

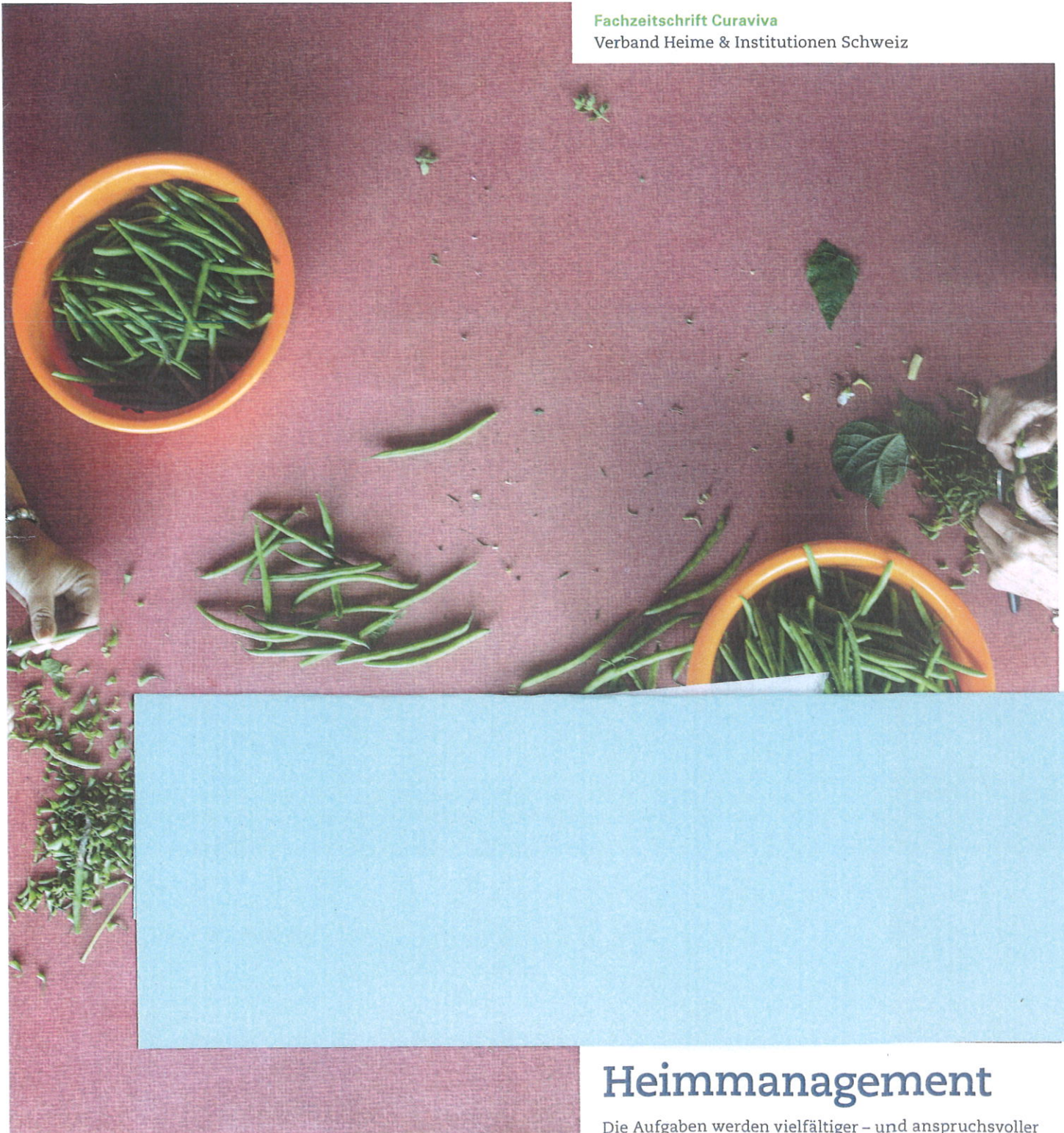
Alarm aus der Matratze

Seite 48

CURAVIVA

Fachzeitschrift Curaviva

Verband Heime & Institutionen Schweiz



Heimmanagement

Die Aufgaben werden vielfältiger – und anspruchsvoller

Wie müssen Pflegeheime und ihre Angebote künftig strukturiert sein?

