

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : Fachzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
<b>Band:</b>	81 (2010)
<b>Heft:</b>	5: Wachstumsmarkt Alter : wer gewinnt, wer verliert?
<b>Artikel:</b>	Markus Leser über veränderte Ansprüche in der Betreuung älterer Menschen : "Am Anfang des Lebens braucht es einen Kindergarten, am Lebensende ein Pflegeheim"
<b>Autor:</b>	Leuenberger, Beat / Leser, Markus
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-805493">https://doi.org/10.5169/seals-805493</a>

### **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:** 20.02.2026

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

## Markus Leser über veränderte Ansprüche in der Betreuung älterer Menschen

«Am Anfang des Lebens braucht es einen Kindergarten, am Lebensende ein Pflegeheim»

In welche Richtung bewegen sich die Alters- und Pflegeheime: Zurück zur Warm-satt-sauber-Strategie des letzten Jahrhunderts? Oder vorwärts zu modernen Institutionen mit massgeschneiderten Angeboten für ihre Bewohnerinnen und Bewohner? Markus Leser, Leiter des Fachbereichs Alter bei Curaviva, gibt Antworten.

Beat Leuenberger

Markus Leser, wenn Sie in die Zukunft blicken: Welchen Heimmarkt sehen Sie? Wer es sich leisten kann, zieht im Alter in eine der privaten Residenzen, wie sie regelmässig eröffnet werden. Und die Mehrheit der alten Menschen fristet ihr Dasein wieder in Asylen wie im vergangenen Jahrhundert?

**Markus Leser:** Hoffentlich nicht! Dass sich die Situation so krass entwickeln wird, befürchte ich nicht. Obwohl: Die traurigen Diskussionen, die zurzeit verschiedene Kantone und Gemeinden über die Restfinanzierung der Pflegekosten führen, könnten schon den Eindruck erwecken, wir seien auf dem Weg zurück zur Warm-satt-sauber-Strategie. Doch wenn ich den gesamten Heimmarkt anschaue, bin ich überzeugt: Die Entwicklung zum Positiven ist nicht mehr umkehrbar.

Wie äussert sich diese positive Entwicklung konkret?

**Leser:** Eine Rückkehr zu Asylen wird es nicht geben. Davon sind die Heime schon viel zu weit entfernt. Sie haben eine Modernisierungswelle hinter sich – auch was das Management betrifft. Zudem gibt es eine Fülle von Qualitätsvorschriften, Anforderungen an Personal und Betrieb, Vorgaben von Kantonen und Gemeinden, die die Heime zu beachten haben. Das Rad lässt sich nicht mehr zurückdrehen.

## Wächst auch der private Heimmarkt ungebremst?

**Leser:** Der ganze Heimmarkt ist tatsächlich nicht uninteressant für private Investoren. Und es gibt Gemeinden, die sich mit der Frage beschäftigen, wo ihre Heime in Zukunft angesiedelt sein sollen. Eine Möglichkeit ist der Verkauf an eine private Gruppe wie Seniocare, Tertianum oder Senevita. Seniocare zum Beispiel hat bereits Heime von Gemeinden übernommen. Innerhalb des bestehenden Marktes hat es genügend Platz für private Anbieter. Wahrscheinlich nimmt dieser Anteil tendenziell ein wenig zu. Ich bin aber nicht sicher, ob es sich wirklich um einen Riesenboom handelt.

Es ist auch die Rede von einer neuen Generation älterer Menschen mit höheren Ansprüchen an Lebensstil, Gesundheit und Medizin als die Vorgängergenerationen. Meinen die Soziologen damit nur alte gesunde Leute, die zu Hause leben? Oder sprechen sie auch von Leuten in Heimen, wie sie unter dem Dach von Curaviva vereint sind?

**Leser:** Überall in den Heimen steigen die Bedürfnisse und Ansprüche. Diejenigen von älteren Menschen, von Hochbe- tagten, aber auch ihrer Angehörigen. Daran zweifle ich nicht. Damit kommt der Markt in Bewegung. An diese Anspruchs- haltungen muss sich das ganze Angebot anpassen. Ein Heim etwa – ob privat oder öffentlich-rechtlich geführt –, das heute noch Dreier- und Viererzimmer anbietet, ist gut beraten, dies schleunigst zu ändern, denn die Generation von morgen wird es nicht mehr akzeptieren.

