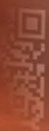


GUETI MOMENT

Entwicklungsstation
Stiftung Lebensart Aarwangen



© Barbara Praschnig Produktion Stiftung Lebensart Mit Zoe Bolliger, Rohullah Habibi, Rebecca Studer, Sude Tobler u.a.
Musik Tungsten Stars «Aurora's Summit», Man with Roses «White Loss»
© 2025 Stiftung Lebensart | www.lebensart.ch | info@lebensart.ch

IM FOKUS

04 «FÜHRUNG HEISST, STABILITÄT ZU GEBEN UND ENTWICKLUNG ZU ERMÖGLICHEN»

Geschäftsführer Lukas Bär macht sich Gedanken zu der Übernahme der dahlia oberoargau ag und Führungsfragen in Zeiten des Wandels.

08 «ZUSAMMEN SIND WIR BESSER ALS JEDE UND JEDER FÜR SICH ALLEIN»

Stiftungsratspräsident Walter Grossenbacher blickt auf Strategie, Verantwortung und prägende Momente des Jahres zurück.

12 BEWEGENDE MOMENTE IM LEBHAFTEN ALLTAG

Persönliche Begegnungen und ein gemeinsames Pflegeverständnis schaffen Stabilität im anspruchsvollen Alltag.

16 IM EIGENEN TEMPO WACHSEN

Sinnvolle Arbeit stärkt die Lebensqualität. Ein Einblick in die Tagesstätte Bärau und Peters persönliche Entwicklung.

20 DIE REGION EMMENTAL BRINGT DIE MENSCHEN NÄHER ZUSAMMEN

Neue Strukturen fördern Zusammenarbeit, entlasten Teams und stärken die standortübergreifende Planung.

24 ZEITGEMÄSSE TEAM- UND FÜHRUNGSARBEIT MACHT DEN UNTERSCHIED

Zwei Perspektiven zeigen, wie moderne Führung zwischen Stabilität und Aufbruch gelingt.

28 «WIR MÜSSEN DIE MENSCHEN DIE DIGITALISIERUNG ERLEBEN LASSEN»

Der neue Geschäftsbereich IT & Digitalisierung schafft Grundlagen für effiziente Prozesse und neue Arbeitsweisen.

32 BERUFSBILDEND BRÜCKEN BAUEN

Zwei Lernende erzählen, wie Ausbildung, Integration und persönlicher Wille neue Perspektiven eröffnen.

36 ES BEGINNT MIT EINEM LÄCHELN

Aktivierung und Freizeit schaffen Nähe, Teilhabe und Vertrauen im Alltag der Bewohnenden.

40 ZWEI FAMILY GAMES – EINE STARKE PARTNERSCHAFT

Zwei Hockeynachmittage zeigen, wie Sport, Partnerschaft und gesellschaftliche Teilhabe zusammenwirken.

41 PUMPTRACK BÄRAU: EIN GESCHENK FÜR DIE REGION EMMENTAL

Ein offenes Freizeitangebot für alle, das seit Herbst 2025 Bewegung, Begegnung und Leben nach Bärau bringt.

FAKTEN

42 ZAHLEN UND FAKTEN

44 ORGANISATION DER STIFTUNG

46 JAHRESBERICHT

50 KONSOLIDIERTE JAHRESRECHNUNG DER STIFTUNG LEBENSART

53 EIGENKAPITALNACHWEIS

54 ANHANG

72 BERICHT DER REVISIONSSTELLE

EDITORIAL

LIEBE LESER:INNEN

Menschen stehen im Zentrum unseres Handelns. Diese Haltung prägt die Stiftung Lebensart von jeher und wurde 2025 im Alltag besonders sichtbar. In einem anspruchsvollen Umfeld waren es vor allem die Mitarbeitenden, die mit sorgfältigem und professionellem Handeln, Aufmerksamkeit und persönlichem Engagement den Alltag getragen und gestaltet haben. Sie schaffen Stabilität, indem sie sich weiterentwickeln und damit auch die Stiftung verantwortungsvoll voranbringen.

In der Pflege, in der Betreuung, in der Arbeit mit behinderten Menschen oder in unterstützenden Funktionen zeigt sich diese Haltung tagtäglich. Über alle Standorte, Häuser, Abteilungen und Bereiche hinweg wird deutlich, wie konsequent Werte wie Respekt, Verlässlichkeit und Zusammenarbeit gelebt werden. Begegnungen auf Augenhöhe, der bewusste Umgang miteinander und das Vertrauen in die Kompetenz der Teams prägen unsere Kultur von Lebensart. Sie geben Orientierung und Sicherheit nach innen und Glaubwürdigkeit nach aussen.

2025 war zugleich ein Jahr wichtiger Weichenstellungen. Mit der Übernahme der dahlia oberaargau ag ist Lebensart gewachsen und hat ihre Verantwortung im Kerngeschäft der Langzeitpflege erweitert. Dieser Schritt eröffnet neue Perspektiven und verlangt gleichzeitig sorgfältige Integration, gemeinsames Lernen und einen klaren Fokus auf das Verbindende. Dass dieser Weg gangbar ist, zeigt sich dort, wo Mitarbeitende vernetzt denken und handeln und dafür die Verantwortung übernehmen.

Was bleibt, ist ein zentrales Bild dieses Jahres: Menschen, die sich einbringen. Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen. Teams, die über Standorte hinweg denken. Und eine Institution, die weiss, wofür sie steht. Zusammen sind wir besser als jede und jeder für sich allein. Ich danke allen Mitarbeitenden. Mit ihrem täglichen Einsatz, ihrer Verantwortung und ihrer Haltung tragen sie die Stiftung Lebensart und prägen ihre Weiterentwicklung. Ebenso danke ich unseren Bewohnenden, Kund:innen und ihren Angehörigen sowie allen Partner:innen für das entgegengebrachte Vertrauen und die konstruktive Zusammenarbeit.



Walter Grossenbacher
Stiftungsratspräsident

«FÜHRUNG HEISST, STABILITÄT ZU GEBEN UND ENTWICKLUNG ZU ERMÖGLICHEN»

Das Jahr 2025 war geprägt von bedeutenden Veränderungen für die Stiftung Lebensart. Geschäftsführer Lukas Bär blickt im Gespräch auf die Übernahme der dahlia oberaargau ag zurück und spricht über Führung in Zeiten des Wandels sowie darüber, wie Stabilität und Weiterentwicklung gemeinsam gelingen können.

Wandel kann herausfordernd sein.

Wie schlägt der Puls, Lukas Bär?

Gut. Ich stelle fest, dass die Entwicklungen und Veränderungen der letzten Jahre intern wie extern positiv wahrgenommen werden, auch dort, wo sie anfangs mit Skepsis verbunden waren. Ein Beispiel dafür ist ein Gespräch, das ich im Herbst mit Mitarbeitenden des Gesundheitszentrums im Lärchenhaus führte. Der Umzug vom Buchenhaus ins Lärchenhaus im Sommer 2025 erschien dem Team im ersten Moment als «schlechte Perspektive». Heute sind die Mitarbeitenden von den hellen Räumen und der neuen Umgebung begeistert.

Solche Zuversicht habe ich von Mitarbeitenden auch im Zusammenhang mit der Übernahme der dahlia oberaargau ag erlebt. Viele haben mich darauf angesprochen, dass zwar nicht alle Details verständlich seien, gleichzeitig aber ein grosses Vertrauen in die Führung durch Stiftungsrat und Geschäftsleitung bestehe. Das zeigt mir, dass die Übernahme sorgfältig vorbereitet war und für Lebensart und die dahlia oberaargau eine solide gemeinsame Grundlage für die weitere Entwicklung bildet. Das habe ich auch an Personalanlässen an den Standorten der dahlia oberaargau gespürt, verbunden

mit einer Art «Vorschusslorbeeren». Das erfüllt mich nicht mit Euphorie, denn mir ist bewusst, dass Themen auf uns zukommen werden, bei denen wir auch unterschiedliche Sichtweisen haben. Insgesamt bin ich aber überzeugt, dass dieses spürbare Vertrauen in die Geschäftsleitung auf Konstanz im Handeln und Berechenbarkeit beruht, wie sie sich Lebensart über die letzten Jahre erarbeitet hat.

Durch den Geschäftsbericht 2025 zieht sich der rote Faden «Stabilität durch Weiterentwicklung». Wo hat die Geschäftsleitung nach deiner Einschätzung einen Beitrag leisten können?

Mit der Übernahme der dahlia oberaargau ag und der Weiterführung weitreichender Projekte haben wir ein dynamisches Jahr erlebt. Die Projektschwerpunkte lagen dabei in den Bereichen (1) Menschen im Alter (MiA), (2) Digitalisierung und (3) Neuorganisation der Region Emmental. Als Geschäftsleitung haben wir in dieser Phase einerseits die Stabilität gesichert und andererseits die Weiterentwicklung der Stiftung als Ganzes ermöglicht und vorangetrieben.

In den letzten zwölf Monaten konnten wir wichtige Führungs- und Schlüsselpositionen neu besetzen und damit die Vor-

aussetzungen schaffen, laufende Entwicklungsprozesse, Integration und Transformation parallel voranzutreiben. Damit stärken wir insbesondere die horizontale Zusammenarbeit über Bereiche und Standorte hinweg und schaffen die nötige Verlässlichkeit im Wandel. Eine zentrale Frage bleibt: Wie gelingt es uns auch künftig, genügend qualifizierte Mitarbeitende für Pflege, Betreuung und die anderen Bereiche zu gewinnen und langfristig zu halten? Bei Themen wie Fluktuation und Absenzen spielt Führung eine ausschlaggebende Rolle. Deshalb investieren wir noch mehr in die Führungsentwicklung. Besonders Kolleg:innen auf den mittleren und unteren Führungsebenen unterstützen wir, indem wir ihnen Instrumente an die Hand geben, damit sie ihre Führungsrolle wirksam wahrnehmen können. Häufig sind sie aufgrund ihrer guten Leistung und Erfahrung in diese Funktion hineingewachsen. In der Vergangenheit wurden sie ungenügend und zu wenig gezielt begleitet, beispielsweise durch passende Ausbildungsangebote. Das ändern wir und erwarten davon positive Effekte auf Stabilität, Arbeitsklima und Bindung. Neben der Führungsentwicklung gestalten wir auch unsere Anstellungsbedingungen und Arbeitsmodelle neu. Wir richten diese stärker an den Lebenssituationen und Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden aus. In Zukunft braucht es auf beiden Seiten mehr Flexibilität: sowohl vonseiten des Unternehmens als auch vonseiten der Belegschaft. Wahlmöglichkeiten und Eigenverantwortung sind dabei wichtig. Nicht alle Mitarbeitenden wünschen sich mehr Flexibilität bei Arbeitsmodellen und Anstellungsbedingungen. Für einen Teil ist sie jedoch attraktiv.

Gibt es konkrete Entscheide, die den Betrieb in ruhigere Gewässer geführt haben?

Ein wichtiger Entscheid betrifft die Weiter-

entwicklung unserer Führungs- und Organisationsstruktur. Konkret passen wir auf das Geschäftsjahr 2026 hin die Struktur der Geschäftsleitung an. Den Geschäftsbereich «Shared Services» teilen wir in die beiden Bereiche «Finanzen und Immobilien» sowie «IT & Digitalisierung» auf. Die Digitalisierung, inklusive des Umgangs mit Daten, wird künftig immer wichtiger. Auch die Anforderungen im Finanz- und Immobilienbereich steigen weiter. Mit der neuen Struktur schaffen wir die Voraussetzungen, um diese Bereiche nachhaltig zu stärken, aufzustellen und auszurichten.



Die wichtigsten Entscheidungen sind jedoch weniger struktureller Natur. Entscheidend sind die Menschen. Wenn ich als Geschäftsführer die strategischen Vorgaben des Stiftungsrats mit den vorhandenen Mitteln umsetze, spielen die Mitarbeitenden von Lebensart die wichtigste Rolle. Die personelle Besetzung der Schlüsselpositionen, mit denen ich direkt arbeite, und die Mitwirkung bei der Besetzung der nächsten Führungsebene gehören deshalb zu meinen wichtigsten Entscheidungen. Darauf aufbauend geben wir Orientierung in der Organisation und begleiten unsere Mitarbeitenden über alle Ebenen hinweg verlässlich auf dem Weg zu unseren gemeinsamen Zielen.

Welche Chancen ergeben sich aus der Zusammenführung der Stiftung Lebensart und der dahlia oberoargau ag?

