Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 83 (2012)

Heft: 7-8: Ignazio Cassis : was der neue Curaviva-Präsident anpacken will und muss

Artikel: Immer mehr Administration in Alters- und Pflegeheimen - warum eigentlich? : Ein Teil der ungeliebten Bürokratie ist hausgemacht

Autor: Widmer, Richard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-803794

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 21.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Immer mehr Administration in Alters- und Pflegeheimen – warum eigentlich?

Ein Teil der ungeliebten Bürokratie ist hausgemacht

Viele Heimleitende und Pflegende klagen über einen Zuwachs an administrativen Arbeiten in den vergangenen Jahren. Zu Recht? Unser Autor nimmt die in der Branche als belastend empfundene Entwicklung unter die Lupe. Und zeigt auf, wie sich eine ausufernde Bürokratie vermeiden lässt.

Von Richard Widmer

Ein wesentlicher Grund für die Zunahme der administrativen Aufgaben liegt in den neuen Führungs- und Managementsystemen, die generell bei den KMU und damit auch in der Heimszene Einzug gefunden haben: Es hat eine Entwicklung stattgefunden von der einfachen, linearen Führungsstruktur hin zum prozessorientierten Management (siehe Abbildungen rechts). Es ist offensichtlich, 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 Kadermitarbeiter war, ist heute umfassend schriftlich und elektronisch festgehalten und wird laufend aktualisiert.

Die Heime drohen sich in den neuen Managementsystemen zu verlieren.

Beispiel Hepatitisimpfung

Auch externe Stellen und Ansprechgruppen auferlegen Alters- und Pflegeheimen zusätzliche administrative Arbeiten. So halten die Leistungsaufträge von Gemeinden und Kantonen oft detaillierte Anforderungen für sämtliche Heimbereiche fest (Auflagen an die Struktur und die Prozesse in den Heimen, Dokumentationserfordernisse und vieles mehr). Auch Krankenversicherer verlangen mehr und detailliertere Angaben, insbesondere für die korrekte Erfassung des Pflegebedarfs, aber auch für Zusatzvergütungen. Im Folgenden zwei Beispiele, die die Entwicklung gut illustrieren. 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 Umsetzung eines Konzeptes für die Hepatitisschutzimpfung. Dieses Konzept muss unter anderem die aktuellen Titerwerte – also den Immunisierungsgrad – der Mitarbeiter aufweisen, für deren Dokumentation der Arbeitgeber verantwortlich ist. Der Arbeitgeber muss die Mitarbeiter über die Gefahren einer Hepatitis aufklären. Diese Aufklärung muss schriftlich dokumentiert sein. Sollte sich ein Mitarbeiter trotz der Aufklärung gegen die sinnvolle Schutzimpfung entscheiden, so muss er über die Haftbarkeit im Fall 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.

Beispiel Nummer zwei: Der Pflegebedarf kann über die Aktivitäten des täglichen Lebens (ADL) definiert werden. Bei 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 der Plan 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 sich über den Pflegeverlaufsbericht die Notwendigkeit der definierten Pflege nachweisen lässt. Es werden also wöchentlich in einem Formular Tätigkeiten beschrieben, die in

einem anderen Formular bereits beschrieben worden sind. Damit dies einigermassen einheitlich geschieht, entwickeln Fachpersonen Listen mit Textbausteinen, die zur Hilfestellung in den Stationszimmern zur Verfügung stehen. Die Folge: Krankenkassenkontrolleure bemängeln eine zu wenig ausgeprägte Individualität der Pflegeverlaufsberichte. Als Nächstes wird man wohl individualisierte Textbausteine entwickeln …

