

OBJECTIVE

2026

Das Magazin für mehr Effizienz im Heimmanagement



#Arbeitgeberattraktivität

**Verfügbarkeit
von Personal als
Schlüsselfaktor
für Erfolg**

#Praxis

Von der Pflicht zur Kür

#CURAtime

**Leistungs-
versprechen
«Zeit» für
Bewohnende**

«Alles hat seine Zeit»

«Alles hat seine Zeit» bedeutet in der Pflege, den individuellen Lebensrhythmus, den Zustand des Patienten und die jeweilige Phase des Pflegeprozesses zu respektieren.

(Berner Zeitung, 06.10.2020)

Das bekannte Zitat «Alles hat seine Zeit» begleitet uns im privaten wie auch im beruflichen Alltag. Zeit bestimmt unser Leben: Zeit für die Familie, für Freizeit und Erholung oder für die Erledigung beruflicher Aufgaben. Sie ist allgegenwärtig und prägt unsere Sprache: «Die Zeit läuft uns davon», «Ich habe keine Zeit» oder «Es sind gute beziehungsweise schlechte Zeiten».

Auch in der Betreuung von Menschen mit Unterstützungsbedarf ist Zeit – oder genauer die «Pflegeminute» – ein entscheidender Faktor. Je nach Perspektive erhält sie eine andere Bedeutung. Für Bewohnerinnen und Bewohner steht sie für Zuwendung, Aufmerksamkeit und Begegnung. Für Mitarbeitende kann sie hingegen mit Zeitdruck und Belastung verbunden sein, insbesondere dann, wenn mit einem zu knappen Personalbestand weiterhin allen Bewohnenden bestmögliche Betreuung zugestanden wird. Dabei beeinflussen nicht nur betriebliche Rahmenbedingungen, sondern auch die individuelle Gesamtbelastung das Erleben von Zeit.

Oft fragen wir uns, wo die Zeit geblieben ist. Ein bewusstes Innehalten und die systematische Reflexion darüber, wie wir unsere Zeit einsetzen, können wertvolle Hinweise für die persönliche Arbeitsorga-

nisation liefern. Gleichzeitig lohnt sich auch für Betriebe ein genauer Blick darauf, ob die Kompetenzen der Mitarbeitenden optimal genutzt werden und wie die verfügbare Arbeitszeit eingesetzt wird. Denn Zeit ist eine der wertvollsten Ressourcen in der Betreuung und Pflege.

Diese Ausgabe widmen wir deshalb bewusst dem Thema Zeit. Wir zeigen Möglichkeiten zur Analyse und Gestaltung des Zeiteinsatzes und richten den Fokus auf das wichtigste Element in der Betreuung älterer Menschen: die Mitarbeitenden und deren Zeit. Täglich setzen sie sich mit grossem Engagement dafür ein, das Leistungsversprechen gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern einzulösen.

Ich wünsche Ihnen einen Moment des Innehaltens und die Zeit, sich einige Minuten für die Lektüre dieser Ausgabe des OBJECTIVE zu nehmen.



M. Moser

Matthias Moser
Geschäftsführer dedica



OBJECTIVE 2026 auch
online verfügbar.

Leistungsversprechen «Zeit» für Bewohnende

Wie komme ich zur Analyse und zum Wissen, wer wann für wen wie viel Zeit investiert?



Thomas Marti
Geschäftsführer
Head of Sales / CSO
MicroMED AG

Interview mit Thomas Marti

Thomas Marti, Sie sind seit Januar 2026 in den Pflegeinstitutionen mit der Tätigkeitsanalyse CURAtime unterwegs. Welchen Mehrwert erhalten die Betriebe?