Mit der dahlia oberoargau ag integrieren wir eine etablierte und gut funktionierende Institution mit vier Standorten. Ab 2026 organisiert sich Lebensart in zwei Regionen: die Region Emmental mit vier Standorten und die Region Oberoargau mit deren fünf. Damit deckt Lebensart im Emmental und neu auch im Oberoargau einen substantziellen Teil des kantonalen Marktes für Pflege- und Wohnheime ab. Ich sehe grosse Chancen in der Weiterentwicklung beider Regionen auf der Grundlage der gemeinsamen Strategie und EINEM Betriebsmodell. Zudem eröffnen sich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, weil die Standorte innerhalb der jeweiligen Region nur 20 bis 30 Minuten auseinanderliegen.

Und wo liegen die Herausforderungen?

Die Herausforderungen liegen in zwei Bereichen: Einerseits im organisatorischen Aufbau der beiden Regionen Emmental und Oberoargau, andererseits in der Zusammenführung und Vereinheitlichung der Querschnitts- und Supportfunktionen.

Beim organisatorischen Aufbau der beiden Regionen haben wir gute Voraussetzungen. Lebensart und die dahlia oberoargau sind im gleichen Markt und Kanton tätig. Entsprechend gelten für beide die gleichen regulatorischen Vorgaben.

Anspruchsvoller gestaltet sich die Zusammenführung und Vereinheitlichung der Querschnitts- und Supportfunktionen. Die dahlia oberoargau ag war bis Ende 2025 Teil der Spital Region Oberoargau AG (SRO) und ist in Bezug auf Querschnittsfunktionen und die zugehörige IT in die SRO-Landschaft eingebunden. Das betrifft IT-Kernsysteme wie ERP, Fakturierung und Patienten- bzw. Bewohnerdokumentation. Diese Funktionalitäten bis Ende 2026 aus der SRO herauszulösen und in die Management- und IT-Systeme von Lebensart zu transferieren und zu integrieren – wir nennen diese Plattform – ist eine komplexe Aufgabe.

«Wir wollen offen sein und das Beste aus beiden Institutionen für die gemeinsame Zukunft übernehmen.»

Lukas Bär

Das Übergangsjahr 2026 nutzen wir, um gleichzeitig unsere Plattform weiterzuentwickeln und die bestehenden Systeme auf den neuesten Stand zu bringen. Dabei wollen wir offen sein und das Beste aus beiden Institutionen, also von Lebensart und der dahlia oberoargau, für die gemeinsame Zukunft übernehmen.

Ebenso werden wir in digitale Arbeitsinstrumente investieren. Damit stehen unseren Mitarbeitenden die bestmöglichen «Tools» zur Verfügung, mit denen sie ihre Arbeit effizienter erledigen können. Den künftigen Erwartungen unserer Mitarbeitenden und auch den Anforderungen des Betriebs tragen wir entsprechend Rech-

nung. Die Grundlagen dafür sind bereits vorhanden (vgl. Beitrag zur Digitalisierung auf Seite 28). Die Digitalisierung stärkt auch unsere Positionierung als attraktive Arbeitgeberin.

Wie sollen sich die Bereiche Menschen im Alter und Menschen mit Behinderungen künftig über beide Regionen hinweg entwickeln?

Im Bereich Menschen im Alter konnten wir weitere Pflöcke einschlagen. Von der Auslegeordnung über das Pflegekonzept bis zu dessen Umsetzung sind wir deutlich vorangekommen. Damit schaffen wir ein gemeinsames Verständnis dafür, wie wir diesen Bereich standortübergreifend führen und weiterentwickeln wollen. Auch im Bereich Menschen mit Behinderungen treiben wir die Weiterentwicklung voran, aktuell vor allem in der Region Emmental. Mit der Übernahme der dahlia obernburg ag sehen wir auch in dieser Region Entwicklungspotenzial. Künftig soll in diesem Bereich die Zusammenarbeit über Standorte hinweg gestärkt und Synergien besser genutzt werden.

Die Mitarbeitenden kommen nicht nur in den Teams zu Wort, sondern auch in einer Umfrage.

Genau. Im September 2025 haben wir die sogenannte PULS-Umfrage gestartet. Sie hat zum Ziel, die «Temperatur» in der Organisation und an den einzelnen Standorten regelmässig zu messen und Entwicklungen zeitnah zu erkennen. Die Resultate und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse sind für uns ein Frühwarnsystem. Die Umfrage funktioniert so: Alle Mitarbeitenden von Lebensart, und ab 2026 auch die Mitarbeitenden der dahlia obernburg, erhalten monatlich eine Postkarte nach Hause geschickt. Über einen QR-Code können sie einfach und in kurzer Zeit sechs immer gleiche Fragen beantworten. Momentan nehmen «nur» 30 bis 40 Prozent aller Mitarbeitenden an der Umfrage

teil. Wichtig ist aber: Jede und jeder Mitarbeitende kann jederzeit einsteigen und sich anonym einbringen.

Es ist mir ein Anliegen zu betonen, dass uns bei der Umfrage nicht ein Vergleich von Berufsgruppen, Funktionen oder Standorten interessiert. Entscheidend ist für uns die Entwicklung der Werte über die Zeit. Zum Beispiel: Wie schlägt der Puls in der Pflege in Aarwangen seit September 2025? Bleiben die Werte stabil oder weichen sie ab? Wenn sich Abweichungen abzeichnen, können wir frühzeitig reagieren und geeignete Massnahmen einleiten. Ohne Gegensteuer nehmen Abwesenheiten und Fluktuation erfahrungsgemäss zu.

Ein Jahr ist die Eröffnung des neuen Verwaltungsgebäudes her.

Es erfüllt den erwarteten Zweck. Der Zusammenschluss der Verwaltung unter einem Dach fördert den teamübergreifenden Austausch deutlich, verkürzt Wege und intensiviert die Zusammenarbeit. Genau diese Nähe war eines der Ziele und sie wird im Alltag von den Mitarbeitenden gelebt.

Auch die Arbeitsweise hat sich verändert. Kommunikation findet mehr direkt statt, Menschen sprechen miteinander und begegnen sich ungeplant. Entsprechend nimmt auch das E-Mail-Volumen ab. Schulungen und grössere Sitzungen führen wir heute im 2. Stock durch, was die Organisation vereinfacht. Natürlich bleiben wir im Lernprozess und nehmen Anpassungen mit Bedacht vor. Der Bezug des Verwaltungsgebäudes vor einem Jahr war ein wichtiger Schritt hin zu einer vernetzten und zeitgemässen Art der Zusammenarbeit.



HINWEIS

Diesen Beitrag gibt es in einer Audioversion.



**«ZUSAMMEN
SIND WIR BESSER
ALS JEDE UND
JEDER FÜR
SICH ALLEIN»**

Als Präsident des Stiftungsrats prägt Walter Grossenbacher die Strategie entscheidend mit. Mit voraussehender Distanz und berührt vom persönlichen Engagement der Mitarbeitenden blickt er auf die Übernahme der dahlia oberoargau ag, die Weiterentwicklung in ein sichereres unternehmerisches Umfeld und auf einen von vielen berührenden Momenten.

Walter Grossenbacher kommt wie gewohnt ruhig und mit offenem Blick zum Gespräch für den Jahresrückblick. Der Händedruck signalisiert, dass er entscheiden kann und doch dem Gegenüber auch Entscheidungsfreiraum lässt. Auf die

Frage, was ihn im Jahr 2025 persönlich berührt hat, atmet er zuerst lange ein und macht eine Pause. Dem Beobachter entgeht nicht, dass in kurzer Zeit ein sehr ereignisreiches Jahr vor dem inneren Auge vorbeigezogen ist.



«Im Herz berührt hat mich der Dokumentarfilm «Gueti Moment» über die Pflegestation Tierlihus in Aarwangen. Ich habe mir bewusst eine halbe Stunde Zeit genommen, mich hingesezt und gesehen, wie unsere Lernenden und zukünftigen Fachkräfte in der Pflege miteinander umgehen. Besonders wahrgenommen habe ich, wie sich diese jungen Menschen um unsere Bewohnenden kümmern. Die Bilder haben mich zuversichtlich gestimmt für die Zukunft der Stiftung Lebensart. Ich dachte nicht nur, dass wir unser strategisches Ziel mit dem Menschen im Zentrum facettenreich leben. Ich sah auch, dass wir als Arbeitgeberin

auf die zukünftigen Fachkräfte der Generation Z zugehen, was wiederum eine beachtliche Bedeutung auf dem angespannten Arbeitsmarkt hat. Das gemeinsame gute Funktionieren der verschiedenen Generation von Mitarbeitenden wird in Zukunft ein Erfolgsfaktor sein.»

Das Medium Film stellt für Walter Grossenbacher nicht nur beispielhaft dar, wie sich die Stiftung Lebensart mit modernen Mitteln den zukünftigen Lernenden zeigt. Die bewegenden Bilder geben auch den strategischen Organen wie dem Stiftungsrat Einblick in die tägliche Arbeit. Man suche kommunikativ nach «Heldinnen und

Helden des Alltags» und plötzlich würden sie sicht- und spürbar, sagt Walter Grossenbacher. Es sei auch eine Chance, den Bewohnenden und ihren Angehörigen zu zeigen, was das Herz der Stiftung ausmacht. Der Abspann öffnet einen weiteren Blickwinkel. Lebensart, mit starken Wurzeln im oberen Emmental, hat im Jahr 2025 mit der Übernahme der dahlia oberaargau ag und den vier Standorten in Herzogenbuchsee, Niederbipp, Wiedlisbach und Attiswil einen grossen Schritt in die Zukunft der Stiftung als Ganzes gemacht.

«In Aarwangen ist die Stiftung Lebensart bereits in der Region Oberaargau vertreten. Wir schaffen mit der Übernahme der dahlia oberaargau ag in unserem Kerngeschäft der Langzeitpflege eine noch bessere Ausgangslage. Bewusst sind wir im deutschsprachigen Teil eines Kantons tätig und in einer Versorgungsregion nach Organisation des Kantons. Ich

denke, dass die dahlia oberaargau alle Beteiligten stärker macht und wir mit geeinten Kräften und in einer gewichtigen Grösse mitgestalten können – die Stiftung Lebensart zusammen mit der dahlia oberaargau ag und in Kooperation mit der früheren Besitzerin Spital Region Oberaargau (SRO) AG. Der Grundstein ist mit der Vertragsunterzeichnung im Sommer 2025 gelegt worden. Wir konnten in der zweiten Jahreshälfte viele Prozesse für die Zusammenführung aufgleisen. Operativ wird es nach dem Start am 1. Januar 2026 einige Herausforderungen geben.»

Walter Grossenbacher nimmt einen Schluck Wasser und ordnet die Gedanken für ein weiteres wichtiges Thema. Wiederum hätten mit der zentralen Ressourcenplanung und neuen Arbeitsmodellen mit attraktiven Angeboten für die Mitarbeitenden wichtige Investitionen in die Zukunft gemacht werden können, die Stabili-



tät nach innen schaffen könnten, sagt er. Sichtbar werde auch, dass die Entwicklung der Datenplattform wichtige, integrierende Impulse gebe und die Umsetzung im kommenden Jahr bestehen müsse. Walter Grossenbacher betont, dass der Stiftungsrat geeint hinter den gewichtigen strategischen Entscheiden steht. Er sei froh, zu sehen, dass die Impulse die Mitarbeitenden zum Mitunternehmertum animierten. Dies stärke die Institution von innen, was wiederum zu einem Gefühl von Stabilität führe, sagt der Stiftungsratspräsident und resümiert die finanzielle Lage.

«Finanziell bewegen wir uns weiterhin in einem dynamischen Umfeld. Die Rechnung 2025 wird stabil abschliessen, auch wenn die Investitionen in die Modernisierung deutlich sichtbar sind. Ich freue mich sehr, dass wir im Jahr 2026 ein grosses Versprechen aus dem Jahr 2020 einlösen können: Im kommenden Jahr wird die



Erneuerung des Standorts Konolfingen mit Pflegeheim und Wohnungen konkret. Die Gebäude entsprechen dem Standard der 1980er-Jahre. Dies zeigt sich auch für die Bewohnenden mit Hürden im Alltag und für die Mitarbeitenden, wo moderne Arbeitsabläufe nicht mehr zur Infrastruktur passen. Die Entwicklungen in der Region Emmental mit unterschiedlichen Standorten schaffen ausserdem Möglichkeiten für die Zeit des Umbaus: Die Bewohnenden von Konolfingen können vorübergehend im Übergangsbäude Mühlehaus in Bärau ein Zuhause finden und in ein zeitgemässes Ersatzangebot ziehen.»

