

**Strategie  
2024-2028**

**Stakeholdermanagement  
Vernetzung**

Alterszentrum Chestenberg  
Bruggerstrasse 13  
5103 Wildegg  
Telefon: 062 200 22 22  
[www.azch.ch](http://www.azch.ch)

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Strategieübersicht I: Zweck, Prozesse .....	4
2.1. Unternehmenszweck .....	4
2.2. Leitbild .....	4
2.3. Kernkompetenzen, Werte .....	5
2.4. Führungsprozesse .....	7
2.5. Kernprozesse .....	7
2.6. Unterstützende Prozesse .....	7
2.7. Ergänzende Prozesse .....	8
2.8. Besondere Stärken (USP) .....	9
3. Strategieübersicht II: Stakeholder .....	10
3.1. Leitmotiv .....	10
3.2. Markt .....	10
3.3. Zielgruppen .....	10
3.4. Partnerschaften .....	12
4. Ziele .....	13
4.1. Zielsetzungen Stakeholdermanagement .....	14
4.2. Operative Jahresziele pro Bereich .....	14
4.3. Kennzahlen und Q-Reporting .....	15
5. Ressourcen .....	16
5.1. personell .....	16
5.2. zeitlich .....	16
6. Erfolgs- und Qualitätskontrolle .....	16
6.1. Instrumente .....	16
6.2. Reporting .....	16
6.3. Kontroll-Organ .....	16
6.4. Kontrollzyklus .....	17

# 1. Einleitung

Das Alterszentrum Chestenberg stellt sich den politisch und gesellschaftlich bedingten Veränderungen. Steigendes Qualitätsbewusstsein, einhergehend mit steigenden Erwartungen aus verschiedener Anspruchsgruppen, Globalisierung, Migration und Integration, politische Krisen, Fachkräftemangel und Demographie bestimmen auch die Arbeit des Alterszentrum Chestenberg.

So widmete sich die vorhergehende Strategieperiode (2020-2024) insbesondere der Infrastruktur, um im Sinne einer zeitgemässen Modernisierung die Institution attraktiver zu gestalten sowie die Verankerung im regionalen Umfeld voranzutreiben. Die Umfragen an Bewohnende, Angehörige (2023) und Mitarbeitende (2024) zeigten die hervorragenden Ergebnisse der bisher ergriffenen Massnahmen. Eine hohe Zufriedenheit mit der Institution wurde bescheinigt. Die Ergebnisse sollen gefestigt werden.

Aufbauend auf dieser soliden Basis soll sich die kommende Strategieperiode (2024-2028) vor allem der Vernetzung und damit dem Stakeholdermanagement widmen. Auch hier gilt es, durch verschiedenste Massnahmen ein hervorragendes Miteinander in Bezug auf die vielseitigen Anspruchsgruppen zu erzielen und so die materielle Qualität (Infrastruktur) kompetent mit immaterieller Qualität (Menschen) zu vereinen.

Durch die Ausrichtung auf das Stakeholdermanagement wird dem eigentlichen Unternehmenszweck Rechnung getragen:

- Kostengünstiger Betrieb eines Alterszentrums
- Ort der Begegnung zwischen jungen und älteren Menschen

Vorstand und Zentrumsleitung trafen sich vom 28.-29. März 2025 zu einer Kader-Klausur in Bad Bubendorf. Sie diente der SWOT-Analyse (Auftrag aus Audit 09.2024), dem persönlichen Austausch mit Fokus auf die betrieblichen Ereignisse im Alterszentrum Chestenberg sowie der weiteren Zieldefinition.

Im Rahmen dessen bestand zwischen Vorstand und Zentrumsleitung das einheitliche Verständnis, sich hinsichtlich des Stakeholdermanagements insbesondere den Mitarbeitenden zu widmen und das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Alterszentrum Chestenberg zu fördern.

Damit werden folgende Ziele verfolgt:

- Fürsorgepflicht des Arbeitgebers erfüllen, über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus
- Qualitätsmanagement / KVP intensivieren
- Personalmanagement strukturieren gem. Qualitätsrichtlinien (BGM / QM)
- Rekrutierungsaufwand reduzieren
- Absenzenmanagement strukturieren (KVP)
- Absenzen reduzieren

Die genannten Ziele ergaben sich aus der SWOT-Analyse, welche auf der Auseinandersetzung mit den derzeitigen Megatrends basiert.

(Quelle: <https://www.zukunftsinstitut.de/blog-megatrends>)

Die Kader-Klausur schliesst mit zwei gemeinsamen Statements:

Befürwortung der Einführung und Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Integration ermöglicht ohne den Auftrag zu gefährden. (siehe 4.2.6.)

## **2. Strategieübersicht I: Zweck, Prozesse**

### **2.1. Unternehmenszweck**

Der Verein Alterszentrum Chestenberg bezweckt für die Einwohner der Gemeinden Brunegg, Holderbank und Möriken-Wildegg den kostengünstigen Betrieb eines Alterszentrums mit einigen Alterswohnungen. Zu diesem Zweck schafft er eine zweckmässige Organisation.

So wird älteren Menschen ermöglicht, ihren Lebensabend in ihrer angestammten Umgebung zu verbringen. Dabei haben Einwohner und Bürger der Gemeinden Brunegg, Holderbank und Möriken-Wildegg bei Einsitznahme erste Priorität. Die Aufnahmebedingungen sowie der Bettenverteilungsschlüssel mit den drei erwähnten politischen Gemeinden sind im Heimreglement umschrieben. Der Verein kann Grundstücke an- und verkaufen, Baurechte erwerben und errichten, sowie alle Geschäfte eingehen und Verträge abschliessen, die dem Vereinszweck dienen. Das Alterszentrum soll zudem ein Ort der Begegnung mit jungen und älteren Menschen sein, die nicht oder noch nicht Bewohnende des Alterszentrums sind.

