

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 87 (2016)  
**Heft:** 2: Gute Pflege : für die Menschen, nicht für die Institutionen

**Artikel:** Werner Müller, Unternehmensentwickler bei Senevita, über hochstehende Pflege : "Das Personal ist die grosse Herausforderung der Zukunft"  
**Autor:** Leuenberger, Beat / Müller, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804145>

### **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:** 14.07.2025

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

Werner Müller, Unternehmensentwickler bei Senevita, über hochstehende Pflege

## «Das Personal ist die grosse Herausforderung der Zukunft»

In 25 Jahren werden doppelt so viele über 80-Jährige mit uns leben wie heute. Diese Zunahme erfordert für eine hochstehende Pflege dreierlei: Angepasste Infrastrukturen, neue Betreuungskonzepte und entsprechend ausgebildetes Personal, sagt Werner Müller\*.

Interview: Beat Leuenberger

**Herr Müller, mit welchem Bevölkerungswachstum rechnen Sie, wenn Sie die Zukunft für Ihr Unternehmen planen?**

**Werner Müller:** Es gibt verschiedene Szenarien der demografischen Entwicklung. Was wir sicher wissen, ist, dass der Anteil der über 65-Jährigen in den nächsten 25, 30 Jahren am meisten zunehmen wird.

**Von welchen konkreten Zahlen gehen Sie aus?**

Heute zählt die Schweiz etwas über 8 Millionen Einwohner. In 25 Jahren rechnet das Bundesamt für Statistik mit etwa 9,6 Millionen. Der Anteil der über 65-Jährigen wird sich auf ungefähr 2,4 Millionen Einwohnerinnen und Einwohner erhöhen. Und der Anteil der Menschen über 80 wird sich in dieser Zeit mehr als verdoppeln, von heute etwa 430000 auf über 880000.



\* Werner Müller, Dipl. Architekt, FH, Leiter Unternehmensentwicklung bei Senevita AG.

**Welchen Bedarf an Pflegeplätzen leiten Sie davon ab?**

Heute bräuchten wir in der Schweiz 100000 Pflegeplätze. 94000 sind vorhanden. Der Bedarf an zusätzlichen Pflegeplätzen ist also bereits gegeben. Und er wird sich in den nächsten 25 Jahren verdoppeln.

**70 Prozent der Alters- und Pflegeheime sind vor 1980 entstanden, das heisst ungefähr 60000 der 94000 Pflegeplätze. Wie viele davon genügen den veränderten Anforderungen inzwischen nicht mehr?**

Ein Drittel bis gegen die Hälfte müssten erneuert werden – also 20000 bis 30000. Das ist eine Annahme, die etwas höher oder etwas tiefer sein kann. Dazu kommen diejenigen, die es neu braucht in den nächsten 25 Jahren. 60000 bis 80000

Pflegeplätze müssen saniert oder neu gebaut werden. Bei einer Investitionssumme von 300000 Franken pro Pflegeplatz ergibt das 25 Milliarden Franken in den nächsten 25 Jahren oder 1 Milliarde pro Jahr.

**«Neubauten und die Sanierung von bestehenden Heimen werden 25 Milliarden Franken kosten.»**

**Was hat sich verändert seit der Zeit, als die Mehrzahl der Heime entstanden? Warum genügen sie den heutigen Anforderungen nicht mehr?**

Zur Erinnerung: Um die 1990er-Jahre hat ein Wandel stattgefunden von einem krankheitsorientierten zu einem ressourcenorientierten Pflegeverhalten. Der Wandel vom Defizit- zum Kompetenzpflegemodell hat viel zur verbesserten Lebenssituation der älteren Menschen beigetragen: Die Stärken, nicht die Schwächen der Bewohnerinnen und Bewohner sollen im Zen-

trum stehen – ohne deren Defizite auszublenden. Diese Sichtweise erfordert eine andere Infrastruktur und eine andere Personalausbildung.

