

Masterarbeit

MAS MSG 7 März 2009 bis Februar 2011

Das MAS-Programm ist ein Kooperationsangebot
der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit und Wirtschaft

Fit für die Babyboomer-Generation

Vom Älterwerden einer Generation und den Auswirkungen auf die Hotellerie-
dienstleistungen am Beispiel der Altersheime der Stadt Zürich

Guido Steiner

Zihlmattweg 31

6005 Luzern

steinerguido@bluewin.ch

Von dieser Arbeit wurden am 16.09.2010 eine elektronische Fassung und vier
schriftliche Exemplare bei der Hochschule Luzern eingereicht.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern. Sie enthält die persönliche
Stellungnahme des Autors. Veröffentlichungen - auch auszugsweise - bedürfen
der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung der Weiterbildung der
Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

**Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Diplomarbeiten,
welche im Rahmen eines Master of Advanced Studies erarbeitet wurden**

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Diplomarbeiten-Arbeiten eines Master of Advanced Studies der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel¹ die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der/Die Benutzer/in ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

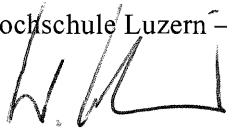
Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Diplomarbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 14. März 2011

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid
Direktor

¹ Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Weiterbildungs-Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Weiterbildungs-Studierende Rechtsinhaber/in.

Altern ist eine Provokation,
der man sich nicht entziehen kann.

Margrit Stamm

Abstract

Die ersten Vertreter der Babyboomer-Generation kommen ins Pensionsalter. Bei einem durchschnittlichen Eintrittsalter von 85 Jahren dauert es noch 20 Jahre, bis die Babyboomer im Altersheim ankommen werden. Diese Zeit gilt es, für die Altersheime der Stadt Zürich zu nutzen, um die Hotelleriedienstleistungen auf die zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner abzustimmen. Denn diese werden sich grundlegend unterscheiden von der Swing-Generation, den heutigen Bewohnenden.

Die Babyboomer-Generation wird individualistischer und anspruchsvoller sein und sehr viel Wert auf Qualität und Komfort legen. Hinzu kommt, dass diese Generation über mehr Geld im Alter verfügen wird, als alle Generationen vor ihr. Sie konnte sich einerseits im Zuge des Wirtschaftswachstums die nötigen finanziellen Reserven erarbeiten, andererseits kann die Babyboomer-Generation auch von einer funktionierenden Altersvorsorge profitieren. Zusätzlich wird sie von der sparsamen Swing-Generation beträchtliche Summen erben können. Somit wird eine kaufkräftige Generation auf die Altersheime der Stadt Zürich zukommen.

Die Hotelleriedienstleistungen bieten einen vollumfänglichen Service und mit dem Projekt ServiceWohnen im Alter sind bereits erste Schritte im Hinblick auf eine Individualisierung der Dienstleistungen eingeleitet worden. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies eine weitreichende Veränderung ihres Aufgabengebiets. Sie müssen sich von reinen Dienstleistenden zu Beraterinnen und Beratern entwickeln, welche die individuellen Angebote auch verkaufen können. Die Flexibilisierung der Essenszeiten, die Erweiterung der Angebotstiefe im Bereich Gastronomie und das Anpassen der Infrastruktur der einzelnen Häuser auf die Erwartungen der Babyboomer-Generation sind weitere Herausforderungen, die bearbeitet werden müssen. Die Aufgabe ist nicht zu unterschätzen, da sich die hohen Ansprüche der Babyboomer nicht in allen Punkten mit dem wachsenden Kostendruck vereinbaren lassen.

Der Bereich Hotellerie der Altersheime der Stadt Zürich ist im Markt gut positioniert. Wenn der Schritt von der Angebots- zur Nachfrageorientierung vollzogen wird und die anstehenden Massnahmen bezüglich Personalentwicklung, Angebotspalette und Infrastruktur weitestgehend kostenneutral umgesetzt werden können, sind die Altersheime der Stadt Zürich auch für die Babyboomer-Generation ein attraktiver Anbieter für das Wohnen im Alter.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Babyboomer, eine Generation belebt den Markt.....	1
1.1	Neue Ansprüche erfordern veränderte Dienstleistungen.....	1
1.2	Stereotypen der Babyboomer-Generation	2
1.3	Fit für die Babyboomer-Generation mit Strategie	3
1.4	Abgrenzung.....	3
2	Die Altersheime der Stadt Zürich	3
2.1	Die Strategische Positionierung und Leitsätze	4
2.2	Ethische Richtlinien.....	6
2.3	Ein erster Vergleich der Erkenntnisse.....	7
3	Die Babyboomer im Altersheim.....	8
3.1	Die demographische Entwicklung.....	9
3.2	Die gesundheitliche Entwicklung	10
3.3	Die Entwicklung des Wohnbedarfs	10
3.4	Die Vermögensverteilung.....	11
3.5	Das Konsumverhalten der Babyboomer-Generation	12
3.6	Der gesellschaftliche Mentalitätswandel	15
4	Die Hotelleriedienstleistungen der Altersheime	16
4.1	Minimalstandards Wäscheversorgung.....	16
4.2	Minimalstandards Raumpflege	17
4.3	Minimalstandards Ambiente/Gastronomie	17
4.4	Minimalstandards Verpflegung/Essen	18
4.5	Eigenleistungen	20
4.6	Infrastruktur der Altersheime der Stadt Zürich	20
4.7	Personelle Situation in der Hotellerie	21
4.8	Kritische Betrachtung der Hotelleriedienstleistungen	21
4.9	SWOT-Analyse der Hotelleriedienstleistungen.....	24
5	Die strategischen Optionen	25
5.1	Stärken/Chancen-Optionen	25
5.2	Stärken/Gefahren-Optionen.....	26
5.3	Schwächen/Chancen-Optionen	26
5.4	Schwächen/Gefahren-Optionen.....	27
5.5	Integrierte Betrachtung	28

6	Strategische Erfolgspositionen	29
6.1	Individueller Dienstleistungskatalog.....	29
6.2	Nachfrageorientierung	30
6.3	Übersichtliche Angebotsstruktur	30
6.4	Leistungserfassungssystem und Nachweiskontrolle	31
6.5	Angebotstiefe und flexible Essenszeiten	31
6.6	Raumkonzept.....	34
6.7	Kernpunkte der strategischen Erfolgspositionen	35
6.8	Umsetzung.....	35
7	Die Strategien der Altersheime der Stadt Zürich	36
7.1	ServiceWohnen im Alter	36
7.2	Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025.....	39
7.3	Kritische Betrachtung der Strategien bis 2025.....	42
7.4	Chancen und Gefahren der Strategien bis 2025	43
7.5	Erste Erfahrungen mit ServiceWohnen.....	45
8	Fazit	47
8.1	Empfehlungen an die Altersheime der Stadt Zürich	49
8.2	Schlussbemerkungen	51

Abbildungsverzeichnis

Grafik 1: Wertevergleich.....	7
Grafik 2: Alterspyramide von 1900 bis 2008	9
Grafik 3: Reinvermögen nach Altersgruppen	11
Grafik 4: Liquide Mittel nach Altersgruppen	11
Grafik 5: Dimensionen der Segmentierung	13
Grafik 6: Unternehmerische Erfolgsfaktoren	13
Grafik 7: STEP-Analyse	15
Grafik 8: Tabelle Komfortkategorien	20
Grafik 9: SWOT-Analyse Hotelleriedienstleistungen.....	24
Grafik 10: SWOT-Analyse mit integrierten Strategieoptionen.....	28
Grafik 11: Modell ServiceWohnen im Alter	37
Grafik 12: Raumprogramm Modellfall	41

1 Die Babyboomer, eine Generation belebt den Markt

Wenn von der Überalterung der Gesellschaft die Rede ist, wird in den Medien in der Regel ein negatives Szenario beschrieben. Der Aspekt, dass die Babyboomer, das heisst, die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsjahre, auch einen belebenden Einfluss auf den Markt haben können, wird dabei vielfach ausgeklammert.

