

Entlastung für pflegende Angehörige: «TuNs» – Tages- und Nachtstruktur im Zentrum Sunnegarte, Bubikon





Entlastung für pflegende Angehörige: «TuNs» – Tages- und Nachtstruktur im Zentrum Sunnegarte, Bubikon

Trägerschaft und Zielgruppe

→ **Zentrum Sunnegarte AG**, Bubikon, Kompetenzzentrum mit Beratungsstelle der Gemeinde, Spitex, verschiedenen Wohnangeboten mit Service, Betreuung und Pflege. Gemeinnützige Aktiengesellschaft im Alleineigentum der Gemeinde:

☞ **Tages- und Nachtstruktur «TuNs»**

→ **Zielgruppe:** Seniorinnen und Senioren sowie deren pflegende Angehörige

Bedarf

Das Alterskonzept der Gemeinde reflektiert den Bedarf der Bevölkerung u.a. nach intermediären Betreuungsstrukturen als Ergänzung zur ambulanten Pflege sowie zur Entlastung pflegender Angehöriger. Als gemeindeeigene Aktiengesellschaft ist die Institution verpflichtet, die Ziele aus dem Alterskonzept der Gemeinde umzusetzen. Spätere Heimeintritte sollen zudem die Kosten für die Gemeinde reduzieren.

Projekt

Die Betreuung übernehmen Mitarbeitende, die nicht zwingend einen pflegerischen Hintergrund haben müssen. Personalmix und Betreuungsschlüssel sind flexibel und aus Kostengründen entlang der Auslastung gestaltet. Pflegeleistungen werden von der stationären Abteilung erbracht, worin «TuNs» räumlich integriert ist. Diese interprofessionelle Zusammenarbeit ist Teil eines umfassenden Change-Prozesses in der Institution.

Angebot

- Tages- und Nachtbetreuung
- Aktuell an drei Tagen verfügbar, Ausbau entlang Auslastung geplant
- Individuelle Betreuung, flexible Ein- und Austritte
- Tür-zu-Tür-Fahrdienst verfügbar
- Einbindung in Pflegeabteilung; Pflegeleistungen werden von dem stationären Team parallel erbracht
- Einbindung Gäste in Aktivierungsangebote der Institution

Projektverlauf

- | | |
|---------|--|
| 2010 | Start operativer Betrieb AG |
| 2016 | Start Neubauprojekt (2022: Abschluss letzte Bauetappe) |
| 2021 | Verabschiedung des heute gültigen Alterskonzepts |
| 2021 | Start Projektierung «TuNs» |
| 2021 | Förderantrag Age-Stiftung |
| 2021/22 | Start zweijährige Pilotphase |
| 2024 | Überführung in Regelangebot |



Entwicklung

- Tagesstruktur wächst: 2023 rund 400 Tage, 2024 (Prognose) rund 1'000 Tage
- Nachtstruktur kaum nachgefragt
- Tür-zu-Tür-Fahrdienst kaum nachgefragt, zurzeit bringen Angehörige die Gäste selber
- Gäste: Vornehmlich mit dementiellen Erkrankungen; stammen überwiegend aus Bubikon und nächster Umgebung

Besonderes

- Mit rund 1'000 Tagen wird 2024 der Break-Even erreicht.
- Ausgeglichene Rechnung nur erzielbar, indem Pflegeleistungen über OKP verrechnet werden und Personalmix flexibel entlang der Angebotsnutzung gestaltet ist; Tagestaxen decken ungefähr die Personalkosten für die Betreuungsleistungen
- Hohe Zahlungsbereitschaft der Kundschaft, ermöglicht durch die sozioökonomische Bevölkerungsstruktur von Bubikon, Tagestaxe liegt bei 120 CHF; für Härtefälle besteht ein Fonds, woraus Unterstützung ausgerichtet werden könnte, dieser wird jedoch kaum genutzt

Institution

☞ **Zentrum Sunnegarte AG**
Bürgstrasse 5
8608 Bubikon

Bewilligungsjahr

2021

Projektkosten

CHF 550'000

Beitrag Age-Stiftung

CHF 150'000

☞ [Link zum Kurzfilm über das Projekt](#)



1. Entlastung für pflegende Angehörige: «TuNs» im Zentrum Sunnegarte	04
1.1 Einleitung	04
1.2 Fragestellung und Aufbau der Untersuchung	05
2. Ambulant bis stationär aus einer Hand: Zentrum Sunnegarte	06
2.1 Der Weg zur Zentrum Sunnegarte AG	06
2.2 Portrait Zentrum Sunnegarte	08
2.3 Das Zusammenwirken von Gemeinde und Zentrum Sunnegarte AG	13
3. Entwicklung, Betrieb und Organisation von «TuNs»	16
3.1 Von stationär zu intermediär	16
3.2 «TuNs»-Konzept und Change-Prozess	18
3.3 Projektkosten und Finanzierung	23
3.4 Die Organisation der «TuNs»-Abteilung	25
3.5 Gelebter Alltag im «TuNs»-Angebot	29
3.6 Wirtschaftlichkeit und Wachstum	32
4. Intermediäre Angebote: Unwägbarkeiten und Variablen im Betrieb	36

Kontaktinformationen zum Projekt

Zentrum Sunnegarte AG

Bürgstrasse 5

8608 Bubikon

www.zentrum-sunnegarte.ch

info@zentrum-sunnegarte.ch

1. Entlastung für pflegende Angehörige: «TuNs» im Zentrum Sunnegarte

1.1 EINLEITUNG

Die Bedeutung von Alterstagesstätten wächst. Intermediäre Strukturen gelten als Bindeglied zwischen ambulanten und stationären Angeboten – und bilden gemäss Forschung und Fachorganisationen einen notwendigen Bestandteil einer integrierten Versorgung. Dank ihnen können ältere Menschen trotz wachsendem Betreuungsbedarf weiterhin selbstbestimmt im eigenen Haushalt wohnen – und die betreuenden Angehörigen werden entlastet.

Der Nutzen intermediärer Angebote liegt auf der Hand. Allerdings gilt ihr Betrieb als aufwendig und defizitär. Die Betreuung im intermediären Setting mit tagesweiser Betreuung und punktueller Pflege unterscheidet sich von jener auf stationären Pflegeabteilungen. Dies bedingt interdisziplinäre Herangehensweisen. Aber auch ein angepasstes Serviceverständnis, stellen hier Betreute und Angehörige doch gleichermassen die Zielgruppe des Angebots dar. Auch deren Ansprache ist komplexer. Pflegende Angehörige sind mit sozialen und psychischen Widerständen konfrontiert, wenn es darum geht, das Entlastungsangebot einer Alterstagesstätte in

Anspruch zu nehmen – und diese gilt es als Anbietende zu überwinden.

Nicht zuletzt ist die Finanzierung des Angebots anspruchsvoll. Lediglich die Pflegekosten werden von der Krankenversicherung übernommen. Die Kosten für Betreuung und Hotellerie werden von den Nutzenden selber oder im Rahmen von erhaltenen Ergänzungsleistungen getragen. Weil die Auslastung schwankt, müssen Personalmix und Betreuungsschlüssel flexibel gestaltet sein – und dies wiederum bedingt Mitarbeitende, die sich auf solche Arbeitsbedingungen einlassen wollen.

Die Zentrum Sunnegarte AG in Bubikon vereint die Beratungsstelle für Altersfragen der Gemeinde, verschiedene Wohnangebote, Spitex, Betreuung und Pflege. Alleinaktionärin dieses integrierten Kompetenzzentrums für das Alter ist die Gemeinde Bubikon. Die Institution stellt sich der Herausforderung zwischen «Heim und daheim» mit der Entwicklung ihrer Tages- und Nachtstruktur «TuNs». Diese Dokumentation zeichnet den Weg der Angebotsentwicklung und die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den ersten Betriebsjahren nach.

1.2 FRAGESTELLUNG UND AUFBAU DER DOKUMENTATION

Link zum
Kurzfilm über
das Projekt



Age-Dossier 2022

«Nicht daheim, nicht allein: Potenziale und Grenzen von Alterstagesstätten»

Dieses Age-Dossier widmet sich dem Tagesstättenmodell, das sich in den vergangenen Jahren stetig gewandelt hat. Der Betrieb intermediärer Strukturen gilt potentiellen Anbietenden als aufwendig und defizitär. Das Heft bietet einen fundierten Überblick zu Potenzialen und Grenzen von Alterstagesstätten.

Link zum
Age-Dossier 2022



Der erste Teil der Dokumentation kontextualisiert das Projekt, der Fokus liegt dabei auf der Darstellung der Situation der Altersversorgung in der Gemeinde Bubikon und – damit kausal verbunden – der Entstehungsgeschichte der Zentrum Sunnegarte AG als gemeindeeigene, gemeinnützige Aktiengesellschaft.

Der Hauptteil widmet sich den Entwicklungen, die zur Etablierung einer Tages- und Nachtstruktur geführt haben – und dem entstandenen Angebot selbst. Ein besonderes Augenmerk wird auf den parallelen Change-Prozess im gesamten Unternehmen gelegt, der den ideellen Rahmen für das «TuNs»-Projekt bildet. Nicht zuletzt geht es darum, Gelingensfaktoren und Herausforderungen des Angebots in Bubikon darzustellen.

Quellennachweis

Zur Verfassung dieser nachgelagerten Dokumentation standen im Verlauf des «TuNs»-Projekts sowie im grösseren Zusammenhang der Zentrum Sunnegarte AG erstellte Dokumente und Unterlagen zur Verfügung. Weitere Einsicht in das Projekt gaben weitere Recherchen sowie Interviews mit verschiedenen Akteuren: Einerseits von Seiten der Zentrum Sunnegarte AG aus den Ebenen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Personal, andererseits von Seiten der pflegenden Angehörigen, welche das Angebot nutzen.

2. Ambulant bis stationär aus einer Hand: Zentrum Sunnegarte

2.1 DER WEG ZUR ZENTRUM SUNNEGARTE AG

- **Bubikon: Ländliche Gemeinde mit 7'500 Einwohnenden nahe Zürich**
- **Erweiterung Alterszentrum wird an Urne abgelehnt**
- **Ausgliederung in gemeindeeigene Aktiengesellschaft beschlossen**

Im Jahr 2005 erarbeitete die Gemeinde Bubikon ihr erstes Alterskonzept. Damals lag die Anzahl älterer Menschen in Bubikon etwa ein Viertel unter dem kantonalen Durchschnitt. Die demografische Entwicklung zeigte jedoch, dass die Zahl der älteren und hochbetagten Menschen in den kommenden Jahren deutlich steigen würde.

Handlungsbedarf erkannt

Die Verantwortlichen der Gemeinde erkannten den Handlungsbedarf und setzten sich das Ziel, altersgerechte Wohnformen anzubieten – von Alterswohnungen über betreutes Wohnen bis hin zu stationären

Pflegeplätzen. Zudem sollte die Teilhabe von Seniorinnen und Senioren, die Freiwilligenarbeit und insbesondere die ambulante Pflege und Betreuung gefördert werden.

Zu dieser Zeit betrieb die Gemeinde das 1971 eingeweihte Alterszentrum Sunnegarte und die Alterssiedlung Mooswies. Vor allem das Alterszentrum benötigte aus mehreren Gründen eine bauliche Erneuerung. Einerseits verfügte es über zu wenige Einzelzimmer, andererseits sollte das betreute Wohnen ausgebaut und ein spezielles Wohn- und Pflegeangebot für Menschen mit Demenz geschaffen werden. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, plante der Gemeinderat 2005 eine Erweiterung des gemeindeeigenen Alters- und Pflegeheims Sunnegarte mit dem Ziel, den Bau bis 2009 abzuschliessen. Im Dezember 2006 lehnte die Gemeindeversammlung jedoch den dafür benötigten Projektkredit ab. Stattdessen beauftragte sie den Gemeinderat, eine alternative Betriebsform für das Alters- und Pflegeheim zu prüfen.

Ausgliederung in Aktiengesellschaft

Daraufhin entwickelte eine Arbeitsgruppe das Modell einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft im Besitz der Gemeinde Bu-

bikon. In dieser sollten das Alterszentrum, die örtliche Spitex, die von der Gemeinde betriebene Alterssiedlung Mooswies sowie die Beratungsangebote für die Bevölkerung im Bereich Alter zusammengeführt werden. Es sollte ein Kompetenzzentrum für alle Fragen des Alters in Bubikon entstehen, das die bislang von der Gemeinde erbrachten Dienstleistungen im Bereich Alter und Gesundheit bündelt und entlang dem Bedarf allenfalls neue Angebote entwickelt.

