

Jürgen Wiegand

## Planung von Pflegeleistungen im Alter

Auf dem Weg zu mehr dezentralen Lösungen

**Die Nachfrage nach Pflegeleistungen im Alter wächst nicht nur quantitativ – sie ist auch von steigenden Qualitätserwartungen begleitet. Wie kann solchen Entwicklungen Rechnung getragen werden? Am Beispiel der Vorstadt-Gemeinden Bottmingen und Oberwil (BL) wird Einblick in den entsprechenden Planungsprozess gegeben.**

Bei diesem Thema geht es um Menschen, ihre Würde und ihr Wohlbefinden auch im höheren Alter. Und es geht auch um viel Geld. Das zeigt das Beispiel der Gemeinden Bottmingen und Oberwil (zusammen ca. 16'000 Einwohner) vor den Toren der Stadt Basel. Die dort befindlichen zwei Alters- und Pflegeheime sowie die zwei Spitex-Dienste erbringen Leistungen mit einem jährlichen Aufwand von ca. CHF 13 Mio. (Personalkosten, Raumkosten etc.) Nimmt man eine Angebots-Vergrößerung solcher Einrichtungen entsprechend dem Wachstum der Anzahl der Über-80-jährigen (übliche Leitgrösse) an, so würde sich in 15 Jahren der Aufwand auf ca. CHF 24 Mio. erhöhen.

Angesichts solcher menschlicher und finanzieller Herausforderungen lohnt eine sorgfältige Planung der zukünftigen Wohn- und Pflegeleistungen für ältere Menschen sowohl in sozialer, wirtschaftlicher als auch in baulicher Hinsicht.

### Prozess in mehreren Phasen

Grosse Bedeutung kommt, gerade wenn infolge dieser raschen Nachfrage-Zunahme Zeitdruck entsteht, der Gestaltung des Planungs- und Realisierungsprozesses zu. Dieser Prozess wird, soll er rasch zu guten Lösungen führen, mit Vorteil auf drei Ebenen integral ablaufen: Zusammenarbeit, Methoden und Ma-

nagement<sup>1</sup>. Die Zusammenarbeit bezieht sich nicht nur auf eingesetzte Arbeitsgruppen und Kommissionen, sondern auch auf die Verwaltung und die politischen Akteure etc. Die Methoden helfen den Prozess und die Zusammenarbeit zu strukturieren und zu vereinfachen. Das Management besteht nicht nur im klassischen Projektmanagement sondern auch im geordneten Wechselspiel zwischen den beteiligten Organisationen.

Im Falle der Gemeinden Bottmingen und Oberwil sind drei Hauptphasen der Prozesse zu unterscheiden:

- A Konzeptionelle Phasen
  - Konzept-Erarbeitung „Pflegeleistungen im Alter“ (entspricht sia 112, Phase 1)
  - Politische Prozesse in den Gemeinden
- B Projektierungs- und Realisierungs-Phasen
  - Organisatorische Planungen und Realisierungen
  - Bauliche Planungen und Realisierungen (entspricht sia 112, Phase 2 – 5)
  - Politische Prozesse in den Gemeinden
- C Inbetriebnahmen
  - Organisatorische Umsetzungen
  - Personalrekrutierungen und Schulungen
  - Gebäudebewirtschaftungen (entspricht sia 112, Phase 6)

Hier wird über die Konzept-Erarbeitung (Stand Februar 2006) berichtet.

### Umsichtige Situationsanalyse

Für die Konzept-Erarbeitung wurde von den beiden Gemeinden eine Arbeitsgruppe eingesetzt. Ihr gehörten Vertretungen der Gemeindebehörden sowie der Stiftung Alters- und Pflegeheim Drei Linden (Oberwil) an. Beiträge zu einzelnen Themen v.a. baulich-räumlicher Art lieferte die FHNW, Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik.