Die Babyboomer haben sich, aus einer Kindheit mit traditionellen Familienwerten kommend, befreit und sich neue Ehe- und Familienformen geschaffen. Laut Wenger ist diese Generation geprägt von der gesellschaftlichen Emanzipationsbewegung rund um 1968, die starre Konventionen und Rollenzuschreibungen aufbrach (Wenger, 2010, S.32). „Entsprechend haben Babyboomer häufiger alternative Lebensformen, aber mehr Scheidungen erfahren als ihre Elterngeneration“ (Perrig-Chiello et al. 2009, S.19). Sie konnten auch von einem Wirtschaftswachstum und einer Bildungsexpansion profitieren, welche ihnen vielfach finanziell lukrative Karrieremöglichkeiten eröffneten. Da gleichzeitig der sektorielle Wandel voranschritt und harte körperliche Arbeit zum Beispiel in der Landwirtschaft oder der Industrie durch Dienstleistungs- und Bürotätigkeiten abgelöst wurden, erreichen die Babyboomer das Rentenalter bei besserer Gesundheit als die Generationen vor ihnen. Aufgrund der Vermögensverteilung der Schweizer Haushalte ist es absehbar, dass die Babyboomer Summen erben werden, wie keine Generation zuvor. Dadurch und aufgrund ihrer Anzahl werden sie zu einer marktbestimmenden Käuferschicht.

All diese Faktoren werden eine Generation hervorbringen, welche selbstbestimmt, kaufkräftig, genussfreudig und anspruchsvoll ins Alter geht. Längst sind die Babyboomer deshalb von den Marketingabteilungen entdeckt und als „Best Ager“, „Generation Gold“ oder „Silver Surfer“ zum neuen Megatrend erklärt worden.

1.1 Neue Ansprüche erfordern veränderte Dienstleistungen

Die Swing-Generation, die Kriegs- und Vorkriegsgeneration, hat sich durch Sparsamkeit, Anpassungsfähigkeit und Genügsamkeit charakterisiert. Die Babyboomer haben mit ihrer Elterngeneration nur noch wenig gemeinsam. Sie sind vernetzt und somit gut informiert, schätzen qualitativ hochstehende Produkte, wollen Spass haben und sind auch bereit für ihren Lebensstandard viel Geld auszugeben. Somit kann von der Annahme ausgegangen werden, dass die Babyboomer-Generation andere Ansprüche an den Markt stellt als ihre Vorgänger. Dies bedingt eine Neuausrichtung des Dienstleistungsangebots, auch in den Altersheimen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, diese neuen Ansprüche zu eruieren und Möglichkeiten für eine Strategieentwicklung für die Altersheime der Stadt Zürich aufzuzeigen. Konkret werden folgende Fragen bearbeitet:

Wie gestaltet sich das aktuelle Konsumverhalten der Babyboomer-Generation, und wie wirkt sich das auf die Hotelleriedienstleistungen der Altersheime der Stadt Zürich aus?

Welche strategischen Massnahmen müssen von den Altersheimen der Stadt Zürich eingeleitet werden, um für die Generation der Babyboomer ein attraktiver Anbieter zu sein?

1.2 Stereotypen der Babyboomer-Generation

Allein schon die mengenmässige Grösse der Babyboomer-Generation legt nahe, dass wir es mit einer heterogenen Bevölkerungsschicht zu tun haben, mit unterschiedlichen Lebensplänen, Ansprüchen und Biografien. Trotzdem wird diese Generation in der Literatur vielfach als homogen typisiert. Tatsächlich sind einige gemeinsame Merkmale erkennbar. Nach Spichiger sind die drei wesentlichen Eigenheiten der Babyboomer-Generation:

- „Sie sind zahlreich und haben gelernt, sich zu wehren.
- Sie erben meist viel Geld, das die sicherheitsorientierte Kriegsgeneration angespart hat.
- Sie sind fast alle am Netz – Internet und Computer sind eine Selbstverständlichkeit.“(Spichiger, 2006, S.6)

Als Kunden schätzen die Babyboomer gemäss Meyer:

- „hohe Qualität
- möglichst selbständig handeln zu können
- als kompetenter Kunde wahrgenommen zu werden
- Vertrauensverhältnis zu Dienstleister
- hoher Komfort
- sich sicher zu fühlen“ (Meyer et al. 2005, S.39)

Um eine möglichst breite Schicht der Babyboomer-Generation ansprechen zu können, müssen also diese Faktoren in einer Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Ausserdem wird eine weitere Managementaufgabe der Altersheime der Stadt Zürich sein, diese Ansprüche mit dem steigenden Kostendruck zu vereinbaren.

1.3 Fit für die Babyboomer-Generation mit Strategie

Die Ansprüche der Babyboomer-Generation werden sich stark von denen der Swing-Generation, den heutigen Bewohnerinnen und Bewohnern der Altersheime, unterscheiden. Gemäss Spichiger unterscheiden sich die Babyboomer von den jüngeren Generationen weit weniger. Die Kinder der Babyboomer werden in der Literatur sogar als Echoboomer bezeichnet, weil die Differenz zur Elterngeneration so gering ist. (vgl. Spichiger, 2007, S.55) Umso wichtiger ist es deshalb für die Altersheime der Stadt Zürich, einen Strategieentwicklungsprozess zu starten, um fit für die Babyboomer und die nachfolgenden Generationen zu werden.

Der Aufbau diese Arbeit orientiert sich an den ersten Phasen des Modells zur Strategieentwicklung nach Sander et. al. (vgl. Sander et al. 2006). Basierend auf dem Analyseteil werden anhand einer Gegenüberstellung von Innen- und Aussensicht die strategischen Optionen abgebildet und diese wiederum einer kritischen Betrachtung unterzogen. Abschliessend werden die Erkenntnisse mit den bereits eingeleiteten Schritten der Altersheime der Stadt Zürich verglichen.

1.4 Abgrenzung

Diese Arbeit setzt sich mit der Situation und den kommenden Herausforderungen im Zusammenhang mit der Babyboomer-Generation für den Bereich der Hotelleriedienstleistungen der Altersheime der Stadt Zürich auseinander. Im Gegensatz zu vielen anderen Städten hat die Stadt Zürich an der Trennung von Altersheimen und Pflegezentren festgehalten und ihr Konzept bisher erfolgreich umgesetzt. Um den Erfolg auch in Zukunft sicherzustellen, soll diese Arbeit Hinweise und Impulse für die Altersheime der Stadt Zürich liefern.