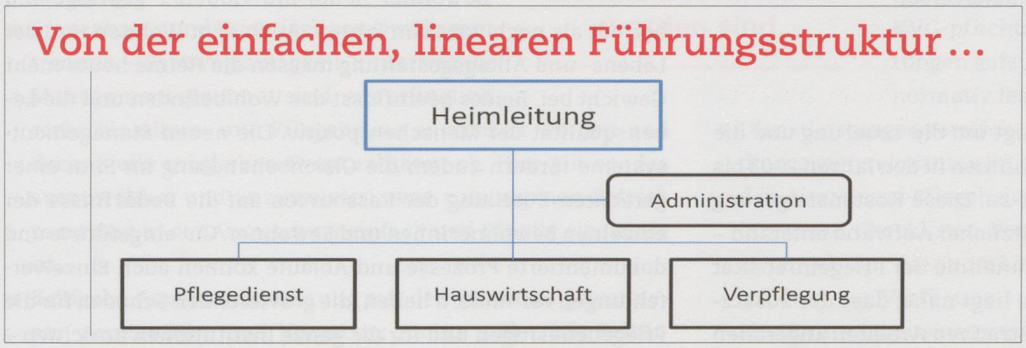
Künstliche und weit hergeholte Qualitätskriterien

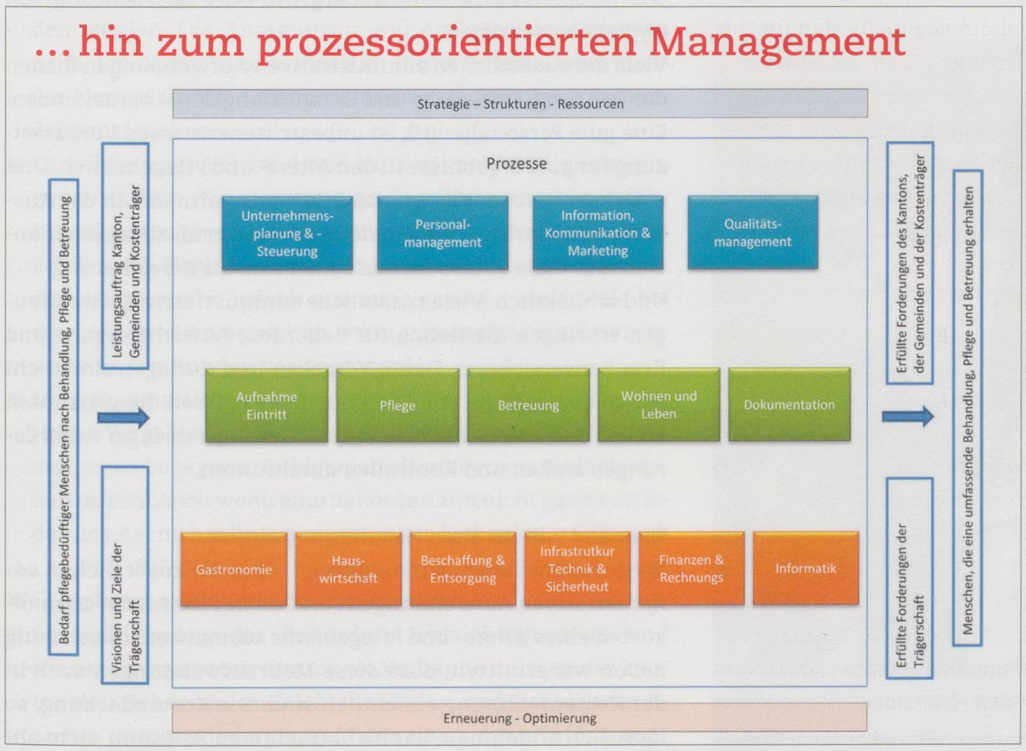
Es lassen sich viele weitere Ursachen für die Zunahme von administrativem Aufwand nennen. Sie sind sowohl heimintern wie auch -extern zu orten:

