

# Wie viele betreute Wohnplätze für Betagte braucht eine Gemeinde?

Wie viele Plätze des betreuten Wohnens muss eine Gemeinde ihren betagten Einwohner/innen in Zukunft anbieten? Die Antwort: «Es kommt drauf an». Eine Gemeinde kann zwischen drei verschiedenen Strategien wählen: Überkapazitäten, Übergangslösungen und Auswärtsplatzierungen. Jede dieser drei Möglichkeiten hat ihre Vor- und Nachteile und basiert auf anderen Voraussetzungen.

Gemeinden müssen in den nächsten Jahren mit einer stark steigenden Zahl von Betagten und Hochbetagten rechnen (siehe Abbildung 1). Um auch den zunehmenden Bedarf an Plätzen des betreuten Wohnens zu kennen und entsprechende Massnahmen zu erarbeiten, haben viele von ihnen in den letzten Jahren ein Altersleitbild oder ein Alterskonzept erarbeitet. Darin finden sich in der Regel folgende Arten von Zielen:

- Die Einwohnerinnen und Einwohner sollen auch im Alter in der Gemeinde wohnen bleiben können.
- Pflegebedürftige Betagte sollen zwischen verschiedenen Formen des betreuten Wohnens wählen können.
- Im Notfall sollen Betagte schnell einen Platz des betreuten Wohnens finden.
- Umplatzierungen sollen vermieden werden.
- Heime und Wohngruppen sollen weitgehend selbsttragend arbeiten. Die Tarife sollen im üblichen Rahmen liegen.

Verschiedene der oben erwähnten Ziele lassen sich nicht auf einen Nenner bringen. Zum Beispiel bedeutet ein selbsttragender Betrieb in der Regel eine hohe Auslastung. Üblich waren in den letzten Jahren bei Heimen Auslastungen von 97% und mehr. Die Folge davon ist, dass notfallmässig suchende Betagte kein freies Zimmer am Ort ihrer Wahl finden. Der Anteil von notfallmässigen Heimeintritten beträgt aber heute oft 80% und mehr. Dies verunmöglicht den Heimen jegliches planmässige Vorgehen beim Besetzen von Zimmern und lässt Wartelisten zur Makulatur werden.

Will eine Gemeinde den einzelnen Leistungsanbietern stimmige Vorgaben machen, so sind im Fall von derart divergierenden Zielen politische Entscheide zu treffen, und es ist festzulegen, was in Zukunft gemacht – und vor allem nicht mehr gemacht – wird. Die Spannweite möglicher Entscheide wird anschliessend aufgezeigt.

### Wie viele Plätze des betreuten Wohnens braucht eine Gemeinde?

Es ist relativ einfach, Planrechnungen anzustellen, wie sich die Zahl der Betagten in einer Gemeinde entwickeln wird, und abzuschätzen, wie viele Plätze des betreuten Wohnens diese heute und in einigen Jahren benötigen werden.



Die Gemeinden sind heute gefordert, klare strategische Ziele vorzugeben, damit die verschiedenen Akteure in der Altersarbeit ihr Angebot den Anforderungen anpassen können. (Bild: Alterswohnheim Flaachtal)

Will die Gemeinde, dass die Betagten auf ihrem Gebiet bleiben und den Ort frei wählen können? Oder will sie primär eine hohe Auslastung und niedere Kosten? Prinzipiell kann sie zwischen drei Angebotsstrategien wählen.

### Strategie 1 – Überkapazitäten: freie Zimmer in Kauf nehmen

Bei diesem Ansatz ist es einer Gemeinde wichtig, dass ihre betagten Einwohner und Einwohnerinnen den Platz des betreuten Wohnens frei wählen können – auch dann, wenn sie notfallmässig einziehen müssen. Die Gemeinde will, dass die Anzahl nachträglicher Umplatzierungen klein ist (Ärzte und Pflegefachleute warnen vor Umzügen, weil sie auch bei nicht dementen Betagten Verwirrungszustände hervorrufen können) und sich die Betagten sofort wieder zu Hause fühlen können. Freie Zimmer werden in Kauf genommen. Um die daraus entstehenden Kosten zu verringern, schöpfen die Heime und Wohngruppen alle Möglichkeiten aus, um Nachfrageschwankungen zu glätten und das Angebot flexibel zu gestalten.

