

# OBJECTIVE

2025

Das Magazin für mehr Effizienz im Heimmanagement



#Nachhaltigkeit

**Nachhaltigkeit  
im Heim – was  
es dazu braucht**

#Digitale Transformation

**Prozesse im Heim für  
die digitale Zukunft  
modellieren**

#Zukunft

**Daten als Schlüssel  
der Zukunft**

# Nachhaltigkeit – wirkungsvoll oder nur ein Schlagwort?

Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.

Jean-Baptiste Poquelin alias Molière

Liebe Leserinnen und Leser

Wenn Sie beim Lesen der Überschrift zunächst dachten, dass Nachhaltigkeit wenig mit EFAS (einheitliche Finanzierung von ambulanten und stationären Leistungen) oder mit Prozessmodellierung zu tun hat, ist das nachvollziehbar. Nachhaltigkeit wird in erster Linie mit ökologischen Massnahmen in Verbindung gebracht – und diese sind zweifellos entscheidend für unsere Zukunft. Doch der Begriff greift weiter.

Innerhalb von dedica setzen wir uns intensiv mit Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen auseinander: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Aus dieser Perspektive sind auch die Themen dieser OBJECTIVE-Ausgabe entstanden. Als Dienstleisterin und unterstützende Genossenschaft für sozialmedizinische Institutionen liegt uns ein ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensentwicklung am Herzen.

Ein zentrales Thema im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Aber auch die digitale Transformation steht im direkten Zusammenhang mit nachhaltigem Handeln – insbesondere in der Gestaltung und Optimierung von Prozessen. Effiziente Arbeitsweisen, klare Verantwortlichkeiten, das Vermeiden von Doppelspurigkeiten: All das sind konkrete Beiträge zu nachhaltigem Wirtschaften. In diesem Zusammenhang berichtet Roger Schmid vom Betaggenzentrum Laupen im Interview, wie dort Prozesse von Grund auf neu modelliert werden, um als Institution zukunftsfähig zu sein.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die finanzielle Nachhaltigkeit. Die Einführung von EFAS ab 2032 wirft für unsere Branche viele Fragen auf – vieles ist noch unklar. Umso wichtiger ist es, dass sich dedica bereits heute auf verschiedenen Ebenen engagiert – insbesondere in Bezug auf die Schaffung solider Datengrundlagen. Damit unsere Branchenverbände die anstehenden Verhandlungen fundiert und zielgerichtet führen können.

Denn: Für eine Pflegeinstitution ist jede Prozessoptimierung, jedes Engagement in der Mitarbeiterförderung und jede Investition in digitale Tools letztlich nur dann wirkungsvoll, wenn die Finanzierung der erbrachten Leistungen auch langfristig gesichert ist. Im Zentrum bleibt stets unsere wichtigste Aufgabe: die Pflege und Betreuung von Menschen, die auf unsere Unterstützung angewiesen sind.

Zukunft gestalten wir nicht allein mit Ideen, sondern mit klarer Ausrichtung und Verantwortung. Verantwortung für das, was wir tun und – wie Molière es treffend formulierte – auch für das, was wir nicht tun.



*M. Moser*

Matthias Moser  
Geschäftsführer dedica



Objective 2025 auch  
online verfügbar.

# Nachhaltigkeit im Heim – was es dazu braucht

Nachhaltigkeit ist längst mehr als ein grünes Schlagwort – sie wird zum strategischen Erfolgsfaktor für moderne Pflege- und Betreuungseinrichtungen.

Wer heute verantwortungsvoll wirtschaftet, Ressourcen schont und sozial-ethische Standards lebt, stärkt nicht nur das Vertrauen von Bewohnenden, Angehörigen und Mitarbeitenden, sondern sichert auch die Wettbewerbsfähigkeit von morgen. Dabei geht es nicht nur um grosse Investitionen, sondern vor allem um kluge Entscheidungen im Alltag – von der Energieeffizienz über regionale Beschaffung bis hin zur Mitarbeitendenmotivation. Wie können Pflegeheime folglich nicht nur hochwertige Betreuung leisten, sondern sich auch schrittweise auf die Zukunft vorbereiten?

In der von Fachkräftemangel und steigendem Kostendruck geprägten Langzeitpflege arbeiten Menschen mit einem starken inneren Antrieb: Sie wollen helfen, pflegen, begleiten. Diese wertorientierte Haltung zieht sich durch alle Berufsgruppen – vom Pflegeteam bis zur Direktion. Damit dies dauerhaft gelingt, braucht es Orientierung. Dies wird durch ein gemeinsames Verständnis zur Nachhaltigkeit gefördert. Strategisch verankert und glaubwürdig gelebt, werden zentrale Werte

wie Verantwortung, Gerechtigkeit und Fürsorge gestärkt.

