

Dr. Josef Hilbert

Institut Arbeit und Technik

Wissenschaftszentrum NRW

Gelsenkirchen

11/01

Altenheime und Lebensqualität

(Vortrag bei der Verleihung des Niedersächsischen Preises für Innovation und Qualitätsmanagement in der stationären Altenpflege am 1.11.01 in Hannover)

Preisverleihungen sind Mutmach-Veranstaltungen; für den Bereich der Altenheime ist Mutmachen auch bitter nötig, denn dort herrscht z.Zt. eher Ungewissheit. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Die öffentlichen Mittel sind knapp und viele klagen, sie reichten für eine ordentliche Versorgung Anbietern nicht mehr aus.
- Gleichzeitig artikuliert der Gesetzgeber die Qualitäts- und Effizienzanforderungen deutlicher (PQSG).
- In der öffentlichen Meinung ist das Altenheim kein Ort der Lebensqualität und des Wohlfühlens, sondern die letzte Zuflucht, die Notlösung, ein Platz der dritten Wahl.
- Und Teile der wissenschaftlichen Fachöffentlichkeit halten die Altenheime nicht dazu in der Lage, den Herausforderungen an Qualität und Innovation gerecht zu werden und denken bereits heute über den Einstieg in den Ausstieg aus den stationären Alteneinrichtungen nach.

Warum vor diesem Hintergrund ausgerechnet ich als Mutmacher ausgesucht wurde - ich weiß es nicht. Vielleicht liegt der Grund darin, dass meine Stärke vor allem darin liegt, auf die wirtschafts- und arbeitsmarktpolitisch günstigen Perspektiven hinzuweisen, die mit dem Altern der Gesellschaft zu tun haben. Damit will ich dann auch beginnen, daran anschließend aber auch auf einige spezifische Zukunftsperspektiven von Alten- und Pflegeheimen eingehen. Insgesamt werde ich ihnen vier Thesen vorstellen, die ich jeweils zunächst plakativ umreißer, um sie dann in groben Umrissen zu erläutern.

1. Das Gesundheitswesen war in den letzten 20 Jahren beschäftigungsmäßig die Boombranche Nr. 1 und wird es – trotz aller Unkenrufe – auch in den nächsten 20 Jahren bleiben.

Wenn heute über die Zukunft des Standortes Deutschland diskutiert wird, ist von Bio- und Gentechnologie, von Neuen Medien, von Sicherheitstechnik und von Medizin- und Gerontotechnik die Rede. All diese Suchfelder für Wachstum und Beschäftigung sind zwar interessant, der Blick zurück, die Analyse des zurückliegenden Wirtschafts- und Strukturwandels drängt jedoch dazu, sich nicht nur auf diese Technikfelder zu konzentrieren. Denn in den letzten 20 Jahren kamen die wichtigsten Impulse für den Strukturwandel der Wirtschaft, für den Aufbau der Beschäftigung nicht aus diesen Technikbereichen, sondern aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Allerdings wurde und wird dies nach wie vor weder von den Wirtschafts- noch von den Sozialpolitikern hinreichend gewürdigt.

Ganz grob gesagt ist es so, dass neue Arbeitsplätze in den letzten 20 Jahren nur im Dienstleistungssektor entstanden. Und 50% dieser neuen Arbeitsplätze gingen auf die Kappe der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Für das Bundesland NRW - Daten für Niedersachsen stehen mir leider nicht zur Verfügung - war dies etwa ein Plus von rd. 175.000 Arbeitsplätzen zwischen 1985 und 2000. Keine andere Wirtschaftsbranche konnte derart positive Zahlen schreiben. Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist offenbar der hidden champion, die geheime Heldin der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung der letzten 20 Jahre gewesen und die erfolgreichsten Arbeitsmarktpolitiker waren offensichtlich Gesundheit- und Pflegepolitiker.

Und wenn wir an die Zukunft denken, gibt es gute Gründe, dass dieser Prozess so weitergehen wird, dass die Gesundheits- und Sozialwirtschaft auf Wachstumskurs bleiben wird. Die wichtigste Triebkraft wird das Altern der Gesellschaft, die wachsende Zahl älterer und hochbetagter Menschen sein, darüber hinaus spielt der medizinische, pflegerische und gesundheitswissenschaftliche Fortschritt eine große Rolle, weil er Angebote erlaubt, die bislang nicht möglich waren. Und last but not least wird auch der laufende Wertewandel in Richtung Wachstum wirken. Denn mehr und mehr Menschen sind bereit, für mehr gesundheitsbezogene Lebensqualität Geld auszugeben. All diese Faktoren – Alterung, Fortschritt bei Gesunderhaltung, Heilung und

Pflege, Wertewandel – programmieren das Gesundheits- und Sozialwesen für die kommenden Jahre auf Wachstum. Für NRW haben wir die zu erwarteten Effekte in konkreten Szenarien berechnet – übrigens zusammen mit Kollegen von der Medizinischen Hochschule Hannover (aus dem Arbeitsbereich von Prof. Schwarz) – und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass in den nächsten 15 Jahren mit 70 – 200.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen zu rechnen ist, die Hälfte davon in der Altenhilfe, bei den ambulanten und stationären Hilfeangeboten.

Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft wird oft als Kostgänger der Wirtschaftsentwicklung gesehen. Die Zahlen, die ich genannt habe, zeigen, dass sie mittlerweile zu einer Beschäftigungsmotivatorin geworden ist, die im Hinblick auf den Arbeitsmarkt weitaus mehr bewirkt als jede andere Branche.

Für die Sozialwirtschaft hat das Wissen um die guten wirtschaftlichen Perspektiven vor allem zwei Konsequenzen. Zum einen können Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen demnächst gegenüber anderen Wirtschaftsbranchen und auch gegenüber der Politik viel selbstbewusster auftreten. Zum anderen sind aber auch neue Wege gefordert, um die wachsende Bereitschaft der Bürger, für Gesundheit und Soziales Geld auszugeben, auch mit attraktiven Produkten und Dienstleistungen zu bedienen. Begriffe wie Innovation, Effizienz, Qualität und Marketing bekommen deshalb für die Branche in Zukunft mehr und mehr Gewicht.

2. *Das zukunftsfähige Leitbild der Altenhilfe lautet „Dienstleistungen für mehr Lebensqualität“ und bedeutet eine Innovationsoffensive für das integrative Zusammenspiel von Leistungen aus Pflege, Gesundheit, Bildung, Unterhaltung, Wohnen und Kultur. Die Konzentration auf das Kerngeschäft Pflege und Gesundheitsdienstleistungen im engeren Sinne ist eine Sackgasse.*

Die stationäre Altenhilfe in Deutschland hat in den letzten Jahrzehnten unterschiedliche Entwicklungspfade durchlaufen. Und in jeder dieser Phasen gab es jeweils eigene Leitbilder, die die Gestaltung der Angebote bestimmt haben. Die erste Altenheimgeneration nach dem Krieg orientierte sich am Leitbild der *Verwahranstalt*. Die zweite ist mit dem Stichwort *Krankenhaus* zu beschreiben. Danach, in der dritten Generation

– und an ihrem Ende befinden wir uns wohl derzeit – heißt das Leitbild *Wohnheim*. Und nunmehr sehen sich viele Altenheim vor eine ungeliebte Wahl gestellt.

Die einen sehen, dass es öffentliches Geld bzw. Geld von den Sozialversicherungen in wachsendem Maße nur noch für klar und eng definierte gesundheitsbezogene und pflegerische Leistungen gibt und glauben deshalb, es gäbe nur die Möglichkeit, den Weg zurück zu gehen, zurück zum Leitbild Krankenhaus, wo es ja für klar beschreibbare gesundheitsbezogene und pflegerische Leistungen Geld gibt.

Die anderen möchten einen Schritt nach vorne gehen und Altenheime in Richtung Hausgemeinschaften entwickeln, in denen nicht nur eine wohnliche, fast familiäre Atmosphäre und zuverlässige Pflege geboten wird, sondern in denen die Kunden

- mit unterschiedlichen, ganz leichten bis ganz schweren Beeinträchtigungen zusammenleben
- auch Fitness- und Wellnessangebote wahrnehmen können.
- in eine anregende Nachbarschaft mit Cafés, Kneipen, Restaurants und Geschäften eingebunden sind.
- in ihrer Autonomie gezielt angesprochen und gefördert werden.
- zusätzliche Bildungs-, Freizeit- und Unterhaltungsangebote erhalten.
- motiviert werden, sich mit anderen Menschen in Verbindung zu setzen und mit ihnen gemeinsam etwas zu unternehmen.

Einrichtungen, Pflegekräfte, Manager und Investoren, die einen solchen Weg in Richtung einer vierten Generation von Altenheimen gehen wollen und sich an einem Leitbild „Mehr Lebensqualität“ orientieren, sind allerdings oft sehr verunsichert, ob sie diesen Kurs angesichts der enger werdenden öffentlichen und halböffentlichen Finanzspielräume durchhalten können und ob sie tatsächlich hinreichend ältere Menschen finden, die auch bereit sind, für die angesprochenen Dienstleistungen für mehr Lebensqualität tatsächlich mehr zu zahlen. Auch ich kann den Skeptikern und Pessimisten nicht mit letzter Sicherheit die letzten Zweifel nehmen, dennoch lassen sich eine Reihe von Gründen nennen, warum die Orientierung an mehr Lebensqualität – und eben nicht die Konzentration auf das gesundheitsbezogene und pflegerische Kerngeschäft - der vielversprechendere Weg ist. Aus meiner Sicht sprechen hierfür vor allem die folgenden Gründe:

- Die Perspektive Lebensqualität ist die anspruchsvollere Alternative. Sie ist menschlicher und es spricht vieles dafür, dass wir es in den kommenden Jahren mit einer Altengeneration zu tun haben werden, die politisch und wirtschaftlich stark und durchsetzungsfähig ist und sich nicht mit der zweitbesten Lösung, mit einem pflegerischen Mindestangebot, abspesen lässt.
- Wohnstifte, Seniorenresidenzen oder die sog. 5-Sterne-Heime gehen heute bereits den Weg in Richtung „Mehr Lebensqualität“. Alten- und Pflegeheime, die diesen Ansatz ignorieren und sich auf die gesundheitsbezogene und pflegerische Grundversorgung konzentrieren, laufen Gefahr, dass ihnen langfristig die Kunden von nach unten expandierenden Seniorenresidenzen abspenstig gemacht werden.
- Das, was die öffentlichen Hände aufwenden, um gesundheitsbezogene und pflegerische Leistungen zu finanzieren, reicht heute schon oftmals nicht mehr aus, um auskömmlich zu wirtschaften, um auf seine Kosten zu kommen. Durch den Verbund mit zusätzlich mitgelieferten Dienstleistungen lässt sich langfristig wirtschaftlicher arbeiten. Es können Produktivitätsreserven erschlossen und zusätzliche Einnahmen erzielt werden, die die wirtschaftliche Lage von Einrichtungen dauerhaft auf die sichere Seite bringen können.
- Eine breite Palette von Dienstleistungsangeboten kann auch ein Weg sein, um beim Personal in Belastungsfragen Ausgleiche zu schaffen. Für viele Beschäftigte kann es eine willkommene Abwechslung sein, neben den gesundheitsbezogenen und pflegerischen Angeboten auch einen Teil des Tages etwas anderes tun zu können. Eine Orientierung an Dienstleistungen für mehr Lebensqualität kann also auch in Richtung Personalrekrutierung sinnvoll und attraktiv sein. Allerdings nur, wenn es gelingt, Arbeitsplätze mit gemischten Verantwortungs- und Aufgabenbereichen zu schaffen.

Soviel an knappen Argumenten dafür, dass die Perspektive „Das Altenheim der nächsten Generation orientiert sich an Lebensqualität“, tatsächlich eine Chance haben könnte, nun zu meiner nächsten These.

3. Die Zukunft der Altenhilfe wird nicht gegen, sondern mit Altenheimen gewonnen werden. Dazu sind umfassende Modernisierungsanstrengungen in der stationären Altenhilfe eine unerlässliche Voraussetzung.

Im Sommer dieses Jahres hat eine Gruppe von renommierten Gesundheits- und Pflegewissenschaftlern – die Initiative ging von der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität in Bielefeld aus – eine Art Denkschrift verfasst. Sie plädiert dafür, dass der Deutsche Bundestag in der nächsten Legislaturperiode eine Enquête-Kommission Heime einsetzt. Der Grundtenor in dieser Aufforderung aus der Wissenschaft ist durchaus mit meinem Plädoyer vereinbar, sich auf der Suche nach der Zukunft der Altenhilfe an einem integrativen Ansatz für mehr Lebensqualität zu orientieren. Allerdings gibt es auch einen zweiten und viel kräftigeren Unterton. Und dieser besagt, mit den Heimen sei die Zukunft der Sozial- und Seniorenwirtschaft nicht zu gewinnen; statt auf Heime müsse viel mehr auf dezentral vernetzte Strukturen gesetzt werden – gefordert wird der Umbau des Heimsystems zugunsten von community care.

Natürlich ist es sympathisch, sich anstelle von Heimen eine flexible und dezentrale Struktur zu wünschen, in denen Familien, Nachbarschaften, ambulante Services, alten- und behindertengerechte Wohnungen, betreutes Wohnen, oder anspruchsvoll erweiterte Not- und Servicereufe eine größere Rolle spielen. Aber ist eine solche Entwicklung ohne Heime denkbar? Meine Antwort auf diese Frage ist: Eine menschengerechte und zukunftsfähige Altenhilfe erfordert kräftige Schritte im Sinne der beschriebenen community care; realistisch und aussichtsreich ist dies jedoch nur, wenn es gelingt, die Heime selbst für diesen Umbauprozess zu gewinnen und dazu zu aktivieren, bei der Erneuerung eine führende Rolle zu spielen.

