

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : Fachzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
<b>Band:</b>	87 (2016)
<b>Heft:</b>	12: Kosten am Lebensende : ist die teuerste Medizin, Pflege und Betreuung die sinnvollste?
<b>Artikel:</b>	"Avenir Suisse" hat die Struktur der Alterspflege in allen 26 Kantonen analysiert : "Die Einsparungen gehen nicht auf Kosten der Qualität"
<b>Autor:</b>	Nicole, Anne-Marie
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-804235">https://doi.org/10.5169/seals-804235</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:** 18.02.2026

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

«Avenir Suisse» hat die Struktur der Alterspflege in allen 26 Kantonen analysiert

## «Die Einsparungen gehen nicht auf Kosten der Qualität»

Eine Analyse der Strukturen und Kosten in der Alterspflege zeigt, dass Einsparungen von 1,9 Milliarden Franken pro Jahr möglich sind. «Avenir Suisse» hat zum ersten Mal in allen 26 Kantonen Daten erhoben.

Von Anne-Marie Nicole

Im Rahmen eines «Kantonsmonitorings» nahm Jérôme Cosandey, Forschungsleiter bei «Avenir Suisse»\*, die kantonalen Organisationen in der Alterspflege unter die Lupe. Er analysierte Kostenstrukturen und Finanzierungsmodelle ambulanter und stationärer Dienstleistungen sowie intermediärer Strukturen, um einen Überblick über die Versorgungskette in allen 26 Kantonen zu erhalten. Dazu machte er sich auf die Reise und besuchte das gesamte Land. «Zunächst musste ich in jedem Kanton den passenden Ansprechpartner finden. Manche sitzen in der Gesundheitsdirektion, andere sind im Sozialbereich tätig», sagt Cosandey. «Ich rechnete damit, nach etwa zehn Gesprächen eine Typologie der Kantsmodelle zu erkennen. Doch fand ich erst nach 23 Gesprächen 2 oder 3 Modelle, die einander ähnelten.» Der Zweck seiner Erhebung besteht darin, neue Daten zur Alterspflege zu sammeln und Optimierungsmassnahmen für die Zukunft vorzuschlagen. Ein weiteres Ziel ist es, den Fachleuten

\* «Avenir Suisse» wurde im Jahr 1999 gegründet und beschreibt sich selbst als «Quer-, Vor- und Nachdenkfabrik». Sie beschäftigt sich mit der sozialen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklung der Schweiz und orientiert sich an einem liberalen und marktpolitisch orientierten Welt- und Gesellschaftsbild.

der Branche und den politischen Verantwortlichen Praktiken zu zeigen, die in anderen Kantonen üblich sind und «sie so dazu zu bewegen, Fragen zu stellen, sich auszutauschen, voneinander zu lernen und ausgetretene Pfade zu verlassen», erklärt der Forschungsleiter bei «Avenir Suisse». Bedauerlich findet er, dass er keine Daten zur tatsächlichen und empfundenen Lebensqualität in seine Studie aufnehmen konnte, da diese nicht in allen Kantonen vorlagen. «Wir wollten uns auf vergleichbare Daten beschränken. Das heisst aber nicht, dass das, was wir nicht beleuchteten, nicht wichtig ist.»

### Unterschiedliche Lösungen für dieselben Herausforderungen

Bei der Lektüre der Studie stellt man zuallererst fest: Auch wenn sich die Herausforderungen gleichen, sind die Lösungen von einem Kanton zum anderen sehr unterschiedlich, sowohl bei der Organisation der Alterspflege als auch bei der Kostenstruktur und den Finanzierungsmodellen.

«Die Situation präsentiert sich vollkommen anders in Appenzell, St. Gallen und Genf.» Die Kulturen und Werte, nach denen sich die Organisation der Alterspflege richtet, sind in der Tat verschieden. Auch geografische, demografische und politische Wertvorstellungen wirken sich darauf aus, wie sich die Akteure der Versorgungskette untereinander organisieren.