Walter Grossenbacher schaut konzentriert auf seine Notizen. Gesunde, positive Veränderungen würden nach und nach konkret. Diese ermöglichen der Institution mit Schwerpunkt in der Langzeitbetreuung von Menschen im Alter und Menschen mit Behinderungen mehr Stabilität, für jede einzelne Person, aber auch für alle Teams und die gesamte Organisation über die verschiedenen Standorte hinweg. Fast ein wenig erstaunt ob all den Ereignissen im Jahr 2025 und die erreichten Ziele fasst er die Geschehnisse zum Abschluss in wenigen Worten zusammen.

«Ich wünsche mir, dass wir ob allen unternehmerischen Herausforderungen das Menschliche und den Austausch stärken können. 2025 konnten wir sehen, dass sich die Mitarbeitenden vermehrt einbringen. Ich merke, dass sich ein Bewusstsein dafür herausbildet, dass wir zusammen besser sind als jede und jeder für sich allein.»



HINWEIS

Diesen Beitrag gibt es in einer Audioversion.

BEWEGENDE MOMENTE IM LEBHAFTEN ALLTAG

Persönliche Begegnungen im Team oder mit Bewohnenden sind die Motivation der Mitarbeitenden. Mit einem überarbeiteten standortübergreifenden Pflegekonzept und gemeinsamen Fachtagungen schafft MiA-Projektleiterin Gabriela Siegenthaler zusammen mit den Teams Halt und Entwicklungsräume auf dem Weg zu mehr Stabilität. Diese Haltung zeigt sich nicht nur in Konzepten und Gefässen, sondern vor allem im gelebten Alltag.

Nach der Morgenrunde auf der Abteilung Tierlihus in Aarwangen ist die Lernende froh darüber, wie sie den Start in den Tag gemeistert hat. Früh am Morgen tasten sich alle an den Tag mit seinen Launen heran. Die Haare sind ungekämmt, die Schlafkleider zerknüllt. Oft sind es die unerwarteten Begegnungen, die den Unterschied machen: «Danke für Ihre Hilfe», kommt spontan über die Lippen der jungen Frau, die sich in der Ausbildung zur Fachfrau Gesundheit befindet. «Ich danke Ihnen für die Zeit, die Sie sich genommen haben», antwortet darauf die Bewohnende mit einem anerkennenden Zunicken.

«Wir können die Momente festhalten, die uns Kraft geben und der Arbeit Sinn verleihen.»

Tatjana Nützi

Der Alltag im Tierlihus ist oft dynamisch und fordert uns auf vielerlei Weise heraus. Begegnungen wie diese bleiben erhalten. Im vergangenen Jahr haben die Mitarbeitenden im Tierlihus systematisch diese

Momente wahrgenommen, erfasst und gemeinsam reflektiert. Teamleiterin Tatjana Nützi lächelt, wenn sie diese Geschichte erzählt. Am täglichen Austausch mit dem Team habe die Lernende berichtet, dass sie als Bezugsperson und als Mitarbeitende gesehen und geschätzt wurde. «Wir können die Momente festhalten, die uns Kraft geben und der Arbeit Sinn verleihen», sagt Tatjana. Jede Person kann die Methode einfach und täglich anwenden, und die Energie, die durch das Erkennen dieser Momente freigesetzt wird, ist beeindruckend.

PERSONENZENTRIERTE PRAXIS: DER MENSCH IM ZENTRUM

Personenzentrierte Momente heisst die Methode, mit der die Mitarbeitenden seit 2025 konkret arbeiten und den Grundstein für eine langfristige Kulturentwicklung legen. Gabriela hat dieses Werkzeug zusammen mit dem Kernteam Menschen im Alter (MiA) eingeführt. «Ich habe mich bewusst für eine Methode entschieden, die einfach und verständlich ist und einen raschen Effekt hat, indem jede und jeder Einzelne sensibilisiert wird auf das eigene Handeln und dessen



Gabriela Siegenthaler ist Projektleiterin Menschen im Alter.



Tatjana Nützi ist Teamleiterin, Berufsbildnerin und dipl. Pflegefachfrau HF in der Abteilung Tierlihus in Aarwangen.

Auswirkungen», erklärt sie. Die Sammlung der personzentrierten Momente, welche ein wichtiger Teil der Reflexion ist, wird als offenes, digitales Gefäss gestaltet, in dem die Erlebnisse dokumentiert werden. Auch werden die Beispiele genutzt, wenn es gerade mal nicht so läuft. Namen von Bewohnenden gehören nicht dazu, Anonymität wird hochgehalten.

Jeweils um 13 Uhr kommt das Team zusammen, um die erlebten Momente gemeinsam zu reflektieren. Dieser Austausch ist ein bewusster Teil der Methode und soll die Entwicklung anstossen, bewährte Praktiken zu hinterfragen, und ermöglicht es, aus der gewohnten Rolle des Tuns herauszutreten und zu erkennen, was wie auf die Bewohnenden und Mitarbeitenden wirkt, so Gabriela. Tatjana

ergänzt: «Oft sind die Beispiele so simpel und lebensnah, oft sehr lustig oder auch mal traurig, dass dies zu Beginn gar nicht bewusst ernst genommen und mitgeteilt wurde.» Mittlerweile erkennen die Mitarbeitenden diese bewusst. Die Sammlung ist gross. Ein weiterer Effekt sind die positive Grundstimmung, die hohe Arbeitsmotivation und der Raum, der für persönliches Wachsen und Lernen jeder und jedes Einzelnen entsteht.

VON DER «LANDKARTE» ZUM KONZEPT

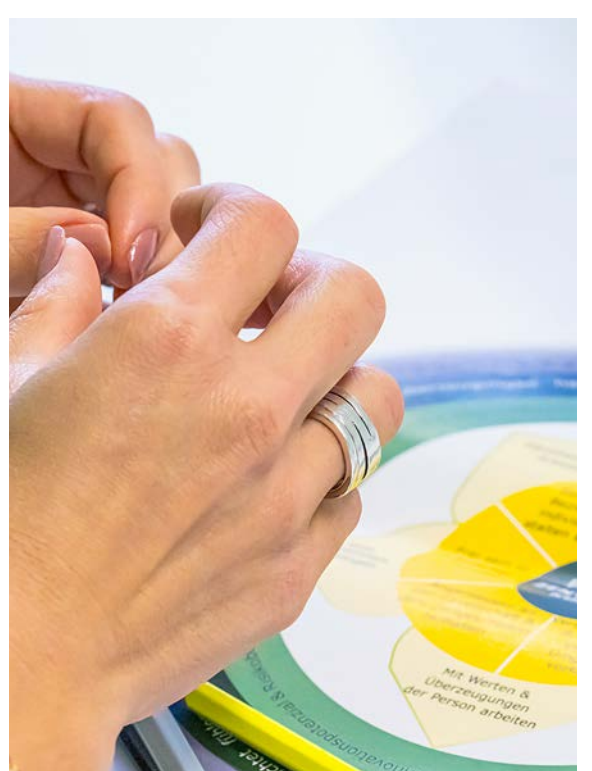
Der Weg zur Entwicklung einer personzentrierten Kultur hat 2025 begonnen. Das MiA-Kernteam hat in intensiver Arbeit eine «Landkarte» mit 53 anstehenden Themen unter acht Schwerpunkten erarbeitet. Der Grundstein wurde gelegt,



um mit gemeinsamen Werten eine bessere, strukturiertere Orientierung zu schaffen. Bewohnende und Mitarbeitende sollten bewusster ins Zentrum der Arbeit gestellt und darum herum die fachlichen Themen für die Stiftung Lebensart aufbereitet werden. Als wesentlicher Grundstein für die tägliche Arbeit mit den Bewohnenden und im Team folgte im Mai 2025 das überarbeitete Pflegekonzept. «Die Teamleitungen haben nun konkrete Unterlagen in den Händen», erklärt Gabriela. «Bei der Überarbeitung des Pflegekonzepts war der persönliche Austausch zwischen den Standorten besonders wichtig.»

VOM KONZEPT IN DIE PRAXIS

Die MiA-Tagung im Juni war ein Meilenstein, der gezeigt hat, wie Mitgestaltung und Austausch zum gemeinsamen Lernen beitragen. In kurzer Zeit konnte der Bogen



vom Konzept zur Praxis und zur notwendigen Weiterentwicklung gespannt werden. Und so haben alle Standorte mit unterschiedlichem Tempo als Erstes mit dem Erfassen von personenzentrierten Momenten begonnen. Gabriela bilanziert: «Wir kamen nicht so schnell voran wie geplant, aber wir konnten dank gemeinsamen



Grundlagen Klarheit schaffen und sind stetig dran.» Es sei klar geworden, dass der Weg zusammen weitergeht und vor allem auch auf engagierte Mitarbeitende baut, die Verantwortung übernehmen wollen.

«Wir kamen nicht so schnell voran wie geplant, aber wir konnten dank gemeinsamen Grundlagen Klarheit schaffen und sind stetig dran.»

Gabriela Siegenthaler

Bereits im November folgte ein weiterer gemeinsamer Arbeitsnachmittag. Rollen konnten geklärt werden, die Teamleitungen, die Berufsbildungsverantwortlichen und Fachverantwortlichen aller Standorte tauschten sich untereinander aus, vertieften Themen und entwickelten gemeinsame Haltungen, um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern. «Auch hier standen die Menschen im Zentrum, die zusammen die Veränderungen in den zukünftigen Rollen und Auf-

gaben, das Ziel und die Vision gemeinsam mitgestalten konnten», sagt Gabriela.

DER BLICK AUF DEN SINN DER ARBEIT

Die Veränderungen können Ängste erzeugen, und der eigentliche Sinn der Arbeit gerät aus dem Blick. Gerade nach einem schweren Tag mit vielen Spannungen und schwierigen emotionalen Ereignissen scrollt Tatjana durch die Liste der personenzentrierten Momente. Manchmal frage sie sich, ob diese Veränderungen die gewünschten Verbesserungen bringen würden. Tatjana blickt weiter auf die Liste der persönlichen Erlebnisse und bilanziert mit einem weiteren Lächeln: «Wir werden jeden Tag besser, aber niemand merkt's. Es sind diese Geschichten, die die Fortschritte dokumentieren und für die wir unsere Arbeit machen.» Dabei kommt bei diesen Momenten in den Sinn: Zwei Lernende haben mit einer Bewohnerin aus einer Alltagssituation beim Haareföhnen und Nägelschneiden etwas Magisches entstehen lassen. Bei Musik, die die Bewohnerin liebt, wurde getanzt und gesungen. Diese Stimmung wirkte an diesem Tag und darüber hinaus positiv auf alle Mitarbeitenden. Es wird nicht das letzte Mal sein, dass die Lernenden aus einer Alltagssituation einen besonderen Augenblick für alle kreieren.

Im Frühling 2026 ist bereits der nächste Arbeitsnachmittag geplant. Das MiA-Kernteam nutzt diese Treffen, um Raum für die nächsten Entwicklungsschritte zu schaffen und damit den Alltag von Bewohnenden und Mitarbeitenden positiv und mit Freude zu gestalten.



HINWEIS

Der Film «Gueti Moment» zeigt, wie personenzentrierte Momente im Alltag des Tierlihus entstehen und wirken. Weitere Einblicke erhalten Sie über den QR-Code.

IM EIGENEN TEMPO WACHSEN

Studien zeigen, dass sinnvolle, strukturierte Arbeit im geschützten Rahmen wesentlich zur Lebensqualität von Menschen mit Behinderungen beiträgt. Laura Mahindan, Leiterin der Tagesstätte Bärâu, erlebt diesen Effekt tagtäglich und lässt uns an Peters Beispiel hinter die Kulissen der etwas anderen Tagesstätte blicken.