Aus meiner Sicht gibt es v.a. drei Gründe, die dazu drängen, die Zukunft der Altenhilfe mit und nicht gegen die Alten- und Pflegeheime zu erarbeiten:

- Die Hoffnungen auf eine stärkere Rolle von Familien, Nachbarschaften und des ehrenamtlichen Helfens sind überzogen. Die Veränderungen in der Welt der Arbeit, die wachsenden Mobilitäts- und Flexibilitätszumutungen machen es Familien und Nachbarschaften immer schwerer, verlässlich kranken und behinderten Menschen zur Seite zu stehen. Ähnliches gilt für das Ehrenamt: Zwar äußern sich in

Befragungen große und sogar wachsende Teile der Bevölkerung interessiert; jedoch gilt das Interesse nicht mehr dem langen, kontinuierlichen Engagement, sondern dem kurzen, aber dann punktuell umso heftigerem Einsatz. Im großen und ganzen bieten sich durch diesen Strukturwandel des Ehrenamts viele neue Chancen; für die langfristige und verlässliche Betreuung körperlich und geistig beeinträchtigter Menschen ist kurz und heftig jedoch nicht die richtige Perspektive. Verlässliche, dauerhafte professionelle Dienste sind dort eine Voraussetzung, ohne die nichts geht und die immer wichtiger wird und die in vielen Fällen nur vom Heim garantiert werden kann.

- Die demographischen Veränderungen führen zu einer deutlich wachsenden Zahl hochaltriger, dauerhaft hilfebedürftiger, häufig multimorbider Menschen. Dezentrale, familienbezogene und auch ambulante Versorgungsstrukturen kommen bei dieser Kundschaft häufig an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und eine angemessene Versorgung ist nur durch Altenheime zu gewährleisten. Oder kurz ausgedrückt: Der demographische Wandel führt zu einer wachsenden Anzahl von Menschen, die auf Heime angewiesen sind. Deshalb ist es gefährlich, die Existenz von Heimen in Frage zu stellen.
- Eine zukunftsfähige Altenhilfe braucht das Zusammenspiel einer Fülle unterschiedlicher Dienstleistungen. Damit dieses gut und vernünftig läuft, sind kurze Drähte bei der Abstimmung und kurze Wege bei der Dienstleistungserbringung selbst eine wichtige Voraussetzung. Dies wiederum spricht dafür, so viele dieser Dienstleistungen wie möglich räumlich in einem überschaubaren Rahmen zu halten – und damit wären wir wieder bei dem Plädoyer für Hausgemeinschaften, einer modernen Form von Altenheimen.

Meine Damen und Herren, mein Interesse an einer starken Rolle der Heime bei der Suche nach der Zukunft der Altenhilfe sollten Sie nicht missverstehen als Absage an moderne community care-Konzepte. Die Kombination von

- professionellem und ehrenamtlichen Engagement
- ambulanten, stationären und teilstationären Angeboten
- die Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft und
- die Kooperation mit Dienstleistungsanbietern aus den Bereichen Fitness, Wellness, Unterhaltung und Freizeit

sind wichtige Zukunftsaufgaben, um mehr Lebensqualität im Alter sicherzustellen. Allerdings macht es Sinn, sie von Dienstleistungszentren, von stadtteilnahen Dienstleistungszentren aus zu verfolgen, in deren Mittelpunkt eben Heime, modernisierte Heime stehen, mit denen und um die herum sich dann das Innovationsgeschehen entwickeln kann. In diesem Sinne sollten die Heime aktiviert und nicht kritisiert und abgeschrieben werden.

Das Stichwort Aktivierung leitet mich auch über zu meiner letzten These, die sich auf die Rolle der Politik bei der Erneuerung der Altenhilfe bezieht.

