

# **Entwicklung bedürfnisgerechter Angebote und Strukturen: Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten bei der Umsetzung in Einrichtungen**

**Delphine Roulet Schwab**, Ph.D. Psychologie  
Ordentliche Professorin

Institut et Haute Ecole de la Santé La Source (HES-SO), Lausanne

Mitglied der Arbeitsgruppe des senior-lab

Präsidentin von GERONTOLOGIE CH, alter ego und des nationalen  
Kompetenzzentrums «Alter ohne Gewalt»

[d.rouletschwab@ecolelasource.ch](mailto:d.rouletschwab@ecolelasource.ch)

CURAVIVA, Bern

2. November 2022

# Hintergrund

- Bevölkerungsalterung, Wandel der Erwartungen der Senior:innen und Heterogenität der älteren Bevölkerung
- Notwendigkeit, flexible, skalierbare und finanziell nachhaltige Wohn- und Pflegemodelle zu konzipieren
- Für Organisationen ist es nicht immer leicht herauszufinden, wie sie diesen Weg einschlagen können
- Die Einrichtungen brauchen praktische Instrumente für die Umsetzung

# Ein nationales Projekt

- Interdisziplinäres Projekt, das von CURAVIVA in Zusammenarbeit mit dem Institut et Haute Ecole de la Santé La Source (HES-SO) und dem senior-lab durchgeführt wird
- Ziel: Ausarbeitung eines Reifegradmodells und praktischer Instrumente, die bei der Umsetzung eines Wohn- und Pflegemodells helfen, das es Betagten ermöglicht, selbständig in einer von ihnen bevorzugten Umgebung zu leben
- Kofinanzierung durch Gesundheitsförderung Schweiz
- Dauer: 4 Jahre (Frühling 2020 bis Winter 2023)

**CURAVIVA.CH**

  
**La Source.**  
Institut et Haute  
Ecole de la Santé

**senior**  
- lab<sup>ch</sup>



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

# Ziele

Das Projekt verfolgt folgende Ziele:

1. Erfahrungswissen sammeln in Zusammenarbeit mit Organisationen, die integrierte und sozialraumorientierte Wohn- und Pflegedienstleistungen entwickeln (2020-2021),
2. Ausarbeitung eines Reifegradmodells auf der Grundlage dieses Erfahrungswissens (2021-2022),
3. Verbreitung der Grundsätze dieses Reifegradmodells mittels praktischer Instrumente, die Sozial- und Gesundheitsorganisationen sowie interessierten Akteuren zur Verfügung gestellt werden (2022-2023).

# Vision Wohnen im Alter



Modell «Vision Wohnen im Alter» (CURAVIVA Schweiz, 2020)

# Partnerorganisationen

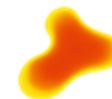
## – Beispiele aus der Praxis («Best practice»)

- Stiftung Saphir (Waadtländer Jura Nord)
- Stiftung Alterszentrum Lindenhof, Oftringen (AG)
- Gesundheitsnetz Sense (FR)
- Stiftung Parco San Rocco (Morbio Inferiore, TI)

**CURAVIVA.CH**

 **La Source.**  
Institut et Haute  
Ecole de la Santé

**senior**  
– lab<sup>ch</sup>



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

# Methodik

Datenerhebung mittels 3 komplementären Massnahmen:

1. Online-Fragebogen
2. Leitfadengestützte Interviews mit den Führungskräften der einzelnen Organisationen und den betagten Klient:innen
3. Institutionelle Dokumente (Statuten, Tätigkeitsbericht, Finanzbericht usw.)

→ Datenanalyse und Erstellung eines Syntheseberichts pro Organisation

→ **Gesamtanalyse der Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten**

# Erfolgsfaktoren

- **Innovationsgeist**, Antizipation, Tatkraft, «Risikobereitschaft», Qualitätsdenken und kontinuierliche Verbesserung
- **Philosophie:** Grundhaltung der Organisation («wie zu Hause»), kundenorientiert, individualisierte Dienstleistungen
- **Management:** «Horizontale» Struktur, dynamische Führungskräfte, Beweglichkeit, hohes Mass an Selbstreflektion, kollegiale und interprofessionelle Entscheidungsfindung, menschliche Beziehungen im Vordergrund, gemeinsame Organisation rund um Projekte



# Erfolgsfaktoren (Fortsetzung)

- **Identität:** Zugehörigkeitsgefühl, Engagement und Loyalität der Mitarbeitenden
- **Personal:** Auswahl von motivierten, flexiblen und interprofessionellen Mitarbeitenden
- **Finanzen:** Eine finanzielle Grundlage, die es ermöglicht, neue Projekte in Angriff zu nehmen und mit den nötigen Mitteln auszustatten.
- **Miteinbezug der Gemeinde,** Verbindungen zu Angehörigen und zu Freiwilligen, öffentlich zugängliche Dienstleistungen (z. B. Bäckerei)