### **2.2. Leitbild**

Das bisherige Leitbild des Alterszentrum Chestenberg definiert das Miteinander im Hinblick auf die Bewohnenden und die Mitarbeitenden. Ebenfalls wird das grundsätzliche Handeln bzw. das Selbstverständnis zu den Themen Pflege/Tod und unternehmerische Aspekte beschrieben. Es werden demnach 5 einzelne Bereiche kurz erläutert.

Die Trennung des Leitbildes in 5 einzelne Bereiche könnte eine mögliche Ursache dafür sein, dass sich das Leitbild nur sehr schwer bei den Mitarbeitenden verankert und sich somit eine gewünschte Identifikation mit der Institution teilweise schwierig darstellt. (Anmerkung aus bisherigen Audits)

Daher empfiehlt es sich, ein allgemeines, übergreifendes Leitbild zu definieren, was das bisherige und zukünftige Selbstverständnis des Alterszentrum Chestenberg beschreibt.

Gemäss der Managementlehre führen die kurz, prägnant und richtungsweisend beschriebene Mission und Vision zusammen mit den konkret definierten Zielen zur Herleitung des Leitbildes. Damit konkretisiert das Leitbild den Unternehmenszweck.

#### **2.2.1. Mission**

Unsere Mission ist es, den Menschen, welche sich uns anvertrauen, Sorge zu tragen, sie zu begleiten und in ihrer Persönlichkeit zu achten sowie zu fördern. Wir können nicht alle Erwartungen erfüllen, aber entgegengebrachtes Vertrauen erwidern und all unsere Ressourcen für ein wertschätzendes Miteinander einsetzen. Wir folgen dem Grundsatz: Es gibt immer eine Lösung. Unserer Erfahrung nach gibt dies Sicherheit und schafft eine solide Vertrauensbasis, so dass Lebensfreude bei Jung und Alt erhalten bleibt oder gedeihen kann.

Gemeinsam gestalten wir Prozesse, kreieren Lösungen und engagieren uns für die Weiterentwicklung des Alterszentrum Chestenberg sowohl als attraktive Institution für die Trägergemeinden als auch als attraktiver Arbeitgeber.

Fundament unseres täglichen Einsatzes ist ein hohes Qualitätsverständnis.

Infrastrukturell und personell bieten wir stets zeitgemässe Voraussetzungen, um unsere Mission zu gestalten, unsere Vision zu verfolgen und damit unsere Ziele zu erreichen.

### **2.2.2. Vision**

Die Vision umfasst die Aspekte unseres täglichen Engagements, welche uns wie ein Leitstern führen und nach denen wir unsere Entscheidungen treffen. So kreieren wir aus der aktuellen Ist-Situation und dem zukünftigen Soll-Zustand folgendes Bild:

- Das Alterszentrum Chestenberg ist eine attraktive Institution mit 96% Bettenauslastung und einer Warteliste für Interessenten aus den Trägergemeinden, aber auch umliegenden Gemeinden.
- Das Alterszentrum Chestenberg ist ein attraktiver Arbeitgeber mit geringem Rekrutierungsaufwand, da sich interessierte Stellensuchende proaktiv bei uns bewerben.
- Das Alterszentrum Chestenberg genießt einen hervorragenden Ruf in der Bevölkerung der Trägergemeinden und darüber hinaus.
- Das Alterszentrum Chestenberg pflegt eine stetige Vernetzung mit verschiedensten Anspruchsgruppen, übernimmt eine Vorbildfunktion für andere Institutionen und verbessert die eigenen Standards unter anderem durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Institutionen.

Vorstand und Zentrumsleitung legten sich auf folgenden Keywords zur Verwirklichung der Vision fest:

- Menschlichkeit
- Flexibilität
- Stabilität

### **2.2.3. Leitbild zur Strategie 2024-2028**

Im familiären Alterszentrum inmitten eines malerischen Dorfes steht die «Lebensfreude im Alter» im Mittelpunkt. Als herzliche und gastfreundliche Gemeinschaft heißen wir Menschen aller Kulturen und Nationalitäten willkommen. Wir begegnen uns auf Augenhöhe, wertschätzend, mit Respekt und dulden keine Diskriminierung. Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden unserer Bewohnenden und Mitarbeitenden sind unsere obersten Prioritäten. Unsere Gemeinschaft lebt von gegenseitiger Unterstützung und Empathie. Lachen, Geselligkeit und Herzlichkeit sind wichtige Bestandteile unseres Alltags. Um dies zu erreichen, setzen wir uns hohe Qualitätsstandards und etablieren die Kriterien des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind fester Bestandteil unseres Auftrages. Spritzig und innovativ finden wir stets eine Lösung. Agilität und Kompetenz lassen uns effizient mit Herausforderungen umgehen. Unsere Qualitätsstandards unterliegen der steten, kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Wir verpflichten uns, unser Handeln konsequent nach unserem Leitbild und unseren Werten auszurichten.

## **2.3. Kernkompetenzen, Werte**

Als wichtigste Kernkompetenz lässt sich die Lebensfreude nennen. Sie wird gelebt und alles dafür getan, dass die Lebensfreude erhalten bleibt - sowohl im Alter bei den Bewohnenden, aber auch bei den Mitarbeitenden, welche den vielseitigen Herausforderungen, die ein Berufsleben mit hohem Qualitätsbewusstsein mit sich bringt, tagtäglich professionell begegnen. Diese Lebensfreude spiegelt sich wieder in der familiären Atmosphäre, der Teilhabe und Teilnahme, der Sicherheit, Geborgenheit, Wohlfühl, Wertschätzung der Persönlichkeit eines Jeden. Unsere Arbeit ergibt Sinn, ist geprägt von Vertrauen insbesondere zu Führungspersonen. Wir stellen uns dem Fortschritt und erhalten dennoch die Traditionen. Die Lebensfreude, welche die verschiedenen Anspruchsgruppen, die unser Haus besuchen, spüren können – auch wenn es schwierige Phasen zu bewältigen gibt – gehört ganz selbstverständlich zu unserem Qualitätsbewusstsein und basiert auf unseren Werten.