### **Inwiefern erfüllen ältere Immobilien die Anforderungen an die Infrastruktur nicht mehr?**

In Institutionen, die nur aus Pflegeabteilungen bestehen, ist ein gemeinsames übersichtliches Wohnen wie in einer Familie nicht möglich. In Pflegewohngruppen dagegen gibt es Räume, in denen die Bewohnerinnen und Bewohner zusammen kochen, wohnen, essen und sich unterhalten. Diese Raumanforderungen in bestehenden Häusern umzusetzen, ist schwierig: Die Infrastruktur ist so auszulegen, dass die Aktivitäten des täglichen Lebens in die Institutionen integriert werden können, dass Raum vorhanden ist, der die Bedürfnisse von älteren Menschen und von Menschen mit Demenz berücksichtigt. Ausserdem müssen die Raumprogramme zukunftsgerichtet sein für neue Pflege- und Betreuungskonzepte.

### **Was steckt hinter dem Begriff «Pflegewohngruppe» konkret?**

Eine Pflegewohngruppe setzt sich grundsätzlich aus drei Elementen zusammen. Das erste ist ein Bereich des Ortes der Mitte. Er besteht aus einem gemeinsamen Wohn-Essraum mit Teeküche, soll gemütlich, übersichtlich und so eingerichtet sein, dass ihn ältere Leute gut beleben können. Der zweite Bereich, der Ort der Verbindung – ich nenne ihn Flur, um nicht von einem Gang sprechen zu müssen –, ist abwechslungsreich, bietet Sitzplätze und die Möglichkeit, sich zu unterhalten und zu verweilen. Der dritte Ort ist der persönliche Bereich, der Ort des Rückzugs, das Pflegezimmer mit Dusche, WC, Lavabo und Balkon.

### **Können diese Anforderungen in bestehenden Strukturen umgesetzt werden, oder müssen die Heime neu gebaut werden?**

Möglich ist eine Anpassung in bestehenden Strukturen schon. Doch häufig kommt man im Zug solcher Anpassungen nicht darum herum, auf einen Teil der Pflegeplätze zu verzichten, weil Pflegewohngruppen mehr Raum beanspruchen. Aber wie erwähnt: Man sollte nicht nur an die Bewohnerinnen und Bewohner denken. Wichtig ist ebenso, dass das Personal die richtigen Räume am richtigen Ort in der richtigen Abfolge vorfindet.

### **Weshalb?**

Wofür sollte das Personal am meisten Zeit verwenden in einem Kompetenzpflegemodell? Dafür, dass es den Bewohnerinnen und Bewohnern möglichst gut geht. Etwa 60 bis 65 Prozent der Arbeitszeit des Personals kommen ihnen heute direkt zugute in Form von Pflege, Betreuung und Behandlung. Messungen haben ergeben, dass in vielen Häusern bis gegen 20 Prozent der Arbeitszeit darauf verwendet werden, nur um von einem Ort zum anderen zu gelangen. Das ist zu viel und hat mit der Infrastruktur zu tun, mit der Anordnung der Gebäudeteile. Mehr

## **22 Betriebe, 1500 Bewohner**

Senevita mit Sitz in Muri bei Bern betreut über 1500 Bewohnerinnen und Bewohner und beschäftigt rund 1300 Mitarbeitende. Das Unternehmen führt, projiziert und berät Alterswohneinrichtungen in der ganzen Schweiz. Die Betriebsführung von Residenzen und Alterszentren erfolgt im Management, in Miete oder mit öffentlichem Leistungsauftrag. Zurzeit führt Senevita schweizweit 22 Betriebe. Weitere sind im Bau und in Planung.

als 10 Prozent der Arbeitszeit sollten die Pflegenden idealerweise nicht unterwegs sein.

### **Die Modernisierung der Infrastruktur bietet also nicht nur für die Bewohnenden Vorteile, sondern auch für das Personal?**

Natürlich. Funktions- und betriebsorientierte Infrastrukturen, genügend Platz für Betreuungs- und Pflegeaufgaben tragen zu einem attraktiven Arbeitsplatz bei und ergeben einen Marktvorteil für den Betrieb auf dem Arbeitsmarkt bei knapper werdendem Pflegepersonal.

