



**Kompetenzzentrum für alterspsychiatrische Pflege
und Betreuung in Horgen**
Begleitevaluation 2023–2024

Inhalt

1. Ausgangslage und Vorgehen | 4

- 1.1 Inhalt und Aufbau des Berichts | 5
- 1.2 Methodisches Vorgehen | 5

2. Konzeptionsphase | 6

- 2.1 Gemeinden stellen Bedarf fest | 6
- 2.2 Kompetenzzentrum für Alterspsychiatrie schliesst Versorgungslücke | 7

3. Aufbauphase | 10

- 3.1 Kompetenzzentrum nimmt stationären Betrieb auf | 10
- 3.2 Kompetenzzentrum wird um ein ambulantes Angebot erweitert | 10
- 3.3 Einbettung in die Stiftung Haus Tabea schafft Synergien | 10

4. Betriebsphase | 12

- 4.1 Zielgruppe um Menschen mit leichter Demenz erweitert | 12
- 4.2 Unterschiedliche Voraussetzungen für den Eintritt | 15
- 4.3 Investition in Marketing zentral, aber aufwändig | 16
- 4.4 Hohe Zufriedenheit mit Infrastruktur und Angebot | 18
- 4.5 Schwankende Auslastung und Fluktuation erfordert flexiblen Personaleinsatz | 20
- 4.6 Stationäres Kompetenzzentrum ist gut etabliert | 21
- 4.7 Auslastung des Tageszentrums blieb stets unter erwartetem Wert | 21
- 4.8 Wenige Zuweisungen trotz enger Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren | 23

5. Neuorientierungsphase | 24

- 5.1 Tageszentrum schliesst aus wirtschaftlichen Gründen | 24
- 5.2 Schliessung wird als Chance für Weiterentwicklung genutzt | 25

6. Nutzen des Kompetenzzentrums | 26

- 6.1 Wirkung bei der Zielgruppe auf verschiedenen Ebenen sichtbar | 26
- 6.2 Kosteneinsparungen durch ambulant vor stationär möglich | 28

7. Zentrale Erkenntnisse | 30

- ! Einbettung in eine grössere Betreuungsstruktur ermöglicht Flexibilität | 30
- ! Enge Zusammenarbeit mit Gemeinden und Zuweisenden schafft ideelle und finanzielle Unterstützung | 31
- ! Nachhaltige Finanzierung als grosse Herausforderung | 32
- ! Kombination von ambulanten und stationären Angeboten erhöht Wirkung | 32
- ! Auslastung abhängig von externen Faktoren | 33

Anhang | 34

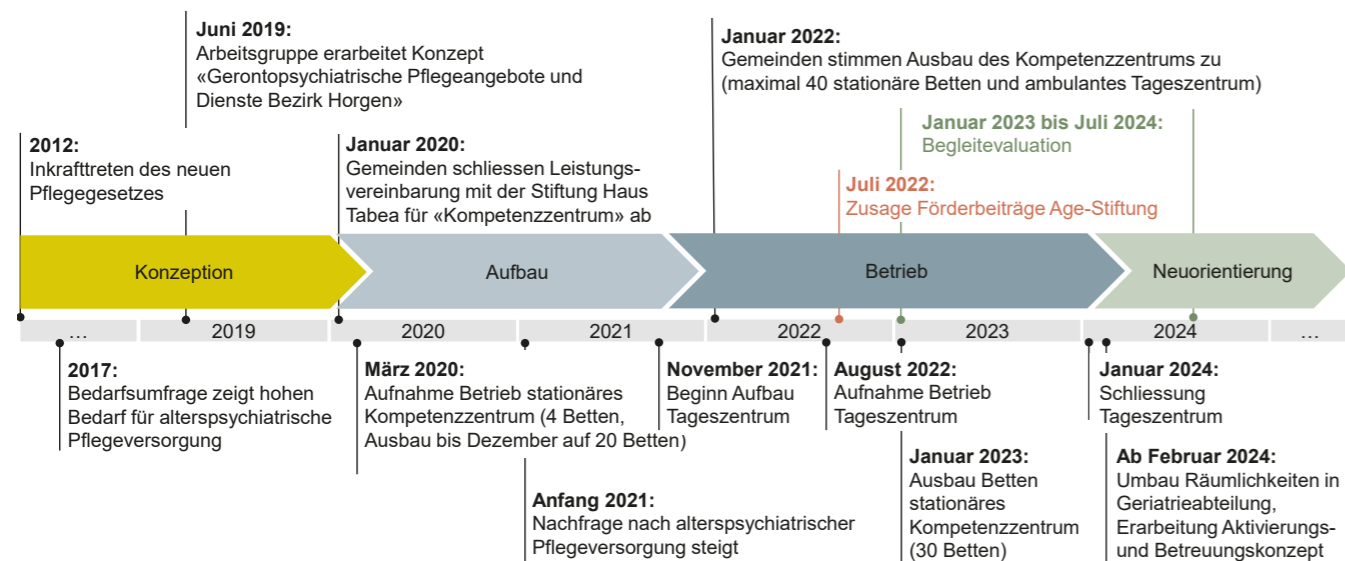
1. Ausgangslage und Vorgehen

Im Bezirk Horgen haben die neun Gemeinden Horgen, Adliswil, Kilchberg, Langnau am Albis, Oberrieden, Richterswil, Rüslikon, Thalwil und Wädenswil einen Bedarf für alterspsychiatrische Pflege und Betreuung festgestellt. Daher beschlossen sie, ein Kompetenzzentrum für den Bezirk Horgen für diese Zielgruppe aufzubauen.

Für die Umsetzung des «Kompetenzzentrums für alterspsychiatrische Pflege und Betreuung» haben die Gemeinden die Stiftung Haus Tabea mit Sitz in Horgen beauftragt. Die Stiftung baute das Kompetenzzentrum als stationäres Pflege- und Betreuungsangebot für Menschen mit alterspsychiatrischen

und/oder psychosozialen Beeinträchtigungen auf und erweiterte dieses anschliessend um ein ambulantes Tageszentrum. Die Entstehung und Entwicklung des Kompetenzzentrums lassen sich in vier Phasen einteilen: Konzeption, Aufbau, Betrieb und Neuorientierung (vgl. Darstellung D 1.1).

D 1.1 Entstehung und Entwicklung des Kompetenzzentrums im Zeitverlauf



Quelle: Darstellung Interface.

Alterszentrum Haus Tabea in Horgen

Das Alterszentrum Haus Tabea liegt nur wenige Schritte vom Dorfkern Horgen entfernt und bietet älteren Menschen verschiedene Wohn- und Lebensformen an – abgestimmt auf ihre individuellen Bedürfnisse und Wünsche. Im Kompetenzzentrum für Alterspsychiatrie werden Menschen ab 65 Jahren mit einer psychischen Grunderkrankung oder Demenz stationär gepflegt und betreut. Das angeschlossene Tageszentrum für Alterspsychiatrie bietet älteren Menschen mit einer psychischen Grunderkrankung tageweise Betreuung für eine selbstbestimmte Tagesgestaltung und einer regelmässigen Tagesstruktur bis zur Schliessung per Januar 2024. In der Abteilung für Altersmedizin/Geriatrie wohnen Menschen im Alter, wenn das selbstständige Leben in den eigenen vier Wänden nicht mehr möglich ist.

Rund 230 Mitarbeitende sowie 20 Lernende und Studierende engagieren sich für das Wohl der 150 Bewohnenden. Im Haus Tabea werden die christlichen Grundwerte Respekt, Wertschätzung und Achtsamkeit gepflegt. Es wird Wert gelegt auf Professionalität, Empathie und eine offene Kultur, die Tradition und Fortschritt verbindet (Quelle: Stiftung Haus Tabea).

1.1 Inhalt und Aufbau des Berichts

Die Age-Stiftung hat das Projekt aufgrund des integrierten Modells von ambulanter und stationärer alterspsychiatrischer Pflege und Betreuung als förderungswürdig beurteilt und unterstützt dieses mit einem Förderbeitrag. Im Rahmen dieser Förderung sollen die Erkenntnisse und Lehren zur Entstehung, zum Aufbau und zum Betrieb der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die Stiftung Haus Tabea und die Age-Stiftung haben daher Interface Politikstudien Forschung Beratung in Luzern mit der Durchführung einer begleitenden Evaluation beauftragt.

Der vorliegende Bericht ist entlang der vier Phasen aufgebaut, veranschaulicht den Nutzen und schliesst mit einem Fazit:

- **Konzeptionsphase:** In Kapitel 2 erläutern wir, unter welchen politischen und strukturellen Rahmenbedingungen das Kompetenzzentrum entstanden ist und wie es sich in die Versorgungslandschaft des Bezirks Horgen eingliedert.
- **Aufbauphase:** In Kapitel 3 beschreiben wir den Aufbau des Kompetenzzentrums und dessen Einbettung in die Gesamtinstitution der Stiftung Haus Tabea.
- **Betriebsphase:** In Kapitel 4 legen wir die gesammelten Erfahrungen bezüglich der Umsetzung und der Wirkungen während des Betriebs des stationären und ambulanten Kompetenzzentrums dar.
- **Neuorientierungsphase:** In Kapitel 5 thematisieren wir die Schliessung des Tageszentrums und die Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums.
- **Nutzen:** In Kapitel 6 veranschaulichen wir den Nutzen des Kompetenzzentrums auf Ebene der Zielgruppe und auf Ebene der Gemeinden.
- **Fazit:** In Kapitel 7 fassen wir die gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

1.2 Methodisches Vorgehen

Für die Erarbeitung der Grundlagen und die Sammlung der Erfahrungen hat Interface auf folgende Quellen zurückgegriffen:

- **Analyse von Dokumenten und Prozessdaten:** Einen ersten Einblick in die Thematik gaben die verfügbaren Konzepte zum Projekt sowie die geltenden Leistungsvereinbarungen. Weiter wurden Prozessdaten der Stiftung Haus Tabea ausgewertet. Die Daten geben Aufschluss über die finanziellen und personellen Ressourcen sowie über die Nutzung der stationären alterspsychiatrischen Pflege und Betreuung und des Tageszentrums. Zusätzlich wurden die für einen Aufenthalt in der Alterspsychiatrie ausschlaggebenden Motive respektive Gründe, weshalb ein Aufenthalt nicht (mehr) in Betracht gezogen wurde, erfasst.
- **Gespräche mit Beteiligten und Akteuren:** Einen bedeutenden Zugang, um Informationen zum Kompetenzzentrum zu sammeln und unser Verständnis dazu zu vertiefen, bildeten Gespräche mit den Verantwortlichen und Mitarbeitenden der Stiftung Haus Tabea, dem Projektleiter und den Mitgliedern der Projektgruppe sowie mit weiteren Stakeholdern wie Gemeinderäte/-innen, kommunale Verantwortliche aus den Bereichen Alter, Pflege und Betreuung sowie Verantwortliche von zuweisenden Stellen. In der ersten Gesprächsrunde im Frühling 2023 standen die Erfahrungen aus der Entstehung und der Aufbauphase im Vordergrund. In der zweiten Gesprächsrunde im Frühling 2024 lag der Schwerpunkt auf den Erfahrungen aus der Betriebsphase sowie der Schliessung respektive der Umnutzung des geschlossenen Tageszentrums. Eine Liste der befragten Personen findet sich im Anhang.
- **Personas:** Zur Veranschaulichung der Wirkungen des Kompetenzzentrums bei der Zielgruppe und zur Illustration der Kosten wurden vier Personas erstellt. Diese stellen idealtypisch die Gäste des Kompetenzzentrums dar. Sie beruhen auf Erzählungen der Mitarbeitenden der Stiftung Haus Tabea.

2. Konzeptionsphase

Der Entstehung des Kompetenzzentrums geht eine längere Konzeptphase voraus. In dieser wurde ein Bedarf an alterspsychiatrischer Pflege und Betreuung festgestellt, der mit den bestehenden Versorgungsangeboten im Bezirk Horgen nicht gedeckt werden konnte.

2.1 Gemeinden stellen Bedarf fest

Mit Inkrafttreten des neuen Pflegefinanzierungsgesetzes 2012 mussten die Gemeinden neu für alle stationär gepflegten Personen Beiträge bis zur Höhe des Normdefizits übernehmen, wodurch sich der Kostenanteil der Gemeinden erhöhte und die Organisation der ambulanten Pflege und Betreuung in den Gemeinden generell an Bedeutung gewann. In der Folge beschlossen die neun Gemeinden des Bezirks Horgen (Horgen, Adliswil, Kilchberg, Langnau am Albis, Oberrieden, Richterswil, Rüschlikon, Thalwil und Wädenswil) die Organisation und die Finanzierung des Gesundheitsbereichs künftig gemeinsam anzugehen. Insbesondere auch deshalb, weil Betreuungsleistungen für ältere Menschen nicht durch die Krankenversicherung und die öffentliche Hand abgedeckt werden.

So hat die Konferenz der Sozialvorsteherinnen und Sozialvorsteher des Bezirks Horgen als Reaktion auf die Ergebnisse einer Umfrage der Regionalen Psychiatriekommission Horgen-Affoltern eine Projektgruppe (siehe Infobox) eingesetzt. Die Umfrage zeigte, dass in den Alters- und Pflegeheimen des Bezirks Horgen kein stationäres Pflegeangebot für ältere Menschen mit psychiatrischen Erkrankungen vorhanden ist, gleichzeitig aber ein hoher Bedarf besteht. Die Projektgruppe wurde in der Folge mit der Erarbeitung eines Konzepts für alterspsychiatrische Pflegeangebote und Dienste im Bezirk Horgen beauftragt. Sie hat verschiedene Möglichkeiten geprüft und im Konzept den Aufbau eines stationären und ambulanten Angebots vorgeschlagen.

