

**Verlag für Systemische Forschung**  
im Carl-Auer Verlag



Elisabeth Reitinger

# **Bedürfnismanagement in der stationären Altenhilfe**

Systemtheoretische Analyse  
empirischer Evidenzen

Mit einem Vorwort von Andreas Heller  
2012

Carl-Auer-Systeme Verlag und  
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Alle Rechte vorbehalten

Online-Ausgabe 2012  
ISBN 978-3-89670-968-4  
© 2006, 2012 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Bedürfnismanagement in der stationären  
Altenbetreuung – systemtheoretische Analyse empirischer Befunde“ zur Erlangung des  
Doktorgrades der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität  
Wien, 2003. Sie wurde von o. Univ. Prof. Dr. Oskar Grün als Erstbetreuer und a. o.  
Univ. Prof. Dr. Johannes Steyrer als Zweitbetreuer begleitet und begutachtet.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.  
Dieses E-Book ist urheberrechtlich geschützt und darf sowohl als Ganzes  
wie in Teilen nur mit Genehmigung des Verlags kopiert, vervielfältigt oder in  
Umlauf gebracht werden.

# 1 Einleitung

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG

Der Anteil alter Menschen nimmt weltweit zu, die Gruppe der über 60-Jährigen wächst schneller als jede andere Altersgruppe. Diese Veränderungen in der demographischen Struktur bringen Herausforderungen für Regierungen, Gesellschaften und Familien mit sich. Die Organisation von Betreuung und Pflege als Kombination von Selbstpflege, informaler Pflege und formaler Pflege der alten Menschen ist eines der großen Gesundheits- und Vorsorgethemen der Gegenwart und Zukunft (vgl. WHO 2002a, S.1; WHO 2002b, S. 37).

Innerhalb dieser Gruppe der alten Menschen wächst insbesondere der Anteil der hochaltrigen alleinstehenden Frauen. Das Pflegefallrisiko steigt an (vgl. Olbermann/Reichert 1993, S. 203, Opaschowski 2002, S. 151). Durch die gesellschaftlichen Entwicklungen der Moderne wie Individualisierung, Berufstätigkeit der Frau, Stellenwert von Familie und Kindern wandeln sich Lebensstile, Anforderungen und Bedürfnisse aller Generationen. Diese Veränderungen haben Konsequenzen für die Versorgung alter Menschen, neue Konzepte der Betreuung werden gefragt sein. Auch wenn heute in Österreich noch 75% der älteren Menschen, die Betreuung benötigen, in der Familie versorgt werden, wird sich dieses familiäre Pflegepotenzial immer weiter verringern. Dementsprechend wachsen die Anforderungen an die formalen, öffentlichen wie privaten Unterstützungsangebote (vgl. BMSG 2001, S. 28).

Zum einen ist daran anschließend die Entwicklung „ambulant vor stationär“ zu beobachten. Damit ist gemeint, dass vor allem der Ausbau ambulanten Versorgung forciert wird, da es alte Menschen vorziehen, so lange wie möglich in den eigenen vier Wänden zu leben und notwendige Unterstützung über soziale Dienste zu organisieren. Die Bedeutung von stationären Einrichtungen für die Altenhilfe bleibt allerdings bestehen, auch wenn sich Anforderungen an sie verändern. Der „4% Trugschluss“ (rund 4% der über 60-Jährigen leben in Alten- und Pflegeheimen, vgl. Hager 1996, S. 52) sollte nicht dazu verführen, stationäre Einrichtungen zu marginalisieren. Es darf nicht übersehen werden, dass die Entwicklung, später, und erst, wenn es wirklich notwendig ist, in ein Heim zu gehen, dazu führt, dass insbesondere Hochbetagte mit geänderten Anforderungen an die stationäre Betreuung Hilfe benötigen. Der Wechsel in ein Alten- oder Pflegeheim erfolgt heute vielfach erst, wenn andere, familiäre und ambulante Versorgungsnetze nicht mehr greifen. Ein präventiver Umzug in ein Heim als sicherem Lebensort wird heute kaum noch angestrebt.

Diese starke Verschiebung in der Altersstruktur bringt auch eine Veränderung der Zusammensetzung der Bewohnerinnen stationärer Altenhilfeeinrichtungen mit sich. Ihr Gesundheitszustand verschlechtert sich und führt dazu, dass zunehmend Schwerpflegebedürftige in stationären Einrichtungen leben. Die Anzahl der Bewohnerinnen mit psychischen Erkrankungen wächst. Insgesamt werden Träger, Management und Personal stationärer Altenhilfeeinrichtungen mit Anforderungen konfrontiert, denen sie bislang nur unzureichend gewachsen sind (vgl. Olbermann/Reichert 1993, S. 211).