Auch in der Babyboomer-Generation werden nicht alle wohlhabend sein. Zweifellos wird auch diese Generation die ganze Bandbreite an finanziellen Möglichkeiten aufweisen. In der Analyse des Konsumverhaltens konzentriert sich diese Masterarbeit darauf, eine möglichst breite Schicht der Babyboomer-Generation zu erfassen.

2 Die Altersheime der Stadt Zürich

In den 27 Altersheimen der Stadt Zürich werden rund 2000 Bewohnerinnen und Bewohner betreut und die Wartefrist für einen Eintritt beträgt je nach Haus bis zu 3 Jahre. Grundsätzlich stehen die Altersheime der Stadt Zürich allen Bewohnerinnen und Bewohnern der Stadt Zürich offen, unabhängig von Staatszugehörigkeit, Konfession oder finanziellen Kriterien. In der Verordnung über die Aufnahme von Bewohnerinnen und

Bewohnern in die städtischen Altersheime sind gewisse Einschränkungen festgehalten. Gemäss dieser Verordnung sind die Voraussetzungen für einen Eintritt in ein Altersheim der Stadt Zürich:

- Selbständigkeit, den Tag eigenständig gestalten zu können
- Fähigkeit, in einer Gemeinschaft leben zu können
- AHV-Alter
- Wohnsitz in der Stadt Zürich, mit Ausnahmeregelung (vgl. Verordnung über die Aufnahme von Bewohnerinnen und Bewohnern in die städtischen Altersheime und über die Taxen der städtischen Altersheime, 845.300, S.2)

Im Gegensatz zu privaten Institutionen, sind die finanziellen Verhältnisse kein Kriterium für einen Eintritt. Das hat zu Folge, dass in den Altersheimen der Stadt Zürich eine sehr grosse Bandbreite bezüglich der finanziellen Möglichkeiten der Bewohnerinnen und Bewohner herrscht.

Gemäss dem Alterskonzept der Stadt Zürich löst der Übertritt in ein Altersheim nach wie vor verschiedenartige negative Gefühle aus, wie Angst vor dem Autonomieverlust, dem Zwang zur Anpassung, der grossen Nähe zu anderen Menschen, vor den Kosten, vor Hilflosigkeit und Abhängigkeit, sowie dem damit verbundenen Gefühl des Versagens. Diese negativen Bilder führen dazu, dass viele Seniorinnen und Senioren sich oft zu spät für den Eintritt in ein Altersheim entscheiden und dann die Aufnahmekriterien nicht mehr erfüllen. (vgl. Alterskonzept, 2001, S.22) So betrug das durchschnittliche Eintrittsalter im Jahr 2009 84,3 Jahre und das durchschnittliche Alter aller Bewohnerinnen und Bewohner 87 Jahre. Das heisst, die Altersheime der Stadt Zürich werden vorwiegend von Menschen im hohen Lebensalter bewohnt.

2.1 Die Strategische Positionierung und Leitsätze

Die Standorte der Altersheime der Stadt Zürich sind über die ganze Stadt verteilt, in der Regel mitten im Quartier. In jedem Stadtkreis befindet sich mindestens ein städtisches Altersheim, und die Bewohnerinnen und Bewohner können sich, trotz eingeschränktem Aktionsradius in fortgeschrittenem Alter, in ihrem gewohnten Umfeld bewegen und die bestehenden Kontakte pflegen. Dass diese Kundennähe ein Erfolgsfaktor ist, zeigt sich unter anderem an den unterschiedlich langen Wartelisten. Häuser, welche eher an der Quartierperipherie gebaut wurden, verzeichnen kürzere Wartelisten als Häuser im Quartierzentrum. Die Demographie der Quartiere beeinflusst auch die Zusammensetzung der Bewohnenden der einzelnen Altersheime.

Fünf Häuser mit zum Teil spezialisierter Ausrichtung befinden sich in der Agglomeration der Stadt Zürich.

Die Strategie der Altersheime der Stadt Zürich ist in Leitsätzen festgehalten:

„27 Altersheime, ein Gästehaus und die Direktion verstehen sich als innovative und kundenorientierte Dienstleistungsbetriebe.

[...] Die konzeptuelle Ausrichtung der einzelnen Heime stützt sich gleichermassen konsequent auf Bedürfnisse der älteren Menschen sowie auf neue wissenschaftliche Erkenntnisse und bewährte Erfahrungen. Im Vordergrund stehen Individualisierung und Flexibilität. Der ältere Mensch wird im Rahmen seiner Möglichkeiten und Bedürfnisse in die Entwicklung der Altersheime einbezogen. [...]

Die Altersheime der Stadt Zürich verstehen sich im Quartier als Orte der Begegnung, der Offenheit und des kulturellen Austausches.

[...] Der Austausch zwischen der Bevölkerung der einzelnen Stadtquartiere und den Altersheimen wird gefördert mit dem Ziel, soziale Netze zu entwickeln und gemeinsame kulturelle wie soziale Ressourcen zu nutzen. [...]

Das Leben und Wohnen in den Altersheimen sowie die aktive Öffentlichkeitsarbeit stossen auf Interesse und Zustimmung.

Durch eine intensive und transparente Öffentlichkeitsarbeit werden der Alltag sowie die Wohn- und Lebensform des Altersheims bekannt gemacht. [...] Leben und Wohnen im Altersheim wird als eine attraktive Wohnform auf der Angebotspalette wahrgenommen. Eine regelmässige Öffentlichkeits- und Informationsarbeit hilft älteren Menschen, sich für eine spezifische Wohnform zu entscheiden.

Die städtischen Altersheime werden qualitativ überzeugend, wirtschaftlich und professionell geführt.

Die Altersheime der Stadt Zürich stehen als Folge der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen vor grossen Herausforderungen. Trotz diesen erschwerenden Rahmenbedingungen werden qualitativ überzeugende Dienstleistungen in den Bereichen Alltagsgestaltung, Aktivierung, Hotellerie und Gastronomie, Betreuung und Pflege angeboten. Im Mittelpunkt stehen die Zufriedenheit und die Geborgenheit der Bewohnerinnen und Bewohner sowie das Erfüllen der hohen, zeitgemässen fachlichen Ansprüche. [...]

Die Mitarbeitenden bewältigen komplexe soziale und betriebliche Aufgaben. Der individuellen Qualifikation und der kontinuierlichen Weiterbildung kommt eine zentrale Bedeutung zu.

[...] Die Führungskräfte auf allen Stufen haben die vordringliche Aufgabe, Mitarbeitende für die wichtige und komplexe Tätigkeit zu motivieren. Um dies erfolgreich zu bewältigen, braucht es nebst einer positiven Zuwendung und Offenheit zu Menschen viel Lebenserfahrung, entsprechendes Fachwissen in der Gerontologie so-

wie zielgerichtetes professionelles Vorgehen. Aus diesem Grund kommt der beruflichen und persönlichen Qualifikation sowie der Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeitenden eine hohe Priorität zu.“ (Leitsätze zur Ausrichtung der Altersheime der Stadt Zürich, 2008)

Die grösste Herausforderung für die Altersheime der Stadt Zürich wird sicher der Spannungsbogen Wirtschaftlichkeit und qualitativer Anspruch sein. Wie oben erwähnt, ist es absehbar, dass auch in der Stadt Zürich der Kostendruck auf Verwaltung und öffentliche Institutionen zunehmen wird.

