

# TAKE CARE

Der Mensch emanzipiert sich vom Betreuungssystem.  
Das wird die Care-Branchen revolutionieren.

*Von Detlef Gürtler, Christine Schäfer, Stefan Breit*



# Impressum

## **Autoren**

Detlef Gürtler, Christine Schäfer, Stefan Breit

## **GDI Research Board**

David Bosshart, Karin Frick, Alain Egli

## **Korrektur und Übersetzung**

Supertext

[www.supertext.ch](http://www.supertext.ch)

## **Layout/Illustration**

Joppe Berlin

[www.joppeberlin.de](http://www.joppeberlin.de)

© GDI 2018

## **Herausgeber**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Langhaldenstrasse 21

CH-8803 Rüschlikon

Tel. +41 44 724 61 11

[info@gdi.ch](mailto:info@gdi.ch)

[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

## **Im Auftrag von**

senesuisse

Kapellenstrasse 14

CH-3011 Bern

[www.senesuisse.ch](http://www.senesuisse.ch)

## Inhalt

- 02 **Vorwort Senesuisse**
- 05 **Einleitung**
- 06 **Soziale Transformation des Care-System**
  - Der demografische Wandel
  - Der Generationenwandel
- 13 **Institutionelle Transformation des Care-System**
  - 1890: Angebotsorientierung als gesellschaftlicher Fortschritt
  - 2030: Nachfrageorientierung als gesellschaftlicher Fortschritt
- 21 **Digitale Transformation der Care-Institutionen**
  - Digitalisierung als Motor des Wandels
  - Disruption als Instrument des Wandels
  - Das Instrument der Disruption Map
  - Care-Disruption Map 2018
- 34 **Entwicklungsrichtungen der Care-Institutionen**
  - Zwei Konflikte, vier Szenarien
  - Status Quo Plus
  - Care-Socitey
  - Care Convenience
  - Big Doctor
- 42 **Fazit**
- 43 **Anhang**
  - Methode und Vorgehen
  - Experten und Workshop-Teilnehmer

# Vorwort



Clovis Défago  
Präsident senesuisse

Nach dem Lesen dieser bereits vierten Studie, die senesuisse durch das Gottlieb Duttweiler Institute erstellen liess, kann ich nicht treffender resümieren als mit der Redewendung: „Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt“.

Seit Jahren gilt das bedrohliche Szenario: Die Babyboomer kommen in die Jahre, die Menschen werden immer älter, die Zahl der Pflegebedürftigen steigt. Folglich braucht es mehr Pflegeplätze und viel mehr Personal, letzteres auch angesichts der Tausenden von Pensionierungen. Und wie soll das bezahlt werden? Mit Regulierungen versucht der Staat, die Kontrolle über diese vermeintliche Entwicklung zu behalten und verliert sich dabei in einem Irrgarten an teils unsinnigen Verordnungen und Auflagen zu Lasten der Anbieter und letztlich der Betagten. Dabei befinden wir uns mitten in einem Strukturwandel. Denn die heute auf Anbieter fokussierte Branche ver-

ändert sich zu nachfrageorientierten Dienstleistungen: **Take Care!**

Das anbieterorientierte Denken ist überholt. Die «Nehmenden» fordern, was sie wann, wie und wo wollen. Sie lassen sich dies immer weniger von «Gebenden» bestimmen. Sie sind mündig und haben sich emanzipiert. Leistungen nach Bedarf und auf Abruf lösen die normierten Standards und Pauschalangebote in Kollektivhaushaltungen ab.