Die Mitgliederbetriebe von dedica haben sich in den letzten Jahren intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt und eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie mit Zielen und Massnahmen auf Ebene der Genossenschaft erarbeitet, welche nun von den einzelnen Betrieben spezifisch umgesetzt wird. Dabei orientiert sich dedica am Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit (Grafik unten).

Doch schöne Vorsätze allein nützen wenig. Es braucht verschiedene Zutaten zur wirkungsvollen Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen und -massnahmen in Bereichen wie beispielsweise Energie, Verpflegung und Einkauf.

Zuerst braucht es ein klares Bekenntnis der Führungspersonen für das Thema Nachhaltigkeit. Damit nicht vereinzelte Massnahmen mit teils geringer Wirkung umgesetzt werden, ist ein systematisches Vorgehen in Form einer Wesentlichkeitsanalyse wichtig: Diese identifiziert und priorisiert die relevanten Handlungsfelder. Danach ist es essenziell, die daraus folgenden Ziele und Massnahmen in die bestehenden Geschäftsprozesse zu integrieren. Und nicht zuletzt braucht es gezielte Schulungen, um den Führungspersonen und Mitarbeitenden die erforderlichen Werkzeuge und Kompetenzen mitzugeben.



ten Handlungsfelder. Danach ist es essenziell, die daraus folgenden Ziele und Massnahmen in die bestehenden Geschäftsprozesse zu integrieren. Und nicht zuletzt braucht es gezielte Schulungen, um den Führungspersonen und Mitarbeitenden die erforderlichen Werkzeuge und Kompetenzen mitzugeben.

Die Umsetzung ist ein steter Lernprozess. Dabei kann dedica auf bestehenden Gefässen wie Erfahrungsgruppen oder spezifischen Schulungen aufbauen, um die einzelnen Berufsfelder (kontinuierlich) zu befähigen, wirkungsvoll im Praxisalltag zu handeln.



Chantal Julen  
Projektleiterin Management  
& Transformation, sanu ag  
www.sanu.ch

## Ökonomie

Die Ertragskraft der Mitgliederbetriebe sichert die Risikofähigkeit und Innovationskraft. Der sorgfältige Einsatz von Ressourcen wie Personal, Beschaffung oder Infrastruktur ist entscheidend für eine nachhaltige Wertschöpfung.

## Ökologie

Umweltverträgliches Verhalten ist auf allen Ebenen verankert. Die Beschaffung erfolgt aus umweltverträglichen Produktionen mit kurzen Lieferketten. Der Einsatz erneuerbarer Energien und die Steigerung der Energieeffizienz sind zentrale Ziele.

## Soziales

Die Mitgliederbetriebe handeln verantwortungsvoll gegenüber allen Anspruchsgruppen. Dies zeigt sich besonders in zeitgemässen und fortschrittlichen Anstellungsbedingungen für Mitarbeitende.

# Prozesse im Heim für die digitale Zukunft modellieren



## Interview mit Roger Schmid

**Roger Schmid, Sie sind seit zwei Jahren Direktor einer Langzeitpflegeinstitution und eines Spitexbetriebes. Als Quereinsteiger aus der Beratungsbranche: Welche Noten geben Sie der Langzeitpflegebranche bezüglich der digitalen Transformation?**

Das grösste Problem bei der Digitalisierung in unserer Branche ist, dass alle für sich arbeiten, statt gemeinsam Lösungen zu suchen. Unsere Politik, der Föderalismus und der Datenschutz sind zwar wichtige Werte der Schweiz, behindern aber die Digitalisierung. Das elektronische Patientendossier (EPD) zeigt das deutlich: Es gab zu viele Kompromisse.

Pflegeheime und Spitexorganisationen sind meist kleine Unternehmen. Sie haben wenig Ressourcen für Digitalisierung, da dies in den Tarifen nicht berücksichtigt wird. Vieles wird mit «Papier» erledigt, Daten werden mehrfach erfasst und die IT-Systeme sind kaum miteinander verbunden – das ist ineffizient und fehleranfällig. Ich würde der Branche darum eine ungenügende Note geben – etwa eine 2 bis 3.

