

# ZUNAHME DER ADMINISTRATIVEN AUFGABEN IN DEN ALTERS- UND PFLEGEINSTITUTIONEN

RICHARD WIDMER, WIDMER BERATUNGEN – STAND: APRIL 2012  
IM AUFTRAG DES FACHBEREICHS ALTER



# **Zunahme der administrativen Aufgaben in den Alters- und Pflegeheimen**

Bestandsaufnahme sowie Massnahmen  
und Forderungen

## Vorwort

«Wir können Schwerkraft überwinden, aber der Papierkram erdrückt uns.» Dieses Zitat stammt vom amerikanisch-deutschen Raketenkonstrukteur Wernher von Braun. Als Mitarbeiter der NASA hatte er grossen Anteil an der Entwicklung und dem Ausbau der bemannten Raumfahrt. Gelebt hat Wernher von Braun zwischen 1912 und 1977, gesagt hat er den Satz vor rund 60 Jahren. Neu ist das Thema «administrativer Aufwand» demnach nicht und es wird auch schon an dieser Stelle deutlich, dass es nicht ein Thema ist, das der Alters- und Pflegeheimbranche vorenthalten ist.

Seit längerer Zeit nehmen die Klagen auch in unserer Branche zu, dass die administrativen Aufgaben im Bereich der Langzeitpflege immer mehr zunehmen. Der Fachbereich Alter hat das Thema aufgegriffen und wollte mit einer fundierten Analyse diesem Sachverhalt etwas näher auf die Spur kommen. Dafür konnten wir Richard Widmer als Autor gewinnen, welcher zusammen mit einer Resonanzgruppe – bestehend aus Geschäftsführern/-innen und Pflegedienstleitern/-innen – die Analyse vorgenommen hat.

Das Ergebnis vorweg: Schön wäre es gewesen, wenn wir im Rahmen der Analyse einen Schuldigen vorweisen könnten, der für die Zunahme administrativer Aufgaben hätte verantwortlich gemacht werden können. Dem ist aber nicht so. Der Autor macht an verschiedenen Stellen deutlich, dass wir alle zusammen zum sogenannten administrativen Aufwand ein kleines Stück beitragen. Es wird auch klar aufgezeigt, dass die Lösung deshalb nicht an einer bestimmten Stelle zu suchen ist, sondern auf allen Ebenen: national, kantonale und auf Ebene der Betriebe.

Einfach war die Fragestellung auch nicht. So begann schon zu Beginn der Arbeiten die Diskussion, was denn unter administrativen Aufgaben und administrativem Aufwand überhaupt zu verstehen sei. Wie zu erwarten ist, gingen die Definitionen hier weit auseinander. Was der eine als enormen Aufwand beurteilte, war für andere eher eine lockere Herausforderung.

Unbestritten war jedoch, dass wir heute in einer überregulierten und administrative Aufgaben erzeugenden Welt leben. Das oben erwähnte Zitat beweist aber, wie schon angedeutet, dass das Phänomen nicht ganz neu ist. Allerdings scheint es immer verrückter zu werden. Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus meiner Praxis bei CURAVIVA Schweiz:

Sicher erinnern Sie sich an den Hitzesommer 2003, welcher die ganze Schweiz, ja ganz Europa unter eine grosse Hitzeglocke legte. Sie erinnern sich auch, dass in diesem Sommer Menschen aufgrund der enormen Hitze gestorben sind, vor allem in französischen Alters- und Pflegeheimen. Dann kam, was kommen musste, nämlich die Anfrage der Medien, ob so etwas bei uns in der Schweiz auch passieren könne.

Was dann geschah, ist bekannt. Es wurden überall in der Schweiz Dokumente erarbeitet, welche Konzepte und Verhaltensregeln hervorbrachten, wie in den Altersinstitutionen und anderswo mit dem Thema Hitze umgegangen werden soll. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, aber diese Dokumente wurden an vielen Orten parallel zueinander (teils wenig koordiniert) erarbeitet – auf nationaler Ebene, auf kantonaler Ebene etc. Man tat im Zuge dieser Hitzewelle so, als ob es einen Unterschied bei den Auswirkungen von Hitze auf die Menschen in den einzelnen Kantonen geben würde. Wenn globale Naturphänomene auf föderalistische Staatsstrukturen treffen, stehen Letztere besonders komisch da. Und so schwappte im Jahr 2003 nicht nur eine Hitzewelle über unser Land, sondern auch eine Papierwelle. Das Ende der Geschichte ist, dass ich nun jedes Jahr – und das ist kein Witz – im

Sommer von Medien entsprechende Anfragen zum Thema «Umgang mit Hitze» erhalte. So kann ich nun wenigstens auf die mit enormem Aufwand produzierten Grundlagen zurückgreifen und mich dennoch an den warmen oder heissen Sommertagen freuen.

Die vorliegende Analyse hinterfragt in diesem Zusammenhang kritisch, ob es wirklich sinnvoll ist, dass alle im Leben auftauchenden Phänomene mehrfach administrativ behandelt werden müssen. Da wir aber nun in einer föderalistischen Staatsform leben, ist wohl ein gewisser unkoordinierter administrativer Grundaufwand schon vom System her vorgegeben. Es sei denn, es gelingt, zum Beispiel in regionalisierten Gesundheitsräumen ein gewisses Mass an Koordination zu erreichen.

Weiter zeigt die Analyse eindrücklich auf, dass administrative Aufgaben nie zum Selbstzweck werden dürfen. Leider passiert aber genau das heute immer wieder. Auch hier möchte ich ein Beispiel aus meinem Arbeitsalltag geben:

Ähnlich wie das oben erwähnte und jährlich wiederkehrende Ereignis der Hitzewelle schwappt ebenfalls im Jahresturnus (seit bald 10 Jahren) die Idee eines Labels für die Alters- und Pflegeheime über meinen Schreibtisch. Irgendjemand kommt dann auf die Idee, man könnte doch ein Label, z.B. im Sinne von Bewertungssternen, für die Alters- und Pflegeheime kreieren. Es sind meistens Leute aus dem Umfeld von Qualitätsanbietern und Zertifizierungsinstitutionen; aus dem Bereich der Alters- und Pflegeheime hingegen habe ich die Idee in all den Jahren noch nie gehört. Natürlich ist es wichtig, dass Altersinstitutionen qualitativ hochstehende Leistungen anbieten und diese auch gemessen werden. Auf der anderen Seite haben uns aber gerade das Krankenversicherungsgesetz (KVG) und die an ökonomische Interessen der Krankenversicherer gebundenen Qualitätsdiskussionen einen noch nie da gewesenen Zertifizierungsmarkt beschert. Ob diese unzähligen Angebote, die im Rahmen der Qualitätssicherungsinstrumente auf dem Markt sind, den Alters- und Pflegeheimen – und schliesslich ihren Bewohnern – wirklich nutzen, ist eine ganz andere Frage.