- Sicherheitsdenken (ja nichts falsch machen): Die Behörden und auch die Alters- und Pflegeheime selber wollen sich vermehrt absichern. Das führt zu grösserem Aufwand.
- Beschäftigung mit Systemen: Die Managementsysteme, die in Alters- und Pflegeheimen zur Anwendung kommen, wurden ursprünglich in der Industrie für Grossbetriebe entwickelt. Trotz mancher Anpassungen besteht die Gefahr, dass Pflegeheime von solchen Systemen übersteuert werden. Dies gilt ganz besonders für kleinere und mittlere Einzelbetriebe. Oft verlieren sich die Betriebe im System, oder die Systeme werden zum Selbstzweck. Nicht zu unterschätzen ist auch eine andere Gefahr: dass der einseitige Einsatz von Managementsystemen zu einer schleichenden Entmündigung der Mitarbeitenden führt.
- Arbeit vor und nach jedem Audit: Die Versuchung besteht, Dokumentationen und Mitarbeiterinstruktionen allein wegen der Aussicht auf ein gutes Audit-Ergebnis zu veranlassen. Das heisst: Ohne Audit würde man diese Arbeiten nicht leisten. Nach jedem Audit liegen Anregungen und Auflagen der Auditoren vor, die zu erfüllen sind. Nicht alle Anregungen der Experten sind aber im konkreten Fall sinnvoll.
- Ständige Verbesserungen – Sinn und Unsinn des Qualitätswettbewerbs: Der von vielen geforderte Qualitätswettbewerb im Gesundheitswesen stösst zunehmend auf Kritik. Die Kritik besagt: Qualität im Gesundheitswesen lässt sich quantitativ gar nicht messen. Qualitätsmanagementsysteme verlangen aber gerade messbare Kriterien, die aus Zielen und Prozessen abgeleitet werden. Die Ableitung ist in vielen Fällen jedoch schwierig. Die Qualitätskriterien – vor allem im Bereich der Ergebnisse – sind künstlich und erscheinen weit hergeholt. Trotzdem müssen sie dann erhoben, evaluiert und diskutiert werden. Daraus sind Massnahmen abzuleiten und durchzuführen, um eben die Qualitätskriterien, beziehungsweise deren Parameter, in die gewünschte Richtung zu bringen («continual improvement»).

Kritisch gilt es auch festzustellen, dass viele der hier aufgeführten Gründe willkommene Verkaufsargumente für Qualitätsmanagementanbieter sind. Es gibt Tendenzen einer Eigendynamik, die an der Hauptaufgabe – der Pflege und Betreuung von Betagten – vorbeizielt.

- Dokumentation zur Rechtfertigung: Die Alters- und Pflegeheime stehen zunehmend unter dem Rechtfertigungsdruck von Kassen und Angehörigen. Um Reklamationen und Anfragen professionell erledigen zu können, ist eine gute Dokumentation sehr hilfreich.
- Mehr Personalwechsel und mehr Berufe: Es gibt in den Heimen mehr Personalwechsel (Ein- und Austritte, aber auch interne Versetzungen) als noch vor zehn Jahren, und es gibt viele neue Berufsausbildungen. Dies erfordert eine Systematisierung der Prozesse, von Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit.
- Paradigmenwechsel in der Pflegeausbildung: Die Aus- >>





zubildenden sind neu in den Institutionen angestellt; die Verantwortung für die Ausbildung liegt bei den Heimen. Dies führt zu beträchtlichem, auch administrativem Mehraufwand für die Alters- und Pflegeheime.