### Strategie 2 – Übergangslösungen: späterer Umzug in Kauf nehmen

Die Gemeinde strebt eine hohe Auslastung der Heime und Wohngruppen auf ihrem Gebiet an. Sie nimmt in Kauf, dass Betagte nicht gleich eine neue Heimat finden, sondern vorübergehend an einem ihnen nicht entsprechenden oder weiter entfernten Ort wohnen und später nochmals umziehen müssen. Sie arbeitet im Idealfall mit Heimen zusammen, welche Übergangslösungen professionell anbieten.

### Strategie 3 – Auswärtsplatzierungen: Wahlfreiheit einschränken

92 von 171 Zürcher Gemeinden haben auf ihrem Gebiet keine Plätze des betreuten Wohnens. Weitere sieben – zum Teil recht bevölkerungsstarke – Gemeinden verfügen über eine Anzahl Plätze, die bereits heute um mehr als 20 Prozent zu klein ist. Derartige Gemeinden verfolgen die Strategie, ihre pflegebedürftigen Betagten in umliegenden Gemeinden unterzubringen. Sie haben sich einem Zweckverband angeschlossen oder – soweit notwendig – sons-

tige Vereinbarungen mit Nachbargemeinden und -heimen getroffen. Im Idealfall können sie auf ein Netzwerk von Heimen in der Region zählen.

## Zweckmässige Voraussetzungen schaffen

Jede der drei vorgestellten Strategien hat Vor- und Nachteile. Um die Nachteile abzuschwächen, gibt es auf verschiedenen Ebenen Handlungsmöglichkeiten.

Bei Strategie 1 können die Nachfrageschwankungen geglättet werden, indem die Eintrittszeitpunkte hinausgeschoben werden. Dies wird durch Entlasten der Angehörigen von ihrer Betreuungsarbeit ermöglicht. Entlastende Einrichtungen sind unter anderem Tagesstätten und Temporärzimmer.

Auslastungsschwankungen können vom Heim kostenseitig ein Stück weit aufgefangen werden, wenn es seine eigenen Angebotskapazitäten flexibel gestaltet und versucht, mit der Nachfrage mitzuschwanken. Zentral sind – wie bei allen Leistungen eines Heimes – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für deren Einsatz alle flexiblen Elemente kultiviert werden müssen. Die Voraussetzungen dazu werden unter anderem mit einem Lohnkonzept geschaffen, das grosse Flexibilität auch belohnt, und durch eine gewisse Anzahl von Mitarbeitenden, die bezüglich der Gesamtarbeitszeit sehr flexibel ist. Räumlich können Nachfragespitzen mit Mehrbettzimmern aufgefangen werden. Die Möglichkeiten zum Einstellen von Möbeln ist zu schaffen, damit diese wieder verfügbar sind, sobald ein Einzimmer frei wird.

Bei Strategie 2 werden Übergangslösungen professionalisiert, indem die Gemeinde mit Heimen zusammenarbeitet, die auf temporäre Aufenthalte spezialisiert sind. Von Anfang an ist klar, dass ein Betagter nur vorübergehend dort sein wird, und die Voraussetzungen werden geschaffen, dass er sich in dieser Zeit wohl fühlen kann. Er lebt in einer Gruppe von Menschen, die ebenfalls auf absehbare Zeit dort wohnen. Eingangs- und Ausgangsprozedere sind effizient gestaltet. Die Zusammenarbeit zwischen dem Übergangsheim und dem späteren Ort des betreuten Wohnens ist abgestimmt und die Abklärung, welcher Pflegebedarf notwendig ist, wird möglicherweise bereits von der

