

Zukünftige Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Alters- und Pflegeheimen

Eine nationale Umfrage bei Kaderpersonen von
Deutschschweizer Alters- und Pflegeheimen im April 2009

Auswertungsbericht

Inhalt

1. Einleitung	2
2. Durchführung der Befragung	2
3. Rücklauf und Beschreibung des antwortenden Kollektivs	2
4. Resultate der Umfrage.....	3
4.1. Zukünftige Herausforderungen für Alters- und Pflegeheime	3
4.2. Wichtige Erfolgsfaktoren für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen	6
4.3. Subjektive Einschätzung der Zukunftsperspektiven der Heime.....	9
5. Zusammenfassung	11

1. Einleitung

In letzter Zeit wurde in Schweizer Tageszeitungen verschiedentlich über Arbeits- und Lebensbedingungen in Alters- und Pflegeheimen berichtet. Diskutiert wurden einzelne Zwischenfälle sowie grundlegende Probleme, wie zum Beispiel der steigende Bedarf an qualifiziertem Pflegepersonal.

Eine Studie des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums Obsan vom Februar 2009 prognostiziert bis ins Jahr 2020 einen zusätzlichen Personalbedarf von 15'000 Personen in den Alters- und Pflegeheimen (Obsan fact sheet vom Februar 09). Nicht zuletzt im Personalbereich kommen deshalb auf die Schweizer Alters- und Pflegeheime grosse Herausforderungen zu.

Mit einer online-Umfrage wollte die QUALIS evaluation GmbH den Puls bei den betroffenen Experten direkt fühlen. Im Mittelpunkt stand dabei die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung durch Kaderpersonen aus den Alters- und Pflegeheimen. Welches sind in ihren Augen die grossen Herausforderungen? Welche Faktoren fördern andererseits eine erfolgreiche Bewältigung der genannten Schwierigkeiten? Wie schätzen die Heime ihre Zukunftsperspektiven ein?

2. Durchführung der Befragung

QUALIS evaluation GmbH, ein Unternehmen für Sozialforschung und Qualitätssicherung im Gesundheitswesen, führte im März und April 2009 eine internetbasierte Umfrage bei Kaderpersonen von Schweizer Alters- und Pflegeheimen zum Thema "Herausforderungen für Alters- und Pflegeheime" durch. Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit Kaderpersonen entwickelt.

Gefragt wurde nach zukünftigen Herausforderungen, nach Erfolgsfaktoren sowie nach der Einschätzung der individuellen Zukunftsperspektiven. Bei allen drei Fragen konnten die teilnehmenden Personen einen Kommentar in eigenen Worten anfügen. Diese Kommentare fassen prägnant die alltäglichen Erfahrungen der Kaderpersonen zusammen, leider konnte im vorliegenden Bericht nur eine Auswahl berücksichtigt werden.

3. Rücklauf und Beschreibung des antwortenden Kollektivs

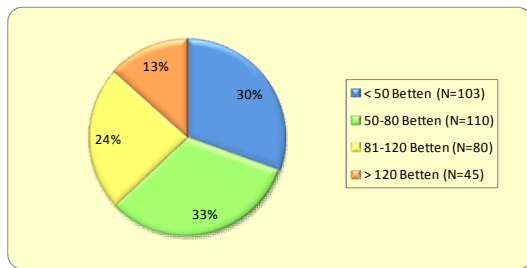
Rücklauf

Es wurden rund 860 Kaderpersonen von Alters- und Pflegeheimen aus der ganzen Deutschschweiz per E-Mail angeschrieben. Die Teilnahme war anonym und freiwillig. 339 Personen nahmen an der Online-Umfrage teil. Das entspricht einem Rücklauf von 39%. Das ist ein hervorragender Wert für eine Umfrage und wohl auch ein Hinweis darauf, dass das Thema für die Heime von grossem Interesse ist. Die nachfolgend aufgeführten Ergebnisse sind also breit abgestützt und widerspiegeln die Meinungen zahlreicher Heimleitungen.

Beschreibung des antwortenden Kollektivs

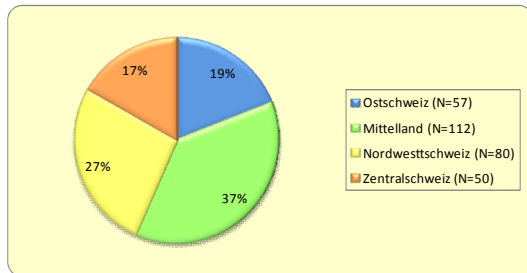
Drei Viertel der antwortenden Personen sind Heimleiter resp. Heimleiterinnen, 13% gehören der Pflegedienstleitung und 4% dem Qualitätsmanagement an. Die übrigen nehmen eine andere Leitungsfunktion ein.

Die Verteilung nach Trägerschaft ist relativ ausgewogen, 49% sind öffentlicher, 51% privater Trägerschaft. Weiter wurde nach der Heimgrösse, der Kantonszugehörigkeit und der Gemeindegrösse gefragt. Die jeweilige prozentuale Verteilung ist den folgenden Grafiken zu entnehmen.