**Dass grosser Nachholbedarf vorhanden ist, dem werden viele Kollegen/-innen wohl zustimmen. Wo liegt aus Ihrer Sicht die Ursache, dass dieser Rückstand auf andere Branchen entstanden ist?**

Andere Branchen sind vielleicht weiter – aber auch dort wurden bei der Digitalisierung Fehler gemacht. Oft wurden neue Technologien eingeführt, ohne die Abläufe zu überdenken. Ein Beispiel sind Callcenter mit automatischen Telefonansagen: «Drücken Sie 1 für Deutsch, 2 für ...». Heute wird das durch Spracherkennung ersetzt.

Man hat verpasst, die Prozesse neu zu gestalten. Unsere Branche hat den Vorteil, dass wir noch nicht so viele dieser Altlasten haben – wir könnten also vieles von Anfang an besser machen.

**Im nebenstehenden Projektbeschrieb wird erklärt, welchen Ansatz Sie in Ihrem Betrieb verfolgen. Dazu sind wir nun interessiert, zu erfahren, welche Wirkung Sie von diesem umfassenden Projekt erwarten?**

Für mich ist das Hauptziel der Digitalisierung, unseren Mitarbeitenden – insbesondere den Pflegenden – wieder mehr Zeit für unsere Bewohnenden zu verschaffen. Gleichzeitig soll sie helfen, auch zukünftig trotz weniger Fachkräften eine gleich gute oder sogar bessere Pflege zu ermöglichen.

**Kann dieselbe Wirkung nicht einfach mit einer sorgfältigen Wahl von ICT-Anwendungen erreicht werden? Wozu braucht es so ein umfassendes Projektsetting?**

In den 30 Jahren als Business Engineer habe ich gelernt, dass nachhaltige Transformationen – ob digital oder nicht – nur dann gelingen, wenn sie strukturiert angegangen werden. Dabei gilt das Prinzip: Strategie vor Prozessen vor Strukturen.

Wer schlechte Prozesse einfach digitalisiert, verschlechtert sie oft nur. Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten, aber nur, wenn Abläufe konsequent aus Sicht der Bewohnenden, Mitarbeitenden und weiterer Nutzenden gedacht werden. ICT-Systeme decken meist nur Teilprozesse ab – erst die Integration schafft echten Nutzen. Moderne, modular aufgebaute Lösungen sind flexibler und kosteneffizienter. Mit meinem «Doppelten Pareto-Prinzip», welches ich entwickelt habe (80 % Standardfälle, ca. 16 % Spezialfälle und 4 % echte Ausnahmen), fokussieren wir uns auf die Automatisierung der Standardfälle und die Optimierung der Spezial- und Ausnahmefälle.

**Wie müssen wir uns das vorstellen, erfolgt eine praktische Umsetzung, wenn Sie aus diesem Projekt eine wunderschön designte digitale Welt für Ihr Heim präsentiert erhalten? Und ist die Umsetzung überhaupt finanzierbar?**

Wir starten mit einer Übersicht über die Fähigkeiten, die eine moderne Pfl-



Roger Schmid  
Direktor Betagtenzentrum Laupen

geeinrichtung haben muss. Daraus leiten wir eine Zielarchitektur ab – ohne gleich jedes Detail festzulegen. So können wir die Umsetzung priorisieren und Schritt für Schritt umsetzen.

Das Zielbild soll nicht auf einmal verwirklicht werden – das scheitert oft. Wir setzen auf kleine, gut integrierbare Teillösungen, die laufend erweitert werden können. Dadurch bleibt das Projekt finanzierbar und bringt kontinuierlich Nutzen. Solche kleinen Erfolge sind auch wichtig für die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Und wir bleiben flexibel, um auf neue Anforderungen, reagieren zu können.

**Können diese Schritte, welche Sie nun als Treiber einer grösseren Organisation umsetzen werden, auch in einer unabhängigen, kleineren oder mittleren Institution angegangen werden?**

Ja, das geht. Der Business-Engineering-Ansatz – also Strategie, Prozesse, Strukturen – funktioniert bei jeder Unternehmensgrösse. Ich habe das auch in meinem Ein-Mann-Beratungsunternehmen so gemacht und bei kleinen wie grossen Kunden angewendet.

Das Projekt können wir als Pilotbetrieb im Rahmen des Gesamtprojekts der dedica Genossenschaft umsetzen. Obwohl die anderen Mitgliederbetriebe als auch eine Vielzahl von Betrieben, welche die allgemeinen Dienstleistungen von dedica nutzen, werden von diesen Erfahrungen profitieren können.