Dieses Vorgehen wurde am 17. Mai 2009 in einer Urnenabstimmung von den Bürgerinnen und Bürgern Bubikons mit grosser Mehrheit angenommen. Bereits zwei Monate später wurde die Zentrum Sunnegarte AG gegründet, die ihre operative Tätigkeit am 1. Januar 2010 aufnahm.

BUBIKON

Bubikon ist eine ländliche Gemeinde im Zürcher Oberland im Kanton Zürich. Die politische Gemeinde mit ihren rund 7'500 Einwohnenden umfasst die Dörfer Bubikon und Wolfhausen und liegt etwa 20 Kilometer südöstlich von Zürich.

Bubikon gehört zum Bezirk Hinwil und grenzt an die Gemeinden Dürnten, Gossau, Rüti, Hombrechtikon, Grüningen, Hinwil und Rapperswil-Jona. Die Gemeinde verfügt über eine gute Verkehrsanbindung, insbesondere durch die S-Bahn, die eine direkte Verbindung nach Zürich und Rapperswil bietet. Die Autobahn ist in wenigen Minuten erreichbar. Das Dorf bietet eine gut ausgebaute Infrastruktur mit Schulen, Einkaufsmöglichkeiten und verschiedenen Freizeitangeboten. Das Zentrum Sunnegarte liegt am westlichen Dorfrand, eine Bushaltestelle liegt 300 Meter entfernt.



2.2 PORTRAIT ZENTRUM SUNNEGARTE

- **Integriertes Kompetenzzentrum für das Alter, von ambulant bis stationär**
- **Umfassendes Bauprojekt**
- **Selbstverständnis: «Care Coach» für Bubikon**

Mit der Entscheidung für eine gemeindeeigene Aktiengesellschaft wählte Bubikon im stationären Bereich einen Mittelweg zwischen einer rein staatlich geführten Institution und einer vollständigen Privatisierung. Indem zusätzlich die Spitex zusammen mit der Beratungsstelle für Altersfragen in die Aktiengesellschaft integriert wurden, entstand – wie beabsichtigt – ein integriertes Kompetenzzentrum für das Alter. Durch die Bündelung aller ambulanten und stationären Dienstleistungen unter einem

Dach kann die Zentrum Sunnegarte AG flexible und durchlässige Leistungen aus einer Hand anbieten und Synergien auch finanziell nutzen. Diese Tatsache sollte sich in Zukunft als entscheidend erweisen, um das neue Angebot der Tages- und Nachtstätte «TuNs» organisieren und finanzieren zu können.

Die Rechtsform der Aktiengesellschaft ermöglicht zudem eine freiere, unternehmerischere Leitung der Institution, als dies im stärker regulierten Kontext einer staatlichen bzw. Gemeindeorganisation möglich wäre. Diese Flexibilität stellt ebenfalls eine weitere Gelingensbedingung für das künftige «TuNs»-Angebot dar.

Bedarfsplanung aktualisiert

Die Gründung der Aktiengesellschaft im Jahr 2010 markierte gleichzeitig den Beginn eines intensiven Prozesses zur Definition ihrer strategischen Ausrichtung. Das Alterskonzept der Gemeinde aus

Neubau: Die Bauarbeiten am umfassenden Bauprojekt der Zentrum Sunnegarte AG dauerten in zwei Etappen sechs Jahre.

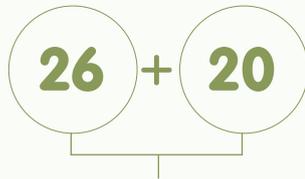


ZENTRUM SUNNEGARTE IN ZAHLEN (2023)



Zimmer im stationären Bereich

69 Einzelzimmer mit Nasszelle
und französischem Balkon,
10 Einzelzimmer im geschützten
Wohnbereich



Alterswohnungen

Wohnhaus Bürg: 26 moderne
2.5- und 3.5-Zimmerwohnungen
Wohnhaus Neuwies: 20 günstige 1- und
2-Zimmerwohnungen



Mitarbeitende,

die sich etwas mehr als hundert
Vollzeitstellen teilen



Spitex-Klientinnen und -Klienten,
die insgesamt 13'955 Leistungsstunden
bezogen haben



**Prozent Auslastung
im stationären Bereich,**
wofür insgesamt 55'084 verrechenbare
Leistungsstunden aufgewendet wurden

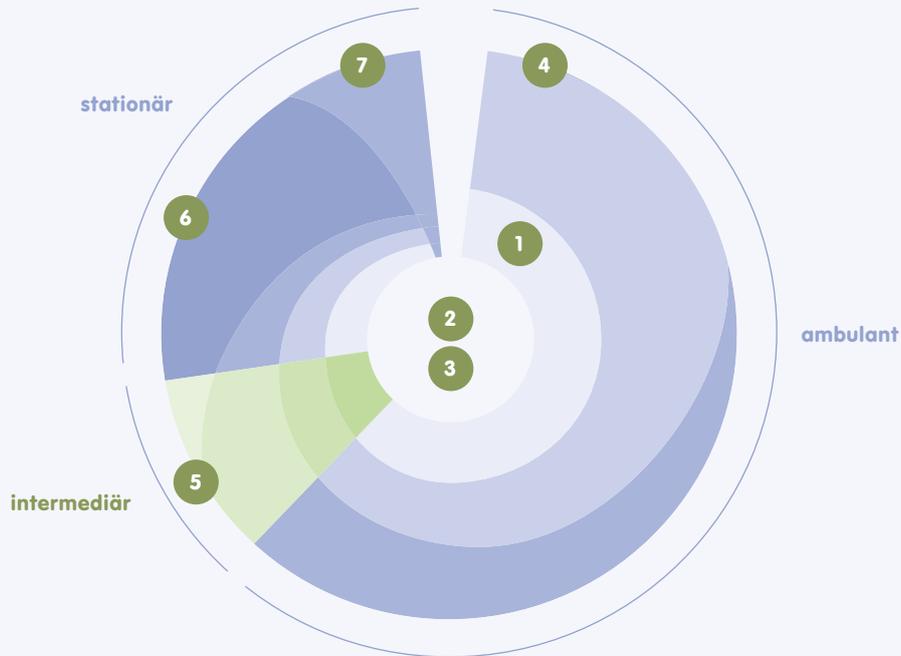
demselben Jahr machte deutlich, dass eine 2004 durchgeführte Bedarfsplanung für Pflegeplätze in Bubikon sowie das 2005 verabschiedete und nun revidierte Alterskonzept eine zu hohe Nutzung im stationären Bereich vorausgesetzt hatten. Zwar konnte das Alterszentrum Sunnegarte in diesen Jahren eine hohe Auslastung aufrechterhalten, doch stammten die Bewohnerinnen und Bewohner überwiegend aus anderen Gemeinden.

Mehr ambulant, weniger stationär

Eine vertiefte Analyse zeigte den Grund dafür: Die Einwohnerinnen und Einwohner von Bubikon blieben länger zu Hause und nutzten vermehrt die Leistungen der örtlichen Spitex. Diese verzeichnete – auch im kantonalen Vergleich – ein starkes Wachstum bei der Zahl der Klientinnen und Klienten, jedoch bei einer im Vergleich geringeren Anzahl an Leistungsstunden pro betreuter Person. In Bubikon war offensichtlich der Bedarf nach ambulanten Angeboten vorhanden.

Gleichzeitig wurde jedoch deutlich, dass die bestehende bauliche Infrastruktur im stationären bzw. Wohnbereich den künftigen Anforderungen nicht gerecht werden würde. Mit Zustimmung des Gemeinderates entschied der Verwaltungsrat der Zentrum Sunnegarte AG daher, einen Neubau zu realisieren. Im Jahr 2014 wurde ein Architekturwettbewerb durchgeführt, zwei Jahre später erfolgte der Spatenstich. Die umfassenden Bauarbeiten, die Investitionskosten von rund 45 Millionen Franken verursachten, wurden in zwei Etappen durchgeführt, um einen durchgehenden Betrieb ohne Provisorien zu gewährleisten. Die zweite Etappe wurde 2022 abgeschlossen. Entstanden ist ein integriertes Kompetenzzentrum für das Alter, das am-

BETREUUNGS- UND PFLEGEANGEBOT ZENTRUM SUNNEGARTE AG: SELBSTDARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN DAS PHASENMODELL DES WEGWEISERS «GUTE BETREUUNG IM ALTER»¹



1 Beratung

Beratungsstelle Alter und Gesundheit für die Gemeinde Bubikon sowie Case Management für Hilfsangebote, zugleich Informations- und Koordinationstelle für Freiwilligenarbeit

4 Spitex

Spitex-Organisation mit vollständigen Leistungsspektrum: Grundpflege, Abklärung, Beratung und Koordination sowie Massnahmen der Untersuchung und der Behandlung.

6 Betreuung und Pflege

Total 83 Einzelzimmer, die auch als Doppelzimmer oder bei schwindendem Bedarf zu Wohnungen umnutzbar sind.

- **69 Einzelzimmer** mit Nasszelle und Balkon
- **10 Einzelzimmer** im **geschützten Wohnbereich** für Menschen mit Demenz, mit geschütztem Garten
- **disponible Zimmer** (Ferien, Reha, Schupperaufenthalte)

2 Dienstleistungen

Mahlzeitendienst, Restaurant, Hauswirtschaft, Wäschedienst, technischer Dienst, Empfang, Hotelzimmer für Gäste, Sicherheitsleistungen (Notrufsystem, Vitalmelder)

5 «TuNs» – Tages- und Nachtstrukturen

Intermediäres Angebot, zurzeit an drei Tagen die Woche (Dienstag, Mittwoch, Donnerstag), Ausbau entlang Nachfrage/Auslastung

7 Palliative Care

Mobiles Palliative Care Team des GZO Spitals Wetzikon

3 Wohnen mit/ohne Service

- **26 moderne** 2.5- und 3.5-Zimmerwohnungen im Wohnhaus Bürg (Neubau)
- **20 günstige** 1- und 2-Zimmerwohnungen Wohnhaus Mooswies (Bestand)



¹ Link zum **Wegweiser** «Gute Betreuung im Alter»

bulante und stationäre Angebote vereint.

Finanziert wurden die Umbauten über ein Bewerbungsverfahren für Fremdkapitalgebende, an dem 17 Finanzinstitute, institutionelle Investierende und Kapitalgebende teilgenommen haben. Das schliesslich gewählte Angebot einer Kantonalbank besteht in einer Kreditlimite von 44 Millionen Franken, die flexibel eingesetzt werden kann. Pro Jahr müssen 1.2 Millionen Franken amortisiert werden. In den vergangenen Jahren wurden bereits fünf Millionen Franken aus dem erwirtschafteten Eigenkapital für die Schuldentilgung eingesetzt, sodass heute die Kreditlimite mit 40 Millionen Franken langfristiges Fremdkapital für die Baufinanzierung in der Bilanz steht.

«Care Coach» für Bubikon

Die Zentrum Sunnegarte AG will eine zentrale Anlaufstelle für alle Belange des Älterwerdens in Bubikon sein. Die Organi-