2.2 Ethische Richtlinien

Die ethischen Richtlinien der Altersheime der Stadt Zürich sind in einem umfassenden Dokument formuliert und wenden sich an die Mitarbeitenden, die Bewohnerinnen und Bewohner, die Angehörigen und andere externe Gruppen. Die Grundsätze dieser Richtlinien sind:

„Die Würde aller im Heim Lebenden ist zu achten. Menschen haben ein Recht, keiner unwürdigen Situation ausgesetzt zu werden. Eine unwürdige Situation liegt vor, wenn Menschen nicht mit jenem Respekt begegnet wird, den man ihnen – unabhängig von ihrer Lebensgeschichte, ihren Fähigkeiten und ihrem Besitz – als Menschen schuldet.

Das Recht auf Selbstbestimmung wird in grösstmöglichem Masse geachtet. Dieses Recht schützt die menschliche Fähigkeit, die eigenen Überzeugungen und Interessen zum Ausdruck zu bringen. Es gestattet Menschen, ihr Leben eigenverantwortlich und ihrer besonderen Persönlichkeit gemäss zu führen.

Damit Personen ein selbstbestimmtes Leben führen können, müssen gewisse Freiheiten (insbesondere Reisefreiheit, Mobilität und Religionsfreiheit, d. Verf.) garantiert sein.

Um das Zusammenleben im Altersheim zu ermöglichen, bedarf es gegenseitiger Rücksichtnahme.

Ein wichtiger Grund für den Entscheid, in ein Altersheim umzuziehen, ist der Wunsch nach Sicherheit und Lebensqualität. Für die Altersheime erwächst daraus die moralische Verpflichtung, Sicherheit zu optimieren und die Lebensqualität der BewohnerInnen zu verbessern.“ (Ethische Richtlinien für die Altersheime der Stadt Zürich, 2008³)

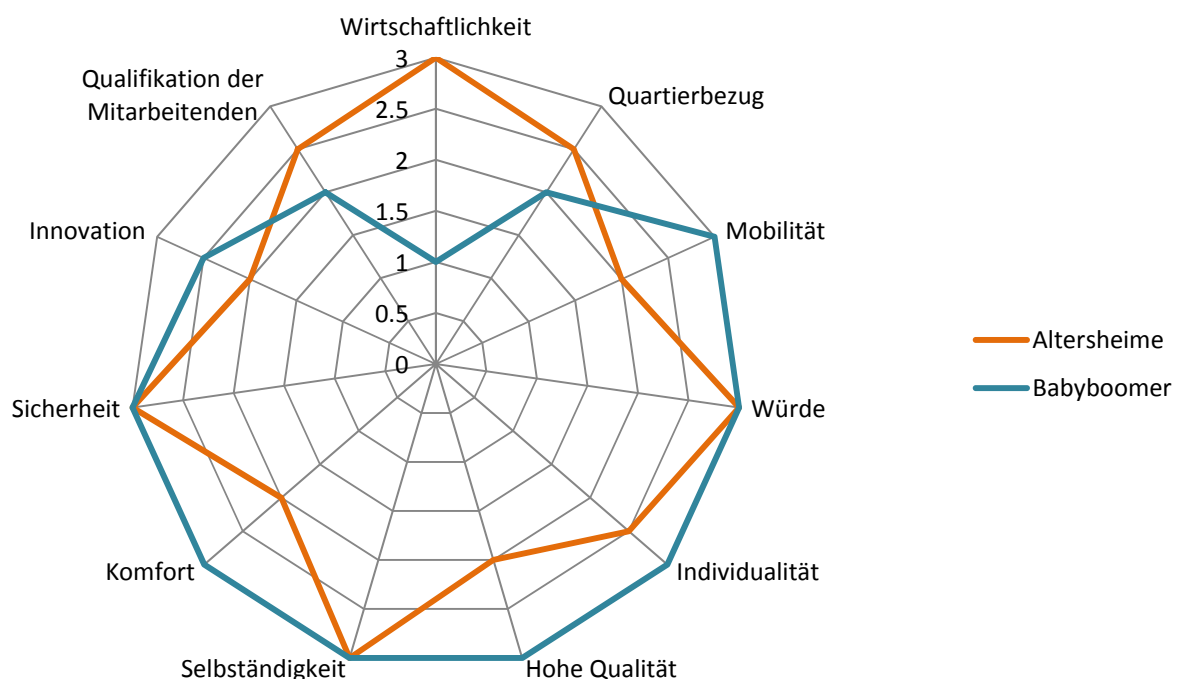
Diese Werte und Prinzipien sollen den Alltag und das Zusammenleben im Altersheim bestimmen. Selbstverständlich werden Begriffe wie Würde, Selbstbestimmung oder

Lebensqualität in den ethischen Richtlinien genauer definiert (vgl. Ethische Richtlinien für die Altersheime der Stadt Zürich, 2008³).

Anhand dieser ethischen Richtlinien und der Leitsätze kann ein Bild der Werthaltung und der Positionierung der Altersheime der Stadt Zürich erstellt werden. In der Gewichtung der einzelnen Punkte wird davon ausgegangen, dass Wirtschaftlichkeit als unternehmerischer Überlebensfaktor, Selbständigkeit als wichtiges Eintrittskriterium und Sicherheit und Würde als grundlegende Marketingfaktoren die höchste Priorität haben und die restlichen Vergleichspunkte im Verhältnis dazu bewertet werden.

2.3 Ein erster Vergleich der Erkenntnisse

Mittels einer Visualisierung können die Werte und die Strategie der Altersheime der Stadt Zürich mit den Einheitsmerkmalen der Babyboomer-Generation verglichen werden.



Grafik 1: Wertevergleich

In weiten Bereichen decken sich Werte und Strategie der Altersheime der Stadt Zürich mit den allgemeinen Merkmalen der Babyboomer-Generation. Der grösste Konflikt zeigt sich in der Abhängigkeit von Wirtschaftlichkeit und Komfort, respektive Qualität. Für die Babyboomer ist die Wirtschaftlichkeit nicht erstrangig, im Gegensatz zu Komfort und Qualität. Wie bereits beschrieben, haben die Babyboomer hohen Ansprüche

und sind auch bereit, sich diese etwas kosten zu lassen. Die Altersheime der Stadt Zürich werden sich im Bereich Komfort und Qualität jedoch immer an der Wirtschaftlichkeit orientieren müssen und die Machbarkeit den finanziellen Möglichkeiten gegenüberstellen.

Für die Babyboomer wird die Mobilität auch im hohen Alter einen grossen Stellenwert haben, da sie sich Reisen und einen weiten Aktionsradius gewohnt sind. Dank ihrer guten Gesundheit, wird das der Babyboomer-Generation auch lange möglich sein.

Wie sich der Sachverhalt bezüglich Konsumverhalten und Dienstleistungen im Detail präsentiert, ist Thema der nächsten Kapitel.