# Erfolgsfaktoren (Fortsetzung)

- **Zentrale, physische Präsenz**, um die Organisation zu verorten (Rezeption, Vermittlungsbüro und/oder eine Telefonnummer)
- **Eine Organisationsstruktur, die ein breites Angebot an Dienstleistungen ermöglicht** und gezielt auf sich verändernde Bedürfnisse von Klient:innen reagieren kann
- **Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben**
- **Gute Beziehungen und Austausch pflegen mit regionalen Unternehmen**, die «konkurrierende» Dienstleistungen anbieten

# Herausforderungen und Schwierigkeiten

- **Verwaltungsaufwand:** Einschränkungen durch Bürokratie und kantonale Weisungen/Verordnungen/Gesetze (z. B. obligatorischer Architekturwettbewerb)
- **Personal:** Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifiziertem und spezialisiertem Pflege- und Sozialpersonal, mangelnde Attraktivität des Bereichs Alter, niedrigere Löhne als in Spitälern
- **Kantonale Anerkennung:** aktuell werden die Gesundheitsberufe vom Staat anerkannt (traditionelles Alters- und Pflegeheim-Modell), jedoch auch für andere Sozial- und interprofessionelle Kompetenzen nötig

# Herausforderungen und Schwierigkeiten (Fortsetzung)

- **Rechtliche Einschränkungen bei der Umsetzung des personenzentrierten Ansatzes** im Hinblick auf die zeitliche Flexibilität des Personals (Gesamtarbeitsverträge, Arbeitsrecht)
- **Strukturelle (bauliche) Einschränkungen**, insbesondere im Hinblick auf individuell gestaltbare Lebensräume und eine auf die Bedürfnisse der Klient:innen und der Gemeinschaft zugeschnittene Architektur
- **Finanzierung: vor allem von** sozialen Dienstleistungen, die von den Krankenkassen oder dem Kanton nicht (oder nur teilweise) finanziert werden

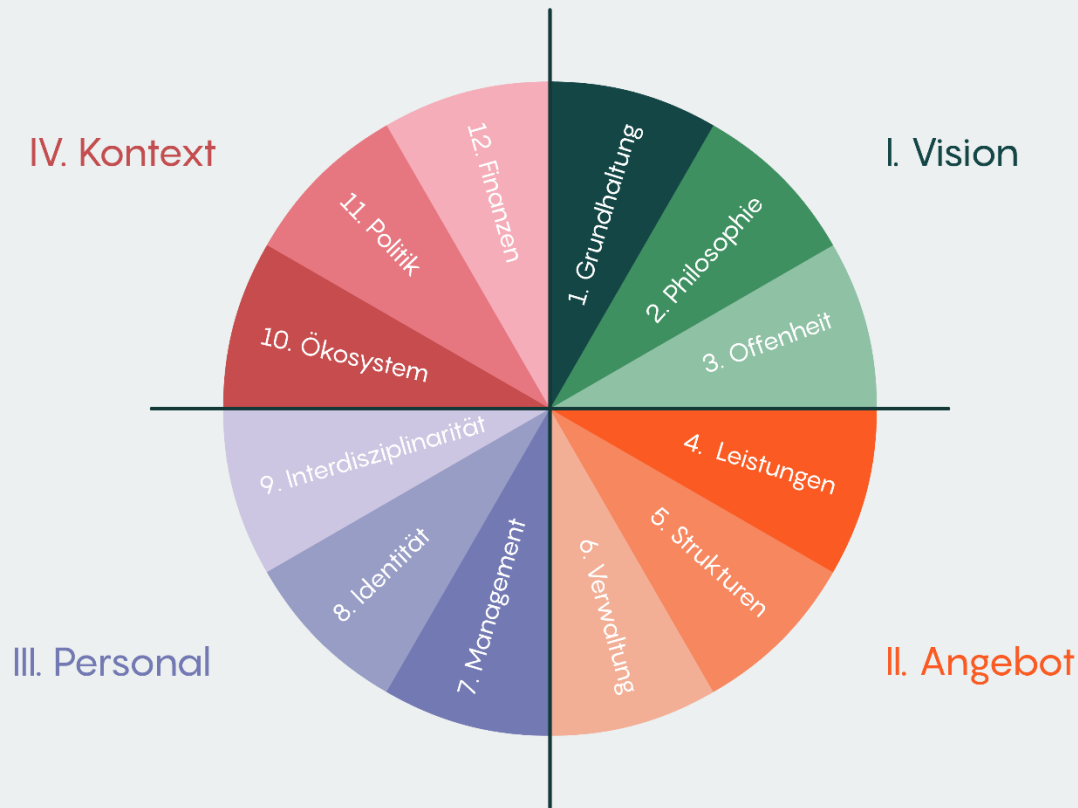
# Ermittlung von 12 zentralen Dimensionen

