

Trendumfrage 2024 in Spitex-Organisationen

Detaillierter Auswertungsbericht

Online Umfrage
bei Deutschschweizer Spitex-Organisationen
im Februar - März 2024

Spitex Verband Kanton Zürich

www.spitexzh.ch

QUALIS evaluation GmbH

www.qualis-evaluation.ch

Zürich, im Juni 2024

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| INHALTSVERZEICHNIS | 2 |
| 1. EINLEITUNG | 4 |
| 2. METHODE | 4 |
| 3. TEILNEHMENDE DER UMFRAGE | 6 |
| 3.1. RÜCKLAUF | 6 |
| 3.2. BESCHREIBUNG DES ANTWORTENDEN KOLLEKTIVS | 6 |
| 4. RESULTATE DER UMFRAGE | 8 |
| 4.1 ALLGEMEINE TREND-FRAGEN | 8 |
| 4.1.1 HERAUSFORDERUNGEN FÜR SPITEX-ORGANISATIONEN IN NÄCHSTEN 5-10 JAHREN..... | 8 |
| 4.1.2 ERFOLGSFAKTOREN FÜR SPITEX-ORGANISATIONEN..... | 9 |
| 4.1.3 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN..... | 10 |
| 4.2 TREND-FRAGEN BEZÜGLICH ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN..... | 11 |
| 4.2.1 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN UND HERAUSFORDERUNGEN..... | 11 |
| 4.2.2 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN UND ERFOLGSFAKTOREN..... | 12 |
| 4.3 TREND-FRAGEN BEZÜGLICH ORGANISATIONSGRÖSSE | 13 |
| 4.3.1 ORGANISATIONSGRÖSSE UND HERAUSFORDERUNGEN..... | 13 |
| 4.3.2 ORGANISATIONSGRÖSSE UND ERFOLGSFAKTOREN..... | 15 |
| 4.3.3 ORGANISATIONSGRÖSSE UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN..... | 16 |
| 4.4 TREND-FRAGEN BEZÜGLICH EINZUGSGEBIET DER ORGANISATION | 16 |
| 4.4.1 EINZUGSGEBIET UND HERAUSFORDERUNGEN..... | 16 |
| 4.4.2 EINZUGSGEBIET UND ERFOLGSFAKTOREN..... | 18 |
| 4.4.3 EINZUGSGEBIET UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN..... | 19 |
| 4.5 TREND-FRAGEN BEZÜGLICH TRÄGERSCHAFT | 20 |
| 4.5.1 TRÄGERSCHAFT UND HERAUSFORDERUNGEN..... | 20 |
| 4.5.2 TRÄGERSCHAFT UND ERFOLGSFAKTOREN..... | 21 |
| 4.5.3 TRÄGERSCHAFT UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN..... | 22 |
| 4.6 TREND-FRAGEN BEZÜGLICH INTEGRATION | 22 |
| 4.6.1 INTEGRATION UND HERAUSFORDERUNGEN..... | 22 |
| 4.6.2 INTEGRATION UND ERFOLGSFAKTOREN..... | 24 |
| 4.6.3 INTEGRATION UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN..... | 25 |
| 4.7 TREND-FRAGEN IM VERGLEICH MIT ALTERS- UND PFLEGEINSTITUTIONEN (API) | 25 |
| 4.7.1 HERAUSFORDERUNGEN (SPITEX VS. API)..... | 25 |
| 4.7.2 ERFOLGSFAKTOREN (SPITEX VS. API)..... | 26 |
| 4.8 TREND-FRAGEN IM GRUPPENVERGLEICH | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 4.8.1 HERAUSFORDERUNGEN IM GRUPPENVERGLEICH | 28 |
| 4.8.2 ERFOLGSFAKTOREN (GRUPPENVERGLEICH) | 29 |
| 4.8.3 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN (GRUPPENVERGLEICH) | 30 |
| 5. DISKUSSION | 31 |
| ANHANG | 33 |
| ANHANG 1: HERAUSFORDERUNGEN FÜR SPITEX-ORGANISATIONEN IN NÄCHSTEN 5 - 10 JAHREN | 34 |
| ANHANG 2: ERFOLGSFAKTOREN FÜR BEWÄLTIGUNG DER ZUKÜNFTIGEN HERAUSFORDERUNGEN (ANTWORTEN IN %) | 35 |
| ANHANG 3: ALLGEMEINE ZUKUNFTSPERSPEKTIVE DER EIGENEN ORGANISATION IN 5 JAHREN (ANTWORTEN IN %) | 35 |
| ANHANG 4: FRAGEBOGEN (TREND-FRAGEN) | 36 |

1. Einleitung

Verschiedene Entwicklungen führen zu veränderten Anforderungen an die Spitex-Organisationen in der Schweiz. Das kann der Fachkräftemangel im ausgetrockneten Personalmarkt sein, die Zunahme von Menschen mit Demenz, sich verändernde gesellschaftliche Wertmassstäbe, Entscheidungen zur Bedarfsplanung, Fusionsdruck oder die Integration in bestehende Gesundheitseinrichtungen.

Wie die Autor*innen Merçay, C., Stempfel, F., Burla, L. & Haldimann, L. (2024)¹ in einem kürzlich veröffentlichten Obsan-Bericht für den Kanton Zürich berechnet haben, ist der Pflegebestand in Spitex-Organisationen in den letzten Jahren um rund 47% angestiegen. Im Vergleich betrug er in Spitälern +15% und in Alters- und Pflegeinstitutionen + 22%. Dieselben Tendenzen zeigen sich laut dem Bericht in der ganzen Schweiz.

In den Jahren 2009, 2015 und 2022 hat QUALIS evaluation bereits je eine Online-Umfrage zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Alters- und Pflegeinstitutionen bei Kaderpersonen und Fachverantwortlichen in der Schweiz durchgeführt.

Da die ambulante Pflege seit einigen Jahren auch mit grossen Veränderungen konfrontiert wird, hat QUALIS evaluation angepasst an deren Bedingungen gemeinsam mit dem Spitex Verband Kanton Zürich eine analoge Umfrage konzipiert und durchgeführt.

Die Umfrage im 2024 soll die aktuelle Wahrnehmung bezüglich Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von öffentlichen und privaten Spitex-Organisationen in der deutschsprachigen Schweiz aufzeigen. Die Ergebnisse können vor allem für Strategieentwicklungsprozesse von grossem Interesse sein und sind somit für alle Organisationen von Nutzen.

2. Methode

Der Fragebogen für diese Umfrage wurde im Jahr 2009 von QUALIS evaluation in Zusammenarbeit mit Kaderpersonen von Alters- und Pflegeinstitutionen entwickelt und als Online-Umfrage im 2009, 2015 und 2022 in der Schweiz bereits drei Mal eingesetzt. Für die aktuelle Online-Umfrage in Spitex-Organisationen wurde der Fragebogen in Zusammenarbeit mit dem Spitex Verband Kanton Zürich überarbeitet und an die spezifischen Gegebenheiten und Voraussetzungen der ambulanten Pflege angepasst.

Der Link zur Online-Umfrage wurde von QUALIS und dem Spitex Verband Kanton Zürich per E-Mail an Kaderpersonen und Fachverantwortliche öffentlicher und privater Spitex-Organisationen sowie auch an die Spitex-Kantonalverbände versandt. Zudem wurde ein Inserat im Spitex Magazin mit einem QR-Code geschaltet, welcher zur Umfrage führte. Ein Reminder wurde sowohl ca. zwei Wochen nach dem Erstversand sowie eine Woche vor Umfrageschluss versendet.

¹ Merçay, C., Stempfel, F., Burla, L. & Haldimann, L. (2024). Nachwuchsbedarf an Pflege- und Betreuungspersonal im Kanton Zürich (Obsan Bericht 04/2024). Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.

Die quantifizierbaren Fragen, die auf einer vorgegebenen Antwortskala eingeschätzt werden konnten, wurden deskriptiv ausgewertet. Weil nicht alle Personen alle Fragen beantwortet haben, entspricht die Anzahl gültiger Angaben nicht immer dem absoluten N (vgl. Kapitel 3.1). Die detaillierten Häufigkeitsverteilungen können im Anhang eingesehen werden.

Statistische Ergebnisse zu quantifizierbaren Fragen werden wo passend mit Antworten zu offenen Fragenstellungen exemplarisch ergänzt.

3. Teilnehmende der Umfrage

3.1. Rücklauf

Insgesamt haben 149 Personen an der Umfrage teilgenommen. Da der Link von den angeschriebenen Personen an weitere Kaderpersonen weitergeleitet werden konnte, kann keine Rücklaufquote berechnet werden.

3.2. Beschreibung des antwortenden Kollektivs

Analog zu früheren Trendumfragen wurden die antwortenden Personen aufgefordert, verschiedene Angaben zu ihrer Person und dem Umfeld ihrer Organisation zu machen. Diese Angaben waren selbstverständlich freiwillig.

Die meisten teilnehmenden Personen stammen aus kleinen und mittelgrossen Organisationen (siehe Tabelle 1).

| Institutionsgrösse (nach Anzahl Mitarbeitende) | <50 MA | | 50 - 100 MA | | 101 - 200 MA | | > 200 MA | | Total | |
|--|--------|-----|-------------|-----|--------------|-----|----------|----|-------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Total Institutionen | 61 | 43% | 38 | 27% | 30 | 21% | 12 | 9% | 141 | 100% |

Tabelle 1: Grösse der Organisation, in welcher die Teilnehmenden arbeiten

Das Einzugsgebiet der Organisationen liegt bei der Mehrheit der Befragten (50%) in Kleinstädten, bei 41% in Städten und bei 9% in Grossstädten.

| Einzugsgebiet* | Kleinstadt | | Stadt | | Grossstadt | | Total | |
|---------------------|------------|-----|-------|-----|------------|----|-------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Total Institutionen | 60 | 50% | 49 | 41% | 11 | 9% | 120 | 100% |

*Grossstadt (>100'000); Stadt (10'000 - 100'000); Kleinstadt (10'000)

Tabelle 2: Einzugsgebiet der Organisation, in welcher die Teilnehmenden arbeiten

| Kanton | Total | | Kanton | Total | | Kanton | Total | |
|--------|-------|-----|--------|-------|----|--------|-------|------|
| | N | % | | N | % | | N | % |
| AG | 12 | 11% | GR | 3 | 3% | SZ | 4 | 4% |
| AI | 0 | 0% | JU | 0 | 0% | TI | 0 | 0% |
| AR | 0 | 0% | LU | 10 | 9% | TG | 1 | 1% |
| BE | 12 | 11% | NE | 0 | 0% | UR | 0 | 0% |
| BL | 6 | 6% | NW | 2 | 2% | VD | 0 | 0% |
| BS | 2 | 2% | OW | 0 | 0% | VS | 2 | 2% |
| FR | 0 | 0% | SG | 9 | 8% | ZG | 0 | 0% |
| GE | 1 | 1% | SH | 2 | 2% | ZH | 30 | 28% |
| GL | 1 | 1% | SO | 10 | 9% | Total | 107 | 100% |

Tabelle 3: Kanton der Organisation, in welcher die Teilnehmenden arbeiten

Die Teilnehmenden arbeiten häufiger in Institutionen mit öffentlicher Trägerschaft (73%) als in Institutionen mit privater Trägerschaft (27%).

| Trägerschaft | öffentlich | | privat | | Total | |
|---------------------|------------|-----|--------|-----|-------|------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Total Institutionen | 101 | 73% | 38 | 27% | 139 | 100% |

Tabelle 4: Trägerschaft der Organisation, in welcher die Teilnehmenden arbeiten

An der Umfrage haben vor allem Personen aus der Geschäftsleitung (67%) teilgenommen. Mit 12% waren Pflegedienstleitungspersonen unter den Teilnehmenden vertreten. Des Weiteren haben Personen aus dem Vorstand / Präsidium / Verwaltungsrat, dem Qualitätsmanagement, dem HR und der Hauswirtschaft / Betreuung teilgenommen. 10% gaben an, andere Funktionen auszuüben. Dabei handelt es sich grösstenteils um Personen aus der Pflege (HF, Teamleitungen).

| Funktion der ausfüllenden Person | Geschäftsleitung | | PDL | | Präsidium / Vorstand / VR | | Hauswirtschaft/ Betreuung | | QV | |
|----------------------------------|-------------------------|-----|-----|-----|---------------------------|----|---------------------------|-----|-------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Total Institutionen | 93 | 67% | 16 | 12% | 3 | 2% | 1 | 1% | 10 | 7% |
| | Bildungsverantwortliche | | HR | | Finanzen | | Andere | | Total | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Total Institutionen | 0 | 0% | 1 | 1% | 0 | 0% | 14 | 10% | 138 | 100% |

Tabelle 5: Funktion der ausfüllenden Person

17% der Organisationen sind in eine Alters- und Pflegeinstitution integriert. 10% haben eine Integration in andere Organisationen angegeben.

| Integration in andere Organisation | Keine | | Alters- und Pflegeinstitution | | Spital | | Arztpraxis | | Andere | | |
|------------------------------------|-------|------|-------------------------------|-----|--------|----|------------|----|--------|-----|--|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| Total Institutionen | 99 | 73% | 23 | 17% | 1 | 1% | 0 | 0% | 13 | 10% | |
| | Total | | | | | | | | | | |
| | N | % | | | | | | | | | |
| Total Institutionen | 136 | 100% | | | | | | | | | |

Tabelle 6: Integration der Organisation, in welcher die Teilnehmenden arbeiten

4. Resultate der Umfrage

4.1 Allgemeine Trend-Fragen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zu den Trend-Fragen beschrieben.

4.1.1 Herausforderungen für Spitex-Organisationen in nächsten 5-10 Jahren

Die Befragten konnten auf einer vierstufigen Antwortskala („grosse“, „mittlere“, „kleine“, „keine“) die vorgegebenen Herausforderungen für Spitex-Organisationen in den nächsten fünf bis zehn Jahren taxieren.