## Sind die Heime auf die steigenden Ansprüche vorbereitet? Können sie darauf reagieren?

**Leser:** Ich bin zuversichtlich. Heime, die seriös arbeiten und die Sache professionell angehen, setzen sich mit den veränderten Bedürfnissen auseinander. Etwa bei der Betreuung dementer Menschen. Viele Häuser haben ihr Angebot erweitert und sich spezialisiert als demenz-spezifische Einrichtungen. >>

Oder sie konzentrieren sich sehr viel stärker auf die ganze Behandlungskette, die bei der Angehörigenberatung beginnt und bis hin zum Sterben im Rahmen von Palliative Care reicht. Zudem ist ein Bewusstsein dafür entstanden, dass es nicht mehr «nur» um das klassische Pflegeheim geht, sondern dass eine Öffnung nötig ist, zum Beispiel für Heim- und Dienstleistungen oder eine verstärkte Zusammenarbeit mit der Spitäler.

**Die Menschen bleiben möglichst lange zu Hause und lassen sich dort pflegen. Ein Teil des Pflegepersonals – meist ohne Ausbildung – kommt seit einigen Jahren aus dem Ausland, vor allem aus dem Osten von Deutschland. Die Frauen arbeiten wochenweise, 24 Stunden am Tag. Was ist Ihre Meinung zu diesem neuen Markt?**

**Leser:** Diesen Graumarkt, der in anderen Ländern viel grösser ist als in der Schweiz, halte ich für nicht ganz ungefährlich. Auf der einen Seite pochen wir zurecht auf Qualitätsstandards mit Aus- und Weiterbildungen, etwa für die hochanspruchsvolle Aufgabe, demente Menschen zu pflegen. Andererseits entsteht ein «Nebenmarkt», der kaum zu kontrollieren ist. Ich befürchte, dass wir damit den älteren Menschen keinen Dienst tun. Die Frauen aus Ostdeutschland sind zwar rund um die Uhr präsent, haben aber womöglich keine Ahnung, wie sie mit Alzheimerpatienten umgehen müssen. Aus Kostengründen dürfen wir uns nicht dazu verleiten lassen, irgendjemanden in eine Wohnung zu einem älteren Menschen zu setzen in der Annahme, es komme schon gut.

**Hat die Heimbranche in der ambulanten Pflege den Anschluss nicht verpasst? Weiss sie, dass ambulante Pflege Zukunft hat? Ist sie am Ball?**

**Leser:** Selbstverständlich. Und ich bin der Meinung, die Heime müssen sich in der ganzen Behandlungskette engagieren: von der Beratung über die ambulante Betreuung, die Hilfe im Haushalt bis hin zur Betreuung dementer Menschen und Palliative Care. Die Leute sollen auswählen können, und die Heime müssen da mitspielen. Es drängen ja auch Anbieter aus dem Ausland auf den Markt wie «Home Instead», die «Betreuungspakete» anbieten bis zum Spaziergang mit den Klienten. Wenn unsere Heime auf diesem Gebiet auch etwas tun, bleiben diese Angebote nicht konkurrenzlos. Es braucht ja keine amerikanischen Firmen, um in der Schweiz einen Begleitservice für ältere Leute aufzubauen. Das können ansässige Organisationen auch, wenn sie sich zusammentun.

**Und das tun sie auch?**

**Leser:** Noch nicht flächendeckend, aber es gibt immer mehr Heime, die sich in diesem Bereich einsetzen.

**Obwohl immer mehr Leute möglichst lange zu Hause bleiben und sich pflegen lassen möchten, betreibt die Heimbranche diese Öffnung noch nicht systematisch?**

**Leser:** Gewiss: Nicht alle 1500 Alters- und Pflegeheime sind gleich weit. Aber es gibt Heime, die arbeiten bereits mit der Spitäler unter einem Dach und bieten das ganze Angebot der Behandlungskette an. Andere haben erst die Idee dazu aufgenommen.

**Aber in den Köpfen der Verantwortlichen ist es drin?**

**Leser:** Ja. Wer sich seriös mit den Trends und mit der Zukunft auseinandersetzt, muss sich mit diesen Fragen auseinandersetzen.