«Das Heim der Zukunft ist eine Dienstleistungs-Drehscheibe»

Das Pflegeheim der Zukunft muss sich stärker am Markt orientieren. Das sei nur möglich, wenn den Heimen mehr Autonomie und Selbstverantwortung zugestanden wird. Für die Gesundheitsfachfrau **Monika Merki Frey*** heisst das: Abbau von Regulierungen.

Interview: Urs Tremp

Frau Merki, muss der Leiter oder die Leiterin eines Alters- oder Pflegeheims heute zuerst und vor allem ein guter Manager sein?

Monika Merki Frey: Vorab möchte ich etwas präzisieren, wenn Sie von Alters- und Pflegeheimen sprechen: Zwar heissen die Heime heute oft noch «Altersheime», sie haben sich im Laufe der letzten Jahre aber zu reinen Pflegeheimen gewandelt. Und ja, der Leiter oder die Leiterin eines Pflegeheims muss ein guter Manager sein. Der Heimleiter ist – wie übrigens auch der Spi-



***Monika Merki Frey** ist seit dem Jahr 2000 Geschäftsführerin der Trovacon AG, Zürich, eines Unternehmens, das private und öffentliche Institutionen und Behörden in gesundheitspolitischen Fragen berät. Zuvor war sie in verschiedenen Unternehmen und für die öffentliche Hand für gesundheitspolitische Fragen zuständig (Gesundheitsdepartement Kanton Aargau, Hirslanden-Gruppe, Zürich, PricewaterhouseCoopers AG, Zürich und Bern).

talverwalter – zu einem Direktor, einem CEO und damit zu einem Unternehmer geworden. Aber Managementqualitäten allein genügen nicht. Weil der heutige Heimleiter nicht mehr verwaltet, muss er Know-how haben im gesundheitspolitischen Bereich. Zudem sollte er über gesellschaftspolitische Kompetenz verfügen. Vor allem aber muss er führungsstark und einfühlsam, er muss menschlich und charakterlich geeignet sein. Die Bewohnerinnen und Bewohner, aber auch deren Angehörige müssen spüren, dass die Leitung ein Heim nicht einfach im Sinn eines effizienten Managements führt.

Sondern?

In jedem Heim werden die Pflege und die Betreuung von einer qualifizierten Pflegeleitung mit engagierten Pflegemitarbeitenden geleistet. Der Heimleiter hat die Verantwortung, die statutarischen Pflichten zu erfüllen. Das heisst, er muss die strategische Ausrichtung in der Pflege und in der Betreuung von Langzeitbewohnerinnen und –bewohnern in einer bestimmten Gemeinde oder Region umsetzen. Das macht er zusammen mit dem verantwortlichen Träger – etwa dem Vorstand eines Stiftungsrates – und mit den vor- und nachgelagerten Partnern.

Ist das nicht selbstverständlich?

Das sollte es eigentlich sein. Ich stelle aber fest, dass Alters- und Pflegeheime noch immer viel zu oft verwaltet und nicht geführt und geleitet werden.

Was ist der Unterschied?

Früher lebten die Menschen mehrere, zum Teil viele Jahre im Altersheim. War das aktive Berufsleben vorbei, meldete man sich im Altersheim an. Oder wenn eine Frau Witwe wurde, zügelte sie – oft noch mit den eigenen Möbeln – ins Altersheim. Man ging ins Heim, weil man ein bestimmtes Alter erreicht



Alterszentrum Sophie Guyer, Pfäffikon ZH: «Der Markt verlangt nach Alterswohnungen und Wohnstrukturen, die dank Spitex oder dank Nachbarschaftshilfe ein weitgehend selbstständiges Leben ermöglichen.»

Fotos: Reinhard Zimmermann

hatte – und verbrachte den Rest des Lebens im Heim. Unter solchen Bedingungen waren die Heimleitungen natürlich viel mehr Heimverwaltungen. Sie mussten nicht den Markt beobachten und auf die Veränderungen am Markt reagieren – die Belegung war aufgrund der Wartelisten garantiert.

Was heisst für Sie in diesem Zusammenhang Markt?