Die Heterogenität der alten Menschen und die daraus resultierende Vielfalt ihrer Bedürfnisse erfordert Flexibilität im pflegerischen und medizinischen Handeln. Gerontologische Forschung, innovative Pflegekonzepte und medizinischer Fortschritt reagieren adäquat mit der Bereitstellung von Spezialistenwissen und Handlungsempfehlungen. Aufgabe des Managements in Einrichtungen der stationären Altenhilfe ist es, diese inhaltlichen Erkenntnisse für den einzelnen alten Menschen wirksam werden zu lassen. Flexibles Handeln soll ermöglicht, unterstützt und dauerhaft sichergestellt werden. Folgende Anforderungen werden an eine bedürfnisorientierte Altenhilfe gestellt:

- ◆ Das Erkennen individueller Bedürfnislagen, Ressourcen und Funktionen und die Abstimmung und Darbietung des Leistungsspektrums darauf.
- ◆ Die Kompensation von limitierten Ressourcen durch die Zurverfügungstellung von medizinisch-technischen Hilfsmitteln und psychischer Unterstützung.
- ◆ Die Förderung und Toleranz von sozialen Kontakten (vgl. Schüller 2000b, S. 183f).

Die Erfüllung dieser Anforderungen scheint keine triviale Aufgabe zu sein, wie sich aus Berichten der Medien über Missstände und Gewalt in Heimen schließen lässt. Dabei wirken Beschreibungen und Analysen des „normalen“ Alltags oft sogar noch eindrücklicher und erschütternder als Skandalberichterstattungen (vgl. z.B. Fuchs/Musseman 2001a,b,c,d,e,f; oder Hügli/Vonow 2001). Bedürfnisorientierung in Organisationen umzusetzen stellt also eine hohe Herausforderung an die Leistungsfähigkeit des Managements und des Personals dar. Die zentrale Frage für das Management in Altenhilfeeinrichtungen lautet daher, wie die Bedürfnisse der Alten in Organisationen berücksichtigt werden können.

„Tatsache ist, dass die Bedürfnisse bereits da sind. Die Frage ist, woran ihre offensichtliche Nicht-Beachtung liegt“ (Schüller 2000b, S. 182).

Antworten auf diese Frage gibt es aus verschiedenen Richtungen. Zurecht werden immer wieder Ressourcenknappheit, Personalmangel, Qualifikationsdefizite oder psychologische Faktoren wie das Helfersyndrom als Ursachen beleuchtet. Die offensichtliche Nicht-Beachtung der Bedürfnisse der Alten in den stationären Einrichtungen der Altenhilfe liegt aber auch in der mangelnden Leistungsfähigkeit einer funktionierenden Organisation. Die Frage nach der Bedeutung von Organisation, verstanden sowohl als soziales System als auch als Management, liegt dieser Arbeit zugrunde. Welche Rolle sie als Einflussfaktor auf die Bedürfnisorientierung in der stationären Altenhilfe einnimmt, möchte ich daher hier problematisieren, untersuchen und analysieren.

## **1.2 FORSCHUNGSFRAGEN**

Vor diesem Hintergrund lassen sich Forschungsfragen zum Thema formulieren. Die Rolle der Organisation für Bedürfnismanagement in stationären Einrichtungen der Altenhilfe bedeutet verschiedenes. Dementsprechend differenziere ich hier nach zwei Ordnungskriterien. Zum einen ist es notwendig, sich die Bedeutung von Organisation in dem vorliegenden Kontext näher anzusehen. Es wird zwischen Organisation als sozialem System und dem instrumentellen Organisationsbegriff, d.h. Organisieren als Managementaufgabe unterschieden. Beide Fragestellungen werden vor der Systemtheorie nach Luhmann behandelt. Es entspricht dies einer Unterscheidung zwischen der Beschreibung des Seins und des Tuns (vgl. Schreyögg 1998, S. 9ff; vgl. zur Diskussion des Organisationsbegriffs Grün 1990, S. 454ff).

Zum anderen enthält die vorliegende Arbeit theoretische und empirische Ausarbeitungen. Im theoretischen Teil werden Grundpositionen für die Entwicklung eines Interpretationsschemas der empirischen Fälle geklärt. Der empirische Teil umfasst Fallstudien, die die Wiener Situation abbilden und Fallstudien aus Edmonton, Kanada, die neue Entwicklungen zu aktuellen Problemstellungen der Wiener Praxis untersuchen. Die Grundfragestellung nach Bedürfnismanagement in der stationären Altenhilfe durchzieht die gesamte Arbeit als roter Faden. Davon ausgehend lassen sich verschiedene Unterfragen für den theoretischen und für den empirischen Teil formulieren.