Die folgenden Wertedefinitionen basieren auf den Rückmeldungen der Mitarbeitenden. Es wurden „Chesti Keyword-Karten“ an jedes Team verteilt. Die Bereichsleitenden wählten das Keyword für ihr Team. (Wertschätzung -> Hauswirtschaft, Herzlichkeit -> Administration, Verbindlichkeit -> Pflege, Gemeinschaft -> Verpflegung, TD, ATAG)

### **2.3.1. Werte**

#### Persönlich (Gemeinschaft)

Der Wert persönlich bedeutet für uns, dass wir auf eine enge und individuelle Beziehung zu jedem Bewohnenden und jedem Mitarbeitenden setzen. Wir legen großen Wert darauf, jeden einzelnen Menschen in unserer Einrichtung mit Empathie und Achtsamkeit zu behandeln. Auf persönliche Bedürfnisse und Wünsche gehen wir ein. Durch eine herzliche und menschliche Betreuung schaffen wir eine vertrauensvolle und familiäre Atmosphäre im Pflegeheim. Wir ermöglichen persönliche Begegnungen, Zeit für Gespräche und pflegen eine gut funktionierende Gemeinschaft.

Für die Mitarbeitenden des Alterszentrum Chestenberg bedeutet Gemeinschaft: Zusammenhalt, Dazugehörigkeit, alle ziehen am gleichen Strang, Miteinander durch Höhen und Tiefen gehen, sich ergänzen, sich gegenseitig an den Sinn vom gemeinsamen Kern und an die Werte erinnern, gemeinsam etwas erschaffen, Freundschaft, Vertrauen, respektvoll miteinander umgehen

#### Wertschätzend (Wertschätzung)

Für uns bedeutet wertschätzend, dass wir jedem Einzelnen mit Respekt und Anerkennung begegnen. Miteinander und Kommunikation auf Augenhöhe, Gleichbehandlung und Gleichberechtigung sind handlungsweisend. Wir dulden keine Diskriminierung und keinen Rassismus. Für uns zählt der Mensch mit seiner Individualität. Die Persönlichkeit steht in engem Bezug zu den Werten des Unternehmens. Herzlichkeit und Empathie gehören zu unseren Leitgedanken.

Für die Mitarbeitenden des Alterszentrum Chestenberg bedeutet Wertschätzung: Respekt, Anstand, Dankbarkeit, Begrüßung, Lob, gute Kommunikation, Loyalität, gegenseitige Unterstützung, selbständig arbeiten können

#### Solide (Verbindlichkeit)

Unter dem Wert solide verstehen wir eine verlässliche und stabile Basis in all unseren Handlungen. Wir sorgen für eine nachhaltige Pflege und Betreuung, auf die sich Bewohnende, Mitarbeitende und deren Familien verlassen können. Unternehmerisches Denken, Sicherheit, Zuverlässigkeit und die belastbare, finanzielle Basis sind Voraussetzungen, die jederzeit gegeben sein sollen. Um das zu erreichen, ist unser Denken und Handeln geprägt von Verbindlichkeit.

Für die Mitarbeitenden des Alterszentrum Chestenberg bedeutet Verbindlichkeit: Zuverlässigkeit, Versprechen und Verpflichtungen einhalten, Respekt haben, persönliche Ziele haben, Ehrlichkeit, Vertrauen, Loyalität, zu seinem Wort stehen, Verpflichtungen nachkommen, Versprechen einhalten

#### Spritzig (Herzlichkeit)

Spritzig verkörpert für uns eine frische und lebendige Atmosphäre im Pflegeheim. Wir möchten den Alltag mit Freude, Kreativität und positiver Energie bereichern, um ein anregendes Umfeld zu schaffen. Innovationen und Agilität gehören für uns dazu. Lösungen und Innovationen sprudeln oft aus dem Herzen. Mit der nötigen Kompetenz verbinden wir das Herz mit dem Verstand und stellen uns erfolgreich den Herausforderungen. Mit einem herzlichen Lachen wird so manche Hürde leichter.

Für die Mitarbeitenden des Alterszentrum Chestenberg bedeutet Herzlichkeit: Lebensfreude, wohlwollende Kommunikation, Gemeinschaft, Vertrauen, offenes und ehrliches Interesse, es kommt aus dem Herzen und wird nicht extra gemacht, nettes Wort, netter Blick, Empathie

## 2.4. Führungsprozesse

Die Führung des Alterszentrum Chestenberg obliegt gemäss Organisationsreglement (siehe Kapitel 4., S. 6f) dem Vorstand gemeinsam mit der Zentrumsleitung.

Die Führungsprozesse unterscheiden sich hinsichtlich der Sicherheit in die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz, kurz ASGS, (Audit: Amt für Wirtschaft und Arbeit, März 2024) sowie die Infrastruktur.

Grundlagen hierfür wurden mit der Strategieperiode 2020-2024 geschaffen und werden in der folgenden Strategieperiode weiterverfolgt.

Hinsichtlich der Qualität können die Führungsprozesse in die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität gegliedert werden (Audit „Nachweis der Qualität in der Langzeitpflege“, September 2024, 4-jahres Zyklus obligatorisch).

Aufgrund der gesetzlichen Verpflichtungen (Audits) ist diesen Prozessen besondere Beachtung zu schenken und die Qualität der Abläufe stetig zu verbessern.