Auf der Basis des erarbeiteten Konzepts fassten die Gemeinden des Bezirks im Juli 2019 den Grundsatzentscheid, alterspsychiatrische Pflegeangebote und Dienste aufzubauen. Die Stiftung Haus Tabea wurde in einem Ausschreibungsverfahren für die Umsetzung des Kompetenzzentrums ausgewählt. Die Gemeinden schlossen daraufhin mit der Stiftung im Januar 2020 eine Leistungsvereinbarung ab.

Aus Sicht der befragten Personen waren die Organisationsform und die Vorarbeiten der Projektgruppe entscheidend für den Erfolg des Aufbaus und der Finanzierung des Kompetenzzentrums. Sie ermöglichten unter anderem einen erfolgreichen Einbezug der politischen Entscheidungsträger/-innen und der fachlichen Akteure. Dadurch etablierte sich ein gemeinsames Verständnis zum Bedarf. Gleichzeitig konnten sich die politischen Entscheidungsträger/-innen mit dem Projekt identifizieren. So wurde schliesslich auch eine gemeinsame Finanzierung des Projekts durch die neun Gemeinden ermöglicht.

Projektgruppe «Gerontopsychiatrische Pflegeangebote und Dienste Bezirk Horgen»

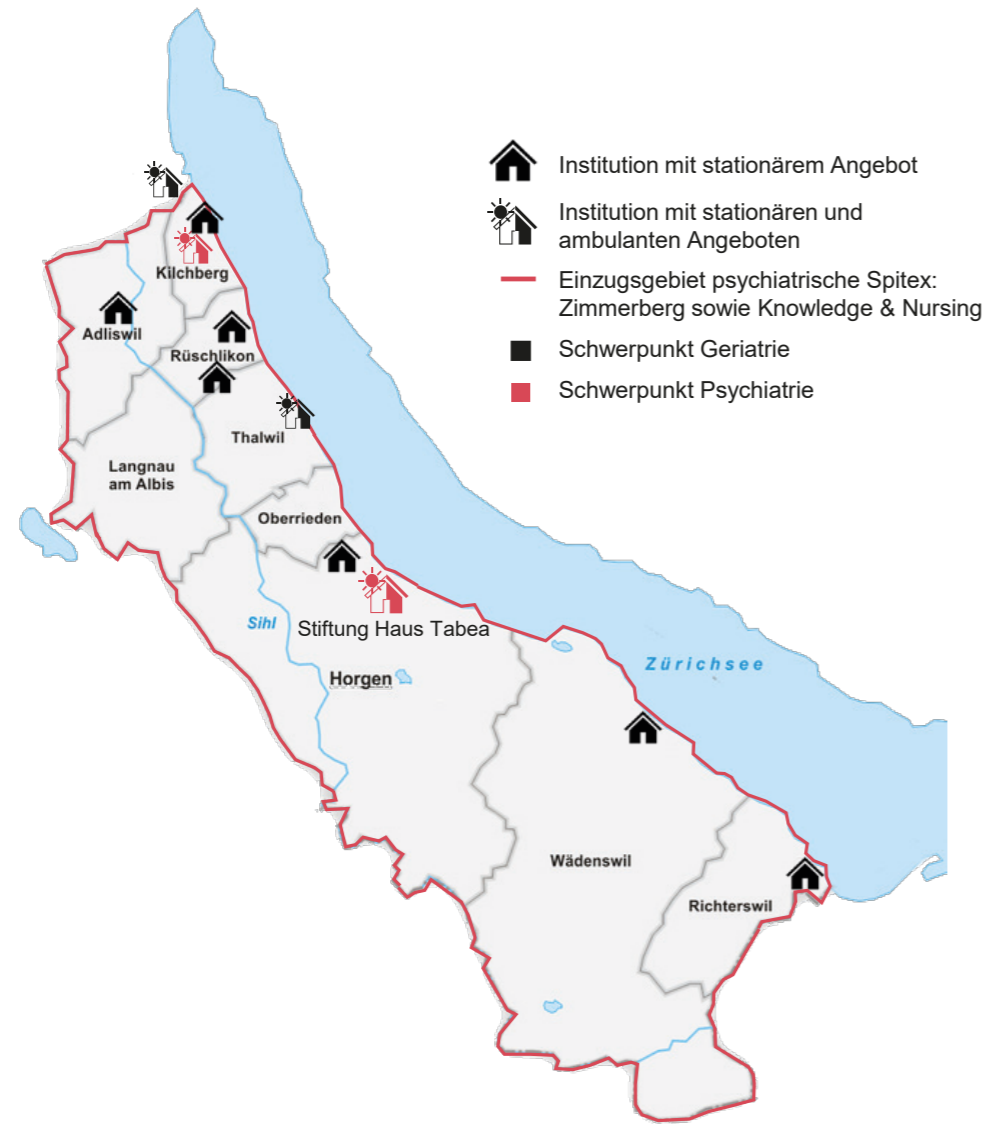
Die Projektgruppe «Gerontopsychiatrische Pflegeangebote und Dienste Bezirk Horgen» setzt sich aus Vertretenden der Politik und der wichtigsten Institutionen im Bezirk, dem Gesamtleiter der Stiftung Haus Tabea und Fachexperten/-innen zusammen. Die Zusammensetzung der Projektgruppe kann bei Bedarf jedoch angepasst werden. Geleitet wurde die Projektgruppe von einem externen Projektleiter von *Meta Cultura*. Dieser unterstützte die Projektgruppe sowie die Stiftung Haus Tabea mit seinem Fachwissen, übernahm organisatorische Aufgaben und war für die Moderation des Aufbauprozesses, die Ausarbeitung der Leistungsverträge zwischen den beteiligten Akteuren sowie für die Vorbereitung der Berichterstattung (Quartalsberichte, Jahresbericht usw.) zuständig.

Die Projektgruppe spielte insbesondere bei der Entstehung des Kompetenzzentrums eine tragende Rolle. Sie erarbeitete das Konzept für alterspsychiatrische Angebote und unterstützte die Gemeinden bei den politischen Anträgen im Zusammenhang mit dem Aufbau und der Vergabe des Projekts. Heute wird die Projektgruppe von einer Gemeinderätin geleitet und ist weiterhin als strategisches und beratendes Gremium involviert, hat den Auftrag, politische Prozesse vorzubereiten (z.B. weitere Finanzierungsanträge) und ist für die Berichterstattung an die Gemeinden zuständig. Um diese Aufgaben zu erfüllen, trifft sich die Projektgruppe ein- bis zweimal pro Jahr. Darüber hinaus stehen die Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea in Kontakt mit den Vertretenden der Projektgruppe, um ihr Fachwissen abholen zu können.

2.2 Kompetenzzentrum für Alterspsychiatrie schliesst Versorgungslücke

Im Bezirk Horgen sind neben der Stiftung Haus Tabea zwölf Institutionen in der ambulanten und/oder in der stationären Alterspflege und/oder -betreuung tätig oder bieten geriatrische oder psychiatrische Pflege und Betreuung an (vgl. Darstellung D 2.1). Davon bieten fünf Institutionen ambulante Betreuung an: Das Serata Thalwil mit dem Zentrum für Tagesaufenthalte Serata-Tagaktiv, das Gesundheits- und Tageszentrum Entlisberg, das Sanatorium Kilchberg sowie die zwei Spitexorganisationen Spitex Zimmerberg und Knowledge & Nursing. Ein spezifisches Angebot für psychiatrische Pflege bieten die beiden Spitexorganisationen und das Sanatorium Kilchberg, wobei diese Privatklinik nicht speziell auf ältere Menschen ausgerichtet ist.

Wie bereits die Umfrage der Psychiatriekommission zeigte, gab es jedoch bislang kein spezifisches stationäres Angebot für alterspsychiatrische Pflege und Betreuung (siehe Infobox, S. 8). Die Stiftung Haus Tabea schliesst mit dem Kompetenzzentrum für Alterspsychiatrie diese Versorgungslücke und erweiterte zudem mit dem Tageszentrum das ambulante Angebot im Bereich der alterspsychiatrischen Pflege und Betreuung.



Quelle: Darstellung Interface auf Grundlage von https://de.wikipedia.org/wiki/Bezirk_Horgen, Zugriff 3. April 2023.

Alterspsychiatrische Pflege und Betreuung

Alterspsychiatrie – auch Psychogeriatric oder Gerontopsychiatrie genannt – ist ein Spezialgebiet der Psychiatrie. Der Begriff alterspsychiatrische Pflege und Betreuung bezieht sich auf die Versorgung von Menschen über 65 Jahre mit psychiatrischen Erkrankungen, die spezifische Bedürfnisse haben. Im Unterschied zur Psychiatrie im jüngeren Erwachsenenalter ist die Alterspsychiatrie geprägt von der häufigen Kombination psychischer, somatischer und sozialer Störungen sowie durch die Besonderheiten der semiotischen Äusserung, der Beziehung zwischen Therapeuten/-in und Patient/-in und der Reifung des psychischen Apparats mit dem Alter.

Die Prävalenz von psychiatrischen Störungen bei Pflegeheimbewohnenden ist sehr hoch. Besonders verbreitet sind Demenzerkrankungen, Depressionen und Angststörungen. Das Pflege- und Betreuungspersonal ist sich in der Regel der Krankheit bewusst, verfügt jedoch häufig nicht über die entsprechende Ausbildung oder hat nur wenige zeitliche Ressourcen. Der Einbezug von externen Fachärzten/-innen (z.B. Konsiliararzt) oder die spezialisierte Ausbildung von Pflegefachpersonen helfen, diesen Herausforderungen zu begegnen. (Quelle: Curaviva Schweiz (2015): Alterspsychiatrie, Themendossier: Medizinische und therapeutische Versorgung in Alters- und Pflegeinstitutionen, Bern.)



Abb. 1
Einzelzimmer in der stationären Alterspsychiatrie in der Stiftung Haus Tabea

3. Aufbauphase

Das Kompetenzzentrum wurde in zwei Schritten aufgebaut. In einem ersten Schritt nahm das stationäre Kompetenzzentrum seinen Betrieb auf. Im zweiten Schritt wurde das stationäre Kompetenzzentrum ausgebaut und um ein ambulantes Angebot in Form des Tageszentrums ergänzt.

3.1 Kompetenzzentrum nimmt stationären Betrieb auf

Im März 2020 nahm das Kompetenzzentrum mit vier stationären Betten seinen Betrieb auf. Die Anzahl Betten wurden bis im Dezember sukzessive auf 20 Betten erhöht. Für den Aufbau des stationären Angebots unterstützten die neun Gemeinden die Stiftung Haus Tabea mit einer einmaligen Anschubfinanzierung von 100'000 Franken. Die Gemeinden leisten zudem einen Beitrag von 20 Prozent zusätzlich zu dem von der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich festgelegten Normdefizit. Ebenso leisten die Bewohnenden einen Beitrag von 20 Franken pro Tag zusätzlich zur regulären Betreuungstaxe sowie einen Beitrag von 23 Franken zur Pflorgetaxe. Die Krankenversicherer vergüten die Pflegeleistung je nach Pflegestufe. Die Hotellerie- und Betreuungstaxen werden vollumfänglich von den Bewohnenden getragen (vgl. dazu Abschnitt 6.2).

3.2 Kompetenzzentrum wird um ein ambulantes Angebot erweitert

Anfang 2021 zeichnete sich eine zunehmende Nachfrage für stationäre Pflege und Betreuung ab – die Betten des Kompetenzzentrums waren aber stets voll belegt. Darüber hinaus zeigte sich auch ein Bedarf für ambulante Betreuung. Aus diesem Grund empfahl die Projektgruppe den Gemeinden, das stationäre Kompetenzzentrum bis 2025 auf 40 Betten auszubauen und ergänzend ein Tageszentrum für Alterspsychiatrie im Bezirk Horgen aufzubauen. Alle neun Gemeinden des Bezirks Horgen stimmten im Januar 2022 den beiden Anträgen zu.

Das Tageszentrum für Alterspsychiatrie (später «Tageszentrum Via») wurde Mitte August 2022 eröffnet. Es bot Platz für maximal 25 Gäste. Für den Aufbau des Tageszentrums

unterstützten die neun Gemeinden analog zum stationären Kompetenzzentrum die Stiftung Haus Tabea mit 100'000 Franken. Zusätzlich leisten die Gemeinden einen Beitrag von 70 Franken pro Gast und Tag (ab 1. Februar 2024 war eine Reduktion auf 50 Franken pro Gast und Tag vorgesehen).