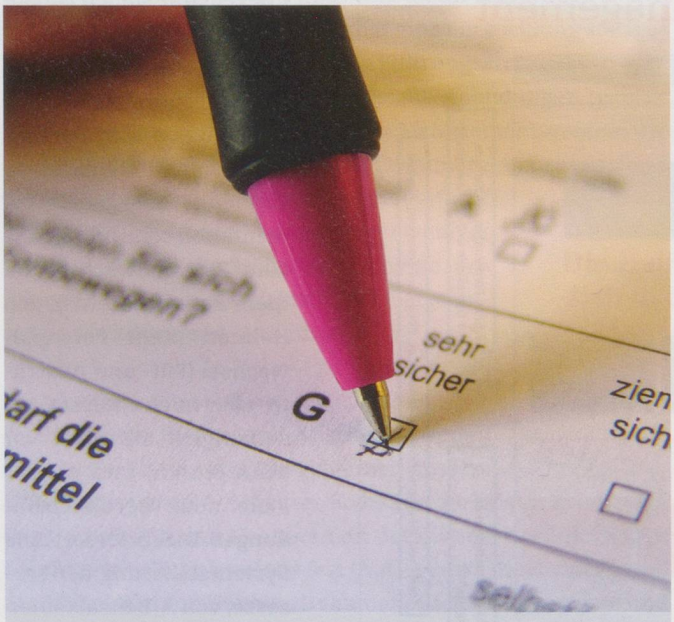
- «Intellektualisierung» der Ausbildung: In nahezu allen Ausbildungen hat die Theorie heute einen grösseren Stellenwert als noch vor 10 oder gar 20 Jahren. Dafür gibt es viele gute Gründe. Die Ausbildungsinhalte schlagen später auf den Berufsalltag durch. Auch dies führt wohl zur Zunahme der administrativen Aufgaben.
- Unterscheidung KVG-pflichtige und -nichtpflichtige Leistungen: Diese Trennung ist aus betrieblicher Sicht unsinnig. Sie nimmt die Pflege- und Betreuungsarbeit künstlich auseinander. Keine Pflegekraft ist sich bewusst, wann sie KVG-finanziert arbeitet und wann sie das allein auf Rechnung der Bewohnerin oder des Bewohners tut. Die Pflegenden sollten und müssen sich dessen auch nicht bewusst sein! Die von den Behörden vorgegebene Unterscheidung verursacht aber beträchtlichen administrativen Aufwand (Erfassungsaufwand, Kostenrechnung).
- Übertriebener Föderalismus: Zusätzliche administrative Aufwendungen erwachsen den Pflegeheimen auch aus der ausgeprägten Föderalisierung der Gesundheitsversorgung – dem «Kantönligeist».

Profitieren die Heimbewohner von der zusätzlichen Administration? Indirekt schon auch.

Teure Administration

Die Kosten pro Pflegetag (bereinigt um die Teuerung und die Zunahme der Pflegeintensität) nahmen in den Jahren 2003 bis 2010 um sechs bis neun Prozent zu. Diese Kostensteigerung ist ein Hinweis darauf, dass zusätzlicher Aufwand entstand – und zwar unabhängig von der Zunahme der Pflegeintensität und der Teuerung. Die Annahme liegt nahe, dass der zusätzliche Aufwand vorab bei administrativen Arbeiten angefallen ist. Ein Blick auf ein Musterheim bestätigt diese Annahme. In diesem Musterheim haben wir die Zunahme der administrativen Arbeiten nach einzelnen Bereichen geschätzt. Ergebnis: Die Zusatzkosten der administrativen Arbeiten liegen bei rund sechs Prozent der Gesamtkosten. Sie entsprechen damit der Grössenordnung der oben erwähnten, bereinigten Kostenzunahme seit 2003.

Jährlich rund 500 Millionen Franken wenden demnach die Alters- und Pflegeheime in der Schweiz für zusätzliche administrative Aufgaben auf! Dies entspricht etwa 6500 Vollzeitstellen.



Ob, wie hier, auf Papier oder elektronisch: Formulare, Dokumentationen und Berichte prägen den Heimalltag.

