



# HANDLUNGSFELDER DER ZUKUNFT

mit den Netzwerkpartnern der terzStiftung

## Den Blick fürs Wesentliche behalten

Die Welt der Altersinstitutionen wandelt sich, stark beschleunigt durch die beiden Pandemiejahre. Die mit grossem Aufwand erreichte Öffnung zum Umfeld wurde über Nacht zum Risikofaktor. Krankgewordene Mitarbeitende konnten nicht ersetzt, Angebote mussten neu gedacht oder ganz hinterfragt werden. Oft hätte man sich in dieser Zeit einfach ein Zurück zur Situation vor Corona gewünscht. Doch welche Chancen würden so verpasst? Manch Gutes, das undenkbar gewesen wäre, ist dank der Pandemie Realität. Anderes wird ganz einfach nicht mehr benötigt. Der Rahmen hat sich verändert und die Zeit ist reif, die strategische Ausrichtung zu überdenken. Welches sind die grossen Baustellen der kommenden zehn bis fünfzehn Jahre?

Das Umfeld, in dem Heime handeln, ist anspruchsvoll. Eine schier unüberschaubare Fülle von Faktoren spielt hinein: politische, ökonomische und ökologische, technologische und nicht zuletzt soziale, rechtliche und ethische. Ein paar Beispiele sollen das veranschaulichen.

Heute entscheidet der Wohnsitz darüber, auf welche Pflege- und Betreuungsleistungen jemand Anspruch hat. Die Unterschiede sind sehr gross. Die Finanzierung von stationären und ambulanten Leistungen beeinflusst ausserdem, welche dieser Leistungen eher genutzt wird (auf Bundesebene wird schon seit Längerem daran gearbeitet, dass die ambulanten und stationären Dienstleistungen einheitlich finanziert werden).

Ob man will oder nicht: Nicht nur gute Absichten, sondern auch die wirtschaftliche Entwicklung beeinflusst Angehörige beim Entscheid, jemanden mit Spitex zu Hause selber zu betreuen oder nicht (Stichworte EL, Restkosten, Kaufkraftverlust durch Inflation).

Veränderte Familienstrukturen und berufliche Mobilität tragen dazu bei, dass sich die Schere zwischen der Zahl betreuender Angehöriger und der Zahl pflege- und betreuungsbedürftiger Menschen öffnet.

Neue Chancen ergeben sich durch die wachsende Leistungsfähigkeit von Hilfsmitteln und durch die Telemedizin. Mit den damit verbundenen Effizienzgewinnen gehen neue ethische Herausforderungen einher.

Zusammen mit ihren Partnerorganisationen hat die terzStiftung fünf Handlungsfelder ausgemacht, die für die Zukunft der Altersinstitutionen entscheidend sein werden. Der vorliegende Flyer ist ein Resultat dieser Auseinandersetzung.



## **Altersinstitutionen tun viel Gutes – sprechen Sie auch davon?**

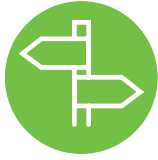
Wer in eine Altersinstitution eintritt, tut dies zwar freiwillig aber in der Regel unter einem Sachzwang, was eine Erklärung für die widersprüchliche Wahrnehmung von Heimen in der Öffentlichkeit ist. Gerade wenn sich Angehörige versprochen haben, immer füreinander da zu sein, schwingt das schlechte Gewissen mit. Der Entscheid wird lange hinausgezögert, auch wenn die Vernunft eigentlich etwas anderes sagen würde. In Alters- und Pflegeheimen kennen Mitarbeitende dieses Dilemma vieler Angehöriger bestens. Mit der Pandemie ist die Furcht vor Quarantäne und Isolation hinzugekommen. Einige Kantone und Betriebe haben beim Ausbruch der Pandemie für Schlagzeilen gesorgt, die sich stark eingepägt haben. Eine einzige Negativmeldung kann viele Positivmeldungen aufheben. Andererseits ist jetzt schon klar: Die Zahl der heute bestehenden Heimplätze genügt in der Zukunft nicht, auch bei Ausschöpfung aller denkbaren Alternativen. Zehntausende von Plätzen werden zusätzlich benötigt, ganz abgesehen vom Personalengpass. Ob zu wenig Plätze oder zu viel - egal, wie man es auch dreht und wendet: Entscheidend ist ein möglichst vorurteilsfreies und realistisches Bild über Altersinstitutionen.