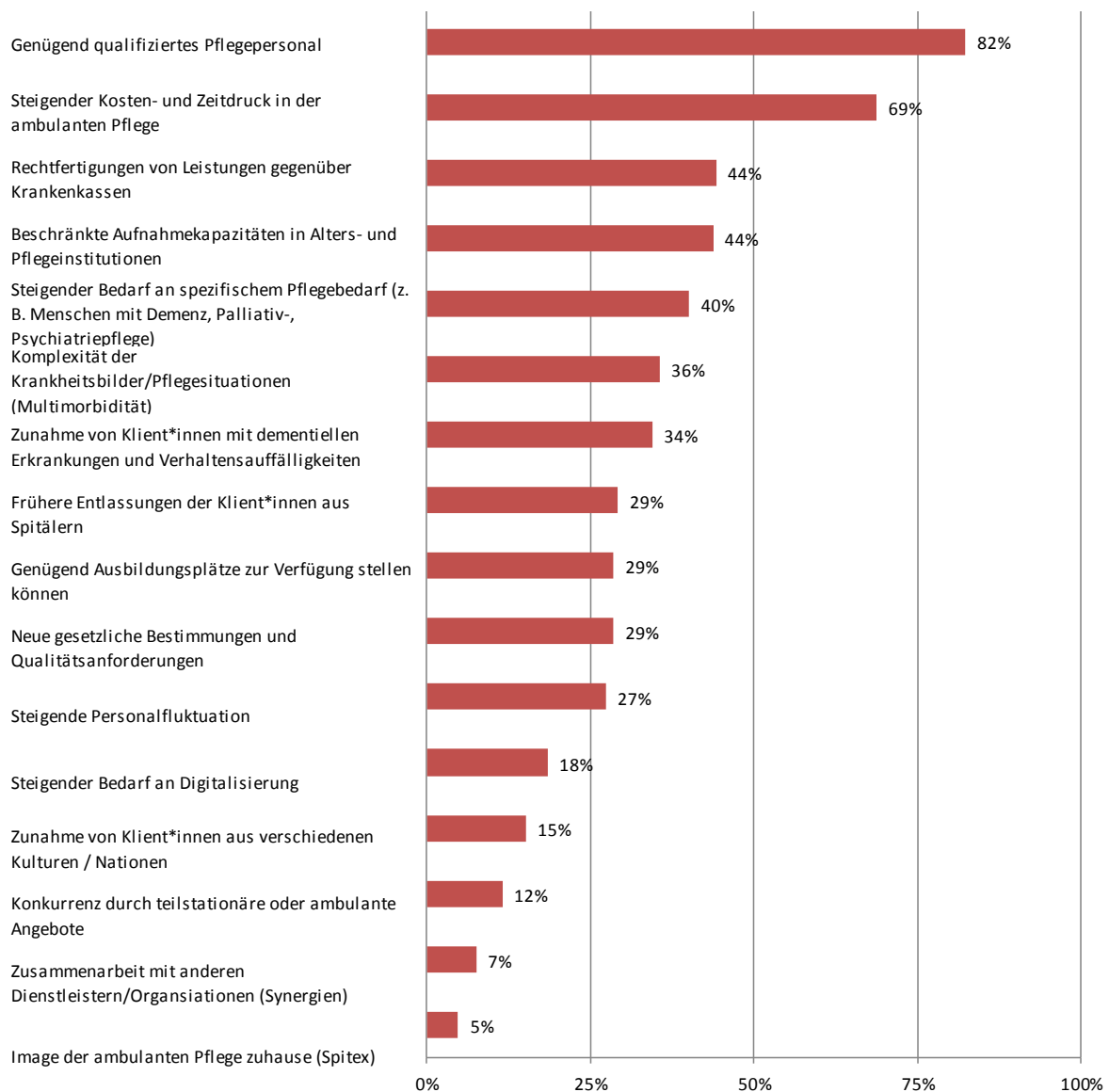


Abbildung 1: Anteil (in %) der Einschätzung "grosse Herausforderung" (rangiert)

Die Abbildung 1 zeigt den prozentualen Anteil der als „gross“ eingeschätzten Herausforderungen. 82% der Befragten bezeichnen „Genügend qualifiziertes Pflege- und Betreuungspersonal“ als die grösste Herausforderung, gefolgt vom „Steigenden Kosten- und Zeitdruck in der ambulanten Pflege“ (69%).

Unter „andere Herausforderungen“ konnten die Befragten in einem offenen Antwortfeld weitere Herausforderungen nennen. Vereinzelt wurde dabei auf die Bürokratisierung hingewiesen. Hierzu ein Kommentar einer befragten Person: „Verschiebung vom Mensch (Pflege) zur Bürokratie.“ Zudem wurde vereinzelt auch auf die gesundheitlichen Belastungen des Personals hingewiesen.

4.1.2 Erfolgsfaktoren für Spitex-Organisationen

Die Teilnehmenden konnten auf einer vierstufigen Antwortskala („sehr wichtig“, „wichtig“, „mässig wichtig“, „unwichtig“) die Wichtigkeit vorgegebener Erfolgsfaktoren für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen einstufen (siehe Abbildung 2).

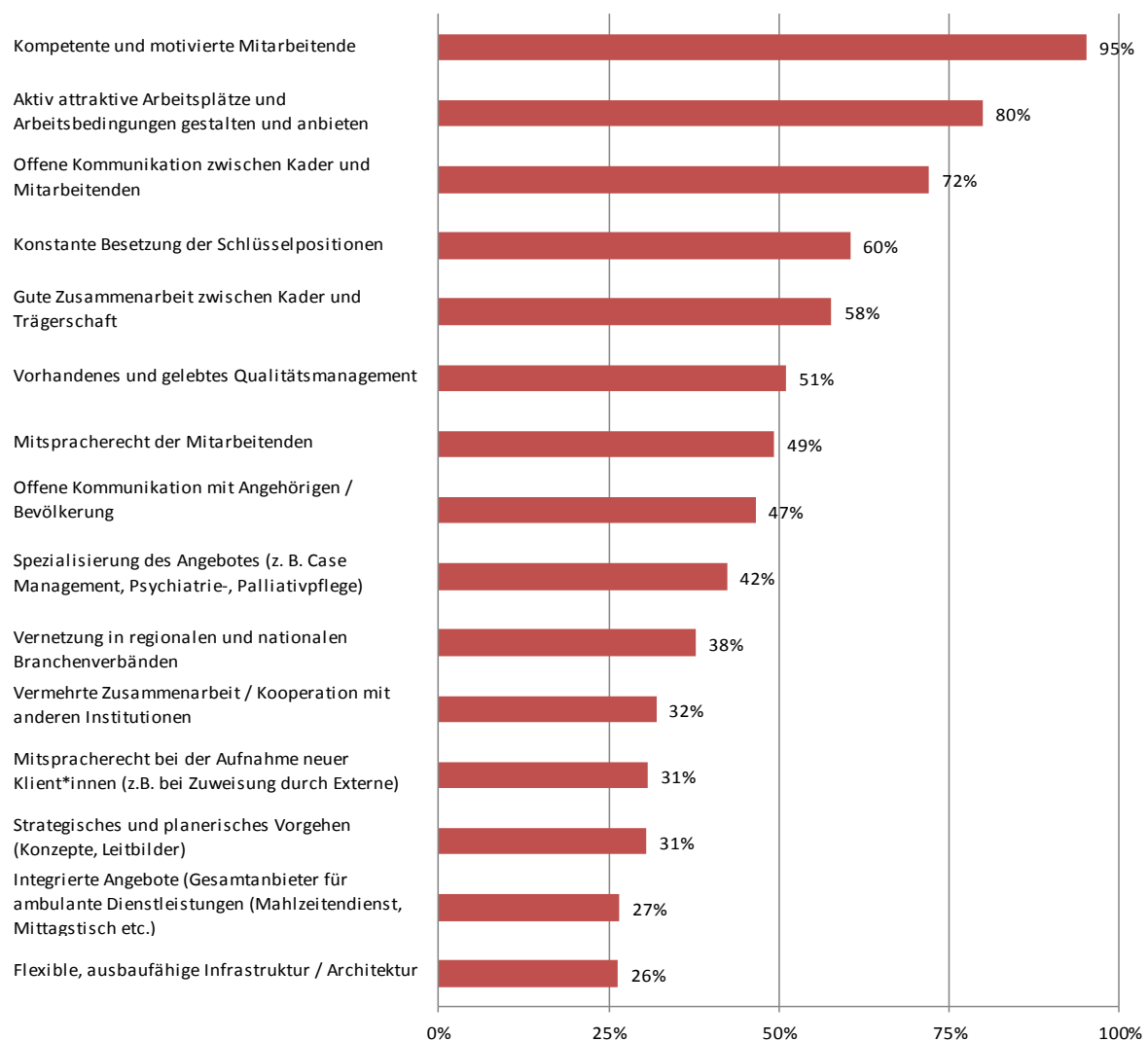


Abbildung 2: Anteil (in %) der Einschätzung "sehr wichtige" Erfolgsfaktoren (rangiert)

Die Abbildung 2 illustriert den prozentualen Anteil an Personen, welche die Erfolgsfaktoren als „sehr wichtig“ einstufen. Von mindestens 80% der Befragten erhalten zwei Erfolgsfaktoren die höchste Zustimmung: „Kompetente und motivierte Mitarbeitende“ (95%), „Aktiv attraktive Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen gestalten und anbieten“ (80%). Etwas weniger häufig, aber immer noch von über der Hälfte aller Teilnehmenden, werden folgende Erfolgsfaktoren als „sehr wichtig“ bezeichnet: „Offene Kommunikation zwischen Kader und Mitarbeitenden“ (72%), „Konstante Besetzung von Schlüsselpositionen“ (60%), „Gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft“ (58%) und „Vorhandenes und gelebtes Qualitätsmanagement“ (51%).

Weniger als ein Drittel aller Befragten nennen die „Vermehrte Zusammenarbeit / Kooperation mit anderen Institutionen“ (32%), „Mitsprachrecht bei der Aufnahme neuer Klient*innen“ (31%), Strategisches und planerisches Vorgehen (31%), „Integrierte Angebote“ (27%) und die „Flexible ausbaufähige Infrastruktur / Architektur“ (26%) als „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren. Diese Faktoren haben aus Sicht der Antwortenden eine geringere Bedeutung für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen.

Unter „Andere Erfolgsfaktoren“ wurden von verschiedenen Personen bessere Finanzierungsmöglichkeiten und -rahmenbedingungen genannt, wie z.B. kostendeckende Tarife (KVG).

4.1.3 Zukunftsperspektiven

Die Teilnehmenden konnten auf einer dreistufigen Antwortskala („eher besser“, „gleich gut“, „eher schlechter“) angeben, wie sie die Zukunftsperspektiven für ihre eigene Institution in den nächsten 5 Jahren insgesamt einschätzen.

Die Abbildung 3 zeigt, dass 44% der antwortenden Personen die Zukunftsperspektiven für die eigene Institution als „gleich gut“ einschätzen. Andererseits finden je 28% der Befragten, dass es der eigenen Institutionen in 5 Jahren insgesamt „eher besser“ oder „eher schlechter“ gehen wird.

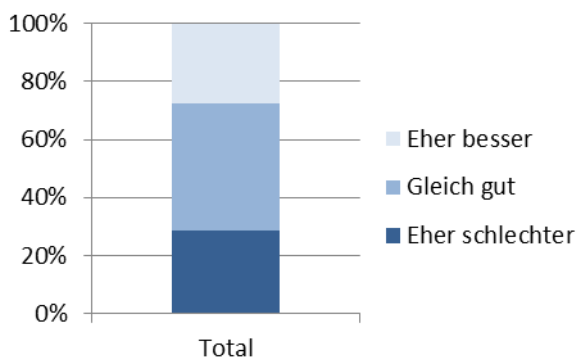


Abbildung 3: Zukunftsperspektiven für eigene Organisation in 5 Jahren insgesamt (%-Antwortverteilung)

4.2 Trend-Fragen bezüglich Zukunftsperspektiven

4.2.1 Zukunftsperspektiven und Herausforderungen

Wie werden die zukünftigen Herausforderungen in Abhängigkeit der Zukunftsperspektiven beurteilt? Anhand der Abbildung 4 kann man hierzu entsprechende Antworten herauslesen.

„Genügend qualifiziertes Pflegepersonal“ wird unabhängig von den Zukunftsperspektiven für die eigene Institution als höchste Herausforderung bezeichnet (77% - 89%). Abgesehen davon schätzen aber Personen, welche der eigenen Institution eine „eher schlechte Prognose“ attestieren, die Herausforderungen häufiger als „gross“ ein als Personen, welche die Zukunftsperspektive als „eher gut“ bezeichnen. Dies zeigt sich besonders auffällig für folgende Aspekte: „Steigender Kosten- und Zeitdruck“ (81% vs. 57%), und „Beschränkte Aufnahmekapazitäten in Alters- und Pflegeinstitutionen“ (64% vs. 43%).

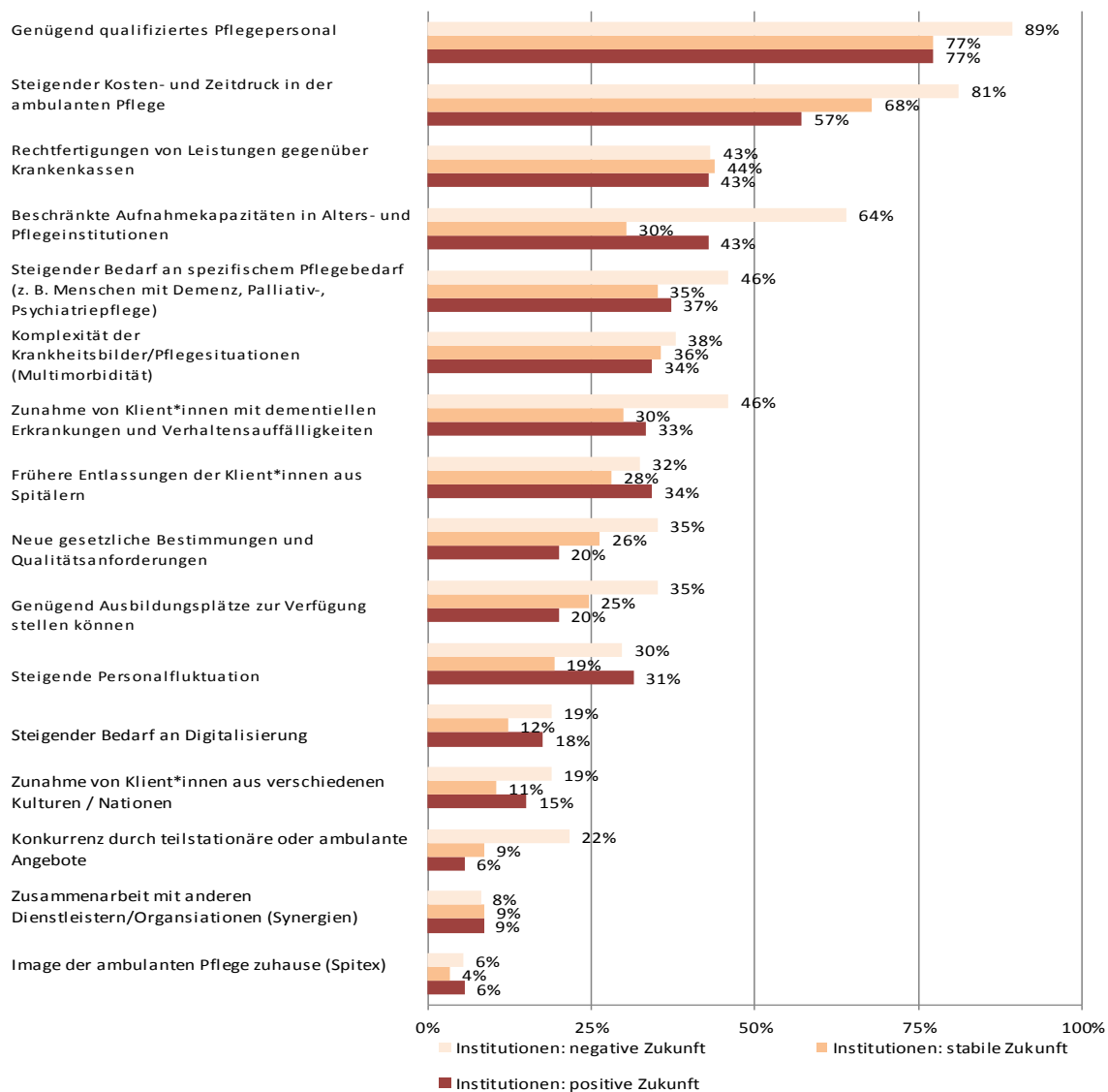


Abbildung 4: Anteil (in %) „grosse Herausforderung“ aufgeteilt nach Zukunftsperspektiven

4.2.2 Zukunftsperspektiven und Erfolgsfaktoren

Weniger stark ausgeprägt sind die entsprechenden Unterschiede bei den Erfolgsfaktoren. Befragte mit negativen Zukunftsperspektiven für die eigene Organisation stufen acht von fünfzehn Erfolgsfaktoren wichtiger ein als solche mit positiven Zukunftsaussichten (siehe Abbildung 5). Am deutlichsten zeigt sich dieses Bewertungsmuster bei folgenden Erfolgsfaktoren: „Aktiv attraktive Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen gestalten und anbieten“ (89% vs. 77%), „Offene Kommunikation mit Angehörigen / Bevölkerung“ (57% vs. 40%), „Mitspracherecht bei der Aufnahme neuer Klient*innen“ (43% vs. 29%) und „Integrierte Angebote“ (39% vs. 29%).