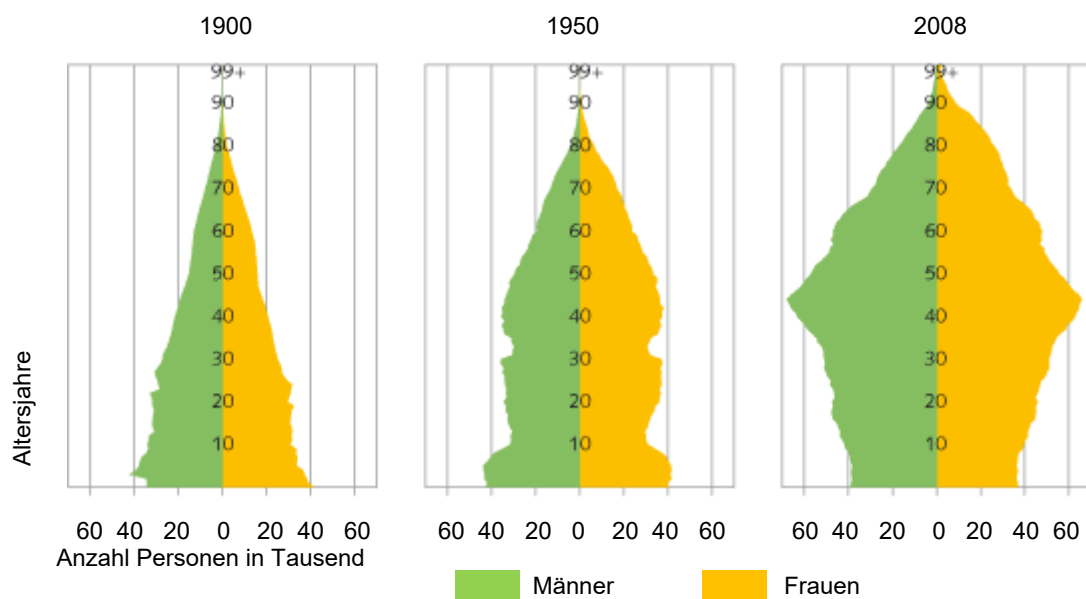
3 Die Babyboomer im Altersheim

In jüngeren Jahren können sich die wenigsten vorstellen, einmal in ein Altersheim zu ziehen. Im Jahr 2008 konnten sich beispielsweise nur 16% der über 60-Jährigen eindeutig für die Wohnform Altersheim aussprechen (vgl. Höpflinger, 2009, S.131). Mit zunehmendem Alter jedoch steigt die Fragilität und somit das Bedürfnis nach Sicherheit. Trotzdem die Babyboomer länger fit und gesund sein werden, kommen sie nicht darum herum, sich Gedanken zu diesem Thema zu machen. Einige werden den Umzug in eine luxuriöse Seniorenresidenz in Betracht ziehen können und viele von ihnen werden die finanziellen Möglichkeiten besitzen, die notwendige Unterstützung zu Hause von extern zu beziehen. Dennoch kann die eigene Wohnung, viele Jahre gewohnt und selbstverständlich, zum Hindernis werden. Viele Treppen, hohe Gestelle oder rutschige Bodenbeläge schränken die Bewegungsfreiheit ein und verunsichern.

Wie in einer Studie des Zentrums für Gerontologie der Universität Zürich deutlich wird, ist der Faktor Sicherheit ein zentraler Aspekt für den Entscheid, in ein Altersheim zu ziehen (vgl. Zwinggi et al. 2005, S.9). Daneben zeigt sich oft auch ein sozialer Effekt. „[...] wer wenig finanzielle Ressourcen aufweist, ist früher auf eine institutionelle Versorgung im Alter angewiesen als Menschen mit guter finanzieller Absicherung“ (Höpflinger, 2009, S.129). Das bedeutet, wer sich die benötigte Hilfe für die Haushaltsführung, kleinere pflegerische Tätigkeiten zu Hause oder sogar Umbauten an der Wohnung nicht leisten kann, entscheidet sich eher für ein Altersheim. Aus diesen Gründen ist zu erwarten, dass, trotz dem starken Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Individualität, einige aus der Babyboomer-Generation sich für die Wohnform Altersheim entscheiden werden.

3.1 Die demographische Entwicklung

Analog den meisten europäischen Ländern, findet auch in der Schweiz eine doppelte demographische Alterung statt. Die visualisierte Altersstruktur der Schweiz hatte lange Zeit die Form eines Dreiecks, die sogenannte Alterspyramide. Nach den geburtenstarken Jahrgängen der Babyboomer sank die Geburtenrate in Folge des Pillenknicks Mitte der sechziger Jahre markant. Dies hat dazu geführt, dass die Alterspyramide mittlerweile die Form einer Tanne annimmt, das bedeutet, einerseits eine tiefe Geburtenrate und andererseits eine hohe Lebenserwartung. Diese beiden Faktoren „verdoppeln“ also die laufende Überalterung der Gesellschaft.



Grafik 2: Alterspyramide von 1900 bis 2008 (BFS, 2010¹)

Die Grafik 2 verdeutlicht die Entwicklung der Altersstruktur in den letzten hundert Jahren. Je nach Szenario wird sich die Form der Alterspyramide weiter verändern. In einem Grundlagentext zur Altersforschung beschreibt Höpflinger drei Entwicklungen, welche unabhängig vom gewählten Szenario eintreten. Erstens der Anstieg des Anteils der 50 bis 64-Jährigen von heute 18% auf 21 bis 22%. Zweitens erhöht sich gleichzeitig der Anteil der 65 bis 79-Jährigen, den sogenannten jungen Rentnerinnen und Rentner, von gegenwärtig 12% auf 17 bis 18% im Jahr 2040. Drittens verdoppelt sich der Anteil der über 80-Jährigen auf gegen 10% und auch die Zahl der Hochbetagten Menschen (ab 95 Jahren) wird markant zunehmen. (vgl. Höpflinger, 2009, S.3f.)

Das bedeutet, das Mengenverhältnis der Erwerbstätigen zu den Pensionierten wird sich auf die Seite der Pensionierten verschieben und sich erst nach 2050 wieder einpendeln. Dieser Umstand führt zu vermehrtem Druck auf die Altersvorsorge und insbesondere auf den Generationenvertrag. Selbst Massnahmen wie die Erhöhung des Ren-

tenalters werden nur wenig Einfluss auf das Verhältnis Erwerbstätige gegenüber Pensionierten ausüben.

3.2 Die gesundheitliche Entwicklung

Die Steigerung der Lebenserwartung bedeutet auch eine Veränderung der gesundheitlichen Situation. Einerseits hat sich das Bewusstsein für den eigenen Körper verändert und die Anti-Aging-Industrie bietet für alle Bedürfnisse die passenden Produkte an, andererseits hat auch die körperliche Belastung während der Arbeitstätigkeit abgenommen, so dass am Ende der Karriere gesünder in die Pension gegangen werden kann. „Obwohl die Aufgabe der Erwerbsarbeit häufig mit Statusverlust und Einkommenseinbussen verbunden ist, gibt es keine Hinweise darauf, dass die Mehrheit der Rentner und Rentnerinnen unter einem ‚Pensionierungsschock‘ leidet. Nach einer gewissen Anpassungszeit bewältigt die grosse Mehrheit ihre Pensionierung positiv. Da immer mehr Frauen und Männer auch jenseits des Rentenalters lange gesund bleiben und mehrheitlich wirtschaftlich abgesichert sind, können immer mehr Frauen und Männer von einer langen aktiven ‚späten Freiheit‘ profitieren: Sie sind in dieser Lebensphase von den Zwängen einer Erwerbsarbeit befreit, ohne von den ‚Zwängen körperlichen Alters‘ zu stark berührt zu werden. So schätzt die grosse Mehrheit der 65- bis 74-Jährigen Frauen und Männer ihre Gesundheit als gut bis sehr gut ein, und dies gilt auch für eine bedeutsame Mehrheit der 75- bis 79-Jährigen Menschen.“ (Höpflinger, 2009, S.26-27) Gesundheitliche Beschwerden treten also, wenn überhaupt, mehrheitlich im hohen Lebensalter mit verstärkter Fragilität ein.