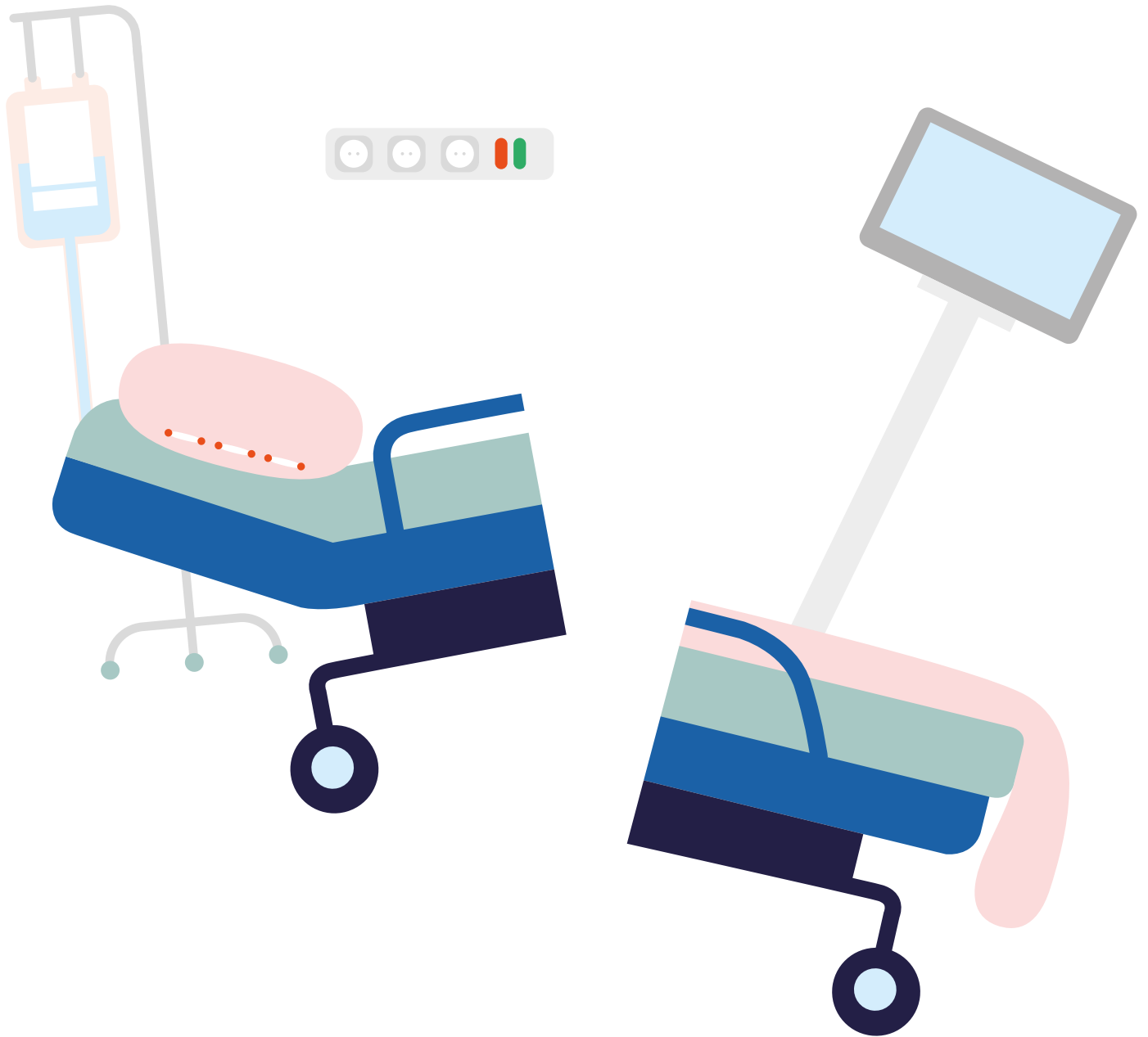
Die Nachfrageorientierung und die zunehmende Digitalisierung revolutionieren unsere Branche. Die Fortführung des bisherigen Erbringerprinzips ist nicht nur in Frage gestellt, sondern hat ausgedient. Ich zweifle jedoch, ob wir auf diesen Systemwechsel vorbereitet sind. Zum Beispiel hat die Politik noch nicht verstanden, dass sie mit der Kontingentierung von Heimplätzen den Markt künstlich beeinflusst, dabei die Mündigkeit der

Nachfragenden unterdrückt und gesunden Wettbewerb verhindert. Nur Letzterer erzeugt gelebte Qualität: Angebote ohne Nachfrage oder mit ungenügender Qualität haben im Markt ohnehin keine Chance. Hierfür braucht es keine staatlichen Eingriffe.