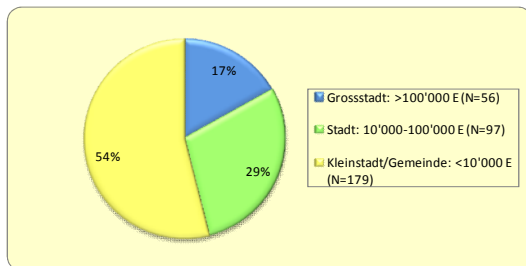
Heimgrösse

Am stärksten sind die Heime mit 50-80 Betten vertreten (33%), dicht gefolgt von den Heimen mit weniger als 50 Betten (30%). Heime mit mehr als 120 Betten nehmen den geringsten Anteil ein (13%). *Im folgenden Text wird vereinfachend von kleinen, eher kleinen, mittelgrossen und grossen Heimen gesprochen.*



Regionale Verteilung

Am meisten haben Kaderpersonen aus dem Mittelland (37%) teilgenommen, gefolgt von der Nordwestschweiz (27%), der Ostschweiz (19%) und der Zentralschweiz (17%).



Einzugsgebiet

Gut mehr als die Hälfte der befragten Heime liegt in Gemeinden mit weniger als 10'000 Einwohnern (54%), 29% in einer mittelgrossen Stadt (10'000 – 100'000 Einwohner) und 17% in einer Grossstadt mit mehr als 100'000 Einwohnern. *Im folgenden Text wird vereinfachend von Grossstadt, Stadt und Kleinstadt gesprochen.*

4. Resultate der Umfrage

4.1. Zukünftige Herausforderungen für Alters- und Pflegeheime

Die erste Frage forschte nach den Herausforderungen für Alters- und Pflegeheime in den nächsten fünf bis zehn Jahren. Die Teilnehmenden konnten jeder Nennung die Grösse der Herausforderung zuordnen („grosse“, „mittlere“, „kleine“ und „keine Herausforderung“). Die Teilnehmenden antworteten sehr differenziert, die genaue Antwortverteilung zeigt sich in der Grafik auf der folgenden

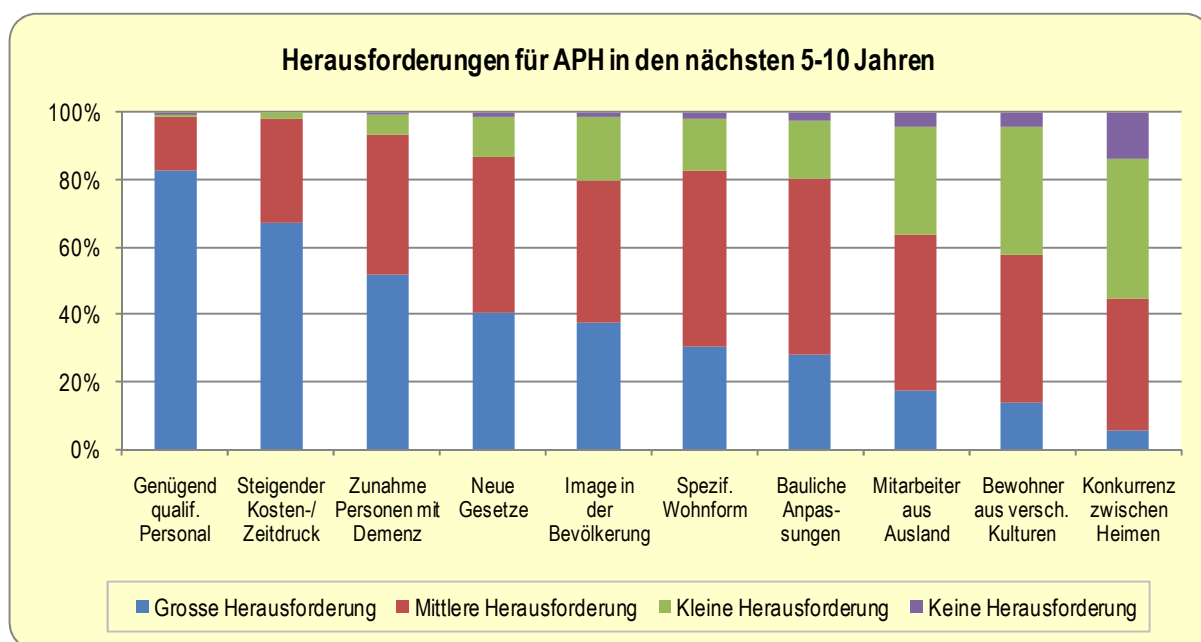
An erster Stelle steht unbestritten „genügend qualifiziertes Pflegepersonal“, 83% der Teilnehmenden gewichten diese Problematik als grosse Herausforderung. Die Differenz zum zweitplatzierten „steigender Kosten- und Zeitdruck in der Betreuung/Pflege“ beträgt deutliche 15%. Noch gut die Hälfte aller Befragten sieht die „Zunahme von Personen mit dementiellen Erkrankungen und Verhaltensauffälligkeiten“ (52%) als grosse Herausforderung an.

Fasst man die beiden Nennungen „gross“ und „mittel“ zusammen, werden die Unterschiede geringer: „genügend qualifiziertes Pflegepersonal“ steht weiterhin an erster Stelle mit 99% Zustimmung. Dicht danach folgen „steigender Kosten- und Zeitdruck in der Pflege“ mit 98% sowie „Zunahme an Personen mit dementiellen Erkrankungen“ mit 93%.

„Es wird ja alles unternommen, um altersgeschwächte, pflege- und betreuungsbedürftige sowie verwirrte Frauen und Männer "zu Hause" zu behalten und zu pflegen, obwohl diese vereinsamen, kein soziales Netz haben und nicht betreut werden. Im Heim wird das Klientel damit immer schwieriger, das Pflegen und Betreuen zur noch grösseren Last, weil es unmenschlicher wird, obwohl Menschen gepflegt werden sollten. Das Heim wird zum Ghetto, und fähiges, qualifiziertes Personal findet sich nicht mehr.“

Heimleitung, Heim 50-80 Betten

In der folgenden Grafik und Tabelle können die prozentualen Nennungen pro Herausforderung eingesehen werden.