Das führt mich zum letzten Punkt meines Vorworts. Wie kann denn der ganze administrative Aufwand im Zaum gehalten werden? Die Analyse gibt hierzu unter den Stichworten «Nutzen» und «Massnahmen» konkrete Empfehlungen. Aus meiner Sicht stehen hier zusammenfassend drei Hauptfragen im Zentrum:

1. Die Nützlichkeit: Wem nutzt zusätzlicher administrativer Aufwand? Den Alters- und Pflegeheimen, den Mitarbeitenden, den Bewohnern oder dem Portemonnaie von entsprechenden Anbietern?
2. Die Durchführbarkeit: Ist der geforderte Zusatzaufwand wirklich realistisch durchführbar und einsetzbar? Und vor allem wer bezahlt das? Im Rahmen der gesamten Analyse wurde immer wieder deutlich, dass administrativer Zusatzaufwand per se nicht nur als schlecht angesehen wird. Die Analyse geht denn auch auf den Nutzen administrativer Arbeiten ein. Was aber nicht sein kann, ist, dass den Alters- und Pflegeheimen immer mehr Aufgaben aufgezwungen werden und sie dann mit den zusätzlichen Kosten (denn jeder Aufwand generiert logischerweise immer Kosten) im Regen stehen gelassen werden. Hiergegen müssen wir uns künftig mit vereinten Kräften wehren.
3. Zweck und Ziel: Analog zur Frage der Nützlichkeit stellt sich immer auch die Frage nach den Zielen. Hier ist es für die Alters- und Pflegeheime eine strategische Aufgabe, festzulegen, welche ihrer (vielen) Anspruchsgruppen einen Vorteil von den zusätzlichen Aufwänden haben. Vielleicht müssen wir aber auch lernen, mehr voneinander abzuschreiben. Es stellt sich die Frage ob Konzepte und Dokumente immer wieder von vorne neu

erfunden werden müssen. Vielleicht macht es auch Sinn, einmal zu schauen, was diesbezüglich schon alles auf dem Markt oder bei den Nachbarn erhältlich ist. Der FB Alter hat in diese Richtung einen ersten Schritt getan und unter [www.curaviva.ch](http://www.curaviva.ch) (Informationen/Arbeitsinstrumente) Hilfsmittel, Checklisten und Grundlagendokumente aufgeschaltet, welche den Alters- und Pflegeheimen eine Hilfestellung in ihrem Arbeitsalltag sein können. Es lohnt sich, einmal einen Blick darauf zu werfen, bevor man beispielsweise ein neues Konzept oder Dokument erarbeitet. Selbstverständlich sind wir für Anregungen jederzeit offen, nur so kann die erwähnte Plattform wachsen und zu einer Reduktion administrativer Aufwände in den Alters- und Pflegeinstitutionen führen. Ich freue mich auf Ihr Feedback.

Dr. Markus Leser, April 2012

## Inhalt

1. Einleitung .....	6
2. Hintergrund und Sachverhalt .....	6
3. Quantitative Schätzung .....	13
4. Nutzen der zusätzlichen administrativen Arbeiten .....	16
5. Finanzierung der zusätzlichen administrativen Aufwendungen.....	17
6. Forderungen und Massnahmen.....	17

## Autor

### Richard Widmer

lic. rer. pol. Berater für Unternehmen, Behörden und Verbände vorwiegend im Gesundheitswesen. Verheiratet und Vater von vier erwachsenen Kindern.

### Ausbildung

Studierte Betriebs- und Volkswirtschaft an der Universität Basel. Weiterbildung in den Bereichen Qualitätsmanagement, Strategieentwicklung, Unternehmensführung und Finance-Auditing.

### Berufserfahrung

Berufliche Tätigkeit in der kantonalen Verwaltung (Büro für Planungskoordination Basel-Stadt) und im Detailhandel (Migros). 21 Jahre Direktor der Adullam-Stiftung Basel (privates Geriatriehospital und Pflegeheim mit insgesamt 345 Betten/Plätzen und 500 Mitarbeitenden). Mitarbeit in zahlreichen Gremien, u.a. Präsident Basler Privatspitäler-Vereinigung, Leiter PR-Kommission Privatkliniken Schweiz und Grossrat Kanton Basel-Stadt.

### Engagements

Derzeit aktiv als Bankrat Basler Kantonalbank (BKB), Verwaltungsrat Bank Coop, Präsident des Audit Committee Konzern BKB, Präsident des Verbandes der Basler Alters- und Pflegeheime (VAP), Kirchenvorstand Evangelisch-reformierte Kirche Thomasgemeinde Basel, Co-Präsident Jugendsymphonieorchester der Regio Basiliensis.

## **1. Einleitung**

Die «administrativen Arbeiten» in den Alters- und Pflegeheimen haben in den vergangenen Jahren zugenommen und werden zunehmend als belastend wahrgenommen.<sup>1</sup> Viele Heimleitungen klagen über diesen Zustand. Anders als für die Mehrarbeit infolge der Zunahme der Pflegebedürftigkeit der Bewohner und Bewohnerinnen in den Heimen bestehen für die Veränderungen der administrativen Arbeiten keine Messinstrumente. Es erfolgt zudem keine explizite Abgeltung (Finanzierung) dieser zusätzlichen Arbeiten. Es wird oft gesagt (und beklagt), dass für die Zuwendung an die Bewohnerinnen und Bewohner immer weniger Zeit bleibt. Es sei alles vielfältiger und komplexer geworden. Der Sachverhalt ist allerdings eher diffus und nicht genau lokalisierbar.

Es besteht deshalb das Bedürfnis, die Zunahme der administrativen Arbeiten in qualitativer und quantitativer Hinsicht abzuschätzen, die Ursachen zu benennen sowie Massnahmen und Forderungen, die eine Verbesserung der Situation zum Ziele haben, zu erarbeiten. Insbesondere sind Überlegungen anzustellen, wie diese Arbeiten reduziert und vereinfacht werden können. Es ist im Weiteren zu untersuchen, ob sie genügend finanziert werden.

## **2. Hintergrund und Sachverhalt**

In diesem Bericht wird die Zeitspanne der vergangenen 10 Jahre betrachtet. In der Diskussion mit vielen Pflegeheimleitern und Kadermitarbeitenden kommt deutlich zum Ausdruck, dass im betrachteten Zeitraum die administrativen Arbeiten praktisch in allen Bereichen zugenommen haben.

Es zeigt sich, dass es sinnvoll ist, zwischen heiminternen, externen und generellen Gründen zu unterscheiden.

### **2.1 Heiminterne Gründe für die Zunahme der administrativen Arbeiten**

Ein wesentlicher Grund für die Zunahme der administrativen Aufgaben dürfte in den neuen Führungs- und Managementsystemen liegen, die generell bei den KMU und damit auch in der Heimszene Einzug gefunden haben: von der einfachen, linearen Führungsstruktur hin zum prozessorientierten Management:

---

<sup>1</sup> Auch im Spitalwesen wird diese Frage diskutiert: Zum Beispiel im Manifest «Medizin gegen Spital-Bürokratie», Schweizerische Ärztezeitung, 2012/4, S. 107f

Von der einfachen, linearen Führungsstruktur ...