Die längst angebrochene Zukunft verlangt die Abkehr vom heutigen anbieterorientierten System hin zur aktiven Gestaltung des nachfrageorientierten Modells. Sonst verpassen wir den Anschluss.

Konkret: Die kantonale Pflegeplatzplanung ist obsolet und muss eliminiert werden. Die Regulierungsdichte und die detailverliebten Verordnungen sind übertrieben und nicht auf die verschiedenen Bedürfnisse zugeschnitten. Sie gehören ersetzt durch Rahmenbedingungen. Die Finanzierbarkeit von alternativen Wohnformen im Alter muss dringend geschaffen werden. Wenn sich Staat und

Anbieter auf die Nachfrage ausrichten – **Take Care** –, verlieren die Entwicklungsszenarien ihren bedrohlichen Druck. Pflegeplätze werden entlastet und mit ihnen der Bedarf an Pflegepersonal. Nachfragende haben mehr Auswahl und die Kostenspirale wird gebremst. Geben wir der Zukunft mit ihren Veränderungen die Chance. Nur so werden wir den veränderten Bedürfnissen der «Nehmenden» wirklich gerecht. Take Care. What else?



# Einleitung

Die Ausgangslage ist bekannt: Die Lebenserwartung der Schweizer Bevölkerung steigt an, die Leute werden älter und folglich steigt auch die Anzahl pflegebedürftiger Personen. Währenddessen hat sich die Geburtenrate auf einem tiefen Niveau stabilisiert, immer weniger junge müssen für die Pflege von immer mehr älteren Menschen aufkommen. Und das in einer Zeit, in der alles günstiger wird, das Smartphone, die Mobilität, das Essen – nur die menschliche Arbeit nicht, die in der Pflege so relevant ist.

Die optimistischsten Visionen führen diese Ausgangslage weiter in eine paradiesische Welt der Zuwendung, in der alles Lebensnotwendige von Maschinen und Algorithmen erzeugt wird und die Menschen ihre Zeit damit verbringen, sich umeinander zu kümmern. Die pessimistischsten fürchten eine höllische Welt der Verrohung, in der bei knapper werdenden Ressourcen jeder sich selbst der Nächste ist und die der Pflege bedürftigen Schwächsten auf der Strecke bleiben.

Die zukünftige Realität wird sich zwischen den Extremen von Himmel und Hölle entlang bewegen. Und sie wird uns nicht den Gefallen tun, als stetige Weiterentwicklung des aktuellen Zustands voranzugehen – sondern mit Brüchen, Disruptionen und Revolutionen. Radikale Wechsel in Gesellschaft und Technologie können neue Lösungen möglich oder erforderlich machen. Internationale Technologiekonzerne wie Airbnb, Amazon oder Alibaba können als neue Player auftreten –vielleicht wird es aber auch schon bald als hoffnungslos veraltet gelten, überhaupt in solchen Gross-Strukturen zu denken, weil die Zukunft an der nächsten Ecke stattfindet.

Das Ergebnis einer solchen gebrochenen, disruptiven Entwicklung muss nicht besser oder schlechter sein als der heutige Zustand; auf jeden Fall

aber anders. Wie genau, hängt nicht zuletzt von den Entscheidungsträgern in der Schweizer Langzeitpflege ab, zu deren Aufgaben es gehört, die bereits bestehenden sozialen und ökonomischen Institutionen und Systeme weiterzuentwickeln und zukunftsfähig zu machen. Aufgabe dieser Studie ist es, sie bei dieser Zukunftsgestaltung zu unterstützen.

© GDI 2018

**Herausgeber:**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute  
Langhaldenstrasse 21  
CH-8803 Rüschlikon / Zürich  
Telefon +41 44 724 61 11  
info@gdi.ch  
www.gdi.ch

*Diese Studie entstand mit freundlicher Unterstützung von:*

---