**Zum Schluss die Frage: Wie werden die Mitarbeitenden in 5–6 Jahren im Betagtenzentrum Laupen arbeiten, wie sieht diese Arbeitswelt der Zukunft aus, was ist Ihre Vision?**

Ich stelle mir zum Beispiel vor: Eine Pflegeperson sieht in ihrer App, was als Nächstes zu tun ist. Sie geht ins Zimmer, die App erkennt automatisch, bei wem sie ist und welche Aufgabe ansteht. Die Leistungserfassung startet automatisch. Am Schluss werden nur noch Abweichungen manuell erfasst – per Sprache oder Text. Die KI übersetzt das Gesagte automatisch ins Deutsche und trägt es richtig ein. Alles andere wird automatisch dokumentiert.

Ein weiteres Beispiel: Heute müssen Pflegepersonen viele Messungen manuell machen – Blutdruck, Puls, Blutzucker. Das könnten in Zukunft Wearables übernehmen, ohne die Bewohnenden zu stören.

Ziel ist es, dass Standardaufgaben und einfache Spezialaufgaben automatisiert ablaufen. So bleibt mehr Zeit für das Wesentliche: den persönlichen Kontakt, das Gespräch, menschliche Nähe – denn das macht gute Pflege aus, heute wie in Zukunft.

### Projekt digitale Transformation der dedica Genossenschaft

Die dedica Genossenschaft lancierte ein Gesamtprojekt zur digitalen Transformation. In einem Pilotbetrieb, dem Betagtenzentrum Laupen, wurde das Projekt gestartet. Dabei werden unter anderem folgende Ziele verfolgt:

#### Kostenneutralität

Durch die angestrebte digitale Transformation entstehen neue Kosten für die Betriebe. Mittel- und langfristig sollen jedoch Kosten eingespart werden können.

#### Entlastung der Fachkräfte

Die Fachkräfte (insbesondere der Pflege) müssen entlastet werden können. Dies kann u. a. durch die Umgestaltung oder Auslagerung von (Teil-) Prozessen geschehen.

#### Effektivere Nutzung von Daten und Informationen

Die bereits vorhandenen Daten und Informationen sollen effektiver nutzbar gemacht werden (Vermeidung von Mehrfacheingaben und Redun-

danzen). Informationen stehen den betroffenen Personen zeitnah, bereits aufbereitet und/oder einfach abrufbar zur Verfügung.

#### Verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit

Die digitale Transformation soll dazu führen, dass Mitarbeitende sich unterstützt fühlen und gerne ihrer Arbeit nachgehen. «Digitale Hürden» sollen abgebaut und der Nutzen erlebbar werden.

# Daten als Schlüssel zur Zukunft – warum Pflegeheime heute die Grundlage für morgen legen

**EFAS wird ab 2032 die Finanzierung der Pflegeleistungen nach KVG grundlegend neu ordnen – in Pflegeheimen wie auch ambulant. Künftig gelten kostendeckende Tarife, einheitlich finanziert durch Versicherer (73,1 %) und Kantone (26,9 %). Grundlage dafür: eine belastbare, schweizweit vergleichbare Datenbasis.**

**Daten: heute für morgen**

Es ist Aufgabe der Leistungserbringer, die Leistungs- und Kostentransparenz herzustellen. Nur so können Leistungen und deren effektive Kosten korrekt abgebildet werden. Die Seite der Finanziierer wird im Gegenzug die Finanzierungstransparenz sicherstellen müssen

– also offenlegen, welche Finanzierungsquellen in die KVG-Pflegefinanzierung einfließen.

Pflegeheime leisten schon heute einen grossen Beitrag zur Transparenz: Pflegebedarfermittlung, Pflegedokumentation, Leistungsstatistik, Kostenrech-

nung, Qualitätsindikatoren, SOMED, CURAtime – die Liste ist lang. Was heute in Pflegeheimen dokumentiert wird, ist morgen entscheidend für die Finanzierung, politische Steuerung und Weiterentwicklung der Pflege. Wenn wir als Leistungserbringer mitreden wollen, müssen wir die Qualität unserer Daten im Griff haben.

**Datenqualität betrifft uns alle**

Das Problem sind nicht fehlende, sondern nicht vergleichbare Daten. Die unterschiedlichen Vorgaben zur Rechnungslegung sowie die unterschiedlichen kantonalen Systeme zur Berechnung der Restfinanzierung erschweren einen tatsächlichen Kostenvergleich.