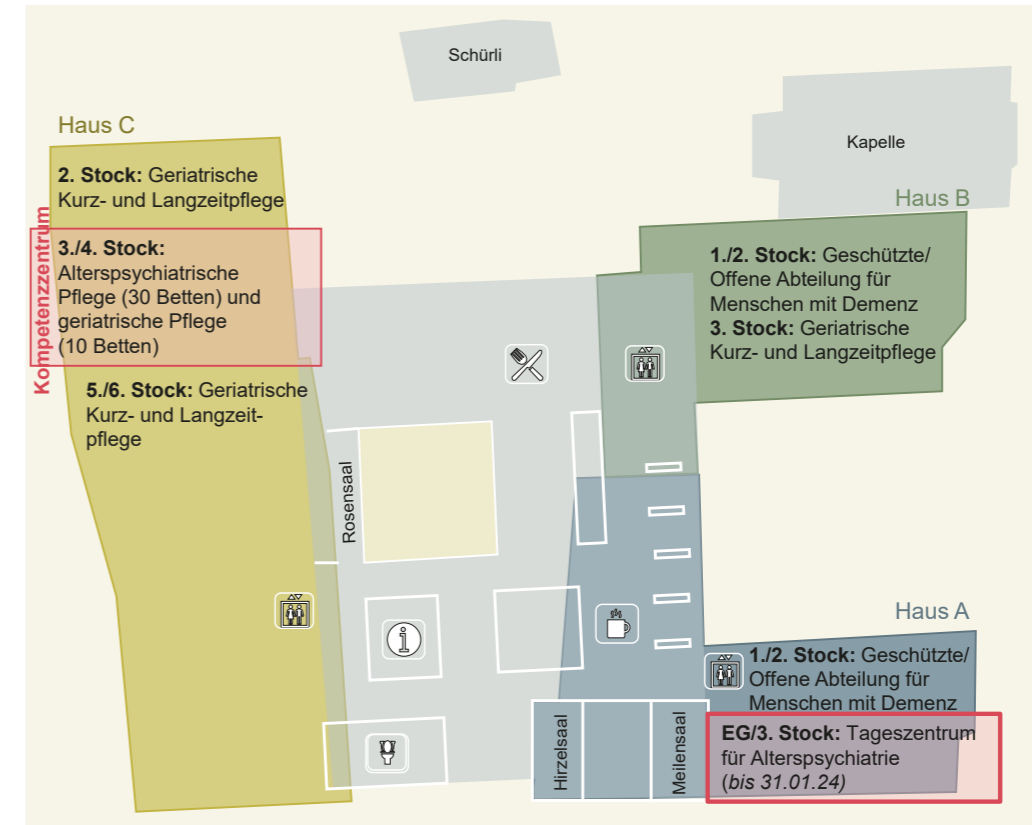
«Der Gemeindebeitrag ermöglicht einen professionellen kostendeckenden Betrieb.»

Dieser Beitrag ermöglicht eine fachlich kompetente und auf den Gast abgestimmte Betreuung und Förderung. Mit der Pflorgetaxe (z.B. 50.80 Fr. für BESA-Stufe 2 aufgeteilt nach Gast: 23 Fr., Gemeinde: 8.60 Fr., Krankenkasse: 19.20 Fr.) und der Tagespauschale der Gäste (85 Fr.) könnte das Tageszentrum nicht mit diesem Professionalisierungsgrad nachhaltig kostendeckend betrieben werden.

Ab Januar 2023 wurde zudem das stationäre Angebot auf 30 Betten erweitert. Eine weiterer Ausbau der Bettenzahl auf die bewilligten 40 Betten ist bis Ende 2025 vorgesehen.

3.3 Einbettung in die Stiftung Haus Tabea schafft Synergien

Die Stiftung Haus Tabea bietet im Zentrum von Horgen in drei Häusern 150 Bewohnenden ein Zuhause im Alter. Das Haus bietet geriatrische Kurz- und Langzeitpflege sowie eine geschützte und offene Abteilung für Menschen mit Demenz. Zusätzlich sind die Abteilungen für alterspsychiatrische Pflege und Betreuung – das Kompetenzzentrum – integraler Bestandteil der Stiftung Haus Tabea. Das Kompetenzzentrum



Quelle: Darstellung Interface; Stand 30 Juni 2024.

verteilt sich auf verschiedene Häuser: Im Haus C ist die stationäre Alterspsychiatrie untergebracht. Das Tageszentrum für Alterspsychiatrie befand sich im Haus A.

Darstellung D 3.1 gibt eine Übersicht über die Stiftung Haus Tabea und illustriert die Standorte des Kompetenzzentrums. Durch die Integration des Kompetenzzentrums in die Stiftung Haus Tabea ergaben sich Synergien in den Bereichen Administration, Marketing und Hauswirtschaft sowie beim Einsatz des Personals. Zusätzlich gab es eine enge operative Zusammenarbeit innerhalb des Kompetenzzentrums zwischen dem stationären Bereich und dem Tageszentrum:

- *Erstens* konnten Gäste des Tageszentrums in das stationäre Angebot wechseln, wenn sich die Pflegeintensität erhöhte.
- *Zweitens* können Bewohnende der beiden Stationen für Alterspsychiatrie, die sich während des stationären Aufenthalts ausreichend stabilisiert haben, auf eine rein geriatrische Abteilung im oder ausserhalb der Stiftung Haus Tabea wechseln. Falls es der körperliche Zustand zulässt, können die Bewohnenden auch nach Hause zurückkehren oder in

eine betreute Wohnform wechseln. Damit die Stabilität trotz des Austritts beibehalten werden konnte, besuchten die Personen im Optimalfall das Tageszentrum. Ein solcher Wechsel ist während der Laufzeit des Tageszentrums in zwei Fällen gelungen.

- *Drittens* konnten Bewohnende der Alterspsychiatrie auch das Angebot des Tageszentrums nutzen. Dies entlastete insbesondere bei personellen Engpässen das Pflegepersonal auf den stationären Abteilungen.

Damit die Wechsel zwischen den Stationen gelangen, war die Leitung des Tageszentrums in die Eintritts-, Standort- und Austrittsprozesse für stationäre Bewohnende involviert. Dadurch konnten Synergien zwischen dem stationären und dem ambulanten Team genutzt und bei Veränderungen des Zustands der Bewohnenden respektive der Gäste konnten unkompliziert und schnell Lösungen gefunden werden. Der Einbezug der jeweils anderen Leitung hatte zudem den Vorteil, dass zwischen ihr und den Gästen respektive den Bewohnenden bereits eine Beziehung vor dem Übertritt von ambulant zu stationär oder von stationär zu ambulant bestand.¹

¹ Alterszentrum Haus Tabea (2022): Reporting und Berichtswesen zum «Kompetenzzentrum für stationäre gerontopsychiatrische Pflege und Betreuung» für den Bezirk Horgen – Quartal 3.

4. Betriebsphase

Die Stiftung Haus Tabea hat den Betrieb des Kompetenzzentrums klar konzipiert. Im Folgenden wird dargestellt, wie das Angebot bekannt gemacht wurde, welche Dienstleistungen und Angebote im Rahmen des Kompetenzzentrums realisiert und beansprucht wurden und wie sich die Zusammenarbeit mit den involvierten Akteuren gestaltete. Zusätzlich wird die Zufriedenheit der Zielgruppe und der Nutzen des Kompetenzzentrums auf individueller und gesamtgesellschaftlicher Ebene dargestellt.

4.1 Zielgruppe um Menschen mit leichter Demenz erweitert

Das Kompetenzzentrum bietet eine gerontopsychiatrische Versorgung für Einwohner/-innen des Bezirks Horgen ab 65 Jahren, die an einer psychischen und/oder psychosozialen Grunderkrankung leiden. Die vorliegenden psychiatrischen und/oder psychosozialen Krankheitsbilder können vielfältig sein. Es können Symptome von Depressionen, Angst- und Zwangsstörungen, Erkrankungen aus dem schizophränen Formenkreis sowie Anpassungsstörungen auftreten.²

«Heterogene Krankheitsbilder als grosse Herausforderung»

Im ursprünglichen Konzept war nicht vorgesehen, dass Menschen mit Demenz aufgenommen werden. Die Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea stellten aber fest, dass eine klare Abgrenzung nicht immer möglich war, weil psychiatrische und/oder psychosoziale Symptome eine Folgeerkrankung von

Demenz sein können. Deshalb war Demenz später kein Ausschlusskriterium mehr für den Besuch im Tageszentrum oder einen Eintritt in die alterspsychiatrische stationäre Pflege und Betreuung. Die heterogenen Krankheitsbilder stellen aus Sicht der Befragten ohnehin eine grosse Herausforderung dar. Im Tageszentrum waren zudem die täglich wechselnden Gäste-Konstellationen herausfordernd.



Abb. 2
Kennenlern-Kafi

² Vgl. <https://www.tabea.ch> -> Angebote -> Kompetenzzentrum für Alterspsychiatrie -> Stationäre Alterspsychiatrie, Zugriff am 25. Juli 2023.



Abb. 3
Flyer des Kompetenzzentrums für
Alterspsychiatrie



Abb. 4
Eingang ins Tageszentrum der
Stiftung Haus Tabea

Systemischer Ansatz in der Psychologie

Der systemische Ansatz in der Psychologie betrachtet psychische Erkrankungen als das Ergebnis eines komplexen Prozesses, der von mehreren Faktoren bestimmt wird. Eine psychische Erkrankung wird als Ergebnis einer Interaktion zwischen dem Individuum und dem sozialen System, in dem es sich befindet, betrachtet. Das heisst, dass die psychische Erkrankung als Teil des Systems gesehen und durch das System beeinflusst wird. In der systemischen Therapie arbeitet die Therapeutin/der Therapeut daher nicht nur mit der Patientin/dem Patienten, sondern mit dem gesamten System, in dem sie/er eingebettet ist, um die Beziehungen und die Kommunikation innerhalb des Systems zu verbessern und damit die psychische Gesundheit der Patientin/des Patienten zu fördern (Quelle: <https://www.spektrum.de> -> Lexikon -> Psychologie -> Systemische Ansätze, Zugriff am 9. Oktober 2023).

4.2 Unterschiedliche Voraussetzungen für den Eintritt

Für den Eintritt in das stationäre Kompetenzzentrum ist eine Überweisung eines/-r Psychiaters/-in, einer Klinik oder einer anderen Institution notwendig. Zudem werden vor dem Eintritt Gespräche mit den potenziellen Bewohnenden und ihren Angehörigen geführt und ein umfassendes gerontopsychiatrisches Assessment durchgeführt. Dadurch wird die Eignung für den Aufenthalt festgestellt sowie Ziele und Betreuungsbedarf definiert.³ Bei der Platzierung der neuen Bewohnenden auf den Stationen wird zudem darauf geachtet, inwiefern sie in die Gruppe passen und wie sie die Dynamik auf der Abteilung beeinflussen können. Bei der Aufnahme als Gast im Tageszentrum stand hingegen nicht die Diagnostik, sondern die Symptomatik der potenziellen Gäste im Vordergrund. Die Zielgruppe des Tageszentrums möchte in ihrer gewohnten sozialen Umgebung bleiben und benötigt keine stationäre psychiatrische oder geriatrische Betreuung. Es stand die Stabilisierung des Gesundheitszustands, die Strukturierung des Alltags sowie die Entlastung der pflegenden Angehörigen im Vordergrund. Insgesamt war bei sieben Personen die Indikation für einen Eintritt ins Tageszentrum nicht gegeben.

Die unterschiedlichen Eintrittsvoraussetzungen für das stationäre und das ambulante Kompetenzzentrum führen auch zu unterschiedlichen Ansätzen in der Versorgung. So werden die Bewohnenden im stationären Kompetenzzentrum im Sinne des systemischen Ansatzes versorgt, das heisst, die psychische Erkrankung wird als Teil des sozialen Umfelds verstanden und bei der Therapie mitberücksichtigt (vgl. Infobox). Im ambulanten Tageszentrum war hingegen nicht die völlige Symptombefreiheit der Gäste das Ziel, sondern deren zufriedenes und aktives Leben. Im Sinne des Recovery-Ansatzes zielte die Versorgung darauf ab, die Autonomie und Lebensqualität der psychisch erkrankten Menschen zu verbessern, indem sie ermutigt wurden, ihre eigenen Stärken und Ressourcen zu erkennen und zu nutzen. Dadurch sollte einerseits eine selbstbestimmte Tagesgestaltung ermöglicht und andererseits die betreuenden Angehörigen entlastet werden.

³ Alterszentrum Haus Tabea (2022): Reporting und Berichtswesen zum «Kompetenzzentrum für stationäre gerontopsychiatrische Pflege und Betreuung» für den Bezirk Horgen – Quartal 1.

D 4.1: Beispiel für einen Tag im Tageszentrum

Dienstag – Ernährung und Gedächtnis	
8.00–08.30 Uhr Eintreffen mit Frühstück	Der Tag beginnt zwischen 8.00 und 8.30 Uhr. Für die Betreuung sind je nach Anzahl der Gäste zwei bis drei Mitarbeitende vor Ort. Wer möchte, bekommt einen Kaffee und ein Gipfeli. Anschliessend gehen die Gäste gemeinsam für das Mittagessen einkaufen. Nach dem Einkaufen wird miteinander gekocht und gegessen. Nach dem Mittagessen gibt es eine Siesta von 1 bis 1,5 Stunden. Um 14.00 Uhr gibt es eine Kaffeerunde. Danach beginnt die Aktivierung. Das kann zum Beispiel ein Gedächtnisspiel sein. Nach einer Abendrunde und dem Tagesabschluss endet der Tag im Tageszentrum um 17.00 Uhr und die Gäste gehen nach Hause.
8.30–08.45 Uhr Morgenrunde	
Gemeinsames Einkaufen	
Kochen	
Gemeinsames Mittagessen	
Siesta	
Mit allen Sinnen das Gedächtnis stärken	
Bedürfniswerkstatt	
Abendrunde	
16.30–17.00 Uhr Tagesabschluss	

Quelle: Darstellung Interface basierend auf dem Wochenplan der Kalenderwoche 30 2023.

Legende: Rot: Elemente waren jeden Tag identisch, Grün: Allgemeine Aktivitäten, Gelb: Therapeutische Aktivierung.