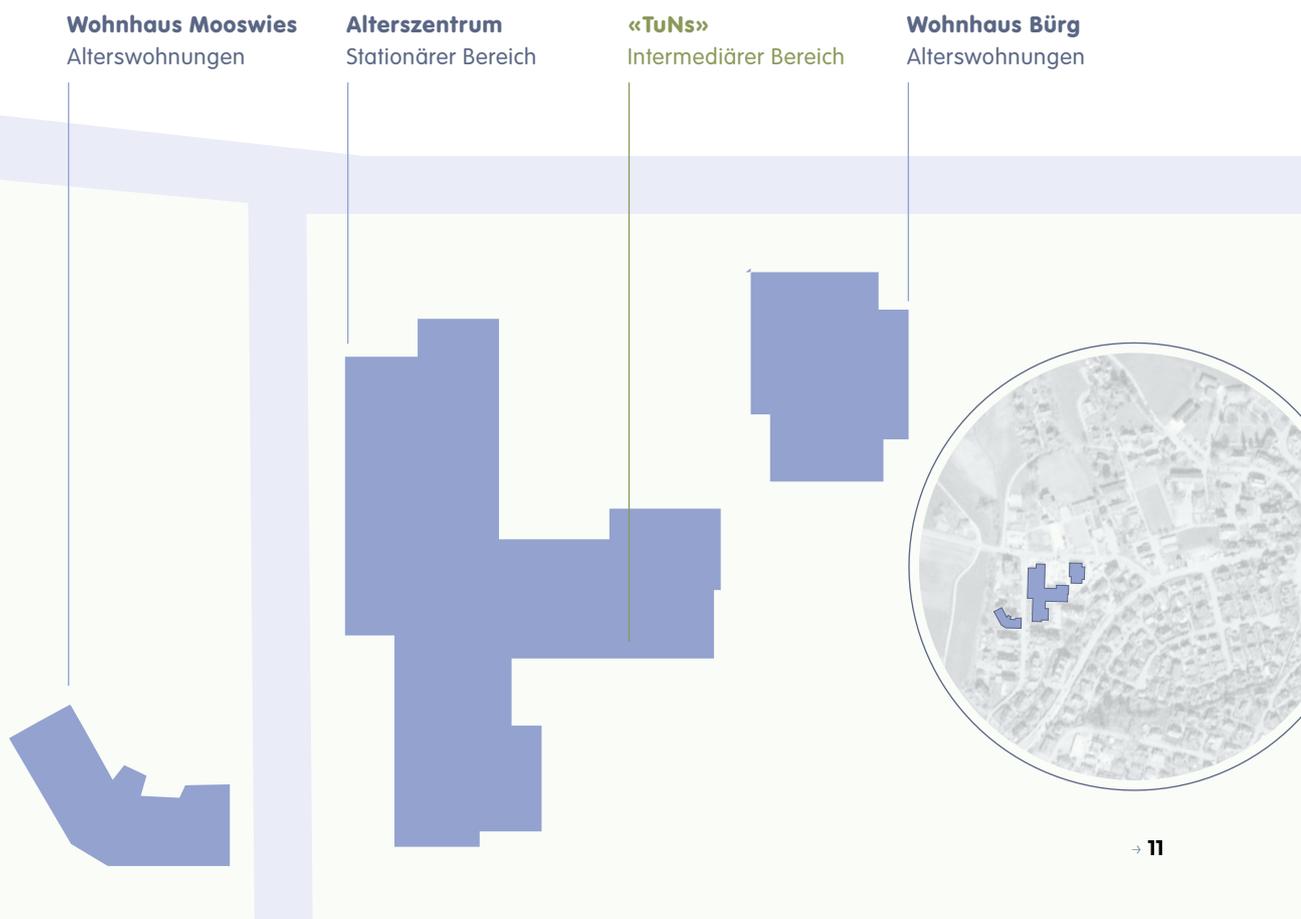
sation versteht sich als «Care Coach» für die älteren Menschen in der Gemeinde und bietet mit ihrem umfassenden Beratungs-, Betreuungs- und Pflegemodell integrierte Unterstützung.

Für medizinische Leistungen arbeitet die Zentrum Sunnegarte AG eng mit der regionalen Hausärzteschaft sowie den nahegelegenen Spitälern Männedorf und Wetzikon zusammen. Zudem gibt es Kooperationen mit Anbietenden in Bereichen wie Physiotherapie und Ergotherapie.

Ab dem Jahr 2024 übernahm der leitende Arzt der Akutgeriatrie im Spital Männedorf die Rolle des Hausarztes und fungiert auch als Hausarzt für Bewohnerinnen und Bewohner, die keinen externen Hausarzt haben.

Aktive Vernetzung

Das Unternehmen legt grossen Wert auf eine aktive Vernetzung mit Dienstleistenden in der Region. Strategische



Kooperationen mit Drittanbietenden geht die Zentrum Sunnegarte AG bewusst dort ein, wo sie eine Dienstleistung nicht konkurrenzfähig leisten kann. Die Verantwortlichen sind sich bewusst, dass partnerschaftlich geführte Kooperationen auch interne Ressourcen binden.

Auf allen Ebenen – von Verwaltungsrat und Zentrumsleitung über die Finanzabtei-

lung bis hin zu einzelnen Mitarbeitenden in einem Spezialbereich – finden regelmässige Erfahrungsaustausche (ERFA-Treffen) mit Kooperationspartnern statt. Zudem ist die Zentrum Sunnegarte AG in der Interessengemeinschaft Zürich Oberland Spitex engagiert.

Ein intensiver Erfahrungsaustausch besteht auch mit der Stiftung Dreitannen im zürcherischen Wald, da diese operativ ähnlich strukturiert ist wie die Zentrum Sunnegarte AG.

Eine enge Zusammenarbeit besteht zudem mit dem GZO Spital Wetzikon im Bereich Palliative Care. Nach der Teilnahme an einem Pilotprojekt werden die Palliativleistungen im stationären Bereich nun vom mobilen Palliative Care Team des GZO Spitals Wetzikon erbracht. Eine entsprechende Leistungsvereinbarung wurde 2022 von der Gemeinde – und nicht von der Zentrum Sunnegarte AG – unterzeichnet, da diese die Restkostenfinanzierung für pflegerische Palliativleistungen gemäss KVG/KLV übernimmt.

«Integrierte Versorgung muss von unten kommen – von den Organisationen. Deswegen müssen sich nicht nur die operativen Fachkräfte austauschen, sondern auch die Leitungen.»



Peter Grossholz
Zentrumsleitung

Aktive Vernetzung: Austausch mit Akteuren aus der Region



Weier
Güntisberg
Wald
Gibswil

Eschenmoos
Embrach

Bülach

Schwerzenbach 40 Min.
Dübendorf 1 Std. 35 Min.
Fällanden 1 Std.
Zürich 3 Std.

Hombrechtikon
Gemeindehaus

2 Min.

2.3 DAS ZUSAMMENWIRKEN VON GEMEINDE UND ZENTRUM SUNNEGARTE AG

- **Gemeinde ist Alleinaktionärin**
- **Rahmenvertrag und Leistungsvereinbarungen regeln Zusammenarbeit**
- **Alterskonzept integraler Teil des Versorgungsauftrags**

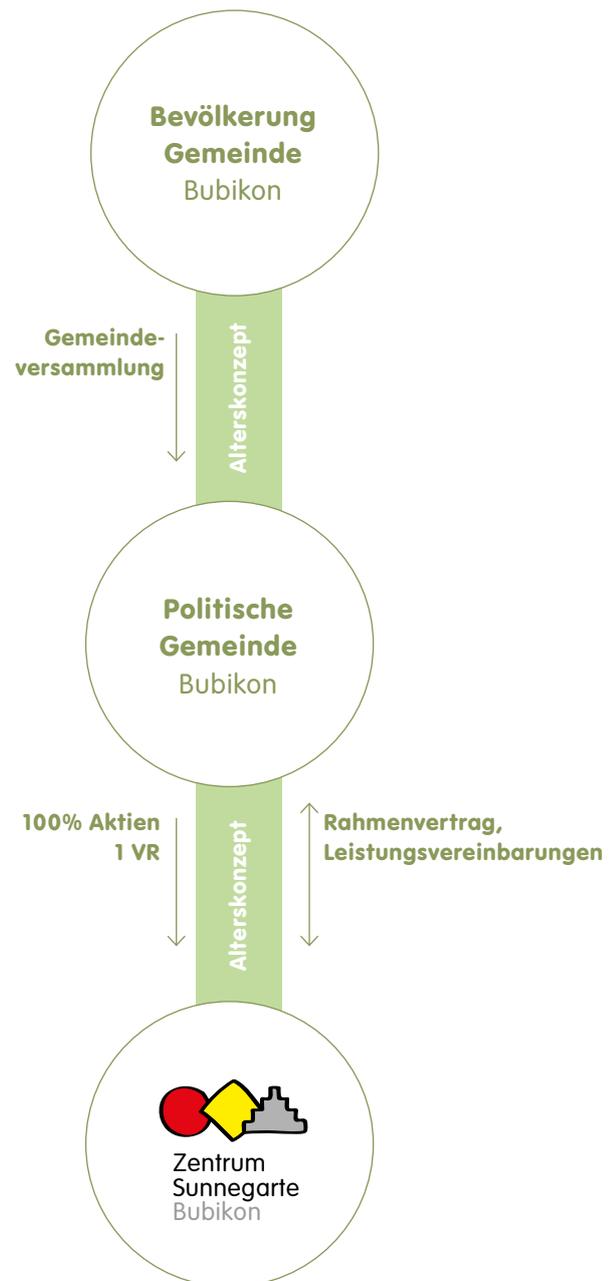
Die Zusammenarbeit zwischen der Zentrum Sunnegarte AG und der Gemeinde Bubikon ist durch ein Vertragswerk geregelt. Ein übergeordneter Rahmenvertrag legt die grundlegenden Bedingungen fest, während detaillierte Leistungsvereinbarungen die verschiedenen Tätigkeitsbereiche wie Betreuung, Pflege, Spitex und Beratung abdecken.

Nach der Etablierungsphase wurde der Rahmenvertrag im Jahr 2023 aktualisiert. Dieser verpflichtet die Zentrum Sunnegarte AG, die im Alterskonzept 2021 festgelegten strategischen Grundsätze zu berücksichtigen. Daraus ergibt sich der Auftrag an das Unternehmen, die von der Gemeinde festgelegte Altersstrategie umzusetzen.

Der Rahmenvertrag bestimmt zudem, dass die Gesellschaft eigenwirtschaftlich zu führen ist und erzielte Überschüsse im Unternehmen verbleiben, um die Investitionskraft und finanzielle Stabilität zu stärken. Es werden keine Dividenden an die Gemeinde ausgezahlt.

Während der Aufbauphase wurden gemäss dem Ausgliederungserlass – das gemeindeeigene Alterszentrum musste in

Gemeindeeigene Aktiengesellschaft Zentrum Sunnegarte AG



das Eigentum der Aktiengesellschaft überführt werden – Subjektsubventionen an die Zentrum Sunnegarte AG gezahlt, um die hohen Anfangskosten zu decken. Bis 2016 konnte das Unternehmen den Turnaround erreichen.

Nach Abschluss der Um- und Neubauten wurde die finanzielle Unterstützung der Gemeinde schrittweise reduziert. Seit dem 1. Januar 2023 erhält die Zentrum Sunnegarte AG keine Subventionen mehr und ist heute finanziell unabhängig. Die Gemeinde trägt seither nur noch die Normdefizitbeiträge der Pflegefinanzierung gemäss den Vorgaben der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich sowie die Kosten für den Betrieb der Beratungsstelle. Ein delegiertes Mitglied des Gemeinderats vertritt die Interessen der Gemeinde im Verwaltungsrat.

Im Rahmenvertrag verpflichtet sich die Gemeinde, die Zentrum Sunnegarte AG

in Fragen der Sozial- und Gesundheitsplanung einzubeziehen. So wird sichergestellt, dass die politischen Ziele der Gemeinde mit dem Leistungsangebot des Unternehmens in Einklang stehen.

Alterskonzept verbindlich

Das Alterskonzept der Gemeinde Bubikon betrachtet die künftigen Herausforderungen umfassend. Es basiert auf demographischen Prognosen, den Erwartungen und Bedürfnissen der Bevölkerung sowie aktuellen Entwicklungen in der Altersarbeit. Ziel ist es, bedarfsgerechte Angebote zu schaffen, welche die Selbstbestimmung der Menschen respektieren und zugleich finanzierbar bleiben.

Neben einem ausreichenden stationären Angebot liegt der Fokus auf dem Ausbau ambulanter und teilstationärer Angebote. Das Konzept betont die Bedeutung einer Zusammenarbeit zwischen Betroffenen, Betreuungspersonen, Freiwilligen, der Zentrum Sunnegarte AG sowie der politischen Gemeinde. Das Alterskonzept formuliert folgende strategische Grundsätze; diese sind aufgrund der Vereinbarung zwischen Gemeinde und Unternehmung auch für das Handeln der Zentrum Sunnegarte AG verpflichtend:

→ Verbleib in der Gemeinde und in der gewohnten Wohnform

Seniorinnen und Senioren sollen so lange wie möglich in ihrem gewohnten Umfeld leben können. Ein bedarfsgerechtes Angebot an ambulanten und stationären Dienstleistungen soll dies ermöglichen.

→ Information und Koordination

Ältere Menschen sollen sich frühzeitig über geeignete Wohnformen informieren können. Die Beratungsstelle Alter und Ge-

Link zum
Alterskonzept



sundheit soll die verschiedenen Angebote koordinieren.

→ **Vielfältige Wohnformen**

Die Gemeinde strebt zusammen mit Privaten, der Zentrum Sunnegarte AG und dem Verein Pflegewohnungen Rüti-Bubikon, der in Bubikon eine Pflegewohngruppe mit 10 Bewohnenden betreibt, ein breites Angebot an unterschiedlichen Wohnformen in verschiedenen Preiskategorien an.

→ **Betreuungsangebote**

Um den Verbleib zu Hause zu unterstützen, sollen mittelfristig auch Betreuungsangebote geschaffen werden.

→ **Vernetzung**

Die Gemeinde und die Zentrum Sunnegarte AG sollen sich regelmässig mit den lokalen Akteuren der Altersarbeit vernetzen und enge Beziehungen zu regionalen Anbietern pflegen.