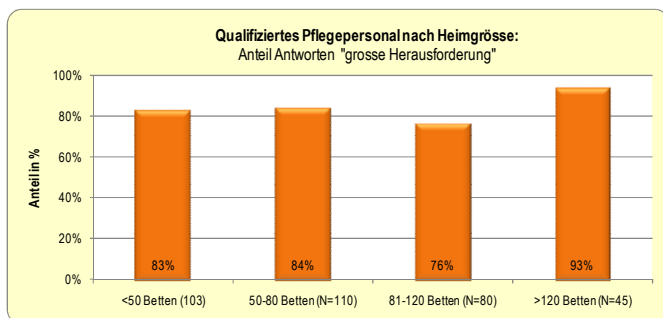
Herausforderungen	Genügend qualif. Personal	Steigender Kosten- / Zeitdruck	Zunahme Personen mit Demenz	Neue Gesetze	Image in der Bevölkerung	Bedarf an spezif. Wohnform	Bauliche Anpassungen	Mitarbeiter aus Ausland	Bewohner aus versch. Kulturen	Konkurrenz zwischen Heimen
Grosse	83%	68%	52%	41%	38%	30%	29%	18%	14%	6%
Mittlere	16%	30%	41%	46%	42%	53%	52%	46%	44%	39%
Kleine	1%	2%	6%	12%	19%	15%	17%	32%	37%	42%
Keine	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	4%	4%	13%
gültige Angaben (N)	339	339	339	338	339	338	339	339	339	338

Die beiden Faktoren „neue gesetzliche Bestimmungen/ Qualitätsanforderungen“ und „Image der Alters- und Pflegeheime in der Bevölkerung“ werden von ca. 40%, der „steigende Bedarf an spezifischen Betreuungs- und Wohnformen“ sowie die „bauliche Anpassungen an veränderte Bewohnerbedürfnisse“ von rund 30% der Befragten als grosse Herausforderung bewertet.

Kaum eine grosse Herausforderung stellt für die Mehrheit der Befragten die „Zunahme von Mitarbeitenden aus anderen Kulturen/Nationen“ (18%), die „Zunahme von Bewohnern aus verschiedenen Kulturen/Nationen“ (14%) sowie die „Konkurrenz zu anderen Heimen/ambulanten Angeboten“ (6%) dar.

Die Ergebnisse werden im Folgenden nach einzelnen Merkmalen der Heime vertieft analysiert. Dazu werden die Antworten bezüglich Angaben zur Trägerschaft, regionaler Lage oder Heimgrösse geschichtet und in spezifischen Gruppenvergleichen ausgewertet.

Genügend qualifiziertes Pflegepersonal



Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass vor allem die grossen Heime das Thema „genügend qualifiziertes Pflegepersonal“ als sehr dringlich einstufen (93%). Bei den mittelgrossen Heimen sehen dies lediglich 76% der Befragten als grosse Herausforderung an. Die anderen beiden Gruppen liegen mit rund 83% in der Mitte.

„Die gegenwärtigen, teilweise auch selbstzerstörerischen Stigmatisierungen der Pflegeheime ist dazu geeignet, die Attraktivität des Berufszweiges weiter zu mindern.“

Kaderperson, Heim >120 Betten

Berücksichtigt man das Einzugsgebiet, zeigt sich, dass Heime in Grossstädten dieses Thema als dringlicher bewerten (91%) als Heime aus Kleinstädten (79%). Interessanterweise sind sich die Heime über alle Deutschschweizer Landesregionen in der Aktualität dieses Themas einig. Es können diesbezüglich keine regionalen Unterschiede beobachtet werden.

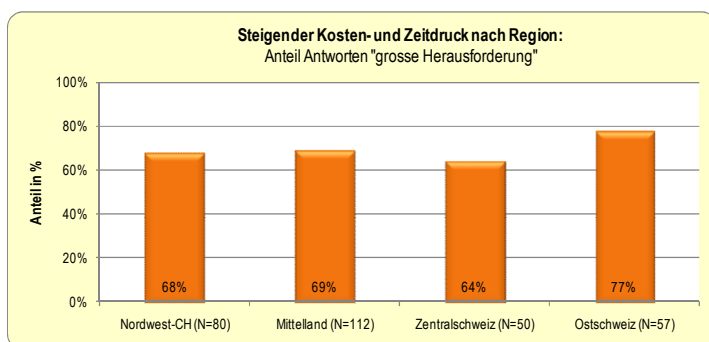
Ein deutlicher Unterschied zeigt hingegen die Auswertung nach den antwortenden Berufsgruppen. Die Pflegedienstleitungen schätzen die Brisanz der knappen Personalressourcen mit 91% Zustimmung deutlich höher ein als die Heimleitungen mit 81%.

„Die „kleinen“ Herausforderungen scheinen mir in Abhängigkeit der grossen zu sein. Zum Beispiel bei genügend qualifiziertem Pflegepersonal sind die Anforderungen an die Qualität einfacher zu meistern.“

Heimleitung, Kanton ZH

Steigender Kosten- und Zeitdruck in der Betreuung und Pflege

Untersucht man die Stichprobe nach Unterschieden bei der Einstufung des steigenden Zeit- und Kostendrucks, zeigen sich die grössten Unterschiede bezüglich Heimgröße und regionaler Verteilung.