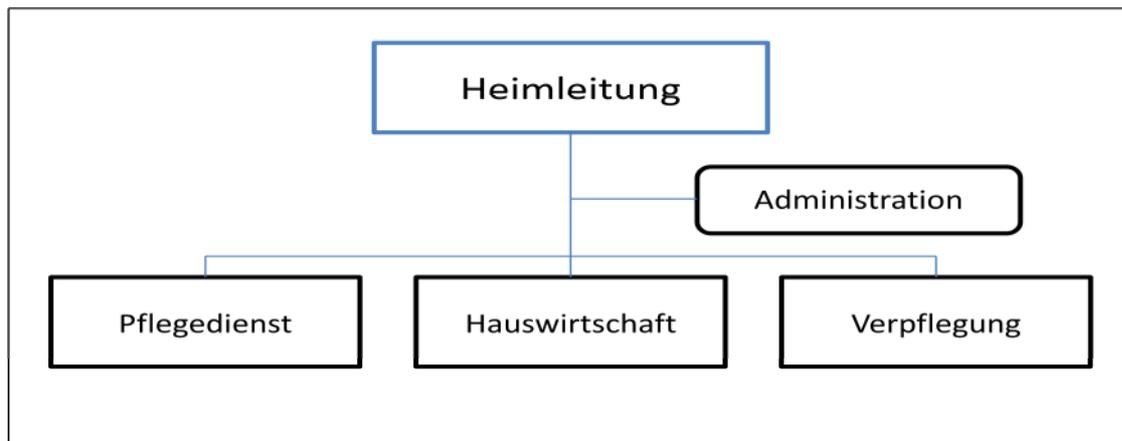


Abb. 1: Einfache, lineare Führungsstruktur

... hin zum prozessorientierten Management

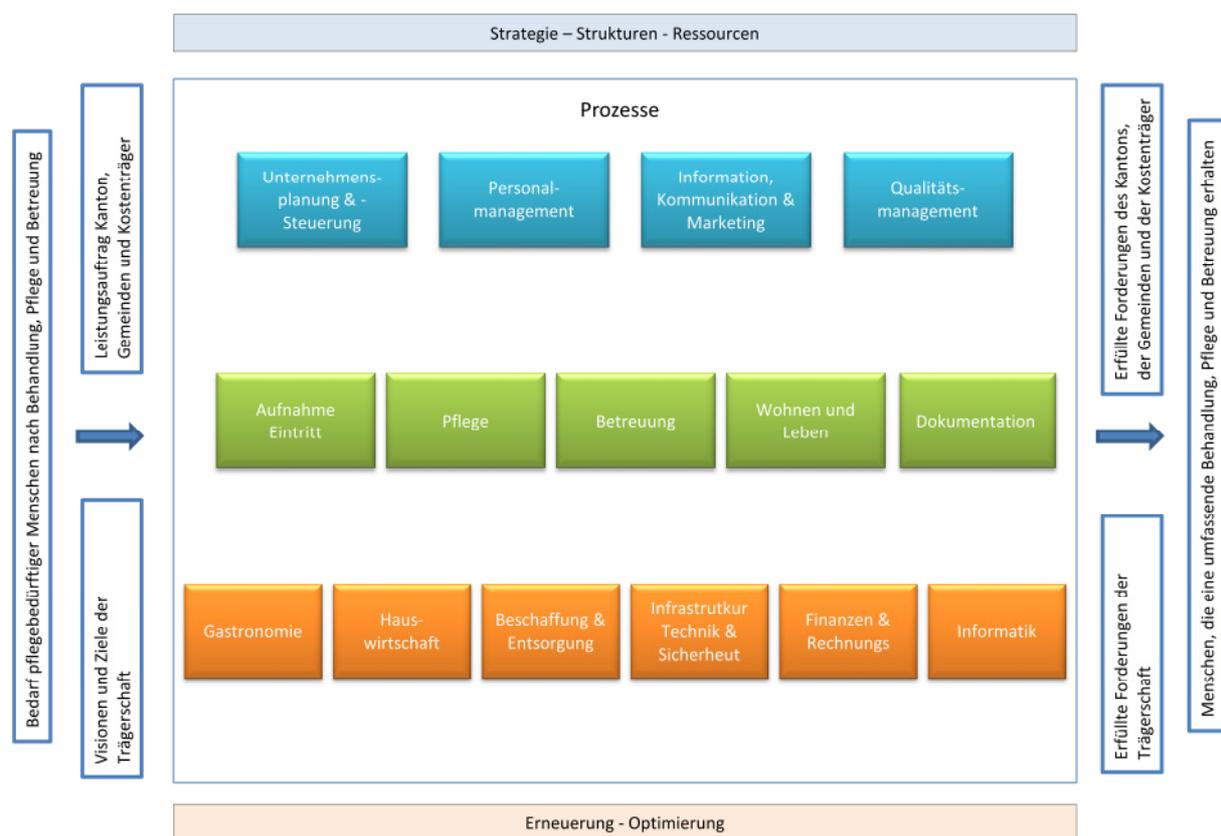


Abb. 2: prozessorientiertes Managementsystem

Es ist offensichtlich und schon allein aus den beiden Abbildungen herzuleiten, dass die neuen Managementsysteme die administrativen Arbeiten und den Dokumentationsbedarf um ein Vielfaches erhöht haben. Was – vereinfacht gesagt – früher in den Köpfen einiger weniger tragender Kadermitarbeitender war, ist heute umfassend schriftlich und elektronisch festgehalten und muss auch laufend aktualisiert werden. Die folgende Zusammenstellung möglicher Prozesse in einem Alters- und Pflegeheim zeigt, wie detailliert die Arbeit in Prozesse aufgegliedert werden kann:

<p><i>Managementprozesse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Unternehmensplanung und -steuerung Strategieentwicklung/Jahresplanung/Organisationsentwicklung</i></li> <li>• <i>Personalmanagement Personalplanung / Personalrekrutierung und -einführung/Personalförderung und -entwicklung / Personalausritt / Lohnwesen und Personalversicherungen / Ausbildung</i></li> <li>• <i>Information, Kommunikation und Marketing Interne Kommunikation / Externe Kommunikation / Marketing und PR / Krisenmanagement</i></li> <li>• <i>Qualitätsmanagement Qualitätskonzeptentwicklung / Kontinuierliche Verbesserung / Interne und externe Audits / Umgang mit kritischen Ereignissen/Reklamationsmanagement</i></li> </ul>
<p><b>Kernprozesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aufnahme und Eintritt Warteliste und Kontaktpflege vor Eintritt / Bereitstellung Zimmer / Heimvertrag und andere Eintrittsformalitäten / Aufnahmetag / Erhebung Hilfslosenentschädigung</i></li> <li>• <i>Pflege Planung, Umsetzung und Evaluation der Pflege / Angeordnete therapeutische Massnahmen Fallbesprechungen / Interdisziplinäre Visiten und Teamsitzungen / Umgang mit Medikamenten</i></li> <li>• <i>Betreuung und Begleitung Betreuung und Begleitung der Bewohnerinnen / Betreuung und Begleitung des Bewohnerumfeldes / Angehörigenrat</i></li> <li>• <i>Wohnen und Leben Gestaltung des Wohnumfeldes / Alltagsgestaltung / Bewohnerrat</i></li> <li>• <i>Dokumentation Pflegedokumentation / Pflegeeinstufung BESA, PLAISIR, RAI / Datenschutz / Dokumentation von Sitzungen</i></li> </ul>
<p><b>Querschnitts-/Unterstützungsprozess</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gastronomie Bestellung, Einkauf und Lagerung Lebensmittel / Produktion / Transport / Service / Abwaschen / Entsorgung Food</i></li> <li>• <i>Hauswirtschaft Reinigung und Raumpflege / Wäscheversorgung</i></li> <li>• <i>Beschaffung und Entsorgung Nonfood Evaluation und Einkauf /Lagerung/Interne Versorgung / Entsorgung</i></li> <li>• <i>Infrastruktur, Technik und Sicherheit Planung und Erstellung der Infrastruktur / Beschaffung Mobilien / Unterhalt / Sicherheit / Hygiene</i></li> <li>• <i>Finanzen und Rechnungswesen Finanzmanagement / Bewohneradministration / Buchhaltungen (Fibu, Kore, AB)/IKS</i></li> <li>• <i>Informatik Planung und Beschaffung / Betrieb und Support / Datensicherheit</i></li> </ul>