Damit verbundene Fragen sind: Wie gehen Altersinstitutionen mit diesen widersprüchlichen Signalen konstruktiv um? Welche Ressourcen und kommunikativen Mittel setzen sie in Ihrem Unternehmen ein? Über welche Kanäle vermitteln sie jenen, die am Schluss über den Heimeintritt entscheiden, ein realistisches, positives Bild? Werden spezielle Angebote überhaupt wirksam nach aussen getragen? Wie binden Sie «Neue Medien» gezielt als Multiplikatoren ein?

# Altersarbeit der Zukunft - Was auf die Institutionen jetzt zukommt

Mit den Netzwerkpartnern der terzStiftung





## **Wandel erfordert Leadership – zu führungsorientiertem Denken auf allen Ebenen**

Der Wettbewerb im stationären und im ambulanten Bereich steigt. Betriebe werden nach wirtschaftlichen Aspekten gekauft und verkauft und Mitarbeitende des Kaders müssen regelmässig zwischen der besten Lösung für die Bewohnenden und der wirtschaftlich noch vertretbaren entscheiden. Die Verwaltung wird zum Management. Aber was unterscheidet eine Altersinstitution von einer Autofabrik? Fast nichts - sagen die einen. Fast alles - meinen die anderen. Der Faktor Zeit, z.B. im menschenwürdigen Umgang, wird von Aussenstehenden massiv unterschätzt. Fest steht: Betriebswirtschaftliches Know-how ist zwar eine notwendige aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für das erfolgreiche Führen einer Altersinstitution; und eine glaubwürdige Führung ist in der Lage, die Mitarbeitenden durch diese Zielkonflikte hindurchzuführen und letztlich alle Stufen nach ihrem Bedürfnis mitzunehmen. Das ist gerade für die Mitarbeitenden in helfenden Berufen eine Herausforderung, die bei der Berufswahl nicht als erstes an Wettbewerb und unternehmerisches Denken gedacht haben. Dabei geht es nicht nur um einen sparsamen Materialverbrauch. Leadership ist auf allen Ebenen des Betriebs gefragt.

Denn eines hat sich beim Empathie-Beruf der Pflege und Betreuung sicher nicht geändert: Er ist körperlich und psychisch immer noch höchst beanspruchend und muss gleichzeitig den anspruchsvollen Spagat meistern. Wie müssen sich Führung, Rollen und Kultur verändern, damit Entscheidungen auf allen Ebenen getragen und vorangetrieben werden? Wie kann die vorhandene Ausbildung der Mitarbeitenden besser ausgeschöpft und das Rollenverständnis der Beteiligten aufgewertet werden?



# Altersarbeit der Zukunft - Was auf die Institutionen jetzt zukommt

Mit den Netzwerkpartnern der terzStiftung





## Die fließenden Unternehmensgrenzen: Wirkungs- und Kompetenzbereiche neu denken

Das Heim als isolierte Insel am Rande der Gemeinschaft – das war einmal. Schon vor mehr als einer Generation zeigte Konrad Hummel mit «Wege aus der Zitadelle», wie man das ändert. Altersinstitutionen können sich zu kommunalen Kompetenzzentren entwickeln, wo alles zu finden ist, was mit Alter, Betreuung und Pflege zu tun hat. Bei den einen rücken intergenerative Angebote vor. Andere kombinieren erfolgreich das Heim mit Spitex-Dienstleistungen und intermediären Angeboten (z.B. Tagesheim). Aber was gilt jetzt und dann noch als typische Altersinstitution? Die Bandbreite reicht vom Kleinstheim bis zum (fast) anonymen Grossbetrieb. Die Bedürfnisse der älteren Menschen halten sich jedoch nicht an die Unternehmensgrenzen, die Trennung wird fließend. Stichwort: «Fluid Care». Das Credo «ambulant vor stationär» hat sich an den meisten Orten gewandelt und lautet heute «ambulant und stationär». Hinzu kommt das Outsourcing. Die Wäsche wird vielerorts längst nicht mehr selber gemacht, Bereiche wie Küche, Informatik, Buchhaltung oder Hauswirtschaft sind betroffen.