Gegenteilig verhält sich das Bewertungsmuster vor allem für den Faktor „Spezialisierung des Angebotes (Case Management, Psychiatrie- und Palliativpflege)“ (35% vs. 51%).

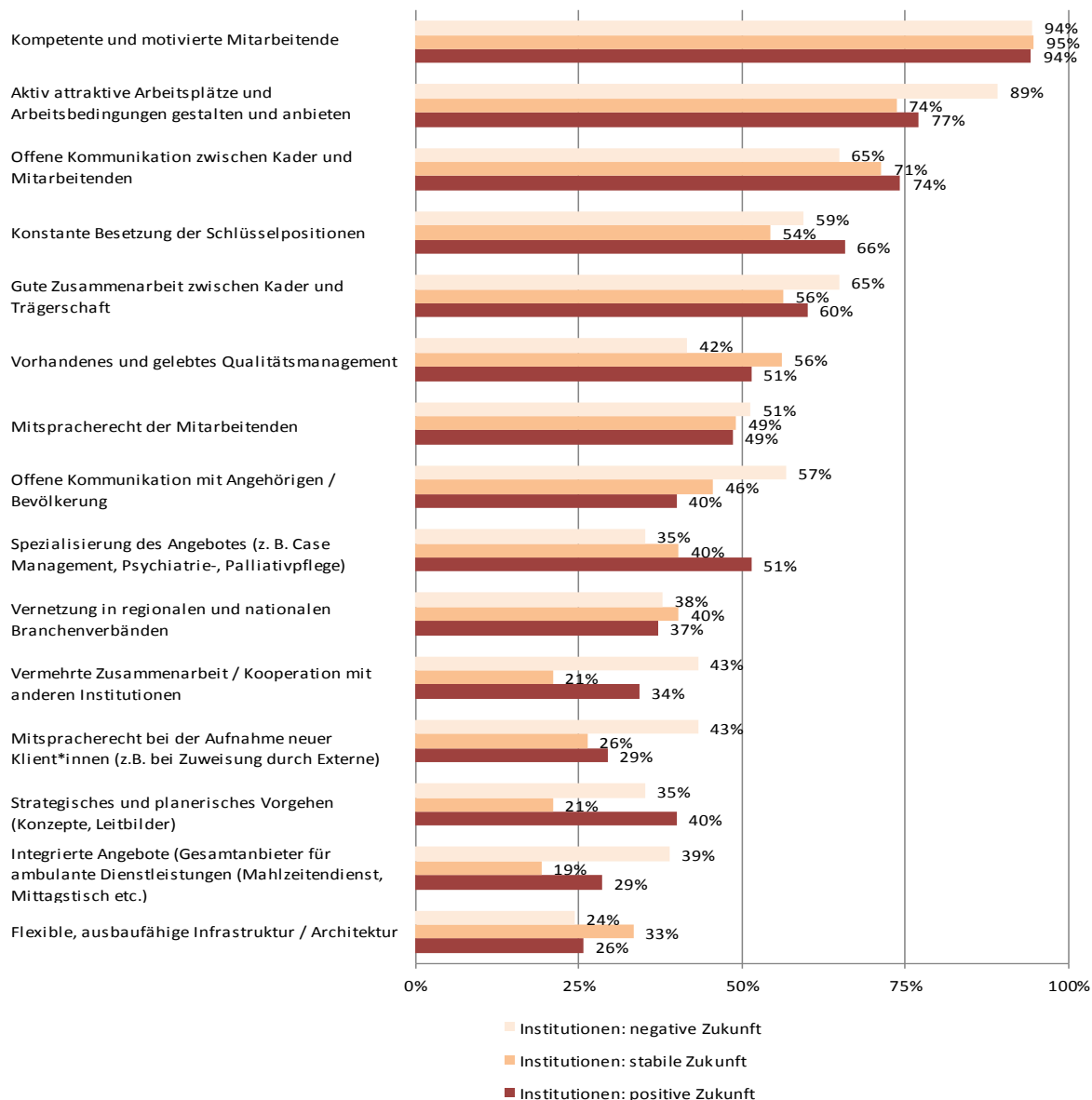


Abbildung 5: Anteil (in %) „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren aufgeteilt nach Zukunftsperspektiven

4.3 Trend-Fragen bezüglich Organisationsgrösse

4.3.1 Organisationsgrösse und Herausforderungen

Bezogen auf die Organisationsgrösse zeigt sich, dass Teilnehmende kleiner und mittelkleiner Organisationen die Herausforderungen in der Tendenz höher bewerten als Teilnehmende mittelgrosser und grosser Organisationen (siehe Abbildung 6). Weil nur 12 Personen aus grossen Organisationen an der Befragung teilgenommen haben, werden im Kapitel 4.3 die mittelgrossen und grossen Organisationen zu einer Auswertungskategorie zusammengefasst (N=42).

Die auffälligsten Unterschiede zwischen (mittel-)grossen und kleinen Organisationen können zu den Herausforderungen „Genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen können“ und „Neue gesetzlichen Bestimmungen“ (je 17% vs. 43%) sowie zur „Zunahme von Klient*innen aus verschiedenen Kulturen / Nationen“ (3% vs. 22%) beobachtet werden.

Mittelkleine Organisationen erleben die „Komplexität der Krankheitsbilder“ und die „Frühere Entlassungen der Klient*innen aus Spitälern“ deutlich herausfordernder als kleine und (mittel-)grosse Organisationen.

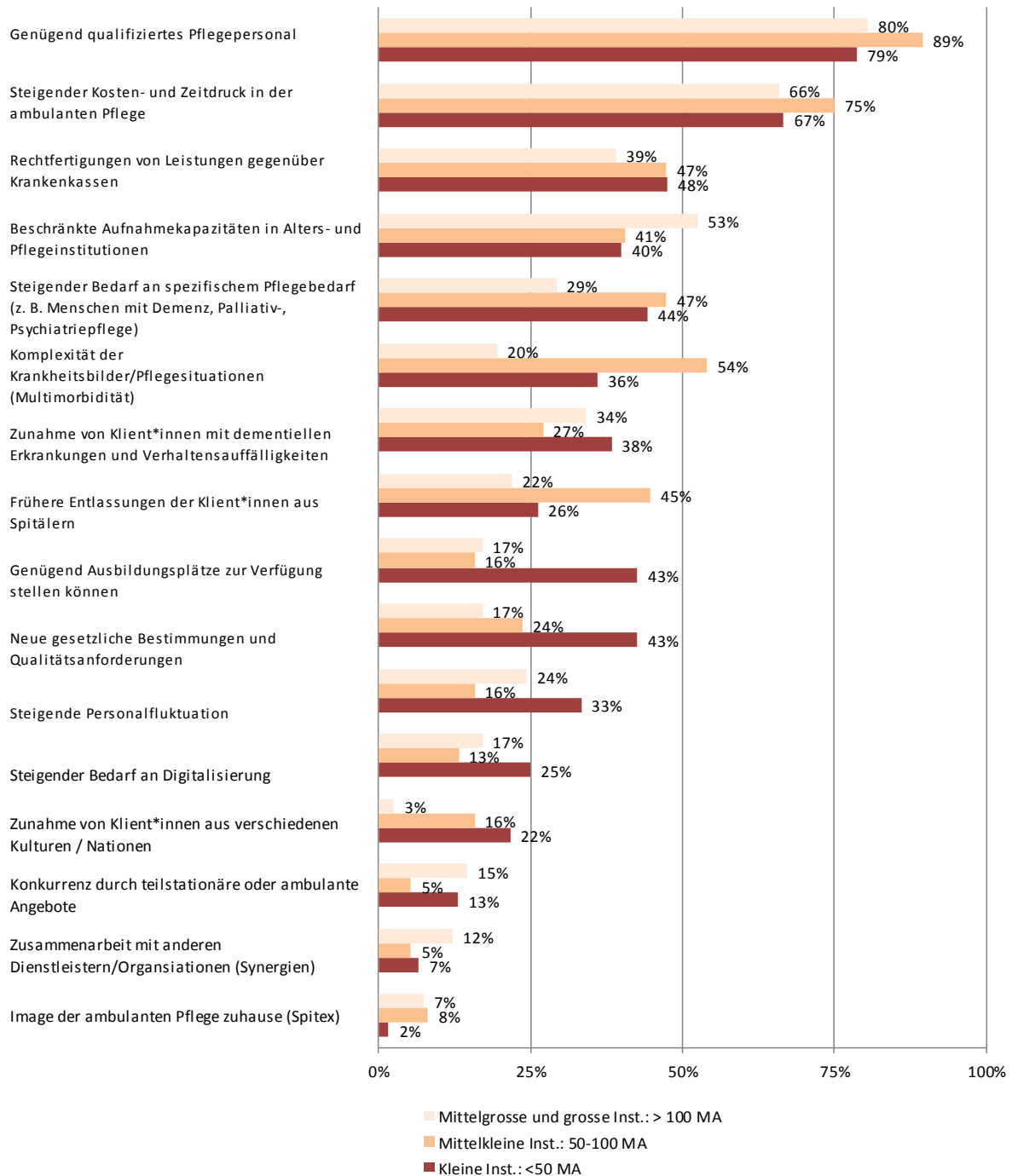


Abbildung 6: Anteil (in %) „grosse Herausforderung“ aufgeteilt nach Organisationsgrösse

4.3.2 Organisationsgrösse und Erfolgsfaktoren

Bei den Erfolgsfaktoren zeigen sich hinsichtlich ihrer Wichtigkeit die auffälligsten Unterschiede zwischen (mittel-)grossen und kleinen Organisationen bei folgenden Faktoren: „Vernetzung in regionalen und nationalen Branchenverbänden“ (17% vs. 57%), „Vermehrte Zusammenarbeit / Kooperation mit anderen Institutionen“ (24% vs. 46%), „Mitspracherecht bei der Aufnahme neuer Klient*innen“ (20% vs. 41%) und „Integrierte Angebote“ (17% vs. 41%). Diese werden jeweils von kleinen Organisationen als wichtiger eingeschätzt. Bei den übrigen Erfolgsfaktoren finden sich punkto Wichtigkeit keine markanten Unterschiede (siehe Abbildung 7).

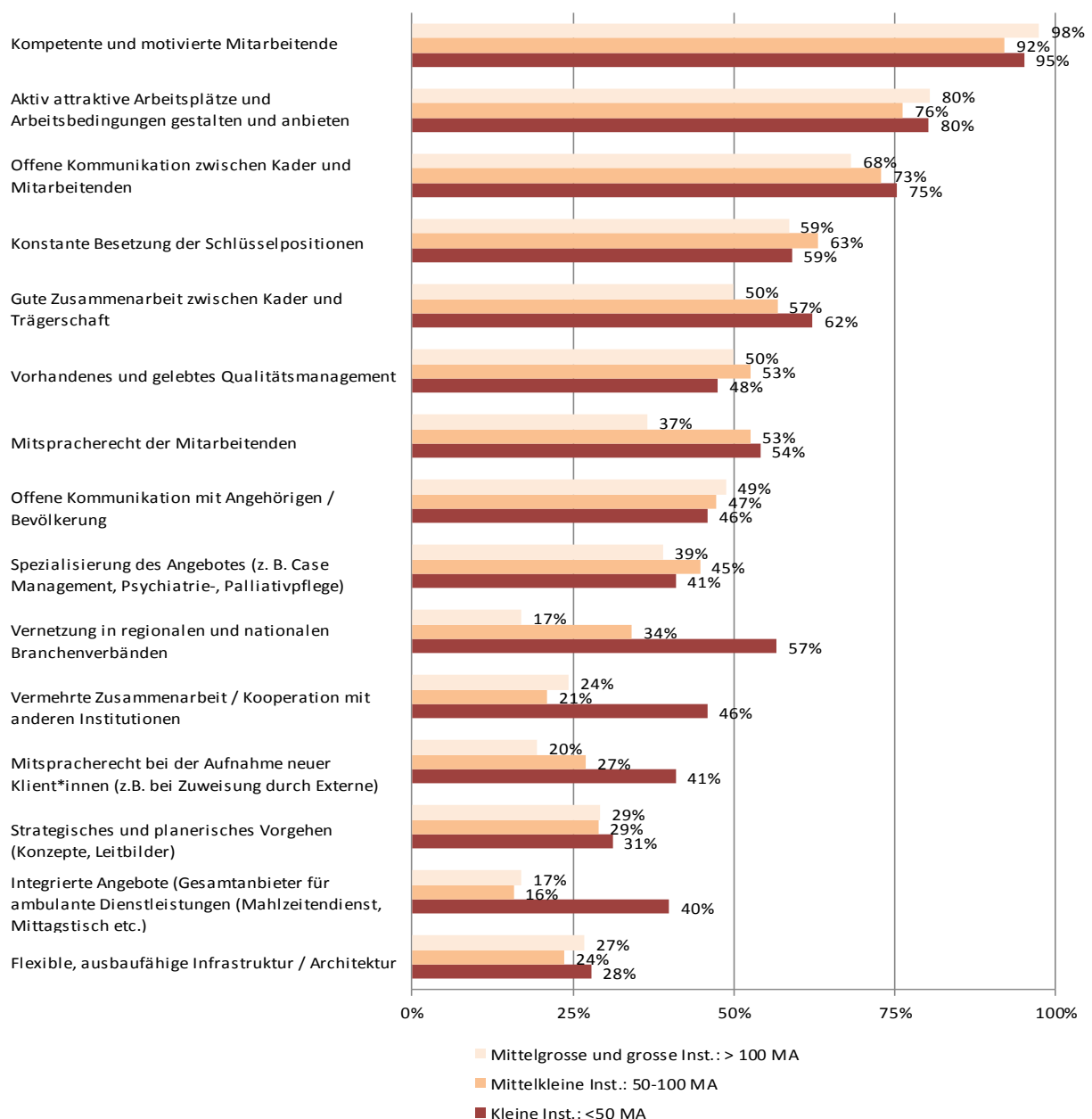


Abbildung 7: Anteil (in %) „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren aufgeteilt nach Organisationsgrösse

4.3.3 Organisationsgrösse und Zukunftsperspektiven

Die Abbildung 8 zeigt, dass in allen drei Kategorien je ca. 30% der Befragten eher pessimistisch in die Zukunft blicken. Die Kategorie (mittel-)grosser Institutionen zählt aber verhältnismässig am meisten Zukunftsoptimisten und nimmt die Herausforderungen tendenziell entsprechend weniger gross wahr (siehe Kapitel 4.3.1).