*Tabelle 1: Beispiel einer Prozessliste für Alters- und Pflegeheime*

Vielen Prozessen werden zusätzlich Unterprozesse, Checklisten, Formulare und Handlungsanweisungen zugeordnet. Es kann davon ausgegangen werden, dass solche oder ähnliche Managementsysteme heute in vielen Alters- und Pflegeheimen zum Einsatz kommen.

## 2.2 Externe Gründe für die Zunahme der administrativen Arbeiten

Zusätzliche administrative Arbeiten werden Alters- und Pflegeheimen auch von externen Stellen und Ansprechgruppen auferlegt. Es sind vorab Auflagen und Anforderungen von Behörden, Krankenversicherern und Aufsichtsgremien. So sind in den Leistungsaufträgen von Gemeinden und Kantonen oft detaillierte Anforderungen für sämtliche Heimbereiche festgehalten (Auflagen an die Struktur und die Prozesse in den Heimen, Dokumentationsanforderungen etc.). Ein Beispiel:

- Die Hepatitisimpfung als prophylaktische Schutzmassnahme ist absolut sinnvoll und empfehlenswert. Wohl aber sollte der daraus entstehende administrative Aufwand hinterfragt werden. Gesundheitsdirektionen verpflichten Heime zu der Erstellung und der Umsetzung eines Hepatitisimpfungsconceptes. Dieses Konzept muss unter anderem die aktuellen Titerwerte der Mitarbeiter aufweisen, für deren Dokumentation und Erhebung der Arbeitgeber verantwortlich ist. Mitarbeiter müssen durch den Arbeitgeber über die Gefahren einer Hepatitis aufgeklärt werden. Diese Aufklärung muss schriftlich dokumentiert sein. Sollte sich ein Mitarbeiter trotz der Aufklärung gegen die sinnvolle Schutzimpfung entscheiden, so muss er über die daraus resultierende Haftbarkeit im Falle einer Infektion aufgeklärt werden und diese schriftliche Aufklärung unterschreiben. Dieses Schreiben wiederum muss in der Personalakte archiviert werden, damit es dem kontrollierenden Kantonsarzt bei einem allfälligen Audit abgegeben werden kann ...

Auch Krankenversicherer verlangen oft mehr und detailliertere Angaben, insbesondere für die korrekte Pflegebedarfserfassung, aber auch für Zusatzvergütungen (MiGel, Medikamente, Therapien etc.). Ein Beispiel:

- Der Pflegebedarf kann über die ADL (Aktivitäten des täglichen Lebens) definiert werden. In welcher Aktivität benötigt ein Mensch wie viel Hilfe? Die Art und Form der zu leistenden Hilfe wird in einem sogenannten «Standardpflegeplan» dokumentiert. Dieser Pflegeplan dient der Pflegefachperson dazu, auf einen Blick den groben Hilfsbedarf zu erfassen, und ist immer aktuell zu halten. Die Krankenkassen erwarten nun von den Pflegekräften, dass sie mindestens einmal pro Woche die im Standardpflegeplan definierten und dokumentierten Hilfestellungen im Pflegeverlaufsbericht detailliert beschreiben, sodass über den Pflegeverlaufsbericht die Notwendigkeit der definierten Pflege nachgewiesen werden kann. Es werden also wöchentlich in einem Formular Tätigkeiten beschrieben, welche in einem anderen Formular bereits beschrieben worden sind. Damit dies einigermaßen einheitlich geschieht, werden von Fachpersonen Listen mit Textbausteinen entwickelt, die zur Hilfestellung in den Stationszimmern zur Verfügung stehen. Dies wiederum hat zur Folge, dass Krankenkassenkontrolleure eine zu wenig ausgeprägte Individualität der Pflegeverlaufsberichte bemängeln. Als nächstes wird man individualisierte Textbausteine entwickeln ...

## **2.3 Weitere generelle Gründe für die Zunahme der administrativen Arbeiten**

Es gibt einige weitere Ursachen für die Zunahme von administrativem Aufwand, die sowohl heiminterne als auch externe Gründe haben:

### **2.3.1 Sicherheitsdenken (ja nichts falsch machen)**

Es ist eine Tendenz festzustellen, dass vermehrt Aufwand betrieben werden muss, weil die Partner (z.B. Behörden) oder auch die Alters- und Pflegeheime selbst sich absichern wollen. Als Beispiele seien erwähnt:

- Vogelgrippe: Ein Kantonsärztlicher Dienst verordnete für alle Alters- und Pflegeheime die vorsorgliche Anschaffung von Tamiflu (für die Erstversorgung der Bewohnerinnen und Mitarbeitenden); der Kantonsarzt im Nachbarkanton (etwa 12 km weiter südlich) fand dies als nicht notwendig.
- Betäubungsmittelbewilligung: Der Medizinisch-pharmazeutische Dienst eines Kantons verlangte dieser Tage von den Alters- und Pflegeheimen (aufgrund einer neuen schweizerischen Verordnung über die Betäubungsmittelkontrolle, BetmKV, SR 812.121.1) neu zusätzliche Angaben wie Handelsregister-Auszug des Heimes und der Apotheke, beidseitig unterschriebener Zusammenarbeitsvertrag und Strafregisterauszug!

### **2.3.2 Sich mit Systemen beschäftigten, Systemen ausgeliefert sein**

Managementsysteme bergen die Gefahr, dass man sich in den Systemen verliert oder dass die Systeme zum Selbstzweck werden. ISO, EFQM, BSC etc. erfordern einen beträchtlichen Aufwand, allein um nur schon die gewünschten Daten in der gewünschten Qualität liefern zu können. Oft werden Parameter erhoben, diskutiert und evaluiert, die zwar von den Systemen vorgegeben werden, die Auseinandersetzung mit diesen Parametern (Diskussion der Veränderung, Ableiten von Massnahmen) – so sie denn überhaupt erfolgt – aber kaum etwas zum guten Gedeihen der Unternehmung beiträgt. Nicht zu unterschätzen ist auch die Gefahr, wonach der einseitige Einsatz von Managementsystemen zu einer schleichenden Entmündigung der Mitarbeitenden (Kader und Basis-Mitarbeitende) führen kann.

### **2.3.3 Vor und nach jedem Audit gibt es wieder Arbeit**

Die internen Vorbereitungen auf ein angekündigtes Audit sind oft gross. Es besteht die Versuchung, Dokumentationen und Mitarbeiterinstruktionen allein aufgrund der Aussicht auf ein gutes Audit-Ergebnis zu veranlassen (d.h., ohne Audit würde man diese Arbeiten nicht leisten). Nach jedem Audit gibt es von den Auditoren Anregungen (je nach Begebenheit auch Auflagen), deren Erfüllung wiederum Arbeit erfordert. Nicht alle Anregungen (und auch Auflagen) von den Experten sind aber im konkreten Fall sinnvoll.