**Sie haben jetzt über veränderte Ansprüche und Angebote in der Pflege gesprochen. Daneben ist das zeitgemäss Wohnen ein grosses Thema. Alles zusammen kostet viel Geld, das die erwerbstätige Generation aufbringen muss. Von liberal-konservativer Seite kommen ab und zu Vorschläge, sie zu entlasten, etwa mit altersabhängigen Krankenkassenprämien oder mit einem «altersbereinigten» Leistungskatalog der Grundversicherung. Was halten Sie von solchen Vorschlägen?**

**Leser:** Das hiesse, dass jemand eine umso höhere Prämie bezahlt, je älter er wird?

**Genau. Und umso weniger dafür bekommt. Zum Beispiel keine künstlichen Gelenke und keine teuren Krebsmedikamente mehr ab einem bestimmten Alter.**

**Leser:** Solche Vorschläge finde ich sehr schwierig. Zuerst einmal unterhöhlen sie das Generationenprinzip und damit den Solidaritätsgedanken. Wir sprechen von 70-, 80-, 90-jährigen Leuten, die Unterstützung brauchen. Diese Leute haben Jahrzehnte lang sehr viel geleistet für den Staat und die Gesellschaft und haben das Recht, im Alter etwas davon zurückzubekommen. Alle Generationen müssen so haushalten, dass die nötigen Mittel für den älteren Teil der Gesellschaft zur Verfügung stehen.

**Sind privat finanzierte Heime Konkurrenten für öffentlich-rechtlich geführte oder nur ein Anreiz, sie qualitativ zu erreichen?**

**Leser:** Heute erachte ich die privaten Heime als Bereicherung des ganzen Marktes. Die Zeiten sind längst vorbei, als es öffentlich-rechtlich geführte Alters- und Pflegeheime schön und gemütlich hatten, weil sie von Steuergeldern lebten. Sie sind genauso gefordert, moderne Managementmethoden anzuwenden. Doch immer noch hält sich hartnäckig der Ruf, der Verwaltungsrat einer AG sei schneller und besser als die Trägerschaft eines Heimes. Verglichen mit einer Gemeindeverwaltung ist er tatsächlich schneller. Aber wenn die Heime ihre Hausaufgaben machen, das heisst ihre Trägerschaft professionalisieren, sind sie auf dem gleichen Niveau. Funktionieren die Trägerschaften auf der Basis von klaren Ressorts und Fachlichkeit, sind sie gleich gut und schnell unterwegs wie Verwaltungsräte einer AG. Ob ein Heim gute Qualität anbietet, hängt nicht in erster Linie von seiner Rechtsform ab.

**Sie sagten, die privaten Anbieter seien eine Bereicherung.**

**Für wen und in welchem Sinn?**

**Leser:** Vor allem für die älteren Menschen, weil damit die Angebotsvielfalt wächst. Und zwar, wie ich glaube, unabhängig vom rechtlichen Kleid, das eine Institution trägt. Ältere Menschen können aus der Behandlungskette den Teil auswählen, den sie brauchen: von ambulanten Dienstleistungen über verschiedene Wohnformen bis hin zum Palliative-Care-Angebot am Ende des Lebens.



«Aus Kostengründen dürfen wir nicht eine Frau ohne Ausbildung in eine Wohnung zu einem älteren Menschen setzen in der Annahme, es komme schon gut»: Markus Leser.

Foto: Barbara Steiner

**Welchen Stellenwert haben die sogenannten Altersresidenzen im ganzen Heimmarkt?**

**Leser:** Sie gehören natürlich dazu. Sie sind ein Teilmarkt für eine bestimmte Zielgruppe ...

**... für Vermögende?**

**Leser:** Ja, für das gehobene Kundensegment. In den Residenzen haben die Leute ihre Wohnung und die entsprechenden Dienstleistungen – und dafür zahlen sie.

**Welches ist der Anreiz für eine Gemeinde, ein Heim zu führen?**

**Das kostet ja nur viel Geld.**

**Leser:** Nicht unbedingt. Viele Heime, ob privat oder öffentlich rechtlich geführt, funktionieren gut, ohne dass jemand stän-

dig drauflegen muss. Daneben ist es auch ein politisches Be-kenntnis: die Sicherstellung der Betreuung von älteren Menschen und der Langzeitpflege als eine Aufgabe des Staates, der Kantone und Gemeinden wahrzunehmen. Genauso wie es für den Lebensanfang einen Kindergarten braucht, braucht es auch ein Angebot für das Lebensende. ●

**Zur Person**

Der promovierte Gerontologe Markus Leser ist Leiter des Fachbereichs Menschen im Alter bei Curaviva, Verband Heime und Institutionen Schweiz.