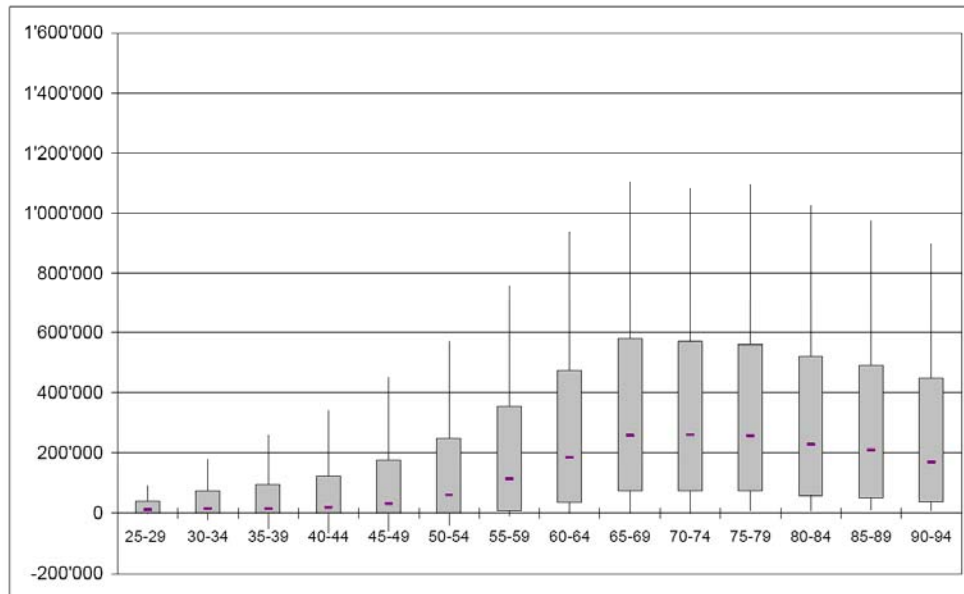
3.3 Die Entwicklung des Wohnbedarfs

Ein relevanter Indikator für alle Wohnformen im Alter ist die Entwicklung des Wohnbedarfs pro Kopf. Von 1980 bis im Jahr 2000 ist der Wohnbedarf pro Kopf von 34 m² auf 44 m² gestiegen. (BFS, 2010²) „Eine wichtige Ursache hierfür ist die kontinuierliche Zunahme der Kleinhaushalte: Während im Jahr 1980 noch 29% der Haushalte nur eine Person einschlossen, waren es im Jahr 2000 bereits 36%.“ (BAFU, 2010) In Anbetracht der Tatsache, dass die meisten Häuser der Altersheime der Stadt Zürich in den achtziger Jahren entstanden sind und über Zimmer zwischen 18 m² und 25 m² verfügen, wird die Zimmergrösse eine der grossen Herausforderungen sein. Nicht nur im Hinblick auf die Gewohnheiten und Ansprüche der Babyboomer-Generation, nimmt doch die Wohnqualität bei steigender Fragilität und sinkendem Aktionsradius einen sehr wichtigen Stellenwert ein. „[...] ein wesentlicher Aspekt der Wohnqualität besteht im Gefühl, genügend Platz zu haben (Höpflinger, 2009, S.76).“ Veränderungen und Anpassungen der infrastrukturellen Gegebenheiten gehören jedoch zu den kostenintensivsten.

3.4 Die Vermögensverteilung

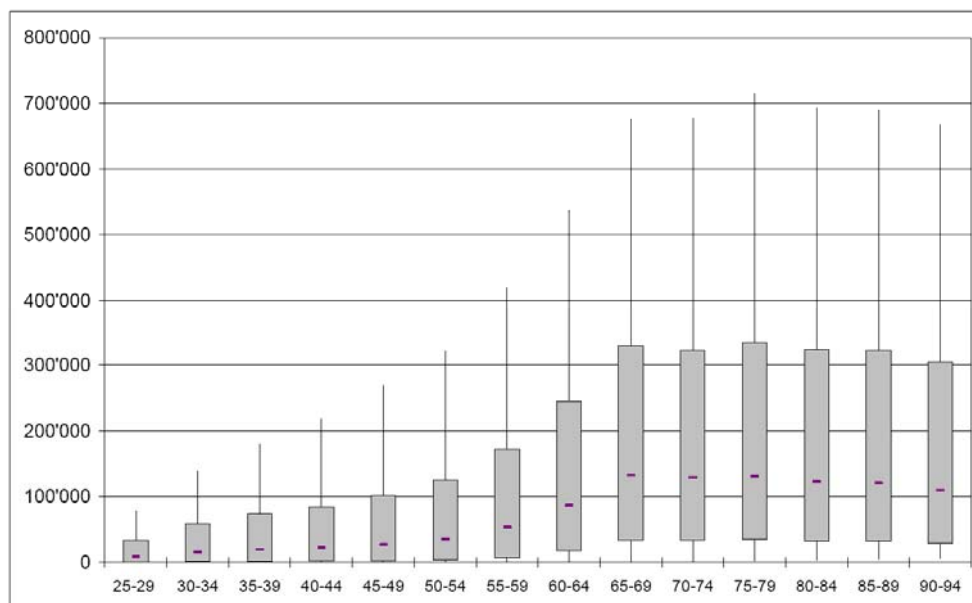
Das Armutsrisiko Alter wurde mit dem Dreisäulensystem zwar nicht ganz zum Verschwinden gebracht, jedoch sehr stark verringert. „Rund sechzig Jahre nach der Einführung der AHV scheint sich die Situation für Pensionierte zunehmend vorteilhafter zu präsentieren; ihr Einkommen ist natürlich geringer als das von Erwerbstätigen, aber sie verfügen bei weitem über mehr Vermögen.“ (Wanner et al. 2008, S.61)

Reinvermögen nach Altersgruppen



Grafik 3: Reinvermögen nach Altersgruppen (Wanner et al. 2008, S.49)

Liquide Mittel nach Altersgruppen



Grafik 4: Liquide Mittel nach Altersgruppen (Wanner et al. 2008, S.49)

Sowohl das Reinvermögen wie auch die Liquidität steigen ab 60 Jahren deutlich an. Dies hat einerseits mit Erbschaften zu tun, andererseits belegt die Studie von Wanner et al. dass mit fortschreitendem Alter das Geld immer kurzfristiger angelegt wird. (vgl. Wanner et al. 2008, S.50) „Möglicherweise spielen bei dieser Entwicklung die Auswirkungen der Weitergabe des Vermögens an die Kinder [...] eine Rolle“ (Wanner et al. 2008, S.50).