„Das Problem sind die steigenden Ansprüche der Gesundheitsdirektion an die Professionalisierung und die gleichzeitig sinkende Bereitschaft, genügend Mittel zur Verfügung zu stellen, um diese Auflagen erfüllen zu können.“

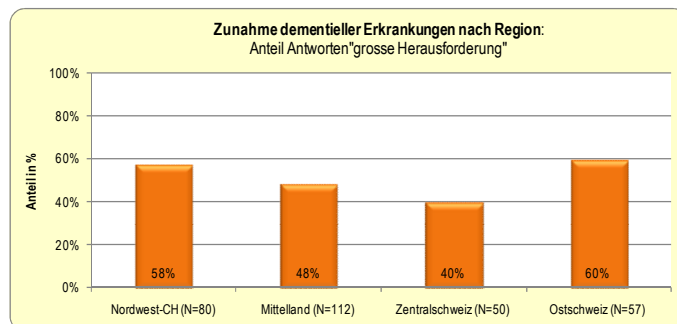
Heimleitung, öffentliche Trägerschaft

Heime aus der Ostschweiz gewichten diese Herausforderung mit 77% deutlich grösser als Heime aus den anderen Regionen. Diese bewegen sich zwischen 64% und 69%. Bezüglich Heimgrössen zeigt sich, dass die kleinen Heime dieser Aussage mit 71% am deutlichsten zustimmen, bei den drei anderen Gruppen liegt der Wert zwischen 63% und 69%.

Zunahme von Personen mit dementiellen Erkrankungen und Verhaltensauffälligkeiten

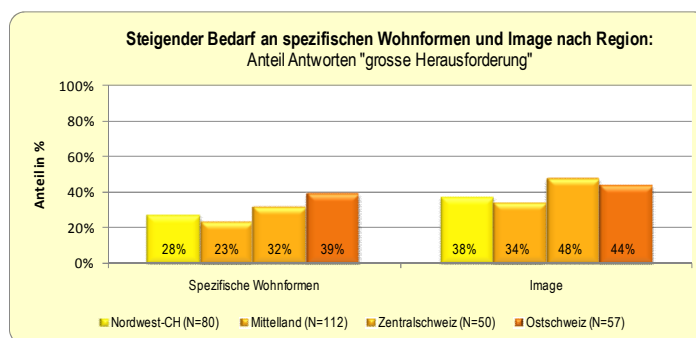
Bei dieser Frage zeigen sich fast bei allen Merkmalen Unterschiede, allerdings sind sie nicht in allen Fällen sehr gross. Für Heime mit einer öffentlichen Trägerschaft (59%) ist die „Zunahme an Personen mit dementiellen Erkrankungen und Verhaltensauffälligkeiten“ eine grössere Herausforderung als für Heime mit einer privaten Trägerschaft (46%).

Unabhängig von der Art der Trägerschaft finden Kaderpersonen aus der Ostschweiz (60%) und der Nordwestschweiz (58%) diese Herausforderung besonders gross. Die Befragten aus dem Mittelland (48%) und aus der Zentralschweiz (40%) antworten hier deutlich verhaltener. Die Zustimmung bei mittelgrossen Heimen liegt mit 60% deutlich über derjenigen der kleinen und grossen Heimen, deren Werte jeweils rund 50% betragen.



Andere grosse Unterschiede in der Beurteilung der zukünftigen Herausforderungen

Das „Image in der Bevölkerung“ und der „steigende Bedarf an spezifischen Betreuungs- und Wohnformen“ werden in den östlichen und zentralen Landesregionen als grössere Herausforderung eingeschätzt als im Mittelland und in der Nordwestschweiz, den eher städtischen Landesregionen (siehe Grafik).



„Neue gesetzliche Bestimmungen und Qualitätsanforderungen“ werden von kleinen Heimen häufiger als grosse Herausforderung eingeschätzt als von grossen Heimen (43% vs. 36%).

Die „Zunahme von Mitarbeitenden aus anderen Nationen“ wird nur von wenigen Heimen als grosse Herausforderung angesehen.

„Oft werden Qualitätsnormen von Personen bestimmt, welche seit Jahren nicht mehr in der Praxis arbeiten und die Realität mit veralteten oder überholten Normen bestimmen.“

Heimleitung, private Trägerschaft

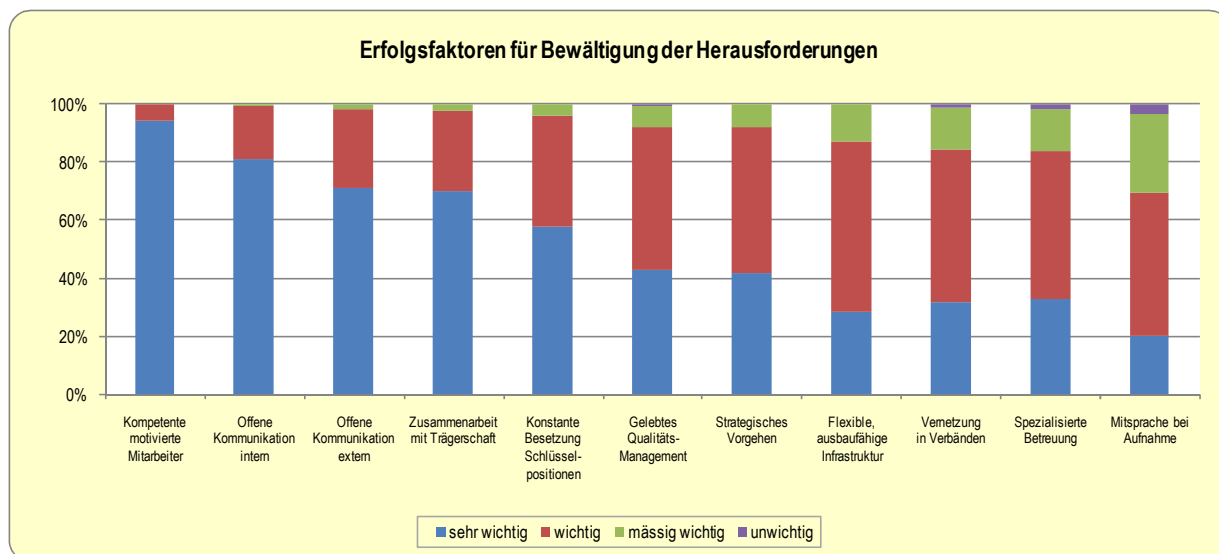
4.2. Wichtige Erfolgsfaktoren für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen

