

Die Zukunft der Alters- und Pflegeheime

Die Alters- und Pflegeheime stecken in einem tief greifenden Wandel. Erhöhte Anforderungen an die Heime von allen Seiten, sich verändernde Bedürfnisse der älteren Menschen und ein wachsender Kostendruck fordern die Verantwortlichen immer mehr heraus. Was kommt auf die Heime zu? Dazu einige Denkanstöße.

Von Markus Leser

In den Alters- und Pflegeheimen vollzog sich in den letzten rund 70 Jahren ein enormer Wandel. Nicht alle Heime konnten hier Schritt halten. So kennen wir die erste Generation der Alters- und Pflegeheime der 40er- bis 60er-Jahre des letzten Jahrhunderts, die sog. «Verwahranstalten». Diese wurden abgelöst durch die Generation der «Altenkrankenhäuser», auf diese wiederum folgten verschiedene Modelle von Wohnheimen, wie z.B. Hausgemeinschaften, Pflegewohngruppen etc. Verbunden mit diesem äusseren Wandel ist auch ein gedanklicher Paradigmenwechsel. Das Prinzip der spitalnahen Pflege und Versorgung wurde durch die Vorstellung vom individuellen Wohnen mit Pflegemöglichkeiten ersetzt. In der konsequenten Weiterführung und Ausdifferenzierung solcher Wohn- und Betreuungsvarianten liegt auch die Zukunft der Heime. Das klingt einfach, ist es aber in der Praxis – wie das nachstehende Beispiel zeigt – nicht unbedingt. Wenn leer stehende Spitäler ohne einschneidende Umbaumaßnahmen, was leider immer noch viel



Foto: aus Film «QUE SERA?» von Dieter Fahrner

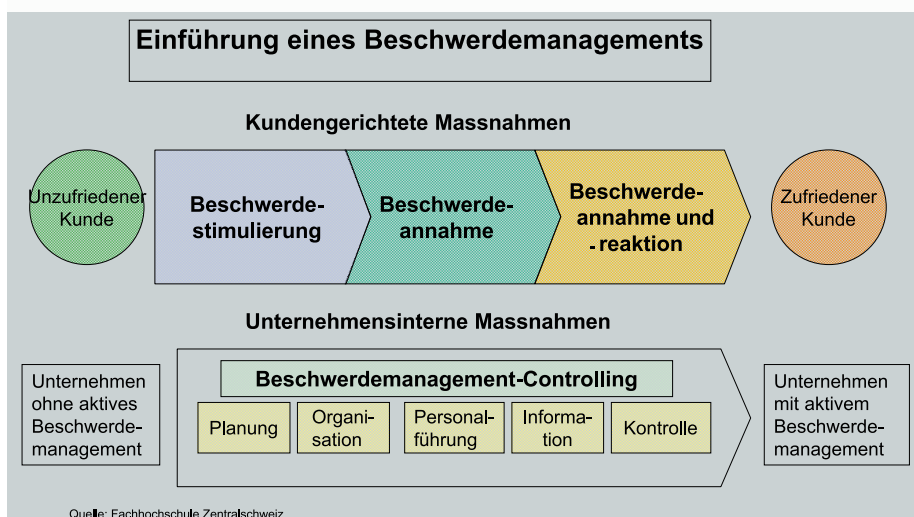
Die künftigen Generationen älterer Menschen werden ganz andere Ansprüche an Alters- einrichtungen stellen als heute. Gefragt sind neue Lösungen und Betreuungsmodelle.

zu oft geschieht, in Alters- und Pflegeheimen umgenutzt werden, ist dies ein Rückschritt und keine umwerfende innovative Idee.

Innovation nimmt sich ändernde Wohnbedürfnisse ernst

Im Age Report 2004 skizziert der Soziologieprofessor François Höpflinger die Wohnbedürfnisse der Generation der 65- bis 80-Jährigen, also derjenigen Generation, die allenfalls morgen vor der Türe ei-

nes Alters- und Pflegeheimes steht. Innovation nimmt diese Bedürfnisse ernst. Bei den Studienresultaten fällt auf, dass sich die älteren Menschen immer einen «Wohn-Ort» wünschen, der ihnen Sicherheit und individuelle Rückzugsmöglichkeiten bietet. Doppelzimmer beispielsweise erfüllen diesen Wunsch nicht. Wenn wir bedenken, dass der Raumbedarf zum Wohnen heute bei ca. 50 m² pro Person liegt, kann man den älteren Menschen in einem Heim keine Zimmer mit beispielsweise 16 m² anbieten, wie man das hier und da noch vorfinden kann. Innovationen im baulichen Bereich betonen die Wohneinheiten und reduzieren das Funktionale einer Organisation. Auch gewichten sie die konzeptionellen Vorstellungen eines Heimes mehr als die architektonischen. CURAVIVA wird immer wieder angefragt, ob es Standardraumprogramme für Alters- und Pflegeheime gibt. Diese gibt es: Das Kuratorium Deutsche Altershilfe (www.kda.de) verfügt hier über eine breite Auswahl. Doch diese Raumprogramme können nicht umgesetzt werden ohne Kenntnis der künftigen pflegerischen und inhaltlichen Konzepte eines Betriebes. Inhalte vor Wänden lautet das Motto der Zukunft.