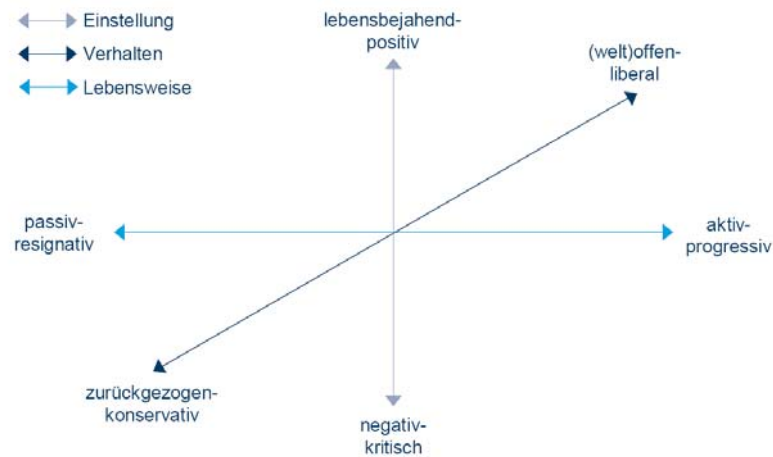
Die Babyboomer-Generation konnte sich also während ihrer beruflichen Karriere ein kleines Vermögen erarbeiten und kann damit rechnen, von der sparsamen Swing-Generation viel Geld zu erben. Damit wird deutlich, dass eine wohlhabende und gut abgesicherte Generation ins Alter kommt.

3.5 Das Konsumverhalten der Babyboomer-Generation

Von der Kaffeefahrt mit Rheumadeckenverkauf zum Wellnessstempel mit anschließendem Prosecco. So könnte man den veränderten Lebensstil der jungen Alten, der 65- bis 74-Jährigen beschreiben. Sie pflegen nicht mehr die Passivität, sondern sind unternehmungslustig und wollen das Leben in vollen Zügen genießen. Mit diesen Begriffen jedenfalls wird die Babyboomer-Generation pauschalisiert. Dass es aber längst nicht so einfach ist, haben die Marketingstrategen auch bemerkt, und viele Unternehmen tun sich noch schwer mit der neuen Zielgruppe.

Das Rennen um die Anteile am lukrativen Marktsegment Babyboomer-Generation ist jedoch lanciert. Dies zeigen unter anderem die vielen Studien, welche zu diesem Thema bereits erschienen sind und regelmässig werden neue Analysen publiziert, wie dieser Markt am effektivsten zu bearbeiten ist. Die meisten Arbeiten kommen zum selben Resultat: Die Kundengruppe Babyboomer ist sehr vielschichtig, vom Liebhaber von Luxus und Schlemmerei, bis zum alt achtundsechziger Hippie, sind alle Formen von Konsumverhalten zu finden. „Eine Segmentierung [...] in unternehmensindividuelle Zielgruppen ist unerlässliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Zugang zu dieser Generation“ (Bovensiepen et al. 2006, S.17).

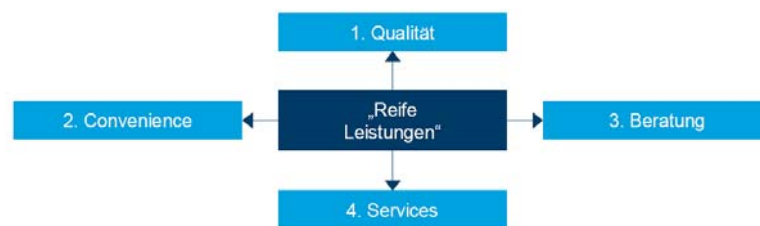
Die Versuche, diesen Markt detaillierter zu segmentieren, sind vielschichtig. „Bei allen Unterschieden im Einzelnen und trotz variierter Bezeichnungen, (wie z.B. Empty Nester, Master Consumer, erlebnisorientierte Ältere) werden in den verschiedenen Modellen viele ähnliche Dimensionen zur Segmentierung herangezogen. Die Einstufung in ein Segment geschieht häufig entlang der drei folgenden Achsen [...]:“ (Bovensiepen et al. 2006, S.16)



Grafik 5: Dimensionen der Segmentierung (Bovensiepen et al. 2006, S.16)

Diese Achsen symbolisieren auch wie ambivalent der Lebensstil der Babyboomer-Generation ist. „Für die Ferien dürfen es zwar wahlweise die Region und die ganze Welt sein; für den Konsumgüter- und den Dienstleistungskonsum dagegen werden regionale Anbieter bevorzugt“ (Scholl/Müller, 2007, S.5). Es zeigt sich, nach Bovensiepen et al., dass eine Segmentierung nach Alter zu kurz greift und der Lebenseinstellung resp. dem Lifestyle, insbesondere dem Gesundheitsbewusstsein sowie dem Ausmass an sozialer Orientierung, eine deutlich grössere Bedeutung zukomme (vgl. Bovensiepen et al. 2006, S.17)

Die Erfolgsfaktoren, um die Babyboomer als Kundinnen und Kunden zu gewinnen, bezeichnet Bovensiepen wie folgt:



Grafik 6: Unternehmerische Erfolgsfaktoren (Bovensiepen et al. 2006, S.21)

1. Qualität: Mit dem Begriff Qualität wird in erster Linie das optimale Produkt oder die optimale Dienstleistung, verglichen mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Konsumentinnen und Konsumenten, bezeichnet. „Für 74,4% der Babyboomer zählt die Qualität der Ware mehr als der Preis“ (Scholl/Müller, 2007 S.12). Wobei das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht vernachlässigt wird. Die Babyboomer sind gut informiert und lassen sich nichts vormachen. „Obwohl sie kritische Konsumenten sind, lassen sich Babyboomer beim Einkaufen stark vom Bauch und von ihren Gefühlen leiten. Sie sind Eindrucksleute. Fehler bei der Produkt- oder Ser-

vicequalität wirken sich bei ihnen schneller und fataler aus als bei anderen Kundensegmenten.“ (Spichiger, 2006, S.7)

2. Convenience: Bezeichnet die Annehmlichkeit und den Nutzen von Produkten und Dienstleistungen. „Produkte sollen nicht nur einfach zu erwerben, sondern ebenso zu handhaben sein“ (Scholl/Müller, 2007 S.12). Und möglichst einen zusätzlichen Nutzen bieten. Functional Food, leicht zu öffnende Verpackungen oder eine gut lesbare Schriftgrösse für die Produkte- und Herkunftsinformationen zum Beispiel sind für die Babyboomer zentral. (vgl. Spichiger, 2006, S.8)

3. Beratung und 4. Service: Diese beiden Punkte sind nicht eindeutig zu trennen. Einerseits ist die Fachkompetenz der Mitarbeitenden gefragt, andererseits werden klar auch Einfühlungsvermögen und adäquate Reaktionen erwartet. „Die meisten Babyboomer haben keine Zeit, sich mit der Suche nach Ersatzteilen herumzuschlagen, und sie haben keinen Ehrgeiz, ein verkorkstes Gerät selbst wieder in Schwung zu bringen“ (Scholl/Müller, 2007 S.13). Reife Leistungen also für die reifen Kundinnen und Kunden. „Babyboomer möchten individuell und situationsgerecht angesprochen werden: also nicht nur per Du oder Sie, sondern je nach Situation durch die passende Ansprache“ (Spichiger, 2006, S.8). Das heisst auch, Babyboomer wollen überzeugt und nicht überredet werden.