- 1. Grundhaltung:** Unternehmerische Denkart und institutionelles Projekt
- 2. Philosophie:** Kundenorientierte Herangehensweise, Individualisierung, bedarfsgerechte Ausrichtung
- 3. Offenheit:** Integration des sozialen Umfelds und aktive Zusammenarbeit mit externen Partnern
- 4. Dienstleistungen:** Vielfältige Angebote und bedarfsgerechte Anpassung
- 5. Strukturen:** «Verbindung» eines physischen Ortes/physischer Orte mit der Organisation
- 6. Verwaltung:** Gemeinsame Form der Verwaltung mit autonomen Akteuren

7. **Management:** Führungsstile und Kompetenzen der Führungskräfte, bedarfsgerechter, angemessener Personalbestand, Anstellungsbedingungen und Personalmanagement
8. **Identität:** Zugehörigkeitsgefühl, Loyalität gegenüber der Organisation
9. **Interdisziplinarität:** vielfältige Profile, bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Pflege, Sozialdienste, Verwaltung, Hotellerie, ...)
10. **Ökosystem:** Kontrolle und Anpassung der Dienstleistungen auf der Grundlage der Marktbedingungen und Bedürfnisse der örtlichen Bevölkerung, Zusammenarbeit mit der Gemeinde, Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen, die Pflege- und Unterstützungsleistungen für Betagte anbieten, Zusammenarbeit mit örtlichen Akteuren
11. **Politische Einbindung:** Kantonale, interkantonale, interregionale, (inter)kommunale Politik im Bereich Alterung, Fördermassnahmen
12. **Finanzen:** Finanzieller Spielraum und gewisse Unabhängigkeit gegenüber Staat und Krankenkassen

# Reifegradmodell

Enable Living in **Autonomy**



# ELiA-Assessment

- Jeweils 8 Fragen zu jeder der 12 Dimensionen
- Zusatzfragen zur Festlegung des Organisationsprofils
- Score pro Dimension, Profil und Empfehlungen





# Praktische Instrumente

- **Online-Instrument zur Selbstevaluierung EliA** in der Entwicklung (2022 – 2023) – Anwendertests Anfang 2023
- **Nachhaltige Finanzierungsmodelle** (2022 – 2023)
- **Beratungs- und Unterstützungsangebote** für die Organisationen (2023)

**CURAVIVA.CH**

  
**La Source.**  
Institut et Haute  
Ecole de la Santé

**senior**  
-lab<sup>ch</sup>



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

## Zusammenfassender Bericht:

Roulet Schwab, D., Roulet Jeanneret, F., Jörger, A., Wanzenried, G., Fink, R., Rauber, G., & Jungo, P. (2021). *Synthesebericht: Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Empfehlungen. Projekt «Verbreitung der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung in der Schweiz basierend auf den Prinzipien des Wohn- und Pflegemodells 2030»*. Bern, Schweiz: CURAVIVA Schweiz, Institut et Haute Ecole de la Santé La Source und senior-lab. Abrufbar

unter: [https://www.curaviva.ch/files/HUZXP4K/rapport\\_de\\_synthese\\_facteurs\\_de\\_succes\\_et\\_defis\\_du\\_mohs\\_2030\\_curaviva\\_suisse\\_2021.pdf?keyword=Rapport%20de%20synth%C3%A8se%20%7C%20Facteurs%20de%20succ%C3%A8s%20et%20d%C3%A9fis%20du%20MOHS%202030%20%7C%20CURAVIVA%20Suisse%20%7C%202021](https://www.curaviva.ch/files/HUZXP4K/rapport_de_synthese_facteurs_de_succes_et_defis_du_mohs_2030_curaviva_suisse_2021.pdf?keyword=Rapport%20de%20synth%C3%A8se%20%7C%20Facteurs%20de%20succ%C3%A8s%20et%20d%C3%A9fis%20du%20MOHS%202030%20%7C%20CURAVIVA%20Suisse%20%7C%202021)

**CURAVIVA.CH**

  
**La Source.**  
Institut et Haute  
Ecole de la Santé

**senior**  
- lab<sup>ch</sup>



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera