforderndes und vielseitiges Tätigkeitsgebiet
- ein modern eingerichteter Arbeitsplatz
- Möglichkeiten für eine verantwortungsbewusste, selbständige, initiative und innovative Heimleitung
- den Aufgaben entsprechende Anstellungsbedingungen

Weitere Auskünfte erteilt Ihnen gerne:
Markus Heiniger, Mitglied Heimausschuss
(Tel. 079 519 78 81)

Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen senden Sie bitte bis 10. Februar 2008 an den Gemeinderat, Kirchrain 2, 8824 Schönenberg.

Gemeinderat Schönenberg ZH

men Marktbearbeitung im Osten von Bern Doppelspurigkeiten zu vermeiden und neue Angebote zu schaffen, die bislang gar noch nicht bestanden», sagt Peter Ducommun. Menschen mit Behinderung seien früher oft bereits im Alter von 20 bis 30 Jahren gestorben. Heute werden diese Menschen viel älter. Die Alterseinschränkungen stellten die Pflege vor neue Herausforderungen, für diese Menschen müssten neue Kompetenzen angeboten werden. Das sei für die Institutionen eine neue Situation, aber auch eine Chance. «Menschen mit Behinderung und deren Angehörige suchen nicht primär eine Institution in der Nähe, sondern wollen das beste Preis-Leistungs-Verhältnis und schauen, wo spezifische Kompetenzen vorhanden sind.»

Gelungene Integration

Als positives Beispiel nennt Peter Ducommun die Integration einer Gruppe von 18 Autisten in die Strukturen der Heimstätte Bärau. «Der Stiftungsrat der Raffael-Stiftung in Konolfingen gelangte an uns, ob wir für diese Menschen ein Konzept entwickeln könnten. Die Eltern und das Pflegepersonal wehrten sich stark dagegen. Alle hatten Angst, dass Kompetenzen verloren gingen.» Schliesslich entschied sich der Berner Regierungsrat und der Grosse Rat, die Subventionierung der Raffael-Stiftung einzustellen und stattdessen mit der Heimstätte Bärau einen Leistungsvertrag abzuschliessen. «Die Geschäftsleitung der Heimstätte Bärau führte viele Gespräche mit den Eltern der Betroffenen. «Wir haben 2007 sehr viel erreicht, die Menschen haben heute viel grössere Entwicklungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten. Das Konzept hat sich bewährt.»

Peter Ducommun spricht weiter von Menschen mit psychischen Defiziten, die heute wegen des grossen Pflegeaufwandes in psychiatrische Kliniken

eingewiesen werden. «Der Aufenthalt in einer solchen Klinik kostet 700 Franken pro Tag. Wir bieten in unserer Institution für Menschen mit psychischen Beeinträchtigung einen Platz für 230 Franken. Zwischen diesen beiden Angeboten gibt es derzeit nichts. In diesem Bereich müssen wir aktiv werden.» Zudem sei klar erkennbar, dass die bernische Gesundheits- und Fürsorgedirektion nicht mehr so viele Ansprechpartner wünscht, ähnlich wie im Spitalwesen. «Sehr viele Kleinstheime bieten aber ihre eigenen Lösungen bezüglich Pflege, Hygiene, Qualitätssicherung und Administration an. Sie entwickeln eigene Qualitätsrichtlinien und Leitbilder. Doch das ist nicht effizient und es braucht nicht so viele Direktionen. Die Institutionen sollten sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können.» Zwar habe sich das betriebswirtschaftliche Denken verbessert, die Heime seien aber immer noch Königreiche.

Neue Visionen

Die beiden Grossheime gehen wieder ihre eigenen Wege – und suchen trotzdem nach Kooperationsmodellen. «Unsere Strategie ist klar: Wir wollen raus in die Gemeinden», sagt Markus Vögtlin. «Wir sind eine Genossenschaft, getragen von 50 Gemeinden. Das Alter findet jedoch nicht zentral statt, sondern in den Gemeinden. Wir bieten deshalb den Gemeinden an, Heime, die an ihren Standorten in der Planungsphase stehen, künftig zu betreiben und zu führen.» Mit einigen Gemeinden seien die Verhandlungen bereits so weit fortgeschritten, dass ein solches Kooperationsmodell realisierbar erscheine.

Trotz der gescheiterten Kooperation arbeitet auch Peter Ducommun an neuen Ideen. «Zwar hat die Zusammenarbeit mit Wiedlisbach nicht geklappt, aber wir haben sehr viel gelernt. Diese Erfahrungen ermuntern

mich. Denn an den Zielen und der momentanen Situation hat sich ja nichts geändert.» Es gehe darum, bei zunehmendem Spardruck und mit den neuen Herausforderungen durch die NFA die Qualität nicht zu vernachlässigen – im Gegenteil: «Die Gesellschaft erwartet Antworten. Die Institutionen sind gefordert, neue Lösungen anzugehen. Ich freue mich auf den Wettbewerb im Behindertenbereich, auch wenn ich nicht eine rein betriebswirtschaftliche Denkweise habe.» Peter Ducommun plädiert für eine ganzheitliche Betrachtungsweise. Die Leute wollten wissen, wer wo kompetent ist. Die Auffassung, sich als Auffangwerk zu verstehen, sei Vergangenheit. «Ich will zeigen, was wir leisten. Wir müssen auf die Bedürfnisse der Menschen mit Einschränkungen eingehen, das betrifft den Wohnbereich und die Beschäftigungsmöglichkeiten, aber auch die Freizeitgestaltung. Das müssen wir nicht alles alleine machen, ich kann mir auch eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen – auch aus anderen Kantonen – durchaus vorstellen.»

Anderen Institutionen, die Kooperationen planen, rät er: «Die strategischen Gremien müssen sich einig sein, was man mit welchen Strukturen erreichen will. Dafür braucht es eine neutrale Moderation.» Wichtig sei auch eine offene Kommunikation gegenüber den Behörden der Trägergemeinden, aber auch den Mitarbeitenden. ■

Weitere Informationen:

Die Heimstätte Bärau betreut 350 Menschen mit Behinderung, Menschen mit Demenz sowie Autisten, bietet Wohnraum wie auch geschützte Arbeitsplätze. Das im November 2007 erschienene Buch «Am Schärme – Lebensbilder aus der Heimstätte Bärau» gibt einen Einblick in die vielfältigen Aufgaben der Institution. www.heimstaette-baerau.ch

Das 1891 gegründete Obergurgauische Pflegeheim Wiedlisbach bietet 230 Plätze für Betagte und Menschen mit Behinderung. Der eigene Landwirtschaftsbetrieb und die Grossgärtnerei sind wichtige Lieferanten der eigenen Gastronomie. www.opw.ch