Archivfoto: Robert Hansen

Und doch: Es gibt auch den Nutzen

Die Bewohnerinnen und Bewohner optimal zu betreuen und zu pflegen – dazu sind die Alters- und Pflegeheime da. Profitieren also die Bewohnenden von den zusätzlichen administrativen Arbeiten? Eine genaue quantitative Messung existiert nicht. Indirekt können wir jedoch von einer Nutzensteigerung ausgehen. Die neuen Managementsysteme bewirken eine systematische Auseinandersetzung mit der Heimführung. Ein wesentlicher Verdienst dieser Systeme ist die Ausrichtung auf die Kunden. So werden die Bewohnerinnen und Bewohner heute individueller gepflegt und betreut als noch vor zehn Jahren. Auch dem Wohnen und der Lebens- und Alltagsgestaltung messen die Heime heute mehr Gewicht bei. Beides beeinflusst das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Menschen positiv. Die neuen Managementsysteme fördern zudem die Gleichbehandlung im Sinn einer gerechten Zuteilung der Ressourcen auf die Bedürfnisse der einzelnen Bewohnerinnen und Bewohner. Gut eingeführte und dokumentierte Prozesse und Abläufe können auch Einzelverfehlungen verhindern helfen, die gravierenden Schaden für die Pflegebedürftigen und für die ganze Institutionen anrichten – wie beispielsweise Gewaltübergriffe oder Missachtung von Hygienevorschriften.

Viele der zusätzlichen administrativen Aufwendungen dienen der Führung, Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden. Eine gute Personalpolitik ist unbestrittenermassen Voraussetzung für gute Ergebnisse in den Alters- und Pflegeheimen. Und das theoretische Wissen, das Pflegende vermehrt in der Ausbildung erwerben, wollen sie dann im Berufsalltag auch anwenden. Viele Mitarbeitende sehen dies als Bereicherung.

Und schliesslich: Viele zusätzliche administrative Aufwendungen erbringen die Heime für Behörden, Aufsichtsorgane und Krankenversicherer. Deren Vorgaben und Auflagen sind nicht per se abzulehnen. Als Mitfinanzierer müssen die genannten Stellen selbstverständlich an die Leistungserbringer Anforderungen stellen und Kontrollen durchführen.

Niemand will zur alten Heimführung zurück

Weiter vorne haben wir aufgezeigt, dass die zusätzlichen administrativen Aufwendungen rund sechs Prozent der Gesamtkosten eines Alters- und Pflegeheims ausmachen. Gleichzeitig haben wir ermittelt, dass diese Mehraufwendungen auch in der Kostenrechnung ersichtlich sind. Die Kostendeckung, so lässt sich annehmen, hat im betrachteten Zeitraum nicht ab-

genommen. Die zusätzlichen administrativen Aufwendungen dürften deshalb mehr oder weniger durch die Taxerhöhungen finanziert worden sein. Hier ist der Vorbehalt angebracht, dass es in den letzten zehn Jahren neben der Zunahme der administrativen Arbeiten noch zu anderen Teuerungs- und Pflegeintensitäts-unabhängigen Mehraufwendungen kam, etwa im Bereich der Liegenschaften. Zudem gibt es grosse kantonale Unterschiede bei der Finanzierung.

Generell ist anzunehmen, dass eine gute Geschäftsführung viele zusätzliche administrative Arbeiten bedingt. Niemand will diese Praxis aufgeben. Niemand will im Ernst zurück zur Heimführung vergangener Zeiten, als alles am Heimleiter, an der Heimleiterin hing. Es ist jedoch Aufgabe aller Beteiligten, die administrativen Aufwendungen auf das Notwendige zu minimieren. Im Folgenden ein paar Massnahmen und Forderungen.

Was Alters- und Pflegeheime selber beeinflussen können

- Managementsysteme der Unternehmung anpassen: Die Wahl des Systems muss 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 alle möglichen Eventualitäten ab. Hier gilt es, das auszuwählen und anzuwenden, was zum eigenen Betrieb passt und in der Anwendung einfach und für alle einsichtig ist.
- Kritische Auseinandersetzung mit den in Audits gewonnenen Anregungen und Vorgaben: Audits sollen nie Selbstzweck sein. Aufwand, der nur den Audits dient, 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: Aufwand und Nutzen von Zertifizierungen genau prüfen. Eine erstmalige Zertifizierung hat erfahrungsgemäss grosse positive Auswirkungen auf den ganzen Betrieb. Bei Nach-Zertifizierungen ist der Zusatznutzen in der Heimbranche jedoch nur noch gering – anders als bei den industriellen Betrieben, wo regelmässige Zertifizierungen von den Kunden verlangt werden.
- Mehr Pragmatismus und Mut zur Lücke: Generell sollten die Heime Vorgaben von Systemen und Behörden mit mehr Pragmatismus begegnen. Ruhig auch einmal etwas einfach stehen lassen! Auch wenn eine Behörde dann nicht ganz zufrieden ist oder nicht alle Systemvorgaben lückenlos erfüllt sind.

Was die kantonalen Verbände tun können

- Sensibilisierung der Behörden, Aufsichtsgremien und Krankenversicherer: Kantonale Verbände müssen die kantonalen Behörden, Aufsichtsbehörden und Krankenversicherer immer wieder darauf hinweisen, dass Anforderungen und Auflagen fast immer auch administrativen Mehraufwand verursachen. Der Einbezug von Praktikern in die Verhandlungen ist ein Muss. Ziel sollte sein, dass den Alters- und Pflegeheimen in der Art der Leistungserbringung möglichst wenig vorgeschrieben wird. Das heisst: möglichst wenig Vorgaben und Kontrollen zu Strukturen und Prozessen. Und Anforderungen und Kontrollen sollten sich auf die Ergebnisse beschränken.
- Mut zu regionalen und nationalen Lösungen: Es ist ratsam, dass die Kantonalverbände prüfen, wo kantonale Lösungen unabdingbar sind und wo vermehrt regionale Lösungen – zum Beispiel im Rahmen der neu eingeführten Regionalkonferenzen – oder gesamtschweizerische Lösungen anzustreben wären.

Wöchentlich werden Tätigkeiten beschrieben, die bereits beschrieben worden sind.

Auch Curaviva Schweiz ist gefragt

- Gesetzgebung und Verordnungen beeinflussen: Der Dachverband Curaviva Schweiz hat auf gesamtschweizerischer Ebene dafür zu sorgen, dass die administrativen Arbeiten in den Alters- und Pflegeheimen minimiert werden können. Im Vordergrund steht die Einflussnahme auf Gesetze und Verordnungen in den Bereichen Statistik, Krankengesetzgebung und Berufsbildung. Speziell gefragt sind Möglichkeiten, die sinnlose Trennung von KVG-pflichtigen und -nichtpflichtigen Leistungen aufzuheben oder die Restfinanzierung normativ festzulegen.
- Dienstleistungen verstärken – gute Lösungen vermitteln: Für die meisten relevanten Probleme und Aufgabenstellungen in den Alters- und Pflegeheimen gibt es bereits gute Lösungen (Konzepte, Checklisten, Vorgehensweisen). Curaviva Schweiz ist aufgerufen, die guten Lösungen zu sammeln und den Mitgliedern zur Verfügung zu stellen. Die neu aufgeschaltete Plattform «Arbeitsinstrumente für Heime und Institutionen» ist ein erster Schritt. Diese Plattform sollte ausgebaut werden.
- Nationale Lösungen forcieren: Curaviva Schweiz muss aktiver werden in der Erarbeitung und Durchsetzung von gesamtschweizerischen Lösungen. Die neue Pflegefinanzierung mit gesamtschweizerischen Kassenbeiträgen ruft geradezu nach Lösungen, die für die ganze Schweiz gelten. Dies setzt aber auch die Bereitschaft der Kantonalverbände voraus, für solche gesamtschweizerischen Lösungen offen zu sein. ●

Der Autor: Richard Widmer ist Berater für Unternehmen, Verbände und Behörden im Gesundheitswesen sowie Präsident des Verbands der Basler Alters- und Pflegeheime. Der vorliegende Text basiert auf einer Studie, die Widmer im Auftrag des Fachbereichs Menschen im Alter von Curaviva Schweiz verfasst hat. Die ganze Studie ist im Internet zu finden: www.curaviva.ch › Fachinformationen › Studien.