Es braucht klare und verbindliche Standards. Daten müssen gezielt und mit vernünftigem Aufwand erfassbar sein. Das bedeutet auch: Synergien nutzen, Doppelerfassungen vermeiden und bestehende Systeme – etwa die Kostenrechnung nach ARTISET – nutzen und weiterentwickeln. Dabei gilt «once only»: einmal erfassen und vielseitig nutzen.

Auf der Seite der Pflegeheime ist die saubere Abgrenzung der KVG-Pflegeleistungen notwendig. Betreuung und Hotellerie sind nicht Bestandteil des EFAS-Tarifs – aber integraler Bestandteil ganzheitlicher Pflege und Betreuung. Nur wenn Pflegeheime ihre Leistungen präzise zuordnen, lassen sich Kosten korrekt berechnen. Aufschluss über diese Abgrenzung gibt die «Tätigkeitsliste KGL», welche von CURAVIVA herausgegeben wird und in CURAtime-Zeitstudien Anwendung findet.

**Pflegeheime als Experten**

Pflegeheime sind nicht nur Datenlieferanten – sie sind Experten der geleisteten Arbeit und Pflegequalität. Sie kennen den Alltag, die pflegerischen Anforderungen und die Realität vor Ort. Die Leistungserbringer und CURAVIVA als ihr Sprachrohr werden sich dafür engagieren, dass ihre Arbeit und deren Qualität in den Daten sichtbar und greifbar werden, um die angemessene Finanzierung zu ermöglichen. Ent-

scheidend ist, zu verstehen, warum die Daten für Pflegeheime zentral sind und welcher Nutzen daraus entstehen kann.

**Was die Daten von heute sagen**

Wie ernst das ist, zeigt ein Blick auf die aktuelle Finanzierungslücke von durchschnittlich weit über 200 Millionen Franken jährlich. Im Jahr 2023 waren es sogar 235 Mio CHF. Diese Lücke muss im Hinblick auf das neue System durch transparente, einheitliche Leistungs- und Kostendaten belegt werden. Nur so können die Tarifpartner diese Kosten anerkennen und mit EFAS angemessen vergüten.

**Daten als Führungsinstrument**

Wer seine Daten kennt, kann den Betrieb besser führen. Daten sind nicht nur Grundlage für Tarife und Politik, sondern auch für nachhaltige und strategische Entscheidungen im Heimalltag. Sie zeigen Optimierungspotenziale und stärken die interne Steuerung – von der Ressourcenplanung bis zur Qualitätssicherung.