Markt heisst für mich: Ich muss wissen, welche Bedürfnisse bestehen und welche Bedürfnisse ich künftig abzudecken habe. Kurz – ich muss mich als Heimleitung fragen: Wer sind die Bewohner, die ich morgen bei mir aufnehmen?

Das kann allerdings schnell ändern.

Das ändert sehr schnell, ja. Sehen Sie, bis vor Kurzem konnten noch problemlos Zweibettzimmer angeboten werden. Würden

Sie aber heute, wenn Sie pflegebedürftig sind, mit jemandem das Zimmer teilen wollen? Pflegeheime müssen heute sehr flexibel auf veränderte aktuelle Bedürfnisse reagieren. Darum sollten sie unabhängiger von politischen Vorgaben agieren und schnell reagieren können.

«Mehr Kompetenz für die Heimleitung heisst auch: Mehr Verantwortung und mehr Flexibilität.»

Deregulierung also?

Ja, die Heime, die ein Gespür haben für den Markt, sollen nicht durch praxisferne Vorgaben einer kommunalen oder kantonalen Heimplanung in ihrer Flexibilität eingeschränkt werden.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

Unser Unternehmen begleitet einige Pflegeheime. Eine dieser Institutionen wollte ein Tagesheim einrichten, um die Angehörigen zu entlasten. Im Tagesheim sind Menschen tagsüber

>>

betreut, abends aber gehen sie wieder nach Hause. Dieser Institution hat man nun aber vorgeschrieben: Es gibt acht Tagesheimplätze, mehr nicht. Es bestünde aber das Bedürfnis nach etwa zwanzig Tagesheimplätzen. Das ist eine Regulierung, die an der Realität vorbeigeht. Es kann doch nicht die Sache von Gemeinden und Kantonen sein zu bestimmen, wie viele Tagesheimplätze es braucht. Die kennen den Markt gar nicht. Da sollte man den Heimleitungen mehr Freiheit geben, denn diese kennen – wenn sie gut sind – den Markt. Die Innovativität solcher Leistungsangebote ist notwendig – auch dann, wenn sich die öffentliche Hand und die Krankenversicherung daran beteiligen müssen.

Aber auch die Politik und die öffentlichen Verwaltungen planen doch nicht einfach ins Leere hinaus.

Nein. Aber es geht um die höhere Flexibilität, losgelöst vom statistischen Denken. Als Heimleitung muss ich doch unabhängig von einer Gemeinde oder einem Kanton entscheiden können, ob ich grössere Zimmer schaffe und dafür eine Wand rausnehme, wenn dies einem Bedürfnis entspricht. Ich sollte auch den Stellenplan anpassen dürfen. Das kann ich aber nicht, wenn die öffentliche Hand – meist die Gemeinde – meine Trägerschaft bildet. Da dauern Prozesse einfach länger – so lange, dass flexibles Handeln unmöglich wird. Darum: Mehr Kompetenz für die Heimleitung. Das heisst aber auch: mehr Verantwortung, mehr Flexibilität, mehr Kreativität. Das ist nur möglich, wenn der Heim-CEO den Markt kennt und weiss, was man in seiner Gemeinde, in seiner Region wirklich braucht und wo die Nischen sind.

Aber früher wurden Altersheime doch auch darum gebaut, weil eine Gemeinde oder eine Region sie brauchte.

Die Rahmenbedingungen sind allerdings ganz andere geworden. Früher gehörten die Altersheime einer Gemeinde, wie auch die Jugendheime und die Schulen. Die Menschen in dieser Gemeinde traten dem Altersheimverein bei, um sich einen Platz zu sichern. Der Heimleiter war der Verwalter, der in erster Linie das Geld verwaltete, das er zur Verfügung hatte. Wir haben heute in der Schweiz tatsächlich noch zu viele derartige alt-hergebrachte Pflegeheime. Und es gibt noch immer viele Leute, die denken, sie müssten sich sofort mit der Pensionierung in einem Pflegeheim anmelden, damit sie ja einen Platz haben, wenn sie einen brauchen. Allerdings ist es heute so, dass sich diese Leute zwar anmelden, gegen hundert Jahre alt werden, aber gar nie ins Heim eintreten. Sie bekommen vom Heim freilich alle Vierteljahre ein Telefon mit der Meldung, dass nun ein Bett frei ist und sie die nächsten auf der Liste seien.