4.3 Investition in Marketing zentral, aber aufwändig

Mit dem Start des Kompetenzzentrums hat die Stiftung Haus Tabea verschiedene Marketingmassnahmen ergriffen, um das neue Angebot bei den Stakeholdern bekannt zu machen. So wurde durch Inserate, Flyer, Plakate, Mailings an und Informationsveranstaltungen für zuweisende Stellen und persönliche Gespräche mit den zuweisenden Stellen auf das Angebot aufmerksam gemacht sowie die Leistungen vorgestellt. Zusätzlich hat die Stiftung Haus Tabea bei interessierten Gästen aktiv nachgefragt. In vielen Fällen blieb jedoch nach einer ersten Interessenbekundung trotz Nachfrage durch die Stiftung Haus Tabea eine Rückmeldung unbeantwortet. Von 24 erfassten Personen, die Interesse am Tageszentrum bekundet hatten, kam es bei sieben Personen aufgrund der fehlenden Indikation nicht zu einem Eintritt. Bei den übrigen 17 Personen lehnten die Betroffenen den Eintritt ab oder die Betreuung wurde anderweitig organisiert (z.B. durch Angehörige). Für das Marketing, die allgemeine Netzwerkpflege und das Bewohnermanagement werden 160 Stellenprozente eingesetzt.

Darüber hinaus lancierte die Stiftung Haus Tabea vier Monate nach Eröffnung des Tageszentrums ein Kennenlern-Kafi, um Hemmschwellen der Zielgruppe abzubauen. Dieses fand jeden Freitag zwischen 14 und 16 Uhr statt. An diesen Nachmittagen konnten Interessierte ohne Voranmeldung oder ohne eine Verpflichtung einzugehen, das Tageszentrum besuchen und sich mit Gästen oder dem Personal des Tageszentrums austauschen. Zusätzlich konnten Interessierte einen Probetag im Tageszentrum verbringen. Das Kennenlern-Kafi wurde gemäss Aussagen der Mitarbeitenden regelmässig genutzt und war bei 40 Prozent der Gäste entscheidend für einen Eintritt ins Tageszentrum.

«Marketingmassnahmen und die Netzwerkpflege sind sehr ressourcenintensiv.»

Gemäss Aussagen der befragten Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea sind die Marketingmassnahmen und die



Abb. 5
Gäste im Kreativatelier des Tageszentrums



Abb. 6
Gast liest Zeitung im Ruheraum
des Tageszentrums

Netzwerkpflege sehr ressourcenintensiv. Zudem stellt insbesondere die Erreichbarkeit der Hausärztinnen und Hausärzte als wichtige zuweisende Stelle eine Herausforderung dar. Gleichzeitig gelte es die bereits erreichten Akteure nicht mit zu viel Werbung zu überfluten. Nach einer ersten Werbungswelle, wurden deshalb die potenzielle, noch nicht erreichte Zielgruppe und die Zuweisenden gezielter angesprochen. Von den zuweisenden Stellen wurden die Informationsveranstaltungen geschätzt und als adressatengerecht wahrgenommen.

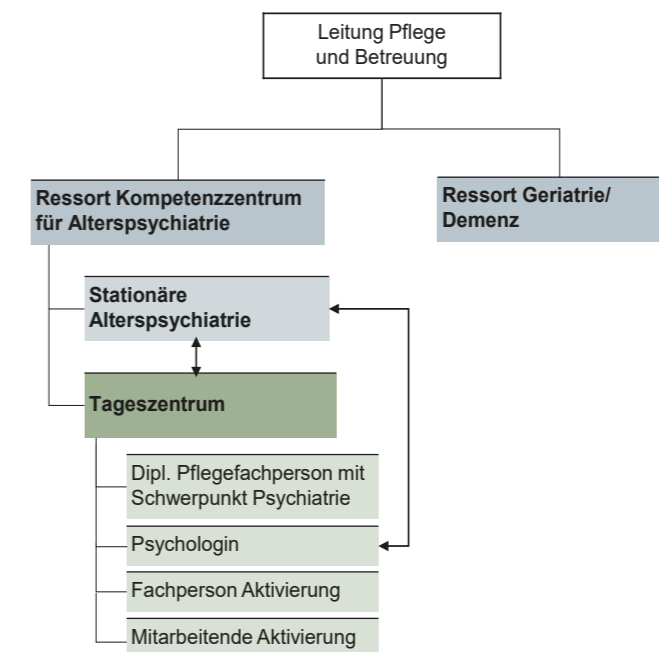
4.4 Hohe Zufriedenheit mit Infrastruktur und Angebot

Das Kompetenzzentrum umfasst aktuell 30 Betten in der stationären alterspsychiatrischen Pflege. Diese befinden sich in Einzel- oder Doppelzimmern. Zusätzlich bot das Tageszentrum von Montag bis Freitag von 8 bis 17 Uhr Platz für maximal 25 Gäste. Die Kosten für einen Tagesaufenthalt im Tageszentrum betragen für den Gast 108 Franken (85 Fr. Tagespauschale plus 23 Fr. Selbstbehalt der Pflegegebühr). Das Tageszentrum umfasste mehrere verschiedene Räume à je rund 23m² – darunter ein Gruppenraum, ein Kreativatelier, ein

Bewegungsraum, ein Medienraum und ein Ruheraum – die sich im Erdgeschoss von Haus A befanden. Die Küche befand sich im dritten Stock.

Die Räumlichkeiten im stationären Bereich bewerten die befragten Mitarbeitenden als gut. In Ausnahmefällen – wenn beispielsweise aufgrund der Konstellation der Bewohnenden ein Doppelzimmer nicht besetzt werden kann – kann ein Doppelzimmer auch als Einzelzimmer betrieben werden. Für die tägliche Arbeit ist es zudem sehr hilfreich, dass die Stationen im Notfall abgeschlossen werden können.

D 4.2: Personal und Funktionen im Kompetenzzentrum



Quelle: Darstellung Interface.

Die Räumlichkeiten und die Ausstattung des Tageszentrums waren aus Sicht der befragten Mitarbeitenden für die Gruppengröße von zehn bis zwölf Gästen gut geeignet. Die Betreuung grösserer Gruppen wäre dagegen schwieriger geworden, insbesondere an Tagen, an denen man nicht nach draussen hätte ausweichen können. Auch beim Kochen wäre es eher eng geworden. Bei steigenden Gästezahlen hätten zusätzliche Räumlichkeiten oder alternative Lösungen gesucht werden müssen (z.B. Aufteilung der Gruppen, sodass der Ruheraum oder auch die Küche gestaffelt hätte genutzt werden können). Gemäss Einschätzung der Befragten fühlten sich die Gäste in den Räumlichkeiten wohl und hatten durch die verschiedenen Räume die Möglichkeit sich zurückzuziehen.

Im Haus Tabea gibt es ein allgemeines Aktivierungsprogramm zur Förderung von körperlichen und geistigen Fähigkeiten, von dem die Bewohnenden des stationären Kompetenzzentrums auf freiwilliger Basis profitieren können. Ausserdem konnten sie und die Gäste des Tageszentrums nach ihren individuellen Bedürfnissen die verschiedenen Aktivierungsangebote des Tageszentrums nutzen. Dieses umfasste Einzel- und

Gruppenaktivitäten wie zum Beispiel Kochen, kreatives Gestalten, Ausflüge, Bewegungsaktivitäten. Im therapeutischen Bereich bot das Tageszentrum unter anderem Achtsamkeitstraining, (computergestütztes) Gedächtnistraining, soziales Kompetenztraining und Adherence-Therapie in Einzel- und Gruppensettings. Zusätzlich wurden geriatrische Assessments wie neuropsychologische Untersuchungen (Kognitionsabklärung) angeboten.

Die befragten Mitarbeitenden sind der Ansicht, dass die Gäste das Angebot im Tageszentrum als gut bewerteten. Soweit möglich wurden die Wünsche der Gäste beim Zusammenstellen der Wochenpläne berücksichtigt. Es wurde speziell darauf geachtet, den Tag nicht zu überladen, um die Gäste nicht zu überfordern.

Die Gäste sowie die Bewohnenden der Stiftung Haus Tabea sind gemäss Einschätzung der befragten Akteure und Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea zufrieden mit dem Angebot. Sie würden insbesondere die individuelle Betreuung und die Möglichkeit, ihren Tagesablauf frei zu gestalten, schätzen.

Der flexible Ansatz sowohl in der ambulanten als auch in der stationären Betreuung, der den Gästen und Bewohnenden erlaubt, ihren eigenen Tagesrhythmus zu leben, sehen die Befragten als grossen Vorteil gegenüber traditionellen Pflegeeinrichtungen. So können die Bewohnenden beispielsweise aufstehen, wann sie wollen oder im Pyjama frühstücken. Darüber hinaus würden die Bewohnenden und die Gäste die Ruhe im Haus Tabea schätzen. Ebenso gebe es weniger Wechsel der Ansprechpartner und die Mitarbeitenden seien aufmerksam und würden auf die spezifischen Wünsche und Bedürfnisse der Bewohnenden und der Gäste sowie deren Angehörige eingehen.

Im August 2023 lancierte die Stiftung Haus Tabea mit dem Via-Treff zudem ein Angebot für Angehörige der Gäste im Tageszentrum sowie der Bewohnenden der stationären Alterspsychiatrie. Ziel des Via-Treffs ist es, dass sich Angehörige mit ähnlichen Erfahrungen austauschen und gegenseitig unterstützen können. Dies kann aus Sicht der befragten Mitarbeitenden der Stiftung Haus Tabea besonders wertvoll sein, um das Gefühl der Isolation zu verringern und emotionale Unterstützung zu finden.

4.5 Schwankende Auslastung und Fluktuation erfordert flexiblen Personaleinsatz

Für den Betrieb des stationären Kompetenzzentrums mit aktuell rund 30 Betten stehen 2'200 Stellenprozente mit 27 Mitarbeitenden zur Verfügung. Die Arbeit auf der Station ist gemäss den befragten Mitarbeitenden sehr betreuungsintensiv. In diesem Bereich sei es zudem schwierig, genügend Fachpersonal mit Fokus auf Betreuung anstelle Pflege zu finden. Ein Ausbau der Bettenkapazität und damit die Aufnahme zusätzlicher Patienten/-innen hänge daher massgeblich davon ab, ob ausreichend qualifiziertes Personal rekrutiert und entsprechend ausgebildet werden könne.

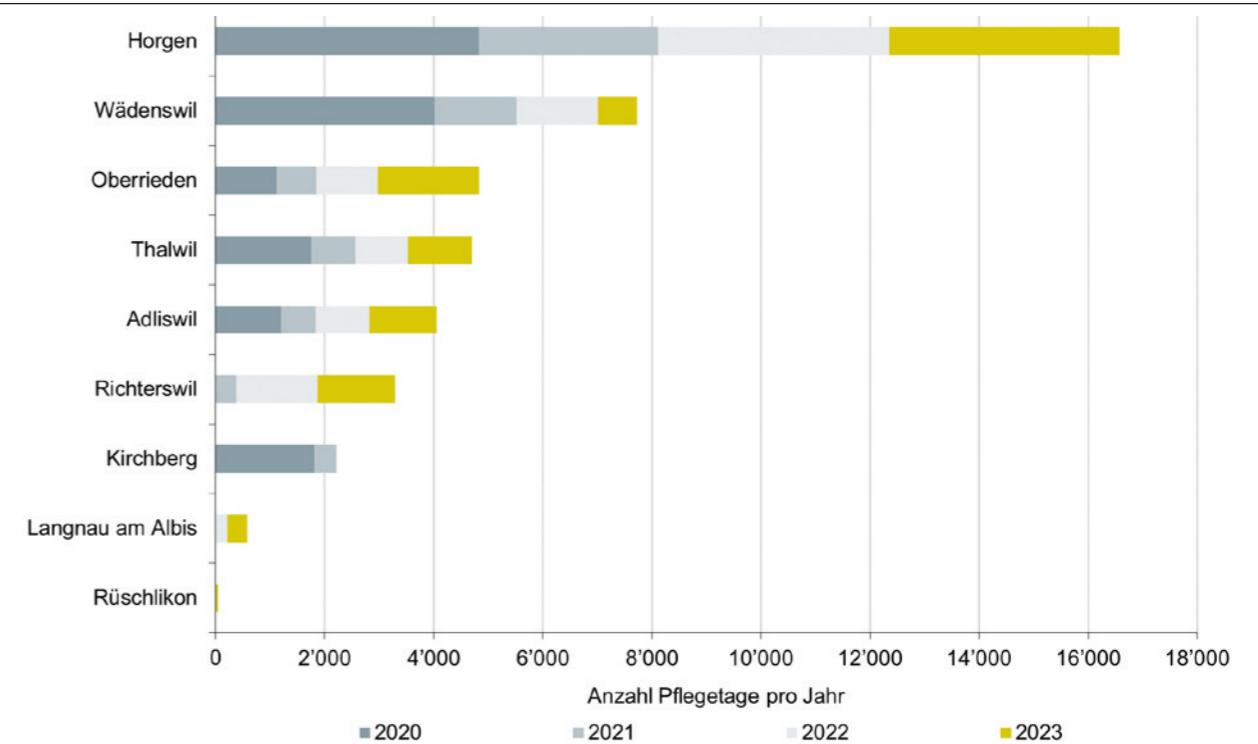
«Das Personal im Kompetenzzentrum muss über eine psychiatrische Zusatzausbildung verfügen.»

Für das Tageszentrum standen 360 Stellenprozente aufgeteilt auf fünf Mitarbeitende zur Verfügung (Stand Dezember 2023). Das Team wurde von einer diplomierten Pflegefachfrau HF geleitet, die jedoch nach rund einem Jahr Betriebszeit das Tageszentrum aus persönlichen Gründen verliess. Die Leitung wurde ad interim von der stellvertretenden Leiterin des Tageszentrums übernommen. Ergänzt wurde das Team von einer Pflegefachperson HF mit Schwerpunkt Psychiatrie, einer Psychologin sowie zwei Personen aus dem Aktivierungsteam.