### **Eine der grossen Herausforderungen der Zukunft: Genügend qualifiziertes Personal zu bekommen.**

Ja, doch ich sage immer: Wenn heute ein junger Mensch in einen pflegerischen Beruf einsteigt, hat er sein Leben lang keine Jobsorgen. Es gibt wahrscheinlich wenige Branchen, die das von sich behaupten können. Wer im Gesundheitswesen unterwegs ist, hat eine gute Zukunftsperspektive. Aber: Wir als private Betreiber oder die Gemeinden als öffentlich-rechtliche Betreiber müssen das richtige Personal finden. Ja, das Personal ist die grosse Herausforderung der Zukunft.

### **Wie wollen Sie sie meistern?**

Es geht darum, darauf zu achten, was dem Personal dient und was den Bewohnerinnen und Bewohnern. Das Kompetenzpflegemodell steht in Zusammenhang mit dem Stellenschlüssel. Die Richtstellenpläne haben sich nicht nur nach der Anzahl der Bewohnenden

zu richten, sondern auch nach dem Pflegemodell – einem Pflegemodell, das zum Ziel hat, zu stärken und zu fördern, was noch vorhanden ist, damit die Lebensqualität möglichst erhalten bleiben kann – ohne die Defizite auszublenden.

### **Sprechen Sie damit vor allem die körperliche Fitness im Alter an?**

Ja, aber ich meine damit nicht, dass sich die alten Leute im Krafraum Muskeln antrainieren sollen. Es geht um Sturzprophylaxe, um Beckenbodentraining gegen Inkontinenz und darum, dass sich die Bewohnerinnen und Bewohner die Haare selber waschen, Brot schneiden und sicherer gehen können. Wichtig ist, dass man Angebote macht, die ihre Lebensqualität erhalten.

---

**«Im Zug von Anpassungen muss man häufig auf einen Teil der Pflegeplätze verzichten.»**

---

---

**«Mehr als 10 Prozent der Arbeitszeit sollten Pflegenden idealerweise nicht unterwegs sein.»**

---

>>



Die drei Elemente einer Pflegewohngruppe (von links): Ort der Mitte – der Gemeinschaftsraum mit Teeküche in wohnlicher Atmosphäre; der mit Dusche, WC, Lavabo und Balkon.

Flur mit Verweilzonen, Endlosrundweg und Sitzplätzen innen und aussen; Ort des Rückzugs – das Pflegezimmer, gut möblierbar,

Fotos: Senevita

#### An welche Angebote denken Sie?

In unseren Häusern haben wir zum Beispiel ein Duftkonzept eingeführt, um unangenehme Gerüche zu vermeiden. Dazu nötig ist eine genau festgelegte Abfallentsorgungskette. Damit sie funktioniert, muss eine entsprechende Infrastruktur vorhanden sein und das Personal muss geschult sein. Mit der Geruchsneutralisierung in allen Bereichen der Institution entsteht ein angenehmes Raumambiente für Bewohnende, Mitarbeitende und Besucher. Ein anderes Beispiel: Als Kinder wurden wir dazu angehalten, nach draussen zu gehen, weil Sauerstoff gut ist fürs Hirn. Das ändert sich im Alter nicht. Wenn wir also versuchen, Zeit zu gewinnen fürs Personal, damit es den Bewohnerinnen und Bewohnern ermöglichen kann,

einmal Tag an die frische Luft zu gehen, leisten wir einen Beitrag für die Lebensqualität. Auch schulen wir das Pflege- und das Gastpersonal so, dass es in Sachen Ernährung und Menüplanung auf die individuellen Bedürfnisse der älteren Leute eingehen kann.

#### Demografen prognostizieren eine Verdoppelung der Anzahl Menschen mit Demenz in den kommenden 20 Jahren auf über 200 000. Wie bereiten Sie sich in Ihrem Unternehmen darauf vor?