Überdies gibt es grosse Differenzen bezüglich der Kosten, von denen drei Viertel auf Personalausgaben entfallen. Die grossen Unterschiede zwischen den Kantonen machen der Personalbestand, die Löhne und die Ausbildungsvorgaben aus. Die Studie zeigt, dass «hohe Lohnkosten hauptsächlich von der Verhandlungsstärke der Sozialpartner abhängen und nur in sehr gerin-

**Hohe Lohnkosten hängen hauptsächlich von der Verhandlungsstärke der Sozialpartner ab.**

## Gesamtranking der Kantone



Das Gesamtranking spiegelt die drei Facetten wider, die Gegenstand der Studie waren: Organisation, Kosten und Finanzierung der Alterspflege. Alle drei Kriterien sind dabei gleich und mit maximal einem Punkt (1,0) gewichtet. Sie sind komplementär und beeinflussen sich gegenseitig: Ein grosszügig ausgebautes Pflegeangebot führt zu hohen Kosten, die zu höheren Finanzierungsanteilen der öffentlichen Hand führen. Umgekehrt können hohe Finanzierungsanteile der öffentlichen Hand zu Ineffizienz, sprich zu einem teuren Einsatz personeller Ressourcen oder zu einer Fehlsteuerung des Angebots und der Nachfrage, führen.

Quelle: «Avenir Suisse»

gem Mass vom örtlichen Lohngefüge». So liegen etwa die Lohnkosten des Pflegepersonals im Kanton Genf 38 Prozent, im Kanton Zürich nur 7 Prozent über dem Schweizer Durchschnitt, während sie im Kanton Basel-Stadt dem Schweizer Durchschnitt entsprechen. Auch die finanzielle Ausstattung variiert zwischen den Kantonen um bis zu 30 Prozent.

Schliesslich stellt Jérôme Cosandey fest, dass der Finanzierungsmix der Alterspflege in unserem Land besonders komplex

ist und die Lösungen der einzelnen Kantone sehr verschieden sind. Er bedauert, dass sich die Finanzierungsbeträge nach der Kostenstruktur richten und nicht nach den erbrachten Leistungen. Seiner Meinung nach sollte «die Wahl des Leistungserbringers ausschliesslich vom Versorgungsbedarf der Patienten und nicht von finanziellen Anreizen bestimmt werden».

### Kosten für die Alterspflege steigen enorm

2014 beliefen sich die Gesamtkosten für die Alterspflege auf über 11 Milliarden Franken. Bis 2030 könnten sie laut Schätzungen von Branchenfachleuten auf 18 Milliarden Franken steigen. «Wenn die Babyboomer-Generation in Rente geht und während rund 20 Jahren Pflege benötigt, stehen wir, besonders was die personellen Ressourcen betrifft, vor grossen Herausforderungen», ruft Cosandey in Erinnerung. Stehen heute in der Schweiz einem über 80-Jährigen zwölf Personen im Erwerbsalter gegenüber, werden es 2035 nur noch sieben sein, aus denen das Pflege- und Betreuungspersonal rekrutiert werden muss. «Wenn wir aber weiterhin dieselbe Anzahl an Pflegeminuten für alle Pflegebedürftigen in Altersheimen oder zuhause gewährleisten wollen, braucht es doppelt so viele Pflegefachkräfte.»

### Die wichtigsten Erfolgsfaktoren

Die Studie von «Avenir Suisse» identifizierte drei Erfolgsfaktoren, die die Kantone in der Gesundheitspolitik berücksichtigen sollten, um die künftige Alterspflege in einer alternenden Gesellschaft gewährleisten zu können:

■ **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** «Die Flexibilität in der Versorgungskette muss gewährleistet sein, um Angebot und Nachfrage unter sich verändernden Bedingungen möglichst einfach und schnell anpassen zu können», erklärt Jérôme Cosandey. Dies kann durch die räumliche Nähe erreicht werden, ist jedoch auch von der Reglementierung abhängig. «Nehmen Sie zum Beispiel die Kantone Genf und Neuenburg: Beide verfügen über eigene Gesetze, die die Arbeit der Hilfs- und Spitzdienste bis ins Detail regeln. Demzufolge bedarf die geringste Änderung einer gesetzlichen Neuregelung, was häufig einen langen Prozess erfordert.» Daher sollte die Aufgabe des Staates darin bestehen, entsprechende Rahmenbedingungen und Spielregeln festzulegen, damit Flexibilität möglich wird. «Dabei geht es um einen umfassenden Ansatz», sagt Cosandey, «und nicht um Bestimmungen für einzelne Leistungsarten oder Leistungserbringer. Es muss ein Gleichgewicht gefunden werden und genügend Spielraum für den Wettbewerb bleiben. Nur dies gewährleistet Flexibilität.»