Das Personal im Kompetenzzentrum muss über eine psychiatrische Zusatzausbildung verfügen. Deshalb bildet die Stiftung Haus Tabea auch Mitarbeitende anderer Stationen in diesem Bereich weiter. Dazu gehören ein Grundkurs in Alterspsychiatrie sowie Aufbau- und Auffrischkurse zum Thema Aggressionsmanagement. Diese Kurse haben wesentlich zur Verbesserung der Pflege- und Betreuungsqualität beigetragen.⁴

Aufgrund der schwankenden Auslastung – insbesondere im Tageszentrum – fluktuieren auch die benötigten Stellenprozente stark. Zusätzlich musste das Kompetenzzentrum einzelne Personalabgänge verzeichnen. Beides erforderte eine grosse Flexibilität bei der Arbeitsplanung durch die Stiftung Haus Tabea. So konnten vakante Stellen kurzfristig mit qualifizierten internen Mitarbeitenden besetzt werden. Zudem konnten die Personen aus dem Aktivierungsteam sowohl auf der ambulanten als auch auf der stationären Abteilung als Springer eingesetzt werden. Aus Sicht der befragten Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea ist dies im psychiatrischen Bereich jedoch nicht immer ideal, da nur durch eine Konstanz beim Personal eine Bindung aufgebaut und das Vertrauen der Gäste gewonnen werden kann.

D 4.3: Anzahl Pflage tage pro Gemeinde, stationäre Alterspsychiatrie 2020–2023



Quelle: Darstellung Interface basierend auf Daten der Stiftung Haus Tabea.

4.6 Stationäres Kompetenzzentrum ist gut etabliert

Seit der Eröffnung der stationären Abteilung für Alterspsychiatrie bis Ende Dezember 2023 sind 65 Personen in das stationäre Kompetenzzentrum eingetreten. Die Bewohnenden weisen durchschnittlich BESA-Stufe 5 auf und kommen mehrheitlich aus Horgen.

Die meisten Zuweisungen und somit auch die meisten Pflage tage sind bei Personen aus den Gemeinden Horgen, Wädenswil, Thalwil und Oberrieden zu verzeichnen (vgl. Darstellung D 4.3). Dabei zeigt sich, dass Gemeinden, die geografisch der Stiftung Haus Tabea am nächsten liegen, tendenziell mehr Pflage tage aufweisen.

Die Jahresberichte zeigen, dass die Betten der stationären Alterspsychiatrie stets gut ausgelastet waren. So konnte seit der Eröffnung im März 2020 mit vier Betten auch die neu geschaffenen 20 Plätze bis Ende Dezember desselben Jahres vollständig besetzt werden.

Ab Januar 2023 wurde das stationäre Angebot auf 30 Betten erweitert. Die Auslastung beträgt durchschnittlich 90 Prozent, wobei die Auslastung stärker schwankt als vor der Erweiterung. Dies ist aus Sicht der befragten Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea auf Todesfälle, die Sistierung von

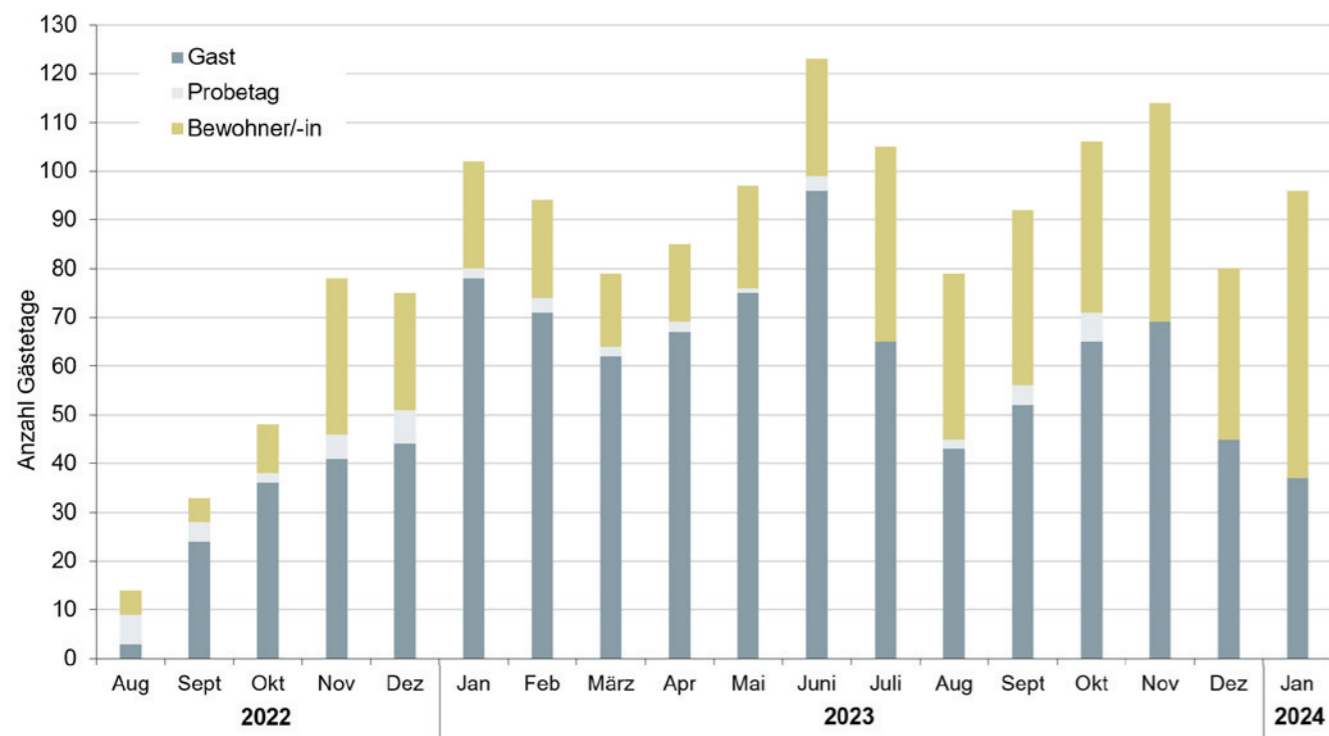
alterspsychiatrischen Verordnungen und einer generell tieferen Nachfrage zurückzuführen. Ausserdem haben die Spitexorganisationen ihr Angebot im alterspsychiatrischen Bereich ausgebaut und andere Pflegeinstitutionen im Bezirk würden aufgrund ihrer eigenen Belegungssituationen Bewohnende mit einer alterspsychiatrischen Problematik eher in der eigenen Institution behalten. Der Ausbau auf 40 Betten bis 2025 beurteilen die Befragten aber nach wie vor als realistisch.

4.7 Auslastung des Tageszentrums blieb stets unter erwartetem Wert

Zwischen August 2022 und Januar 2024 haben insgesamt 25 verschiedene Gäste das Tageszentrum besucht. Die Mehrheit der Gäste wohnt in Horgen. Die durchschnittliche BESA-Stufe der Gäste lag bei 2. Dieser Wert lag während der gesamten Betriebszeit des Tageszentrums unter dem gemäss Konzept erwarteten Wert von 4. Dies, weil die Gäste kaum pflegerische Leistungen in Anspruch nehmen und bezüglich Körperpflege, Einnahme von Medikamenten, Benutzung der Toilette, Mobilität und Nahrungsaufnahme vollumfänglich selbstständig sind. Die Leistungen im Bereich Kognition, Affektregulierung und Tagesgestaltung haben zudem nur eine marginale Auswirkung auf die Pflage stufe.

⁴ Alterszentrum Haus Tabea (2022): Reporting und Berichtswesen zum «Kompetenzzentrum für stationäre gerontopsychiatrische Pflege und Betreuung» für den Bezirk Horgen – Quartal 2.

D 4.4: Anzahl Gästetage nach Besucher-Kategorie



Quelle: Darstellung Interface basierend auf dem Wochenplan der Kalenderwoche 30 2023.

Hinweis: Im März 2023 war das Tageszentrum sieben Arbeitstage aufgrund eines Norovirus-Ausbruchs geschlossen, was zu einem Verlust von rund 30 Gästetagen führte.

In den ersten Betriebsmonaten des Tageszentrums August bis Dezember 2022 besuchten zwischen vier und sieben externe Gäste an durchschnittlich zwei Tagen pro Woche das Tageszentrum. Dies entspricht durchschnittlich 30 Gästetagen pro Monat (d.h. Anzahl Gäste multipliziert mit der Anzahl Betriebstage im Monat). Dabei ist eine stetige Zunahme der Gästetage zu beobachten (vgl. Darstellung D 4.4). Zwischen Januar 2023 und Januar 2024 besuchten insgesamt 21 verschiedene Gäste an durchschnittlich eineinhalb Tagen das Tageszentrum. Die durchschnittliche Anzahl Gästetage betrug 63, schwankte jedoch stark, wobei insbesondere im August ein Einbruch sichtbar ist. Nach der Sommerpause sind die Gästezahlen zwar wieder angestiegen, erreichten aber nicht das Niveau vom Juni 2023. Die angestrebten 120 Gästetage pro Monat wurden lediglich im Juni 2023 erreicht – jedoch nur inklusive Besuchstage von Bewohnenden. Letztere machten je nach Monat zwischen 21 und 43 Prozent der Gesamtbesuchstage aus. Zusätzlich haben vereinzelt Gäste das Angebot des Tageszentrums ausprobiert.

Die befragten Akteure nahmen das Kompetenzzentrum als sichtbar und bekannt wahr und schätzten die breit angelegten Marketingmassnahmen (vgl. Abschnitt 4.1) bei den Zielgruppen, ihren Angehörigen, aber auch bei den zuweisenden Stellen als zielführend ein. Dennoch konnte das Tageszentrum nicht ausreichend ausgelastet werden. Die befragten Akteure

führen die zu tiefe Auslastung des Tageszentrums auf verschiedene Gründe zurück:

- *Erstens* seien für potenzielle Gäste – trotz des Beitrags der Gemeinden von 70 Franken pro Tag – die selbstzutragenden Kosten (108 Fr.) häufig zu hoch gewesen.
- *Zweitens* gebe es bei der Zielgruppe grosse Hemmungen und Vorurteile gegenüber psychiatrischen Angeboten und gleichzeitig sei die Entlastung der Angehörigen nicht so dringlich wie bei demenzerkrankten Personen.
- *Drittens* sehen vor allem die weiter von Horgen entfernten Gemeinden den Anreiseweg als Schwierigkeit für die Zielgruppe. Für Menschen mit einer psychischen Erkrankung sei es schwierig, den Weg ohne Hilfe zu bewältigen. Sie benötigten oft Unterstützung, um morgens pünktlich zu sein. Dies führe zu einer zusätzlichen Belastung der Angehörigen. Aus Sicht der Befragten könnte auch die Inanspruchnahme spezieller Taxiunternehmen dieser Herausforderung nicht begegnen, da diese zusätzlichen Kosten verursachen und ebenfalls Pünktlichkeit erfordern.
- *Viertens* sei möglicherweise die Bedarfsschätzung für das Tageszentrum zu optimistisch gewesen respektive es hätte noch mehr Zeit für die Etablierung des neuen Tageszentrums benötigt.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ergriff die Stiftung Haus Tabea eine Reihe von Massnahmen. Unter anderem wurde der Zugang zum Angebot gegenüber der Zielgruppe und ihren Angehörigen mit einem Kennenlern-Kafi niederschwelliger und attraktiver gestaltet (vgl. Abschnitt 4.1). Zudem wurde im Frühling 2023 der Name von «Tageszentrum für Alterspsychiatrie» zu «Tageszentrum Via» geändert. Die Verantwortlichen hatten sich für das Rebranding entschieden, da zuweisende Stellen signalisiert hatten, dass die Zielgruppe sich durch den Namenszusatz «Alterspsychiatrie» stigmatisiert fühlt.