Mit einer CURAtime-Tätigkeitsanalyse erhalten Betriebe ein detailliertes Bild darüber, wie die Arbeitszeit ihrer Mitarbeitenden und bei Bedarf auch der freiwilligen Helfenden eingesetzt wird. Damit entsteht eine fundierte Datengrundlage für strategische Entscheidungen und eine sachliche Diskussion über mögliche Massnahmen. Zudem resultiert ein von allen Stellen akzeptierter Kostenrechnung-Verteilschlüssel, der vom kantonalen Normschlüssel abweichen kann.

Wie läuft eine CURAtime-Analyse ab und was bedeutet sie für das Personal?

Zu Beginn werden gemeinsam die Ziele und die einbezogenen Bereiche definiert. Anschliessend schulen erfahrene Mitarbeitende von MicroMED das Personal während rund zwei Stunden im Umgang mit dem Erfassungssystem

und insbesondere in der korrekten Zuordnung der Tätigkeiten. Nach der Schulung beginnt zunächst eine Testphase. Ausgewählte Key-User kontrollieren die erfassten Tätigkeiten, korrigieren diese bei Bedarf und geben sie für die Auswertung frei. Gemeinsam begleiten wir die Lernkurve des Betriebs und stellen eine hohe Erfassungsqualität sicher. Während der rund zweiwöchigen Live-Erfassung ist der Aufwand für die Mitarbeitenden gering. Die Key-User übernehmen die Datenkontrolle in den einzelnen Schichten. Je genauer die Mitarbeitenden erfassen, desto geringer ist deren Aufwand. Nach Abschluss wird die Infrastruktur abgebaut und werden die Daten kontrolliert, bereinigt und ausgewertet. Eine Abschlusspräsentation zeigt die wichtigsten Resultate und Erkenntnisse auf.

Welche Resultate erhalten die Betriebe?

Im Zentrum stehen die sogenannten 4Q: die Verteilung der Tätigkeitsbereiche, der Vergleich zwischen Pflegebedarfsstufe und tatsächlich erbrachter Pflegeleistung, eine Qualitätskontrolle der Projektumsetzung sowie der Kostenrechnung-Verteilschlüssel. Hinzu kommen Antworten auf die vorgängig definierten Projektziele und Fragestellungen. CURAtime stellt damit ein professionelles Werkzeug für die Erfassung und Auswertung der erbrachten Tätigkeiten zur Verfügung. Bei der detaillierten Interpretation sowie der Definition und Umsetzung von Massnahmen können wir derzeit noch nicht

umfassend unterstützen. Hier stehen jedoch Unternehmensberatungen mit Branchenkenntnissen zur Verfügung, darunter auch die dedica-Unternehmensberatung.

CURAtime ist eine Marke von ARTISET. Was geschieht mit den erhobenen Daten?

Die Daten werden unter Einhaltung der geltenden Datenschutzanforderungen archiviert. Sie können für Kunden-Benchmarks genutzt werden. ARTISET kann die Ergebnisse zudem für Tarifverhandlungen verwenden. Auch Hochschulen fragen uns im Rahmen von Studienarbeiten nach entsprechenden Auswertungen und Daten.

Zum Schluss: Lohnt sich der Aufwand?

Bei einer isolierten Analyse einzelner Pflegeabteilungen ist das Verhältnis von Aufwand und Nutzen aus meiner Sicht teilweise schwierig. Solche Analysen werden jedoch häufig mit Blick auf die Kostenrechnung-Anforderungen durchgeführt. Bei einer Analyse des Gesamtbetriebs bin ich vom sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis überzeugt. Neben den direkten Erkenntnissen entstehen weitere wertvolle Effekte: Die intensive Zusammenarbeit während des Projekts fördert die Teambildung, schafft ein besseres Verständnis für die Gesamtleistung des Betriebs und sensibilisiert die Mitarbeitenden dafür, welche Pflegeleistungen und weiteren Services für die Bewohnenden erbracht und wie diese vergütet werden.