Wie soll man es denn heute machen?

Man soll die Augen vor den Realitäten nicht verschliessen. Altersheime dürfte es gar keine mehr geben. Wer heute ins Pflegeheim geht, ist rund um die Uhr auf Pflege angewiesen. Der Eintritt ist ein Müssen und nicht ein Wollen. Ins Pflegeheim kommt jemand, weil zu Hause die Pflege nicht mehr gewährleistet ist. Das heisst auch, die Aufenthaltsdauer ist im Vergleich zu früher viel kürzer geworden. Wir sind heute schon

bei 30 bis 850 Tagen angelangt. Das braucht eine ganz andere und flexiblere Planung. Noch einmal: Es braucht Gespür für den Markt. Unser Unternehmen begleitet und betreut derzeit allein drei Heime, die leere Betten haben – weil es keine Pflegebedürftigen für einen Heimaufenthalt gibt. Die Menschen bleiben heute so lange wie möglich in den eigenen vier Wänden.

Und was raten Sie also den Heimen, die leere Betten haben?

Eine dieser Institutionen hat sich gefragt: Wollen wir unseren Partnern – den Spitälern, der Spitex, der Gemeinde – weiterhin von Woche zu Woche melden, dass wir wieder Platz haben, auch wenn wir eigentlich wissen, dass das Bedürfnis nicht gegeben ist? Machen wir aus diesen freien Betten doch etwas anderes! So hat dieses Heim eine Station für junge Menschen eingerichtet, die nach Unfällen, Schlaganfällen oder Krankheiten Betten für die Langzeitpflege brauchen. Dafür gab es eine grosse Nachfrage. Das ist ein Beispiel, wie man flexibel auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren kann.

Es gibt und es wird immer mehr ältere und alte Menschen geben. Was brauchen sie? Wonach verlangt der Markt?

Der Markt verlangt nach Alterswohnungen, nach betreutem Wohnen, nach Wohnstrukturen, die dank Spitex, Mahlzeitendiensten oder dank Nachbarschaftshilfe und -pflege ein weitgehend selbstständiges Leben ermöglichen – bis man tatsächlich rund um die Uhr Pflege und also einen Platz im Pflegeheim braucht. Das ist doch auch im Interesse der öffentlichen Hand. Eine Gemeinde zahlt sich

dumm und krumm, wenn alte und mobile Menschen, die noch ordentlich gesund sind, in ein Heim ziehen. Wer keine Rund-um-die-Uhr-Pflege braucht, benötigt nur ambulante Angebote. Das heisst: Strukturen, in denen sich die Leute wohlfühlen und weitgehend unabhängig leben können. Das ist doch der Wunsch der Menschen: So lange wie möglich unabhängig bleiben.

Diesen Wunsch kennt man bei den Gemeinden und den Kantonen doch auch.

Ja, aber eine Gemeinde denkt zuerst an den Auftrag, genügend Plätze für Pflegebedürftige anzubieten. Sie hätte freilich auch den Auftrag, dafür zu sorgen, dass zum Beispiel in Neuüberbauungen Alterswohnungen eingerichtet oder dass Häuser gebaut werden, die sich für betreutes Wohnen eignen. Das passiert leider noch viel zu wenig.

Warum?

Weil der Markt nicht spielt. Die Institutionen bekommen vom Kanton Vorgaben, wer wie viele Betten haben darf und unter welchem Titel diese Betten ausgelastet werden müssen. Dann heisst es: 12 Menschen mit Demenzkrankheit, 40 für die Langzeitpflege, 10 für Akut- und Übergangspflege. Das ist nicht marktgerecht. Marktgerecht wäre, abzuklären, was es braucht, und dies umzusetzen.

Indem man zum Beispiel mehr Alterswohnungen mitfinanziert, dafür weniger in Pflegeplätze investiert?

«Der Heimleiter ist zu einem CEO und damit zu einem Unternehmer geworden.»