Peter strahlt übers ganze Gesicht, als er zum Händeschütteln um den Tisch herum kommt. Den Grund dafür trägt er oft und mit viel Stolz: sein SC-Bern-T-Shirt. Dass der Fotograf seine SCB-Begeisterung teilt, freut den Eishockeyfan sehr. Viele Worte verliert er dabei nicht, er kommuniziert mit einzelnen Stichworten und ergänzt

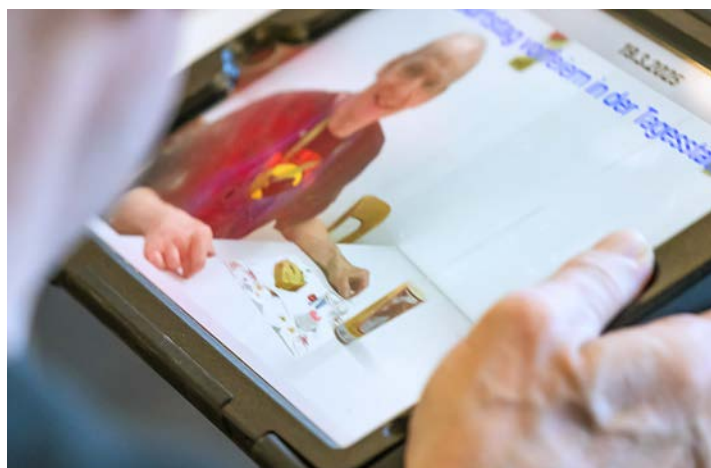
«Die Arbeit bei uns stärkt neben dem Selbstvertrauen und der Selbstwirksamkeit auch soziale Beziehungen und die Teilhabe am Alltag, funktional wie emotional.»

Laura Mahindan

diese mit Gesten und der Sprachhilfe auf seinem Tablet. Neben Alltagshandlungen sind hier auch Mitarbeitende der Tagesstätte, Lieblingsgerichte und weitere wichtige Begriffe in Piktogramm- oder Fotoform hinterlegt. «Das Tablet unterstützt ihn und uns, wenn er ein Wort nicht findet oder wir nicht auf Anhieb verstehen, was er meint», erklärt Laura Mahindan, die Peters Arbeitsbezugsperson ist. «Sich ewig wiederholen zu müssen, weil das Gegenüber einen nicht versteht, kann

sehr frustrierend sein. Das Tablet ist darum ein fester und wichtiger Bestandteil unseres gemeinsamen Alltags.» Wer weniger technikaffin ist, nimmt die Piktokärtchen zu Hilfe, die ebenfalls auf dem Tisch liegen.

Peter indes geht der Umgang mit dem Tablet leicht von der Hand – er muss nicht lange suchen und wechselt geübt zwischen verschiedenen Apps hin und her. «Seit letzter Woche hat er sogar ein eigenes YouTube-Konto», so Laura. «Ja», sagt Peter und strahlt erneut. Wichtig sei ihm auch die Wetter-App, «dort steht jeden Tag ein Satz des tagesverantwortlichen Meteorologen. Diesen lässt er sich von uns immer gleich als Erstes vorlesen.»





ARBEIT, DIE SINN MACHT

Danach geht es an die Arbeit, die, so verrät der Blick auf den Rollwagen neben dem Tisch, sehr vielfältig ist. Hier liegen verschiedenste Dinge parat, die einen Bezug zu Peters Alltag in der Tagesstätte für Menschen jeden Alters haben. Als Erstes möchte er uns die Papiersäcke zeigen, was er Laura anhand einer Stempelbewegung mitteilt. «Mit dem Stempel des Markthalle-Logos machen unsere Mitarbeitenden die Säcke bereit für ihren Auftritt ausserhalb der Stiftung», erklärt die Leiterin der Tagesstätte. Für den 60-Jährigen zählt diese Arbeit zu seinen liebsten, weil sie sein Mittun sichtbar macht und nach aussen trägt. Ebenso gerne mag er das Auswaschen der Töpfe der stiftungseigenen Gärtnerei. «Im Sommer spült er manchmal fünf Tage die Woche Töpfe, draussen am Brunnen, und sortiert sie nach Grösse, was unseren Gärtner:innen die Arbeit doppelt erleichtert.» Peter nickt und macht deutlich, dass er uns nach dem Gespräch den Innenwaschplatz zeigen will. Wir nehmen derweil den Arbeitserleichterungsfaden auf, in welchem eines der wichtigsten Credos der Tagesstätte begründet liegt: Die Bewohnenden sollen hier nicht einfach beschäftigt, sondern mit Arbeiten betraut werden, die Ziel, Sinn und Nutzen haben. Oder wie Laura es ausdrückt: «Zeit- und Leistungsdruck hat bei uns absolut nichts verloren, aber: Es geht auch nicht darum, dass die Bewohnenden den ganzen Tag Mandalas ausmalen.» Stattdessen machen es sich Laura und ihr Team zum Ziel, für jede und jeden eine passende Arbeit zu finden, auf dass Stabilität und Weiterentwicklung Hand in Hand gehen: «Dreh- und Angelpunkt unserer Arbeit ist es, die Bewohnenden dort abzuholen, wo sie aktuell stehen. Die Erwartungen sind entsprechend individuell und manchmal sehr klein, zumindest aus unserer Sicht. Für den jeweiligen Menschen machen sie jedoch einen Riesenunterschied und genau um diese Perspektive geht es.»

BEDÜRFNISSE WEISEN DEN WEG

Ein Ziel, das viel Beziehungsarbeit erfordere, so Laura: «Wollen wir für alle die passende Arbeit finden, müssen wir unsere Leute entsprechend gut kennenlernen. Was sind ihre Vorlieben, aber mindestens genauso wichtig: Was mögen sie überhaupt nicht? Natürlich möchten wir die Bewohnenden motivieren, Neues zu lernen, Dinge auszuprobieren. Eben weil es bei uns keine Rolle spielt, wenn es dann doch nicht klappt. Aber: Wir wollen niemanden zu etwas zwingen. Die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Bewohnenden stehen über allem, der Rest ergibt sich darum herum.» Das heisst auch, dass Tage mitunter komplett anders laufen als angedacht, weil sich die Umstände vorzu ändern und potenzielle Störfaktoren zahlreich sind.

«Die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Bewohnenden stehen über allem, der Rest ergibt sich darum herum.»

Laura Mahindan

Neben der Tagesstruktur und der Gemeinschaft, die er hier findet, ist die Tagesstätte für Peter auch darum so bedeutsam: Weil er sich jederzeit abmelden kann, wenn er sich nicht gut fühlt oder über Nacht zu viel Schnee gefallen ist, um sich mit dem Rollator auf den Weg in die Tagesstätte zu machen. Und weil er problemlos Schichten abtauschen kann, wenn er abends mal weggeht. «Morgen zum Beispiel», sagt Laura, worauf Peter nickt. Ein Abendessen mit seiner Bezugsperson Wohnen steht auf dem Programm. Er weiss schon genau, was er bestellen wird: «Rösti», sagt er und zeigt uns das Bild dazu auf seinem Tablet. Neben den verschiedenen Apps hat Peter darauf auch



ein Tagebuch, in dem Laura und ihr Team nach seinen Vorgaben täglich kurz festhalten, was er gemacht hat, meist mit dem passenden Bild dazu. «Diese Einträge ermöglichen Peter, auf der Wohngruppe mit wenigen Worten zu erzählen, was er heute erlebt und geleistet hat.»

FREUNDSCHAFTEN FÖRDERN

Damit spricht Laura einen weiteren wichtigen Faktor an: «Die Arbeit bei uns stärkt neben dem Selbstvertrauen und der Selbstwirksamkeit auch soziale Beziehungen und die Teilhabe am Alltag, funktional wie emotional.» Gemeinsame Momente werden darum grossgeschrieben. «Wir essen zusammen Znüni und Zvieri, jetzt in

der Adventszeit kochen wir auch mal einen Punsch auf dem Feuer und immer mittwochs «brätlen» wir am Nachmittag.» Pausen, die den Raum für Gespräche und Kontakte über die jeweiligen Häuser hinaus öffnen sollen. «Beat», sagt Peter wie aufs Stichwort und meint damit einen Arbeitskollegen, der inzwischen auch zum Musikgruppenfreund geworden ist.



HINWEIS

Diesen Beitrag gibt es in einer Audioversion.

DIE REGION EMMENTAL BRINGT DIE MENSCHEN NÄHER ZUSAMMEN

Neue Strukturen verbinden die Standorte der Region Emmental enger miteinander. Mit einer gemeinsamen Personal- und Ressourcenplanung schaffen Christina Neumann und Thomas Mössinger im Bereich Menschen im Alter mehr Übersicht, Entlastung im Alltag und eine Kultur der standortübergreifenden Zusammenarbeit.

Christina Neumann und Thomas Mössinger: Sie könnten kaum unterschiedlicher sein und doch sind sie vom ersten Satz an ein Team. Und bis zum letzten Satz illustrieren sie das Zusammenführen der Standorte Bärau, Trubschachen, Oberburg und Konolfingen zur Region Emmental. Sie argumentieren mit Lust und Überzeugung, warum ein an sich trockener Strukturveränderungsprozess für alle ein Gewinn sein wird.

Die beiden sind erst seit 2025 für die Stiftung Lebensart tätig, haben aber in kurzer Zeit über Abteilungen und Standorte der Stiftung Lebensart hinaus die funktionale Region Emmental massgeblich geprägt. Die Gesundheitsmanagerin und langjährige Intensivpflegefachfrau in leitenden Funktionen spricht ruhig davon, wie man sich auf Augenhöhe begegnet und das Rad nicht neu erfinden muss. Nach nur wenigen Wochen in ihrer Funktion als Pflegedienstleiterin Region Emmental umschreibt Christina ihre Aufgaben mit bewundernswerter Klarheit: «Die Einarbeitung seit August war intensiv und ist auch sicher noch nicht abgeschlossen, dennoch haben wir auch schon

viel erreicht. Wir planen die Arbeitseinsätze neu bereits drei Monate im Voraus und auch die hausübergreifende Zusammenarbeit wächst jeden Tag.» Der ehemalige Militärinstructor und Projektleiter mit breiter Erfahrung im regionalen Gesundheitswesen bringt die Sache auf den Punkt: «Ich möchte die Stiftung Lebensart so mitgestalten, dass ich ihr meine eigenen Eltern anvertrauen würde.» Mit diesem Ziel vor Augen geht Thomas, Leiter Region Emmental, mit gutem Beispiel voran.

ZENTRALE RESSOURCEN-PLANUNG UND DAS HUDDLE-BOARD BRINGEN KLARHEIT

Für beide sind das Kernstück der neuen Region Emmental die zentrale Ressourcenplanung sowie das tägliche Planungstreffen, bei dem die Verantwortlichen aus allen Häusern und Abteilungen im Bereich Menschen im Alter zusammenkommen, um die Bettenbelegung zu besprechen und die Personaleinsätze zu koordinieren. Wo fallen Mitarbeitende kurzfristig aus? Wer könnte auf einer anderen Abteilung aushelfen? Wo fallen zusätzliche Aufgaben an? Was früher oft mit abteilungs-

«Die zentrale Ressourcen-
planung unterstützt mit
zusätzlichen Möglichkeiten
übergeordnet die Besetzung,
wenn nötig.»

Christina Neumann




Thomas Mössinger ist seit Anfang Oktober 2025 Leiter Region Emmental.
Christina Neumann ist Leiterin Wohnen im Alter in der Region Emmental.

internen Tabellen gemacht wurde, kommt seit Oktober 2025 auf einem gemeinsamen Huddle-Board zusammen.

Die Übersicht mit Auslastung und Pflegebedarf der Bewohnenden sowie die anwesenden Mitarbeitenden sind auf einen Blick dargestellt. Rot hinterlegt sind Abteilungen, die Unterstützung brauchen, grün jene, die Mitarbeitende entbehren können. «Die zentrale Ressourcenplanung

ATTRAKTIVERE ARBEITSBEDINGUNGEN DURCH NEUE ARBEITSMODELLE

Ein weiterer Schritt ist der neu geschaffene Pflegepool im Bereich Menschen im Alter. «Mitarbeitende haben die Wahl zwischen zwei Arbeitsmodellen», sagt Christina. Sie können selbst bestimmen, wie gross ein fixes Pensum an einem Ort sein soll. Daneben oder darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Arbeitszeit



«Wenn wir zuerst auf den Pool zurückgreifen können, werden Mitarbeitende in ihrer Freizeit weniger gestört.»

