

# «Im Alterssegment erweitern wir unseren Einflussbereich markant»

Die Bethesda-Gruppe betreibt nicht nur ein Privatspital in Basel, sondern zusätzlich sieben Alterszentren. Im Interview beschreibt Stiftungs-Direktor Jürg Matter die besonderen Herausforderungen dieser Konstellation und zeigt die Strategie und Entwicklung der Gruppe auf. Dazu gehören die Sanierung des Spitals sowie die Verdoppelung der Bettenzahl im Bereich der Alterszentren.

Interview: Christoph Hämig

Bethesda Spital Basel: Das 150-Bettenhaus wird traktweise für insgesamt 50 Millionen Franken saniert.

## « In der Schweiz konzentrieren sich Leistungsträger in der Regel auf den Betrieb von Spitälern oder Alterszentren. Sie bieten beide Sparten an. Wie kam es dazu?

**Jürg Matter:** Zum besseren Verständnis braucht es dazu eine kurze geschichtliche Ausführung: Früher war es Tradition aller sozial-diakonischen Institute verschiedener Kirchen, dass sie die drei Bereiche Akutmedizin, Langzeitpflege und Ausbildung abdeckten. Heute gibt es in der Schweiz – im Gegensatz etwa zu Deutschland – nur noch wenige diakonische Einrichtungen, die so aufgebaut sind.

## Der soziale Aspekt wird bei Ihnen gross geschrieben. Können die Betriebe trotzdem rentabel geführt werden?

**Jürg Matter:** Es zeigt sich heute sicher pointierter und spannungsreicher wie in Gründerzeiten: Wenn wir nicht wirtschaftlich operieren, können wir auf dem heutigen Gesundheitsmarkt nicht existieren. In den letzten Jahren haben wir entsprechende strukturelle Anpassungen vorgenommen. Wir gründeten neben der Stiftung als Muttergesellschaft die drei Tochtergesellschaften Spital AG, Alterszentren AG und Bildung AG. Wir sind zwar nach wie vor ein Diakonat, haben aber unsere Diakonissen in die Selbständigkeit geführt. Und leider mussten wir in der Zwischenzeit unsere eigenen Ausbildungsstätten aufgeben. Im Rahmen der Restrukturierung der Bildungssystematik mussten wir eine Schule nach der anderen – darunter eine Schule für Physiotherapie und Krankenpflege – entweder dem Kanton oder an grössere Einrichtungen übergeben. Ein Schritt, der mich immer noch schmerzt.

## Heute setzt die Bethesda-Gruppe auf die Standbeine Spital und Alterszentren. Wie etabliert stehen Sie im Markt?

**Jürg Matter:** In beiden Segmenten braucht es professionelle Führung und eine klare Strategie. Vor Jahren haben wir uns entschieden, das Spital in Basel als Einzelbetrieb weiter zu führen, hingegen im Bereich Alterszentren zu wachsen. So kamen im Laufe der Zeit zum Alterszentrum Küsnacht sieben weitere Häuser hinzu. Mit dieser erreichten Grösse sind wir erfolgreich.



## Jürg Matter

Der Karriereverlauf ist unüblich: Jürg Matter absolvierte eine Banklehre, studierte auf dem zweiten Bildungsweg Theologie und war während rund 20 Jahren evangelisch-methodistischer Pfarrer. Seit dem Jahr 2000 ist er Direktor der Stiftung Diakonat Bethesda und verantwortet in seiner Position das zur Gruppe gehörende Spital in Basel sowie sieben Alterszentren, die in Küsnacht, Männedorf, Ennenda, Ennetbaden und Basel domiziliert sind. Jürg Matter ist verheiratet und Vater von vier erwachsenen Kindern. Als Freizeitbeschäftigung nennt der 61-Jährige Lesen und Sport, früher war er aktiver Fussball-juniorentainer.

Bethesda beschäftigt insgesamt rund 1300 Mitarbeitende. Ferner ist die Stiftung an der Psychiatrischen Klinik Sonnenhalde AG in Riehen und an der Careum Weiterbildung AG in Aarau minderheitsbeteiligt. Enge Kontakte bestehen zum Diakonat Béthesda Strasbourg und zu allen deutschen Diakoniewerken der evangelisch-methodistischen Kirche. [www.bethesda.ch](http://www.bethesda.ch)

## Bleibt es demnach auch künftig beim Einzelspital in Basel?

**Jürg Matter:** Heute können wir mit dem jetzigen Betrieb sehr gut leben. Was die nächsten Jahre bringen, lässt sich nicht voraussagen. Es kann durchaus die Situati-

on eintreten, dass wir dereinst im Spitalbereich zur Überzeugung gelangen, dass Wachstum eine prüfungswürdige Alternative wäre. Aus heutiger Sicht kann ich jedoch festhalten, dass wir im Bereich Akutspital eine Netzwerkstrategie innerhalb des Gesundheitswesens der Nordostschweiz fahren. Wenn wir expandieren wollten, würden wir fachspezifisch fokussiert vorgehen. So zum Beispiel im markanten Ausbau der Frauenmedizin durch das Engagement von Dr. David Hänggi, Chefarzt, mit seinem Team in Zusammenarbeit mit dem Kantonsspital Liestal.

