

**Umfassendes Gastronomiekonzept funktioniert nur mit einer übergeordneten Strategie**

## «Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg»

Markus Buck, Gesamtleiter des Alterszentrums Haus Tabea in Horgen ZH, versucht laufend, neuen Anforderungen zu begegnen. «Ein Gastronomiekonzept kann nur erfolgreich sein, wenn es als Bestandteil einer übergeordneten Strategie betrachtet wird. Und wenn es alle mittragen.»

Interview: Claudia Weiss

**Herr Buck, wie sind Sie im Haus Tabea dazu gekommen, ein ganzheitliches Gastronomiekonzept einzuführen?**

**Markus Buck:** Lebensmitteldeklaration, Hygienekonzepte und Qualitätsindikatoren, höhere Anforderungen von Bewohnenden und Angehörigen, spezifische Ernährungsbedürfnisse, neue Zubereitungstechnologien und neue wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Ernährung – all diese Faktoren verlangen von Alters- und Pflegeheimen eine ständige Weiterentwicklung. Deshalb überprüfen wir im Haus Tabea periodisch die Strategie und haben kürzlich die Angebotsstruktur im Bereich Pflege und Betreuung erweitert und fokussiert. Ein ganzheitliches Gastronomiekonzept, das sich nach den Bedürfnissen unserer Anspruchsgruppen richtet, ist ein wichtiger Bestandteil dieser übergeordneten Strategie.

**Welche Überlegungen braucht es, um ein solches Konzept überhaupt aufzulegen?**

Hier geht es um ein komplexes und anspruchsvolles Projekt. Zuerst muss die Ausgangslage definiert werden, also wo stehen wir bezüglich Ernährungsangebot, welche Infra-

struktur für die Produktion und welche Kompetenzen haben wir? In einem zweiten Schritt haben wir untersucht, wie die Ernährungsbedürfnisse unserer Anspruchsgruppen aussehen, welche Fähigkeiten und welche Infrastruktur wir dafür brauchen – und wie hoch die Investitionskosten sind. Anschliessend haben wir einen Umsetzungsplan erarbeitet und überlegt, wer welche Tätigkeiten zu welchem Zeitpunkt durchführen soll. Am Schluss kontrollieren wir, ob die ursprünglich festgelegten Ziele erfüllt wurden. Aufgrund der Grösse und der Komplexität des Projekts entscheidet bei uns final der Stiftungsrat auf Antrag der Geschäftsleitung über Ziellösung, Investitionen, Projektorganisation und Umsetzungsplanung. Deshalb ist sehr wichtig, dass auch dieses Gremium während der ganzen Projektdauer mit einbezogen ist und voll dahintersteht.

**Und wer aus dem Haus muss mit einbezogen werden?**

Ein solches Projekt kann nur erfolgreich durchgeführt werden, wenn von Anfang an sämtliche am Gesamtprozess Beteiligten mit einbezogen werden: Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg. Besonders eng müssen Pflege und Betreuung sowie Küche und Prozessmanagement involviert sein, sie müssen unbedingt und ständig eng zusammenarbeiten. Darüber hinaus sind auch die Bereiche Finanzen, Marketing und Kommunikation sowie Personalwesen betroffen.

**Gab es bei den Mitarbeitenden auch Widerstände?**

Grundsätzlich begrüssen es unsere Mitarbeitenden, dass wir diesem Thema eine grosse Bedeutung beimessen. Wichtig war, dass von Anfang an alle verstehen, dass ein Verpflegungskonzept nicht isoliert betrachtet werden darf: Es kann nur erfolgreich sein, wenn es als integrierter Bestandteil einer übergeordneten Strategie betrachtet wird, und wenn alle Involvierten das Konzept mittragen. Die Umsetzung bedeutet für sie einen Mehraufwand, da sie ja gleichzeitig ihre täglichen Aufgaben erfüllen müssen. Trotz diesem Mehraufwand sind aber alle sehr motiviert, weil sie ihre eigenen Ideen einbringen können.

**Wie rasch lässt sich denn ein derart umfassendes Projekt verwirklichen?**

Ein Projekt von solch hoher Komplexität braucht Zeit, die verschiedenen Phasen müssen sorgfältig geplant und professionell umgesetzt werden. Bei uns rechnet man vom Start bis zum Moment, in dem wirklich alles eingeführt ist, mit zwei bis drei Jahren. Wichtig ist, dass man die >> S. 18



Haus Tabea, Gebäude C: «Das Thema Ernährungskonzept darf nicht isoliert betrachtet werden.»

Umsetzung in kleinere, aufeinander abgestimmte Unterprojekte unterteilt: Dies ermöglicht sogenannte «Quick-wins», das sind schnelle Erfolge bei der Umsetzung, die sich positiv auf die Motivation der Projektteilnehmer auswirken. Dadurch müssen die Betroffenen, also beispielsweise die Küchenmitarbeitenden und vor allem die Bewohnenden, nicht zwei Jahre warten, bis sie ein Resultat sehen, sondern erkennen in relativ kurzer Zeit den Mehrwert dieser Initiative.