>>

■ Durchlässigkeit zwischen Leistungserbringern: Die künftigen Generationen werden daran gewöhnt sein, selbst zu entscheiden. Dies gilt auch für ihre Pflege. Deshalb ist es wichtig, komplementäre und innovative, ambulante und stationäre Organisationsformen zu fördern. «Bereits heute ist absehbar, dass ein dringender Handlungsbedarf besteht, vor allem in Regionen, wo es zu wenig Pflegepersonal gibt und die Ärzte kurz vor der Pensionierung stehen», beobachtet Jérôme Cosandey. So hat beispielsweise Senevita, eine Anbieterin von betreutem Wohnen und Langzeitpflege, im November im Kanton Bern die Spitex für Stadt und Land übernommen, um neue ambulante und stationäre Angebote in der Alterspflege zu entwickeln und Menschen im Alter ein Versorgungskontinuum zu ermöglichen. Und im Juni 2015 wurde in Sainte-Croix das «Réseau Santé Balcon du Jura» gegründet, das Grundversorgungsmedizin, Prävention und Gesundheitsförderung, medizinisch-soziale Betreuung, Spitalbetreuung und Unterbringung vereint.

Cosandeys Studie räumt mit der Vorstellung auf, dass Alterspflege, die die Spitedienste leisten, kostengünstiger sei als in Institutionen. Je nach Fall kann die Betreuung ab 60 Minuten Tagespflege im Altersheim günstiger sein als zuhause, «weil das Fachpersonal besser seinen Kompetenzen entsprechend eingesetzt wird und weil unproduktive Reisezeiten entfallen». Dieser Umstand bestätigt die Notwendigkeit einer Strategie von «ambulant und stationär» unter Einbezug intermediärer Strukturen. «Der Ausbau des ambulanten Angebots führt nicht zwingend zu einem Ersatz des stationären», sagt Cosandey, der sich für bessere Informationen über die verschiedenen Pflegeange-



«Sorgen wir dafür, den Kostenanstieg in der Alterspflege zu bremsen»: Jérôme Cosandey.

bote und eine gute Vermittlung der Pflegebedürftigen starkmacht. «Eine Vielfalt an Leistungserbringern deckt die Bedürfnisse besser ab, ist jedoch auch teurer. Daher müssen wir effizienter sein.»

■ Kosteneffizienz dank Wettbewerb: Das Ziel der Studie besteht darin, die zahlreichen Möglichkeiten zu identifizieren, die weiterhin eine Wahlfreiheit ermöglichen, aber auch die Wettbewerbsfaktoren zu bezeichnen, die Pflegeangebote fördern,

**Der Ausbau des ambulanten Angebots führt nicht zwingend zum Ersatz des stationären.**

die wirtschaftlich effizienter und an die Bedürfnisse der zu Pflegenden angepasst sind. Der Forschungsleiter bevorzugt dabei das Ausschreibungsmodell. Die Gemeinden des Kantons Solothurn wenden dieses bei der Organisation von Hilfs- und Spitediensten an. «Der Ansatz ist ideal. Er verpflichtet dazu, über das gewünschte Angebot und die Anforderungen nachzudenken und entsprechende Strukturen zu schaffen. Von wann bis wann? In welcher Frist? Mit welchem Personal? Ebenso könnte man die Service- oder Betreuungsleistungen eines neuen Alters- und Pflegeheims ausschreiben lassen. So kann der Wettbewerb genutzt und die Karten möglicherweise neu verteilt werden.»

Die Avenir-Suisse-Studie schätzt das jährliche Einsparungspotenzial in der Alterspflege auf nahezu zwei Milliarden Franken. Wenn alle Kantone ihre Kosten wenigstens auf den Schweizer

## Der ideale Kanton

«Natürlich ist der ideale Kanton sehr liberal.» Dies ist das Credo von «Avenir Suisse» und von Jérôme Cosandey. Seine Finanzierungspolitik würde sich demnach etwa nach den derzeitigen gesetzlichen Rahmenbedingungen des Kantons Bern richten: Alle Spitedienstleistungserbringer erhalten, unabhängig von ihrem Sitz, denselben Beitrag vom Kanton. Die Organisationen, die eine Versorgungspflicht erfüllen müssen, erhalten einen Zuschlag pro Pflegestunde und eine Jahrespauschale pro Einwohner. Wie in den Kantonen Waadt oder Basel-Stadt oder der Luzerner Gemeinde Kriens verfügt der ideale Kanton über Infostellen für Pflegebedürftige und ihre Angehörigen, um den individuellen Bedarf abzuklären und sie an passende ambulante und stationäre Strukturen zu vermitteln. Er gewährt den Leistungserbringern mehr Freiheiten, damit diese sich untereinander organisieren können. Es besteht (anders als in vielen Westschweizer Kantonen) keine Pflicht zu einem Gesamtarbeitsvertrag und keine Vorgaben bezüglich des Ausbildungsniveaus des Pflegepersonals (wie in den Kantonen Schaffhausen oder Luzern). Im Gegenzug werden die Einhaltung medizinischer Qualitätsindikatoren wie Mangelernährung oder Medikation streng kontrolliert und es wird für eine qualitativ hochwertige Betreuung der Gepflegten gesorgt. Ausserdem kann sich der Kanton rasch an neue Bedürfnisse der Bevölkerung anpassen.