Die Frage nach der Bedeutung der Organisation für das Bedürfnismanagement wird vor folgendem Bezugsrahmen diskutiert:

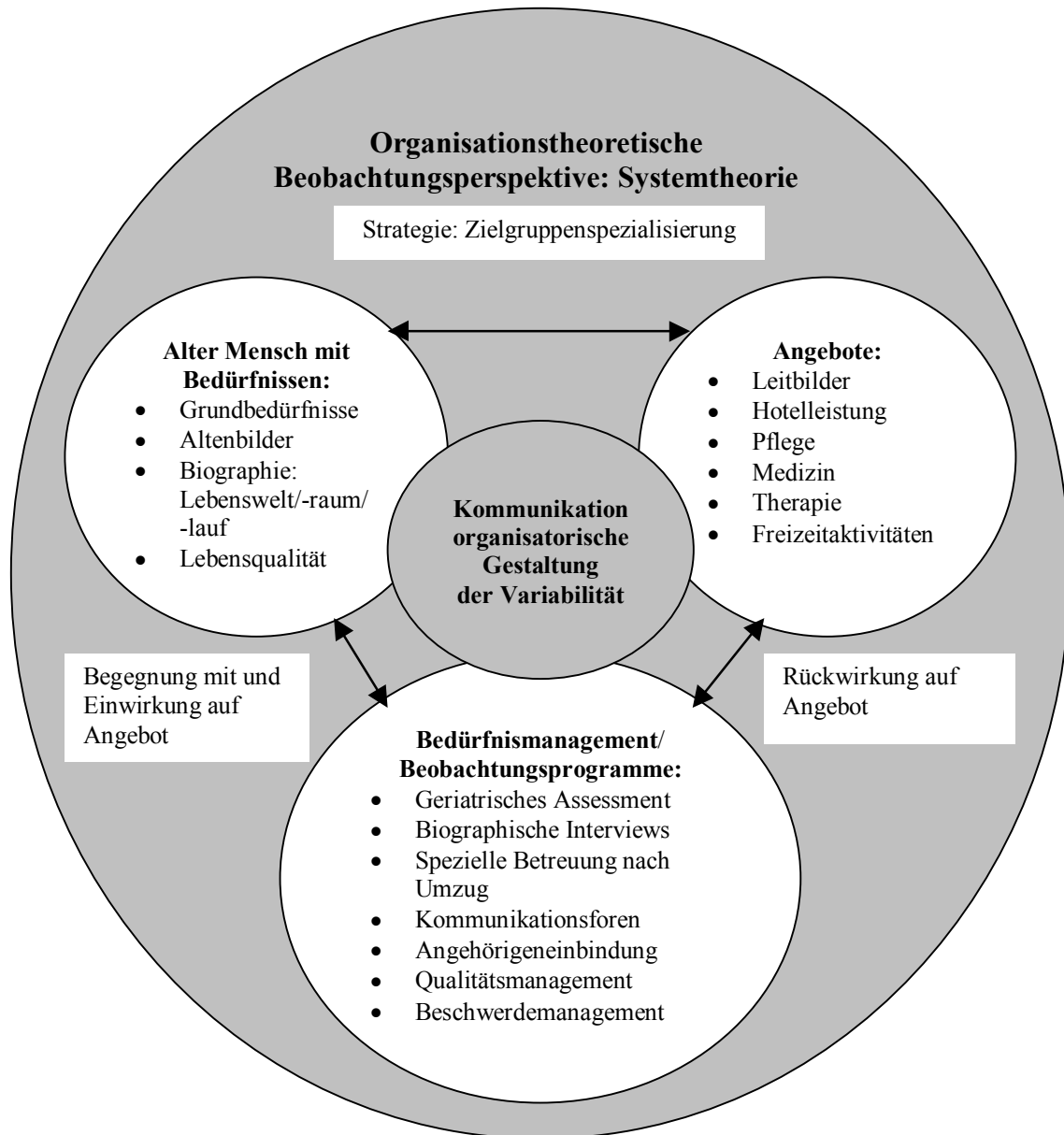


Abbildung 1: Bezugsrahmen der Forschungsarbeit

Die Forschungsfragen lauten:

Welche Bedeutung kommt der Organisation (als soziales System und als Managementaufgabe) für Bedürfnismanagement in stationären Altenhilfeeinrichtungen zu?

Teilfragen, die im Rahmen des theoretischen Teils beantwortet werden:

- 1) Wie können Einrichtungen der stationären Altenhilfe als soziale Systeme vor dem Hintergrund der Theorie sozialer Systeme von Luhmann verstanden werden?
- 2) Welche Bilder beeinflussen den Umgang mit alten Menschen in stationären Altenhilfeeinrichtungen?
- 3) Welche Beobachtungsprogramme dienen dem Bedürfnismanagement in stationären Altenhilfeeinrichtungen?

Teilfragen, die im Rahmen des empirischen Teils beantwortet werden:

- 1) Welche Beobachtungsperspektiven ergeben sich aus den theoretischen Überlegungen für die Betrachtung der empirischen Fälle?
- 2) Wie sieht Bedürfnismanagement in stationären Altenhilfeeinrichtungen in Wien aus?
- 3) Welche Entwicklungen in den Beispielmodellen aus Edmonton können als Vorbilder für Wien wirksam werden?
- 4) Welche Angelpunkte zur Veränderung ergeben sich aus den theoretischen und empirischen Untersuchungen für gelungenes Bedürfnismanagement der stationären Altenhilfe?