Dass dies die Politik mit Anreizen ermöglicht, ja. Die Finanzierung solcher Wohnungen ist aber keine öffentliche Aufgabe. Die Politik soll zusammen mit den Verantwortlichen in den Institutionen dafür sorgen, dass die einzelnen Dienstleistungen fürs Alter sinnvoll miteinander verknüpft werden.

Konkret?

In neuen Überbauungen, in denen Wohnungen fürs Wohnen im Alter eingerichtet werden, sollen der Spitexstützpunkt und eine Arztpraxis untergebracht sein, aber auch ein Mahlzeitendienst angeboten werden. Der Mahlzeitendienst könnte dabei durchaus aus dem Pflegeheim kommen. Diese Verknüpfungen fehlen heute weitgehend. Da sind viele Gemeinden noch nicht so weit.

Das würde in der Praxis heissen, dass der klassische Altersheimleiter abgelöst wird vom Manager eines Konglomerats von Einrichtungen?

Ja und nein. Die Organisation der Vernetzung von Dienstleistungen kann eine Aufgabe der Leitung sein. Aber die Menschen in einer Alterswohnung dürfen nicht das Gefühl haben, sie seien quasi eine Aussenstation des Pflegeheims. Die Menschen sollen nicht verwaltet werden, nur weil sie alt sind. Sie sollen so frei wie möglich leben können. Hilfe und Pflege soll man dann in Anspruch nehmen, wenn man sie wirklich braucht.

Gerade im Alter gibt es Phasen, in denen man für ein paar Wochen oder sogar Monate pflegebedürftig ist – zum Beispiel

nach einer Hüftgelenkoperation oder einem Oberschenkelhalsbruch. Wohin dann?

Tatsächlich werden solche Patienten heute noch viel zu oft in ein Pflegeheim gebracht. Oft bleiben sie dort, sie werden zum Pflegefall. Es gibt aber heute viele Heime, die Akut- und Übergangspflegestationen anbieten. Sie sind vom Krankenversicherungsgesetz auch vorgesehen. Ein Aufenthalt auf einer Übergangspflegestation sollte allerdings auch möglich sein, wenn der Bewohner länger in einer sogenannten Slow-Stream-Rehabilitation weilt, also länger als die vorgesehenen zwei Wochen, nämlich vier oder fünf Wochen. Die Menschen sind doch ganz anders motiviert, beim Rehabilitationsprozess mitzumachen, wenn sie wissen, dass sie danach wieder nach Hause zurückkehren können. Auch da sind Verknüpfung und Koordination wichtig: Ein Spital muss wissen, wo es Platz hat für diese Übergangspflege. Es gilt zu verhindern, dass diese Menschen zu Pflegeheimbewohnern werden. Sie müssen stattdessen in einer entsprechenden Institution fit gemacht werden, damit sie weiter in den eigenen vier Wänden wohnen können.

Warum machen die Heimleitungen nicht mehr politischen Druck, dass sie in eigener Kompetenz und damit rascher und flexibler auf wechselnde Bedürfnisse reagieren können?

Heimleiter machen halt häufig die Erfahrung, dass politischer Druck wenig bringt. Die Behörden sagen: Wir sind zuständig für die Langzeitplanung, wir verantworten die Pflegefinanzierung >>



Gemeinschaftszone im Alterszentrum Sophie Guyer in Pfäffikon ZH: «Wer keine Rund-um-die-Uhr-Pflege braucht, benötigt nur ambulante Angebote.»

und müssen die Zahlen festlegen aufgrund der Angaben aus dem Bundesamt für Statistik. Leider wird dabei wenig berücksichtigt, dass es neue Strukturen braucht, wenn man wirklich will, dass die Menschen so lange wie möglich selbstständig leben und wohnen können.

Das heisst in letzter Konsequenz, dass die meisten der Altersheime, die in den letzten Jahren und Jahrzehnten gebaut wurden, dereinst überflüssig sind und leer stehen werden.

Nein, sie bekommen neue Aufgaben. Ich bin eine starke Verfechterin des Konzepts «Heim als Drehscheibe mit Nischenangeboten», das Heim also als Dienstleistungsanbieter.

Das heisst?