→ **Ambulante und teilstationäre Angebote, Entlastung Angehörige**

Die Zentrum Sunnegarte AG soll ambulante und teilstationäre Angebote zur Ergänzung der stationären Dienstleistungen und zur Entlastung von Angehörigen entwickeln.

Das Alterskonzept enthält zudem einen Massnahmenkatalog, in dem die Zentrum Sunnegarte AG als verantwortliche Stelle für verschiedene Aufgaben genannt wird. Dazu gehören der Betrieb der Beratungsstelle, die Koordination der Freiwilligenarbeit, die Entwicklung eines Fahrdienstes, die Bereitstellung von altersgerechtem Wohnraum mit Service, dessen Serviceleistungen auf dem gesamten Gemeindegebiet nutzbar sein sollten, der Betrieb der Spitex – und, nicht zuletzt, der Aufbau von intermediären Angeboten.

«Wenn man einem Spitex-Kunden unser intermediäres Angebot vorstellt, trifft man zuerst auf Skepsis. Erst mit der Zeit sind sie bereit zu diesem Schritt.»



Nadja Meier

Leitung Spitex und «TuNs»,
Stellvertretende Zentrumsleitung

3. Entwicklung, Betrieb und Organisation von «TuNs»

3.1 VON STATIONÄR ZU INTERMEDIÄR

- **Sinkende Nachfrage nach Pflegeplätzen**
- **Versorgungsplanungen revidiert**
- **Umnutzung stationären Raums für Entstehung intermediärer Strukturen**

Im Frühjahr 2016, zeitgleich mit dem Spatenstich für das umfassende Bauprojekt des Zentrums Sunnegarte, veröffentlichte die Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich eine vom Schweizerischen Gesundheitsobservatorium (Obsan) durchgeführte Studie mit dem Titel «Statistische Grundlagen zur Pflegeheimplanung 2013–2035, Kanton Zürich».

Die Studie prognostizierte einen moderat steigenden Bedarf an stationären Pflegeplätzen im Kanton Zürich. Aufgrund unterschiedlicher demografischer Strukturen und variierender Nutzung ambulanter Angebote standen die einzelnen Bezirke

vor verschiedenen Herausforderungen: In den Bezirken Andelfingen, Affoltern und Dielsdorf würde sich der Bedarf an Pflegeplätzen bis 2035 im Vergleich zu 2015 mehr als verdoppeln. Im Gegensatz dazu zeigte die Studie, dass die Bezirke Meilen und Hinwil, zu dem auch Bubikon gehört, bereits damals über eine ausreichende Anzahl an Pflegebetten für das Jahr 2035 verfügten. Im Bezirk Hinwil würden laut Prognose im Zieljahr sogar etwa 100 Pflegeplätze zu viel vorhanden sein.

Alternative Szenarien gebildet

Eine Aktualisierung der Studie aus dem Jahr 2021, basierend auf den Daten von 2019, wies für den Bezirk Hinwil bis 2035 sogar eine Überkapazität von bis zu 400 Pflegebetten aus. Die Arbeitsgruppe, die das aktuell gültige Alterskonzept der Gemeinde Bubikon erstellte, passte diese Daten auf ihre Gemeinde an und kam zu dem Schluss, dass der maximale Pflegeplatzbedarf im Jahr 2050 je nach Szenario zwischen 75 und 130 Plätzen liegen würde – eine Zahl, die durch die bestehenden Angebote des Zentrums Sunnegarte und des Vereins Pflegewohnungen Rüti-Bubikon bereits heute abgedeckt werden könnte. Angesichts dieser Prognose, dass

die Nachfrage nach Pflegeplätzen in naher Zukunft wahrscheinlich sinken dürfte, reagierte der Verwaltungsrat und die Zentrumsleitung der Gesellschaft. Verschiedene Szenarien, wie beispielsweise ein Ausbau der Wohngruppe für Menschen mit Demenz, wurden geprüft.

Letztlich entschied man sich für ein Modell, bei dem ein Teil des im Erdgeschoss gelegenen Pflegebereichs für ein intermediäres Angebot genutzt wird. Dafür mitverantwortlich war auch die Beobachtung, dass die Spitex der Zentrum Sunnegarte AG Klientinnen und Klienten betreute, bei denen offenbar wurde, dass die Spitex-Dienste alleine nicht mehr ausreichen – und Angehörige wie Betreute zusätzliche Strukturen und Entlastung benötigten.

Die gesammelten Erkenntnisse aus der Obsan-Studie, dem Konzept, wie die Zentrum Sunnegarte AG darauf reagieren möchte, und dem erkannten Bedarf in der Bevölkerung fanden Eingang in das gleichzeitig im Entstehen begriffene neue Alterskonzept von Bubikon.

Der Weg zur Entwicklung einer Tages- und Nachtstruktur war beschriftet.

ZEITTADEL DER WEG ZU «TUNS»

→ 2006

Gemeindeversammlung lehnt Ausbau des gemeindeeigenen Alterszentrums ab

→ 2009

Volksabstimmung: Ausgliederung Alterszentrum Sunnegarte und Spitex in gemeinnützige Aktiengesellschaft im Eigentum der Gemeinde

→ 2010

Zentrum Sunnegarte AG wird operativ

→ 2014-2022

Architekturwettbewerb, Sanierung und Neubau der gesamten Anlagen, Baubeginn 2016

→ 2018-2023 (Fortsetzung laufend)

Change-Prozess zu mehr Agilität und Kundenzentriertheit im Gesamtunternehmen

→ 2021

Aktualisiertes Alterskonzept der Gemeinde Bubikon – Grundsatz: So lange als möglich in der angestammten Wohnform bleiben, Förderung ambulanter und teilstationärer/intermediärer Angebote; Konzepterarbeitung «TuNs»

→ 2021

Stiftungsrat Age-Stiftung bewilligt Förderprojekt mit einem Beitrag von 150'000 Franken für die Pilotierung und den damit verbundenen betrieblichen Change-Prozess

→ 2022

Gemeinde Bubikon entscheidet eine Anschubfinanzierung für TuNs von 50'000 Franken

→ 2022-2024

Start «TuNs» mit zweijähriger Pilotphase, heute Regelbetrieb

3.2 «TUNS» - KONZEPT UND CHANGE-PROZESS

- **Flexibles Konzept statt starre Planung**
- **Entscheid, innovative Ansätze in der Organisation zu testen**
- **Teil des Change-Prozesses zu mehr Agilität**

Im zweiten Halbjahr 2021 erarbeitete die Zentrum Sunnegarte AG das Betriebskonzept für «TuNs». Am 8. März 2022 nahm das Angebot mit zwei Tagesgästen den Betrieb auf.

Laut dem ursprünglichen Konzept sollten von den 21 Einzelzimmern im Wohnbereich «Hüsliried» drei Pflegezimmer sowie ein Wohnbereich mit Küche, ein direkt angeschlossener Ruheraum und ein Not-

zimmer für intermediäre Angebote genutzt werden. Schon rasch zeigte sich, dass der Bedarf in eine andere Richtung wies – die Tagesstruktur wurde nachgefragt, die freien Pflegezimmer für Nachtstrukturen bzw. für Ferien- und Kurzzeitgäste sollten mehrheitlich frei bleiben. Sie wurden also wieder in den Wohnbereich «Hüsliried» zurück integriert.

Entlang der Nachfrage

Diese kleine Beispiel, das sich leicht vermehren liesse, steht stellvertretend für den Weg, den die Zentrum Sunnegarte AG für den Aufbau des «TuNs»-Angebots gewählt hatte: Anstelle einer starren Planung, bei der für ein definiertes Angebot Nutzende gefunden werden sollten, wurde ein flexibler, rollender Prozess gewählt.

Das Ziel – die Etablierung eines intermediären Angebots – stand fest, doch der Weg dorthin und die Ausgestaltung des effektiven Angebots wurde als lernender Prozess verstanden, bei dem Struktur und Angebot entlang der Nachfrage entwickelt

«Ein Change-Prozess ist nicht einfach. Ich sehe das aber positiv: Es ist eine Entwicklung für die Mitarbeitenden und für uns in der Leitung – eine Herausforderung, aber eine, die ich gerne annehme.»



Reena Abraham
Verantwortliche Wohnbereich Hüsliried und «TuNs»

INTERVIEW

PETER GROSSHOLZ
ZENTRUMSLEITUNG

Wie soll «TuNs» dazu beitragen, die Innovation im Zentrum Sunnegarte zu fördern?

Über die gelebte Flexibilität, wie wir sie im «TuNs» in der Betreuung erleben: Man reagiert auf das, was die Kundinnen und Kunden wollen. Im stationären Setting passiert eher das, was in der Tagesstruktur und Aktivierung geplant ist. Dort richten sich die Bewohnenden nach der Planung – und nicht umgekehrt.

Welche Vision haben Sie für Ihre Institution?

Ich sehe Potential zur Verbesserung insgesamt im Umgang mit Menschen in einer Institution: Es geht doch ums Leben, um den Schluss des Lebens. Unsere Bewohnenden leben bei uns und sollen eine gute Zeit haben. Die Pflege soll dafür sorgen, dass sie keine Schmerzen, keine Sorgen, keine Angst haben. Alles andere sollte auf Lebensqualität, Umsorgung und durchaus auch Genuss ausgerichtet sein. Ich verstehe uns als einen Ort, wo Menschen ihren Lebensabend verbringen und daneben auch noch gepflegt werden – vielleicht geht es einfach um einen Perspektivenwechsel.



werden sollten. Es sollte ein Angebot geschaffen werden, das zwei Ziele vereint: Einerseits die Erfüllung des Auftrags aus dem Alterskonzept, intermediäre Leistungen anzubieten – und andererseits dieses Angebot so zu gestalten, dass es den bestmöglichen Kostendeckungsbeitrag erreichen kann, zumal gerade die ausreichende Finanzierung intermediärer Strukturen viele Anbietende vor Schwierigkeiten stellt.

Entsprechend sind zwei Maximen zu beobachten, wonach die Verantwortlichen handeln:

Intern: Personelle Ressourcen werden entlang der Nachfrage eingesetzt, die Einsätze der Betreuungspersonen erfolgen mehrheitlich im Stundenlohn. Dieses Modell ermöglicht einen effizienten Einsatz der Mitarbeitenden genau entlang der Nutzung des Angebots. Damit wird ein Beitrag an die Finanzierbarkeit des Angebots geleistet – gleichzeitig stellt es hohe Anforderungen bezüglich Flexibilität an die Mitarbeitenden, die dazu auch bereit sein müssen.

Extern: Einen zentralen Aspekt im Konzept stellt die Orientierung am Kundenbedürfnis dar: Also einerseits unkomplizierte und schnelle Aufnahme und Entlassung von Gästen, um pflegenden Angehörigen einen möglichst niederschweligen Zugang zu bieten. Und andererseits eine flexible und individuelle Betreuung, die ohne starre Vorgaben oder strikte Zeitpläne auskommt – oder wie es das Konzept formuliert: «Was gewünscht wird, soll, wenn irgendwie möglich, angeboten werden.» Mit dieser unkomplizierten Haltung sollte den oftmals festzustellenden Vorbehalten pflegender Angehöriger, intermediäre An-

gebote zu nutzen, aktiv entgegengewirkt werden.

Mit ihrem Ansatz verfolgten die Verantwortlichen noch ein übergeordnetes Ziel: Das neue Angebot sollte als Innovationslabor für das Zentrum Sunnegarte dienen, in dem bewusst neue Ansätze in der Zusammenarbeit und Leistungserbringung erprobt werden sollen. Auf diese Weise sollte sich «TuNs» in die umfassende Organisationsentwicklung einfügen, die das Unternehmen im Rahmen des Bezugs der neuen Gebäude gestartet hatte.

Organisationsentwicklung

Diese von 2018 bis 2023 dauernde Initiative sollte durch offenes, lösungsorientiertes Denken und Handeln die Agilität und Flexibilität im Unternehmen fördern, um die Veränderung von einem bisher kleineren, familiären Pflegeheim in eine grössere Institution mit breitem Dienstleistungsangebot zu ermöglichen. Folgerichtig sollte – neben organisatorischen Fragen – die interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammenarbeit gestärkt werden.

Mit einem Abschlussevent im Frühling 2023 wurde das Projekt zwar offiziell abgeschlossen, die Weiterentwicklung des Unternehmens wird aber mit derselben Zielsetzung unter dem Motto «Wir machen's möglich!» vorangetrieben.

Mehr Agilität und Kundenorientierung

Einen besonderen Fokus legt das Programm auf einen Kulturwandel hin zu mehr Agilität und Kundenorientierung.