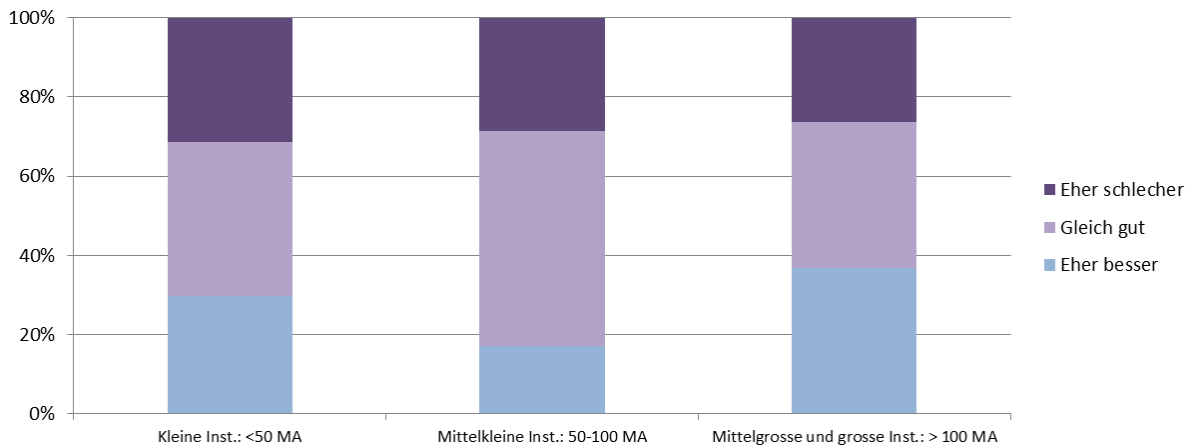


Abbildung 8: Zukunftsperspektiven für eigene Institution in 5 Jahren nach Organisationsgrösse (%-Antwortverteilung)

4.4 Trend-Fragen bezüglich Einzugsgebiet der Organisation

4.4.1 Einzugsgebiet und Herausforderungen

Auffallend ist, dass 7 von insgesamt 10 antwortenden Personen aus Grosstädten die „Beschränkten Aufnahmekapazitäten in Alters- und Pflegeinstitutionen“ als grosse Herausforderung einstufen (vgl. Abbildung 9). Das ist im Vergleich mit den Befragten aus Gemeinden und Kleinstädten mehr als doppelt so hoch (70% vs. 34%). Gemäss Angaben der Grosstädter erlebt zudem die Hälfte (50%) die „Zunahme von Klient*innen mit dementiellen Erkrankungen und Verhaltensauffälligkeiten“ als herausfordernd, von den Befragten aus Städten und Kleinstädten empfindet dies nur ein Drittel (31% - 35%) so. Trotz der kleinen Zahl antwortender Personen aus Grosstädten sind diese Unterschiede auffällig. Bei der „Steigenden Personalfluktuation“ (29% vs. 10%) verhält es sich dahingegen gerade umgekehrt. Dieser Punkt wird von den Befragten aus Kleinstädten und Gemeinden als deutlich herausfordernder erlebt.

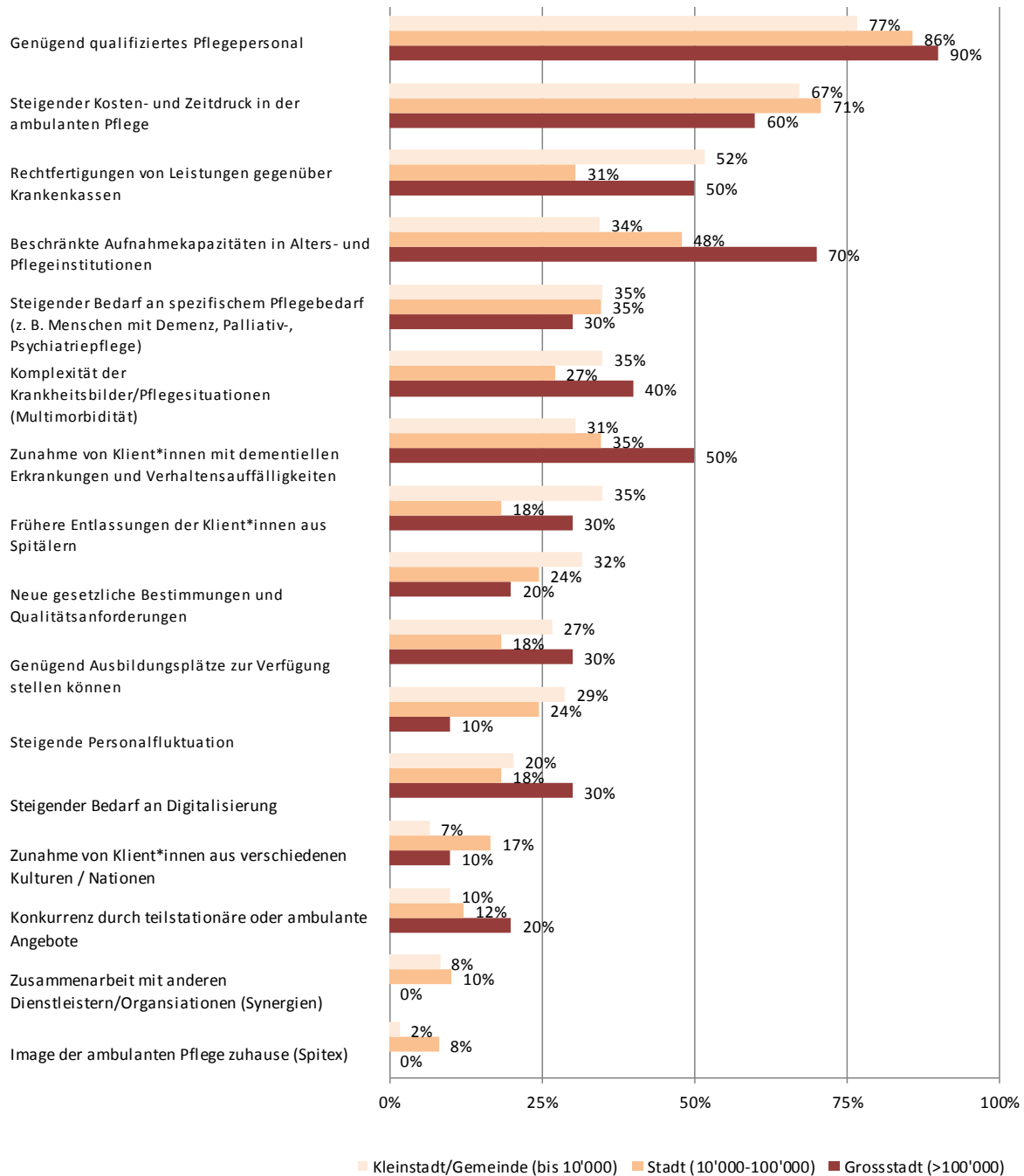


Abbildung 9: Anteil (in %) „grosse Herausforderung“ aufgeteilt nach Einzugsgebiet

4.4.2 Einzugsgebiet und Erfolgsfaktoren

Gemäss Abbildung 10 bewerten Antwortende aus Kleinstädten und Gemeinden insbesondere folgende Erfolgsfaktoren wichtiger ein als diejenigen aus Grosstädten: „Konstante Besetzung von Schlüsselpositionen“ (57% vs. 30%), „Gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft“ (64% vs. 30%) und „Strategisches und planerisches Vorgehen“ (33% vs. 10%). Demgegenüber stufen Antwortende aus Grosstädten die beiden Faktoren „Mitspracherecht der Mitarbeitenden“ (45% vs. 70%), „Offene Kommunikation mit Angehörigen / Bevölkerung“ (45% vs. 70%) auffallend höher ein.

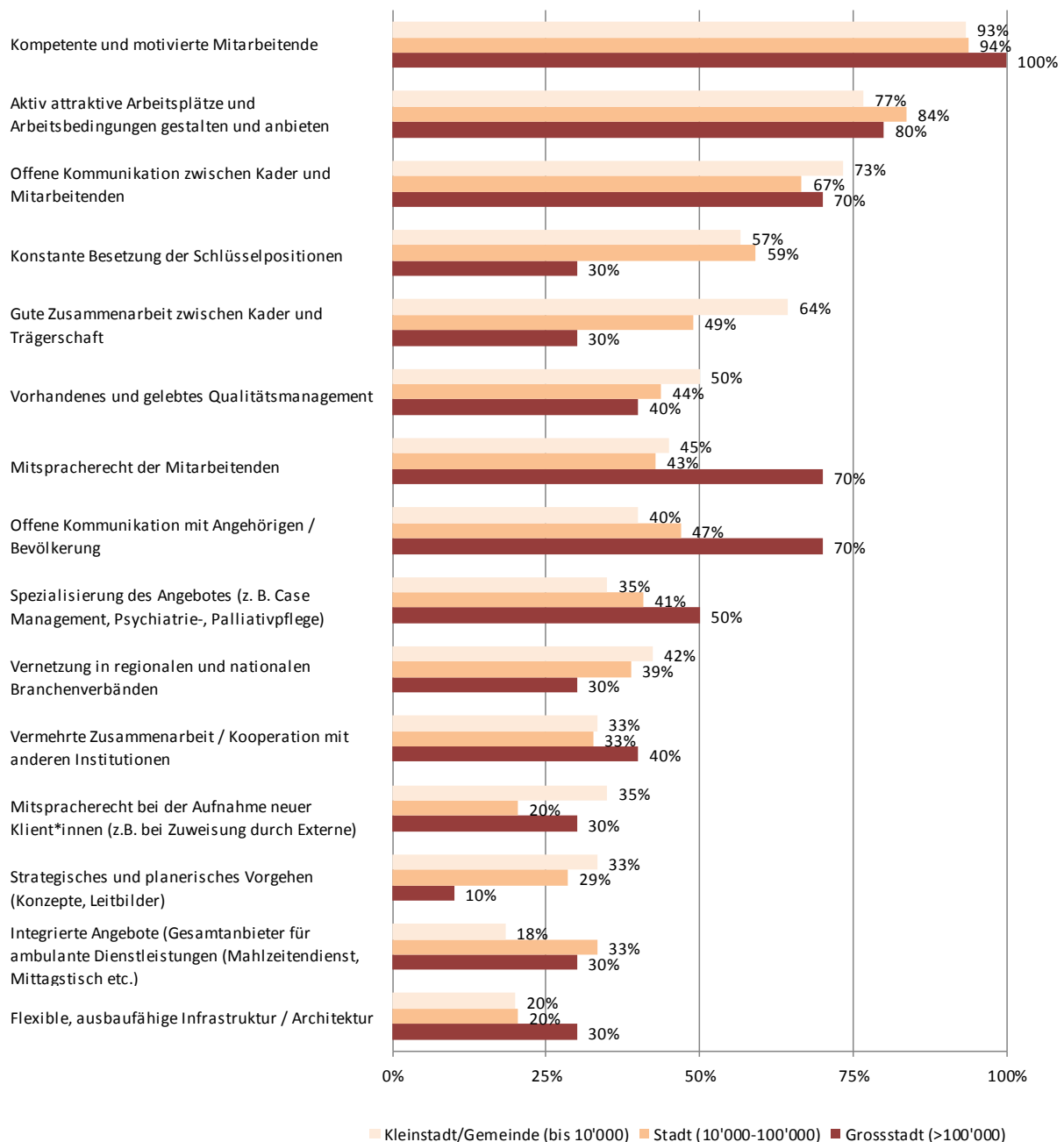


Abbildung 10: Anteil (in %) „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren aufgeteilt nach Einzugsgebiet

4.4.3 Einzugsgebiet und Zukunftsperspektiven

Die Zukunftsperspektiven der Teilnehmenden aus Städten und Kleinstädten / Gemeinden fallen ähnlich aus (vgl. Abbildung 11). Letztere blicken jedoch leicht weniger optimistisch (25% vs. 31%) in die Zukunft. Die entsprechende Bewertung von Teilnehmenden aus Grossstädten ist mit Vorsicht zu lesen, da hierzu nur acht gültige Antworten vorliegen.

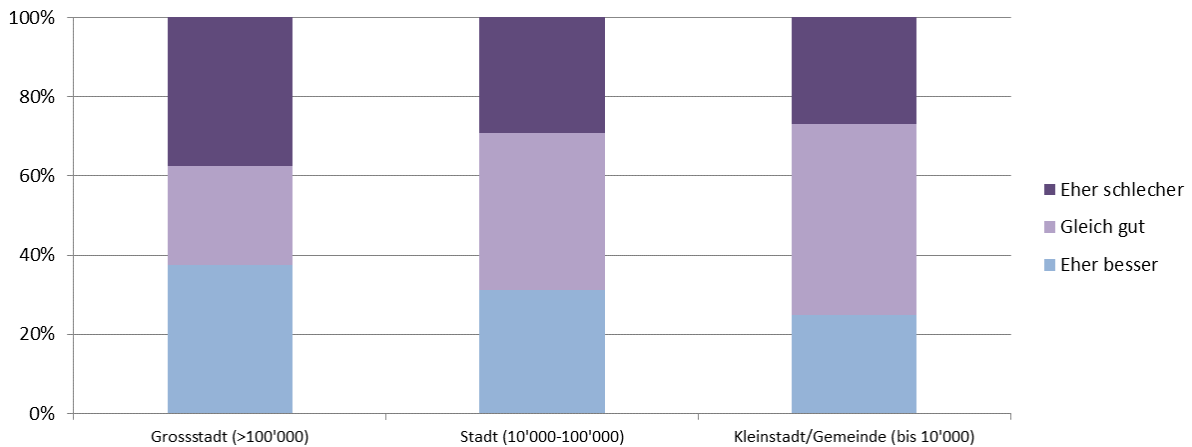


Abbildung 11: für eigene Institution in 5 Jahren nach Einzugsgebiet (%-Antwortverteilung)

4.5 Trend-Fragen bezüglich Trägerschaft

4.5.1 Trägerschaft und Herausforderungen

Bezüglich der wahrgenommenen Herausforderungen zeigen sich in Abbildung 12 zwischen Betrieben mit öffentlicher und privater Trägerschaft kaum Unterschiede.