4.8 Wenige Zuweisungen trotz enger Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren

Der Erfolg des Kompetenzzentrums ist massgeblich von der Auslastung abhängig. Das Kompetenzzentrum ist deshalb auf Zuweisungen von Gästen und Bewohnenden durch die Gemeinden und weitere relevante Akteure angewiesen und pflegt aus diesem Grund mit ihnen eine enge Zusammenarbeit.

| Kommunikation der Stiftung Haus Tabea wird geschätzt

Insgesamt schätzen die befragten Verantwortlichen in den Gemeinden und von zuweisenden Stellen die Zusammenarbeit mit der Stiftung Haus Tabea. Die regelmässige und transparente Kommunikation vonseiten der Stiftung Haus Tabea schaffte gemäss Aussagen in den Interviews Vertrauen. Die Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea seien kompetent und stünden immer für Fragen und Anliegen zur Verfügung. Die Befragten schätzten es sehr, dass die Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea in persönlichen Gesprächen die Anliegen der Betroffenen und von Angehörigen abholen und versuchen, passende Lösungen zu finden.

| Regelmässige Zusammenarbeit mit dem Sanatorium Kilchberg

Einen besonders engen Austausch pflegt die Stiftung Haus Tabea mit dem Sanatorium Kilchberg. Einmal wöchentlich findet ein Austausch zwischen der Leitung Pflegedienst sowie den beiden Stationsleitungen der Alterspsychiatrie der Stiftung Haus Tabea und relevanten Stellen (Sozialdienst, Stationsleitung) des Sanatoriums Kilchberg statt. Eintritte und Übertritte können somit effizienter und zielgerichteter geplant und durchgeführt werden. Die zuständigen Stationsleitungen der Stiftung Haus Tabea werden frühzeitig in den Prozess involviert und notwendige Massnahmen können bereits vor Eintritt geplant und durchgeführt werden.⁵ Das stationäre Kompetenzzentrum der Stiftung Haus Tabea stellt gemäss den befragten Verantwortlichen des Sanatoriums die ideale An-

schlusslösung an einen Aufenthalt im Sanatorium dar. Ebenso eignete sich das Tageszentrum als Anschlusslösung zur Stabilisierung nach einem Klinikaufenthalt.

| Kommunale Fachstellen sind vom Angebot überzeugt

Eine wichtige Funktion übernehmen die kommunalen Fachstellen für Altersfragen in den neun Gemeinden im Bezirk. Sie unterstützen die Sozialdienste des Spitals, Angehörige und Betroffene bei der Suche nach passenden Angeboten. Eigenen Angaben zufolge kennen die Fachstellen das Angebot des Kompetenzzentrums und sehen, dass in ihrer Gemeinde ein Bedarf für stationäre und ambulante alterspsychiatrische Pflege und Betreuung besteht. Dies, weil einerseits Menschen generell älter werden, wodurch der Anteil Menschen mit diesem Bedarf zunimmt. Zudem sei es schwierig, diese Personen in Alters- und Pflegeheimen unterzubringen, weil das Profil der Betroffenen häufig nicht auf deren Angebot passe und die Mitarbeitenden in Alters- und Pflegeheimen keine spezifische Ausbildung im Bereich Psychiatrie hätten. Die Befragten sind deshalb überzeugt vom Angebot der Stiftung Haus Tabea. Zudem werde es auch ausserhalb des Bezirks als Leuchtturmprojekt wahrgenommen.

| Weniger als die Hälfte der Zuweisungen von relevanten Akteuren

Trotz der Überzeugung von der Wichtigkeit und der Qualität des Projekts wurden insgesamt nur 40 Prozent der Gäste des Tageszentrums von den Gemeinden, der Spitex oder von Ärzten/-innen zugewiesen. 40 Prozent der Gäste kamen über das Kennenlern-Kafi ins Tageszentrum, weitere 20 Prozent wurden von Angehörigen oder Bekannten angemeldet. Die Vermittlung des Angebots war aus Sicht der kommunalen Verantwortlichen aus verschiedenen Gründen schwierig (vgl. Abschnitt 4.7). Auch weitere relevante zuweisende Stellen wie die Psychiatrische Spitex Zimmerberg empfehlen das Tageszentrum ihren Klienten/-innen, wenn das Angebot für die Person passen könnte. Sie stellen aber ebenfalls fest, dass die Personen Hemmungen haben, das Tageszentrum aufzusuchen. Gelingt allerdings ein erster Kontakt, würden die Personen sehr gerne ins Tageszentrum gehen.

⁵ Alterszentrum Haus Tabea (2022): Reporting und Berichtswesen zum «Kompetenzzentrum für stationäre gerontopsychiatrische Pflege und Betreuung» für den Bezirk Horgen – Quartal 3.

5. Neuorientierungsphase

Das Kompetenzzentrum musste nach rund eineinhalb Jahren Betriebszeit aus betriebswirtschaftlichen Gründen das ambulante Angebot einstellen. Der Entscheid wurde von der Stiftung Haus Tabea in Absprache und einvernehmlich mit den Gemeinden gefällt. Nachfolgend werden der Prozess der Schliessung und die Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums beschrieben.

5.1 Tageszentrum schliesst aus wirtschaftlichen Gründen

Im November 2023 gab die Stiftung Haus Tabea bekannt, dass das Tageszentrum aus betriebswirtschaftlichen Gründen per Ende Januar 2024 schliessen muss. Die Leistungsvereinbarung mit den Gemeinden wurde in der Folge einvernehmlich aufgelöst. Für diese Entscheidung gibt es mehrere Gründe:

- Die anhaltende zu tiefe Auslastung im Tageszentrum führte zu hohen Verlusten für die Stiftung Haus Tabea. Dies wirkte sich auch auf die Sicherstellung des stationären Angebots aus. Insgesamt verzeichnete das Tageszentrum einen finanziellen Verlust von 900'000 Franken für den Zeitraum von August 2022 bis Januar 2024. Budgetiert war hingegen in den ersten vier Jahren ein Verlust im mittleren vierstelligen Bereich.
- Die Mitglieder der Sozialvorstände Konferenz des Bezirks Horgen, die Projektgruppe sowie die verantwortlichen Personen der neun Gemeinden des Bezirks Horgen wurden von der Stiftung Haus Tabea regelmässig über die Auslastung informiert, weshalb bereits früh über mögliche Massnahmen zur Weiterführung des Tageszentrums diskutiert wurde. Ab dem vierten Quartal 2022 wurden seitens Haus Tabea nebst der Umsetzung des in der Leistungsvereinbarung vereinbarten Konzepts zusätzlich verschiedene Massnahmen eingeleitet, um die Gästezahl zu erhöhen. Über die zu tiefe Gästezahl und die daraus erfolgten finanziellen Verluste sowie die dagegen eingeleiteten Massnahmen wurde weiterhin regelmässig und transparent informiert. Eine Erhöhung der Gemeindebeiträge war seitens der Gemeinden zum Zeitpunkt des Entscheids zur Schliessung jedoch keine Option, da ein solcher Antrag unter den

damaligen Umständen (Spardruck, hohe Personalkosten, hohe Energiepreise aufgrund geopolitischer Ereignisse) politisch nicht mehrheitsfähig gewesen wäre.

- Die Finanzierung von Betreuungsleistungen für ältere Menschen ist heute nicht übergeordnet geregelt. Dies bedeutet, dass die Leistungen – nicht wie die Pflegeleistungen – von der Krankenversicherung und der öffentlichen Hand abgegolten werden und somit die Kostenlast primär bei den Gästen liegt. Die Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit der Gäste spielt deshalb eine zentrale Bedeutung, ob ein Angebot genutzt wird.

Für alle Gäste des Tageszentrums wurde in der Folge mit Unterstützung der Mitarbeitenden eine Anschlusslösung gesucht.

«Für alle Gäste konnte eine geeignete Anschlusslösung gefunden werden.»

Sieben Gäste entschieden sich für das Zentrum für Tagesaufenthalte «Tagaktiv» der Serata Stiftung für das Alter. Fünf Gäste haben sich dazu entschieden, kein Folgeangebot zu besuchen. Eine Person hat in das stationäre Angebot der Stiftung Haus Tabea gewechselt. Die meisten ehemaligen Gäste nutzen zudem weiterhin ein psychologisches Angebot, das sie bereits während ihres Besuchs im Tageszentrum genutzt haben (z.B. psychosoziale Spitex, Sprechstunde bei einem/-r Psychologen/-in). Darüber hinaus haben die Mitarbeitenden der Stiftung Haus Tabea in den Einzel- und Gruppengesprächen einen besonderen Wert auf die Befähigung der Gäste zur Selbsthilfe gelegt.



Abb. 7

Gast im Bewegungsraum

Für die Mitarbeitenden und insbesondere die Gäste war die Schliessung des Tageszentrums ein grosser Verlust. Den Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea war es jedoch wichtig, die Schliessung professionell zu gestalten und sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Gäste geeignete Anschlusslösungen zu finden. Letzteres ist aus Sicht der Befragten mehrheitlich gelungen, obschon für Gäste, die keine oder nur eine leichte demenzielle Erkrankung aufweisen, Institutionen mit Fokus auf Demenzerkrankte nicht optimal geeignet sind.

5.2 Schliessung wird als Chance für Weiterentwicklung genutzt

Die Schliessung des Tageszentrums wurde sowohl von den Projektverantwortlichen als auch von den Akteuren bedauert. Die Stiftung Haus Tabea nutzte die Schliessung jedoch als Chance für eine Umstrukturierung auf verschiedenen Ebenen:

- *Umbau der Räumlichkeiten:* Die Räumlichkeiten des Tageszentrums wurden nach der Schliessung umgebaut, damit sie für die stationäre geriatrische Pflege und Betreuung genutzt werden können. Die ersten Betten konnten ab März 2024 belegt werden. Bis Ende Juli werden insgesamt sechs Betten zur Verfügung stehen. Ausserdem ist angedacht, dass ab August 2024 die Station als Ausbildungsabteilung für Fachangestellte Gesundheit betrieben wird. Die Stiftung Haus Tabea erhofft sich, auf diese Weise die Attraktivität des Hauses als Ausbildungsort weiter steigern zu können.
- *Erarbeitung Aktivierungs- und Betreuungskonzept:* Mit der Schliessung des Tageszentrums fällt ein grosser Teil des Aktivierungs- und Betreuungsprogramms für diese Zielgruppe

weg. Aus diesem Grund hat die Stiftung Haus Tabea ein neues Team gebildet, um den stationären Bewohnenden der Alterspsychiatrie weiterhin ein Aktivierungs- und Betreuungsprogramm anbieten zu können. Gleichzeitig nutzt die Stiftung Haus Tabea die Gelegenheit, ein Gesamtkonzept für die Aktivierung und Betreuung zu erarbeiten, das zwischen den Bereichen Geriatrie, Demenz und Alterspsychiatrie abgestimmt und abteilungsübergreifend koordiniert ist. Vorgesehen ist ein Basisprogramm, das sich an alle Bewohnenden richtet. Darauf aufbauend soll für jeden der drei Bereiche ein spezifisches Angebot geschaffen werden. Für die Aktivierung steht unter anderem der Bewegungsraum des ehemaligen Tageszentrums weiterhin zur Verfügung.

- *Erhöhung Bettenzahl in den Bereichen Alterspsychiatrie und Demenz:* Bis Ende 2025 soll die Bettenzahl im stationären Kompetenzzentrum auf die geplanten 40 Betten erhöht werden. Zudem wird zurzeit die zukünftige Nachfrage geprüft und bei Bedarf die Stationen für Menschen mit Demenz von 44 Betten auf 60 Betten ausgebaut. Der Ausbau soll hauptsächlich durch eine Reduzierung der Betten in der Abteilung für geriatrische Kurz- und Langzeitpflege erfolgen (von 58 auf 43 Betten).
- *Weiterführung Angehörigen-Treff:* Der Angehörigen-Treff wird auch nach der Schliessung des Tageszentrums weiter angeboten.
- *Aufbau Kompetenz-Treff:* Die Stiftung Haus Tabea prüft zudem die Einführung eines Gefässes für einen periodischen Austausch zwischen den zuweisenden Stellen und der Stiftung Haus Tabea.

6. Nutzen des Kompetenzzentrums

Die Stiftung Haus Tabea bietet mit dem Kompetenzzentrum für alterspsychiatrische Pflege und Betreuung ein spezialisiertes Angebot für Menschen über 65 Jahren mit einer psychischen Erkrankung.

Das auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe zugeschnittene Angebot führt zu einer hohen Zufriedenheit bei der Zielgruppe und zeigt gemäss Aussagen der Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea, den Mitarbeitenden sowie den zuweisenden Akteuren auf verschiedenen Ebenen Wirkung.

6.1 Wirkung bei der Zielgruppe auf verschiedenen Ebenen sichtbar

Der Nutzen des Kompetenzzentrums soll nachfolgend anhand von vier Personas veranschaulicht werden. Die Personas basieren auf Erzählungen der Verantwortlichen der Stiftung Haus Tabea.



Frau Kunz, 85 Jahre. Frau Kunz lebte trotz einer Demenzerkrankung alleine in einer Wohnung in Horgen. Einmal pro Woche ging sie zur Psychologin und ein- bis zweimal pro Woche erhielt sie Besuch von der psychosozialen Spitex. Zusätzlich wurde sie von ihren beiden Söhnen betreut. Um bei der Betreuung von Frau Kunz Unterstützung zu erhalten, besuchten die Söhne gemeinsam mit ihrer Mutter das Kennenlern-Kafi im Haus Tabea. Daraufhin beschloss Frau Kunz, das Tageszentrum zweimal in der Woche zu besuchen. Sie genoss die Gesellschaft der anderen Gäste und tauschte sich sehr gerne mit ihnen aus. Aufgrund ihrer fortgeschrittenen Demenz musste sie jedoch ein halbes Jahr später in die stationäre Pflege und Betreuung der Stiftung Haus Tabea wechseln. Durch den vorherigen Besuch des Tageszentrums hatte sie sich bereits an die Umgebung im Haus Tabea gewöhnt, sodass der Übergang in das stationäre Angebot sanft verlief.



Frau Muff, 78 Jahre. Frau Muff ist schwer depressiv und suizidgefährdet, aber körperlich sehr fit. Nach einem sechswöchigen Klinikaufenthalt wechselte sie in die stationäre Abteilung für Alterspsychiatrie der Stiftung Haus Tabea. Während ihres Aufenthalts besuchte Frau Muff täglich das Tageszentrum. Sie fand schnell Anschluss an die Gruppe und ihr Gesundheitszustand verbesserte sich. Der Aufenthalt im Haus Tabea gab Frau Muff neuen Lebensmut und stärkte ihr Selbstvertrauen. Ihr grösster Wunsch war es, wieder nach Hause zurückzukehren. Als sich diese Möglichkeit schliesslich ergab, beschloss Frau Muff nach Hause zu gehen. Auf weitere Besuche im Tageszentrum verzichtete sie. In ihrer neuen Wohnsiedlung hat sie sich gut integriert und nimmt am täglichen Leben in der Siedlung teil.