## Wo liegt die grösste Herausforderung für eine Gruppe wie Bethesda, ein Spital und sieben Alterszentren zu führen?

**Jürg Matter:** Ich beantworte die Frage getrennt: Im Altersbereich steht meiner Meinung nach an oberster Stelle nicht die Finanzierungsfrage, sondern ein sozialpolitischer Aspekt: Wie werden wir als Gesellschaft künftig einer überwiegend älteren Mehrheit von Menschen gerecht? Noch provokativer und in Anlehnung an die biblische Verehrung des Alters ausgedrückt: Wie wird der alte Mensch nicht nur zum Ressourcenverschlinger, sondern zum Ressourcenträger? Es lohnt sich durchaus, dass auch Fachkräfte aus der Gesundheitsbranche über solche Fragen nachdenken. Im Akutspitalbereich liegt die grösste Herausforderung darin, dass sich die finanzielle Schere stetig weiter öffnet: noch mehr Leistung zu tieferen Preisen – Stichwort sinkende Fallpreispauschale. Wir finden die Balance zwischen steigenden Ansprüchen ans Personal beziehungsweise kleineren Margen und dem Anspruch an uns selber, unseren Menschen in ihrer Ganzheitlichkeit gerecht zu werden.

## Gibt es gewisse Synergien, die zwischen Spital und Alterszentren erzielt werden können?

**Jürg Matter:** Wenn Alterszentrum und Spital nebeneinander liegen wie in Basel, resultieren natürlich gewisse Synergien. Einheitliche Infrastrukturen für Verpflegung, Wäscherei, Lager und Energiezentrale versorgen den gesamten Bethesda-Campus in Basel. Zudem verfügen wir in der Gesamtorganisation über Dienstleistungsservices, von denen die ganze Gruppe profitiert.



Das Pflegepersonal zeichnet im Umgang mit Patienten hohe Professionalität und Menschlichkeit aus.

### **Was sind die Besonderheiten des Privatspitals in Basel?**

**Jürg Matter:** Medizinisch haben wir zwei Schwerpunktgebiete, die uns auszeichnen und für die wir einen kantonalen Leistungsauftrag haben: Im Rahmen der Frauenklinik verfügen wir in der Region über die neuste Geburtsklinik, deren Gebäulichkeiten wir im ehemaligen Schulgebäude vor zwei Jahren einweihen. Die Bewegungsapparatedizin mit den Schwerpunkten Rheumatologie und Wirbelsäulenchirurgie mit der wohnortsnahen Rehabilitation bildet den zweiten Pfeiler. Wesensmässig basiert das Spital wie die ganze Gruppe auf einem christlichen Wertefundament.

### **Können Sie das konkreter umschreiben?**

**Jürg Matter:** Ich stelle klar: Christlich ist nicht besser. Medizinisch, pflegerisch, therapeutisch arbeiten Bethesda-Mitarbeitende nicht anders wie anderswo. Christlich ist nicht einmal a priori anders: Wertebasen anderer Spital- oder Alterszentren-Gruppen formulieren dieselben oder ähnliche Grundsätze. In unserem Fall sind diese Werte in den obersten Führungsgremien christlich hinterlegt. Im Kreise der 1300 Mitarbeitenden existieren selbstredend verschiedene Hinterlegungen dieser Werte. Der Anspruch an Bethes-

da ist gestellt, auf alle Fälle segens-, das heisst hilfreich zu wirken. Es ist die zentrale Herausforderung, Patienten, Bewohner, Angehörige usw. nicht als «Fall», sondern als Menschen wahrzunehmen. Entscheidend hat das zu tun mit der nicht materiell festzumachenden Atmosphäre der Geborgenheit und des Eindrucks, in einer Bethesda-Einrichtung zuhause oder daheim zu sein. Immer wieder gelingt dies gemäss Rückmeldungen von Patienten und Bewohnern.

### **Das mag für viele etwas abgehoben und sehr gemeinnützig klingen**

**Jürg Matter:** Der «gemeine Nutzen» bedeutet ja, dass alle Nutzniesser sind: Nicht nur ist der Arzt der Gebende und der Patient der Empfangende, sondern beide leben von Geben und Nehmen. Formal betrachtet bedeutet Gemeinnützigkeit Steuerbefreiung basierend auf der Möglichkeit, den Cash flow gesamthaft zu reinvestieren ohne Dividendenausschüttung an Aktionäre. Gemeinnützigkeit schliesst aber eine hohe Professionalität und Wirtschaftlichkeit nicht aus. Auch wir können nur soviel reinvestieren, wie wir verdienen. Wenn wir den Wert und den Zustand unseres Immobilienportfolios langfristig erhalten wollen, sind wir auf einen Free Cash flow zwingend angewiesen. Dass dieses gemeinnützige Modell

funktioniert, stellt unsere Gruppe seit Jahrzehnten unter Beweis.