Im Mittelpunkt steht das Ziel, auf die Anliegen und Bedürfnisse der Bewohnenden einzugehen – also weniger in fixen Uhrzeiten beispielsweise fürs Aufstehen zu denken, sondern den Bewohnenden ihre Individualität zu ermöglichen. Im täglichen Betrieb stellt dies entsprechende Anforderungen an die Flexibilität auf Seiten der Mitarbeitenden. Um diese Flexibilität auch leisten zu können, erhalten sie mehr Kompetenzen, selber aktiv nach Lösungen zu suchen und bei Bedarf auch unkonventionelle Wege zu gehen. Das Unternehmen verspricht sich davon auch eine Attraktivierung des Arbeitsalltags. Entscheidun-

Organisationsentwicklung:

Gesamtziele aus einem Slide für den Abschlussevent im Frühling 2023

Gesamtziele der OE für ZSAG

1. **Spitex und Pflege werden zu gleichwertigen Partnern** in der ZSAG mit der Spitex als Hauptplayer im ambulanten Bereich und der Pflege im stationären Bereich. Bei allen unseren Tätigkeiten steht der Kunde im Zentrum
2. Die Organisation der ZSAG soll so aufgestellt werden, dass das **Wachstum aufgefangen** werden kann
3. **Entlastung von hoch-/überlasteten Mitarbeitern** z.B. durch optimierte Aufgabenaufteilung
4. **Make or buy-Klärung:** Was macht die ZSAG? Was nicht?
5. Definition und Aufbau **interne Prozesse.**

gen sollen nach Möglichkeit vor Ort und situationsbezogen getroffen werden, um schnelle und pragmatische Lösungen zu ermöglichen.

Einen Kulturwandel zu initiieren und erfolgreich zu etablieren ist anspruchsvoll. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte des Unternehmens wurden in verschiedenen Formaten dazu eingeladen, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Eine Wertegruppe wurde gegründet, um die Unternehmenswerte zu definieren und herauszufinden, was nötig ist, um Freude an der Arbeit zu haben. Teams entwickelten umsetzbare Massnahmen, wie die Schaffung eines Mitarbeitenden-Pools, der Engpässe auffängt, ohne die Schichtzeiten zu verlängern. Für diesen Pool werden sowohl interne Mitarbeitende mit tiefen Pensen als auch externe Fachkräfte rekrutiert.

«Es geht darum, die Kundenorientierung in den Vordergrund zu rücken. Ich rege an, darüber nachzudenken, ob alle Bewohnenden wirklich um eine definierte Uhrzeit aufstehen wollen – oder lieber dann, wann sie es wollen.»



Christoph Kaufmann
Präsident des Verwaltungsrats

Im Jahr 2023 testete eine Wohngruppe ein alternatives Organisationsmodell, das Anfang 2024 fest eingeführt wurde. In einem partizipativen Prozess wurden Arbeitsabläufe neu gestaltet, sodass mehr durchgehende Dienste (z.B. von 07:00 bis 16:00 Uhr oder von 13:00 bis 22:00 Uhr) angeboten werden können. Dies ermöglicht am Nachmittag mehr Betreuungszeit für die Bewohnenden und entlastet gleichzeitig die Mitarbeitenden. Durch die Aufteilung der Abteilung in zwei Organisationsbereiche konnten die Arbeitswege verkürzt und die Betreuungszeiten verlängert werden.

Kompensation knapper Ressourcen

Die Zentrum Sunnegarte AG fördert zudem den abteilungsübergreifenden Einsatz ihrer Mitarbeitenden. Ziel ist es, die Kompetenzen der Mitarbeitenden flexibel zu nutzen, um deren Arbeit abwechslungsreicher zu gestalten, gleichzeitig gute Dienstleistungen für die Bewohnenden zu bieten – und letztlich auch, um knappe personelle Ressourcen zu kompensieren.

Beispielsweise wird damit experimentiert, diplomiertes Pflegepersonal als «Flying Nurses» abteilungsübergreifend einzusetzen. Die gewünschte Durchlässigkeit zeigt sich auch darin, dass Fachkräfte für Wundberatung und Diabetes sowohl im stationären als auch im Spitex-Bereich tätig sind, wodurch Brücken zwischen verschiedenen Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens geschlagen werden.

Selbständiges Handeln fördern

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus dem Austausch mit den Teams war das Bedürfnis nach klaren, auf die Betriebsgrösse angepassten Strukturen und einfachen Arbeitsabläufen. Selbständiges Handeln wird gefördert, sodass Entschei-

dungen vor Ort getroffen werden können, ohne auf formale Prozesse warten zu müssen. So wurde es beispielsweise möglich, Notfalleintritte innerhalb einer Stunde – sogar mitten in der Nacht – durch die Nachtwache durchzuführen. Auch konnten besondere Wünsche wie die Teilnahme einer bettlägerigen Bewohnerin an einem wichtigen Geburtstag oder die palliative Begleitung einer Bewohnerin, die zu Hause sterben wollte, erfüllt werden.

Im Rahmen des Change-Prozesses wurde ab Ende 2022 auch eine Mitarbeitenden-App in Betrieb genommen. Mittlerweile nutzen alle die App, bis hin zum Verwaltungsrat. Zum einen als Kommunikations- und Info-Tool innerhalb der Abteilungen, wie auch für den gesamten Betrieb und als Ablageplattform von wichtigen Work-Flows und Dokumentationen.

Und wie sehen die Mitarbeitenden den Change-Prozess?

In Gesprächen mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen zeigt sich, dass die Weiterentwicklung hin zu mehr Agilität sowie verschiedene organisatorischen Anpassungen in Richtung geteilter Verant-

wortung und Arbeitszeiten zwar geschätzt wird, die Bearbeitung dieser Aufgaben im Rahmen der Organisationsentwicklung aber als zusätzliche Belastung neben dem Alltagsgeschäft und der generellen Bewältigung des Wachstums der Organisation gesehen wird. «Es kam alles auf einmal, so viele Ideen, Projekte», erzählt jemand aus der Belegschaft. «Wir sind manchmal kaum mit unserer angestammten Arbeit nachgekommen». Allerdings habe man sich mit der Zeit gefunden und gemeinsam die Grenzen erkennen können, was möglich sei und was nicht. Die Qualität des Informationsflusses wird unterschiedlich beurteilt, teilweise sei er proaktiv gewesen, teilweise habe man nachfragen müssen.

Als positiv wird die Entwicklung hin zu mehr Entscheidungskompetenzen verstanden – wenn auch darauf hingewiesen wird, dass dadurch die Verantwortung steige, die man selber übernehmen müsse. Gerade in der Pflege gebe es regulatorische Strukturen, die Absprachen notwendig machten, die sich nicht ändern liessen.

Reibungslos verläuft ein Change-Prozess nicht, über die Zeit waren verschiedene Wechsel in Kaderpositionen zu verzeichnen. Die Akzeptanz der Massnahmen ist nicht entlang bestimmten Kategorien von Mitarbeitenden zu verorten – die einen bekunden etwas mehr Mühe damit, andere wiederum nehmen den Kulturwandel positiv auf. Aus eigener Perspektive seien manchmal nicht alle Ziele auf diese Weise erreicht worden, wie sie vorgestellt wurden. Die insgesamt als gestiegen wahrgenommene Arbeitsbelastung und die nicht nur auf die Zentrum Sunnegarte AG beschränkten Veränderungen der Ansprüche an die Mitarbeitenden werden als Herausforderung gesehen.

«Unsere Kultur ist auf einem gutem Level. Weit weg von Katastrophe. Im Altbau war es familiär, nahe. Das ist es heute logischerweise nicht mehr, wir sind grösser, da gibt es neue Anforderungen.»

3.3 PROJEKTKOSTEN UND FINANZIERUNG

- **Ökonomischen Nutzen für Gemeinde und Entlastung für pflegende Angehörige verbinden**
- **Anschubfinanzierung seitens Gemeinde und Age-Stiftung**

Andererseits verfolgte die Gemeinde das Ziel, ihre finanziellen Verpflichtungen zu reduzieren. Laut Modellrechnungen des im Jahr 2021 verabschiedeten Alterskonzepts von Bubikon sinken die von der Gemeinde getragenen Kosten um etwa 5'000 Franken pro Monat für jede Person, die Ergänzungsleistungen bezieht und nicht stationär gepflegt wird.

Die Entstehung von «TuNs» ist das Ergebnis zweier Entwicklungsstränge.

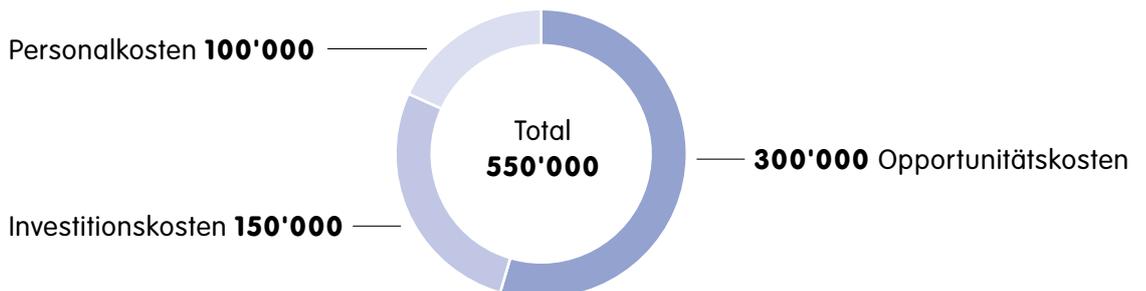
Ein erster ist die Tatsache, dass sowohl die Gemeinde als auch die Bevölkerung Interesse daran hatten, einen intermediären Bereich zwischen rein ambulanten und rein stationären Angeboten zu schaffen. Dieses Angebot sollte es der Bevölkerung ermöglichen, so lange wie möglich in ihrer gewohnten Umgebung zu bleiben und gleichzeitig pflegende Angehörige zu entlasten – einerseits.

Alternative Nutzung

Ein zweiter Entwicklungsstrang ist die Realisierung des Neubaus. Die Zentrum Sunnegarte AG stellte gegen Ende des Bauprozesses fest, dass sie wahrscheinlich über zu viele Pflegezimmer verfügt. Sie suchte nach Ideen für alternative Nutzungen für einen Teil ihrer Räumlichkeiten – und fand diese in der Etablierung des gewünschten intermediären Angebots. Über die Spitex-Tätigkeit in der Gemeinde

Projektkosten

Kalkulation für Pilotphase von zwei Jahren – Stand Juli 2021 (CHF)



war zwar erkennbar, in welchen Fällen pflegende Angehörige eine Entlastung benötigen, bevor es zu kritischen Situationen kommen kann. Zum Zeitpunkt der Entscheidung, das Angebot zu starten, war allerdings noch unklar, wie es angenommen würde.

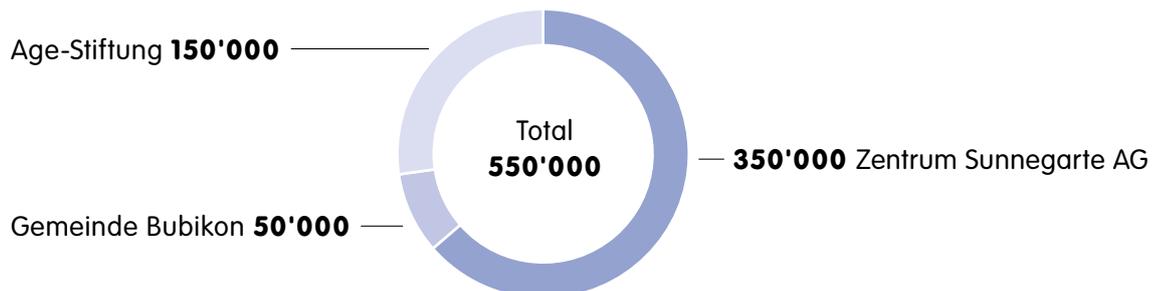
Projektfinanzierung

Für die zweijährige Pilotphase rechnete die Zentrum Sunnegarte AG mit Kosten von 550'000 Franken. Davon entfielen 300'000 Franken auf Opportunitätskosten, die sich aus der Umwidmung von drei Pflegeplätzen in intermediäre Strukturen ergeben, also der Differenz zwischen dem entgangenen Ertrag im Betrieb der Zimmer als Pflegeplätze und dem Ertrag bzw. Verlust aus der Nutzung als intermediäre Strukturen. Rund 50'000 Franken pro Jahr, insgesamt also 100'000 Franken, wurden für die Personalkosten eingesetzt. Die einmaligen Investitionskosten für Infrastruktur – inklusive Einführung einer Mitarbeitenden-App – veranschlagte die Zentrum Sunnegarte AG mit rund 150'000 Franken.