Herr Tobler, 65 Jahre. Herr Tobler ist pensioniert. Kurz vor der Pensionierung haben sich seine Frau und er scheiden lassen. Die Scheidung löste bei Herrn Tobler eine schwere Depression aus, sodass er in eine psychiatrische Klinik eingewiesen wurde. Nach seinem Klinikaufenthalt begleiteten ihn seine Ex-Frau und seine Tochter zum Kennenlern-Kafi im Haus Tabea. Die Angehörigen konnten ihn überzeugen, zweimal wöchentlich das Tageszentrum zu besuchen. Anfangs wirkte Herr Tobler apathisch, antriebslos und zurückgezogen. Mit der Zeit begann er sich aber zu öffnen und sein Zustand stabilisierte sich. Zu Hause erhielt er zusätzliche Unterstützung durch die psychosoziale Spitex. Ein Sturz, der einen gebrochenen Arm zur Folge hatte, war für ihn in seiner vulnerablen Situation eine grosse Belastung. Seine depressive Symptomatik verschlimmerte sich erneut und er zog sich immer mehr zurück. So beschloss Herr Tobler, seine Besuche im Tageszentrum auf einmal pro Woche zu reduzieren, bis er schliesslich gar nicht mehr kam. Sein Zustand verschlechterte sich weiter, was sich in einem gestörten Tag-Nacht-Rhythmus und Appetitlosigkeit äusserte, sodass er erneut in die psychiatrische Klinik eingewiesen werden musste.



Frau Rast, 80 Jahre. Frau Rast leidet an einer depressiven Symptomatik, die auf zahlreiche unverarbeitete Verluste in ihrem Leben zurückzuführen ist. Hinzu kommt eine Schwerhörigkeit, die ihr die soziale Integration in eine Gruppe erschwert und zu grosser Einsamkeit führt. Sie besucht regelmässig einen Psychiater und wird von der psychosozialen Spitex betreut. Letztere begleitete sie zum Kennenlern-Kafi im Haus Tabea. Nach dem ersten Besuch beschloss Frau Rast, das Tageszentrum einmal pro Woche zu besuchen. Im Tageszentrum fand sie Anschluss in der Gruppe, gewann eine Tagesstruktur und konnte sich gegenüber dem Team und den anderen Gästen öffnen. Besonders schätzte Frau Rast die Bemühungen der Mitarbeitenden der Stiftung Haus Tabea, sie bei der Anpassung ihres Hörgeräts zu unterstützen. Als die Schliessung des Tageszentrums bekannt wurde, war dies für Frau Rast sehr schwer. Sie beschloss, das Tageszentrum Seralta probeweise zu besuchen. Das Angebot überzeugte sie jedoch nicht. In der Folge lehnte Frau Rast alle weiteren vorgeschlagenen Anschlusslösungen ab.

Die Personas machen deutlich, dass das alterspsychiatrische Angebot auf verschiedenen Ebenen Wirkung zeigt:

- *Durchlässigkeit zwischen stationären und ambulanten Angeboten:* Das ambulante Angebot hatte insbesondere das Ziel, in Krisensituationen einzugreifen, um einen stationären Aufenthalt hinauszuzögern, was in verschiedenen Fällen gelungen ist. Das Tageszentrum ermöglichte den Betroffenen eine selbstbestimmte strukturierte Tagesgestaltung. Nach einem stationären Aufenthalt konnte das Tageszentrum stabilisierend und rehabilitierend wirken und die Rückkehr in den Alltag erleichtern. In anderen Fällen erleichterte der vorherige Besuch der Tagesstätte den Übergang in das stationäre Angebot.
- *Entlastung der Angehörigen:* Die Betreuung im stationären oder ambulanten Setting entlastet die Angehörigen. Dazu trägt aus Sicht der Befragten auch die gute und offene Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und den Angehörigen bei. So wissen die Angehörigen, dass die zu betreuende Person in guten Händen ist.

- *Verbesserung der physischen und psychischen Gesundheit:* Im stationären Bereich zeigt sich, dass die spezifische medizinische Versorgung durch den Konsiliardienst des Sanatorium Kilchberg sich signifikant auf den Gesundheitszustand der Bewohnenden auswirkt und in verschiedenen Fällen zu einer Reduktion der BESA-Stufe nach erfolgter Wiederbeobachtungsphase führt.⁶ In einzelnen Fällen konnten Bewohnende aus dem stationären Setting austreten. Auch bei den Gästen des Tageszentrums beobachteten die Befragten eine Verbesserung des Gesundheitszustands. Der Besuch im Tageszentrum gab den Gästen zudem eine stabile Struktur im Alltag.
- *Lebensfreude und soziales Netzwerk:* Die Bewohnenden gewinnen durch ihren Aufenthalt an Autonomie. Zudem kommen sie vermehrt aus ihren Zimmern und beteiligen sich an Aktivitäten. Auch bei den Gästen des Tageszentrums beobachteten die Befragten, dass die Gäste des Tageszentrums nach einer Angewöhnungsphase aufblühten. Den Gästen half es, zu erfahren, dass sie mit ihrer Erkrankung nicht allein sind, und sie konnten sich mit Gleichbetroffenen austauschen.

⁶ Alterszentrum Haus Tabea (2022): Reporting und Berichtswesen zum «Kompetenzzentrum für stationäre gerontopsychiatrische Pflege und Betreuung» für den Bezirk Horgen – Quartal 1.

D 6.1: Leistungen und Kosten in der ambulanten und stationären Versorgung

Kosten ambulante Versorgung	Kosten pro Monat in Franken	Kosten stationäre Versorgung	Kosten pro Monat in Franken
Lebensunterhaltungskosten pauschal (z.B. Miete, Lebensmittel)	2'300.–	Hotellerie (160 Fr./Tag)	4'880.–
Besuch im Tageszentrum (2 Tage/Woche à 206 pro Tag)	1'646.–	Betreuung (74 Fr./Tag)	2'257.–
Unterstützung einer Psychologin (1 Sitzung/Woche à 100 Fr. pro Sitzung)	400.–	Pflege (50.80 Fr./Tag)	1'549.–
Psychiatrische Spitex (1 Stunde/Woche à 63 Fr. pro Stunde)	252.–		
Total Kosten pro Monat	4'598.–	Total Kosten pro Monat	8'686.–

Quelle: Berechnungen Interface

6.2 Kosteneinsparungen durch ambulant vor stationär möglich

Anhand des Beispiels von Frau Kunz werden im Folgenden die Kosten der ambulanten alterspsychiatrischen Betreuung dargestellt. Zusätzlich werden die Auswirkungen auf die Kosten nach dem Wechsel in die stationäre Betreuung aufgezeigt. Dabei wird jeweils ausgewiesen, welche Kosten bei Frau Kunz, bei der Gemeinde Horgen und bei der Krankenversicherung anfallen. Zusätzlich wird dargelegt, wie sich die Kostenverteilung verändert, wenn ein Anspruch auf Ergänzungsleistungen besteht. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wird davon ausgegangen, dass Frau Kunz sowohl in der ambulanten als auch in der stationären Versorgung auf Pflegeleistungen in vergleichbarem Umfang angewiesen ist (Pflegestufe 2).

Folgende Kosten fallen bei einer ambulanten oder einer stationären Versorgung an (vgl. Darstellung D 6.1):

- In der ambulanten Versorgung fallen Kosten für den Besuch im Tageszentrum an zwei Tagen pro Woche (206 Fr. pro Tag)⁷, für die wöchentliche Unterstützung einer Psychologin (100 Fr. pro Sitzung) sowie der Spitex (63 Fr. für 60 Pflegeminuten pro Woche)⁸ an. Es wird mit vier Wochen pro Monat gerechnet. Zusätzlich gehen wir von Lebensunterhaltungskosten (z.B. Miete, Lebensmittel) von pauschal 2'300 Franken pro Monat⁹ aus.
- In der stationären Versorgung fallen Kosten für die Hotellerie (160 Fr. pro Tag), Betreuung (74 Fr. pro Tag) und Pflege (50.80 Fr. pro Tag bei Pflegestufe 2) an. Es wird mit 30,5 Tagen pro Monat gerechnet.

⁷ Haus Tabea (2023): Taxtabelle Tageszentrum für Alterspsychiatrie. Der Betrag ergibt sich aus der Tagespauschale (85 Fr.), der Pflege taxte (50.80 Fr.) und dem Beitrag der öffentlichen Hand in Form der Tagespauschale von 70 Franken.

⁸ <https://www.spitex-horgen-oberrieden.ch> -> Angebot -> Tarife, Zugriff 2. Mai 2024.

⁹ Dieser Betrag setzt sich aus dem durchschnittlichen Mietpreis für den Kanton Zürich gemäss BFS (2'013 Fr.) und 300 Franken für Verpflegung zusammen.

D 6.2: Verteilung der Kosten mit und ohne Anspruch auf Ergänzungsleistungen (EL)

		Total	Frau Kunz	Gemeinde	Krankenversicherung
Ohne Anspruch auf EL	ambulant	4'598.–	3'194.–	640.–	764.–
	stationär	8'686.–	7'838.–	262.–	586.–
Mit Anspruch auf EL	ambulant	4'598.–	2'046.–	1'788.–	764.–
	stationär	8'686.–	4'449.–	3'651.–	586.–

Quelle: Berechnungen Interface

Es zeigt sich, dass die ambulante Betreuung im spezifischen Fall von Frau Kunz – unter Annahme derselben Pflegestufe – rund 4'000 Franken weniger kostet als eine stationäre Betreuung. Die Mehrkosten in der stationären Betreuung sind insbesondere auf die Kosten der Hotellerie zurückzuführen. Die Leistungen für Pflege und Betreuung fallen hingegen in der stationären Versorgung insgesamt etwas tiefer aus. Es ist jedoch davon auszugehen, dass ein Übertritt in die stationäre Versorgung aufgrund einer höheren Pflegebedürftigkeit erfolgt. Entsprechend würde sich die Pflegestufe erhöhen und damit auch die Pflege- und Betreuungskosten.

Die Kostenverteilung zwischen Frau Kunz, der Gemeinde und der Krankenversicherung fällt unterschiedlich aus, je nachdem, ob Frau Kunz Anspruch auf Ergänzungsleistungen (EL) hat oder nicht (vgl. Darstellung D 6.2):

- *Ohne Anspruch auf EL:* In diesem Fall ergeben sich Kosteneinsparungen bei einer ambulanten Lösung vor allem bei Frau Kunz. Dies liegt daran, dass sich in diesem Fall weder die Gemeinden noch die Versicherungen an den Betreuungskosten beteiligen müssen.
- *Mit Anspruch auf EL:* Mit Anspruch auf EL – was bei rund der Hälfte aller Heimbewohnenden der Fall ist – zeigt sich, dass die Kosteneinsparungen für eine Gemeinde beim Besuch des ambulanten anstatt des stationären Angebots beträchtlich sind. Konkret betragen die EL durchschnittlich 3'400 Franken für Heimbewohnende und 1'150 Franken für Personen, die noch zu Hause leben. Dies bedeutet, dass die Gemeinde rund 2'000 Franken pro Monat einsparen kann, wenn ein Heimeintritt durch den Besuch eines Tageszentrums hinausgezögert werden kann.

Im spezifischen Fall von Frau Kunz konnte der Eintritt in das stationäre Setting um sechs Monate hinausgezögert werden, wodurch die Gemeinde zwar 2'280 Franken (380 Fr. pro Monat) mehr bezahlt hat, als dies in der stationären Versorgung der Fall gewesen wäre. Allerdings steigt das Risiko, dass Frau Kunz aufgrund der höheren Kosten der stationären Versorgung früher auf EL angewiesen sein wird. Mit anderen Worten: Hätte Frau Kunz bereits nach fünf Monaten in die stationäre Pflege und Betreuung eintreten müssen und wäre dann auf EL angewiesen, wären für die Gemeinde bereits für diesen einen Monat Kosten in der Höhe der fünf Monate ambulante Versorgung entstanden.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass sich die Gemeinden aufgrund dieser potenziellen Kosteneinsparungen bereit erklärt haben, einen Teil dieser Einsparungen zu investieren, um die Kosten für die Gäste zu senken und mit einem Beitrag von 70 Franken pro Gast und Tag der Stiftung Haus Tabea einen kostendeckenden Betrieb des Tageszentrums zu ermöglichen.

7. Zentrale Erkenntnisse

Ein neu geschaffenes Angebot benötigt eine gewisse Zeit, um sich in der Region zu etablieren. Damit diese Etablierung gelingt, spielen verschiedene Faktoren eine zentrale Rolle – wie die Ergebnisse der Evaluation des Kompetenzzentrums für Alterspsychiatrie der Stiftung Haus Tabea zeigen. Im Folgenden werden die zentralen Faktoren zusammengefasst, die zum Erfolg des Kompetenzzentrums beigetragen beziehungsweise sich als Herausforderung herausgestellt haben.



Einbettung in eine grössere Betreuungsstruktur ermöglicht Flexibilität

Die Erfahrungen des Kompetenzzentrums verdeutlichen die Vorteile einer Einbindung in eine grössere Betreuungsstruktur, wie sie die Stiftung Haus Tabea bietet. Dies zeigt sich erstens im professionellen Projektmanagement beim Aufbau und Betrieb des Kompetenzzentrums sowie der Schliessung des Tageszentrums, das durch die breite und langjährige Erfahrung innerhalb der Stiftung Haus Tabea gewährleistet werden konnte. Zweitens zeigt sich ein Mehrwert im Personalbereich: Die Einbettung in die Betreuungsstruktur der Stiftung schafft Synergien in den Bereichen Hotellerie, Reinigung, Administration (insbesondere Bewohner- und Gästemanagement) und Logistik und ermöglicht einen flexiblen Personaleinsatz. So konnten beispielsweise Mitarbeitende aus dem stationären Angebot für das Tageszentrum gewonnen werden, die psychiatrische Betreuung konnte sowohl im stationären und ambulanten Bereich eingesetzt werden und bei der Schliessung des Tageszentrums konnte für alle Mitarbeitenden intern eine neue Lösung gefunden werden. Zudem können durch die Einbettung in eine grössere Betreuungsstruktur Kosten eingespart respektive finanzielle Verluste – zumindest vorübergehend – quersubventioniert werden.