Christina Neumann

unterstützt mit zusätzlichen Möglichkeiten übergeordnet die Besetzung, wenn nötig», erklärt Christina. «Wenn wir uns gegenseitig aushelfen können, kommen wir aus dem «Gärtlidenken» hinaus hin zu gemeinsamem Arbeiten in der Region», ergänzt Thomas. Klarere Zuständigkeiten und koordinierte Planung hätten ein stärkeres Miteinander über die Standorte hinweg bereits gesteigert. Damit können auch kostenintensive Temporäreinsätze gesenkt werden. Bereits sichtbar ist der Wandel im Berufsalltag: weniger Aufwand, mehr Übersicht.

im Pflegepool zu leisten, wo Ort und Schicht kurzfristig bestimmt werden. Die Pool-Modelle «Flex» und «Superflex»: Mit dem «Flex-Modell» sichert man sich innerhalb des Pools ein fixes Pensum und wird vorausschauend auf verschiedenen Abteilungen geplant. Im «Superflex-Modell» variiert die Anzahl der Dienste nach Bedarf, der Einsatzort ist variabel, der Tarif dafür umso besser. «Wenn wir zuerst auf den Pool zurückgreifen können, werden Mitarbeitende in ihrer Freizeit weniger gestört, die wir sonst vielleicht angerufen hätten», so Christina. Das

schaft Klarheit für alle und Erleichterung in der Freizeit. Mit einer App kann jede und jeder selbst bestimmen, ob sie oder er notfallmässig einen Einsatz leisten kann oder nicht erreichbar sein will. «Unerreichbarkeit schafft Freiheit, die guttut», sagt Thomas. Im anderen Extrem gibt es auch Mitarbeitende, die gar keinen fixen Beschäftigungsgrad mehr hinterlegt hätten, was zu ihrem Lebensstil passt. Die neuen Arbeitsmodelle sind ein tolles

setzt wurde und sich direkt auf die gesamte Region Emmental auswirkt. Christina und Thomas leben vor, was gelingen kann, wenn Haltung gemeinsam entwickelt und Verantwortung gemeinsam getragen wird.

«Zäme di gsteckte Ziel erreiche» steht in der YB-Fankurve auf dem überdimensionalen Fanbanner, das auch das Jobprofil von Thomas im Internet über-



**«Unerreichbarkeit
schafft Freiheit,
die guttut.»**

Thomas Mössinger

Angebot und erhöhen die Arbeitgeberattraktivität von Lebensart nach innen und nach aussen massgeblich und sollen vor allem der Fluktuation entgegenwirken.

Die Erfahrungen im Bereich Menschen im Alter werden künftig auch anderen Bereichen in der Region Emmental zur Verfügung stehen. Konkret zieht der Bereich Menschen mit Behinderungen per 1. Januar 2026 nach. Ein weiteres gutes Beispiel ist die Zusammenlegung von Gastronomie und Facility Services zur neuen Einheit Hotellerie, die am Standort Bärau umge-

schreibt. Zusammen mit Christina versteht er es gut, die Mannschaft Lebensart auf ein Ziel hin zu motivieren und ihr Feuer in die Region Emmental hinauszutragen. Das ist unser Innovationsweg: Wir probieren Neues aus und verlassen gewohnte Pfade.



HINWEIS

Diesen Beitrag gibt es in einer Audioversion.

ZEITGEMÄSSE TEAM- UND FÜHRUNGSARBEIT MACHT DEN UNTERSCHIED

Strategische Perspektive trifft gelebte Praxis: Patrick Müller, Leiter Personal, Entwicklung & Bildung, und Blerim Blakaj, Teamleiter Tannenhaus Bärnu und zentraler Ressourcenplaner, erklären im Gespräch, was zeitgemässe Führung mit Fussball zu tun hat und wie sie in ihrem Arbeitsalltag Stabilität und Aufbruch unter einen Hut bringen.

«Unser Leitbild beschreibt unsere Institution als vorausblickend, lernend, vernetzt und menschlich – eine Haltung, die auch unsere Führungs- und Personalentwicklung prägt», steckt Patrick Müller den Rahmen gleich zu Beginn unseres Gesprächs ab. Bei ihm als Leiter Personal, Entwicklung & Bildung (PEB) laufen die entsprechenden Fäden zusammen. Gekommen indes ist er nicht allein, bewusst nicht, denn: «Die Zusammenarbeit der Zukunft sehe ich ganz klar im Gemeinsamen, also in verschiedenen Teams, in wechselnden Rollen und in dauernder Veränderung.» Genauso verhalte es sich mit Führungsarbeit und -entwicklung, sagt Patrick, und spannt den Bogen zum Fussball: «Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei. In einzelnen Fällen oder Spielsituationen sind Superstars vielleicht noch erfolgreich, aber sie sind für ihren Erfolg letztlich immer auf die Fähigkeiten

«Die Zusammenarbeit der Zukunft sehe ich ganz klar im Gemeinsamen.»

Patrick Müller



Patrick Müller ist Leiter Personal, Entwicklung & Bildung.

des Teams und das clevere Zusammenspiel angewiesen. Stabilität und Aufbruch im Alltag unter einen Hut zu bringen, bedeutet Team- und Führungsarbeit. Befehle von oben sind definitiv tempi passati. Ein Wandel, mit dem sich auch die Anforderungen an Führungskräfte verändern.»

GELEBTE VORBILDFUNKTION

Neben ihm sitzt darum Blerim Blakaj, seit mehr als zwanzig Jahren bei der Stiftung Lebensart angestellt und in seiner Doppelfunktion als Teamleiter Tannenhaus Bärau und zentraler Ressourcenplaner gewissermassen das Verbindungsmitglied zwischen Theorie und Praxis oder wie er es nennt: «die Brücke zwischen Ver-

waltung und Basis». Seine Vormittage verbringt er in der Regel im Tannenhaus, nachmittags wechselt er ins Verwaltungsgebäude, bewegt sich also täglich in beiden Welten und verschreibt sich hier wie da dem gegenseitigen Verständnis. «Man könnte auch sagen: Ich bin das Scharnier zwischen strategischen Entscheiden und praktischer Ausführung.»

**«Man könnte auch sagen:
Ich bin das Scharnier zwischen
strategischen Entscheiden
und praktischer Ausführung.»**

Blerim Blakaj



Blerim Blakaj ist Teamleiter Tannenhaus Bärau und zentraler Ressourcenplaner in der Region Emmental.



«Indem wir den Betrieb ruhiger gestalten, bringen wir einerseits Stabilität in den Pflegealltag und schaffen andererseits Raum für Weiterentwicklung.»

Patrick Müller

Zwei Hüte, die er leicht angepasst auch im Tannenhaus-Alltag trägt. Dann etwa, wenn er am Bett eine Pflegeperson zu wenig hat und die Lücke selbst füllt. «Diese Einblicke sind für mich sehr wertvoll, weil ich die Anliegen meiner Mitarbeitenden dadurch besser verstehen und vertreten kann. Was ich selbst erlebt habe, kann ich anders wiedergeben, an die Mitarbeitenden, aber auch an die Angehörigen unserer Bewohnenden und an die Verwaltung.» Aus dem gleichen Grund mache er

nach wie vor Nachtdienste, ergänzt Blerim. «Ich bin mir meiner Vorbildfunktion bewusst und will ihr gerecht werden.»

FÜHRUNG ALS DIALOG STATT HIERARCHIE

Für Patrick steht Blerim damit exemplarisch für ein neues Führungsverständnis. «Dass das Umfeld mit Arbeitskräftemangel, Strukturwandel in unserer Branche und den steigenden Erwartungen der Arbeitnehmenden herausfordernd ist, ist gegeben. Unser Hebel liegt im Umgang damit, konkret darin, dass wir unsere Führungskräfte befähigen, sich selbst zu führen, ihre Teams zu entwickeln und in der Organisation eine übergreifende Wirkung zu erzielen, sodass sie ihren (Führungs-)Job im Dialog auf eine gute und zeitgemässe Art wahrnehmen und im Alltag auf hilfreiche Führungsinstrumente zugreifen können. Führungsarbeit ist also ein entscheidender Hebel für motivierte und leistungsstarke Mitarbeitende.» Nach dem sportlichen Vergleich hat Patrick hier einen mathematischen zur Hand: «Das Erbringen einer Leistung kann vereinfacht als Formel betrachtet werden: wollen \times können \times dürfen. Ist eine Grösse null, ist das Ergebnis ebenfalls null. Genau hier müssen wir ansetzen.»

Für Blerim heisst das zum Beispiel, den Ämtliplan neu zu denken. «Statt die Ämtchen wahllos zu vergeben, habe ich sie nach den Stärken meiner Mitarbeitenden verteilt und die Verantwortung pro Paket immer zwei bis drei Personen übertragen. So ist auch die Ferienvertretung gleich geregelt.» Eine an sich simple Massnahme, die alle Beteiligten entlastet und gleichzeitig für viel mehr Zufriedenheit sorgt. «Wird mir ein Ämtchen übertragen, das meinen Stärken entspricht, geht es mir erstens leichter von der Hand, zweitens fühle ich mich in meinen Fähigkeiten und Vorlieben gesehen, also eine Win-win-Situation für alle.»

«Ich bin mir meiner Vorbildfunktion bewusst und will ihr gerecht werden.»

Blerim Blakaj

LERN- UND ENTWICKLUNGS-RÄUME SCHAFFEN

In die gleiche Richtung zielen die zentralisierte Ressourcenplanung und der Pflegepool (siehe Seiten 20 bis 23). Beide Instrumente respektive Modelle kommen den Mitarbeitenden in ihren Wünschen und Lebensumständen entgegen und schaffen auf Führungsebene gleichzeitig Ressourcen. «Dadurch, dass die Teamleitungen die Planung an uns auslagern können, werden Ressourcen für die eigene Teamentwicklung frei», sagt Blerim, nun in seiner Rolle als Ressourcenplaner. Patrick ergänzt: «Indem wir den Betrieb ruhiger gestalten, bringen wir einerseits Stabilität in den Pflegealltag und schaffen andererseits Raum für Weiterentwicklung.» Beides werde die Stiftung Lebensart im kommenden Jahr brauchen, davon sind Patrick und Blerim gleichermassen überzeugt. «Die Integration der dahlia obergargau wird die PEB-Agenda genauso prägen wie die Stossrichtung unserer Führungsentwicklung. Hier soll der Fokus 2026 ganz auf den Teamleitungen liegen. Da haben wir in Sachen Förderung Luft nach oben.»

LERNEN ALS KULTURPRINZIP

Warum ebendiese Führungsriege so wichtig ist, fasst Patrick zum Abschluss so zusammen: «Geht es um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sind attraktive Anstellungsbedingungen ein gutes Fundament. Den Unterschied aber machen die Führungskräfte. Immer. Also bilden wir sie entsprechend aus.» Ein passendes Credo hat Patrick schon parat: immer voneinander lernen. «Wir neigen dazu, uns mit anderen zu vergleichen oder auf an-



dere zu zeigen, statt voneinander zu lernen. Zeit, dies zu ändern und zu erkennen, dass unsere wahre Stärke in der Vielfalt und in der Zusammenarbeit liegt. Ich fürchte mich nicht vor Führungskräften, denen in ihrer Führungsarbeit ab und zu Fehler passieren und die daraus lernen, sondern vor Führungskräften, die aus Angst nichts machen. Wir entwickeln uns alle weiter, weil wir zusammenarbeiten und dabei voneinander lernen, wie wir mit zeitgemässer Führungsarbeit Stabilität und Aufbruch im Alltag meistern können.»



HINWEIS

Diesen Beitrag gibt es in einer Audioversion.

«WIR MÜSSEN DIE MENSCHEN DIE DIGITALISIERUNG ERLEBEN LASSEN»

Mit der Schaffung des neuen Geschäftsbereichs IT & Digitalisierung stärkt die Stiftung Lebensart gezielt die Entwicklung neuer Arbeitsprozesse und vielseitiger Dokumentationsmöglichkeiten. Im Interview zeigen Adrian Rentsch, Leiter IT & Digitalisierung, und Digitalisierungsexperte Christoph Jäggi, warum Lebensart der Digitalisierung künftig noch mehr Gewicht verleiht und wie alle davon profitieren können.

Digitalisierung tönt für viele wie ein Schreckgespenst. Liege ich richtig?

Christoph Jäggi: Wir leben in einer spannenden Zeit. Im privaten Umfeld nutzen alle ein Mobiltelefon, sind ständig vernetzt und geben von sich Daten preis – häufig, ohne mit der Wimper zu zucken. Im unternehmerischen Umfeld dagegen sind viele vorsichtig und skeptisch, machen sich Sorgen um die Datensicherheit und sehen ein Monster von Veränderungen im Raum.

