

## **Zusammenarbeit zwischen Heimleitungen und ihren Trägerschaften**

Eine nationale Umfrage bei Kaderpersonen von Deutschschweizer Alters- und Pflegeheimen im April-Mai 2010

### **Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse**

---

Diese Umfrage wurde von folgendem Hauptsponsor unterstützt:



Zürich, im Juni 2010

## **Einleitung**

Der Fachverbereich Alter von CURAVIVA Schweiz und QUALIS evaluation GmbH, ein Unternehmen für Sozialforschung und Qualitätssicherung im Gesundheitswesen, haben im Frühling 2010 eine online-Umfrage zum Thema „Zusammenarbeit zwischen Heimleitungen und Trägerschaften“, durchgeführt. Insgesamt wurden 1130 Personen angeschrieben, 480 davon nahmen an der Online-Umfrage teil, das entspricht einer guten Antwortquote von über 42%.

Im Folgenden finden Sie eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse pro Trägerschaftstyp (Anteil vom Gesamtkollektiv).

### **Stiftungen (33%)**

Die Stiftung ist die häufigste Trägerschaftsform in Schweizer Alters- und Pflegeheimen. Etwa jedes dritte Heim wird von einer Stiftung geführt. Überproportional vertreten ist sie in Grossstädten und der Nordwestschweiz. Stiftungen fallen durch eher grosse Gremien auf. Es erstaunt deshalb nicht, dass das Stiftungsgremium häufig einen breiten beruflichen Erfahrungshintergrund abdeckt, v.a. betriebswirtschaftliche und juristische Kompetenzen trifft man überdurchschnittlich häufig an.

Stiftungen zeichnen sich durch eine relativ geringe Fluktuation im Gremium aus. Das Auswahlverfahren des Gremiums ist zwar in knapp drei Vierteln der Stiftungen geregelt, die Heimleitungen werden aber eher selten ins Verfahren mit einbezogen.

Häufiger als andere Trägerschaften besitzen Mitglieder von Stiftungen ein klar definiertes Kompetenz- und Anforderungsprofil und bemühen sich um ein positives Verhältnis zu ihren Bewohnern und Mitarbeitenden. Auch in Sachen Anerkennung und fachlicher Unterstützung schneiden Stiftungen aus Sicht des Heimkaders etwas besser als der Durchschnitt der Heime ab. Leicht unterdurchschnittlich wird das Engagement des Gremiums für die Anliegen des Heims beurteilt.

Insgesamt wird die Zusammenarbeit in den Stiftungen von einer grossen Mehrheit als gut beurteilt. Nur etwa jedes siebte Heim beurteilt die Zusammenarbeit als mässig.

### **Gemeindeverwaltungen (24%)**

Etwa jedes vierte Heim wird durch eine Gemeindeverwaltung getragen. Besonders eher kleine Heime aus der Ost- und Zentralschweiz gehören dieser Gruppe an. Ihre Gremien sind eher klein und nicht unerwartet in einigen Bereichen mit wenig Berufserfahrung besetzt. Einzig im Bereich „Politik“ verfügen diese Gremien über sehr viele Kapazitäten.

Bei Heimen, welche durch eine Gemeinde verwaltet werden, kann man eine tiefe Stabilität des Gremiums beobachten und einen seltenen Einbezug der Heimleitung in das Auswahlverfahren. Zudem erachtet fast jede vierte Heimleitungsperson das konstruktive Verhältnis im Gremium als ungenügend. Auch das Verhältnis zu den Bewohnern und Mitarbeitenden sowie das Engagement für die Anliegen des Heims beurteilen die Heimleitungen eher unterdurchschnittlich. Demgegenüber schneiden die offene Kommunikation und das Einhalten von Regeln gleich gut wie in den anderen Heimen ab.

In fast jedem dritten Heim erhält die Heimleitung zu wenig Anerkennung und fast in jedem zweiten Heim fühlt sie sich fachlich zu wenig unterstützt. Das eher unterdurchschnittliche Abschneiden in den einzelnen Fragen wird durch die Gesamtbeurteilung bestätigt. Nur etwa die Hälfte aller Heime mit Gemeindeverwaltungen findet die Zusammenarbeit gut. Und jedes fünfte Heim erachtet diese teils schlecht, teils gut.

### **Vereine (19%)**

Knapp ein Fünftel der Heime ist als Verein organisiert. Diese Form kommt viel häufiger in der Nordwestschweiz als in der Zentral- und Ostschweiz vor. Sehr grosse Heime sind überdurchschnittlich häufig als Vereine organisiert. Obwohl Vereine eher grössere Gremien besitzen, verfügen ihre Mitglieder über keine auffallend breiten beruflichen Erfahrungen.

Im Vergleich mit den anderen Heimen ist das Auswahlverfahren bei den Vereinen viel seltener geregelt, dafür werden die Heimleitungen überdurchschnittlich oft ins Verfahren mit einbezogen. Vereine besitzen häufiger als andere Trägerschaften ein Ressortsystem.