Die zweite Frage der Online-Umfrage suchte nach Erfolgsfaktoren, die aus der Sicht der Kaderpersonen bei der Bewältigung der Herausforderungen eine Rolle spielen. Jeder Faktor konnte nach „sehr wichtig“, „wichtig“, „mässig wichtig“ oder „unwichtig“ eingestuft werden.

94% der Teilnehmer setzen den Faktor „kompetente und motivierte Mitarbeitende“ auf den vordersten Platz. Die Differenz zum zweiten Punkt beträgt deutliche 13%. Fasst man die ersten beiden Nennungen („sehr wichtig“, „wichtig“) zusammen, beträgt die Zustimmung sogar 100%.

Die „offene Kommunikation zwischen Kader und Mitarbeitenden“ (interne Kommunikation) wird von 81% als sehr wichtiger Erfolgsfaktor bewertet. Mit deutlichem Abstand folgen die „offene Kommunikation mit Angehörigen und der Bevölkerung“ (externe Kommunikation) und die „gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft“ mit je ca. 70%. Ergänzend ist zu sagen, dass auch hier die Zustimmung bei beiden Fragen 99% beträgt, wenn die Antwortkategorien „sehr wichtig“ und „wichtig“ zusammengefasst werden. Auf diese Weise erzielt auch die „Gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft“ eine Zustimmung von 98%.

Die ausführlichen Ergebnisse sind in der folgenden Grafik und Tabelle dargestellt.



Erfolgsfaktoren	Kompetente motivierte Mitarbeiter	Offene Kommunikation intern	Offene Kommunikation extern	Zusammenarbeit mit Trägerschaft	Konstante Besetzung Schlüsselpositionen	Gelebtes Qualitätsmanagement	Strategisches Vorgehen	Flexible, ausbaufähige Infrastruktur	Vernetzung in Verbänden	Spezialisierte Betreuung	Mitsprache bei Aufnahme
sehr wichtig	94%	81%	71%	70%	58%	43%	42%	29%	32%	33%	20%
wichtig	6%	18%	28%	27%	38%	49%	51%	58%	53%	51%	49%
mässig wichtig	0%	1%	1%	2%	4%	8%	8%	13%	14%	14%	27%
unwichtig	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	4%
gültige Angaben (N)	339	338	338	339	338	338	338	339	338	337	336

Noch deutlich mehr als die Hälfte der Befragten nennt die „konstante Besetzung in den Schlüsselpositionen“ (58%) einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor, die beiden Nennungen „vorhandenes und gelebtes Qualitätsmanagement“ sowie „strategisches und planerisches Vorgehen“ erhalten nur noch knapp über 40% Zustimmung. Das „Mitspracherecht bei der Aufnahme neuer Bewohner“ stellt nur für sehr wenige Befragte (20%) einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor dar. Immerhin finden 49% der Befragten die Mitsprachemöglichkeit „wichtig“. Gut zu erkennen ist, dass jeder der Faktoren von mindestens 70% der Befragten als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingestuft wird.

Wiederum wird die Fragestellung vertieft beleuchtet, indem die gegebenen Antworten nach Merkmalen sortiert und miteinander verglichen werden.

Kompetente und motivierte Mitarbeitende

„Die Pflegenden müssen auf die fachlichen Herausforderungen der Zukunft vorbereitet werden - ohne Angst, sondern mit Freude für Veränderungen.“

Heimleitung, Heim >120 Betten

Die Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden erfährt bei allen Gruppen die höchste Zustimmung als Erfolgsfaktor. Es sind kaum Unterschiede zwischen regionaler Lage, Bettenzahl, Trägerschaft, Grösse des Einzugsgebiets oder Berufszugehörigkeit auszumachen.

„Die ethische Grundhaltung auf ein hohes Niveau bringen und die Mitarbeitenden zu mehr Mitverantwortung motivieren.“

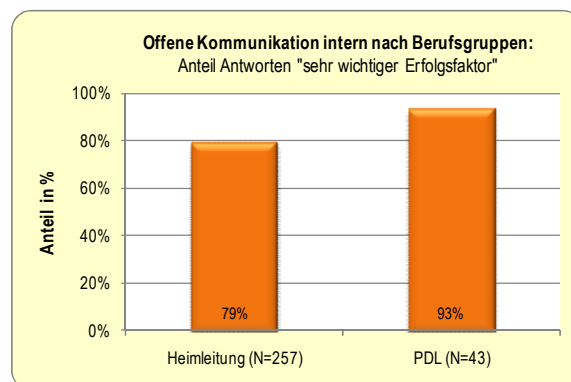
Pflegedienstleitung, Heim >120 Betten

Die höchste Zustimmung (98%) zu diesem Aspekt stammt von den Pflegedienstleitungen, die niedrigste von den mittelgrossen Heimen (91%). Mit einer Ausnahme, auf die im folgenden Abschnitt eingegangen wird, erhält kein anderer Erfolgsfaktor mehr als 90% Zustimmung.