Das Qualitätsmanagement hat unter diesen Umständen einen schweren Stand. Mit welchem Betrieb identifizieren sich die Mitarbeitenden zuerst – mit dem, von dem sie ihren Lohn erhalten oder mit dem, in dem sie arbeiten? Und wer sorgt sich um ihre Gesundheit, um Aspekte wie Ruhezeiten, Bewegung und Resilienz? Es gilt, gesund durch Veränderungen zu führen. Denn neue Strukturen können auch frischen Wind und neues Wissen ins Unternehmen bringen. Und manchmal ist Outsourcing die einzige mögliche Lösung, wenn Fachkräfte nur noch auf diesem Weg zu finden sind. Konkret stellt sich die Frage, wie mit externen Anbietern und Partnerorganisationen ein gemeinsamer Nutzen geschaffen werden kann. Welche Strukturen und Wissensressourcen lassen sich durch Kooperationen erschliessen und sozialverträglich integrieren?

# Altersarbeit der Zukunft - Was auf die Institutionen jetzt zukommt

Mit den Netzwerkpartnern der terzStiftung

«Innovative Lösungen entstehen durch ein Zusammenspiel von Partnern, ein Beispiel anhand der Verrechnungsthematik von MiGeL Produkten in Alters- und Pflegeheimen.»

*Alexander Ott,  
Zur Rose Suisse AG*

«Im Netzwerk entstehen Mut, Wissen, Erfahrung und Kompetenz.»

*Corinna Preiswerk,  
Seniorweb*



## FLIESENDE UNTERNEHMENS- GRENZEN

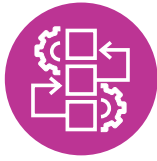
«Die Zusammenarbeit im Team und in Netzwerken mit zunehmender Transparenz werden immer wichtiger. Gut aufgestellte Prozessstrukturen unterstützen die erfolgreiche Zusammenarbeit von Partnerorganisationen.»

*Stefan Wohnlich,  
inOri GmbH*

«Die Einhaltung der vorgegebenen Rechnungslegungsstandards und ein effizientes Controlling aufgrund des zunehmenden Kostendrucks erfordert ein immer höheres Fachwissen im Bereich Finanzen. Durch Outsourcing dieses Bereiches können Sie sich wieder auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren.»

*Patricia Ruprecht,  
REDI AG Treuhand*





## **Wohn- & Pflegemodelle der Zukunft: Was bedeutet das für bestehende Wirkungsbereiche & Geschäftsmodelle**

Die Trennung von ambulant und stationär hat ein rechtliches Fundament. Da könnte leicht übersehen werden, dass sich im Grenzbereich und parallel dazu neue Angebote entwickeln, die den Trend zur Angebotsvielfalt, zu individuelleren Pflegemodellen und zu Lösungen für altersübergreifende Lebens- und Wohnkonzepte begünstigen. Heime können sich dem auf Dauer nicht entziehen.

Wohnen im Alter wird oft mit «hindernisfrei» und dem Alleine-Wohnen verbunden. Aber wie wirkt sich dies auf das Lebensgefühl aus? Anders, als man vielleicht denkt. Ältere Menschen fühlen sich statistisch gesehen weniger häufig einsam als jüngere, auch wenn das Alleinsein im Alter oft nicht frei gewählt ist. Dabei helfen Lebensentwürfe, die auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten sind: Gesünderes Verhalten dank Aktivität, Selbsthilfe und hoher Gesundheitskompetenz. Die künftigen «Alten» haben Zugang zu (digitalen) Wissensressourcen, gehen informiert in die Arztpraxis und nehmen Präventionsangebote eigenständig wahr. Individuellere und kreative Wohnformen kommen zum Zug. Wo das Umfeld (Eco-System) intakt und lebendig ist, besteht die Chance auf ein langes Leben in den eigenen vier Wänden. Den Altersinstitutionen wird die Arbeit nicht ausgehen, aber ihre Aufgabe dürfte sich noch stärker in eine Richtung bewegen: hohe und höchste Pflegestufe, Demenzbetreuung, Palliative Care. Das Heim ergänzende Wohnformen spielen dabei eine zunehmende Rolle.