Die Arbeitsgruppe einigte sich darauf, nicht einfach dem Reflex „Erweiterung des bestehenden Alters- und Pflegeheimes“ zu folgen. Vielmehr war sie bestrebt, sich ein um-

fassendes Bild der voraussichtlichen zukünftigen Anforderungen im Bereich Pflegeleistungen zu machen. Dabei ging es um sozialpsychologische Bedürfnisse, Wohnbedürfnisse und Bedürfnisse im Pflegebereich. Sie brachte insbesondere in Erfahrung, wie unterschiedlich die Bedürfnisse der älteren Menschen sind<sup>2</sup>. Daher erkannte sie auch, dass nicht mit einem zentralen Einheitsangebot, sondern mit einem Strauss verschiedener Angebote auf die Bedürfnisse älterer Menschen reagiert werden sollte.

Doch entstand gleichzeitig die Sorge, dass einer weiteren Differenzierung der Angebote betriebliche und speziell wirtschaftliche Gründe entgegenstehen könnten. Es wurden daher praxisbewährte Modelle für Pflegeleistungen im Alter untersucht. Es zeigte sich erstaunlicherweise, dass sehr verschiedene Formen auch dezentraler Lösungen machbar und wirtschaftlich tragbar sind. Die jeweils verschieden kombinierbaren Möglichkeiten für das Wohnen und die Bereitstellung von Pflegeleistungen sind:

- Wohnen
  - Privater 1-Personen-Haushalt
  - Privater Mehr-Personen-Haushalt
  - Private Wohngemeinschaft (WG)
  - Kleiner Kollektiv-Haushalt (bis 36 Betten, Pflegewohnung)
  - Mittlerer Kollektiv-Haushalt (37 – 72 Betten)
  - Grosser Kollektiv-Haushalt (mehr als 72 Betten)
- Unterstützung, Pflege
  - Zeitweilig nach individuellem Bedarf, stark wechselnd
  - Dauerhaft in wechselndem Umfang
  - Dauerhaft mit festem Umfang für eine Periode (z.B. Pflegestufe 3)
- Trägerschaft der Leistung
  - Private
  - Genossenschaft
  - Verein (z.B. Spitex)
  - Stiftung (z.B. Drei Linden)
  - Gemeinde direkt

## Systematische Varianten-Erarbeitung und -Bewertung

Um die Unterschiede der verschiedenen Lösungsansätzen für Pflegeleistungen im Alter klar erkennen zu können, bestimmte die Arbeitsgruppe zu testende „reine Lösungen“. Der geeignete zukünftige Angebots-Mix sollte erst nach Vorliegen der Bewertungsergebnisse konzipiert werden. Getestet wurden als prototypische Lösungen jeweils für die derzeit durchschnittliche Pflegestufe 3 (mittlerer Pflegebedarf)

- Sehr grosses Alters- und Pflegeheim mit 121 Betten
- Grosses Alters- und Pflegeheim mit 85 Betten
- Kleines Alters- und Pflegeheim mit 36 Betten
- zwei Pflegewohnungen in einem Haus mit total 16 Betten
- eine Pflegewohnung in einem Haus mit 8 Betten
- Privates Wohnen in pflegegerechten Wohnungen mit garantierter Pflegeleistung auch nachts

Die Bewertung mit Hilfe einer Nutzwertanalyse zeigte, dass alle möglichen Angebotsformen eine gute, jeweils spezifische Qualität erlauben. Dem kleinen Alters- und Pflegeheim ist es zwar wirtschaftlich nicht möglich, intensive Aktivierungen und viele Veranstaltungen anzubieten. Dafür besteht eher die Chance einer familiären Atmosphäre – und umgekehrt. Wie die Praxis zeigt, lässt sich auch in einer technisch angepassten Wohnung eine umfangreiche Pflege organisieren (wenn keine starke Demenz vorliegt).