Dazu wurden folgende Konzepte erstellt:

- Qualitätsmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Verbesserungsmanagement
- Personalmanagement

## 2.5. Kernprozesse

Als Kernprozess des Alterszentrum Chestenberg verstehen sich, entsprechend der Erfüllung des Unternehmenszweckes, alle mit dem Bereich der Pflege verbundenen Abläufe.

Hierzu gehören in erster Linie die Pflege und Betreuung an sich sowie Palliative Care.

Auch „Autonomie und Rechte der Bewohnenden“ zählen des Weiteren, als wichtiger Teil der Bezugspflege, zum Kernprozess.

Beides, „Pflege und Betreuung“ ebenso wie „Autonomie und Rechte der Bewohnenden“, sind Themenfelder des 4-jährig stattfindenden kantonalen Audits („Nachweis der Qualität in der Langzeitpflege“).

Ein Konzept „Palliative Care“ ist bereits vorhanden.

Die Pflege stützt sich derzeit auf das Bezugspflegekonzept. Es wird bis Ende des 1. Quartals 2025 ein konkretes Pflegekonzept erstellt sein.

In diesem Pflegekonzept sind die Kernprozesse in Anlehnung an die Vorgaben der Themenfelder zum kantonalen Audit, konkret dargestellt.

## 2.6. Unterstützende Prozesse

Im Alterszentrum Chestenberg dienen folgende Bereiche als Prozesse, welche die Pflege und Betreuung der Bewohnenden (Kernprozess) unterstützen:

- Administration
- Aktivierung, Freiwilligenarbeit

- Hauswirtschaft
- Personal
- Rechnungswesen
- Technik
- Verpflegung (Küche, Cafeteria, Mittagstisch, Abendtisch, Catering, Anlässe)

Für folgende Bereiche wurden im Hinblick auf das Audit 09.2024 Konzepte erstellt:

- Aktivierung
- Personalmanagement
- Verpflegung

Die Freiwilligenarbeit, welcher in früheren Zeiten aktiv nachgegangen wurde, beschränkt sich derzeit hauptsächlich auf die freiwillig Mitarbeitenden in der Cafeteria.

Die im Jahr 2023 angestellte Leiterin Aktivierung und Alltagsgestaltung absolvierte eine Weiterbildung „Freiwilligenarbeit“ bei benevol (Dachorganisation der regionalen Fachstellen für freiwilliges Engagement in der Deutschschweiz). Erste Tätigkeiten in der Belegung der Freiwilligenarbeit fanden im Jahr 2024 statt:

- Kontaktieren und Akquirieren früherer Freiwilliger für bestimmte Anlässe
- Einsatz einer freiwillig Mitarbeitenden in der Pflege (Stüblidienst)
- Teilnahme einer Schülerin bei der Alltagsgestaltung

Ein Konzept zur Freiwilligenarbeit ist in der Erstellungsphase.

Der Bereich Hauswirtschaft erarbeitete ein Hygienekonzept, welches die Reinigung und Wäscherei umfasst. Auf Empfehlung des Auditteams (2024) wird ein generelles Hygienekonzept erstellt werden, welches für alle Bereiche des Alterszentrum Chestenberg Gültigkeit hat.

## 2.7. Ergänzende Prozesse

Mit der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen (Basis Berufsausbildung, Nachholbildung) sowie dem Betrieb der Villa Bünzegg bestehen für das Alterszentrum Chestenberg zwei ergänzende Prozesse.

Die ergänzenden Prozesse beeinflussen alle anderen Bereiche bzw. Abläufe und vervollständigen das interne Netzwerk.

Mit der Villa Bünzegg werden für 6 Wohnungen diverse Dienstleistungen angeboten, welche freiwillig von den Mietern in Anspruch genommen werden können.

- Mahlzeitendienst
- Einnahme der Mahlzeiten in der Cafeteria des Alterszentrum Chestenberg
- Wäscheservice
- Reinigungsservice
- Notruf / Überwachungssystem

Alle Mitarbeitenden des Alterszentrum Chestenberg stehen den Mietern der Villa Bünzegg für Auskünfte zur Verfügung. Auch dies ist ein Grundsatz für ein wertschätzendes, gelingendes Miteinander.

Das Alterszentrum Chestenberg sieht es als gesellschaftliche Verpflichtung, Menschen den Weg ins Berufsleben zu ebnet und sie nach höchsten Qualitätsstandards auch in der Ausbildung zu begleiten.

Es findet eine enge Kommunikation zwischen der Bildungsverantwortlichen, den Berufsschulen und weiteren, für die Bildung zuständigen Mitarbeitenden, statt.

Im Rahmen der individuellen Förderung der Mitarbeitenden werden Mitarbeitende, welche die notwendigen Qualifikationen zeigen, zur Nachholbildung motiviert. Den persönlichen Wünschen für Nachhol- und Weiterbildungen wird, nach Evaluation der fachlich und gesetzlich geforderten Voraussetzungen, entsprochen.

Ein Bildungskonzept ist in einer älteren Version vorhanden.  
Ein aktuelles, zeitgemässes Ausbildungskonzept wird bis Ende 1. Quartal 2025 erstellt sein.

## 2.8. Besondere Stärken (USP)

Mit der Frage danach, WIE wir unsere Vision und unsere Ziele erreichen, beschreibt die Mission (siehe 2.2.1.) unsere besonderen Stärken.