Vergesslichkeit ist kein Grund, das Leben nicht mehr zu geniessen. Demenz heisst nicht immer nur Krankheit. Menschen mit Demenz haben die gleichen Emotionen wie alle anderen, wol-

len zur Gemeinschaft gehören, Nähe spüren, Erlebnisse haben, mitmachen, zufrieden sein. Dies muss das Personal in den Betrieben realisieren und sich entsprechend aus- und weiterbilden. In ein Demenzkonzept müssen alle Mitarbeitenden involviert sein – neben den Pflegenden und Betreuenden auch das Servicepersonal, der Koch, der Gärtner, die Angestellten in der Administration und das Reinigungspersonal. Demenzbetreuung heisst aber auch, die Infrastruktur – die räumliche Abfolge – in den Einrichtungen so anzupassen oder zu planen, dass sie auf die Leistungsfähigkeit der Bewohner Rücksicht nimmt und auf ihr Bedürfnis, sich zu bewegen, dass sie das Sicherheitsgefühl und das Gefühl der Unabhängigkeit bewahrt und ihre Sinne anspricht.

#### Die meisten Bewohnerinnen und Bewohner in Institutionen der Langzeitpflege beanspruchen medizinische Leistungen und Versorgung. Welche Entwicklungen zeichnen sich in diesem Bereich ab?

Nehmen wir als Beispiel die Vorbeugung des Wundliegens, eine wichtige Aufgabe in Pflegeheimen: Zu diesem Zweck wurden Menschen mit Dekubitusrisiko bis vor kurzem in der Nacht nach einem festen Schema umgelagert. Heute gibt es technische Einrichtungen, die das Schlafverhalten registrieren und ins Stationszimmer übertragen. Umlagerungen müssen nur noch vorgenommen werden, wenn sich jemand zu lange nicht bewegt. Dies entlastet die Pflegenden und erlaubt den Bewohnerinnen und Bewohnern einen Schlaf ohne unnötige Unterbrechungen. Mit unserem ganzen Bestreben verfolgen wir das Ziel, Schmerzen zu vermeiden. Das ist eine grosse Herausforderung, denn es gibt viele Bewohnerinnen und Bewohner, die ihre Schmerzen nicht mehr mitteilen wollen.

#### Aus welchen Gründen?

Kleine Kinder sagen ja sofort, wenn ihnen etwas wehtut. Doch viele ältere Menschen haben es im Verlauf des Lebens aufgegeben, über ihre Schmerzen zu sprechen. Sie wollen nicht als «Jammeri» gelten. Das ist falsch. Denn Menschen, die unter Schmerzen leiden, befinden sich in einem Teufelskreis par excellence: Sie schonen sich, bewegen sich immer weniger, die Muskeln bilden sich zurück, es kommt zu Fehlbelastungen und zu neuen Schmerzen.

#### Welche Strategie verfolgen Sie in Ihren Häusern, um die Leute aus diesem Teufelskreis herauszuführen?

Wir schulen das Pflegepersonal darin, die Bewohnenden dazu zu bewegen, über ihre Schmerzen zu sprechen. Zusammen mit der Universität Basel haben wir ein Projekt gestartet, das den Umgang mit Schmerzen thematisiert, die Mitarbeitenden sensibilisiert und das

Verständnis dafür schärft. So wenig Schmerzen wie möglich, heisst das Ziel.

#### Wie finden Sie genügend Personal, das die hohen Anforderungen erfüllt, die Sie stellen?

Wir können nicht mehr tun, als immer wieder zu kommunizieren, was wir machen, welche Möglichkeiten wir zu bieten haben und mit welchen Konzepten wir arbeiten. So versuchen wir, die Leute zu überzeugen, in Pflegeberufe einzustiegen.

#### Gibt es junge Leute, die sich dafür interessieren?

Ja. Wenn ich durch die Betriebe gehe und sehe, wie viele junge Leute in der Pflege, Betreuung, Hotellerie und Administration arbeiten, freut mich das sehr. ●

**«Wenn ich die vielen jungen Leute sehe in der Pflege, Hotellerie und Administration, freut mich das sehr.»**

Anzeige

WIR LASSEN SIE NICHT SITZEN

careanesth

jobs im schweizer gesundheitswesen

Stellen in der Langzeitpflege

Festanstellungen, Temporär- und Springer-Einsätze

Interessiert? Besuchen Sie uns auf [www.careanesth.com](http://www.careanesth.com)

Careanesth AG, Nelkenstrasse 15, CH-8006 Zürich, Tel. +41 44 879 79 79  
[www.careanesth.com](http://www.careanesth.com)