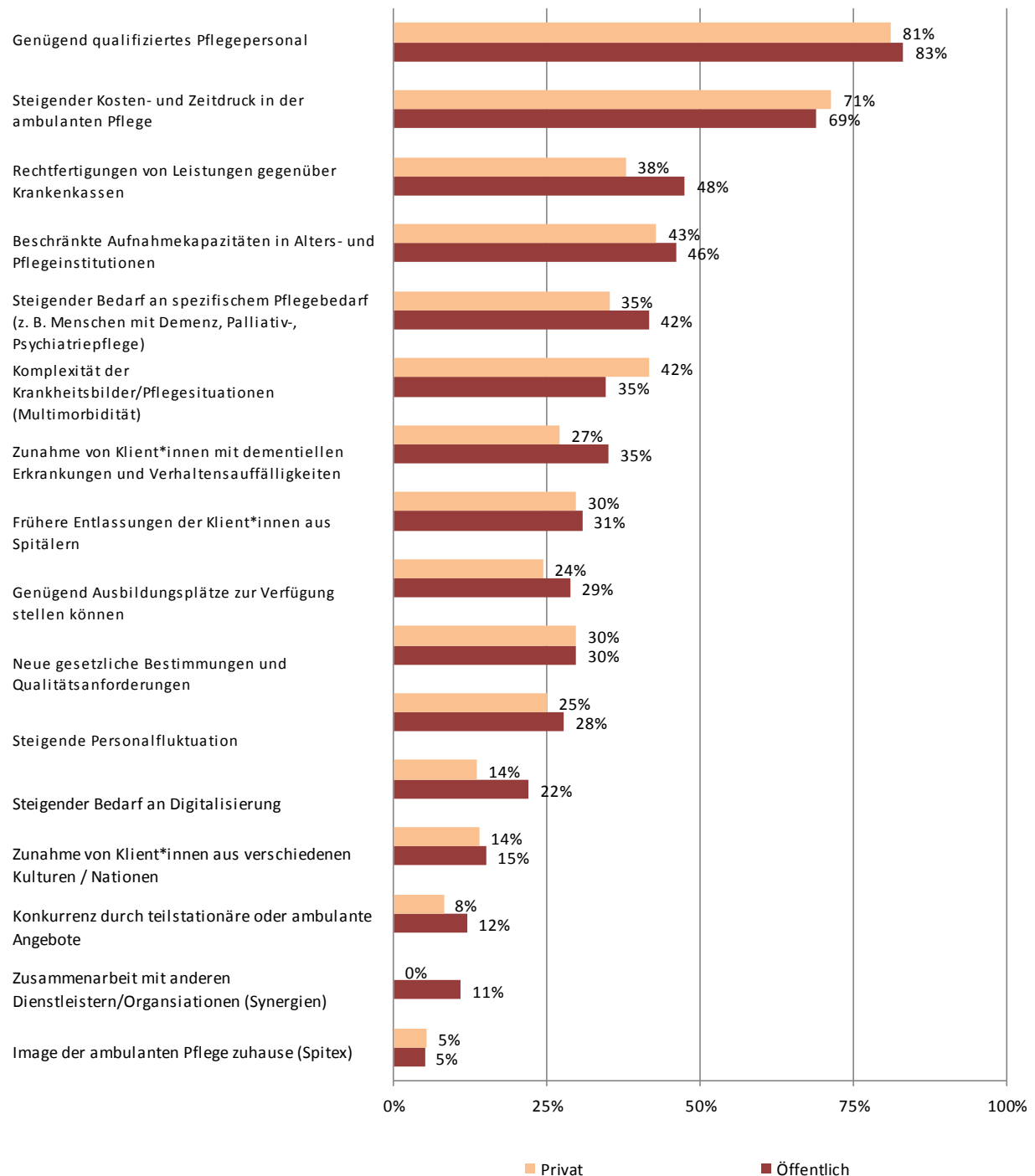


Abbildung 12: Anteil (in %) „grosse Herausforderung“ aufgeteilt nach Trägerschaft

4.5.2 Trägerschaft und Erfolgsfaktoren

Ähnlich verhält es sich bei den Erfolgsfaktoren (vgl. Abbildung 13). Auch hier sind nur minimale Unterschiede erkennbar. Einzig die „Vernetzung in regionalen und nationalen Branchenverbänden“ (24% vs. 44%) schätzen Teilnehmende öffentlicher Trägerschaften im Vergleich deutlich wichtiger ein.

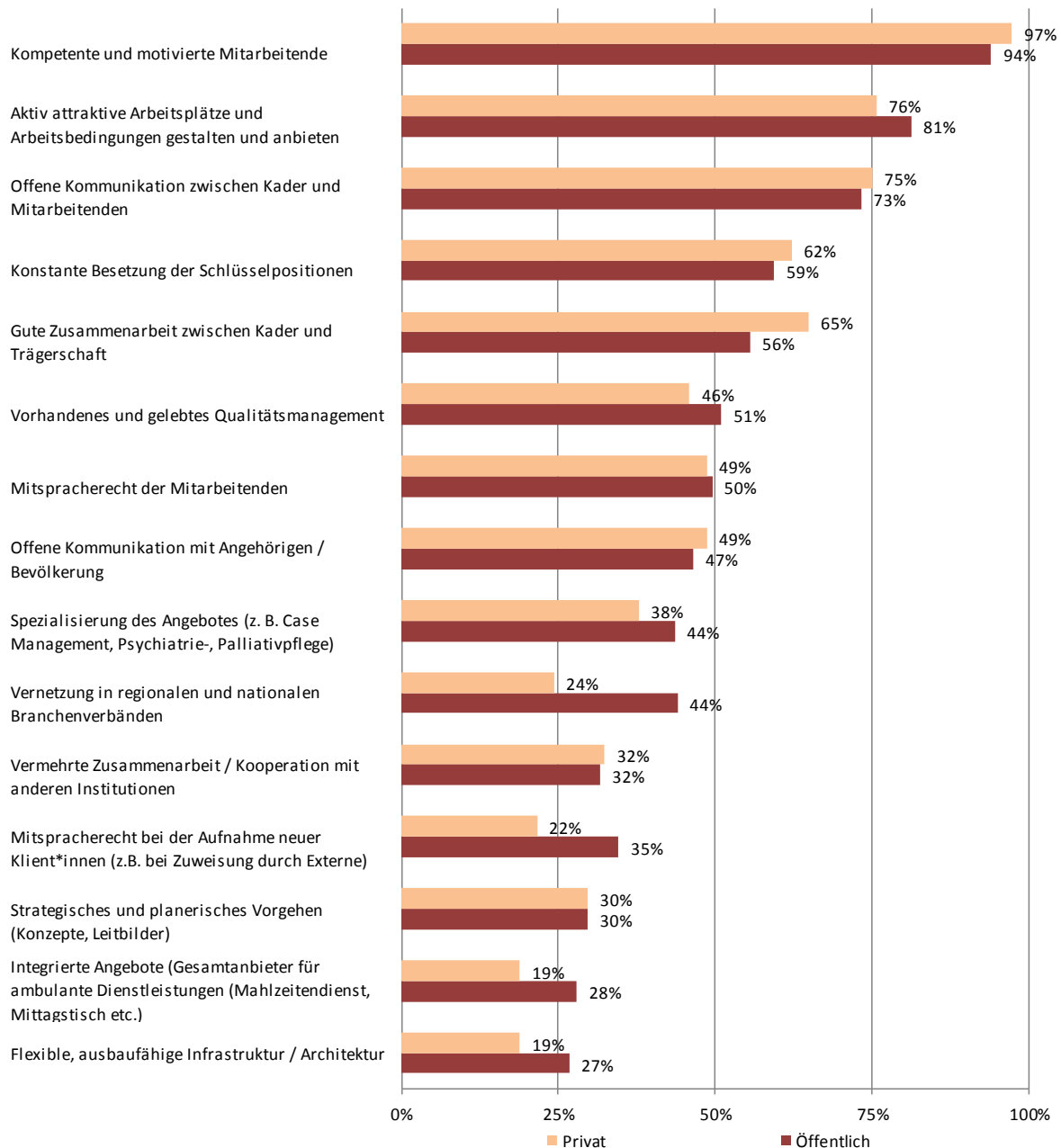


Abbildung 13: Anteil (in %) „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren aufgeteilt nach Trägerschaft

4.5.3 Trägerschaft und Zukunftsperspektiven

Teilnehmende aus Organisationen mit privater Trägerschaft blicken deutlich positiver in die Zukunft als Teilnehmende aus öffentlichen Betrieben (vgl. Abbildung 14).

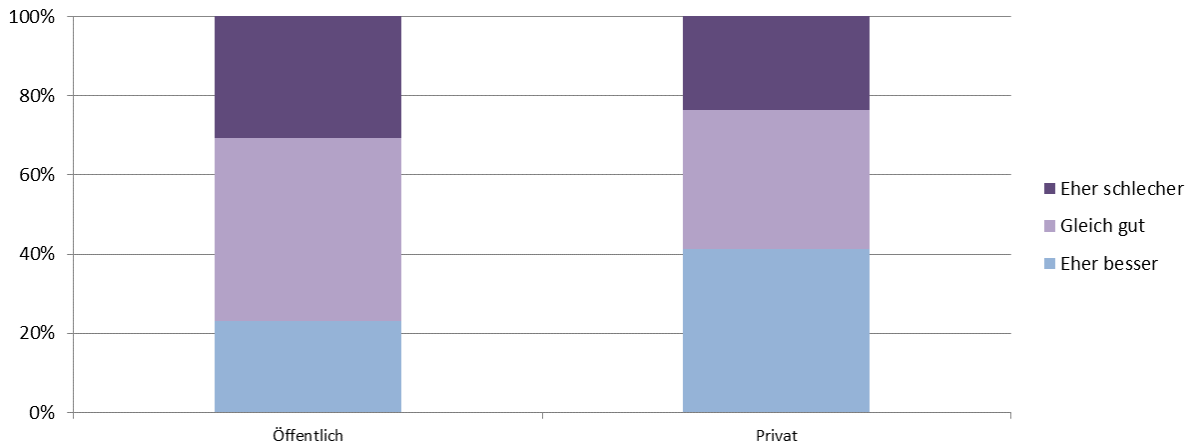


Abbildung 14: Zukunftsperspektiven für eigene Institution in 5 Jahren nach Trägerschaft (%-Antwortverteilung)

4.6 Trend-Fragen bezüglich Integration

Im folgenden Kapitel werden nur die 23 Antwortenden aus Alters- und Pflegeinstitutionen berücksichtigt, da die restlichen der Integrierten keiner Organisation zugeordnet werden können (N=14).

4.6.1 Integration und Herausforderungen

In der Abbildung 15 zeigen sich insbesondere bei zwei Herausforderungen grössere Unterschiede zwischen Teilnehmenden mit Integration in Alters- und Pflegeinstitutionen und solchen ohne Integration. Nicht-integrierte Organisationen erleben den „Steigenden Kosten- und Zeitdruck in der ambulanten Pflege“ (61% vs. 74%) intensiver, dahingegen empfinden integrierte Organisationen die „Konkurrenz durch teilstationäre oder ambulante Angebote“ (26% vs. 7%) als herausfordernder.

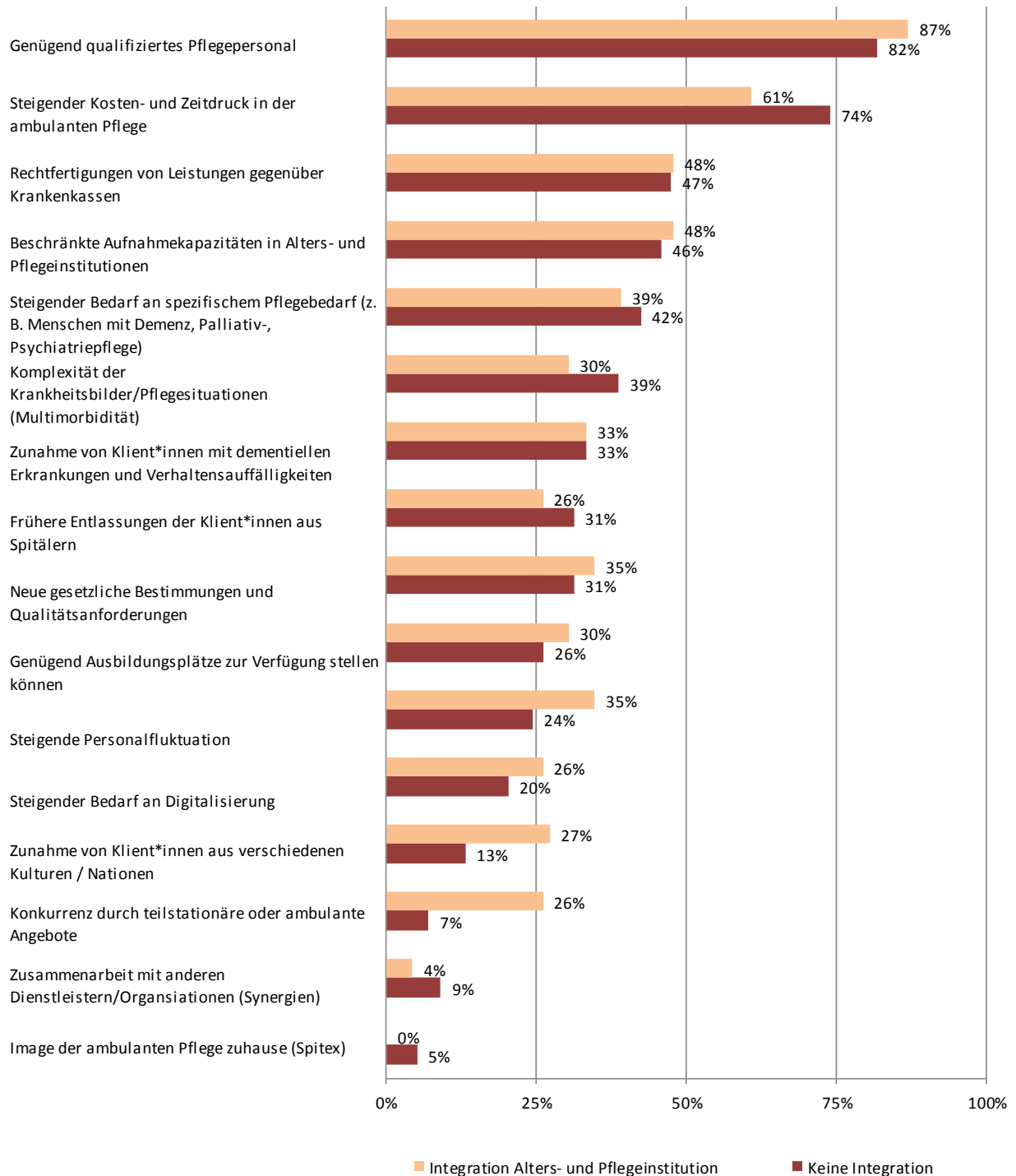


Abbildung 15: Anteil (in %) „grosse Herausforderung“ aufgeteilt nach Integration

4.6.2 Integration und Erfolgsfaktoren

Der grösste Unterschied zwischen Organisationen mit und ohne Integration zeigt sich hinsichtlich der Erfolgsfaktoren bei der „Offenen Kommunikation zwischen Kader und Mitarbeitenden“ (52 % vs. 77%) (siehe Abbildung 16). Befragte aus nicht-integrierten Organisationen bewerten diesen Punkt als deutlich wichtiger.