MicroMED AG unterstützt Ihre Institution in der quantitativen Prozessanalyse mit **CURAtime**

MicroMED AG
Kempttalstrasse 55, 8308 Illnau
T: +41 52 355 24 00
M: +41 79 357 53 05
thomas.marti@micromed.ch

Verfügbarkeit von Personal als Schlüsselfaktor für Erfolg



Attraktive Arbeitsbedingungen und gesunde Mitarbeitende sind längst kein reines Fürsorgethema mehr, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Sie stärken die Personalverfügbarkeit und wirken sich positiv auf Versorgungsqualität und Wirtschaftlichkeit aus.

Verfügbarkeit von Personal als Schlüsselfaktor für Pflegequalität und unternehmerischen Erfolg

In der stationären Langzeitpflege wird der Betreuungs- und Pflegebedarf der Bewohnenden über definierte Pflegestufen erfasst. Die damit verbundenen Zeitwerte bilden die Grundlage für Personalplanung und Finanzierung.

Doch definierte Pflegezeiten allein garantieren noch keine gute Versorgung. Damit die vorgesehenen Leistungen erbracht werden können, braucht es ausreichend verfügbares und qualifiziertes Personal. Aufgrund des Fachkräftemangels und des Arbeitnehmermarktes werden Absenzen und Fluktuation zunehmend zu einem Betriebsrisiko.

Es stellt sich deshalb eine zentrale Frage:

Wie gelingt es, genügend gesundes und motiviertes Personal dauerhaft verfügbar zu halten?

Fehlendes Personal führt zu Zeitdruck, zusätzlichen Schichten und Arbeitsverdichtung. Dies belastet die verbleibenden Mitarbeitenden und erhöht das Risiko für Erschöpfung und gesundheitliche Ausfälle. Es entsteht eine **Absenzspirale**, die sowohl die Versorgungsqualität als auch die wirtschaftliche Stabilität beeinträchtigt. Hohe Rekrutierungsaufwände sowie ein hoher Anteil an Temporärmitarbeitenden treiben die Kosten in die Höhe und beeinträchtigen zugleich die Unternehmenskultur.

Verfügbarkeit beginnt bei attraktiven Arbeitsbedingungen

Personal bleibt dort, wo gute Rahmenbedingungen bestehen. Arbeitgeberattraktivität entsteht durch faire Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten, eine wertschätzende Unternehmenskultur, angemessene Vergütung und ein positives Arbeitgeberimage.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind:

- gesunde Arbeitsbedingungen mit verlässlicher Planung und ausreichenden Erholungszeiten
- wertschätzende und gesundheitsorientierte Führung
- Aus- und Weiterbildung sowie Entwicklungsperspektiven
- gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Wer in die Arbeitsbedingungen und die Gesundheit der Mitarbeitenden investiert, investiert gleichzeitig in die Lebensqualität der betreuten Menschen und die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung.

Von der Erkenntnis zur Umsetzung

Die Herausforderung besteht darin, diese Erfolgsfaktoren nachhaltig zu verankern. Hohe Personalverfügbarkeit entsteht nicht zufällig, sondern durch ein strategisches Personalmanagement entlang des gesamten Mitarbeitendenzyklus – von der Planung und Gewinnung über die Entwicklung bis zur Gesundheitsförderung und Bindung.

Wie sollte der HR-Prozess ausgestaltet sein?

Die Grundlage bildet eine vorausschauende **Personalplanung**. Neben Pflegebedarf und Belegungsentwicklung müssen auch Ferien, Weiterbildungen, Absenzen, Fluktuation und Pensionierungen berücksichtigt werden. So lassen sich Engpässe frühzeitig erkennen.

Ebenso wichtig ist die Positionierung als **attraktive Arbeitgeberin**. Entscheidend ist, dass die beschriebenen Erfolgsfaktoren sichtbar und konsequent gelebt werden. Eine glaubwürdige Arbeitgebermarke erhöht die Chancen, Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden.