Offene Kommunikation zwischen Kader und Mitarbeitenden

Die offene interne Kommunikation ist ausser dem oben genannten Aspekt der einzige Erfolgsfaktor, der mehr als 90% Zustimmung erhält, allerdings nur von den Pflegedienstleitungen (PDL). So sehen 93% aller PDL diesen Faktor als erfolgsbestimmend. Die Heimleitungen stimmen bloss mit 79% zu.

Die grossen Heime schreiben einer offenen internen Kommunikation eine deutlich geringere Bedeutung zu als die anderen. Lediglich 71% der grossen Heime sehen die offene interne Kommunikation als sehr wichtigen Erfolgsfaktor, bei den mittelgrossen Heimen sind es bereits 80%, bei den eher kleinen resp. kleinen Heimen sogar 83% bzw. 84%.



Offene Kommunikation mit Angehörigen und Bevölkerung

Über alle Gruppierungen gesehen sind die Unterschiede ausnahmslos im einstelligen Prozentbereich. Auffallend ist hier der Vergleich zwischen öffentlicher und privater Trägerschaft. 67% der privaten Heime stufen eine offene externe Kommunikation als sehr wichtigen Erfolgsfaktor ein, bei den öffentlichen Heimen sind es jedoch 75%.

„Regelmässige Pressemitteilungen/ Öffentlichkeitsarbeit sind nötig, damit das negative Bild über Pflege und Altersheime sich in unserer Bevölkerung ändern kann.“

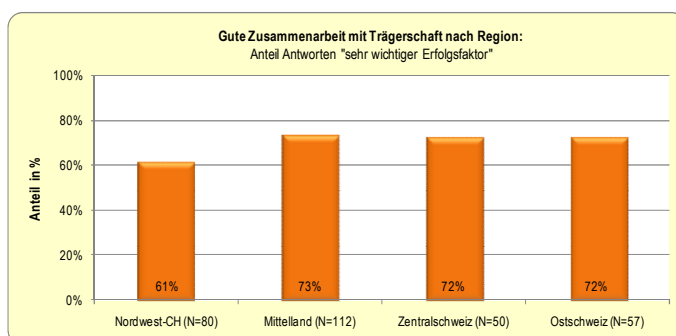
Pflegedienstleitung, öffentliche Trägerschaft

Ein weiterer Unterschied fällt bei der regionalen Verteilung auf, so schätzen 75% der Ostschweizer Heime eine offene externe Kommunikation als sehr wichtigen Erfolgsfaktor ein, die Zentralschweizer bilden das andere Ende der Skala mit 68% Zustimmung.

Gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft

Hier zeigt sich, dass 76% der eher kleinen Heime die gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft als sehr wichtigen Erfolgsfaktor einstufen, die kleinen sowie die mittelgrossen und grossen Heime jedoch lediglich 64-69% Zustimmung erreichen.

Heime der Nordwestschweiz schätzen eine „gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft“ deutlich seltener als sehr wichtig ein (61%) als Heime aus den anderen Landesteilen (72-73%). Ergänzend ist anzufügen, dass in der Nordwestschweiz proportional mehr Heime aus Grosstädten an der Befragung teilgenommen haben und diese den genannten Erfolgsfaktor schwächer bewerten als die anderen Heime.



67% der privaten Heime sehen eine offene externe Kommunikation als sehr wichtigen Erfolgsfaktor, bei den öffentlichen Heimen sind es mit 75% etwas mehr.

Andere grosse Unterschiede in der Beurteilung der Erfolgsfaktoren

Die „konstante Besetzung der Schlüsselpositionen“ ist vor allem aus Sicht der Pflegedienstleitungen ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor (74%). Heimleitungen beurteilen diesen Faktor mit lediglich 53% deutlich weniger häufig als „sehr wichtig“.

„Als Betrieb müssen wir die Herausforderung annehmen, zu definieren, was unsere Strategie und unsere Geschäftsausrichtung mit unserem Angebot ist. Die Orientierung dabei muss unbedingt als NPO geschehen und nicht in Kopie oder vermeintlicher Nachahmung von POs.“

Pflegedienstleitung, private Trägerschaft

„Strategisches und planerisches Vorgehen“ nimmt für grosse Heime eine wichtigere Rolle ein (48%) als für kleine Heime (38%). Dieses Kriterium erhielt in der Umfrage auch unter Heimen aus Kleinstädten weniger Zustimmung (38%). Es ist denkbar, dass sich in dieser Frage die beiden Faktoren gegenseitig beeinflussen.

Die „Spezialisierung in der Betreuung“ wird am häufigsten von grossen Heimen mit „sehr wichtig“ eingestuft (42%). Die anderen drei Gruppen bewegen sich hier zwischen 30% und 34%. Auch Heime mit einer öffentlichen Trägerschaft gewichten diesen Aspekt stärker als Heime mit einer privaten Trägerschaft (39% vs. 26%).

Sehr unterschiedlich beurteilt wird die „Vernetzung in regionalen und nationalen Heimverbänden“. In Grossstädten hat die Vernetzung viel weniger Bedeutung (14%) als in Städten (42%) und Kleinstädten (33%).

„Sich organisieren in Verbänden usw. ist sicher in Ordnung, doch braucht es Taten, nicht Sitzungen!“

Heimleitung, Kanton TG

Demgegenüber ist für Heime aus Grossstädten das „Mitspracherecht bei der Aufnahme neuer Bewohner“ häufiger „sehr wichtig“ (29%) als für Heime in Städten (23%) und in Kleinstädten (16%).