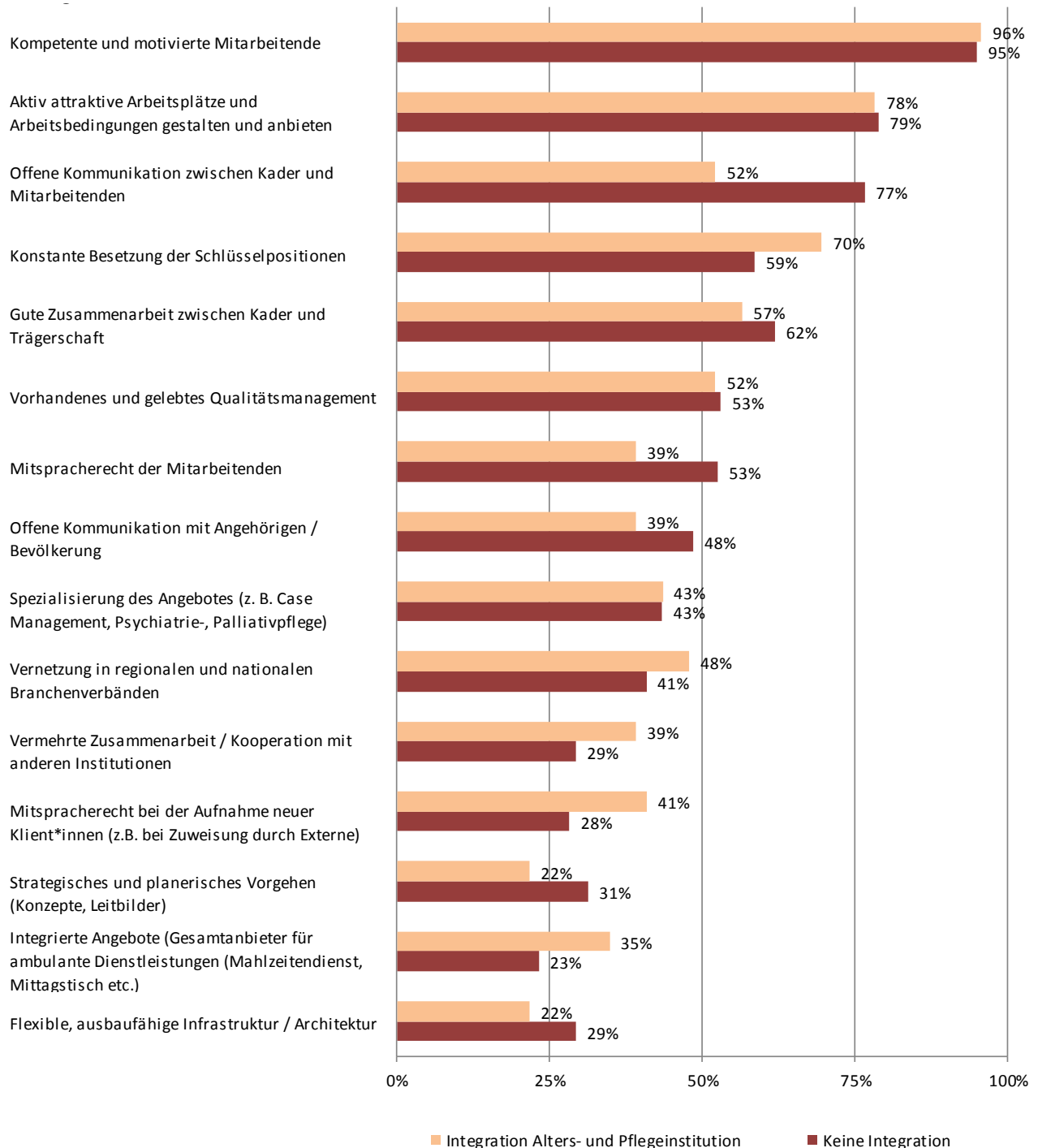


Abbildung 16: Anteil (in %) „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren aufgeteilt nach Integration

4.6.3 Integration und Zukunftsperspektiven

Abbildung 17 zeigt, dass Teilnehmende integrierter Organisationen erheblich positiver in die Zukunft blicken als solche aus nicht-integrierten Organisationen (52% vs. 24%).

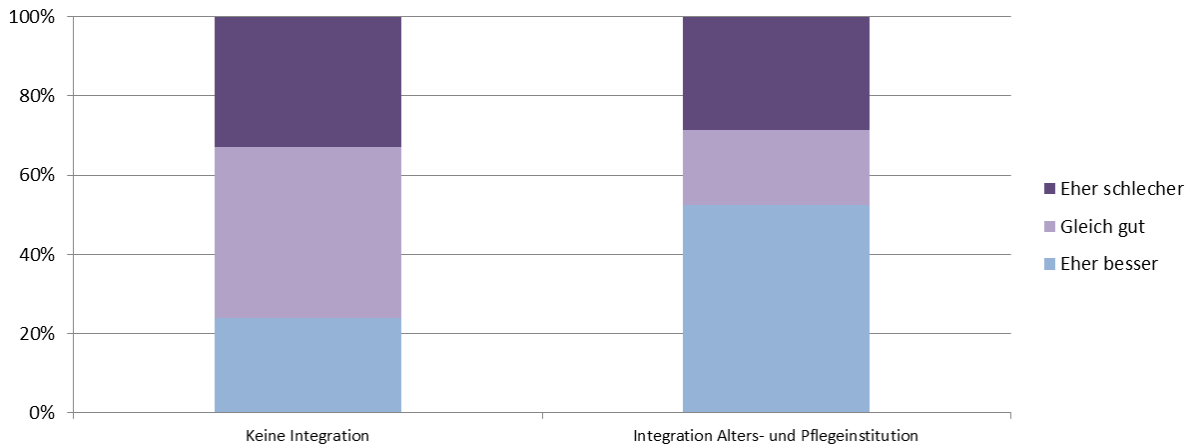


Abbildung 17: Zukunftsperspektiven für eigene Institution in 5 Jahren nach Integration (%-Antwortverteilung)

4.7 Trend-Fragen im Vergleich mit Alters- und Pflegeinstitutionen (API)

Im folgenden Kapitel werden einzelne Ergebnisse der Trendumfrage für Alters- und Pflegeinstitutionen (2022) gegenübergestellt. An der Umfrage im 2022 hatten 195 Personen teilgenommen. Viele der aktuellen Fragen wurden bereits den Personen aus Alters- und Pflegeinstitutionen (API) gestellt.

4.7.1 Herausforderungen (Spitex vs. API)

Abbildung 18 zeigt, dass die Befragten aus API im Vergleich mit jenen aus Spitex-Organisationen mehr Herausforderungen als dringlicher wahrgenommen hatten. Dies gilt insbesondere für folgende Herausforderungen: „Genügend qualifiziertes Pflegepersonal“ (82% vs. 91%), „Steigender Kosten- und Zeitdruck in der Pflege“ (69% vs. 77%), „Neue gesetzliche Bestimmungen und Qualitätsanforderungen“ (29% vs. 47%), „Image der Pflege zuhause (Spitex) bzw. der Alters- und Pflegeheime“ (5% vs. 38%) und „Steigender Bedarf an Digitalisierung“ (18% vs. 35%).

Hingegen werden folgende Herausforderungen von Befragten der Spitex-Organisationen als grösser erlebt: „Steigender Bedarf an spezifischem Pflegebedarf / spezifischen Betreuungs- und Wohnformen (Menschen mit Demenz, Palliativ- und Psychiatriepflege)“ (40% vs. 24%), „Genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen können“ (29% vs. 20%), „Zunahme von Klient*innen / Personen mit dementiellen Erkrankungen und Verhaltensauffälligkeiten“ (34% vs. 27%) sowie „Zunahme von Klient*innen / Bewohnenden aus verschiedenen Kulturen / Nationen“ (15% vs. 10%).

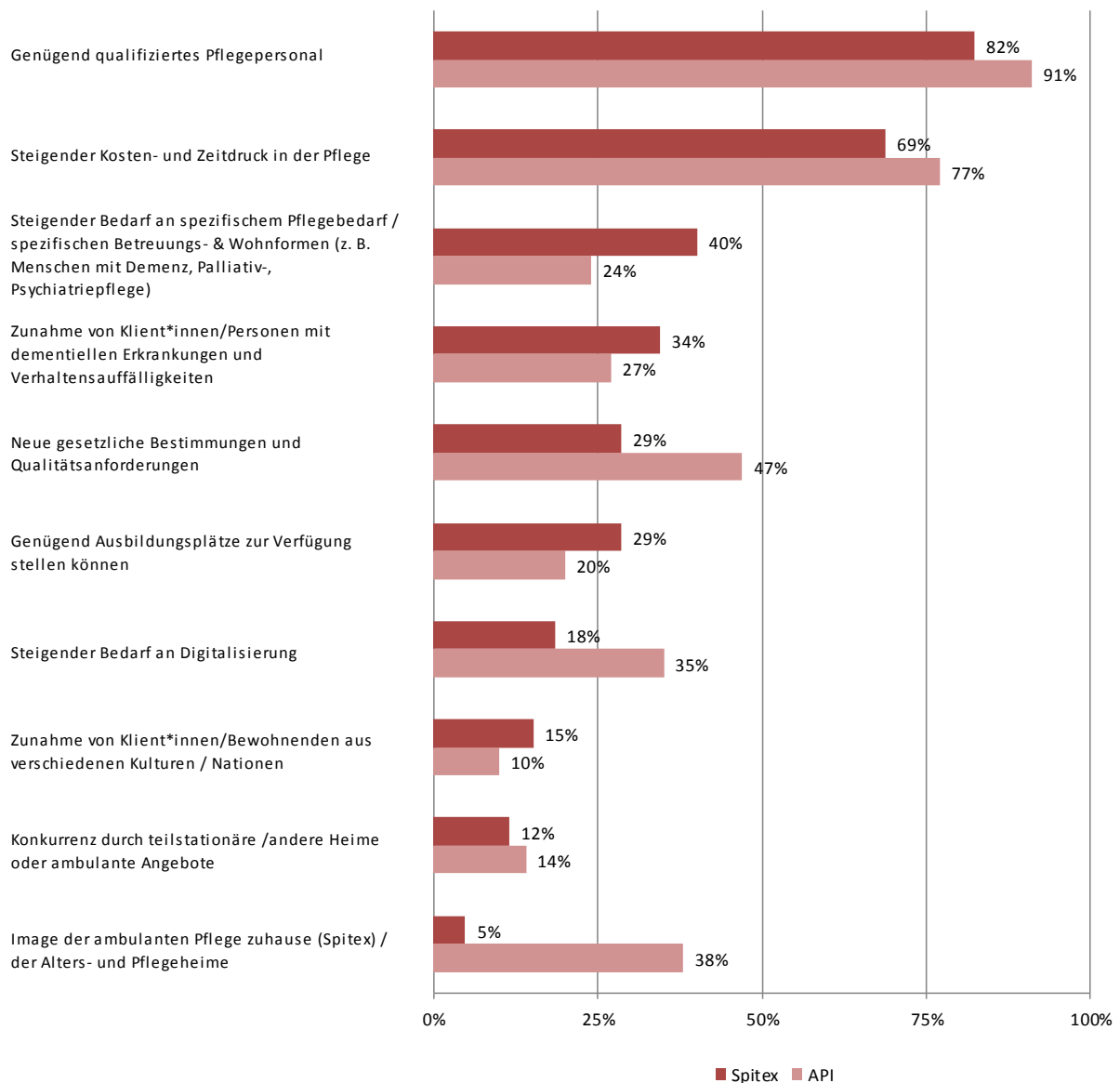


Abbildung 18: Anteil (in %) „grosse Herausforderung“ (Spitex vs. API)

4.7.2 Erfolgsfaktoren (Spitex vs. API)

Es fällt auf, dass die zentralen Erfolgsfaktoren „Kompetente und motivierte Mitarbeitende“ sowie „Aktive attraktive Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen gestalten und anbieten“ von beiden Branchen etwa gleich wichtig bewertet werden. Generell werden die Erfolgsfaktoren von den Befragten aus API häufiger als wichtiger beurteilt (vgl. Abbildung 19). Dies verdeutlicht sich insbesondere an folgenden zwei Erfolgsfaktoren: „Offene Kommunikation mit Angehörigen / Bevölkerung“ (47% vs. 63%) und „Gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft“ (58% vs. 72%). „Die „Spezialisierung des Angebotes (Case Management, Psychiatrie- und Palliativpflege)“ (42% vs. 27%) schätzen die Befragten aus Spitex-Organisationen jedoch auffällig erfolgreicher ein.