### **2.3.4 Ständige Verbesserungen – Sinn und Unsinn des Qualitätswettbewerbs**

Wirtschaftsprofessor Mathias Binswanger kritisiert den geforderten Qualitätswettbewerb im Gesundheitswesen (desgleichen auch in Bildung und Forschung). Qualität im Gesundheitswesen liesse sich quantitativ gar nicht messen. Qualitätsmanagementsysteme verlangen

aber gerade Qualitätskriterien, die aus Zielen und Prozessen abgeleitet werden. Die Ableitung ist in vielen Fällen jedoch schwierig, entsprechend sind die Qualitätskriterien – vor allem im Bereich der Ergebnisse (und auf diese kommt es letztlich an) – künstlich und erscheinen « weit hergeholt». Diese Qualitätskriterien müssen dann erhoben, evaluiert und diskutiert werden. Daraus sind Massnahmen abzuleiten und durchzuführen, um eben die Qualitätskriterien bzw. deren Parameter in die gewünschte Richtung zu bringen («continual improvement»).

Kritisch muss hier festgestellt werden, dass viele der hier aufgeführten Gründe (s. z.B. 2.2, 2.3.1, 2.3.5) geradezu willkommene Verkaufsargumente für Qualitätsmanagement-Anbieter sind. Tendenzen einer Eigendynamik sind festzustellen, welche am Nutzen des Hauptmarktes (nämlich der Pflege und Betreuung von Betagten) vorbei gehen.

### **2.3.5 Dokumentation zur Rechtfertigung**

Die Alters- und Pflegeheime stehen vermehrt unter Rechtfertigungsdruck von Kassen und Angehörigen. Um Reklamationen und Anfragen professionell bearbeiten zu können, ist eine gute Dokumentation sehr hilfreich. Am stärksten in dieser Hinsicht betroffen sind die Bereiche Pflege und Betreuung.

### **2.3.6 Übersteuerung**

Die Managementsysteme, die in Alters- und Pflegeheimen zur Anwendung kommen, sind ursprünglich für andere Branchen (in der Regel Industrie) und vorab für Grossbetriebe entwickelt worden. Obwohl manches angepasst wurde, besteht die Gefahr, dass Pflegeheime von solchen Systemen übersteuert werden. Dies gilt ganz besonders für kleinere und mittlere Einzelbetriebe.

### **2.3.7 Generationenwechsel**

Die Zunahme der administrativen Arbeiten wird nicht von allen Beteiligten gleichermassen als Belastung wahrgenommen. Insbesondere jüngere (Kader-)Mitarbeitende sind den Umgang mit EDV-gestützten Managementsystemen gewohnt (bzw. kennen nichts anderes). Was die einen als Erschwernis (teils Überforderung) empfinden, ist für andere Teil der (in der Ausbildung gelernten) täglichen Arbeit.

### **2.3.8 Mehr Personalwechsel und mehr Berufe**

Es gibt mehr Personalwechsel (Ein- und Austritte, aber auch interne Versetzungen) als noch vor 10 Jahren und viele neue Berufsausbildungen. Dies erfordert eine bessere Systematisierung der Prozesse, Arbeitsabläufe und der Zusammenarbeit.

### **2.3.9 Paradigmawechsel in der Pflegeausbildung**

Der Paradigmawechsel in der Pflegeausbildung (→ die Auszubildenden sind neu in den Institutionen angestellt, Verantwortung der Heime für die Ausbildung) führte zu beträchtlichem, auch administrativem Mehraufwand für die Alters- und Pflegeheime.

### **2.3.10 Generelle «Intellektualisierung» in der Ausbildung**

In nahezu allen Ausbildungen hat der theoretische Bereich heute einen grösseren Stellenwert als noch vor 10 oder gar 20 Jahren. Für diese Entwicklung gibt es viele gute Gründe. Die Ausbildungsinhalte schlagen jedoch später in den Berufsalltag durch. Ein Zusammenhang mit der Zunahme der administrativen Aufgaben ist anzunehmen.

### **2.3.11 Unterscheidung KVG-pflichtig und nichtpflichtig**

Die geforderte Unterscheidung von KVG-pflichtigen und nichtpflichtigen Leistungen ist aus betrieblicher Sicht unsinnig. Die Pflege- und Betreuungsarbeit wird künstlich auseinandergenommen. Im beruflichen Alltag ist die Unterscheidung irrelevant. Keine Pflegekraft ist sich bewusst (muss/sollte das auch nicht sein!), wann sie KVG-finanziert arbeitet und wann sie das allein auf Kosten der Bewohnerin oder des Bewohners tut. Die Unterscheidung verursacht aber beträchtlichen administrativen Aufwand (Erfassungsaufwand, Kostenrechnung). Da die Kassenbeiträge als Normbeiträge festgelegt sind, könnte dies in der gleichen Weise auch für die Rest-KVG-Finanzierung (Anteil der Kantone und Gemeinden) gemacht werden. Es ist nicht einzusehen, weshalb auf der einen Seite der Kassenanteil normiert ist und auf der andern Seite die Restfinanzierung detailliert und möglichst scharf abgegrenzt werden soll. Zeitstudien zeigen, dass es eine genaue einheitliche Abgrenzung zwischen KVG-pflichtigen und nichtpflichtigen Leistungen nicht gibt. Die unterschiedlichen Ergebnisse zwischen den bestehenden kantonalen Studien und auch die unterschiedlichen Ergebnisse zwischen den Werten der verschiedenen Alters- und Pflegeheime innerhalb der gleichen Studie zeigen dies klar. Es wird eine Genauigkeit vorgetäuscht, die es nicht gibt, die es von der Natur der Sache her gar nicht geben kann. Aus diesen Gründen sollten die KVG-pflichtigen Leistungen normativ für die ganze Schweiz festgelegt werden. Dies würde nicht nur den enormen administrativen Aufwand für die mühsame Unterscheidung vermeiden, sondern auch dazu beitragen, die KVG-Restfinanzierung in den Kantonen zu vereinheitlichen, was zusätzliche grosse administrative Aufwendungen minimieren würde.

### **2.3.12 Übertriebener Föderalismus**

Zusätzliche administrative Aufwendungen erwachsen den Pflegeheimen auch aus der bisweilen übertriebenen Föderalisierung («Kantönlicheist») der Gesundheitsversorgung. Zu nennen sind beispielsweise:

*Pflegebedarfsinstrument:* Dass es verschiedene Anbieter gibt und verschiedene Systeme zum Einsatz kommen, ist aus unternehmerischer Sicht zu begrüßen. Dass dann jedoch unterschiedliche kantonale Ausprägungen innerhalb des gleichen Systems existieren, macht kaum mehr Sinn, verursacht aber zusätzlichen Aufwand.

*Administrativvertrag mit den Krankenversicherern:* Obwohl die KVG-Pflegefinanzierung nun in der ganzen Schweiz einheitlich geregelt ist, kommt ein gesamtschweizerischer Administrativvertrag nur sehr mühsam (wenn überhaupt) zustande. Finanziell geht es dabei um weniger als 3% der Einnahmen. Eine einheitliche Lösung würde viel Aufwand ersparen (Verhandlungen, Anpassungen in den EDV-Systemen etc.).