Die Ergebnisse der Bewertung auf der Kostenseite gibt Abbildung 1 wieder. Wenn das Angebot zwar dezentral geleistet aber zentral geleitet wird (Nutzung von Synergien) dann fallen die Kostenunterschiede nicht sehr ins Gewicht. Ja, sie liegen im Kalkulations-Fehlerspielraum bzw. in demjenigen Bereich, den ein gutes Management angleichend beeinflussen kann. Diese Aussage gilt auch dann, wenn man staatliche Subventionen insbesondere für Bauten berücksichtigt. Alle Angebotstypen können zumindest in Baselland

davon profitieren, wenn sie von Non-Profit-Organisationen (z.B. Genossenschaften) getragen werden.

## Konzeptionelle Folgerungen

Aus den Bewertungs-Ergebnissen folgerte die Arbeitsgruppe, dass nicht die Kosten für die Angebots-Gestaltung massgeblich sein müssen. Es ist bei den untersuchten Angebotstypen betriebswirtschaftlich voll vertretbar, sich auf den Nutzen der Angebote für ältere Menschen, die der Pflege bedürfen, zu konzentrieren.

Angesichts der festgestellten unterschiedlichen Bedürfnisse sollte das Angebot verschiedene Typen umfassen und räumlich dezentralisiert werden. Dabei sind auch baulich innovative Lösungen zu nutzen bzw. zu entwickeln. Einen grossen Stellenwert muss der Flexibilität für zukünftige Nachfrage-Anpassungen gegeben werden.

*Jürgen Wiegand, Dr. Ing., Dozent an der FHNW und BFH, Mitarbeiter bei Planconsult, Basel. juer-gen@mj-wiegand.ch*

## Literatur

- <sup>1</sup> Wiegand, J.: Handbuch Planungserfolg. Methoden, Zusammenarbeit und Management als integraler Prozess, Zürich 2005
- <sup>2</sup> Siehe u.a. Höpflinger, F.: Traditionelles und neues Wohnen im Alter, Age Report, Zürich 2004

Abbildung 1

Kalkulation der Betriebs-Kosten verschiedener Angebots-Typen für Wohn- und Pflegeleistungen im Alter <sup>1</sup>

Kostenstelle/Produkt	Kosten nach Typ (Preisbasis 2005) <sup>2</sup>					
	APH <sup>3</sup> gross 121 Betten CHF / Bett/ Jahr	APH <sup>3</sup> gross 85 Betten CHF / Bett/ Jahr	APH <sup>3</sup> klein 36 Betten CHF / Bett/ Jahr	2 Pflege- wohnungen 16 Betten CHF / Bett/ Jahr	1 Pflege- wohnung 8 Betten CHF / Bett/ Jahr	Externe Pflegeleis- tung <sup>4</sup> CHF / Bett/ Jahr
Pflege und Betreuung	55'000	55'000	57'000	54'000	71'000	58'000
Aktivierung und Veranstaltungen	3'000	4'000	5'000	0	0	0
Wohnen/Pension <sup>5</sup>	32'000	35'000	37'000	23'000	23'000	28'000
Verpflegung	12'000	14'000	16'000	16'000	16'000	18'000
<b>Total</b>	<b>102'000</b>	<b>108'000</b>	<b>115'000</b>	<b>93'000</b>	<b>110'000</b>	<b>104'000</b>

<sup>1</sup> Quelle: Vollkostenrechnung nach Produkten durch das AHP Drei Linden, Oberwil, auf der Basis der eigenen Daten und Daten anderer Anbieter. Betriebswirtschaftliche Beratung durch J. Wiegand

<sup>2</sup> Annahme: Management-Verbund der Leistungs-Anbieter Bottmingen und Oberwil

<sup>3</sup> Alters- und Pflegeheim

<sup>4</sup> Annahme: Mindestens 12 Pflegefälle in einem (privaten) Gebäudekomplex

<sup>5</sup> Mietkalkulation mit voller Kapitalverzinsung, Verwaltungs-, Betriebs- und Instandsetzungskosten