Kundenbezogener Ansatz

Wohnbedürfnisse

- Wohn-Ort muss gemütlich sein (sich individuell einrichten lassen)
- Wohn-Ort muss geräumig sein
- Wohn-Ort muss ruhig sein
- Wohn-Ort muss in der Nähe von Einkaufsmöglichkeiten liegen
- In der Nähe sollten Angehörige leben
- Wohn-Ort muss rollstuhlgängig sein

Sich auf die Märkte von morgen einstellen

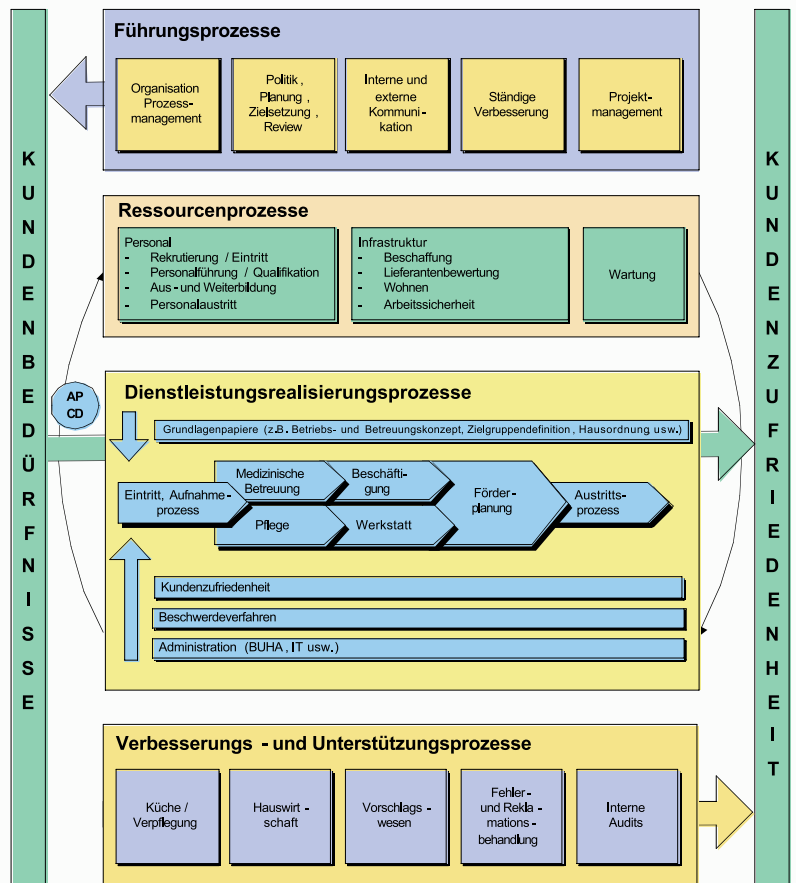
Aber nicht nur in diesen äusseren Herausforderungen liegt die Dynamik von Innovationen im Heimbereich. Die Zeit des ehrwürdigen Heimvaters oder der Heimmutter war nicht unbedingt schlecht. Aber sie ist vorbei. Heime sind moderne Unternehmen geworden, manchmal sind sie die grössten und wichtigsten Arbeitgeber vor Ort. Da braucht es das ganze Repertoire an Management- und Führungsinstrumenten, welche aus dem Bereich der Dienstleistungsunternehmen bekannt sind. Schliesslich geht es dabei immer um die Sicherung der Qualität der angebotenen Dienstleistungen gegenüber den verschiedenen Kundengruppen.

Aber hier ist auch ein Wandel des Denkens und der Einstellungen aller Mitarbeitenden eines Heimes gefordert. «Wir brauchen kein Marketing, wir haben eine volle Warteliste» ist ein Satz, den man immer wieder einmal aus der Heimszene hören kann. Ein gefährlicher Satz. Bedürfnisse wandeln sich, wie oben bereits angesprochen wurde, Märkte auch. Wer sich nicht heute auf die Märkte von morgen einstellt, hat morgen verloren. Gerade die Heime mit den stetig wachsenden Ansprüchen ihrer verschiedenen Kundengruppen müssen heute über ein modernes Marketingmanagement verfügen. Ein Heim, welches kein Marketingkonzept hat und dieses auch konsequent umsetzt, verpasst die Chance, sich nach aussen positionieren zu können. Nur mit einer Positionierung kann man sich profilieren und von anderen absetzen. Die Zukunft fordert

Literatur

Francois Höpflinger: Age Report 2004, Traditionelles und neues Wohnen im Alter, Seismo

Markus Leser: Interne und externe Kommunikation im Unternehmen Heim, CURAVIVA, 2004



Prozessarchitektur

mehr Differenzierung in der Welt der Heime. Heime sollten nicht in der Masse einer Einheit versinken.