Die Einbettung des Kompetenzzentrums in eine grössere Betreuungsstruktur erwies sich auch als Vorteil, als das Tageszentrum geschlossen werden musste. Durch die Umnutzung der Räumlichkeiten und die Weiterbeschäftigung von ehemaligen Mitarbeitenden des Tageszentrums im neuen Aktivierungs- und Betreuungsteam ist es der Stiftung Haus Tabea gelungen, flexibel auf die Schliessung zu reagieren und die Chance zu nutzen, das Angebot in eine neue Richtung weiterzuentwickeln.



Enge Zusammenarbeit mit Gemeinden und Zuweisenden schafft ideelle und finanzielle Unterstützung

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Aufbau und Betrieb des Kompetenzzentrums war die enge Zusammenarbeit mit den Gemeinden und weiteren relevanten lokalen Akteuren. Durch den frühzeitigen Einbezug aller relevanten Akteure in der interdisziplinären Projektgruppe konnte das Kompetenzzentrum so konzipiert werden, dass es auf die übergeordneten Strategien der Politik, der zuweisenden Stellen sowie der Stiftung Haus Tabea als Leistungserbringer passt und die Bedürfnisse der Gäste und deren Angehörige adäquat berücksichtigt werden. Durch die Kooperation aller Gemeinden im Bezirk konnte nicht nur die finanzielle Unterstützung, sondern auch ein grösseres Einzugsgebiet gesichert werden.

Die enge Zusammenarbeit hat sich auch in der Betriebsphase als wertvoll erwiesen. Durch transparente Kommunikation, regelmässige Berichterstattung und einen kontinuierlichen Austausch ist es der Stiftung Haus Tabea gelungen, den Kommunikationsfluss mit den beteiligten Akteuren zu stärken und ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und Herausforderungen des Kompetenzzentrums zu entwickeln. Dadurch war es möglich, regelmässig über die (zu geringe) Auslastung zu berichten und gemeinsam mit den Akteuren Massnahmen zur Steigerung der Auslastung zu entwickeln. Dies erleichterte letztlich der Stiftung gemeinsam mit den Gemeinden die Entscheidung, das Tageszentrum zu schliessen und stiess auf Verständnis bei den Stakeholdern. Darüber hinaus wurde durch die interkommunale Zusammenarbeit im Rahmen dieses Projekts generell ein wichtiger Grundstein für weitere Kooperationen im Gesundheitsbereich gelegt.



Nachhaltige Finanzierung als grosse Herausforderung

In der Aufbauphase können einerseits durch die tiefere Auslastung und die personalintensiven Marketingmassnahmen Umsatzeinbussen auftreten, die primär von der Stiftung aufgefangen werden mussten. Die Stiftung Haus Tabea wurde deshalb für den Aufbau des stationären und ambulanten Kompetenzzentrums mit einer einmaligen Anschubfinanzierung von den Gemeinden im Bezirk unterstützt. Zusätzlich leisteten die Gemeinden einen Beitrag pro Gast und Tag im Tageszentrum. Dieser Beitrag ermöglichte der Stiftung Haus Tabea eine professionelle Betreuung, die alleine mit der Pflorgetaxe und der Tagespauschale der Gäste nicht nachhaltig kostendeckend hätte angeboten werden können. Trotz der Unterstützung der Gemeinden und des Beitrags der Krankenkasse, geht ein grosser Teil der Kosten des Angebots zu Lasten der Gäste. Dies, weil Betreuungsleistungen für ältere Menschen nicht analog zu den Pflegeleistungen durch die Krankenversicherung und die öffentliche Hand abgegolten werden. Für diese Finanzierungslücke fehlen nach wie vor übergeordnete kantonale oder nationale Lösungsansätze.



Kombination von ambulanten und stationären Angeboten erhöht Wirkung

Das Angebot des Kompetenzzentrums zeigt auf verschiedenen Ebenen Wirkung. Diese wurde durch die Kombination von ambulanten und stationären Angeboten unter einem Dach verstärkt, da bedürfnisgerechte Angebote für die Gäste respektive die Bewohnenden angeboten werden konnten. Zudem wurden dadurch, dass ein ambulantes und ein stationäres Angebot zur Verfügung stand, die Übergänge zwischen den verschiedenen Versorgungsangeboten erleichtert oder es konnten einzelne Elemente der beiden Angebote parallel genutzt werden. Das Tageszentrum konnte bei einigen älteren Menschen dazu beitragen, den Zeitpunkt für den Eintritt in eine stationäre Einrichtung hinauszuzögern. Hierbei spielt die Entlastung der Angehörigen eine entscheidende Rolle. Durch die Entlastung der Angehörigen sowie die Stabilisierung und Verbesserung des Gesundheitszustands der Gäste ermöglicht das Kompetenzzentrum einen längeren Verbleib im eigenen Zuhause. Dies ist auch vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen Kosten für Pflege und Betreuung von Bedeutung. Die Kostenanalyse zeigt, dass ambulante Angebote im Vergleich zu stationären Angeboten insbesondere bei Privatpersonen zu Einsparungen führen. Für die Gemeinden ergeben sich Kosteneinsparungen vor allem dann, wenn ein Anspruch auf Ergänzungsleistungen besteht.



Auslastung abhängig von externen Faktoren

Eine ausreichend hohe Auslastung ist entscheidend, um ein Angebot aufrecht erhalten zu können. Die Evaluation zeigt, dass diese von verschiedenen Faktoren abhängig ist, die nur teilweise von der Stiftung Haus Tabea beeinflussbar sind:

- *Marketing und Netzwerkpflge:* Die Bekanntheit des Angebots ist zentral, damit das Angebot überhaupt genutzt wird. Die Ergebnisse zeigen, dass – trotz der Bekanntheit der Stiftung Haus Tabea – die Bekanntmachung des neuen Angebots sowie die Pflege des Netzwerks mit den Gemeinden und den Akteuren für die Stiftung Haus Tabea mit einem erheblichen Ressourcenaufwand verbunden ist. So wurden neben Informationsveranstaltungen und der regelmässigen Berichterstattung auch zahlreiche persönliche Gespräche mit Akteuren, aber auch mit interessierten Gästen oder Angehörigen geführt sowie ein wöchentliches Kennenlern-Kafi organisiert. Letzteres wurde regelmässig genutzt und war bei 40 Prozent der Eintritte ins Tageszentrum ausschlaggebend.
- *Zuweisungen von relevanten Akteuren:* Die Stiftung Haus Tabea ist, um eine ausreichende Auslastung zu erreichen, auf Zuweisungen von anderen Akteuren angewiesen. Insgesamt wurden jedoch nur 40 Prozent der Gäste von den Gemeinden, von Spitexorganisationen oder von Ärzten/-innen zugewiesen. Es zeigte sich zudem, dass Gemeinden, die weiter vom Kompetenzzentrum entfernt sind, weniger Bewohnende/Gäste zuweisen. Ausserdem haben die Spitexorganisationen ihr eigenes Angebot im alterspsychiatrischen Bereich ausgebaut und andere Pflegeinstitutionen im Bezirk würden aufgrund ihrer eigenen Belegungssituationen Bewohnende mit einer alterspsychiatrischen Problematik eher in der eigenen Institution behalten.
- *Bereitschaft der Gäste:* Aufseiten der Gäste gibt die Evaluation Hinweise auf zwei mögliche Gründe für die geringe Nutzung des Angebots:
- *Stigmatisierung der Alterspsychiatrie:* Der zentrale Grund scheint in der Stigmatisierung von psychischen Erkrankungen in der öffentlichen Wahrnehmung zu liegen. Der Eingang zum Haus Tabea (derselbe wie die übrigen stationären Angebote) sowie der Name des Angebots können in diesem Zusammenhang ebenfalls hinderlich sein. Diese Erfahrung unterstreicht die Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit und Sensibilisierung durch alle relevanten Akteure im Einzugsgebiet. Neben gezielten Marketingmassnahmen – die die Stiftung Haus Tabea unter anderem mit dem Kennenlern-Kafi ergriffen hat – und einer engen Zusammenarbeit mit potenziellen zuweisenden Stellen muss vor allem Vertrauen bei den pflegenden Angehörigen aufgebaut werden. Solche Massnahmen brauchen jedoch Zeit, um ihre Wirkung entfalten können.
- *Fehlende Zahlungsbereitschaft/-fähigkeit:* Ein weiteres Hindernis zur Nutzung des Angebots können die Selbstkosten für die Gäste gewesen sein. Trotz des Gemeindebeitrags schienen die Kosten für einzelne Gäste für einen oder mehrere Tage pro Woche zu hoch. Dies kann auf die fehlende Zahlungsbereitschaft der Gäste, aber auch die fehlende Zahlungsfähigkeit zurückzuführen sein.

Trotz der vielseitigen Marketingmassnahmen und der engen Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren blieb die Auslastung des Tageszentrums unter dem erwarteten Wert und das Tageszentrum musste aus betriebswirtschaftlichen Gründen geschlossen werden.

Anhang

DA 1: Liste der interviewten Personen

Institution	Name	Funktion
Stiftung Haus Tabea	Markus Buck	Gesamtleiter
	Olivia Hess	Leiterin Station Alterspsychiatrie bis Februar 2024
	Nadja Papst	Leiterin Tageszentrum bis August 2023
	Brigitta Bielinski	Stv. Leiterin Tageszentrum (bis August 2023), Leiterin Tageszentrum (ad interim bis Januar 2024), Leiterin Aktivierung
	Brigitte Camenisch	Psychologin im Tageszentrum (bis Januar 2024), Psychologin in der Aktivierung
	Daniel Keusch	Mitarbeiter stationäre Abteilung im Bereich Alterspsychiatrie
	Elissandra Marques	Mitarbeiterin stationäre Abteilung im Bereich Alterspsychiatrie
	Mikael Oertberg	Mitarbeiter stationäre Abteilung im Bereich Alterspsychiatrie
	Suna Önlü	Mitarbeiterin im Tageszentrum (bis Januar 2024), Mitarbeiterin in der Aktivierung
	Anna Pereira	Mitarbeiterin stationäre Abteilung im Bereich Alterspsychiatrie
Projektgruppe	Katja Schuler	Mitarbeiterin im Tageszentrum (bis Januar 2024), Mitarbeiterin in der Aktivierung
	Dr. Alphons Schnyder	Leiter Projektgruppe Gerontopsychiatrische Pflegeangebote und Dienste Bezirk Horgen, Geschäftsführer und Inhaber von Meta-Cultura
	Marianne Anliker	CEO Spitex Zimmerberg
	Dr. med. René Bridler	Mitglied Stiftungsrat Stiftung Haus Tabea, Ärztlicher Direktor Sanatorium Kilchberg, Facharzt FMH für Psychiatrie & Psychotherapie
	Claudia Bühlmann	Stadträtin Soziales, Wädenswil
	Peter Klöti	Bereichsverantwortlicher Soziales, Gemeinderat, Thalwil
Gemeindeverwaltungen	Dominika Rufer	Leitende Ärztin Alterspsychiatrie, Sanatorium Kilchberg
	Cornelia Bachmann	Beauftragte für Altersfragen, Adliswil
	Samira Bahrami	Leiterin Gesellschaft, Wädenswil
	Evelyne Bucher	Abteilungsleiterin Gesellschaft, Richterswil
	Katharina Dalbert	Pflegekoordinatorin, Thalwil
	Rita Hongler	Leiterin Abteilung Soziales/Gesundheit, Kilchberg
	Agatha Kremser	Abteilungsleiterin Gesellschaft und Sicherheit, Oberrieden
	Wolfram Müller	Sozialarbeiter Abteilung Alter und Gesundheit, Horgen
	Cornelia Schild	Leiterin Abteilung Altersfragen, Rüslikon
	Marc Weber	Bereichsleiter Gesellschaft, Langnau am Albis
Zuweisende Stellen im medizinischen Bereich	Angela Arnold	Sozialdienst Sanatorium Kilchberg
	Mariella Geirhofer	Selbstständige Pflegefachfrau, Knowledge & Nursing
	Frank Koomen	Dipl. Pflegefachperson HF Psychiatrie bei der psychosozialen Spitex Zimmerberg
	Martin Wider	Selbstständiger Pflegefachmann, Knowledge & Nursing
	Iris Zemlitz	Fachärztin FMH Psychiatrie & Psychotherapie

| Auftraggeber

Stiftung Haus Tabea

| Autorinnen und Autoren

Helen Amberg

Charlotte Schwegler

Dr. Oliver Bieri

| Bilder

Stiftung Haus Tabea

Illustrationen Fallporträts KI

| Druck

Druckerei Ebikon AG

| Auflage/Druck

200 Exemplare, Juli 2024

| Projektlaufzeit

Dezember 2022 bis Juli 2024

INTERFACE

| Kontaktadresse

Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel. +41 (0)41 226 04 26

www.interface-pol.ch

| Projektförderung

Dieser Bericht dokumentiert ein Förderprojekt der Age-Stiftung – weitere Informationen dazu finden Sie unter www.age-stiftung.ch. Die Age-Stiftung setzt sich mit gesellschaftsrelevanten Fragen rund um das Älterwerden auseinander. Sie fördert zukunftsfähige Lösungen zugunsten älterer Menschen in vulnerablen Lebenslagen und fragilen Phasen.

| Dank

Die Stiftung Haus Tabea bedankt sich herzlich bei allen Beteiligten, die zu diesem Projekt beigetragen haben. Ein besonderer Dank geht an die Teilnehmenden der Projektgruppe, den externen Projektleiter von Meta Cultura sowie an die Verantwortlichen in den Gemeinden, die uns unterstützt haben. Ohne Ihre Unterstützung und Zusammenarbeit wäre dieses Projekt nicht möglich gewesen.

| Luzern, den 15. Juli 2024