Eine **professionelle Rekrutierung und Einarbeitung** trägt wesentlich zum Erfolg bei. Transparente Bewerbungsprozesse, realistische Einblicke in den Arbeitsalltag und eine strukturierte Einarbeitung fördern die Integration neuer Mitarbeitender. Dabei hängt der Rekrutierungserfolg nicht allein vom Bewerbungsprozess ab: Zufriedene Mitarbeitende empfehlen ihren Arbeitgeber weiter und wirken als glaubwürdige Botschafter im **Personalmarketing**.

Zentral für die Personalverfügbarkeit ist zudem das **Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)**. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit langfristig zu erhalten – durch sichere Arbeitsbedingungen, gesundheitsförderliche Prozesse und eine entsprechende Führungskultur. Ergänzend hilft ein aktives Absenz- und Case Management, gesundheitliche Probleme frühzeitig zu erkennen und Langzeitausfälle zu vermeiden.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die **Mitarbeitendenbindung**. Oft ist es einfacher und kostengünstiger, bestehende Mitarbeitende zu halten, als neue Fachkräfte zu gewinnen. Eine systematische Bindung reduziert Fluktuation, sichert Know-how und stärkt die personelle Stabilität der Organisation.

Fazit

Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte können gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und ein ganzheitlicher HR-Prozess entscheidende Differenzierungsfaktoren sein. Nur wenn es gelingt, Mitarbeitende langfristig gesund, motiviert und arbeitsfähig zu halten, steht ausreichend Personal zur Verfügung, um die gewünschte Versorgungsqualität sicherzustellen.



Sandra Bittel
Leiterin Geschäftsbereich
Treuhand & HR dedica



Rita Buchli
Leiterin Geschäftsbereich
Unternehmensentwicklung
dedica

Herausforderungen des Personalmanagements

dedica kennt die Herausforderungen des Personalmanagements in der Langzeitpflege. Wir unterstützen Pflegeinstitutionen dabei, Personalkosten im Gleichgewicht zu halten, die Arbeitgeberattraktivität zu stärken und die Mitarbeitenden-gesundheit gezielt zu fördern – durch die Optimierung von HR-Prozessen und wirksame Massnahmen im Gesundheitsmanagement.

Von der Pflicht zur Kür

Eine Tätigkeitsanalyse mit CURAtime plus im Alterszentrum Alenia liefert nicht nur Zahlen, sondern verändert den Blick auf die eigene Organisation.

72500 Erfassungspunkte, 175 Tätigkeiten, 10500 Arbeitsstunden: Wer diese Zahlen zum ersten Mal sieht, erkennt vor allem eine gewaltige Datenmenge. Doch hinter jedem Erfassungspunkt steckt ein Stück Arbeitsalltag: eine Pflegeleistung, ein Gespräch, eine Reparatur oder eine administrative Aufgabe.

Wofür setzen wir unsere Zeit eigentlich ein?

Dieser Frage wollten wir mit unserer zweiten Tätigkeitsanalyse mit CURAtime plus auf den Grund gehen. Bereits 2022 hatten wir eine erste Zeitanalyse durchgeführt. Sie führte zu verschiedenen Verbesserungen: Wir optimierten die RAI-Einstufungen, stellten das Richten der Medikamente auf Blister um, verbesserten mit der Alenia-App die interne Kommunikation und führten den kontinuierlichen Verbesserungsprozess «clever&smart» ein.

Die Analyse von 2022 hatte jedoch einen blinden Fleck: Erfasst wurden ausschliesslich die Tätigkeiten des Pflegepersonals. Vier Jahre später wollten wir deshalb wissen, was sich nicht nur in der Pflege, sondern im gesamten Betrieb verändert hat.

Im Februar und März 2026 führten wir deshalb eine Vollerhebung mit über 200 Mitarbeitenden durch. Die Spitex blieb aussen vor, da dort dank der laufenden Zeiterfassung bereits eine entsprechende Datengrundlage vorhanden ist. Das Ergebnis: 72500 Erfassungspunkte, 175 verschiedene Tätigkeiten und rund 10500 Arbeitsstunden.