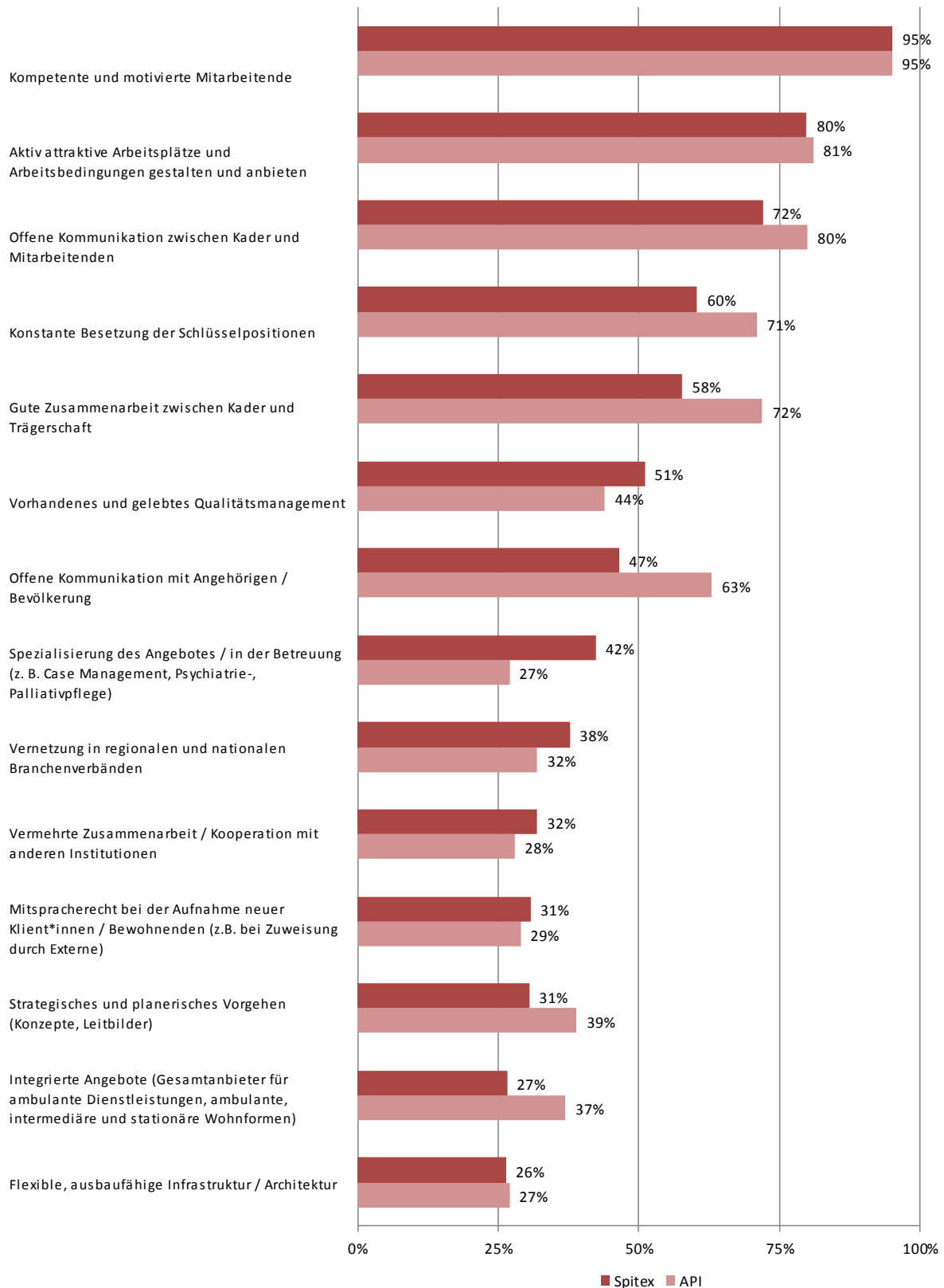


Abbildung 19: Anteil (in %) „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren (Spitex vs. API)

4.8 Trend-Fragen im Gruppenvergleich

Im letzten Kapitel des Ergebnisteils werden die Trend-Fragen insgesamt im Gruppenvergleich dargestellt. Hierfür wurde der durchschnittliche Anteil Nennungen (in %) an „grossen“ Herausforderungen sowie an „wichtigen“ Erfolgsfaktoren über alle abgefragten Aspekte berechnet und jeweils zwischen den einzelnen Auswertungsgruppen verglichen.

4.8.1 Herausforderungen im Gruppenvergleich

Gemäss Abbildung 20 weisen folgende Gruppen den höchsten durchschnittlichen Anteil an grossen Herausforderungen auf: API insgesamt (38%) sowie Spitex-Organisationen mit negativen Zukunftsaussichten (38%). Auf der anderen Seite beurteilen die Teilnehmenden grosser Spitex-Organisationen (> 200 MA) (27%) und Spitex-Qualitätsverantwortliche (28%) die Herausforderungen insgesamt am geringsten.

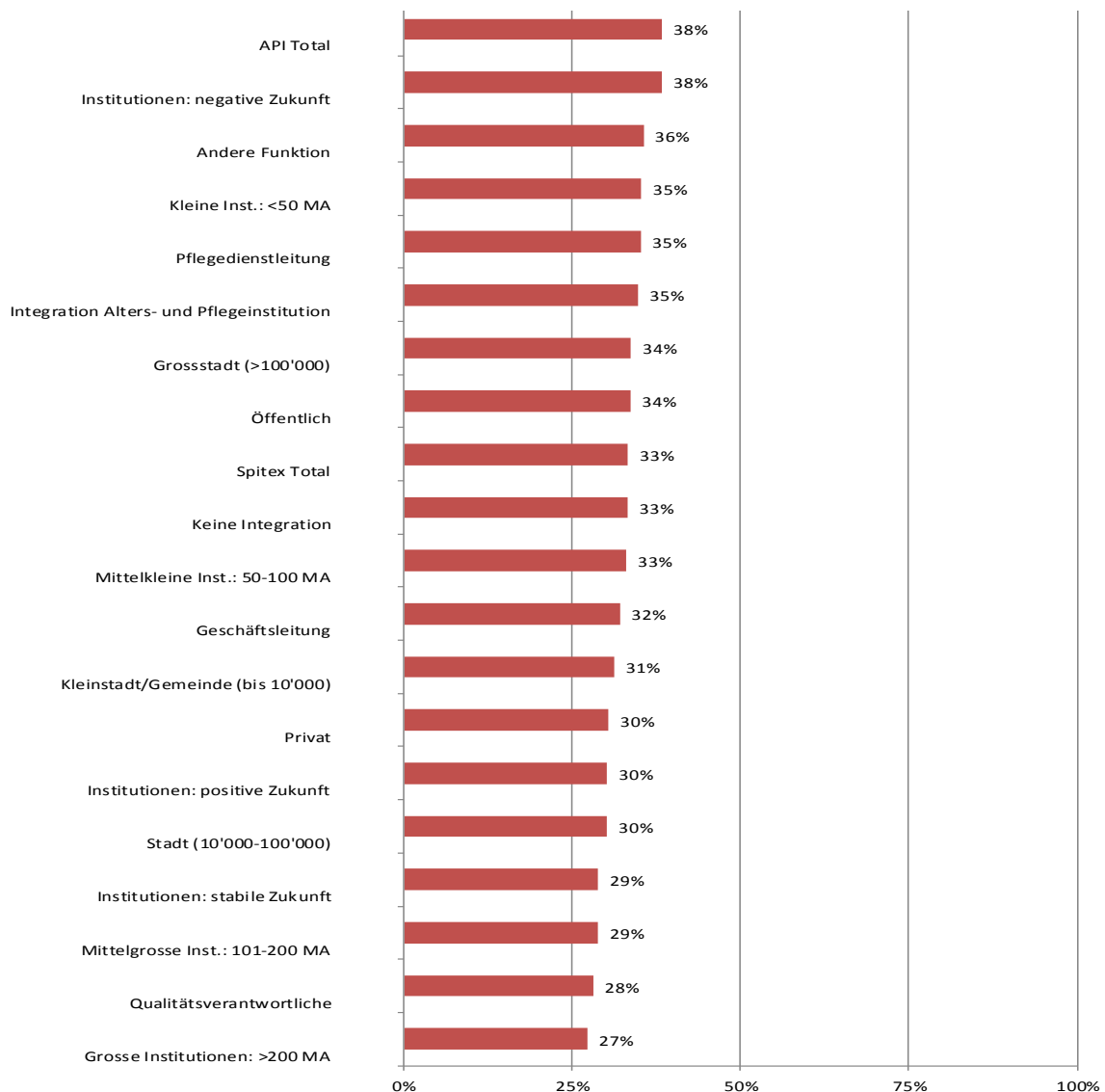


Abbildung 20: Anteil (in %) „grosse“ Herausforderung im Gruppenvergleich

4.8.2 Erfolgsfaktoren (Gruppenvergleich)

Abbildung 21 zeigt, dass die befragten Spitex-Pflegedienstleitungen (56%) und die Teilnehmenden aus kleinen Spitex-Organisationen (< 50 MA) (54%) die Erfolgsfaktoren insgesamt am wichtigsten einschätzen. Auf der anderen Seite sind es wiederum die Teilnehmenden aus grossen Spitex-Organisationen (39%), welche die Erfolgsfaktoren insgesamt am schwächsten gewichten.

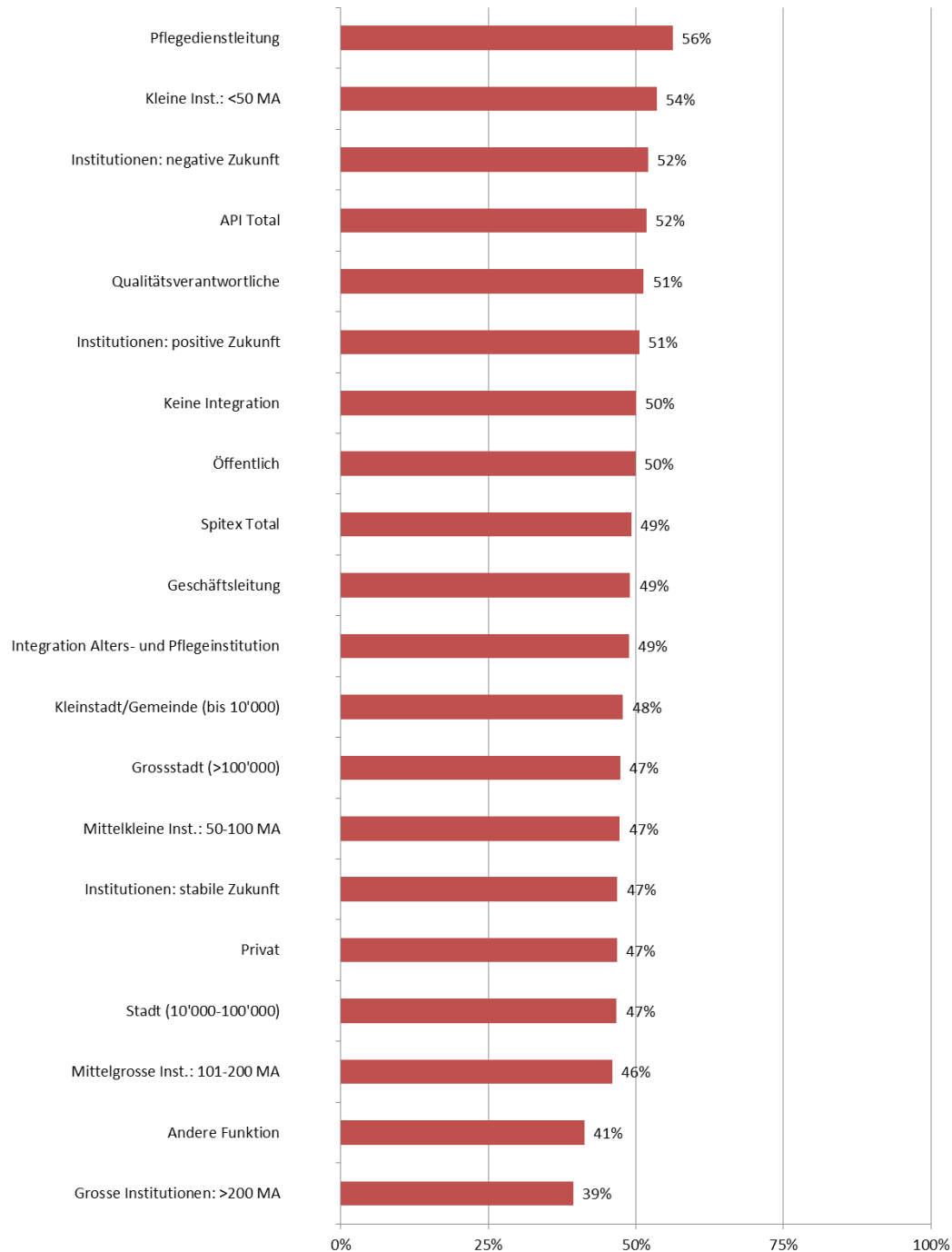


Abbildung 21: Anteil (in %) „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren im Gruppenvergleich

4.8.3 Zukunftsperspektiven (Gruppenvergleich)

Die Befragten aus integrierten Spitex-Organisation (siehe Abbildung 22) blicken im Gruppenvergleich am positivsten in die Zukunft (52%), gefolgt von den Teilnehmenden grosser Spitex-Organisationen (44%). Am tiefsten ist der Anteil optimistischer Befragten unter den mittelkleinen Spitex-Organisationen (17%).

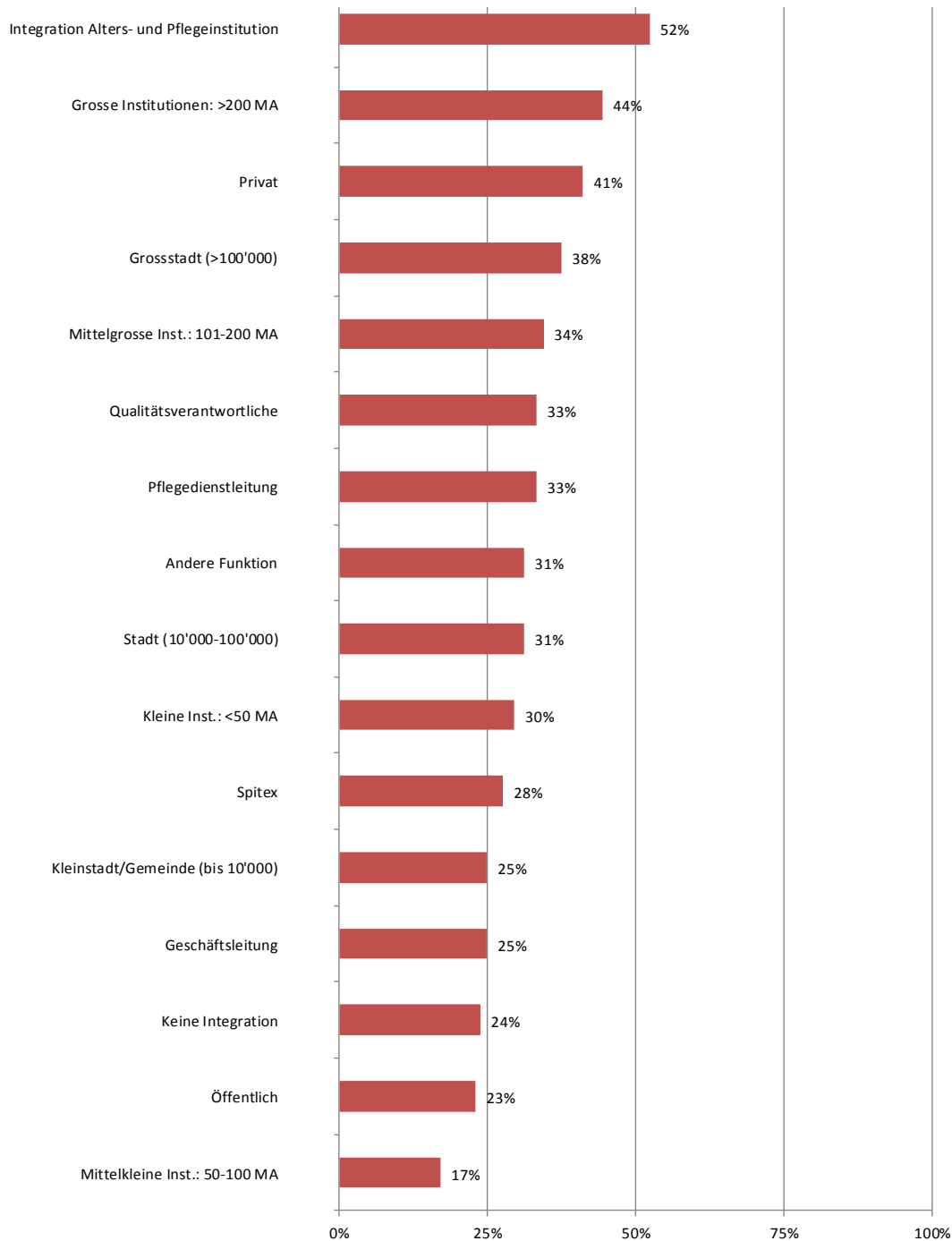


Abbildung 22: Zukunftsperspektiven für eigene Institution in 5 Jahren im Gruppenvergleich (%-Antwortverteilung)