Adrian Rentsch: Wir haben alle bereits diverse Berührungspunkte mit neuen Technologien und neuen digitalen Helferlein, sei es im privaten oder beruflichen Alltag. Gegenüber solchen Entwicklungen kann man skeptisch sein, aber von einem Schreckgespenst zu sprechen, wäre meiner Meinung nach falsch. Wenn, dann ist es höchstens «es liebs Gspänstli».

Wo steht Lebensart in Sachen Digitalisierung?

Christoph Jäggi: Lebensart geht es in der Schweiz wie vielen anderen Organisationen auch. Bezüglich Innovation sind wir an der Weltspitze, sind international vernetzt und haben an den Forschungsinstitutio-

nen die besten Lösungen parat. Im Umgang mit digitalen Instrumenten sind wir im Vergleich zu beispielsweise den skandinavischen Ländern jedoch weit abgeschlagen. Die grundlegende digitale Basis-Infrastruktur, etwa eine digitale Identität für alle Menschen in der Schweiz, fehlt bislang.

Adrian Rentsch: Ich brauche für die Digitalisierung in der Schweiz das Bild des Schienennetzes. Wir haben eine ausgebaut und moderne Infrastruktur und somit sehr gute Voraussetzungen. Im Gegensatz zur Bahn selbst besitzen wir zur Digitalisierung diese Infrastruktur noch nicht. Oder positiv ausgedrückt: Wir verhandeln ganz schweizerisch die für uns richtige Nutzung der Infrastruktur. Und dazu brauchen wir Zeit. Ein Beispiel: Die digitale Identität kommt ab 2026. Erstmals wurde die Notwendigkeit der elektronischen Identität in der Schweiz zur Jahrtausendwende vom Bundesrat formuliert.

Christoph Jäggi: In den nordischen Ländern ist die digitale Identität eine Selbstverständlichkeit. Diesbezüglich herrschen eine andere Kultur und ein hohes Vertrau-

en in die Institutionen. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass jeder Bürgerin und jedem Bürger die eigenen Daten gehören. Im Gesundheitsbereich ist es selbstverständlich, dass alle Daten von Ärzt:innen, von der Physiotherapie, aus Labors oder Spitaluntersuchungen zentral für alle an einer Behandlung beteiligten Fachpersonen verfügbar sind. Als Bürger:in kriege ich eine Meldung, wenn eine Fachperson meine Daten anschaut. Ich besitze meine Daten und bestimme, wann und wem ich sie freigebe.

Welche Schritte sind in diesem Umfeld für Lebensart möglich?

Adrian Rentsch: Seit 2022 treiben wir viele Digitalisierungsprozesse voran. In allen

finanzielle Entschädigung. Wir sind täglich im Austausch mit den Mitarbeitenden in den Häusern und Abteilungen, um gemeinsam zu klären, wie sich ihr Arbeitsalltag digital erfassen lässt. Weitere Gruppenprozesse finden wir in der Führung, der Beschaffung, der regionalen Personal- und Belegungsplanung oder der Informatik.

Christoph Jäggi: Von aussen sehe ich mit diesem Vorgehen einen kulturellen Wandel: Alle Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung und bringen ihr Wissen ein. Mit der Digitalisierung geht auch ein Rollenwechsel einher. Aufgaben werden allenfalls neu verteilt.

Adrian Rentsch: Genau hier entstehen Vorteile. Das einfachere Dokumentieren



Christoph Jäggi ist Strategieexperte und begleitet Gesundheitsunternehmen in unterschiedlichen Rollen in ihrer Transformation. Er ist unter anderem Verwaltungsrat der SRO AG.



Adrian Rentsch ist Leiter IT & Digitalisierung bei der Stiftung Lebensart und verantwortet die Weiterentwicklung digitaler Prozesse und Systeme.

Geschäftsbereichen arbeiten wir mit sogenannten Gruppenprozessen. In der Pflegedokumentation zum Beispiel haben wir wichtige Schritte gemacht und kommen von der «Zetteliwirtschaft» weg. Denn jeder dokumentierte Handgriff am Bett bedeutet unter dem Strich auch

am Bett schafft Zeit für den persönlichen Austausch mit den Bewohnenden. Hoch ausgebildete Pflege- und Betreuungsfachleute können sich stärker auf Führungs- und Planungsaufgaben konzentrieren. Standortübergreifend sind Informationen zentral verfügbar und unsere Leistungen

lassen sich gegenüber Krankenkassen und dem Kanton lückenlos dokumentieren.

Wo schafft Digitalisierung neben der Pflege Mehrwert?

Adrian Rentsch: Weitere Beispiele für Digitalisierungsprojekte finden sich in der zentralen Aufbereitung von Führungsinformationen in Führungscockpits, einer automatisierten Kreditorenverarbeitung oder in der Gastronomie mit der individuellen Essensbestellung, konkret am Standort Bärau. Neue Bestellsysteme und damit verbundene Lieferprozesse erleichtern die Arbeit in den einzelnen Abteilungen und Häusern sehr. Essensbestellungen mit speziellen Ernährungswünschen laufen zentral in der Küche zusammen. Das heisst: Jedes Menü wird neu in der Küche angerichtet und nicht mehr auf der Abteilung. Das entlastet einerseits die Teams vor Ort und ermöglicht es andererseits der Küche, die Gerichte in einem Arbeitsschritt anzurichten sowie Zutaten und Mengen im Einkauf genauer zu planen. Das spart Zeit, reduziert Kosten und last but not least die Lebensmittelverschwendung. Ein weiterer Bereich ist die Personalplanung. Bei Lebensart betragen die Personalkosten rund 73 Prozent. Wenn wir den Bedarf an Personaleinsätzen in der Pflege und Betreuung besser kennen und genauer planen, können wir dank der Digitalisierung personelle Überbelastungen und Engpässe reduzieren und dadurch kostspielige, temporäre Arbeitskräfte vermeiden.

Was ist der Schlüssel zum Erfolg bei Digitalisierungsprojekten?

Adrian Rentsch: Die Grundlage hängt von der Akzeptanz der Mitarbeitenden und dem gegenseitigen Verständnis für die neu entwickelte Lösung ab. Wir müssen sicherstellen, dass nach der Entwicklung neuer Arbeitsprozesse diese geschult und über konsequente Führung etabliert werden. Diese Transparenz schafft Ver-

trauen. Eine hohe, gegenseitige Verbindlichkeit ist das Ziel.

Christoph Jäggi: Kleine, sichere Schritte auf ein klares Ziel zu sind entscheidend. Damit bringt Digitalisierung eine Institution wie Lebensart nicht ins Wanken, sondern schafft Sicherheit und Stabilität.

Ist damit das neu geschaffene Huddle-Board in der Pflege gemeint, welches an einzelnen Standorten eingeführt wurde?

Adrian Rentsch: Genau. Das Huddle-Board dient der täglichen Koordination von Belegung und Personal im Bereich Menschen im Alter. Es läuft nach klaren Strukturen ab. Alle Mitarbeitenden wissen Bescheid, was wichtig ist. Die Verbindlichkeit ist hoch. Was entschieden wird, gilt und wird auch so umgesetzt.

Christoph Jäggi: Wir sehen immer wieder, dass Führung von oben und von unten, also die Mitwirkung aller Mitarbeitenden, dort leidet, wo Daten und Informationen unvollständig oder von schlechter Qualität sind.

Adrian Rentsch: Im Huddle-Board haben wir mit Führungscockpits genau solche «digitale Helferlein» entwickelt, welche die Mitarbeitenden mit den notwendigen und korrekten Informationen versorgen. Dies steigert das Vertrauen in die Zusammenarbeit und erhöht die Verbindlichkeit der getroffenen Entscheidungen. Alle wissen: Wir entscheiden anhand von korrekten Informationen. Und am nächsten Tag sieht man gleich im Führungscockpit, welchen Effekt diese Entscheidungen hatten.

Welche Herausforderung steht mit der Integration der dahlia oberaargau ag an?

Christoph Jäggi: Wir haben bis jetzt die Herkulesarbeit beschrieben, die bereits ohne die Übernahme am Laufen ist. Digitalisierungsprojekte müssen gut portioniert werden, damit die Menschen im Tagesgeschäft weiter ihren Hauptjob machen können. Ich bin allerdings zu-

versichtlich, dass die Digitalisierung die Integration der zusätzlichen Standorte und langfristig das Erreichen einer gemeinsamen Unternehmenskultur stark unterstützt.

Adrian Rentsch: Die erwähnten Gruppenprozesse gelten in allen Bereichen von Lebensart. Diese neuen Technologien und ihre Prozesse unterstützen die Integration, indem sie iterativ und schrittweise verbindlich bei der dahlia oberaargau ebenfalls eingeführt werden. In der Region Emmental sehen wir aus den Erfahrungen der letzten Monate, dass diese Gruppenprozesse funktionieren und helfen, über die eigene Abteilung, das eigene Haus, den eigenen Standort hinauszudenken und zu handeln. Diese Haltung und dieses Vertrauen in gemeinsame Standards wollen wir kontinuierlich auch zur dahlia oberaargau bringen.

Was soll Digitalisierung künftig bei Lebensart bewirken?

Adrian Rentsch: 2026 steht die grosse Aufgabe im Raum, die laufenden Gruppenprozesse schnell und sicher auch in der Region Oberaargau zu etablieren. Gleichzeitig müssen wir unsere IT-Systeme bereitmachen für die definitive Übernahme aller Managementprozesse der dahlia oberaargau. Konkret sind das beispielsweise die Verwaltungsprozesse rund um Finanzen, HR, Bewohnendenadministration oder Pflegedokumentation. Wir denken aber auch schon an die übernächsten Schritte: Wie können wir mehr aus den entstehenden Daten herausholen? Darum ordnen wir alle erfassten Daten so, dass ein klares, verständliches Gesamtbild entsteht. Das hebt die Datenqualität in allen Prozessen. Und dieser geschaffene «Single Point of Truth» von Daten und Informationen erlaubt uns, zu wachsen und weitere Prozesse zu digitalisieren. Dieser «Single Point of Truth» gleicht bildlich dargestellt mehr einem glasklaren Bergsee als einem Datensumpf.

Christoph Jäggi: Dieses Vorgehen ist vorbildhaft. Wir müssen nicht gleich das gesamte Gesundheitswesen nach skandinavischem Vorbild digitalisieren. Aus meiner Sicht reicht es durchaus, Lebensart mit ihrer beachtlichen Grösse für die Zukunft technisch, aber vor allem auch kulturell fit zu machen. Digitalisierung hilft dabei, Fachkräfte zu entlasten und die Führungsqualität zu erhöhen, indem wir genau dort hinschauen, wo es wichtig und richtig ist.

Adrian Rentsch: Wir denken zum Beispiel ebenfalls an Möglichkeiten der Predictive Care. Hier gilt: Je genauer wir den Gesundheitszustand der oder des Bewohnenden kennen (abgebildet im «Single Point of Truth»), umso besser können wir den individuellen Bedarf voraussehen, was für sie, für ihn an Pflege und Betreuung wichtig wird. Den Umgang mit diesen Möglichkeiten müssen Mitarbeitende, die bis vor Kurzem analog gearbeitet haben, erst lernen und die Chance erkennen und nutzen.

Christoph Jäggi: Das Tempo der Veränderungen ist entscheidend. Bereits heute stehen innovative Anwendungen beispielsweise im Bereich der Sensorik zur Verfügung. Sie dienen dazu, die Patientensicherheit zu erhöhen. So kann die Sturzgefahr vor allem für betagte Bewohnende reduziert werden. Künftig können auch die Schlafqualität und die Vitaldaten gemessen werden. Gekoppelt mit einem Alarmsystem, sehen die Pflegefachleute so bereits im Voraus, was in einem bestimmten Zimmer demnächst geschehen kann und ob präventiv Handlungsbedarf besteht. Entscheidend ist der Umgang mit diesen Informationen.



HINWEIS

Diesen Beitrag gibt es in einer Audioversion.

BERUFSBILDEND BRÜCKEN BAUEN

Wie viel Stabilität im Aufbruch liegen kann, zeigen die Geschichten von Abdullai und Rohullah. Beide sind erst seit wenigen Jahren in der Schweiz und absolvieren seit August 2025 bei der Stiftung Lebensart ihre Ausbildungen zum Koch EBA und zum Fachmann Gesundheit EFZ. Im Gespräch erzählen sie von Motivation, Herausforderungen und Durchhaltewillen.