An der Anschubfinanzierung für «TuNs» beteiligten sich die Gemeinde Bubikon mit 50'000 Franken und die Age-Stiftung mit 150'000 Franken. Die verbleibenden 350'000 Franken sollte die Zentrum Sunnegarte AG durch Einnahmen aus dem Betrieb von «TuNs» und Eigenmittel decken. Indem die Institution im Verlauf des Projekts die ursprünglich für «TuNs» geplanten drei Pflegezimmer wieder in die stationäre Abteilung integrierte, haben sich die anfallenden Opportunitätskosten reduziert.

Projektfinanzierung

Kalkulation für Pilotphase von zwei Jahren – Stand Juli 2021 (CHF)



3.4 DIE ORGANISATION DER «TUNS» - ABTEILUNG

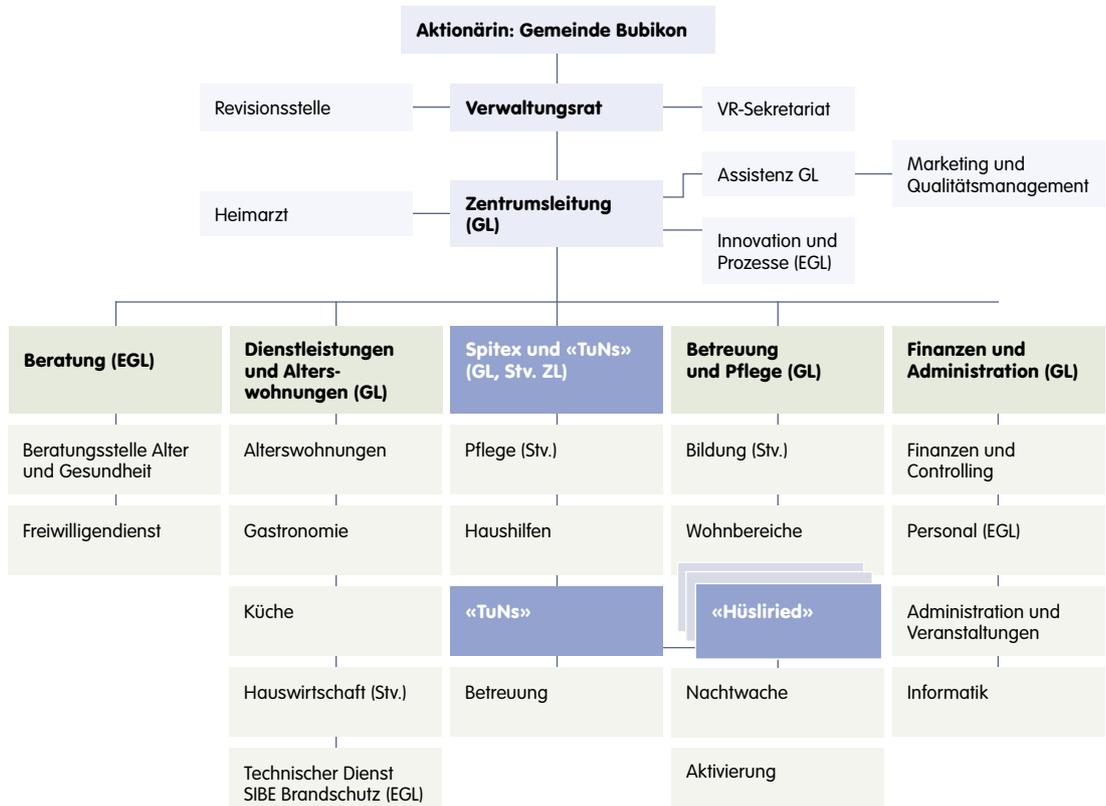
- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit von Betreuung und Pflege**
- **Voraussetzung: Flexibel einsetzbare Betreuungspersonen**
- **Viel Autonomie in Gestaltung Arbeitsalltag und Betreuung**

der organisatorischen Zuordnung wider: Die Abteilung gehört zum Bereich Spitex und wird inhaltlich von der Spitex-Leitung geführt, die zugleich Teil der Geschäftsleitung und stellvertretende Zentrumsleitung ist. Die operative und personelle Führung von «TuNs» obliegt jedoch der Leitung der Wohngruppe, in deren Räumlichkeiten das Angebot angesiedelt ist.

Als intermediäres Angebot ist «TuNs» zwischen ambulant und stationär angesiedelt. Diese Position spiegelt sich auch in

Diese Lösung nutzt Synergien aus beiden Bereichen: Der Spitex-Bereich bringt ein ambulantes Dienstleistungsverständnis und das bereits bestehende Vertrauensverhältnis zwischen Angehörigen, Gästen

Organigramm Zentrum Sunnegarte AG
Stand: 1.1.2024



GL Geschäftsleitung
EGL erweiterte Geschäftsleitung

und Institution ein, während der stationäre Bereich tiefgehende Pflegekompetenz, auch im dementiellen Kontext, beisteuert.

Diese interprofessionelle Zusammenarbeit hat sich bewährt, da der Austausch zwischen beiden Bereichen bewusst niederschwellig und unbürokratisch gestaltet ist. Dadurch sind die Wege zwischen Tagesbetreuung und Pflege wie gewünscht kurz und effizient.

Integrierter Teil

Wenn «TuNs» Pflege-Knowhow oder -leistungen benötigt, werden diese unkompliziert von den Pflegenden der Wohngruppe erbracht. Die Mitarbeitenden der Wohngruppe und von «TuNs» schildern übereinstimmend eine unkomplizierte Zusammenarbeit. Einzig in Zeiten hoher Belastung der Pflege – beispielsweise wenn aufgrund unterschiedlicher Dienste nur wenige Pflegepersonen anwesend sind oder in Spitzenzeiten mit Medikamentengaben oder Essen – könne es kurzfristig

etwas eng werden, man habe es bislang aber jedes Mal geschafft, alles unter einen Hut zu bringen.

Das «TuNs»-Team ist als ein integrierter intermediärer Betreuungsteil der stationären Wohngruppe zu verstehen, der sich hauptsächlich um die Betreuung von Tagesgästen kümmert – aber nicht nur: Denn gleichzeitig unterstützt «TuNs» die Pflegenden auf der Wohngruppe, indem das Team Bewohnende in ihre Betreuung und Aktivierung übernimmt, um die Pflegenden zu entlasten, wenn deren Ressourcen für Betreuungsaufgaben auf ihrer Abteilung knapp seien – dies klappe auch bei spontanen Anfragen gut, von den Pflegenden hervorgehoben wird die hohe Flexibilität der Betreuungspersonen. Das «TuNs»-Team sei tagsüber eine grosse Hilfe, gerade auch bei weglaufgefährdeten Bewohnenden der Wohngruppe biete «TuNs» wichtige Entlastung.

Noch nicht optimal sei gemäss den Verantwortlichen die Integration des «TuNs»-

MITARBEITENDE «TUNS»

Qualifikation, Pensum

Alter	Ausbildung	Beginn	Pensum Stundenbasis	Pensum fix
38	Fachperson Betreuung (FaBe)	2021	20%	
55	Krankenpflegende FA SRK	2022		40%
65 ¹	Sozialarbeitende	2022	10%	
68 ²	Pflegehelfende SRK	2022	20%	
58	Pflegehelfende SRK	2022	10%	20% ³
60	Pflegehelfende SRK	2023	20%	
55	Medizinische Praxisassistentin (MPA)	2024	5%	

^{1,2} pensioniert

³ Fixpensum ab 1.10.2024

Team in den grösseren Kontext des Zentrums, aber daran werde aktiv gearbeitet.

Bunt gemischtes Team

Bei der Personalauswahl für das neue Angebot entschieden sich die Verantwortlichen bewusst für Quereinsteigende. Dabei lag der Fokus auf Menschen mit hoher Empathie, die in der Lage sind, die geforderten Betreuungsleistungen zu erbringen – und gewillt sind in kleinen Pensen stundenweise zu arbeiten.

Aufgrund des Fachkräftemangels standen Fachpersonen im Bereich Betreuung nicht im Zentrum der Rekrutierung, zumal auch wegen der angebotenen tiefen Pensen im Stundenlohn.

Entstanden ist ein bunt gemischtes Team aus pensionierten Pflegefachper-

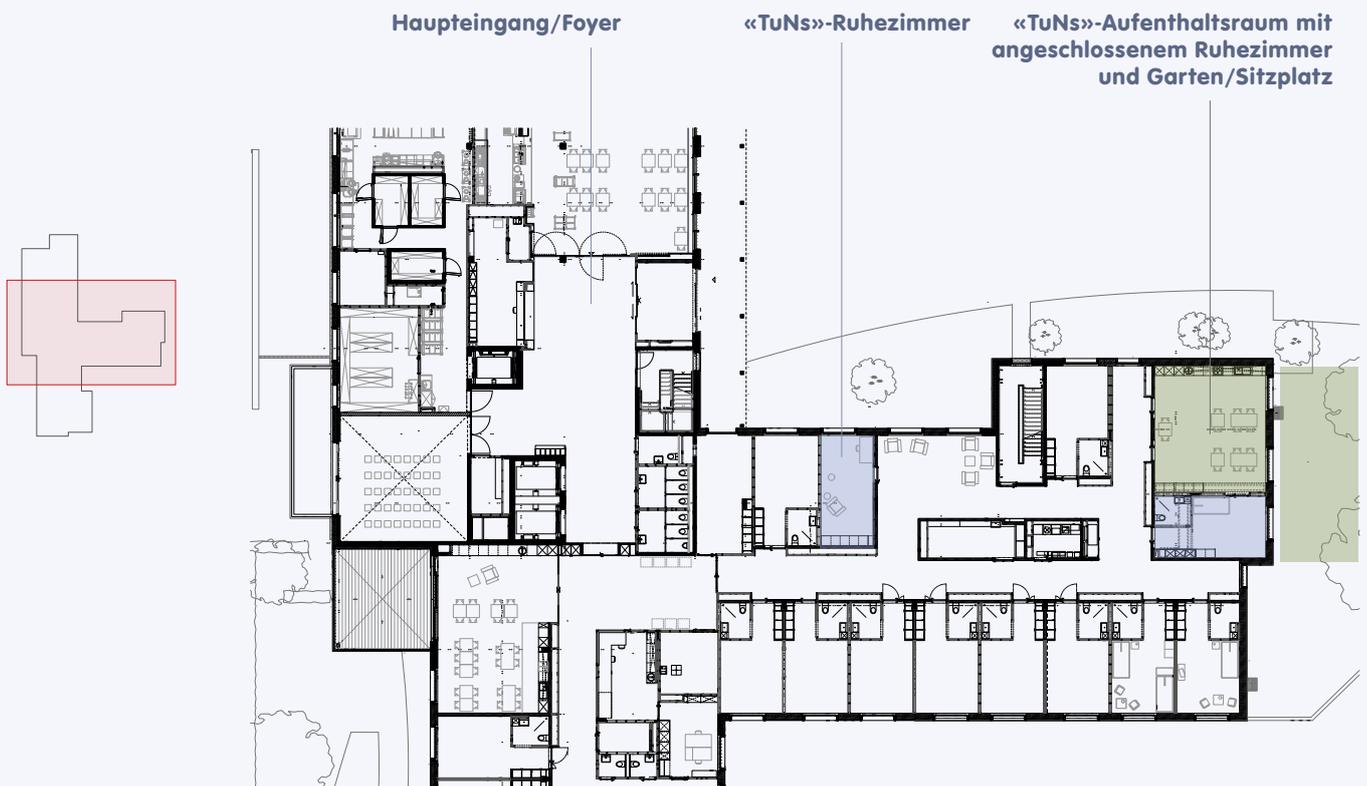
sonen, Sozialarbeitenden, Betreuungspersonal aus der Kinderpflege, Spitex-Haushaltshilfen und Pflegehelfenden mit SRK-Zertifikat. Gestartet ist «TuNs» mit zwei Mitarbeitenden, heute besteht das Team aus sieben Personen.

Wissenslücken bei Mitarbeitenden

Schon bald zeigte sich im Betrieb, dass ein Grossteil der Tagesgäste an Demenz leidet und die fachlichen Kompetenzen der «TuNs»-Mitarbeitenden für deren Betreuung nicht ausreichend waren. Als Massnahme wurden interne und externe Weiterbildungen organisiert.

Die Verantwortlichen sind sich dessen bewusst, dass sie diesem Aspekt bei der Personalsuche zu wenig Bedeutung beigemessen haben. Heute bestehen für alle

«TuNs»: Direkt beim Haupteingang des Zentrums
Einfach erreichbar



«TuNs»-Mitarbeitenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich.