Was uns auszeichnet, sind zwei Leitgedanken:

**„Lebensfreude im Alter“** und **„Es gibt immer eine Lösung“**

Als Alterszentrum steht der Leitgedanke, die Lebensfreude auch im Alter zu spüren, im Vordergrund. Ebenso wichtig ist es jedoch, für alle Mitarbeitenden die Lebensfreude zu pflegen. Alle Menschen sind mit alltäglichen Herausforderungen konfrontiert. Leistungsdruck, Veränderungen in Politik und Gesellschaft, der Einfluss von Medien oder auch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Älterwerden sind nur ein kleiner Teil der Einwirkungen, für welche es immer mehr Resilienz benötigt. Entscheidet man sich, einen Beruf auszuüben und seine Leistungsfähigkeit anderen Menschen zur Verfügung zu stellen, kommt eine weitere Komponente hinzu, die mit den bestehenden Einflüssen koordiniert werden muss. Es ist keine einfache Aufgabe und genau deshalb ist es der Zentrumsleitung ein grosses Anliegen, flache Hierarchien, eine gute Vernetzung und den persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitenden und allen weiteren Anspruchsgruppen zu pflegen. Die Vertrauensbasis öffnet die Gesprächsbereitschaft, so dass gemeinsam Lösungen für die alltäglichen Probleme jedweder Art gefunden werden können.

Mitarbeitenden und Bewohnenden eine hohe Lebensqualität zu ermöglichen, gehört ebenso zu den besonderen Stärken der Institution wie die hohe Dienstleistungsqualität und Professionalität. Beleg dafür sind die Ergebnisse der Umfragen an Bewohnende, Angehörige und Mitarbeitende.

Als Voraussetzungen für die hohe Dienstleistungs- und Servicequalität können die professionelle Kundenorientierung, die Qualifikationen der Mitarbeitenden sowie Sicherheit und Vertrauen genannt werden.

Das Verständnis hierfür zeigt sich vor allem im Denken und Handeln der Führungspersonen. Bei den Mitarbeitenden der operativen Ebene sind die Kompetenzen noch zu verbessern bzw. zu entwickeln.

Ebenso ist die besondere Stärke der Professionalität, für die die Grundvoraussetzungen vorhanden sind, vor allem bei den Mitarbeitenden der operativen Ebene ins Bewusstsein zu bringen, so dass auch hier das wirtschaftliche, eigenverantwortliche Denken und Handeln gefördert werden. Das Verständnis für effiziente, prozessorientierte Abläufe wird durch die Mitarbeitenden des Qualitätszirkels in die Teams getragen.

Eine weitere Stärke des Alterszentrum Chestenberg besteht im multikulturellen Team. Globalisierung wird oftmals als gesellschaftliche Herausforderung betrachtet. Wir sehen es als grosse Stärke, dass in unserem Team verschiedenste Nationen miteinander arbeiten und alle Mitarbeitenden, egal welcher Herkunft, gleichbehandelt werden. Gerade im Pflegealltag mit vielen, sehr persönlichen Berührungspunkten, könnte Andersartigkeit ein Problemthema sein. Das ist bei uns im Alterszentrum Chestenberg jedoch nicht der Fall. Es ist immer wieder inspirierend zu erleben, wie Bewohnende und Mitarbeitende miteinander agieren.

So kann an dieser Stelle betont werden, dass wir soziale Verantwortung sehr gern wahrnehmen und auch Integrationsarbeit leisten. Dies aber zukünftig stärker unter Berücksichtigung verschiedener, dafür notwendiger Voraussetzungen, welche erfüllt sein müssen und dem Bewusstsein, dass wir im Gesundheits- und nicht im Sozialwesen etabliert sind (siehe 3.2. Markt).

## **3. Strategieübersicht II: Stakeholder**

Interne und externe Anspruchsgruppen

### **3.1. Leitmotiv**

Neben den in 2.8. genannten Leitgedanken soll die Strategieperiode 2024-2028 durch das Leitmotiv „Vernetzung“ geprägt sein.

Qualitativ hochwertige Vernetzung intern (zwischen den Bereichen) sowie nach extern ermöglicht es, für unterschiedlichste Situationen tragbare Lösungen zu finden, kreativ und innovativ zu finden.

Dadurch wird Sicherheit, Vertrauen und Zuversicht vermittelt. Es generiert ein positives Image und trägt damit zur Attraktivität des Unternehmens bei (siehe 2.2.2. Vision).

### **3.2. Markt**

Im Hinblick auf die Wahrnehmung einer sozialen Verantwortung bezüglich der Integrationsarbeit zeigte sich leider bisher, dass damit ein sehr hoher Aufwand verbunden ist und das bestehende Teamgefüge stark belastet wird.

Um die bestehenden Mitarbeitenden im Unternehmen langfristig zu halten, die Fluktuation zu senken und die Qualität weiterentwickeln zu können, sollen sich die Aktivitäten der Institution insbesondere auf die Branche „Gesundheitswesen“ ausrichten und Mitarbeitende mit entsprechenden Aus- und Weiterbildungen angestellt werden (siehe auch 2.8. USP).

Dennoch möchten wir uns auch sozial engagieren und einen Beitrag leisten, bedürftigen Menschen die berufliche Integration zu ermöglichen. Notwendig dafür ist die transparente Kommunikation aller Beteiligten, vor allem aber die Bereitschaft der betroffenen Personen, welche in den 1. Arbeitsmarkt einer Institution im Gesundheitswesen integriert werden sollen. Nur mit den nötigen Voraussetzungen wie Eigeninitiative, Durchhaltewillen, Motivation, Mitwirkung und Verantwortungsübernahme kann ein solches soziales Projekt erfolgreich sein. Daher knüpfen wir unser soziales Engagement im Rahmen der beruflichen Integration an das Vorhandensein dieser Voraussetzungen.