Geht eine Ausbildung Hand in Hand mit einer Fluchtgeschichte, gewinnen die Begriffe «Stabilität» und «Aufbruch» eine tiefere Bedeutung. Die Berufsbildung spielt hier wie da eine Rolle: Einerseits bietet sie den Jugendlichen eine verlässliche Struktur, andererseits jede Menge Perspektiven. Das bestätigen Abdullai und Rohullah. Für sie ist die Berufslehre viel mehr als eine Ausbildung; sie ist ein Aufbruch in ein selbstständiges Leben. Entsprechend motiviert und willensstark starten die beiden in ihre berufliche Zukunft. Zu Lebensart haben sie über eine Schnupperwoche gefunden und gleich gewusst, dass sie sich hier um eine Lehrstelle bewerben wollen.

GROSSE ZIELE, STARKER WILLE

Pascal Keller, der in Bärau Abdullais Berufsbildner ist, erinnert sich noch gut an dessen Schnuppern: «Mit seiner Ausstrahlung und seiner positiven Art hat er uns sofort überzeugt. Diese tolle Energie bringt er bis heute in unser Team. Nur wintertauglich ist er nicht.» Abdullai lacht und bestätigt diese Einschätzung. Seine Wurzeln liegen in Gambia, Schnee hat er in der Schweiz zum ersten Mal gesehen. Immerhin, Raclette zähle zu seinen Lieb-

«Mit seiner Ausstrahlung und seiner positiven Art hat er uns sofort überzeugt. Diese tolle Energie bringt er bis heute in unser Team.»

Pascal Keller

lingsgerichten, erzählt er, das müsse an Winterbezug reichen. Auch sonst gibt es für den 22-Jährigen viele erste Male: Eine eigentliche Schule hat er nie besucht, neben einer neuen Sprache muss er sich also auch Lesen, Schreiben und Rechnen aneignen, die hiesige Lebensmittelpalette unterscheidet sich ebenfalls von jener Gambias, was die Berufskunde extra herausfordernd macht. «Vor diesem Hintergrund ist Abdullais Leistung noch beeindruckender», so Pascal. «Man merkt, dass er wirklich will, das hilft in schwierigen Momenten sehr.» Das Praktische sei kein Problem, sind sich die beiden einig, da sei er ein Lernender wie jeder andere. Anders sieht es beim Schulischen aus. «Da hat Abdullai noch einiges zu tun.» Deshalb fordert der Berufsbildner in der praktischen Ausbildung den Bezug zur Theorie der Berufsschule noch nicht ein: «Mir ist



Abdullai absolviert eine Lehre als Koch EBA in Bärau.
Pascal ist Koch und Berufsbildner in Bärau.

wichtig, dass er seine Freude behält. Sie ist sein stärkster Antrieb.» Unterstützung erhalten sie von Abdullais Pflegefamilie, die für beide eine wichtige Anlaufstelle ist. «Sie lesen mit mir, korrigieren mich, wenn ich Fehler mache, helfen mir bei Fragen», sagt Abdullai und Pascal ergänzt: «Sein Wohl liegt ihnen sehr am Herzen, das merkt man.» Freizeit bleibt kaum, Abdullai investiert fast seine gesamte Zeit in die Schule. Einzige Ausnahme ist der Fussball, er spielt als Flügel und Stürmer in der 2. Mannschaft des FC Langnau. «Ein fester Platz in der 1. Mannschaft ist mein Ziel.» Ziele hat er auch beruflich: «Wenn ich die Attestlehre EBA gut abschliesse und Pascal weiterhin Freude hat, möchte ich das Eidgenössische Fähigkeitszeugnis (EFZ) anhängen.»

GROSSE FORTSCHRITTE IN KURZER ZEIT

Auf dem Weg zu einem solchen ist Rohullah. Er absolviert seine Lehre als Fachmann Gesundheit EFZ auf der Entwicklungsstation in Aarwangen und ist hier in so regem Austausch mit seinen Mitlernenden, den Berufsbildner:innen und den Bewohnenden, dass wir das Gespräch auf Berndeutsch führen können. Er, ursprünglich aus Afghanistan und erst seit 2023 in der Schweiz, sieht darin keine grosse Sache, «mein halber Arbeitsalltag besteht aus Kommunikation», sagt der 19-Jährige und lacht. Dieser enge Kontakt und die grosse Abwechslung waren es, die ihn für seinen Beruf begeistert haben. «Jeder Tag ist anders, ich erlebe und erledige so viele verschiedene Sachen, das gefällt mir. Und: Es macht mir so viel Freude, wenn ich einem anderen Menschen helfen kann.» Freude, die die Bewohnenden spüren und darum sehr genau wahrnehmen, wenn Rohullah mal nicht da ist. «Dass sie meine Abwesenheit bemerken, ist ein sehr schönes Gefühl.» Eine ebenso vertrauensvolle Beziehung hat er zu den berufsbildenden Personen.

Sie wissen, dass Rohullah sich jederzeit an sie wendet, wenn er irgendwo ansteht. «Das ist ein schöner Vertrauensbeweis», sagen die berufsbildenden Personen. Am Können scheitert es jedoch selten, wenn, stehe Rohullah seine Unsicherheit im Weg: «Natürlich ist es manchmal schwierig, es ist eine Ausbildung und diese bringt Höhen und Tiefen mit sich», so die berufsbildenden Personen. «Aber wenn er uns zum Beispiel eine Präsentation zeigt, ist die in der Regel pfeifenfertig. Er hat riesige Sprachfortschritte gemacht, auch schriftlich. Man merkt, dass er an sich arbeitet und vorwärtskommen will.» Wie Abdullai macht auch Rohullah Abstriche bei der Freizeit: «Im Sommer spiele ich gerne Volleyball, oft komme ich aber nicht mehr dazu. Ich muss doppelt so viel lernen wie meine Kollegen und das in einer fremden Sprache, das braucht Zeit.» Ein Fokus indes, der ihm nicht schwerfällt: «Ich bin so dankbar für das Vertrauen, die Chance

INFOBOX

EIN JAHR ENTWICKLUNGSSTATION

Seit Herbst 2024 arbeiten am Standort Aarwangen im Zusammenspiel von enger Begleitung und Eigenverantwortung alle Lernenden auf der gleichen Station. Ein Konzept, das aufgeht, zieht die Berufsbildungsverantwortliche Sabrina Egli am Standort Aarwangen ein erstes Fazit: «Wir verzeichnen deutlich mehr Lehrstellen- und Schnupperbewerbungen, andere Bereiche möchten nach einem Augenschein bei uns ebenfalls eine solche Station und auch unter den Berufsbildner:innen beginnt sich die Erfolgsgeschichte herumsprechen.»



Rohullah absolviert eine Lehre als Fachmann Gesundheit EFZ in Aarwangen.

und die Unterstützung, die ich hier bekomme, dass ich mir sehr gerne viel Mühe gebe.»

WERTSCHÄTZUNG AUCH VON EXTERN

Es ist ein Engagement, das auch ausserhalb der Stiftung Beachtung findet. Just sechs Tage vor dem Interview standen Rohullah und Abdullai im Rampenlicht und nahmen zusammen mit zwei Vertretungen der Berufsbildung den diesjährigen Förderpreis des Teams Migration und Integration der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn entgegen. Der Preis unter-

streicht die Bedeutung von Ausbildungsbetrieben als Schlüsselorte gelingender Integration – eine wunderbare Bestärkung, weiterhin Brücken zu bauen, Chancen zu schaffen und Integration als das zu verstehen, was sie ist: kein zeitlich begrenztes Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess.



HINWEIS

Diesen Beitrag gibt es in einer Audioversion.

ES BEGINNT MIT EINEM LÄCHELN

«Jetzt bin ich für Sie da.» Ein Satz, der in Begegnungen mit den Bewohnenden oft leise fällt und doch präzise beschreibt, was die Mitarbeitenden von Aktivierung und Freizeit täglich tun. Sie schaffen Momente, in denen Bewohnende sich beteiligen, sich ausdrücken, miteinander lachen und Schritt für Schritt Vertrauen fassen.



Dora Liechti ist Leiterin Aktivierung in Bärau.

Jeder Mensch bringt eine eigene Geschichte mit. Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interessen und Bedürfnisse prägen das Leben. Diese zu erkennen und ernst zu nehmen, ist der Ausgangspunkt der Arbeit von Aktivierung und Freizeit. Aus dieser Haltung entstehen Beziehungen, die Bewohnende stärken, weil sie sich gesehen und verstanden fühlen.

Dora Liechti und Anaïs Thévoz stehen stellvertretend für das Team von Aktivierung und Freizeit in Bärau. Dora hat vor über zwanzig Jahren den Weg von der Pflege in die Aktivierung gewählt, weil sie Menschen in ihrem inneren Erleben näher sein wollte. Anaïs fand über ein Praktikum und ihr Studium zur dipl. Aktivierungsfachfrau HF zu Lebensart. Beide verbindet

eine klare Haltung: Bewohnende sollen in ihrem eigenen Rhythmus tun, was ihnen guttut und Freude schenkt. Sie sollen erleben, dass ihr Tempo zählt.

GEMEINSAM GESTALTEN, GEMEINSAM ERLEBEN

Ein neues Angebot beginnt oft mit einer einfachen Frage: «Was macht dir Freude?» Oder: «Welche schönen Erinnerungen hast du?» Dort, wo diese Antworten zusammenfinden, entstehen Aktivierungs- und Freizeitangebote

«Beim Lebensart-Fest gemeinsam mit dem OK auf das Rössli-Spiel zu steigen, das Leben zu spüren und den Stolz aller zu sehen, hat mich im Herz sehr berührt.»

Dora Liechti

Gemeinsame Anlässe wie das Open Air oder das Lebensart-Fest zeigen, was möglich ist, wenn Bewohnende mitgestal-



Anaïs Thévoz ist Leiterin Freizeit in Bärau.

wie Spaziergänge, kreative Arbeiten, Musikstunden, Kochrunden oder Spielgruppen. In solchen Momenten verbinden sich Bewegung und Begegnung, Alltag und Erleben. Ausflüge führen diese Verbindungen weiter. Orte mit persönlicher Bedeutung rufen Erinnerungen wach und machen Vertrautes wieder spürbar.

ten. Sie planen mit, übernehmen Aufgaben und prägen die Anlässe mit ihrem Engagement. So entsteht Identität, erlebbar und nah.

Manchmal beginnt eine Geschichte mit einem einfachen Satz eines Bewohners: «Jetzt wieder einmal ein feines Gnagi.» Eine Aktivierungsfachfrau nahm diesen

Wunsch auf und fragte bei weiteren Bewohnenden nach. 26 schlossen sich an und sassen schliesslich gemeinsam im Restaurant Sternen in Zollbrück und assen Gnagi. Bis heute erzählen sie davon. Ein Mittagessen wurde zu einem Moment, der verbindet und lange nachwirkt.

VERTRAUEN, DAS WACHSEN DARF

«Tun, was mir gefällt und guttut» bedeutet für das Team, Räume zu schaffen, in denen Bewohnende sich selbst erleben können. Wünsche verändern sich im Laufe des Lebens. Viele bleiben jedoch konstant: wahrgenommen werden, gute Momente erleben, Besuche erhalten, dazugehören.

«Die meisten älteren Menschen wünschen sich vor allem Wahrnehmung, Sinn und Zugehörigkeit. Dass jemand aktiv zuhört. Das ist ein Grundbedürfnis.»

Dora Liechti

Bewohnende mit Beeinträchtigungen äussern häufig sehr persönliche Wünsche: einen Eishockeymatch besuchen, ein Museum entdecken, im Dorf Kaffee trinken oder Musik machen. Der individuelle Hilfeplan (IHP) zeigt auf, was jemand braucht und was ihm guttut. Wichtig ist dabei die Freiwilligkeit. Bewohnende dürfen teilnehmen, aussetzen oder zurückkehren und dies jederzeit in ihrem eigenen Tempo.

Wie bedeutsam kleine Momente sein können, zeigt eine Begegnung von Anaïs. Ein Bewohner zog sich zu Beginn zurück und wollte kaum Kontakt. Heute lächelt er, wenn sie den Raum betritt, und spielt Gitarre mit ihr. Vertrauen entsteht oft leise und wächst behutsam.