5. Diskussion

Die angespannte Situation des Personalmarktes widerspiegelt sich in der Befragung sehr deutlich. „Genügend qualifiziertes Pflegepersonal“ steht demnach an erster Stelle der zukünftigen Herausforderungen. Gemäss dem eingangs erwähnten Obsan-Bericht dürfte sich der Pflegenotstand insbesondere in der ambulanten Pflege weiter beträchtlich verschärfen. Entsprechend ist es nicht erstaunlich, dass „Kompetente und motivierte Mitarbeitende“ als wichtigster Erfolgsfaktor angesehen werden. Der „Steigende Kosten- und Zeitdruck“, welcher als zweitwichtigste Herausforderung genannt wurde, scheint die Organisationen - sicherlich auch im Hinblick auf die erhöhten Lohnansprüche - stark zu beschäftigen. Um diese Herausforderung angemessen kompensieren zu können, werden attraktive Arbeitsplätze und -bedingungen sowie eine gute Kommunikation zwischen Basis und Führung immer zentraler und wohl nicht zuletzt deshalb als weitere wichtige Erfolgsfaktoren betrachtet.

Trotz dieser vermuteten Verschärfungen sehen über 70% der Befragten einigermassen gelassen in die Zukunft, was den Zustand ihrer Organisationen in den nächsten fünf Jahren anbelangt (stabile bzw. gute Zukunft). Knapp ein Drittel aller Befragten, welche für ihre Organisationen ein eher schlechtes Zukunftsszenario zeichnen, scheint die meisten Herausforderungen denn auch deutlicher zu spüren.

Interessanterweise blicken Teilnehmende aus Organisationen mit privater Trägerschaft deutlich positiver in die Zukunft als Teilnehmende aus öffentlichen Betrieben. Eine Erklärung dafür könnte allenfalls sein, dass private Organisationen nicht kostendeckende Aufträge ablehnen können, währenddessen öffentliche Spitex-Organisationen gemäss Leistungsverträgen mit den Kantonen bzw. Gemeinden verpflichtet sind, alle Zugewiesenen zu versorgen, wie z.B. pflegeintensive Klient*innen, bzw. solche mit langen Anfahrtswegen, deren Kosten nur teilweise durch die öffentliche Hand gedeckt werden (keine KVG-pflichtige Leistung).

Dass kleinere Organisationen die Herausforderungen tendenziell als grösser bewerten, könnte den Schluss zulassen, dass grössere Organisationen eine höhere Resilienz aufweisen, da sie punkto Ressourcen wie Personal und Finanzen besser aufgestellt sind und entsprechend flexibler auf erhöhte Anforderungen reagieren können.

Bemerkenswerte Erkenntnisse und Hypothesen lassen sich auch aus den Vergleichen zwischen integrierten Organisationen in API und solchen ohne Integration ableiten. So scheinen laut den Teilnehmenden die integrierten Organisationen den steigenden Kosten- und Zeitdruck besser bewältigen zu können als Nichtintegrierte. Dies könnte vermutlich - ähnlich wie bei den grösseren Organisationen - an der vorhandenen Ressourcenmenge liegen. So lassen sich durch gemeinsame Verwaltungseinheiten (HR, Rechnungswesen etc.) wohl z.B. auch Kosten einsparen. Nicht integrierte Organisationen könnten dagegen versuchen, dem erhöhten Zeitdruck durch ein erhöhtes Bewusstsein für eine optimale Kommunikation zwischen Kader und Mitarbeitenden entgegenzuwirken (Erfolgsfaktor als wichtig erachtet).

Die Tatsache, dass integrierte Organisationen deutlich optimistischere Zukunftsaussichten aufweisen als Nichtintegrierte, ist bemerkenswert. Die Fusionsstrategien scheinen sich in dieser Hinsicht als erfolgreich herauszustellen. Obwohl in der Befragung nicht explizit aufgeführt, scheint die Nutzung von Synergien bei Kosten und Personal ein zentraler Erfolgsfaktor für die Bewältigung künftiger Herausforderungen zu sein, gerade auch in Anbetracht der prognostizierten Verschärfung des Pflegenotstandes.

Weil kleinere Organisationen in den beiden Erfolgsfaktoren „Vernetzung in regionalen und nationalen Branchenverbänden“ und „Vermehrte Zusammenarbeit / Kooperation mit anderen Institutionen“ einen deutlichen Mehrwert sehen, könnte sich eine Fusion insbesondere für diese lohnen. Frei nach dem Motto: „Nur gemeinsam sind wir stark“. Die Integration in API scheint für die Schaffung positiver Zukunftsperspektiven ein zentraler Faktor zu sein.

Wie die Befragten der API im 2022 beurteilen auch diejenigen der Spitex-Organisationen „Genügend qualifiziertes Pflegepersonal“ sowie den „Steigenden Kosten- und Zeitdruck“ als grösste Herausforderung. Dass diese von den API noch ausgeprägter wahrgenommen wurden, könnte allenfalls im Zusammenhang mit den Nachwirkungen der Corona-Pandemie im 2022 gestanden haben.

Ein gutes Image in der Bevölkerung zu geniessen, wird nur von den API bis zu einem gewissen Grad als herausfordernd erlebt. Der Vorteil, trotz Pflegebedürftigkeit noch in den eigenen vier Wänden leben zu können, dürfte sich in der Wahrnehmung der Bevölkerung wohl positiv auf das Image von Spitex-Organisationen auswirken, währenddessen API für viele mit der Endstation des Lebens assoziiert werden. Wohl nicht zuletzt deshalb erachteten letztere eine „Offene Kommunikation mit Angehörigen/Bevölkerung“ als wichtigen Erfolgsfaktor, um ihr Image in der Bevölkerung zu verbessern.

Auf der anderen Seite führt offenbar der stetig steigende Bedarf an Diversifizierung des ambulanten Angebotes für psychische Erkrankungen, Sterbende zuhause und dementiellen Entwicklungen zu einer wachsenden Herausforderung in Spitex-Organisationen.

Dass integrierte und grössere Organisationen die anstehenden Herausforderungen als geringer einstufen und insgesamt optimistischer in die Zukunft blicken, lässt folgendes, abschliessendes Fazit zu: Die regionale Zusammenlegung verschiedener Spitex-Organisationen, bzw. die Fusion mit API sollte für die Strategieplanung künftig noch stärker in Betracht gezogen werden - nicht zuletzt auch im Hinblick auf den ausgetrockneten Personalmarkt.

Anhang

- A1 Herausforderungen für Spitex-Organisationen in nächsten 5 - 10 Jahren
- A2 Erfolgsfaktoren für Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen
- A3 Allgemeine Zukunftsperspektive der eigenen Organisation in 5 Jahren
- A4 Fragebogen (Trendfragen)

Anhang 1: Herausforderungen für Spitex-Organisationen in nächsten 5 - 10 Jahren

| | Grosse H. | | Mittlere H. | | Kleine H. | | Keine H. | | Total | |
|---|-----------|-----|-------------|-----|-----------|-----|----------|-----|-------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Genügend qualifiziertes Pflegepersonal | 121 | 82% | 24 | 16% | 2 | 1% | 0 | 0% | 147 | 100% |
| Steigender Kosten- und Zeitdruck in der ambulanten Pflege | 99 | 69% | 33 | 23% | 11 | 8% | 1 | 1% | 144 | 100% |
| Rechtfertigungen von Leistungen gegenüber Krankenkassen | 65 | 44% | 58 | 39% | 23 | 16% | 1 | 1% | 147 | 100% |
| Beschränkte Aufnahmekapazitäten in Alters- und Pflegeinstitutionen | 63 | 44% | 52 | 36% | 25 | 17% | 4 | 3% | 144 | 100% |
| Steigender Bedarf an spezifischem Pflegebedarf (z. B. Menschen mit Demenz, Palliativ-, Psychiatriepflege) | 59 | 40% | 76 | 52% | 11 | 7% | 1 | 1% | 147 | 100% |
| Komplexität der Krankheitsbilder/Pflegesituationen (Multimorbidität) | 52 | 36% | 75 | 51% | 17 | 12% | 2 | 1% | 146 | 100% |
| Zunahme von Klient*innen mit dementiellen Erkrankungen und Verhaltensauffälligkeiten | 50 | 34% | 78 | 54% | 12 | 8% | 5 | 3% | 145 | 100% |
| Frühere Entlassungen der Klient*innen aus Spitälern | 43 | 29% | 84 | 57% | 18 | 12% | 2 | 1% | 147 | 100% |
| Neue gesetzliche Bestimmungen und Qualitätsanforderungen | 42 | 29% | 81 | 55% | 23 | 16% | 1 | 1% | 147 | 100% |
| Genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen können | 42 | 29% | 54 | 37% | 40 | 27% | 11 | 7% | 147 | 100% |
| Steigende Personalfluktuation | 40 | 27% | 45 | 31% | 46 | 32% | 15 | 10% | 146 | 100% |
| Steigender Bedarf an Digitalisierung | 27 | 18% | 53 | 36% | 57 | 39% | 9 | 6% | 146 | 100% |
| Zunahme von Klient*innen aus verschiedenen Kulturen / Nationen | 22 | 15% | 68 | 47% | 50 | 34% | 5 | 3% | 145 | 100% |
| Konkurrenz durch teilstationäre oder ambulante Angebote | 17 | 12% | 46 | 31% | 64 | 44% | 20 | 14% | 147 | 100% |
| Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistern/Organsiationen (Synergien) | 11 | 7% | 66 | 45% | 59 | 40% | 11 | 7% | 147 | 100% |
| Image der ambulanten Pflege zuhause (Spitex) | 7 | 5% | 49 | 34% | 64 | 44% | 26 | 18% | 146 | 100% |
| Andere grosse Herausforderungen: | 28 | 19% | 54 | 37% | 49 | 34% | 15 | 10% | 146 | 100% |

Anhang 2: Erfolgsfaktoren für Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen (Antworten in %)

| | Sehr wichtig | | wichtig | | mässig wichtig | | unwichtig | | Total | |
|--|--------------|-----|---------|-----|----------------|-----|-----------|----|-------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Kompetente und motivierte Mitarbeitende | 136 | 95% | 7 | 5% | 0 | 0% | 0 | 0% | 143 | 100% |
| Aktiv attraktive Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen gestalten und anbieten | 115 | 80% | 28 | 19% | 1 | 1% | 0 | 0% | 144 | 100% |
| Offene Kommunikation zwischen Kader und Mitarbeitenden | 103 | 72% | 39 | 27% | 1 | 1% | 0 | 0% | 143 | 100% |
| Konstante Besetzung der Schlüsselpositionen | 87 | 60% | 50 | 35% | 7 | 5% | 0 | 0% | 144 | 100% |
| Gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft | 82 | 58% | 56 | 39% | 4 | 3% | 0 | 0% | 142 | 100% |
| Vorhandenes und gelebtes Qualitätsmanagement | 73 | 51% | 59 | 41% | 11 | 8% | 0 | 0% | 143 | 100% |
| Mitspracherecht der Mitarbeitenden | 71 | 49% | 67 | 47% | 6 | 4% | 0 | 0% | 144 | 100% |
| Offene Kommunikation mit Angehörigen / Bevölkerung | 67 | 47% | 70 | 49% | 7 | 5% | 0 | 0% | 144 | 100% |
| Spezialisierung des Angebotes (z. B. Case Management, Psychiatrie-, Palliativpflege) | 61 | 42% | 71 | 49% | 11 | 8% | 1 | 1% | 144 | 100% |
| Vernetzung in regionalen und nationalen Branchenverbänden | 54 | 38% | 75 | 52% | 13 | 9% | 1 | 1% | 143 | 100% |
| Vermehrte Zusammenarbeit / Kooperation mit anderen Institutionen | 46 | 32% | 84 | 58% | 14 | 10% | 0 | 0% | 144 | 100% |
| Mitspracherecht bei der Aufnahme neuer Klient*innen (z.B. bei Zuweisung durch Externe) | 44 | 31% | 64 | 45% | 28 | 20% | 7 | 5% | 143 | 100% |
| Strategisches und planerisches Vorgehen (Konzepte, Leitbilder) | 44 | 31% | 84 | 58% | 16 | 11% | 0 | 0% | 144 | 100% |
| Integrierte Angebote (Gesamtanbieter für ambulante Dienstleistungen (Mahlzeitendienst, Mittagstisch etc.)) | 38 | 27% | 72 | 50% | 30 | 21% | 3 | 2% | 143 | 100% |
| Flexible, ausbaufähige Infrastruktur / Architektur | 38 | 26% | 71 | 49% | 32 | 22% | 3 | 2% | 144 | 100% |
| Andere wichtige Erfolgsfaktoren: | 12 | 92% | 1 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 13 | 100% |

Anhang 3: Allgemeine Zukunftsperspektive der eigenen Organisation in 5 Jahren (Antworten in %)

| | Total aller Antwortenden | |
|------------------------|--------------------------|-------------|
| | Anzahl | Anteil in % |
| Eher besser | 36 | 27.7% |
| Gleich gut | 57 | 43.8% |
| Eher schlechter | 37 | 28.5% |
| Anzahl gültige Angaben | 130 | 100.0% |

Anhang 4: Fragebogen (Trend-Fragen)

T1: Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen in der ambulanten Pflege (Spitex) in den nächsten 5 - 10 Jahren?

T2: Welches sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen?

T3: Was denken Sie, wie geht es Ihrer Organisation in 5 Jahren insgesamt?

T4: Allfällige Bemerkungen zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren