

Kontroverse Paneldiskussion am 10. Fachkongress «Das Pflegeheim der Zukunft» in Schwyz

# Service-Outsourcing im Alters- und Pflegeheim – Zukunft oder Zumutung?

Sollten Alters- und Pflegeheime ihre Services wie Küche, Reinigung oder Wäscherei stärker auslagern? Eine Panel-Diskussion unter der Leitung von Prof. Dr. Thorsten Merkle (ZHAW) zeigte die Spannungsfelder zwischen Effizienz und Empathie sowie zwischen Kultur und Kommerz – und machte deutlich, dass es keine einfachen Antworten gibt.

An der 10. Fachkonferenz «Das Pflegeheim der Zukunft» in Schwyz stand ein Thema im Zentrum, das viele Alters- und Pflegeheime umtreibt: Sollten zentrale Dienstleistungen wie Verpflegung, Reinigung oder Wäscherei künftig vermehrt ausgelagert werden? Die Diskussion vereinte VertreterInnen aus Praxis, Politik, Planung und Dienstleistung (siehe Kasten). Schon in den Einstiegsstatements zeigte sich die Bandbreite:

Während einige Outsourcing als notwendige Professionalisierung verstanden, warnten andere vor einem Verlust von Identität und Kultur.

## Warum wird überhaupt ausgelagert?

«Dienstleistungen, die personenzentriert sind, wollen wir unbedingt im Haus behalten», betonte Jonas Hubeli von der Stiftung Obesunne. «Nur

so können wir unsere Firmenphilosophie wirklich an die Mitarbeitenden weitergeben.»

Ganz anders klang es bei Gabriela Zanettin vom Facility-Services-Anbieter Vebege: «Unsere Teams sind längst fester Bestandteil der Heime. Sie werden an Feste eingeladen und sind integriert – Outsourcing bedeutet nicht automatisch Distanz.»

Sie diskutierten engagiert über Chancen und Gefahren eines Outsourcings von Service-Leistungen im Heim (v.l.n.r.): Thorsten Merkle (Moderator), Andreas Herren, Gabriela Zanettin, Erich Bühler, Manfred Möckli und Jonas Hubeli



**Geht mit Outsourcing die Menschlichkeit verloren?**

Die zweite Diskussionsrunde kreiste um die Frage, ob ausgelagerte Services den Menschen zur Nummer machen.

«Küche und Gastronomie sind teuer – egal ob im Betrieb oder extern. Aber im Heim geht es um mehr: um Esskultur, Individualität und Wohlbefinden», sagte Manfred Möckli, Geschäftsführer axet gmbh und Vertreter des internationalen Planerverbandes FCSI.

Andreas Herren, Gesundheits- und Sozialvorsteher der Gemeinde Urdorf, zeigte sich skeptisch: «Gerade ein Restaurant im Heim ist sichtbar gelebte Kultur. Wenn man das auslagert, verliert man mehr als nur eine Dienstleistung.»

**Ein Heim ohne Küche? – Zukunftsszenarien für 2035**

Besonders zugespitzt wurde die Diskussion, als Prof. Merkle provokante Thesen in den Raum



Die Autorin: Dr. Colette Schneider Stingelin, Forscherin und Dozentin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW



Für weitere Kontakte: Prof. Dr. Thorsten Merkle, Leiter Kompetenzgruppe Hospitality & Service Management, ZHAW, Experte für Facility Management im Gesundheitswesen (mekk@zhaw.ch)

**Die Diskutierenden im Überblick**

**Prof. Dr. Thorsten Merkle**

Leiter Kompetenzgruppe Hospitality & Service Management, ZHAW. Moderator des Panels, Experte für Facility Management im Gesundheitswesen.

**Jonas Hubeli**

Leiter Services, Stiftung Obesunne. Verfechter hoher Eigenfertigung, betont Werteorientierung.

**Gabriela Zanettin**

Director Santé, Vebego. Vertreterin eines der führenden Facility-Services-Unternehmen, plädiert für Partnerschaft auf Augenhöhe.

**Andreas Herren**

Gesundheits- und Sozialvorsteher, Gemeinde Urdorf. Politische Trägersicht, skeptisch gegenüber Outsourcing.

**Erich Bühler**

Projektleiter, Migros Zürich. Industrielle Perspektive, sieht Outsourcing als Lösung gegen Fachkräftemangel.

**Manfred Möckli**

Geschäftsführer, axet gmbh, Vertreter FCSI. Planungsexperte, thematisiert Spannungsfeld Standardisierung vs. Individualität.

stellte: «Ein Heim ohne eigene Küche ist kein Zuhause mehr.»

«Outsourcing spart kurzfristig, kostet aber langfristig Kultur und Vertrauen.»

Während Erich Bühler (Migros Zürich) und Gabriela Zanettin Outsourcing als professionelle Antwort auf Fachkräftemangel und Effizienzdruck verteidigten, pochte Andreas Herren auf Gemeinwohlverantwortung: «Das Alterszentrum gehört zur Gemeinde – Outsourcing darf nicht zu Entfremdung führen.»

**Take-Home-Botschaften aus dem Panel**

Am Ende gaben alle Panelteilnehmenden ein kurzes Schlusswort:

Jonas Hubeli: «Entscheidungen müssen aus dem Herzen der Institution getroffen werden.»

Manfred Möckli: «Es gibt kein eindeutiges Richtig oder Falsch – entscheidend ist die langfristige Tragfähigkeit.»

Erich Bühler: «Pflegeheime müssen sich an den Gästen der Zukunft orientieren.»

Gabriela Zanettin: «Erfolgreiches Outsourcing bedeutet nicht Kontrolle abzugeben, sondern Verantwortung partnerschaftlich zu teilen, damit mehr Zeit und Raum für das Kerngeschäft bleibt.»

Andreas Herren: «Wir müssen uns fragen, wie ein Heim 2045 aussehen soll – und was wir bis dahin bewahren wollen.»

**Balance zwischen Effizienz und Empathie, zwischen Identität und Wandel**

Das Panel zeigte eindrücklich, dass Outsourcing im Pflegeheim weit mehr ist als eine betriebswirtschaftliche Frage. Im Zentrum stehen die Balance zwischen Effizienz und Empathie sowie zwischen Identität und Wandel. Prof. Thorsten Merkle resümierte:

«Unser Ziel war nicht, einen Konsens zu finden, sondern die Spannungsfelder sichtbar zu machen. Genau diese Vielfalt brauchen wir, um das Pflegeheim der Zukunft weiterzudenken.»

**Interdisziplinär, kompetent und praxisbezogen**

Facility Management in Healthcare ist ein Tätigkeitsschwerpunkt der der Kompetenzgruppe Hospitality & Service Management unter der Leitung von Prof. Dr. Thorsten Merkle. Insbesondere in interdisziplinären Settings werden praxisorientierte und umsetzbare Lösungen entwickelt.

**Weitere Informationen**

www.zhaw.ch