ZUSAMMENARBEIT, DIE TRÄGT

Hinter jedem Angebot und jedem gemeinsamen Erlebnis steht ein Team, das Kompetenzen bündelt. Aktivierung und Freizeit, Pflege und Betreuung arbeiten eng zusammen. Ideen entstehen im Austausch mit den Bewohnenden und mit anderen Bereichen wie dem Technischen Dienst, der Gastronomie oder der Pflege/Betreuung.

Seit Herbst 2025 unterstützen Freiwillige den Bereich. Rund zehn Personen engagieren sich. Eine Person begleitet beispielsweise regelmässig Bewohnende im Eschenhaus. Andere helfen bei Ausflügen oder Anlässen. Durch diese Unterstützung entstehen mehr Einzelbegleitungen, und Spaziergruppen können vergrössert werden. Die Zeit der Freiwilligen wirkt unmittelbar und macht vieles möglich.





STABILITÄT ERMÖGLICHEN, AUFBRUCH GESTALTEN

2024 wurden die Zuständigkeiten im Bereich Aktivierung und Freizeit neu geordnet. Dora leitet die Aktivierung, Anaïs die Freizeit. Diese Rollen schaffen Orientierung und stärken die Beziehungspflege.

«Wir sind Aktivierung und Freizeit, zwei Bereiche, aber ein Team. Bei Anlässen und Ausflügen spürt man das Miteinander und die gegenseitige Unterstützung.»

Anaïs Thévoz



2025 wurde die standortübergreifende Zusammenarbeit weiter vertieft. Mit der neu organisierten Region Emmental intensiviert sich der Austausch mit Konolfingen. Bewohnende aus Trubschachen und Oberburg nutzen bei Bedarf Angebote in Bärau. Die Konzepte der Standorte ergänzen sich und machen zusätzliche Möglichkeiten sichtbar.

Was von aussen leicht wirkt, entsteht durch Planung, Beziehungspflege und viel Erfahrung. Das Team von Aktivierung und Freizeit schafft einen Rahmen, der trägt und zugleich Raum für Aufbruch bietet: behutsam, stetig und mit einer Haltung, die die Bewohnenden ins Zentrum stellt.

«Chömet bi üs cho ineluege», laden Anaïs und Dora ein.



HINWEIS

Diesen Beitrag gibt es
in einer Audioversion.

ZWEI FAMILY GAMES – EINE STARKE PARTNERSCHAFT

Am Sonntag, 19. Januar, und am Sonntag, 30. November 2025, fanden zwei Family Games der SCL Tigers im Rahmen regulärer Meisterschaftsspiele statt. Die Stiftung Lebensart war an beiden Spieltagen als Partnerin beteiligt.



Gemeinsam mit den SCL Tigers gestaltete Lebensart die beiden Hockeynachmittage mit. Dazu gehörte die Mitorganisation und Umsetzung des Vorprogramms mit Spiel- und Mitmachangeboten sowie Kinderschminken. Das Angebot richtete sich an Kinder, Jugendliche sowie Erwachsene und ergänzte den sportlichen Teil der Spieltage.

Das Family Game vom 19. Januar 2025 stand unter dem Motto «Unsere Unterschiede machen uns einzigartig» und wurde gegen die Rapperswil-Jona Lakers ausgetragen. Menschen mit und ohne Behinderungen nahmen gemeinsam am Vorprogramm teil und verfolgten das Spiel als Teil des gesamten Anlasses. Die



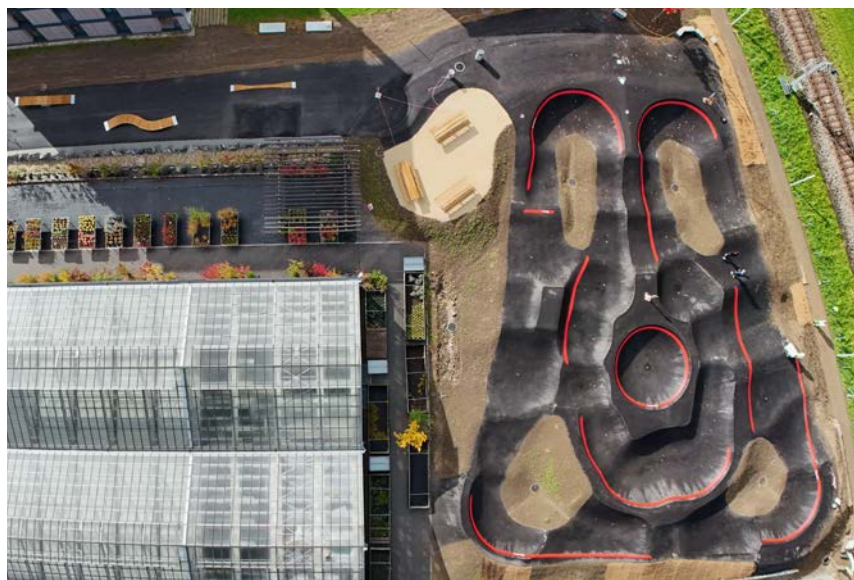
SCL Tigers traten in eigens von Lebensart gestalteten gelben Spezialtrikots an.

Am 30. November 2025 fand das zweite Family Game unter dem Motto «Hockeyerlebnis für die ganze Familie» statt. Das Spiel gegen den Lausanne HC wurde ebenfalls als Sonntagsanlass mit Vorprogramm umgesetzt. Die SCL Tigers spielten in von Lebensart gestalteten roten Spezialtrikots.

Ein verbindendes Element beider Spiele waren die Spezialtrikots. Die Match-Worn-Trikots wurden nach den Spielen zugunsten des Nachwuchses der SCL Tigers versteigert. Ergänzend verlor Lebensart weitere Trikots.

PUMPTRACK BÄRAU: EIN GESCHENK FÜR DIE REGION EMMENTAL

Seit Oktober 2025 ist der Pumptrack in Bärau fertiggestellt und öffentlich zugänglich. Bereits vom ersten Tag an wurde er intensiv befahren. Kinder, Jugendliche und Erwachsene haben ihn rasch für sich entdeckt und beleben ihn seither, wann immer es die Witterung zulässt.



Der Pumptrack liegt zwischen der Gärtnerei Lebensart und dem Bärapark. Auf rund 230 Metern Streckenlänge und 660 Quadratmetern Fläche bietet er ein abwechslungsreiches Fahrerlebnis. Wellen, Steilwandkurven und eine Bowl sorgen für Fahrspass. Konzipiert ist der Pumptrack so, dass er von Anfänger:innen ebenso befahren werden kann wie von geübten Fahrer:innen. Befahren wird der Pumptrack mit Laufrädern, BMX-Rädern, Mountainbikes, Scootern, Skateboards und Inlineskates. Ein Teil des Pumptracks ist so gestaltet, dass sich darauf auch Rollstuhlfahrer:innen sportlich betätigen, Spass haben und ihre Fähigkeiten zeigen können. Entstanden ist der Pumptrack im Rahmen der Überbauungsordnung

Bärapark. Anstelle eines weiteren klassischen Spielplatzes entschied sich die Stiftung bewusst für ein Sport- und Freizeitangebot, das einem konkreten regionalen Bedürfnis entspricht und zugleich den Stiftungszweck von Lebensart sichtbar macht. Der Pumptrack macht Integration und Inklusion im Alltag erlebbar. Er ist ein Ort, an dem Menschen mit und ohne Beeinträchtigung, Jung und Alt, unabhängig von Können oder Erfahrung, gemeinsam aktiv sind. In kurzer Zeit hat sich der Pumptrack als lebendiger Treffpunkt für Bewegung, Begegnung und gemeinsames Erleben in der Region Emmental etabliert.

pumptrack-baerau.ch

ZAHLEN UND FAKTEN



Belegungstage³

TOTAL

2025: 180'596 | 2024: 188'151

GESCHÄFTSBEREICH ALTER

2025: 98'535 | 2024: 106'376

GESCHÄFTSBEREICH BETREUUNG

2025: 82'061 | 2024: 81'775



Bewohnende¹

TOTAL

2025: 502 | 2024: 500

GESCHÄFTSBEREICH ALTER

2025: 288 | 2024: 285

GESCHÄFTSBEREICH BETREUUNG

2025: 214 | 2024: 215



Personal^{1, 4}

TOTAL

2025: 716 | 2024: 704

FRAUEN

2025: 529 | 2024: 518

MÄNNER

2025: 187 | 2024: 186

¹ Stichtag 31.12.

² Jahresschnitt

³ Kumuliert Januar-Dezember

⁴ Exkl. Lernende und Praktikant:innen

⁵ VZÄ: Vollzeitäquivalent entspricht der Arbeitszeit eines/einer Vollzeitangestellten

⁶ Kontingent des Kantons Bern an Stunden für die angepassten Arbeitsplätze 2025: 178'743; effektiv geleistete Arbeitsstunden 2025: 188'688

Teil- und Vollzeitangestellte¹

TOTAL

2025: 716 | 2024: 704

TEILZEITANGESTELLTE

2025: 512 | 2024: 521

VOLLZEITANGESTELLTE

2025: 204 | 2024: 183

Tagesaufenthalter:innen¹

TOTAL

2025: 87 | 2024: 83

FRAUEN

2025: 51 | 2024: 42

MÄNNER

2025: 36 | 2024: 41

Teil- und Vollzeitstellen^{2,4}

TOTAL

2025: 528 | 2024: 512

VZÄ⁵ AUS TEILZEITSTELLEN

2025: 324 | 2024: 329

VZÄ⁵ AUS VOLLZEITSTELLEN

2025: 204 | 2024: 183

Lernende und Praktikant:innen¹

TOTAL

2025: 74 | 2024: 73

LERNENDE

2025: 64 | 2024: 64

PRAKTIKANT:INNEN

2025: 10 | 2024: 9

ARBEITSSTUNDEN IN DEN ANGEPASSTEN ARBEITSPLÄTZEN^{3,6}

Textilservice

2025
10'445

2024
11'680

Landwirtschaft und Garten

2025
27'484

2024
32'063

Werkbetriebe

2025
76'658

2024
75'747

Gastronomie, Hotel und Markthalle

2025
40'939

2024
42'923

Teilhabende Arbeitsplätze

2025
33'162

2024
29'530

ORGANISATION DER STIFTUNG

PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DES STIFTUNGSRATES AM 31.12.2025

Walter Grossenbacher, Präsident
Marc Alain Eggimann, Vize-Präsident
Marianne Margaretha Affolter, Mitglied
Christine Grogg-Meyer, Mitglied
Stefan Liechti, Mitglied
Monica Moog, Mitglied
Jürg Rothenbühler, Mitglied

PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DER STIFTUNGSRAT-AUSSCHÜSSE AM 31.12.2025

Auditausschuss

Marianne Margaretha Affolter, Vorsitzende
Walter Grossenbacher
Monica Moog

Strategieausschuss

Walter Grossenbacher, Vorsitzender
Marc Alain Eggimann
Christine Grogg-Meyer

Immobilienausschuss

Stefan Liechti, Vorsitzender
Walter Grossenbacher

Personalausschuss

Jürg Rothenbühler, Vorsitzender
Walter Grossenbacher
Monica Moog



PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG AM 31.12.2025

Lukas Erich Bär, Geschäftsführer

Alfred Binggeli, Leiter Potenzialregionen

Barbara Camen, Leiterin Menschen im Alter

Lukas Erich Bär, Leiter Menschen mit Behinderungen ad interim

Thomas Jürg Mössinger, Leiter Region Emmental

Patrick Müller, Leiter Personal | Entwicklung | Bildung

Adrian Peter Rentsch, Leiter Shared Services



ZAHLENTEIL

Der Jahresbericht, die konsolidierte Jahresrechnung, der Eigenkapitalnachweis, der Anhang, ergänzende Angaben und der Revisionsbericht sind ausschliesslich in der gedruckten Version des Geschäftsberichts enthalten.

Den gedruckten Bericht können Sie über unser **Onlineformular** bestellen.

IMPRESSUM

Herausgeberin: Stiftung Lebensart, April 2026
Konzept und Redaktion: Unternehmenskommunikation Stiftung Lebensart;
This Rutishauser, kontextlabor.ch; Karin Hänni, karin&karin
Zahlen: Jürg Schneider, Stiftung Lebensart
Fotos: Urs Graber, Stiftung Lebensart
Gestaltung: Markus Surbeck, tasty graphics
Produktion: druckdesign Tanner AG, Langnau i.E.
Bezug: kommunikation@lebensart.ch

Stiftung Lebensart

Bäraustrasse 71

3552 Bärau

034 408 21 00

info@lebensart.ch

lebensart.ch