**«Kantonsmonitoring 7. Neue Massstäbe für die Alterspflege. Organisation und Finanzierung einer gesellschaftlich immer wichtigeren Aufgabe».** Die vollständige Studie in deutscher und eine Zusammenfassung in französischer Sprache: [www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch)

Durchschnitt senken könnten, wären Einsparungen in der Höhe von 17 Prozent der derzeitigen Kosten, also von 1,9 Milliarden Franken möglich. «Nirgendwo in unserem Land beschweren sich die Menschen über eine schlechte Qualität der Alterspflege. Unsere Pflegequalität ist im Allgemeinen gut bis sehr gut. Daher kann ich sagen, dass die Einsparungen nicht auf Kosten der Qualität verwirklicht würden. Wir haben einen ausreichenden Spielraum», begründet Jérôme Cosandey seine Aussage.

#### **Obligatorische, individuelle Finanzierung**

Vor diesem Hintergrund schlägt «Avenir Suisse» ein obligatorisches, individuelles Pflegekapital vor, mit dem alle Hilfs- und Pflegeleistungen im Alter zuhause oder im Altersheim abgedeckt werden könnten. «Es geht uns darum, das Gleichgewicht zwischen denjenigen, die Pflegeleistungen planen, denjenigen, die davon profitieren, und denjenigen, die sie bezahlen, zu verbessern», argumentiert Cosandey. Laut Berechnungen von «Avenir Suisse» beliefen sich die Durchschnittskosten für Pflege- und Betreuungsleistungen in einem Altersheim ohne Serviceleistungen und Bewohnerbeteiligung im Jahr 2014 auf 135 000 Franken. Wenn die obligatorische Anspargung mit 55 Jahren beginnen und bis zum durchschnittlichen Eintrittsalter

in eine Institution fortgesetzt würde, entspräche dies einem monatlichen Beitrag von etwa 250 Franken. Bisher hat dieser Vorschlag in der Politik zu gemischten Reaktionen geführt. Gemäss dem Urheber des Vorschlags wird er sich jedoch weiterverbreiten, entsprechende Fragen aufwerfen und ganz allgemein die Diskussion über die Finanzierung der Pflegebedürftigkeit im Alter anregen.

Die Studie von «Avenir Suisse» bringt Transparenz in die Pflegedienstleistungen. Überdies räumt sie mit althergebrachten Vorstellungen auf und bestätigt verschiedene Trends.

Jérôme Cosandey ist optimistisch, dass die Pflegebranche fähig ist, sich neu zu orientieren und weiterzuentwickeln. «Wir haben heute ein sehr gutes Pflegeniveau. Lassen wir uns von den am besten organisierten Kantonen inspirieren. Sorgen wir dafür, den Kostenanstieg in der Alterspflege wenigstens zu bremsen – im Wissen, dass die Krankenkassenprämien weiter steigen werden. Jede Steuerzahlerin und jeder Versicherte sind potenzielle Pflegeheimbewohner.» ●

**Soll die Leistung gleich bleiben, braucht es 2035 doppelt so viele Pflegefachkräfte.**

Anzeige

## ***Schulthess-Wet-Clean – Die erste Wahl für alle Textilien***



Ökologisch und intelligent, mit USB-Schnittstelle

Schulthess Wet-Clean reinigt äusserst schonend mit Wasser und umweltfreundlichen Flüssigwaschmitteln:

- Uniformen
- Bettwaren
- Bekleidung
- Schutzbekleidung
- Sitzkissen
- Mikrofaserlappen



Kontaktieren Sie uns, wir beraten Sie gerne!

Schulthess Maschinen AG  
CH-8633 Wolfhausen, info@schulthess.ch  
Tel. 0844 880 880, www.schulthess.ch

since 1845  
**SCHULTHESS**  
Wäschepflege mit Kompetenz