**CURAVIVA: Brückenbauerin zwischen Praxis und Politik**

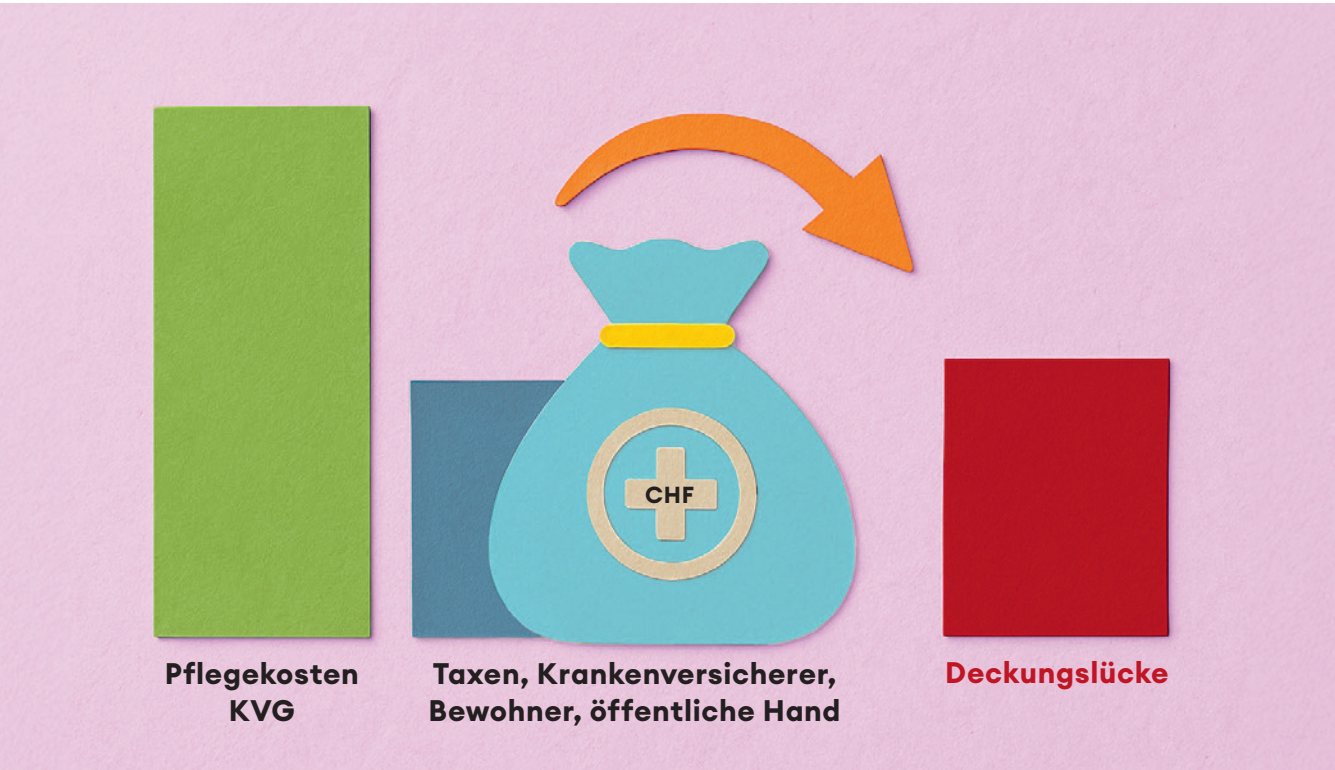
CURAVIVA setzt sich aktiv dafür ein, dass die Sicht der Leistungserbringer in die technische und politische Ausgestaltung von EFAS einfliesst. Wir begleiten Heime mit praktischen Empfehlungen, Schulungen und Tools zur



Christina Zweifel  
Geschäftsführerin  
CURAVIVA

Laurent Zemp  
Projektleiter Gesundheitsökonomie CURAVIVA

Verbesserung der Datenqualität. Denn: Nur eine starke, einheitliche Datengrundlage ermöglicht faire Lösungen im neuen Finanzierungssystem. Pflegeheime entscheiden heute, wie sichtbar ihr Beitrag zur Gesundheitsversorgung morgen ist. Je früher und systematischer sie in eine strukturierte Datenerfassung und -verwendung investieren, desto stärker ist ihre Position in der Tarifwelt von EFAS – und desto besser ihre betriebliche Steuerung.



CURAtime  
Tätigkeitsanalyse  
für Pflegeinstitutionen

Scannen für  
weitere Infos

# dedica – im Einsatz für gesunde Mitarbeitende und effiziente Prozesse



## #Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

**Wir begleiten Sie bei der systematischen und nachhaltigen Förderung von Gesundheit und Engagement Ihrer Mitarbeitenden.**

Sichern Sie sich den entscheidenden Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte: Unser Angebot zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) schafft nachhaltige Strukturen für motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende. Investieren Sie jetzt in soziale Nachhaltigkeit und eine erfolgreiche, gesunde und sichere Zukunft Ihrer Organisation.

## #Prozessmanagement

**Wir unterstützen Ihre Organisation bei der Entwicklung, Einführung und Optimierung effizienter Geschäftsprozesse.**

Prozessmanagement schafft die Grundlage für nachhaltige Effizienz – durch Struktur, Klarheit und System. Im Zentrum steht insbesondere eine rasche Verfügbarkeit von Informationen. Digitale Lösungen helfen, dies zu ermöglichen. Mit methodischer Expertise analysieren wir bestehende Prozesse, erkennen Verbesserungspotenziale und begleiten die Umsetzung wirksamer Lösungen – für Qualitätssicherung und Effizienzsteigerung in Ihrer Organisation.

Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Beratungsgespräch: T +41 33 225 09 00, [info@dedica.ch](mailto:info@dedica.ch), [www.dedica.ch](http://www.dedica.ch)

### dedica

Bälliz 64 • 3600 Thun  
T 033 225 09 00  
[info@dedica.ch](mailto:info@dedica.ch) • [dedica.ch](http://dedica.ch)  
© 2025 dedica, Thun

### Impressum

|                |                              |
|----------------|------------------------------|
| Herausgeberin: | dedica Genossenschaft, Thun  |
| Konzept:       | dedica Genossenschaft, Thun  |
| Layout:        | Haller + Jenzer AG, Burgdorf |