Eine hohe Bereitschaft und die fachlichen Kompetenzen zur Ausführung der betrieblichen Integration sind seitens der Zentrumsleitung vorhanden. Allerdings übersteigen die notwendigen Aktivitäten die zeitlichen Ressourcen und erfordern oft ein Handeln, welches weit über die eigentlichen Aufgaben hinausgeht. Rückmeldungen aus dem bestehenden Team zeigen deutlich auf, dass die Führungsaufgaben für das bestehende Team nicht in gewünschtem und notwendigem Umfang wahrgenommen werden können, wenn gleichzeitig Integrationsarbeit in erhöhtem Umfang geleistet wird. Unzufriedenheit und Demotivation sind Folgen, die nicht unserem Leitbild entsprechen.

### **3.3. Zielgruppen**

Die nachfolgend genannten Zielgruppen ergeben sich aus der Erfüllung des Unternehmenszweckes. Sie bilden die Basis für die Erfüllung der Vision und die Erreichung der Ziele.

#### **3.3.1. Bewohnende des Alterszentrums Chestenberg**

In Anbetracht des Unternehmenszweckes „kostengünstiger Betrieb eines Alterszentrums“ stellen die Bewohnenden des Alterszentrum Chestenberg die wichtigste Zielgruppe dar, deren Ansprüchen wir deshalb insbesondere gerecht werden wollen.

Sie spüren den Leitgedanken „Lebensfreude im Alter“ in erster Linie und tragen die damit verbundenen positiven Aspekte durch Angehörige und Bekannte weiter.

Das durch sie wirkenden positive Image der Institution führt zur Realisierung der Vision:

- Das Alterszentrum Chestenberg ist eine attraktive Institution mit ...% Bettenauslastung und einer Warteliste für Interessenten aus den Trägergemeinden, aber auch umliegenden Gemeinden.

### **3.3.2. Senioren:innen aus den Trägergemeinden**

Die Senioren:innen aus den Trägergemeinden erleben das positive Image der Institution als Aussenstehende. Ihr Interesse für einen Umzug in das Alterszentrum Chestenberg und die Realisierung dieses Wunsches ist ein entscheidender Teil, die Zukunft des Alterszentrum Chestenberg zu sichern und Arbeitsplätze zu erhalten bzw. zu schaffen.

Unsere bestehenden Dienstleistungen wie Mahlzeitendienst oder Wäsche- und Reinigungsservice (siehe 2.7.) tragen bereits jetzt zu einer Vernetzung bei und repräsentieren die Qualität der Institution.

### **3.3.3. Kinder und Jugendliche**

Mit der Vernetzung zu Kindern und Jugendlichen erfüllt das Alterszentrum Chestenberg die zweite Komponente des Unternehmenszweckes.

„Das Alterszentrum soll zudem ein Ort der Begegnung mit jungen und älteren Menschen sein, [...]».»

Mit dieser Zielgruppe verfolgen wir nicht nur den Unternehmenszweck, sondern fördern auch das Interesse an den verschiedenen Berufen, welche in einer Einrichtung des Gesundheitswesens erlernt und ausgeführt werden können. In Anbetracht des Fachkräftemangels leisten wir damit einen entscheidenden Beitrag zur Nachwuchsförderung.

Des Weiteren verankern wir auch in den verschiedenen Generationen das positive Image des Alterszentrum Chestenberg im Sinne des gesellschaftlichen Miteinanders der Generationen, der gegenseitigen Wertschätzung. Senioren werden nicht ausgegrenzt. Sie sind mit ihren Lebensgeschichten ein bedeutender Teil der Gesellschaft.

### **3.3.4. Mitarbeitende**

Globalisierung, Migration und Integration, Fachkräftemangel, Demographie sind Themen, denen sich jede Organisation stellen muss. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu handhaben, müssen neue, attraktive und innovative Lösungen gefunden werden. Motivierte, engagierte und lernbereite Mitarbeitende sichern die Zukunft der Institution.

Mit unserer bestehenden Unternehmenskultur leisten wir einen entscheidenden Beitrag, für die hohe Qualität in der Personalführung. Mitarbeitende Menschen (Human Ressource) ist eines der Themenfelder des kantonalen Audits „Nachweis der Qualität in der Langzeitpflege“.

Wie wirken wir bisher den genannten Herausforderungen entgegen:

#### Globalisierung

- > bestehendes multikulturelles Team (siehe 2.8. USP)

#### Migration und Integration

- > Unterstützung von Integrationsmassnahmen vom 2. in den 1. Arbeitsmarkt
- > Unterstützung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund bei der Alltagsbewältigung (bezogen auf besondere Umstände, herausfordernde Situationen)
- > Case Management

#### Fachkräftemangel

- > Förderung von (Weiter-)Bildung und Nachholbildung
- > Stellenausschreibungen via EURES und Unterstützung bei SRK-Anerkennung
- > neu: Aufbau eines Flexpools ab Q3.2025

#### Demographie

- > altersunabhängige Arbeitsverhältnisse
- > Fokus auf Qualifikation und Persönlichkeit (nicht auf Alter)

Die Zunahme psychischer Erkrankungen, steigender sozialer Druck, rasante Veränderungen durch Technologisierung sind gesellschaftliche Komponenten, welche ebenfalls in der Personalarbeit bemerkbar sind und veränderte Führungsaufgaben notwendig machen.

Diese Gesichtspunkte wiegen für das Alterszentrum Chestenberg schwerer als die vorab genannten Herausforderungen.

Sie wiegen schwerer, weil der Bezug zum Arbeitsleben noch nicht so stark im öffentlichen Bewusstsein vorhanden ist, die damit verbundenen Auswirkungen auf die psychische und seelische Entwicklung noch nicht so intensiv erforscht sind und es damit nur wenig konkrete Empfehlung zur Präventionsarbeit gibt.