Öfter als in anderen Trägerschaften kennt man in Vereinen das Heim-Leitbild. Dafür sind Kompetenz- und Anforderungsprofile für das Gremium seltener verbreitet. Auch ist die fachliche Unterstützung aus Sicht der Heimleitung oft unzureichend. Dafür fühlt sie sich in ihren Anliegen von der Trägerschaft öfter ernst genommen.

Analog zu den Stiftungen finden sechs von sieben Heimen die Zusammenarbeit insgesamt „gut“ oder „eher gut“. Es gibt hier aber eine kleine Gruppe von Heimen (7%), welche mit der Zusammenarbeit sehr unzufrieden ist.

### **Aktiengesellschaften (9%)**

Die Aktiengesellschaft ist als Trägerschaftsform in der Schweizer Heimszene noch nicht sehr verbreitet. Überdurchschnittlich oft ist sie in grossen Heimen, Städten und im Mittelland anzutreffen. Sie zeichnet sich durch ein eher kleines, aber breit abgestütztes Gremium aus. Vor allem die Bereiche „Marketing“ und „Qualitätsmanagement“ sind deutlich häufiger vertreten als in anderen Trägerschaften.

Aktiengesellschaften schneiden von allen Trägerschaftsformen insgesamt am besten ab. 95% des befragten AG-Heimkaders bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen der Trägerschaft und der Heimleitung als „gut“ oder „eher gut“. Dieses gute Resultat zeigt sich in verschiedenen Bereichen: Die AG besitzt eine sehr hohe personelle Konstanz im Gremium und hat das Auswahlverfahren überdurchschnittlich oft geregelt. Auch die Zusammenarbeit ist von positiven Eigenschaften geprägt: Eine offene Kommunikation zwischen Heimleitung und Trägerschaftsmitgliedern ist üblich, Regeln und Kompetenzen werden sehr häufig eingehalten. Deutlich häufiger als in anderen Trägerschaften sind die Kompetenz- und Anforderungsprofile klar definiert. Das Verhältnis der Heimleitung zu den Trägerschaftsmitgliedern zeichnet sich vor allem durch eine hohe Anerkennung und Wertschätzung aus. Zudem erhalten Heimleitungen von AGs überdurchschnittlich häufig fachliche Unterstützung.

### **Gemeindeverbände (6%)**

Eine kleine Gruppe von Heimen ist in Gemeindeverbänden bzw. Zweckverbänden organisiert. Sie kommt in allen Landesteilen und Heimgrössen etwa gleich häufig vor. Ihr Gremium ist in seiner Grösse und beruflichen Erfahrung durchschnittlich besetzt. Einzig in politischen Fragestellungen sind sie sehr gut vertreten.

Das Auswahlverfahren ist in diesen Trägerschaften relativ häufig geregelt, aber der Einbezug der Heimleitung in das Verfahren ist eher selten. Zudem besitzen diese Trägerschaften häufig gar kein Ressortsystem.

Heimleitungen von Gemeindeverbänden berichten überdurchschnittlich häufig von einer offenen Kommunikation im Gremium. Dafür ist das Bemühen um ein positives Verhältnis zu Bewohnern und Mitarbeitenden relativ selten anzutreffen. Das gilt auch für klar definierte Kompetenz- und Anforderungsprofile der Gremiumsmitglieder. Die Heimleitungen fühlen sich aber in ihren Anliegen meist ernst genommen und erhalten von der Trägerschaft genügend Spielraum.

Insgesamt schneiden Gemeindeverbände aus Sicht der Heimleitungen gut ab. Nur jedes achte Heim findet die Zusammenarbeit teils schlecht, teils gut.

## **Autoren**

Dr. Markus Leser, CURAVIVA Schweiz  
Patrick Bützer, lic. phil. I, QUALIS evaluation GmbH  
Pia Kinner, MPH, QUALIS evaluation GmbH  
Biagio Saldutto, lic. phil. I, QUALIS evaluation GmbH

## **CURAVIVA Schweiz**

Dr. Markus Leser, Leiter Fachbereich Alter  
Zieglerstrasse 53, Postfach 1003  
3000 Bern 14  
Telefon +41 (0)31 385 33 33  
m.leser@curaviva.ch

## **QUALIS evaluation GmbH**

lic. phil. I Biagio Saldutto  
Binzstrasse 18  
8045 Zürich  
Telefon +41 (0)44 455 64 50  
saldutto@qualis-evaluation.ch

Ein ausführlicher Bericht kann bei CURAVIVA Schweiz oder QUALIS evaluation bestellt werden.

## **Folgende Sponsoren haben diese Umfrage mit einem Beitrag unterstützt:**

Delitrade AG (Hauptsponsor)  
Hill-Rom AG  
Kyburz Bettwarenfabrik Bern AG

*Zürich, im Juni 2010*