In der Teamkollaboration wurde ein Ansatz der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit mit viel organisatorischer Freiheit gewählt. Die Idee dahinter war, den Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihre eigenen Lebenskompetenzen in die Betreuung einzubringen, um kreativ auf die individuellen Wünsche der Tagesgäste einzugehen.

Gleichzeitig erhielten sie hohe Flexibilität in der Ausgestaltung ihrer Arbeitspläne, um im Gegenzug auch die Bereitschaft für kurzfristige Einsätze hoch zu halten – was sich bewährt hat: Wenn es darum geht, für einen Klientin oder einen Klienten ein ausserhalb der üblichen Betriebszeiten gelegenes Setting spontan möglich

zu machen, wird eine Anfrage im Chat der Mitarbeitenden-App gestellt, in den allermeisten Fällen findet sich ein Teammitglied, das einspringen kann.

Zwischen März und Mai 2023 evaluierte die terzStiftung neben der im Sunnegarte üblichen periodischen Zufriedenheitsbefragung von allen Stakeholdern auch das «TuNs»-Angebot. Mitarbeitende, Tagesgäste und Angehörige sind zufrieden. Besonders hervorgehoben wurden Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit, alle fühlten sich im Angebot sehr gut aufgehoben. Aufgrund der noch geringen Anzahl von fünf Tagesgästen/Angehörigen, die überhaupt befragt werden konnten, ist die Evaluation eher als Momentaufnahme zu verstehen. Gleichwohl bleibt das Ergebnis positiv.

Impressionen «TuNs»

Aufenthaltsraum, Ruhezimmer, Garten/Sitzplatz



3.5 GELEBTER ALLTAG IM «TUNS» - ANGEBOT

- **Hauptzuweisungen aus Spitex**
- **Aktuell viele Menschen mit dementiellen Erkrankungen**
- **Niederschwellige Erreichbarkeit, Fahrdienst nicht nachgefragt, Freiwillige selten im Einsatz**

Das Projekt «TuNs» startete 2022 mit zwei Mitarbeitenden und zwei betreuten Personen an zwei Tagen pro Woche. Inzwischen ist das Angebot an drei Wochentagen regulär geöffnet, und es wird geprüft, ob zusätzliche Öffnungstage eingeführt werden sollen. Mindestens eine pflegende Angehörige hat bereits Interesse an weiteren Tagen angemeldet.

Die Hauptzuweisungen kommen erwartungsgemäss von der Spitex, jedoch haben auch einige Angehörige über Empfehlungen von Partnerorganisationen im Altersbereich den Weg zu «TuNs» gefunden. Die Klientinnen und Klienten sind nicht an feste Öffnungszeiten gebunden, in der Regel dauert ein Aufenthalt von

08.00 bis 16.00 Uhr. Da keine fixen Ein- und Austrittszeiten bestehen, gibt es keinen Zeitdruck, pünktlich zu sein. Die meisten Tagesgäste treffen zwischen 08.00 und 09.30 Uhr ein. Obwohl ein Fahrdienst von Tür zur Tür angeboten wird, der auch Teil des Gemeindeauftrags an die Zentrum Sunnegarte AG ist, ist die Nachfrage danach äusserst gering. Bei dieser Feststellung kann es sich aber auch um eine Momentaufnahme handeln, denn zurzeit kommen die meisten Tagesgäste aus Bubikon selber oder den benachbarten Dürnten und Rüti. Zudem sind jene pflegenden Angehörigen, die dafür das Auto nutzen, noch in der Lage, die Transporte selber zu übernehmen. Mit steigender Resonanz und Nutzenden allenfalls auch aus geographisch etwas weiter entfernten Gemeinden dürfte die Nachfrage nach einem Fahrdienst steigen, dies zeigen auch Erfahrungen anderer Betreibenden intermediärer Strukturen. Die Grundlagen für einen Fahrdienst sind bereits geschaffen, das Fahrzeug beschafft.

Die Räumlichkeiten von «TuNs» befinden sich im Erdgeschoss des Hauptgebäudes, nahe beim am Haupteingang, wo-



Flexibilität: Keine fixen Zeiten, individuelle Betreuung.

durch lange Gehwege vermieden werden. Angehörige dürfen direkt bis vor das Haus fahren.

Integration in Hausaktivitäten

Der Schwerpunkt der Betreuungsarbeit liegt darauf, die Grob- und Feinmotorik zu erhalten oder zu verbessern, die Konzentrationsfähigkeit zu fördern und positive Erlebnisse in der Gemeinschaft zu schaffen. Dazu stehen körperliche Aktivitäten, kulinarische Angebote und kreative Tätigkeiten auf dem Programm. Je nach individuellen Fähigkeiten werden die Tagesgäste auch in Aktivitäten anderer Abteilungen integriert.

Körperliche Betätigung

- Spazieren im Freien und im Haus
- Turnen in der Tagesstruktur oder mit der Turngruppe der Aktivierung
- Besuch des hauseigenen Fitnessraums, wo auch ein validiertes Trainingssystem für kognitiv-motorisches Training zur Verfügung steht
- Ballspiele, Tanzen und Sitztanzen

Kulinarisches und Gemütliches

- Kochen und Backen
- Kafichränzli
- Musik machen und hören
- Gemeinsames Lesen von Zeitungen



Aktivitäten: Betreuung in der Tagesstruktur.

NUTZENDENSTATISTIK

Frühling 2022 bis Sommer 2024

Nutzende

Hauptzuweisung	Spitex
Durchschnittsalter	83 Jahre
jüngste Person	70 Jahre
älteste Person	93 Jahre
Pflegestufen	3, 5 und 6

2022	7
2023	14
2024	15

Diagnosen: Demenzielle Entwicklung, Multiple Sklerose



Nutzung

2022	257 Tage
2023	393 Tage
2024 (bis Juli)	402 Tage
2024 (Prognose Jahr)	990 Tage

Person mit meisten Nutzungstagen/Jahr **96**

Person mit wenigsten Nutzungstagen/Jahr **1**



NACHERZÄHLT
ANGEHÖRIGER
 JG. 1943



«Vor vier Jahren hat bei meiner Frau die Demenz begonnen. Sie kam schleichend, mit der Zeit ging immer mehr verloren. Zwei Mal in der Woche kommt bei uns zuhause die Spitex vorbei und hilft bei der Körperpflege meiner Frau, einmal – und da bin ich auch froh – auch die Haushaltshilfe, damit ich nicht alles selber machen muss. Zu «TuNs» bin ich über einen Schnuppertag gekommen. Ich sah da Fälle, die haben mich wirklich erschreckt. Ich dachte mir: Was kommt da auf mich zu! Dann wollte ich eine Weile nichts mehr damit zu tun haben. Aber die Spitexleitung kam auf mich zu, ob ich nicht doch vielleicht etwas Entlastung bräuchte. Ich habe meine Frau zuerst einen halben Tag gebracht. Dann wurde es ein Tag, heute sind es zwei pro Woche. Ich bin schaurig froh um das Angebot, ich habe ja auch so noch viel zu tun mit dem Haus und dem Garten – aber jetzt kann ich mich auch einfach einmal hinsetzen und sein. Zwischendurch hatte ich eine Operation im Spital. Meine Frau konnte hier bleiben, fünf Tage lang, das ging völlig problemlos, es hat ihr gut gefallen. Klar merke ich das alles im Portemonnaie, ich kann mir aber auch ausrechnen, was das alles kostet, ich hatte früher selber mal ein Geschäft. Ich bin froh um die Unterstützung, welche die Gemeinde und die Krankenkasse bezahlen, ich muss schon schauen, dass wir nicht nur Cervelat essen. Schön ist, dass sich hier im Dorf alle kennen – die Pflegenden und die Gäste, das gibt Nähe.»

Kreatives

- Gesellschaftsspiele und individuelle Spiele wie Puzzle
- Handwerken und Gestalten
- Ausflüge bspw. ins nahegelegene Gartencenter oder Teilnahme an Ausflügen anderer Abteilungen

Heute besteht die Mehrheit der Nutzenden des «TuNs»-Angebots aus Menschen mit Demenz im mittleren Stadium. Diese Entwicklung war von den Verantwortlichen nicht intendiert, aber offenbar herrscht in Bubikon in diesem Bereich heute der grösste Bedarf nach Tagesstrukturen.

Eine mögliche Erklärung für den Status Quo liefert die Spitex-Leitung: Bei leichterer Ausprägung der Erkrankung nutzen Angehörige zunächst niederschwellige Angebote wie Aktivierungs- und Gesprächsgruppen, um zeitliche Freiräume für sich zu schaffen. Wenn die Betreuung zuhause schwieriger würde und der Krankheitsverlauf die Teilnahme an den Gruppenangeboten verunmögliche, würde das «TuNs»-Angebot die passgenaue Fortsetzung der Entlastung darstellen.

Nur wenig Freiwilligenarbeit

Ursprünglich war geplant, Freiwillige in die Tagesbetreuung zu integrieren. Von dieser Idee nahmen die Betreibenden rasch Abstand, auch wegen der Krankheitsbilder der Tagesgäste.

Bei Ausflügen werden Freiwillige zwar bei Bedarf angefragt, regelmässige Betreuungsleistungen wären Freiwilligen allerdings nicht zuzumuten, da ganz gezielt nicht bezahlte Arbeit mit Freiwilligenarbeit ersetzt werden sollte – ein paralleler Betrieb hätte nach Ansicht der Verantwortlichen falsche Signale ausgesendet.

3.6 WIRTSCHAFTLICHKEIT UND WACHSTUM

- **Nähe zu Spitex vereinfacht Neukundenansprache**
- **Sozioökonomische Struktur unterstützt Zahlungsbereitschaft**
- **Nachfrage steigt, Angebot 2024 selbsttragend**

Das Angebot «TuNs» findet in der Gemeinde Bubikon zunehmenden Anklang, die Nachfrage wächst stetig. Während die Tagesstruktur kontinuierlich genutzt wird, ist die Nachfrage nach Nachtstrukturen bisher gering. Seit dem Start 2022 gab es lediglich 13 Übernachtungen, meist in Notfällen. Die Verantwortlichen sehen in der Inanspruchnahme eines Nachtangebots grössere Hürden als bei einem Tagesangebot. Wenn das dafür notwendige Vertrauen in der Beziehung zwischen Institution und Angehörigen aufgebaut ist, halten sie die Nutzung von Nachtangeboten für wahrscheinlicher.

Nähe zur Spitex entscheidend

Was das Wachstum der Betreuungstage anbelangt, sind die Verantwortlichen der Überzeugung, dass ein zentraler Erfolgsfaktor die Nähe zur Spitex ist: Auf diese Weise bildet «TuNs» für die Nutzenenden ein ergänzendes Spitex-Angebot, das zum Zug kommt, wenn die pflegerischen Spitexleistungen durch Betreuungszeit ergänzt zu werden haben. Weil bereits eine Vertrauensbasis besteht und Beziehungsarbeit geleistet wurde, sinken die Hemmnisse, das Entlastungsangebot in Anspruch zu nehmen. Und tatsächlich sind es, wie die Erkenntnisse der Untersuchung im Age-Dossier 2022 «Nicht daheim, nicht allein: Potenziale und Grenzen von Alterstagesstätten» zeigen, nachgerade soziale und psychologische Widerstände, welche pflegende Angehörige davon abhalten, die Angebote von Tagesstätten zu nutzen.

Die Nähe zur Spitex wirkt aber nicht nur in sozialer Weise, sondern auch in wirtschaftlicher, weil dadurch die intermediäre Struktur bereits bekannten Kunden als Ergänzung angeboten werden kann – was



Aktivitäten: Betreuung in der Tagesstruktur.



letztlich die Akquise neuer Tagesgäste einfacher und kostengünstiger macht, als sie mit klassischer Kommunikationsarbeit und Werbung von sich zu überzeugen.

Nachfrage steigt erheblich

Ein Selbstläufer wird die intermediäre Struktur auch durch die Nähe zur Spitex nicht, wie die Verantwortlichen berichten. Tatsächlich sei eine intensive Beziehungs- und Überzeugungsarbeit auf individueller Basis notwendig, bis pflegende Angehörige einen ersten Schritt zur Nutzung des Angebots machen – manchmal in Form eines halben Tages pro Woche. Die bisher gemachten Erfahrungen zeigen indessen, dass dann bald eine Ausweitung auf mehr Betreuungstage folgt.

Das Vorgehen in Bubikon zahlt sich aus, wie die Zahlen belegen:

Jahr	Betreuungstage	Veränderung
2022	257	
2023	393	+ 53%
2024	990 (Prognose)	+ 252%

Insbesondere das Wachstum von 2023 auf 2024 ist beachtlich und zeugt davon, dass es der Zentrum Sunnegarte AG gelingt, das Angebot über die Spitex sowohl potentiellen Nutzenden bekannt zu machen, sie zur Nutzung zu motivieren – und die pflegenden Angehörigen mit der Leistung im «TuNs» zu überzeugen, sodass diese das Angebot weiter nutzen.