Mit der Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements kann erste Präventionsarbeit zu Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden geleistet werden. Die Basis dafür wurde bereits geschaffen:

- flache Hierarchien
- persönliche Bezug zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden
- Schaffung einer starken Vertrauensbasis
- Angebot Kurse (bspw. Meditation)
- Familienfreundlicher Betrieb
- Angebot interne Weiterbildungen nicht nur sporadisch, sondern Partnerschaften mit externen Anbietern für langfristige Zusammenarbeit und regelmässiges Angebot
- Mitgliedschaft Forum BGM Aargau
- Konzept Betriebliches Gesundheitsmanagement

### **3.3.5. Zuweiser**

Der gute Kontakt zu Zuweisern trägt ebenfalls zur Umsetzung der Vision des Alterszentrum Chestenberg bei, weshalb die Zielgruppe einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung darstellt. Die Zufriedenheit der Zuweiser fördert die Vertrauensbildung und vermittelt das Gefühl der Sicherheit, welches für die ersten beiden Zielgruppen von grosser Bedeutung ist. Zuweiser ermöglichen ebenfalls eine hohe Bettenauslastung und die damit verbundene Existenzsicherung.

## **3.4. Partnerschaften**

Partnerschaften sind ein wesentliches Element um:

- die Vision umsetzen zu können
- dem Leitmotiv „Vernetzung“ gerecht zu werden
- den Anforderungen der verschiedenen Zielgruppen gerecht werden zu können
- die Qualität der Dienstleistungen zu sichern sowie weiterzuentwickeln

Sie sind ein wesentliches Element in unseren täglichen Aktivitäten.

### **3.4.1. Führungsprozesse**

Die Zentrumsleitung nimmt an Erfa-Gruppen teil und sieht daher andere Institutionen gleichen Zwecks als Netzwerk-Partner an, nicht als Konkurrenz. Zu Behörden und den Trägergemeinden werden gute Kontakte und eine konstruktive Zusammenarbeit gepflegt.

### **3.4.2. Kernprozess**

Partnerschaften, welche sich auf den Kernprozess der Pflege beziehen, bestehen in Form professioneller Kontaktpflege zu:

- Angehörigen
- Heim- und Hausärzten

- Seelsorge
- Öffentlicher Spitex
- Psychiatrischen Diensten
- Palliative Care AG
- Medizinischen Dienstleistern wie Physio- und Ergotherapie

Des Weiteren nehmen auch Mitarbeitende der Pflege an Erfa-Gruppen teil.

### 3.4.3. unterstützende Prozesse

Institutionsbereiche, welche unterstützende Prozesse gewährleisten, pflegen partnerschaftliche Kontakte zu unterschiedlichsten externen Anspruchsgruppen:

Administration	-> Sozialdienste, Angehörige, Behörden, Spitäler
Aktivierung	-> soziale Einrichtungen, Kirche, Veranstalter, Vereine, benevol
Hauswirtschaft	-> Lieferanten, Bildungsorganisationen
Personal	-> Migrationsamt, Quellensteueramt, RAV, Sozialversicherungen, Bildungsorganisationen, Institutionen der Integrationsarbeit, Amt für Wirtschaft und Arbeit, SUVA, Forum BGM Aargau
Rechnungswesen	-> Treuhand
Technik	-> Erfa-Gruppen, Amt für Wirtschaft und Arbeit, SUVA, Previtär
Verpflegung	-> Lieferanten

### 3.4.4. ergänzende Prozesse

Der Bereich der Bildung stellt einen ergänzenden Prozess dar und pflegt die partnerschaftliche Kommunikation mit:

- dem Lehrportal des Kanton Aargau
- der OdA Gesundheit
- diversen Bildungseinrichtungen

## 4. Ziele

Die Definition der strategischen Ausrichtung und der damit verbundenen Ziele ist gemäss Organisationsreglement (S.3, 3.2; S.7, 4.2.) Aufgabe des Vorstandes und erfolgt in Zusammenarbeit mit der Zentrumsleitung.

Im kantonalen Audit („Nachweis der Qualität in der Langzeitpflege“) von 2020 wurde zur Institutionsführung bemängelt:

«Der Vereinsvorstand hat für 2020 wenige und schwerlich messbare Ziele definiert.

Das Auditteam konnte weder formulierte Massnahmen zur Zielerreichung noch systematische und protokollierte Überprüfungen der Erfüllung einsehen.»

Im Audit 2024 stellte das Auditteam fest:

«Es liegt ein Basisdokument der Strategie 2024-2028 vor.

Im Strategiedokument wird kein Bezug auf die Rahmenbedingungen des Alterszentrum Cheshenberg genommen, eine Umfeldanalyse oder SWOT-Analyse fehlt.

Es fehlen operative Jahresziele pro Bereich.»

Dementsprechend sind folgende Zielsetzungen zu definieren:

- Betreffend Stakeholdermanagement gemäss Strategie 2024-2028
- Operative Jahresziele pro Bereich
- Kennzahlen entsprechend dem jährlichen Q-Reporting an das DGS

## 4.1. Zielsetzungen Stakeholdermanagement

- Vernetzung,
- Einführung und Umsetzung Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz etablieren
- Qualitätssicherung und -entwicklung (KVP)

## 4.2. Operative Jahresziele pro Bereich

### 4.2.1. Administration / Finanzen

- Aufrechterhaltung der hohen Dienstleistungsqualität
- Kundenorientierung stärken
- Solide finanzielle Basis

### 4.2.2. Aktivierung

- Aufrechterhaltung Angebots-Qualität
- Erweiterung Einzel-Aktivierung
- Strukturierung der Freiwilligen-Arbeit