*Überprüfung/Aufsicht:* In jedem Kanton ist die Aufsicht über die Alters- und Pflegeheime separat geregelt. Es gibt keine gesamtschweizerischen Konzepte. Dies führt dazu, dass jeder Kanton seine eigenen Überprüfungsinstrumente einsetzt und diese zudem laufend ändert.

Jeder Kanton erfindet das Rad neu. Dass hier ein einheitliches Vorgehen sowohl auf Seite der Kantone als auch in den Heimen grosse Einsparungen bringen könnte, liegt auf der Hand.

### 3. Quantitative Schätzung

#### 3.1 Generelle Kostensteigerung

Die administrativen Arbeiten haben wie dargelegt in allen Tätigkeitsbereichen der Alters- und Pflegeheime zugenommen. Ein erster quantitativer Hinweis lässt sich aus der generellen Kostensteigerung in den Alters- und Pflegeheimen ableiten. Über mehrere Jahre vergleichbare Daten stehen aus der Zentralschweiz und dem Kanton Basel-Stadt zur Verfügung.

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt die Entwicklung der teuerungs- und pflegeintensitätsbereinigten (=gesamtbereinigten) Kosten pro Pflgetag der Alters- und Pflegeheime in der Zentralschweiz (LU, SZ, NW, OB, ZG, UR):

<b>Kosten pro Pflgetag in der Zentralschweiz</b>							
Pflegeintensitäts- und teuerungsbereinigt							
Jahr	Pflegeintensität	Pflgetage	Leistungskosten total	Leistungskosten total pro Pflgetag	Kosten/Pflgetag pflegeintensitätsbereinigt	Konsumentenpreisindex	Kosten/Pflgetag gesamtbereinigt
2003	28,25	2'801'886	574'005'299	204,86	204,86	97,5	<b>204,86</b>
2010	29,87	3'103'323	761'525'591	245,39	232,08	103,9	<b>217,79</b>
Zunahme	5,7%	10,8%	32,7%	19,8%	13,3%	6,6%	<b>6,3%</b>

*Tabelle 2: Kosten pro Pflgetag in den Zentralschweizer Alters- und Pflegeheime, Quellen: Benchmark Curaviva Zentralschweiz, eigene Berechnungen*

Demnach haben die teuerungs- und pflegeintensitätsbereinigten Kosten pro Pflgetag in den Jahren 2003 bis 2010 um 6,3% zugenommen.

Eine ähnliche Entwicklung ist im Kanton Basel-Stadt zu beobachten. Tabelle 3 zeigt die Zunahme des durchschnittlichen Taxertrages pro Pflgetag in den baselstädtischen Alters- und Pflegeheimen. Da die Taxen in Basel-Stadt die Vollkosten widerspiegeln, bildet diese Zahl die Kostenentwicklung sehr gut ab:

<b>Kosten pro Pfl egetag im Kanton Basel-Stadt</b>							
Pflegeintensitäts- und teuerungsbereinigt							
Jahr	Pflegeintensität	Pflegetage	Taxvolumen	Kosten/Pflegetag	Kosten/Pflegetag pflegeintensitätsbereinigt	Konsumentenpreisindex	Kosten/Pflegetag gesamtbereinigt
2003	2,81	938'660	211'735'747	225,57	225,57	97,5	<b>225,57</b>
2010	2,81	1'016'569	266'306'496	261,97	261,97	103,9	<b>245,83</b>
Zunahme	0,0%	8,3%	25,8%	16,1%	16,1%	6,6%	<b>9,0%</b>

Tabelle 3: Kosten pro Pfl egetag in den baselstädtischen Alters- und Pflegeheimen, Quellen: Abteilung für Langzeitpflege BS, Statistisches Amt BS, eigene Berechnungen

Die Kostenzunahme (pflegeintensitäts- und teuerungsbereinigt) seit 2003 beträgt demnach 9,0 %.

Diese Kostensteigerungen sind ein Hinweis darauf, dass – unabhängig von der Zunahme der Pflegeintensität und der Teuerung – zusätzlicher Aufwand geleistet wurde. Hier wird angenommen, dass dies vorab im Bereich der administrativen Arbeiten der Fall war.

### 3.2 Kostenschätzung für die einzelnen Bereiche

Eine Kostenschätzung nach einzelnen Bereichen ist schwierig. Erstens ist die Definition unscharf (was ist die Basis?), zweitens ist die Auswahl der Arbeiten arbiträr und drittens gibt es keine Zeitstudien. Trotzdem soll hier der Versuch einer Annäherungsschätzung für ein «Musterheim» gemacht werden:

<b>Musterheim:</b>	100	Plätze	
	90	Mitarbeitende	
	10	Auszubildende (davon 5 Pflege)	
	50	CHF Personalkosten/Std.	
	250	CHF Ertrag/Tag/Platz	→
			Gesamtertrag pro Jahr:
			CHF 9'125'000

Die folgenden Angaben in der Tabelle 4 beruhen auf Einschätzungen der Mitglieder der Resonanzgruppe:

## Schätzung der Aufwendungen für die zusätzlichen administrativen Arbeiten (seit rund 10 Jahren) pro Jahr

Bereich	Arbeiten	Aufwandmessung	Schätzung Resonanzgruppe	Total Aufwand pro Jahr	Total Kosten pro Jahr, CHF
<b>Personalmanagement</b>					
Familienausgleichskasse	Jährliche Bestandsaufnahme	Std/MA/Jahr	0.50	40.00	2'300
Mitarbeitergespräch	Jährliche Gespräche mit allen MA	Std/MA/Jahr	2.00	160.00	9'000
Lehrlingsausbildung	Vom «learning by doing» zum prozessorientierten Lernen	Std/Lehrling/Jahr	80.00	800.00	40'000
<b>Rechnungswesen</b>					
IKS	Erarbeitung und Einführung des Konzepts	Einmaliger Aufwand extern und intern (CHF)	20'000.00		4'000
	Jährliche Arbeiten	Std/Jahr	80.00		4'000
Anhang zur Jahresrechnung	Jährlicher Aufwand	Std/Jahr	40.00		400
Neue Pflegefinanzierung	Pro Bewohner eine zusätzliche Rechnung	Min/Rechnung	15.00	300.00	15'000
Mehraufwand für Kassen	Dokumentationen, Begründungen	Std/Bewohner/Jahr	2.00	200.00	10'000
<b>Technik und Sicherheit</b>					
MedV	Kontrolle aller Geräte und Dokumentation	Std/Platz/Jahr	8.00	800.00	40'000
	Externe Kosten (Auslagerung an Spezialisten)	Aufwand/Jahr	7'000.00		7'000
EKAS/ASA	Überprüfen aller Bereiche mittels Checkliste, Erarbeiten Massnahmenplan	Std/Bereich/Jahr (Annahme: 6 Bereiche)	80.00	480.00	24'000
Niv-Messungen	Sicherheitsnachweis erstellen	Std/Jahr	120.00	120.00	6'000
<b>Gastronomie</b>					
LMG	Selbstkontrolle und Dokumentation	Std/Tag	1.00	365.00	18'000
	Hygieneschulung	Std/MA/Jahr (Annahme 20 MA)	4.00	80.00	4'000
	Lebensmittelentsorgung	Aufwand/Jahr	10'000.00		10'000
<b>Pflege und Betreuung</b>					
Pflegeeinstufungen	Datenaufnahme und Erfassen	Std/Bewohner/Jahr	6.00	600.00	30'000
Pflegeplanung	Datenaufnahme und Erfassen	Min/Bewohner/Tag	5.00	182'500.00	152'000
Protokolle (Sturz, Schmerz, Wund, FBM, Ernährung etc.)	Datenaufnahme und Erfassen	Bewohner/Jahr à 1 Std	4.00	400.00	20'000
Begleitung Azubi	Verlaufsberichte, Lerndokumentation, Prüfungsabnahme	Stelle/Azubi	0.10	0.50	50'000
<b>Qualitätsmanagement</b>					
Pauschal	Generell, Q-Leiter	Anzahl MA (Stellenprozent)	0.50	0.50	60'000
Internes Audit	Alle Jahre	Std/Audit	500.00	500.00	25'000
Externes Audit (ISO, EFQM, SQS etc.)	Alle drei Jahre	Externe Kosten	30'000.00	10'000.00	10'000
		Interne Kosten Std/Audit	300.00	10'000.00	10'000
Bewohnerbefragung	Alle drei Jahre	Externe Kosten	15'000.00	5'000.00	5'000
Mitarbeitende-Befragung	Alle drei Jahre	Externe Kosten	15'000.00	5'000.00	5'000