Tragbarkeit der Kosten

Ein Tagesaufenthalt im «TuNs» kostet die pflegenden Angehörigen 120 Franken. Dabei handelt es sich um die Kosten für Betreuung und Hotellerie, diese müssen von den Angehörigen selbst getragen wer-

INTERVIEW
ANGEHÖRIGE
JG. 1957

Ihr Mann hat die Diagnose Alzheimer. Wie sind Sie zu «TuNs» gekommen?

Mein Mann konnte wegen des Krankheitsfortschritts nicht mehr zum Gipfeltreffen der Alzheimervereinigung. Die Verantwortliche hat mich auf den Sunnegarte verwiesen – am Freitag hat sie ein Mail gemacht, ich habe am Montag angerufen, das Zentrum wusste schon von mir und hat mich eingeladen.

Wie nutzen Sie und Ihr Mann das Angebot?

Ich habe mit zwei halben und einem ganzen Tag angefangen, heute sind es drei ganze Tage. Ich kann so zuhause unbelastet werken, das tut mir gut.

Wie schätzen Sie die Kosten von 120 Franken pro Tag ein?

Ich finde das in Ordnung. Mein Mann braucht durchgehend eine Eins-zu-Eins-Betreuung. Das kann ich ihm zuhause gar nicht bieten. Für uns ist der Preistragbar und gut investiertes Geld.



den. Während des Aufenthalts erbrachte Pflegeleistungen werden von der Krankenkasse und im Rahmen der Restkostenfinanzierung von der öffentlichen Hand übernommen. Reichen die eigenen Mittel nicht aus, um die Kosten der Betreuung und Hotellerie zu decken, kann ein Gesuch um Ergänzungsleistungen gestellt werden – soweit der Mechanismus.

Sozioökonomische Struktur der Gemeinde

Bemerkenswert an Bubikon ist indessen die Beobachtung, dass die aktuellen Nutzenden die anfallenden Kosten zwar als substantiell bezeichnen, das Angebot aber als gut investiertes Geld betrachten, da die Dienstleistung eine positive Wirkung auf sie und ihre Angehörigen hat. Diese Beob-

achtung steht im Gegensatz zu bisherigen Erkenntnissen mit anderen Tagesstätten, die mit einer eher tiefen Zahlungsbereitschaft konfrontiert sind.

Oftmals stellen die Kosten für die Dienstleistung – neben den sozialen und psychologischen Hemmnissen – einen zweiten wichtigen Faktor dar, dass intermediäre Strukturen nicht genutzt werden. Diskussionen über die Höhe und Notwendigkeit von Subventionierungen durch die öffentliche Hand prägen die öffentliche Debatte.

In Bubikon indessen wächst das Angebot, und die bisherigen Kunden sind bereit, die Selbstkosten von 120 Franken pro Tag zu tragen. Ein Schlüssel zur Erklärung der besonderen Situation in Bubikon

BETRIEBSRECHNUNG «TUNS»

Vollkosten

	2022	2023	Prognose 2024
Personentage	257	393	990 ¹
Einnahmen Kundenbeitrag	30'835	47'205	118'842
Einnahmen KLV ²	52'097	79'754	200'788
Total Einnahmen	82'932	126'959	319'630
Personalkosten Betreuung ³	-37'250	-76'370	-113'670
Personalkosten Pflege ⁴	-40'691	-62'293	-156'827
Total Personalkosten	-77'941	-138'663	-270'497
Medizinischer Bedarf	-1'679	-2'571	-6'473
Lebensmittel	-4'111	-6'294	-15'916
Mieten und Leasing	-9'099	-9'399	-9'698
übriger Aufwand	-310	-474	-1'194
Total Sachkosten	-15'200	-18'738	-33'281
Ertrag	-10'209	-30'442	15'851

¹ geschätzt (Stand September 2024)

² Krankenpflege-Leistungsverordnung, Abrechnung über die obligatorische Krankenpflegeversicherung

³ gemäss Personaleinsatz Teams «TuNs»

⁴ gemäss Personalkosten/Pflegeminute Gesamtbetrieb

dürfte in der sozioökonomischen Struktur der Gemeinde liegen: In Bubikon bezogen 2022 (aktuellste zur Verfügung stehende Daten) 5.6 Prozent der über 65 Jahre alten Einwohnenden Ergänzungsleistungen – während im gesamten Kanton Zürich die Quote bei 11.5 Prozent lag, mithin fast doppelt so hoch.¹ Offensichtlich gibt es in der Gemeinde eine ausreichend grosse Anzahl älterer Menschen, die zumindest so gut situiert sind, dass sie das Angebot finanziell wahrnehmen können. Für Härtefälle hat die Zentrum Sunnegarte AG einen Solidaritätsfonds eingerichtet – dieser wird jedoch kaum beansprucht.

und Betreuungsschlüssel eine finanzielle Herausforderung darstellt, wenn nicht Pflegeleistungen erbracht und verrechnet werden können – und auch diese variieren entlang dem Pflegebedarf der Nutzenden, genau wie deren Anzahl und somit die Auslastung.

Nachfrage wächst kontinuierlich

Mit Stand September rechnen die Verantwortlichen mit fast 1'000 Betreuungstagen im «TuNs» für 2024. Eine indikative Vollkostenrechnung zeigt, dass das Angebot mit dieser Auslastung selbsttragend ist, möglicherweise sogar profitabel.

Allerdings, und das zeigt die Modellrechnung ebenfalls, ist das Angebot nur aufgrund der über die obligatorische Krankenpflegeversicherung verrechneten Pflegeleistungen ausgeglichen finanziert. Die Einnahmen aus den Beiträgen der Nutzenden decken ungefähr die Personalkosten für die Betreuung, die darüber hinaus anfallenden Kosten für Verpflegung, Räumlichkeiten und medizinischen Bedarf würden ungedeckt bleiben.

Es zeigt sich also, dass der Betrieb einer Tagesstätte auch in einem integrierten Betrieb, mit optimierter Kundenansprache über die hauseigene Spitex, mit hoher Zahlungsbereitschaft der Angehörigen sowie hochflexiblem Personalmix

¹ vgl. <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gemeinden/gemeindeportraet.html>

4. Intermediäre Angebote: Unwägbarkeiten und Variablen im Betrieb

Das Age-Dossier 2022 zu intermediären Strukturen rechnet damit, dass rund drei bis fünf Jahre notwendig sind, bis sich eine Tagesstätte etabliert hat. In dieser Phase brauche es genug Ressourcen für eine stetige Kommunikations-, Fundraising- und Netzwerkarbeit. Der Zentrum Sunnegarte AG ist es gelungen, ihr Angebot im dritten Betriebsjahr – zumindest unter den heute gegebenen Umständen – selbsttragend zu gestalten.

Mit der Einführung von «TuNs» hat die Zentrum Sunnegarte AG für die Gemeinde Bubikon eine Angebotslücke geschlossen. Die steigenden Nutzendenzahlen und die hohe Akzeptanz bei den Angehörigen, die das Angebot nutzen, zeigen, dass eine intakte Nachfrage besteht.

Der erfolgreiche Aufbau des Angebots soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Betrieb einer Alterstagesstätte eine komplexe Angelegenheit bleibt – wie es sich in Bubikon auch in verschiedenen Dimensionen zeigt:

→ **Finanzierung:** Auch bei der in Bubikon zurzeit gegebenen Zahlungsbereitschaft der Nutzenden ist das Angebot in einer Vollkostenrechnung nur finanzierbar, wenn Pflegeleistungen über die Krankenver-

sicherung abgerechnet werden können. Ebenso ist bei den Personalkosten für die Betreuenden Umsicht geboten. Einerseits bezüglich der Höhe der Vergütung, andererseits hinsichtlich des Einsatzes personeller Ressourcen.

Entsprechend gilt es den Betreuungsschlüssel zwingend entlang der Nachfrage zahlender Gäste zu organisieren.

→ **Mitarbeitende:** Diese Faktoren haben Einfluss auf den Personalmix. Die Mitarbeitenden sind – neben der grundsätzlichen Eigenschaft, empathisch Betreuungsleistungen erbringen zu können – angehalten, hochflexibel und gleichzeitig in eher tieferen Pensen zu arbeiten, vorzugsweise tiefer als ausgewiesene Pflegefachkräfte kompensiert, die ohnehin rar auf dem Markt und möglicherweise nur schwierig für ein Engagement zu diesen Konditionen zu begeistern wären.

Die Zentrum Sunnegarte AG begegnet diesen Herausforderungen, indem sie Mitarbeitende für «TuNs» einsetzt, die nicht zwingend über einen pflegerischen Hintergrund verfügen müssen und dem Betreuungsteam Freiheiten lässt, sich autonom zu organisieren, um die Motivation hoch zu halten.

→ **Kollaboration:** «TuNs» ist als intermediärer Betreuungsteil in eine reguläre stationäre Abteilung integriert – nicht nur räumlich, sondern auch operativ. Pflegeleistungen werden von Pflegefachpersonen parallel zu ihrer stationären Arbeit auch für die Tagesgäste erbracht. Gleichzeitig bietet das Betreuungsteam dem stationären Team Entlastung, indem sie Bewohnende bei Bedarf in ihre Gruppe integrieren. Dieser interprofessionelle Zusammenarbeit, die Synergien nutzt, funktioniert nach Aussage der Mitarbeitenden und der Leitung gut und unkompliziert.

→ **Organisation:** Mit dem Bezug des Neubaus startete die Zentrum Sunnegarte AG einen Organisationsentwicklungs-Prozess, der zwar 2023 formell abgeschlossen wurde – tatsächlich aber weiterdauert. Ziel ist es, agiler, flexibler, unternehmerischer zu werden. Die pragmatische, betont offene und informelle Herangehensweise an das «TuNs»-Projekt ist in diesem Kontext zu verstehen.

Intermediär ist schliesslich nicht nur das Angebot, sondern auch das organisatorische Setup der Tagesstätte: Verantwortet von der Spitex-Leitung, operativ von der stationären Wohnbereichsleitung geführt, worin «TuNs» integriert ist. Das Angebot ist auch in dieser Hinsicht zwischen ambulant und stationär angesiedelt.

Die Nähe zur Spitex bietet indessen auch handfeste Vorteile, wenn es um die Ansprache der Angehörigen der Tagesgäste geht: Weil bereits ein Vertrauensverhältnis besteht, ist es einfacher, den Angehörigen die Tagesstätte als entlastende Massnahme zu kommunizieren, womit die Spitex-Leistungen ergänzt werden. Ein Selbstläufer werde das Angebot aber auch damit nicht, eine behutsame Kommuni-

kation sei auch trotz des bestehenden Vertrauensverhältnisses angebracht und notwendig, wie die Verantwortlichen berichten.

Ein tieferer Einblick in das Projekt zeigt, dass der Betrieb eines intermediären Angebots in Bubikon wie an vielen anderen Orten eine Aufgabe mit vielen Variablen und Unwägbarkeiten bleibt. Die verschiedenen Stellschrauben immer richtig zu justieren ist eine komplexe Aufgabe – angesichts der Tatsache, dass intermediäre Strukturen als Bindeglied zwischen ambulanten und stationären Angeboten für Gäste wie Angehörige einen hohen Nutzen stiften, vermag die ihrem Betrieb immanente Fragilität zu erstaunen.

Impressum

Autor

Andrej Rudolf Jakovac

richtblick AG

St.Gallerstrasse 4, 8500 Frauenfeld

Telefon +41 52 730 07 27

info@richtblick.ch

www.richtblick.ch

Auftraggeber

Age-Stiftung

Konzept, Gestaltung, Recherche

richtblick AG, George Müller, Andrej Rudolf Jakovac

Bildmaterial

richtblick AG, Google Maps (S.11)

Age-Stiftung

Kirchgasse 42, 8001 Zürich

www.age-stiftung.ch

Projektförderung

Dieser Bericht dokumentiert ein Förderprojekt der Age-Stiftung – weitere Informationen dazu finden Sie unter www.age-stiftung.ch (Projekt-ID 865). Die Age-Stiftung setzt sich mit gesellschaftsrelevanten Fragen rund um das Älterwerden auseinander. Sie fördert zukunftsfähige Lösungen zugunsten älterer Menschen in vulnerablen Lebenslagen und fragilen Phasen.

**Entlastung für pflegende Angehörige:
«TuNs» – Tages- und Nachtstruktur
im Zentrum Sunnegarte, Bubikon**