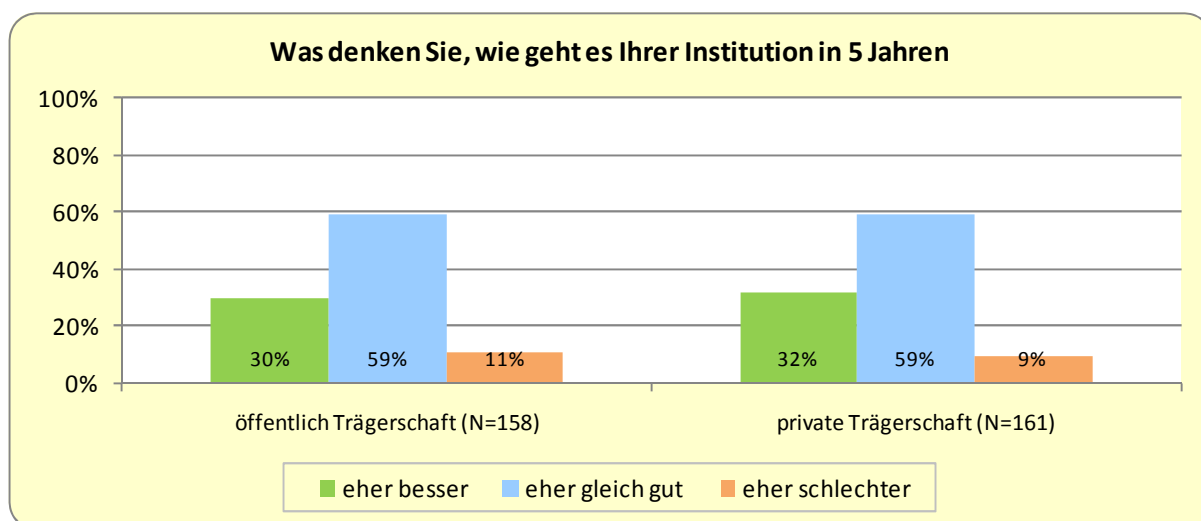
4.3. Subjektive Einschätzung der Zukunftsperspektiven der Heime

Die dritte Frage betraf die Einschätzung der Zukunftsperspektiven der eigenen Institution. Es wurden alle Teilnehmenden gefragt, wie es ihrer Institution in fünf Jahren gehen wird. Man konnte hier mit „eher besser“, „eher gleich gut“ und „eher schlechter“ antworten.

Die Mehrheit der Befragten (59%) gibt an, dass es ihrer Institution zukünftig etwa gleich gut gehen wird. 31% sehen die Zukunft positiver als die Gegenwart und 10% erwartet eher schlechtere Zukunftsperspektiven (vgl. Grafik).

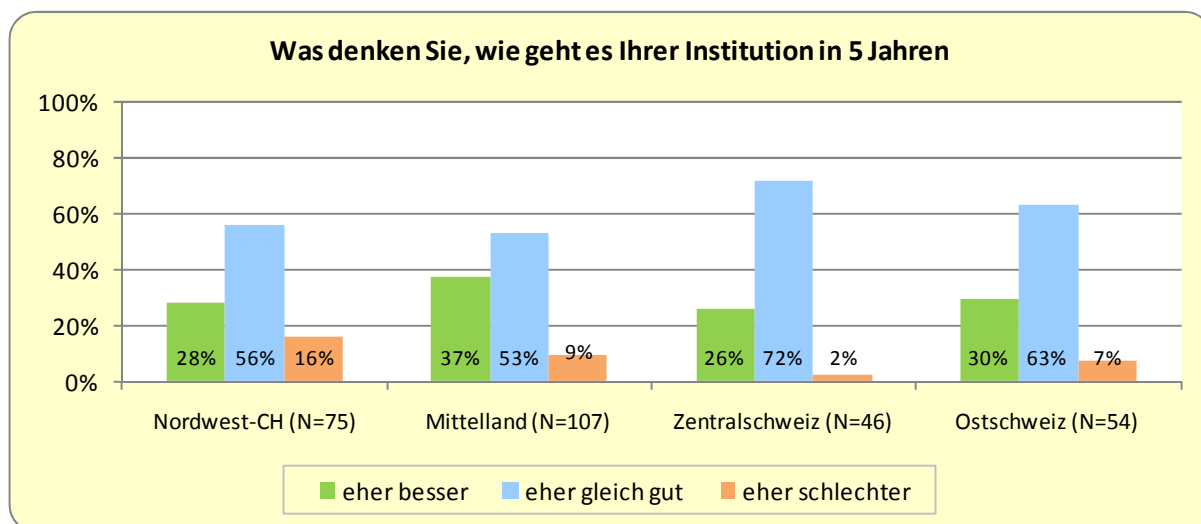
„Ich denke, dass die Pflegeheime in Zukunft komplexere Pflegesituationen zu meistern haben, wegen den raschen Austrittsverfahren in den Spitälern. Dies wirkt sich auch auf die Qualität des Pflegepersonals aus. Dies wiederum auf die Personalkosten.“

Heimleitung, Kanton LU



Unterschiede zwischen den einzelnen Regionen und Heimgrösse

Zwischen den einzelnen Landesregionen kann man deutliche Unterschiede in der subjektiven Einschätzung der Zukunftsperspektiven beobachten. Zentralschweizer Institutionen geben am seltensten eher schlechte Zukunftsperspektiven an (2%), Institutionen aus der Nordwestschweiz am häufigsten (16%). Hier dürfte sich der Einfluss der Heime aus der Stadt Basel bemerkbar machen: Heime in Grossstädten äusserten häufiger eher schlechte Perspektiven (15%) als die anderen Heime (8%). Die grössten Verbesserungen in den nächsten Jahren werden im Mittelland erwartet (37%), während man in der Zentralschweiz überwiegend vom Status quo ausgeht (72%). (vgl. Grafik)



Interessante Unterschiede findet man auch bezüglich der Heimgrösse. Sowohl die kleinen wie die grossen Heime schauen mit 38% und 37% am optimistischsten in die Zukunft. Von den eher kleinen und mittelgrossen Heimen geben 24% respektive 28% eine eher bessere Zukunft an.