Der Fachkräftemangel wird somit auch die Frage nach der Organisation der Pflege drastisch aufwerfen. Was ist ab welcher Pflegestufe erfolgversprechender - die Dezentralisierung in Caring Communities mit Unterstützung von Laien oder die Zentralisierung an einem Standort, mit professioneller Pflege? Wie lassen sich Übergänge von einer zur anderen Wohnform sanft gestalten? Die aufgeführten Trends weisen in unterschiedliche Richtungen. Welche strategischen Entscheidungen, Aufgabenbündel und Geschäftsmodelle ergeben sich für die Altersinstitution der Zukunft?

# Altersarbeit der Zukunft -

## Was auf die Institutionen jetzt zukommt

Mit den Netzwerkpartnern der terzStiftung





## Zwischen Entlastung, Entfremdung und Ethik: Sehen Sie die Digitalisierung voraus?

Wo ist die Digitalisierung am weitesten fortgeschritten? Stellen Sie diese Frage einmal den Verantwortlichen für Hauswirtschaft, Pflege und Administration. Eine Wette: Vielleicht will niemand führend sein. Aber betroffen sind wohl alle. Der Anstoss kommt meist aus dem Softwarebereich. Die heimspezifische ERP-Lösung sorgt nicht nur für die korrekte Rechnungsstellung, sondern enthält Teilprogramme von der Personaleinsatz- bis zur Pflegeplanung. Bedenken betreffen oftmals den Datenschutz und die Durchgängigkeit der Prozesse. Zunehmend rückt auch die Datensicherheit in den Vordergrund.

Die Digitalisierung soll aber vordergründig zur Entlastung beitragen und die Lebensqualität verbessern – etwa durch technische Hilfsmittel. Sturzmatten, die beim Auftreten alarmieren, machten den Anfang. Intelligente Sturzsensoren gehen gleich mehrere Schritte weiter. Sie informieren die Pflege und Betreuung durch Analyse strukturierter Daten und künstliche Intelligenz oder lösen gar autonom Aktionen aus. Das entlastet einerseits Personal. Es tauchen dafür aber auch Fragen auf: Geht so der menschliche Kontakt verloren?

Während der Pandemie zeigten sich einige Institutionen kritisch selbst gegenüber der Videotelefonie. Es wird in Zukunft jedoch nicht gehen ohne mehr Unterstützung durch Sensoren, Robotik und effizienten Datenaustausch. Die damit verbundenen Fragen sind offen und ernsthaft zu diskutieren. Wo hole ich die nötigen Kompetenzen her? Wie muss ich meine Fachkräfte ausbilden? Wie ver helfe ich meinen Bewohnern zu «Digital Sovereignty»? Wie kann ich die nötige Diskussion über ethische Herausforderungen laufend und fallweise in die betrieblichen Abläufe integrieren?

# Altersarbeit der Zukunft -

## Was auf die Institutionen jetzt zukommt

Mit den Netzwerkpartnern der terzStiftung



## Wie umgehen mit der «Blackbox Corona»?

Zwei Jahre der Unsicherheit haben ihre Spuren auch – oder ganz besonders – in der Altersarbeit hinterlassen. Viele kurzfristige Herausforderungen mussten bewältigt werden. Aber haben sich auch Chancen ergeben? Konnte der Wandel des Sektors gemäss den sozio-demografischen Bedürfnissen der Zukunft beschleunigt werden? Besteht Aussicht auf mehr Innovation und flexibles Handeln?



## Ein Netzwerk von werteorientierten Partnern

*zur Rose*

SWICA

iHome Lab  
HOCHSCHULE  
LUZERN

careCoach

REDI AG  
TREUHAND

seniorweb

inOri

Klaroweb

terz   
Stiftung

Seestrasse 112 | CH-8267 Berlingen | +41 (0)52 723 37 00 | [www.terzstiftung.ch](http://www.terzstiftung.ch)