#### **Was waren die grössten Schwierigkeiten, die Sie überwinden mussten?**

In einem Projekt dieser Komplexität gibt es immer Herausforderungen oder Hürden, die vorerst unüberwindbar erscheinen. Im Haus Tabea beispielsweise ging es darum, die volle Unterstützung des Stiftungsrats und der Geschäftsleitung sowie der betroffenen Kaderpersonen zu gewinnen.

Ausserdem mussten die notwendigen Ressourcen und die fachlichen Kompetenzen inklusive Projekt- und Prozess-Management während des ganzen Projektes zur Verfügung stehen. Dann müssen die hohen Investitionskosten auch finanziert werden können. Und last but not least müssen die Projektrisiken laufend erkannt und gemildert werden.

#### **Kann auch eine kleine Institution ein Minikonzept einführen, oder sind zwangsläufig grosse Investitionen nötig?**

Ich bin der Meinung, dass grundsätzlich jede Institution ein solches Konzept realisieren kann, sofern die Verantwortlichen eine gemeinsame Vision haben. Grösse und Ressourcen werden vor allem dann relevant, wenn es um hohe Investitionen geht oder wenn es spezifische Fähigkeiten braucht, wie zum Beispiel Projekt-Management-Fähigkeiten. Kleinere und mittlere Institutionen können aber in diesem Fall befristet Fachspezialisten beiziehen, um diese Lücken zu schliessen. Allerdings sind die Kosten sicher ein kritischer Faktor: Im Haus Tabea belaufen sich die Total-Investitionen über die zwei, drei Jahre auf ungefähr 55 000 bis 60 000 Franken. Diese Kosten unterteilen sich auf rund 45 000 bis 50 000 Franken für Geräte und Geschirr sowie



**Markus Buck** ist Gesamtleiter Haus Tabea in Horgen ZH. Dieses arbeitet künftig mit vier Pflege-Kernangeboten: Die Basis bildet die Geriatrische Kurz- und Langzeitpflege mit Palliativpflege und End-Of-Life Care, darauf bauen die drei Pfeiler «spezialisierte Demenzpflege», «stationäre

gerontopsychiatrische Pflege und Betreuung für den Bezirk Horgen» sowie «Tageszentrum für Menschen mit einer psychiatrischen Erkrankung».

**«Wir wollen uns in Biografiearbeit zu Ernährungsgewohnheiten und Vorlieben spezialisieren.»**

ungefähr 10 000 Franken für externe Weiterbildungen. Interne Aufwände und Weiterbildungen sind dabei nicht eingerechnet.

#### **Wo stehen Sie heute mit dem Verpflegungskonzept?**

Wir stehen mitten in der Umsetzung. Gastronomiekonzept, Ernährungskonzept, Kostformkatalog, Prozess-Management, neue Produktionsmethoden und Jahres-Menüplanung sind bereits eingeführt. Auch das Rezeptieren, die Kalkulation und Nährwerte wurden zu einem ersten Teil eingeführt,

sie werden fortlaufend angepasst, sobald das Budget der Jahres-Menüplanung bestätigt ist. Auch die hauseigene Ernährungsberatung ist bereits aufgegleist. Bei der 24-Stunden-Versorgung stehen Rezepte und Produktion bereit und warten auf den geeigneten Zeitpunkt der Einführung, unterstützt durch gezielte Marketing- und Kommunikationsmassnahmen. Bereits ein-

geführt haben wir die hochkalorische, proteinreiche Zusatzversorgung via Shakes.

#### **Das ist schon eine ganze Menge – ist denn noch mehr nötig?**

Zurzeit in Arbeit ist die Kontrolle der vorhandenen Rezepte durch unseren Diätkoch, der sich ja gegenwärtig zum Diplomierten Ernährungsberater ausbilden lässt. Einzelne Punkte sind noch in Planung: Wir möchten Dysphagie-Speisen für Bewohnende mit Schluckstörungen selber herstellen, uns zudem in Biografiearbeit «Ernährungsgewohnheiten und Vorlieben» spezialisieren und das Kochen auf der Demenzstation einführen.

#### **Haben Sie Tipps, was man beim Planen eines umfassenden Konzepts bedenken sollte?**

Aufgrund der Erfahrungen, die ich in meinem Netzwerk mache, bin ich überzeugt, dass die meisten anderen Institutionen ebenfalls an diesem Thema arbeiten und über die notwendige Erfahrung verfügen. Aus unserer Sicht kann ich nur betonen: Den Schlüssel zum Erfolg bilden das Commitment des Stiftungsrats, der Geschäftsleitung und des Kaders. Ebenso wichtig ist der frühzeitige Einbezug aller Betroffenen sowie die damit verbundene interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Erkenntnis, dass dieses Thema nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern ein integrierter Bestandteil der übergeordneten Strategie sein muss.

#### **Wie schätzen Sie das heute ein – hat sich der Aufwand gelohnt?**

Mit dem bisher Erreichten sind wir sehr zufrieden, sowohl für die Bewohnenden wie auch die betroffenen Mitarbeitenden. Eine bedürfnisorientierte Ernährung ist ein äusserst wichtiger Bestandteil unseres Pflege- und Betreuungsangebots, und ich bin sehr froh, dass wir diesem Thema schon seit geraumer Zeit die entsprechende Wichtigkeit geben und das auch in Zukunft noch verstärkt tun können. ●