### 4.2.3. Bildung

- Erstellen eines Bildungskonzeptes
- Generationengerechte Betreuung der Lernenden
- Motivation und Berufsinteresse der Lernenden fördern
- Steigerung der Bildungsquote auf >0,5
- Einführung Wissensmanagement
- Gezielte Förderung der Aus- und Weiterbildung
- Kontinuierliche Erweiterung des Kurs- und Weiterbildungsangebotes

### 4.2.4. Hauswirtschaft

- Stabilisierung des bestehenden Teams
- Aufbau eines leistungsfähigen, motivierten Teams
- Förderung der konstruktiven, wertschätzenden Zusammenarbeit

### 4.2.5. Leitung

- Vernetzung
- Alterszentrum Chestenberg als Vorbild-Institution
- Umsetzung des Konzeptes Verbesserungsmanagement, v.a. durch Qualitätszirkel
- Überdurchschnittliche Ergebnisse bei Umfragen (Benchmarking)
- Bearbeitung aller in der Mitarbeitenden Umfrage 2024 empfohlenen Massnahmen
- Stärkung der Unternehmenskultur
- Stärkung des Employer Brandings und Verbesserung der Arbeitgeber-Attraktivität
- zeitgemässe Verwaltung (Digitale Transformation)
- Durchführung interner Selbst-Audits

#### 4.2.6. Personal

- Umsetzung Konzept Personalmanagement
- Umsetzung Konzept Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Label „friendly work space“
- Förderung der Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz
- Förderung der Führungskompetenzen
- Förderung der Verbundenheit und des gegenseitigen Verständnisses (Commitment, Age Management)
- Stete Verbesserung der Kommunikation und Information
- Work-Life Integration & Work-Life Balance
- Integration und Partizipation der Mitarbeitenden bei der Prozessgestaltung (Qualitätszirkel)
- Entwicklung der Mitarbeitenden zu Image-Trägern und Themen-Trägern
- Verringerung der Fluktuationsrate (<15%, stetig sinkend)
- Verminderung der Absenzquote

Hinsichtlich der Vernetzung und dem Ziel, unsere Stärke „Menschlichkeit“ zu erhalten unterstützen wir Integrationsmassnahmen. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass diesen nur mit viel Bedacht und Sorgfalt zugestimmt werden kann. Die Leistungsfähigkeit bestehender Mitarbeiter und das Teamgefüge muss stabil bleiben.

Richtungsgebend ist folgendes Schlusswort von Sebastian Bachmann (Vorstand), dem alle weiteren Vorstands- und Kadermitglieder uneingeschränkt zustimmen:

„Wir wollen Wiedereingliederung in den 1. Arbeitsmarkt ermöglichen, ohne den Auftrag zu gefährden.“ (Kader-Klausur Bad Bubendorf, 29. März 2025).

#### 4.2.7. Pflege

- Festlegung auf Pflege-Standardwerk (Literatur / Empfehlung aus Audit 09.24)
- Erstellen eines Pflegekonzeptes

#### 4.2.8. Technik

- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (ASGS) im AZCH verankern
- Bewusstsein zu ASGS bei allen Mitarbeitenden fördern
- Verankerung von ASGS-Themen im Kursprogramm
- KVP Infrastruktur

#### 4.2.9. Verpflegung

- Aufrechterhaltung der Service-Qualität und der hohen Qualitätsstandards
- KVP Schnittstelle Verpflegung-Pflege
- Food Waste vermeiden
- Ökologisches Selbstverständnis der Mitarbeitenden fördern

### 4.3. Kennzahlen und Q-Reporting

Im jährlichen Bericht an das Departement Gesundheit und Soziales wurden zu folgenden Indikatoren Kennzahlen übermittelt:

- Medikamentenfehler
- Stürze mit Folgen
- Bewegungseinschränkende Massnahmen (nicht mehr im Q-Reporting ab 2023)

Zu folgenden Qualitätsindikatoren, welche auf das Alterszentrum Chestenberg zutreffen, werden ebenfalls Informationen erfragt:

- Palliative Care
- Zufriedenheitsumfragen

## **5. Ressourcen**

### **5.1. personell**

Strategieumsetzung:	Zentrumsleiter:in, Bereichsleitende, Mitarbeitende
Verantwortung:	Vorstand, Zentrumsleiter:in
Kontrolle:	Zentrumsleiter:in, Bereichsleitende

### **5.2. zeitlich**

wöchentlich:	Jour fix
monatlich:	Sitzung der Bereiche
pro Quartal:	Qualitätszirkel
pro Quartal:	Zentrumsleiter:in, Präsident Vorstand
halbjährlich/jährlich:	Vorstandssitzungen

## **6. Erfolgs- und Qualitätskontrolle**

### **6.1. Instrumente**

- Umfragen
- Feedbackformular
- Balanced Scorecard
- Kennzahlenkonzentrat
- QM-Tool
- BGM-Checklisten
- Benchmarking Q-Reporting DGS

### **6.2. Reporting**

- Analyse von Statistiken und Auswertungen
- Kennziffern: Darstellung mittels Kennzahlen-Konzentrat
- Protokolle: Qualitätszirkel
- Qualitätsbericht (jährlich)

### **6.3. Kontroll-Organ**

- Bereichsleiter:in
- Zentrumsleiter:in
- Vorstand

## 6.4. Kontrollzyklus

Jährlich: Zielerreichungsgrad langfristige Zielsetzungen und Massnahmen

Periodisch: Zielerreichungsgrad kurz- und mittelfristige Zielsetzungen und Massnahmen

2027: Evaluation Ziele Strategie 2024-2028  
Definieren Strategieperiode 2028-2032

V1: Oktober 2024

V2: Oktober 2025



Josef Niederberger  
Präsident



Sebastian Bachmann  
Vizepräsident



Liliana Stiens  
Zentrumsleiterin



Dana Möbius-Lüke  
Leiterin Personal & Qualität