Zahlen sagen viel – aber nicht alles

Nun beginnt die eigentliche Arbeit: die Zahlen zu verstehen. Eine zentrale Frage lautet beispielsweise: Erhalten

unsere Bewohnenden die Leistungen, die aufgrund ihres Bedarfs und ihrer RAI-Einstufung vorgesehen sind?

Die Tätigkeitsanalyse liefert dazu wichtige Hinweise. Sie zeigt, ob KLV-Leistungen im Rahmen der RAI-Stufen erbracht werden oder ob Hinweise auf Über- oder Unterleistungen bestehen. Die Auswertung kann bis auf Ebene der einzelnen Wohngruppe heruntergebrochen werden.

Doch Zahlen müssen immer interpretiert werden. Jede Wohngruppe hat

unterschiedliche Voraussetzungen. Auch eine Institution mit 200 Bewohnenden in einem Gebäude ist organisatorisch nicht direkt mit einer Institution vergleichbar, die dieselbe Anzahl Bewohnende auf vier Gebäude verteilt.

Die Tätigkeitsanalyse liefert deshalb keine fertigen Antworten. Sie schafft Fragen, Anhaltspunkte und eine gemeinsame Faktenbasis.

Betreuung findet an vielen Stellen statt

Das zeigt sich bereits beim Bereich Betreuung. Betreuung lässt sich offenbar weniger eindeutig einer Berufsgruppe zuordnen, als man vermuten könnte. Der Technische Dienst betreut bei Reparaturarbeiten auf der Wohngruppe, Mitarbeitende des Hausdienstes übernehmen betreuende Aufgaben und auch kaufmännische Mitarbeitende am Empfang leisten

einen Beitrag. Die Analyse macht sichtbar, was im Alltag oft unsichtbar bleibt.

Vom Erfassungspunkt zur Verbesserung

Der Wert einer Tätigkeitsanalyse zeigt sich deshalb nicht in der Menge der Daten, sondern darin, was daraus folgt.

Erste Erkenntnisse sind bereits in laufende Projekte eingeflossen, unter anderem in die IT-Strategie und ins Marketing. Weitere Ergebnisse werden an einem Kadertag gemeinsam bearbeitet. Im Fokus stehen beispielsweise hauswirtschaftliche Leistungen oder die Frage, welche Berufsgruppe bestimmte Aufgaben sinnvollerweise übernimmt. Auch die Arbeits- und Führungsorganisation wird betrachtet: Dienst- und Personalplanung, Bildung und Lernbegleitung gehören ebenso dazu.

Damit verändert sich der Blickwinkel. Es geht nicht darum, möglichst viele Tätigkeiten einer passenden Kategorie zuzuordnen. Entscheidend ist, Abläufe zu verstehen und besser zu machen: Wer macht was? Wo entstehen Schnittstellen? Welche Aufgaben gehören tatsächlich zu welcher Rolle? Wo können Prozesse vereinfacht und Aufgaben anders verteilt werden?

Menschen bleiben wichtiger als Zahlen

Bei aller Begeisterung für Daten darf eines nicht vergessen werden: Hinter jeder Leistungszahl stehen Mitarbeitende. Deshalb gehören für uns auch HR-Prozesse und betriebliches Gesundheitsmanagement zur Frage, wie Arbeit sinnvoll organisiert werden kann.

BGM muss dabei kein Grossprojekt sein. Oft sind es kleine Massnahmen, die Wirkung entfalten: frühzeitige und wertschätzende Rückkehrgespräche nach Ausfällen, Prävention, Resilienzschulungen oder Unterstützung im Umgang mit belastenden Situationen. Gesundheit ist nicht nur soziale Verantwortung, sondern auch ein Wirtschaftlichkeitsfaktor – denn Absenzen und Fluktuation wirken sich direkt auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation aus.