Die Branche der Heime hat dabei die Chance, bewährte Modelle und Verfahren aus dem Bereich von Dienstleistungsanbietern zu übernehmen. Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht: Noch immer ist es eine Seltenheit, dass Heime über ein standardisiertes Beschwerdeverfahren verfügen, wie in der Abbildung auf S. 8 dargestellt. Ein Verfahren, welches regelt, wo Reklamationen landen und von wem sie wie zu bearbeiten sind. Dafür gibt es verschiedene Ombudsstellen in der Schweiz, an welche sich Angehörige oder Bewohnende wenden können. Beschwerden über ein Heim gehören nicht an eine Ombudsstelle, sondern sind dort zu bearbeiten, wo der Beschwerdegrund entsteht. Dies ist eine einmalige und kostengünstige Möglichkeit, zur Zufriedenheit der entsprechenden Anspruchsgruppen beizutragen. Wenn man die Grafik der Schweiz. Vereinigung für Qualitätsmanagement (SQS) betrachtet, lässt sich leicht feststellen, dass sich die wichtigsten Prozesse, welche letztendlich Qualität in einem Alters- und Pflegeheim ausmachen, zwischen den beiden Polen der Kundenbedürfnisse und der Kundenzufriedenheit

bewegen. Das Herstellen von Kundenzufriedenheit sowie das Erfüllen der Kundenbedürfnisse ist eine Existenzberechtigung eines jeden Dienstleistungsunternehmens. Was die Vielfalt und die Zunahme dieser Kundenbedürfnisse anbelangt, dürften die Heime künftig noch gefordert werden. Noch wissen wir nicht, wie die Finanzierung der Langzeitpflege definitiv geregelt wird. Aber wenn sich der Wille des Bundesrates durchsetzen sollte, die älteren Menschen selbst mehr finanziell daran zu beteiligen, werden die Heime künftig noch stärker als Dienstleistungsunternehmen herausgefordert. Denn mit der Eigenbeteiligung an der Leistungsfinanzierung steigt automatisch der Anspruch, den der Zahlende an die erbrachten Leistungen stellt.

Abschied vom «Gemischtwarenladen» Alters- und Pflegeheim

Abschliessend sei noch auf eine weitere mögliche Entwicklung in der schweizerischen Heimlandschaft hingewiesen. Vielfach machen alle alles. Es stellt sich die Frage, warum zum Beispiel in einer Region mit 10 Alters- und Pflegeheimen (fast) alle Heime das gleiche Angebot bereithalten (einen Teil Altersheim, Pflegewohngruppen, Tagesheime, gerontopsy-

chiatrische Betreuungseinheiten etc.). Kostengünstiger und innovativer wäre es, wenn sich diese Leistungserbringer absprechen würden, wer welche Leistung erbringt. Dann könnten die Kunden oder ihre Angehörigen auswählen, welches Angebot für sie am besten passt. Eine Trägerschaft bietet Alterswohnungen an, eine andere Pflegewohngruppen für demenziell erkrankte Menschen, wiederum eine andere ein Leichtpflegeheim etc. Nicht nur der Abschied vom «Gemischtwarenladen» Alters- und Pflegeheim und damit eine Spezialisierung zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse stehen bei dieser Überlegung im Vordergrund. Durch eine vermehrte Zusammenarbeit unter den Heimen in einer Region liessen sich bestimmte Betriebsbereiche allenfalls zusammenführen, was sich schlussendlich auch auf die Kostenstruktur auswirken wird. Auch das vermehrte Angebot so genannter «Heim-Ex» – Dienstleistungen, in welchen das Heim in Kooperation mit beispielsweise der Spitex auch Angebote an ältere Menschen zu Hause bereithält – ist ausbaufähig. Wir leisten uns im Heimbereich heute noch zu viele Doppelspurigkeiten. Diese kosten nicht nur Geld, sondern machen es schwer, die Heime voneinander zu unterscheiden und abzugrenzen. Der heutige, auf Individualität konditionierte Mensch, möchte individuelle Dienstleistungen. Der ältere Heimbewohner benötigt das Gefühl, dass er in «seinem Heim» wohnt, in welchem er (meistens) seine letzte Lebensphase verbringt.

Der Autor



Dr. Markus Leser studierte Sozialarbeit und Gerontologie und promovierte 1995 an der Universität Kassel mit der Thematik «Migration und Alter». Diverse Aus- und Weiterbildungen in den Bereichen Erwachsenenbildung, Organisationsentwicklung, Führung und Marketing ergänzen seine Grundausbildung. Heute leitet Markus Leser bei CURAVIVA Schweiz den Fachbereich Alter.

Bislang erschienene Publikationen: «Die Lebenssituation älterer Migranten in der Schweiz», „Vorstellungen über das Alter – heute und damals», «Wohnen im Alter», «Eigen-Zeit des Alters», «Interne und externe Kommunikation im Unternehmen Heim».