Pflegeheime wird es auch in Zukunft brauchen. Aber sie werden spezialisierte Leistungsangebote zur Verfügung stellen. Die Aufenthaltsdauer wird kürzer. Die Infrastruktur braucht es trotzdem. Warum diese nicht mehrfach nutzen? Ein Heim kann zum Beispiel den Mahlzeitendienst oder auch das Pflegepersonal nach aussen zur Verfügung stellen. Das hat zusätzlich den Vorteil, dass man die Menschen bereits kennt, wenn sie ins Pflegeheim zügeln müssen. So etwas dünkt mich sehr sinnvoll.

Kann das so weit gehen, dass man zum Beispiel auch das Personal der Wäscherei nach aussen «vermietet»?

Wenn das Heim überhaupt eine eigene Wäscherei vermag! Es ist eher umgekehrt. Man stellt die Wäscherei auch Auswärtigen zur Verfügung. Wie das organisiert wird, ist wieder Sache des Heimmanagements. Bei der Aktion 60+ in St. Gallen sind es aktive Senioren, die die Organisation übernehmen. Aber auch hier gibt es das Problem einer Überregulierung: Eine Spitex, die geeignet wäre, die Wäsche gleich mitzunehmen und sie im Heim zum Waschen abzugeben, darf das nicht tun. Das ist Aufgabe der Haushalthilfe. Unser Ziel muss daher sein, die Vernetzung der verschiedenen Dienstleister ganz anders zu regeln. Da denkt man noch viel zu engstirnig. Vernetzung ist nämlich nicht nur eine Frage der Organisation, sie muss auch in den Köpfen stattfinden. Man soll mitdenken bei dem, was man tut, und es in Verbindung bringen mit dem, was andere tun. Das Resultat muss und wird dem entsprechen, was man als Leistungsauftrag formuliert hat.

Das Heim der Zukunft ist also zuerst ein Dienstleistungsunternehmen?

Eine Drehscheibe. Das Heim bietet Dienstleistungen nach innen und aussen an: Die Dienstleister kommen zu den stationären und gehen zu den ambulanten Pflegebedürftigen. Das ist ja heute in den Pflegeheimen schon gang und gäbe: Die Coiffeuse und die Physiotherapie kommen ins Haus – und auch der Pfarrer.

Und das verlangt von den Heimleitern mehr unternehmerisches Denken?

Auch! Aber es wird in Zukunft noch immer und zuerst auf die menschlichen Qualitäten und die Führungskompetenz ankommen. Ein Heim lebt von seiner Atmosphäre. Ist es den Menschen

wohl, die hier leben? Sind sie gerne hier? Wird man freundlich aufgenommen? Kommen auch die Angehörigen gerne? Das ist Imagepflege und Werbung für das Heim. Natürlich sind die Dienstleistungen wichtig, die angeboten werden. Natürlich ist wichtig, dass die Heimleitung haushälterisch mit dem Geld umgeht. Und selbstverständlich muss ein moderner Heimleiter vernetzt denken können, muss kooperationsbereit und flexibel sein. Zuerst und vor allem muss er aber menschliche Qualitäten haben und ein guter Chef sein.

«Eine Gemeinde zahlt sich dumm und krumm, wenn gesunde Menschen in ein Heim ziehen.»

Und inwiefern muss die Politik umdenken?

Die Politik muss aufhören, Pflegeheime zu führen. In einer Gemeinde wechselt oft nach vier Jahren jener Gemeinderat, der für die Heime zuständig war. Dann muss sich wieder ein neuer einarbeiten, der nach vier Jahren vielleicht auch wieder aufhört oder das Ressort wechselt. Dazu kommt, dass diese Gemeinderäte fast ausschliesslich Milizpolitiker sind und vom Gesundheitswesen nichts verstehen. Die können sich gar nicht um die Heimstrategie kümmern. Ein gutes Heim aber braucht Profis. ●

Anzeige

digacare **PFLEGE BETTEN**
Perfecta

Bestes Preis-Leistungsverhältnis der Schweiz!

www.diga.ch/care
Telefon: 055 450 54 19
3854 Galgenen | 3600 Dübendorf |
1763 Granges-Paccot