### **Wechseln wir zu den Alterszentren. Wodurch zeichnen sich die Bethesda-Häuser aus?**

**Jürg Matter:** Was ich bezüglich erfahrener und erlebter Geborgenheit von Patienten zum Ausdruck brachte, gilt natürlich insbesondere für die Bewohner unserer Alterszentren. Professionelle Pflege und Betreuung darf ja ungeniert in allen Häusern vorausgesetzt werden. Darauf aufbauend ist einer der Werte, wie ihn unsere Mitarbeitenden in ihre Professionalität einfließen lassen, die in ihnen ruhende Gelassenheit, mit der sie nicht nur auf einen Menschen zugehen, sondern auch den (alten) Menschen in ihre Nähe lassen.

### **Wo liegen heute die grössten Probleme von Alterszentren?**

**Jürg Matter:** In der Schweiz existieren neben den Gruppen-Anbietern viele kleine Altersheime. Im Durchschnitt verfügen die Häuser in der Schweiz über 50 Betten. Das wird zu einer grossen Umstrukturierung führen, weil es heutzutage schwierig ist, kleine Einheiten wirtschaftlich zu führen – ausser, sie werden von den Gemeinden subventioniert. Grundsätzlich geht der Trend dahin, Häuser zusammenzuführen

ren und unter ein gemeinsames, grösseres Dach zu stellen. Diese Entwicklung zeichnet sich im ganzen Gesundheitswesen bereits seit einigen Jahren ab und wird uns künftig alle intensiv beschäftigen.

#### **Sehen Sie Lösungsansätze, um dieser Problematik wirkungsvoll entgegen treten zu können?**

**Jürg Matter:** Ein Ansatz von vielen ist sicherlich die Bereitstellung von Wohnungen neben den eigentlichen Bettenhäusern. Und zwar Wohnungen sowohl für Selbstzahler als auch für Ergänzungsleistungs-Bezüger. Es ist die derzeitige Herausforderung, auch für institutionelle Investoren interessante Wohnprojekte zu entwickeln, deren Mieterträge sich mindestens teilweise an den derzeitigen Höchstmieten für Ergänzungsleistungs-Bezüger ausrichten.

#### **Wie wollen Sie das machen?**

**Jürg Matter:** Wir lancieren auf unserem Campus in Basel ein Projekt und werden rund 60 Alterswohnungen bauen, die teilweise für Ergänzungsleistungsbezüger zahlbar sind. Hier befinden wir uns gegenwärtig in der Planungsphase und rechnen damit, dass die Wohnungen im Frühling 2018 bezugsbereit sind. Zusätzlich sehen wir auf dem gleichen Areal 50 bis 60 Generationenwohnungen vor. Damit wollen wir ab 2019 ein gemischtes Miteinander ermöglichen. Diese Pilotprojekte verwirklichen wir im Rahmen des Pilotprojektes «Urbane Diakonie» auch in enger Zusammenarbeit mit der Stadt Basel.

**«Wir behandeln unsere Patienten nicht als Fälle, sondern als Menschen.»**

Jürg Matter

**Die künftigen Häuser und die derzeitigen Betriebe brauchen Mitarbeitende. Bei der personellen Besetzung Ihrer Führungsorgane und der Wahl der leitenden Mitarbeitenden tragen Sie ethischen Verpflichtungen Rechnung. Schränkt das die Qualität der Mitarbeitenden nicht ein?**

**Jürg Matter:** Es ist sicher nicht so, dass wir neuen Mitarbeitenden auf ein bestimmtes Credo verpflichten – weder können noch wollen. Aber sie sollen unsere Philosophie verstehen und nebst der vorausgesetzten Professionalität die bereits erwähnte innere Gelassenheit mitbringen. Damit haben wir in der Vergangenheit sehr gute Erfahrungen gemacht. Dass dieses System funktioniert zeigt sich auch

darin, dass wir bis heute genügend und qualifiziertes Personal gewinnen.

#### **Wo will Bethesda in Zukunft Akzente setzen?**

**Jürg Matter:** Einerseits sichern wir das Spital für die Zukunft. Wir sind jetzt daran, das 150-Bettenhaus traktweise zu sanieren. Dafür investieren wir 50 Millionen Franken.

Andererseits setzen wir uns zum Ziel, unseren Einfluss auf den «Altersmarkt» zu vergrössern. Gegenwärtig verfügen wir in unseren sieben Zentren über total 550 Betten. Diese Kapazität möchten wir verdoppeln. Das kann über die Integration von bereits bestehenden Häusern erfolgen – Betriebsübernahme mit oder ohne Liegenschaft – oder durch Neubauten in Zusammenarbeit mit Investoren, mit denen wir einen Mietvertrag unterzeichnen.

#### **In welchem Zeitraum möchten Sie dieses Wachstum erreichen?**

**Jürg Matter:** Entscheidend sind die passenden Häuser. Wir sind in verschiedenen Gesprächen mit kirchlichen und nicht-kirchlichen Betreibern, namentlich auch mit politischen Gremien auf Gemeinde- und auch auf Kantonsebene. Einerseits gehen wir klar voran, andererseits haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, uns in Geduld üben zu können. 