<b>Aufsichtsbesuche</b>					
Kanton/Gemeinden	Vorbereitung	Std/Jahr	70.00	3'500	
	Besuch	Std/Jahr	80.00	4'000	
Überprüfung RAI/BESA/Plaisir	Vorbereitung	Std/Jahr	40.00	2'000	
	Besuch	Std/Jahr	90.00	4'500	
<b>Statistiken</b>					
Erhebung der verlangten Statistiken	Befragung D. Domeisen, 2008	Std/Jahr	215.00	11'000	
<b>Total</b>				<b>580'700</b>	
In Prozent des Ertrags				<b>6.4%</b>	

Tabelle 4: Aufwandschätzung für zusätzliche administrative Arbeiten

Der geschätzte Aufwand für die zusätzlichen administrativen Aufwendungen ist bei rund 6 % der Gesamtkosten und liegt damit in der gleichen Grössenordnung wie die oben festgestellte bereinigte Kostenzunahme seit 2003.

#### 4. Nutzen der zusätzlichen administrativen Arbeiten

Aufgrund der Aufgabenstellung wurden bisher die zunehmenden administrativen Arbeiten lediglich unter dem Kostenaspekt betrachtet. Es ist davon auszugehen, dass diesen Mehraufwendungen auch Mehrnutzen gegenüberstehen.

##### 4.1 Nutzen für die Bewohnerinnen und Bewohner

Alters- und Pflegeheime sind in erster Linie da, um ihre Bewohnerinnen und Bewohner optimal zu betreuen und zu pflegen. Es stellt sich deshalb die Frage, ob die Bewohnerinnen und Bewohner von den zusätzlichen administrativen Arbeiten auch tatsächlich profitieren. Eine genaue quantitative Messung des Nutzens gibt es aber nicht. Eine generelle Nutzenzunahme für die Bewohnerinnen und Bewohner kann deshalb nicht nachgewiesen werden. Indirekt kann jedoch eine Nutzensteigerung angenommen werden: Die neuen Managementsysteme bewirken eine systematische Auseinandersetzung mit der Heimführung. Ein wesentlicher Verdienst dieser Systeme ist deren Ausrichtung auf die Kunden. So werden die Bewohnerinnen und Bewohner heute insbesondere individueller gepflegt und betreut als noch vor 10 Jahren. Auch wird dem Aspekt des Wohnens und der Lebens- und Alltagsgestaltung mehr Gewicht beigemessen. Beides wird auf das Wohlbefinden und die Lebensqualität einen positiven Einfluss haben. Die neuen Managementsysteme fördern zudem die Gleichbehandlung im Sinne einer gerechten Zuteilung der Ressourcen auf die Bedürfnisse der einzelnen Bewohnerinnen und Bewohner, was zu begrüssen ist. Gut eingeführte und dokumentierte Prozesse und Abläufe können im Weiteren auch dazu beitragen, dass Einzelverfehlungen (wie beispielsweise Gewaltübergriffe) oder generelle Fehlverhalten (wie beispielsweise ungenügendes Einhalten von Hygienevorschriften), die einen grossen Schaden für die betroffenen Personen als auch die ganze Institution verursachen können, vermindert werden.

## **4.2 Nutzen für die Mitarbeitenden**

Hier sind zwei Aspekte zu erwähnen. Zum einen dienen viele der zusätzlichen administrativen Aufwendungen der Führung, Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden. Eine gute Personalpolitik ist unbestrittenermassen Voraussetzung für gute Ergebnisse in den Alters- und Pflegeheimen.

Zum andern wird den intellektuellen Aspekten fast jeder Tätigkeit in der Ausbildung grösseres Gewicht beigemessen. Diese Intellektualisierung der Ausbildung hat zur Folge, dass administrative Tätigkeiten im Berufsalltag zunehmen. Das Gelernte will angewendet werden. Viele Mitarbeitende erleben diese Entwicklung als Bereicherung im Berufsalltag.

## **4.3 Nutzen für Dritte**

Viele zusätzliche administrative Aufwendungen werden für Dritte (Behörden, Aufsichtsorgane und Krankenversicherer) erbracht. Vorgaben, Auflagen und Anforderungen von Behörden und Krankenversicherern sind nicht per se abzulehnen. Als Mitfinanzierer müssen sie selbstverständlich an die Leistungserbringer Anforderungen stellen und Kontrollen durchführen, damit sie ihrer Aufgabenstellung gerecht werden können.

## **5. Finanzierung der zusätzlichen administrativen Aufwendungen**

In Kapitel 3 (Quantitative Schätzung) wurde aufgezeigt, dass die zusätzlichen administrativen Aufwendungen rund 6% der Gesamtkosten eines Alters- und Pflegeheimes ausmachen. Gleichzeitig wurde ermittelt, dass diese Mehraufwendungen auch in der Kostenrechnung ersichtlich sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Kostendeckung im betrachteten Zeitraum nicht abgenommen hat. Die zusätzlichen administrativen Aufwendungen sind mit andern Worten durch die Steuererhöhungen finanziert worden. Für den Kanton BS wurde dies direkt nachgewiesen: Die Erträge stiegen pflegeintensitäts- und teuerungsbereinigt etwa im gleichen Ausmass wie die administrativen Aufwendungen. Hier muss der Vorbehalt angebracht werden, dass neben der Zunahme der administrativen Arbeiten noch andere teuerungs- und pflegeintensitätsunabhängige Mehraufwendungen in den vergangenen 10 Jahren vorkamen (z.B. im Bereich der Liegenschaften).

## **6. Forderungen und Massnahmen**

Es wurde aufgezeigt, dass die Zunahme der administrativen Aufwendungen heiminterne, externe und generelle Ursachen hat.