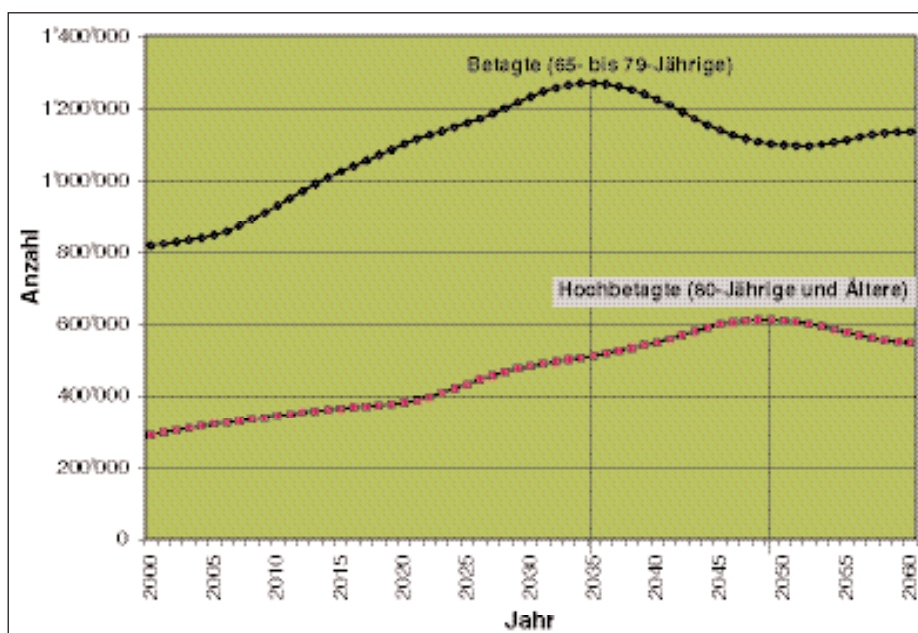


Abbildung 1: Die Anzahl Hochbetagter (80+) wird sich in den nächsten vierzig Jahren verdoppeln.

späteren Bezugspflegerin durchgeführt. Für eine gute Erreichbarkeit des Übergangsheimes ist gesorgt, zum Beispiel mit einem täglichen «Besuchsbus». Einstellmöglichkeiten für die Möbel sind organisiert.

Bei der Strategie 3 eröffnet ein Netz von Heimen und Wohngruppen in der Region den Betagten eine gewisse Auswahl, auch dann, wenn es in der eigenen Gemeinde nur ein einziges oder gar kein Heim gibt. Dieses Netz ist durchlässig gestaltet, und ein Wechsel ist gut möglich. Für das Gestalten des Netzwerkes sind verschiedene Abstimmungen zwischen den Gemeinden und Heimen notwendig. Zum Beispiel gelten heute an verschiedenen Orten für Einwohner/innen der eigenen Gemeinde andere Tarife als für Auswärtige, und Gemeinden beteiligen sich an den Investitionskosten, um Plätze für die Betagten der eigenen Gemeinde zu sichern.

## Planung auf regionaler Ebene und Finanzierungsmodus ändern

Insbesondere bei den Strategien 2 und 3 ist das Abstimmen des Angebotes an Plätzen des betreuten Wohnens auf regionaler Ebene notwendig. Es stellt sich auch die Frage, ob die heute oft anzutreffende Art der Objektfinanzierung noch zweckmässig ist, oder ob eine Subjektfinanzierung die

Zusammenarbeit zwischen Gemeinden nicht vereinfachen würde. Bei einer Objektfinanzierung erhält das «Objekt», in diesem Falle ein Heim oder eine Wohngruppe, Subventionen, sei es zum Zeitpunkt des Baus, der Renovation oder des Betriebs. Durch diese Subventionen sind die Tarife niedriger, welche die Betagten zu bezahlen haben. Bei der Subjektfinanzierung arbeitet ein Heim selbsttragend: Es verzinst Bauinvestitionen, macht Rückstellungen und verlangt kostendeckende Tarife. Die «Subjekte», das heisst in diesem Falle die Betagten, erhalten Ergänzungs- und Zusatzleistungen, wenn sie das betreute Wohnen nicht aus eigenen Mitteln bezahlen können, und Hilflosenentschädigung. Die Gemeinden sind heute gefordert, den verschiedenen Akteuren klare strategische Ziele vorzugeben, damit diese ihre Altersarbeit stimmig gestalten können. Die klaren Vorgaben beseitigen die Gefahr, dass die Leistungsanbieter sich im Netz widersprüchlicher Anforderungen verheddern und durch nicht zu erfüllende Ansprüche und Misserfolgserlebnisse demotiviert werden.

Ruth Köppel, Dr. oec. HSG  
www.ovavisit.ch