- 4. Politik kann die Modernisierung der Altenhilfe entscheidend befördern. Eine verlässliche Finanzgrundlage und klare Maßstäbe für Qualität sind wichtige Voraussetzungen; darüber hinaus sind aktivierende Rahmenbedingungen gefordert.*

Wenn in der Öffentlichkeit aber auch in weiten Kreisen der Politik über die Zukunft der Altenhilfe debattiert wird, stehen derzeit vor allem Kosten-, Finanzierungs- und Qualitätsfragen im Vordergrund. Und diese werden auch in den kommenden Jahren weiterhin eine große Rolle spielen, da die vielfältigen Probleme auch durch die jetzt auf Bundesebene laufenden Reformen m. E. keineswegs zufriedenstellend beantwortet werden. Alle Fachleute gehen davon aus, dass die öffentlichen Aufwendungen für die Unterstützung älterer Menschen in den nächsten Jahren in signifikanten Größenordnungen steigen müssen - selbst dann, wenn es gelingt, was ich übrigens sehr wünsche, in steigendem Maße zusätzliche private Kaufkraft in den Seniorenbereich zu ziehen. Politik tut sich hier schwer, den wachsenden Bedarf anzuerkennen und zu befriedigen; vielleicht ließe sich politisch leichter und aussichtsreicher über Altenhilfe diskutieren, wenn wir sie nicht nur als sozialpolitische Last, sondern als Teil eines wachsenden Marktes „Technik und Dienstleistungen für mehr Lebensqualität im Alter“ sehen würden und uns auf die großen Beschäftigungs- und Wachstumschancen der Seniorenwirtschaft freuen würden.

Mit Blick auf Qualität gilt ja demnächst das Pflege-Qualitätssicherungsgesetz und auch vom neuen Heimgesetz werden Qualitätsimpulse ausgehen. Wie diese allerdings konkret sein werden, ist bislang noch nicht klar abzusehen, da viel von Umsetzungsschritten abhängig ist, die noch endgültig gefunden werden müssen. Aus mei-

ner Sicht ist bedeutsam, dass die vom Gesetz proklamierte Absicht, Qualität zu entwickeln und nicht nur zu prüfen, an Gewicht gewinnt und dass die Vorgaben für die Organisation und Qualifikation in den Einrichtungen deren Innovations- und Gestaltungsspielraum nicht strangulieren.

Neben mehr Sicherheit und Planbarkeit in Finanz- und Qualitätsfragen ist Politik aber auch noch weitergehend gefordert. Wichtig ist vor allem, wie in den Einrichtungen und bei den Anbietern die Innovations- und Qualitätsorientierung gestärkt werden kann. Ideenwettbewerbe, Modellprojekte, Qualitätspreise sind hierfür gute Anknüpfungspunkte. Das Land Niedersachsen nimmt in Bezug auf diesen Ansatz ja bekanntlich eine wichtige Vorreiterrolle wahr.

Wie Sie wissen, komme ich vom Institut Arbeit und Technik, also einer Einrichtung, die sich insbesondere mit der Rolle der Arbeit bei der Entwicklung von Industrie und Dienstleistungen auseinandersetzt. Wir haben in diesem Zusammenhang einige Branchen jenseits von Gesundheit und Pflege gesehen, die ihre Entwicklungsprobleme dadurch lösen wollten, dass sie mehr und mehr auf billige Arbeit und auf leichte, eintönige Arbeit ohne viel Gestaltungsspielraum für die Beschäftigten gesetzt haben. Teile des Einzelhandels sind etwa diesen Weg gegangen. Heute bereuen sie dies kräftig, denn sie haben nicht nur Probleme bei der Qualität und bei der Kundenansprache, sondern vielfach finden sie auch kaum noch geeignetes Personal. Aus diesen Erfahrungen können wir deshalb sowohl der Politik als auch der Altenhilfe und Seniorenwirtschaft selbst raten, sich baldmöglichst verstärkt um den Faktor Arbeit zu kümmern, weil sich sonst die heute schon vorhandenen Personalprobleme in Zukunft dramatisch zuspitzen könnten. Um dieses zu vermeiden, könnte eine politische Initiative für „moderne Arbeit in der Pflege“ hilfreich sein.

So, jetzt habe ich meine versprochenen Thesen hier abgearbeitet und muss langsam aber sicher zum Ende kommen, um den zeitlichen Rahmen dieser Veranstaltung nicht übermäßig zu strapazieren. Im Schlusswort möchte ich an den Anfang meiner Rede zurückkommen. Ich habe meine Rolle so interpretiert, dass es um Mut machen geht. Ich hoffe, meine Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Altenhilfe oder, in meiner Sprache, die Seniorenwirtschaft, trotz aller aktuellen Schwierigkeiten vor einer vielversprechenden Zukunft steht:

- Sie ist im Grundsatz auf Wachstum programmiert,
- ein zukunftsfähiges Leitbild ist erkennbar,
- die Altenheime werden darin eine wichtige Rolle spielen und
- Politik weiß, wo ihre Gestaltungsherausforderungen liegen.

In diesem Sinne ist alles vorhanden, um zuversichtlich die Ärmel hochzukrempeln. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen für die Zukunft innovativen Biss und einen langen Atem. Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!