Es spricht aber auch einiges dafür, dass die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner in den Alters- und Pflegeheimen in den vergangenen 10 Jahren zugenommen hat. Es kann angenommen werden, dass dies eine Folge der Einführung der neuen Managementsysteme und der Vorgaben und Kontrollen von Dritten ist.

Generell ist anzunehmen, dass eine «gute Geschäftsführung» viele zusätzliche administrative Arbeiten bedingt. Diese Praxis soll selbstredend nicht aufgegeben werden. Niemand will im Ernst zurück zur «one man/one woman»-Heimführung vergangener Zeiten.

Es wird jedoch die Aufgabe aller Beteiligten sein, die administrativen Aufwendungen auf das wirklich Notwendige zu minimieren. Die nachfolgenden Massnahmen und Forderungen sind nach Ansprechpartner gruppiert:

## **6.1 Alters- und Pflegeheime**

### **→ Managementsysteme der Unternehmung anpassen**

Man kann davon ausgehen, dass prozessorientierte Managementsysteme zu guten Ergebnissen in den Alters- und Pflegeheimen führen. Die Wahl des konkreten Systems muss jedoch sehr sorgfältig erfolgen. Was für ein sehr grosses Alters- und Pflegeheim oder für eine Heimgruppe richtig ist, wird für ein mittelgrosses oder kleines Alters- und Pflegeheim überdimensioniert sein.

### **→ Brauchbares und Wichtiges von Unnötigem trennen – Systemgläubigkeit hinterfragen**

Managementsysteme sind ursprünglich nicht für Alters- und Pflegeheime entwickelt worden und decken in der Regel alle möglichen Eventualitäten ab. Hier gilt es, das auszuwählen und anzuwenden, was zum eigenen Betrieb wirklich passt und in der Anwendung einfach und einsichtig ist.

### **→ Kritische Auseinandersetzung mit den in Audits gewonnenen Anregungen und Vorgaben**

Audits sollen nie Selbstzweck sein. Aufwand, der «nur» für die Audits gemacht wird, soll vermieden werden. Die Anregungen und Auflagen der Experten nach den Audits sind kritisch zu hinterfragen. Dabei muss der Nutzen für die Bewohnerinnen und Bewohner im Vordergrund stehen.

### **→ Zertifizierung**

Der Aufwand und der Nutzen von Zertifizierungen sind genau zu prüfen. Eine erstmalige Zertifizierung kann erfahrungsgemäss grosse positive Auswirkungen auf den ganzen Betrieb haben. Bei Nach-Zertifizierungen ist der Zusatznutzen – im Gegensatz zu industriellen Betrieben, wo regelmässige Zertifizierungen von den Kunden verlangt werden – jedoch nur noch gering.

### **→ Mehr Pragmatismus**

Generell soll Vorgaben von Systemen und Behörden mit mehr Pragmatismus begegnet werden. Es darf auch mal etwas stehen gelassen werden unter Inkaufnahme, dass eine Behörde nicht ganz zufrieden ist oder nicht alle Systemvorgaben lückenlos erfüllt werden (Mut zur Lücke).

## 6.2 Kantonale Verbände

### → Sensibilisierung von Behörden, Aufsichtsgremien und Krankenversicherern

Kantonale Verbände müssen die kantonalen Behörden, Aufsichtsbehörden und Krankenversicherer immer wieder darauf hinweisen, dass deren Anforderungen und Auflagen fast immer auch administrativen Mehraufwand verursachen. Insbesondere beim Eingehen von Rahmenverträgen ist darauf hinzuwirken, dass die administrativen Tätigkeiten minimiert werden können. In gleicher Weise ist bei der kantonalen Gesetzgebung Einfluss zu nehmen. Der Einbezug von Praktikern in die Verhandlungen ist ein Muss. Dabei ist anzustreben, dass den Alters- und Pflegeheimen in der Art der Leistungserbringung möglichst wenig vorgeschrieben wird (d.h. möglichst wenig Vorgaben und Kontrollen zu Strukturen und Prozessen). Anforderungen und Kontrollen haben sich auf die Ergebnisse der Leistungserbringung zu beschränken.

Bei Bedarf sind die einzelnen Pflegeheime bei ihren Verhandlungen mit den Kommunalbehörden in gleicher Weise zu unterstützen.

### → Mut zu regionalen und nationalen Lösungen

Die Kantonalverbände müssen ihre Strategie daraufhin überprüfen, wo eigene kantonale Lösungen unabdingbar sind und wo vermehrt regionale Lösungen (z.B. im Rahmen der neu eingeführten Regionalkonferenzen) oder gar gesamtschweizerische Lösungen angestrebt werden sollen. Die Beharrlichkeit kantonaler Einzellösungen verlangt ein Hinterfragen der eigenen Arbeit und unter Umständen auch das Aufgeben von langjährigen Aufgaben und Zuständigkeiten, was offensichtlich schwerfällt. Das nur sehr zögerliche Vorgehen im Zusammenhang mit dem nationalen Administrativvertrag mit den Krankenversicherern ist ein Beispiel hierfür.

## 6.3 CURAVIVA Schweiz

### → Beeinflussung von Gesetzgebung und Verordnungen

CURAVIVA Schweiz hat in gleicher Weise auf gesamtschweizerischer Ebene dafür zu sorgen, dass die administrativen Arbeiten in den Alters- und Pflegeheimen minimiert werden können. Hier steht die Einflussnahme auf Gesetze und Verordnungen in den Bereichen Statistik, Krankengesetzgebung und Berufsbildung im Vordergrund.

Speziell zu prüfen sind die Möglichkeiten, wie die sinnlose Trennung von KVG-pflichtigen und nichtpflichtigen Leistungen rückgängig gemacht bzw. wie die Restfinanzierung normativ festgelegt werden kann.

### → Dienstleistungen verstärken: Vermittlung von guten Lösungen

Für die meisten relevanten Probleme und Aufgabenstellungen in den Alters- und Pflegeheimen gibt es bereits gute Lösungen (Konzepte, Checklisten, Vorgehensweisen etc.). CURAVIVA ist aufgerufen, die guten Lösungen zu sammeln und den Mitgliedern zur Verfügung zu stellen. Die neu aufgeschaltete Plattform «Arbeitsinstrumente» ist ein erster Schritt. Diese sollte ausgebaut werden.

### → **Forcierung von nationalen Lösungen**

CURAVIVA Schweiz muss aktiver werden in der Erarbeitung und der Durchsetzung von gesamtschweizerischen Lösungen. Die neue Pflegefinanzierung mit gesamtschweizerischen Kassenbeiträgen ruft geradezu nach Lösungen, die für die ganze Schweiz gelten. Dies setzt aber die Bereitschaft der Kantonalverbände zu solchen gesamtschweizerischen Lösungen voraus (s. 6.2).

Ein aktuelles Projekt ist die elektronische Datenübermittlung an die Krankenversicherer (eKARUS). Hier muss eine Lösung erzielt werden, die erstens für alle Krankenversicherer gilt und die zweitens für die Alters- und Pflegeheime – nach dem Initialaufwand – eine Verringerung der entsprechenden administrativen Arbeiten zur Folge hat. Falls letzteres nicht möglich sein sollte, ist eine volle Abgeltung der Zusatzkosten zu erreichen.

\*\*\*