Auch Führung muss gestaltet werden. Jede Führungskraft verfügt über einen individuellen Entwicklungsplan. Seit Januar 2026 rekrutieren die Führungskräfte ihre Teams selbst, unterstützt durch das HR-Team. Gleichzeitig wird das Ausbildungsangebot laufend erweitert. Mit der Alenia-App können Informationen zudem schnell und direkt an viele Mitarbeitende gelangen.

Zeit ist eine Ressource

Am Ende führt die Tätigkeitsanalyse zu einer einfachen, aber wichtigen Erkenntnis: Zeit ist eine der knappsten Ressourcen in der Langzeitpflege.

Umso wichtiger ist es, zu wissen, wofür sie eingesetzt wird. Eine Tätigkeitsanalyse macht Arbeitsleistungen sichtbar, schafft Transparenz über Berufsgruppen und Prozesse und kann helfen, Ressourcen gezielter einzusetzen.

Sie zeigt aber auch, dass nicht jede Zahl für sich spricht. Erst wenn die Fachbereiche die Ergebnisse in den betrieblichen Kontext stellen und mit den Menschen und konkreten Abläufen verbinden, entsteht daraus Erkenntnis. Und aus Erkenntnis kann Veränderung entstehen.

Last but not least – von der Pflicht zur Kür

Die Pflegefinanzierung setzt eine hohe Kostentransparenz voraus, da sowohl die Krankenkassen als auch der Kanton Bern an der Finanzierung beteiligt sind. Leistungserbringer der Langzeitpflege sind deshalb verpflichtet, regelmässig detaillierte Tätigkeitsanalysen durchzuführen.

Was auf den ersten Blick nach einer reinen Pflicht klingt, eröffnet gleichzeitig eine wertvolle Chance: Richtig genutzt, schafft die Tätigkeitsanalyse Transparenz über den tatsächlichen Ressourceneinsatz, macht Optimierungspotenziale sichtbar und liefert eine fundierte Grundlage für die betriebliche Steuerung.

So wird aus der notwendigen Pflicht eine Chance zur Weiterentwicklung – von der Pflicht zur Kür.



Das Alterszentrum Alenia ist Teil der Verbundlösung der Gemeinde Muri bei Bern. Alenia bietet bedarfsgerechte Wohnformen und umfassende Betreuungs-, Pflege- und Unterstützungsleistungen an vier attraktiven Standorten und mit der Spitex Muri-Gümligen direkt bei den Menschen zu Hause an.



Peter Bieri
Direktor



Luc Arnold
Leiter Finanzen & Services
Stv. Direktor



Alessandro Polini
Leiter HR & Bildung





#dedica

Wo Menschen über Jahre begleitet werden, braucht es mehr als gute Pflege: Es braucht verlässliche Strukturen, die den Alltag tragen, ohne sich vorzudrängen. Genau dort wirken wir.

Wir übernehmen, was anspruchsvoll und zeitaufwendig ist, damit der Alltag einfacher wird. Mit digitalen Arbeitsplätzen, verlässlichen Zahlen und klaren Prozessen bringen wir unser Fachwissen aus Informatik, Treuhand, HR und Unternehmensentwicklung ein. So entstehen Zeitfenster für persönliche Begegnungen und Gespräche – echte Qualität für Bewohnerinnen und Bewohner.

Verlässliche Strukturen sind gelebte Wertschätzung und machen Institutionen zu Orten, an denen Mitarbeitende sich engagiert einbringen.

Wir denken langfristig, solidarisch und gemeinnützig: Was wir erwirtschaften, stärkt die Institutionen, die Verantwortung für Menschen übernehmen.

dedica – damit aus Pflege Qualität wird.

Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Beratungsgespräch: T +41 33 225 09 00, info@dedica.ch, www.dedica.ch

dedica

Bälliz 64 • 3600 Thun
T 033 225 09 00
info@dedica.ch • dedica.ch
© 2026 dedica, Thun

Impressum

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