Zukunftsperspektiven im Zusammenhang mit zukünftigen Herausforderungen

Werden die Zukunftsperspektiven in Relation zu den ersten beiden Fragen gesetzt, zeigen sich zum Teil klare Unterschiede. Heime, welche eine unveränderte Zukunftsperspektive erwarten, sehen in den „Baulichen Anpassungen an veränderte Bewohnerbedürfnisse“ keine grosse Herausforderung (19%). Sowohl Heime mit eher positiven wie mit eher negativen Zukunftsaussichten erachten diese im Gegensatz dazu aber als viel grössere Herausforderung (41%; 36%).

Für Heime, welche ihre Zukunftsperspektiven eher schlechter bewerten, ist das Thema „steigender Kosten- und Zeitdruck“ im Vergleich mit den anderen Heimen besonders dringlich (79% vs. 65%).

Zukunftsperspektiven im Zusammenhang mit Erfolgsfaktoren

Heime mit eher stabilen (74%) oder eher positiven (69%) Zukunftsperspektiven erachten die „offene Kommunikation mit Angehörigen/ Bevölkerung“ deutlich häufiger als sehr wichtig als Heime mit eher schlechten Zukunftsperspektiven (61%).

„Angehörige der Wohlstandsgeneration, sogenannte kritische Konsumenten, betreten die Szene mit einer Anspruchshaltung ohne Bewusstsein, was stationäre Langzeitpflege heisst. Gleichzeitig erleben wir eine immer schlechter werdende Zahlungsmoral.“

Kaderperson, Kanton SG

Sehr interessant ist ein Ergebnis zum Erfolgsfaktor „vorhandenes und gelebtes Qualitätsmanagement“. Heime mit eher besseren Zukunftsperspektiven gewichten diesen Faktor mit 51% deutlich wichtiger als Heime mit eher schlechten Zukunftsperspektiven (30%).

5. Zusammenfassung

Hohe Beteiligungsquote

Die hohe Teilnahmequote von knapp 40% repräsentiert die Intensität der Auseinandersetzung der Kaderpersonen mit den zukünftigen Entwicklungen der Alters- und Pflegeheime. Die differenzierten Antworten, die durch frei formulierte Bemerkungen ergänzt werden konnten, zeigen, dass die Heimleitungen die Herausforderungen deutlich erkennen. Dabei dreht sich ihr Denken nicht nur um die ihnen unterstellte Institution, sondern sie zeigen auch Lösungsansätze für gesellschaftliche Entwicklungen auf.

339 Personen haben den Fragebogen online ausgefüllt. Diese hohe Zahl lässt aussagekräftige Vergleiche zwischen einzelnen Heimmerkmale zu.

Genügend qualifiziertes Pflegepersonal als grösste zukünftige Herausforderung

Gefragt, welche zukünftigen Herausforderungen auf die Alters- und Pflegeheime zukommen, antworten 83% der befragten Personen mit „genügend qualifiziertes Pflegepersonal“. Die Differenz zur zweiten Nennung „steigender Kosten- und Zeitdruck in der Betreuung und Pflege“ beträgt 15%. Dabei stufen grosse Heime mit mehr als 120 Betten den Personalmangel dringlicher ein als die kleineren Heime. Ebenso gewichten die Heime aus Grossstädten diese Herausforderung stärker als Heime aus kleineren Gemeinden. Keine Unterschiede zeigen sich jedoch zwischen den unterschiedlichen Landesregionen.

Kompetente und motivierte Mitarbeitende als wichtigster Erfolgsfaktor

94% der Teilnehmer sehen „kompetente und motivierte Mitarbeitende“ als sehr wichtigen Erfolgsfaktor. Auch diese Differenz ist mit 13% sehr deutlich. Alle Befragten stufen diesen Erfolgsfaktor als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ein. Sogenannt weiche Faktoren, die die Kommunikation und die Kooperation betreffen, folgen ebenfalls auf den vorderen Plätzen. Auffällig, das besonders die Pflegedienstleitungen der internen Kommunikation eine viel höhere Bedeutung zumessen als die Heimleitungen.

Dominante Herausforderung „Personal“

Die Heimleitungen stehen also vor einer doppelten Herausforderung. Sie müssen in den kommenden Jahren nicht nur eine absolut höhere Anzahl an Pflegefachkräften rekrutieren oder ausbilden, sondern auch in ihre Motivation und Kompetenz investieren. Ohne zielgerichtete Massnahmen auch von Seiten Politik droht hier eine negative Wechselwirkung, kann sich doch Personalmangel nachteilig auf die Motivation der Mitarbeitenden und ihre Fluktuation auswirken.

Verfasser und Studienteam

Patrick Bützer, lic. phil. I

Pia Kinner, Gesundheitswissenschaftlerin (MPH)

Biagio Saldutto, lic. phil. I

Zürich, im Juli 2009