Als erste Generation sind die Babyboomer in einer Konsumgesellschaft aufgewachsen. Auch wenn der grenzenlose Konsum zeitweise von der Babyboomer-Generation selbst kritisiert worden ist, haben sie sich doch mit dieser Gesellschaftsform angefreundet und sind zu selbstverständlichen, aber auch bewussten und kritische Konsumentinnen und Konsumenten geworden. Gemäss Verheugen gibt es drei Bereiche, für welche sich Babyboomer signifikant häufig interessieren:

- Gesundheit, Beauty und Wellness
- Do it yourself, Gartenarbeit und ein wohnliches Zuhause
- Reisen, Schwimmen und Wandern (vgl. Verheugen, 2004, S.18)

Ausserdem interessieren sich Babyboomer nach Scholl/Müller überdurchschnittlich für:

- Kunst und Kultur
- Literatur und Philosophie
- Mobilität (vgl. Scholl/Müller, 2007, S.22/23)

Das bedeutet, die wachsenden Branchen in einer Babyboomer-Zukunft befinden sich in den Bereichen Gesundheitswesen, Lifestyle, Wohnen, Sport und Mobilität. „Aber dahinter zeigt sich ein tiefer greifender Trend: Die Dienstleistungen nehmen auf Kosten der Konsumgüter zu“ (Scholl/Müller, 2007, S.24). Und diese Dienstleistungen sollen

möglichst Individuell auf die Kundinnen und Kunden zugeschnitten sein. „Die Massengesellschaft von gestern verhalf einer Gesellschaft von Individuen zum Durchbruch - bestehend aus Menschen, die besser gebildet sind, die informierter, erfahrener, weitgereister und vernetzter sind als frühere Generationen und die sich global orientieren“ (Zuboff, 2005, S.20).

Darstellung des Konsumverhaltens der Babyboomer anhand einer STEP-Analyse

Soziologische Faktoren	Technologische Faktoren	Ökonomische Faktoren	Politische Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> - genussorientiert - finanzkräftig - qualitätsbewusst - individualistisch - gute Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> - gut vernetzt - vertraut mit den neuesten Technologien - dienstleistungsorientiert - mobil - Convenience hat einen hohen Stellenwert 	<ul style="list-style-type: none"> - finanzkräftig - qualitätsbewusst - hoher Wohnraumbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> - einflussreich - wissen sich zu wehren

Grafik 7: STEP-Analyse

3.6 Der gesellschaftliche Mentalitätswandel

Die Babyboomer präsentieren sich als heterogene Generation, finanzkräftig und mit hohen Ansprüchen an Qualität und Service. Dass sie sich dabei oft von ihrem Bauchgefühl leiten lassen, stellt neue Herausforderungen an Gestaltung und Struktur von Lokalitäten und Dienstleistungsangeboten. Sie möchten mit ihren Vorlieben abgeholt werden und das möglichst individuell. Sie unterscheiden sich klar von ihren Vorgängern, der Swing-Generation, in praktisch allen Belangen.

Doch damit nicht genug, gemäss Zuboff werden die Babyboomer einen Mentalitätswandel in unserer Gesellschaft auslösen. „Sie streben nach etwas, [...] das sich in der Suche nach Freiraum, Stimme und Verbindung ausdrückt.

- Freiraum: Ich will mein Leben selbst in die Hand nehmen und möchte der Ursprung meiner Zukunft, meines Schicksals und des Sinns meines Lebens sein.

- Stimme: Ich will, dass meine Stimme gehört wird und Gewicht hat, und ich will unmittelbar Einfluss nehmen.
- Verbindung: Ich suche nach Gemeinschaft, aber ohne den veralteten Konformitätsdruck.

Diese Entwicklung ist nicht einfach ein Trend [...]. Es ist ein fundamentaler Wandel der Mentalität unserer Zeit.“ (Zuboff, 2005, S.21)

4 Die Hotelleriedienstleistungen der Altersheime

Nach der Aussensicht, der Analyse der Babyboomer-Generation, wendet sich jetzt der Blickwinkel nach innen, zu den Hotelleriedienstleistungen der Altersheime. In den übergeordneten Vorgaben der Altersheime der Stadt Zürich sind die Minimalstandards der Hotelleriedienstleistungen für alle Bereiche einzeln beschrieben. Basierend auf diesen Minimalstandards werden auch die Stellenplanberechnungen für die Hotellerie erstellt.

Die Bewohnerinnen und Bewohner der Altersheime der Stadt Zürich haben die Möglichkeit einzelne Dienstleistungen als Eigenleistung zu erbringen. Um den Ist-Zustand der Hotelleriedienstleistungen abzubilden und für die Nachvollziehbarkeit der anschließenden kritischen Betrachtungen, werden die Minimalstandards gekürzt dargestellt.

4.1 Minimalstandards Wäscheversorgung

Leitsatz:	Die regelmässige Wäscheversorgung ist gewährleistet und im Rahmen des Möglichen den individuellen Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner angepasst.
Kriterien:	Regelmässige Wäscheversorgung Individuelle Bedürfnisse
Minimalstandards:	Persönliche Wäsche (mit Namen gekennzeichnet und maschinenwaschbar) Aufbereitung (waschen, zusammenlegen/bügeln) und Rückgabe innert Wochenfrist Frotteewäsche wöchentlicher Wechsel Bettwäsche Wechsel alle drei Wochen Individuell: Je nach persönlicher Situation (Krankheit etc.) ist häufigerer Wäschewechsel möglich Chemische Reinigung: Vermittlung bei Bedarf (kostenpflichtig)

4.2 Minimalstandards Raumpflege

- Leitsatz:** Der Zeitpunkt, die Frequenz und der Umfang der Raumpflege sind im Rahmen des Möglichen den individuellen Bedürfnissen der BewohnerInnen angepasst.
- Kriterien:** Zeitpunkt
Frequenz
Umfang
Individuelle Bedürfnisse
- Minimalstandards:** Unterhaltsreinigung: Wöchentlich, Zimmer der BewohnerInnen
Zwischenreinigung: Jährlich, Zimmer der BewohnerInnen, inkl. Fenster und Rahmen innen und aussen, Läden/Jalousien innen, Vorhänge waschen, Balkon
Austrittsreinigung: Wird immer gemacht und ist kostenpflichtig
Zwischenreinigung bei Eigenleistung: Quartalsweise, wie Unterhaltsreinigung, plus: Entkalken Nasszelle
Individuelle Bedürfnisse: Tag und Zeitraum der Raumpflege sind den BewohnerInnen bekannt; individuelle Abweichungen werden vereinbart.

4.3 Minimalstandards Ambiente/Gastronomie

- Leitsatz 1:** Die Gestaltung der Örtlichkeit, wo die Mahlzeiten eingenommen werden, sowie die Atmosphäre beim Essen sollen den Erwartungen der BewohnerInnen und den Möglichkeiten des Hauses entsprechen.
- Kriterien:** Gestaltung der Örtlichkeit
Atmosphäre beim Essen
Erwartungen der BewohnerInnen
Möglichkeiten des Hauses
- Minimalstandards:** Gestaltung der Örtlichkeit Speisesaal, Cafeteria, öffentliche Restaurants: Variable Raumnutzung, Pflanzen, Ausreichend Licht, Atmosphäre beim Essen: Tischdekoration, Set und Serviette im Speisesaal, Tischschmuck in der Cafeteria, gute Luftqualität (Speisesaal = Nichtraucherzone), seitens des Personals unnötigen Lärm vermeiden (z.B. Klappern mit Besteck und Geschirr, lautes Reden) gepflegter, fachgerechter Service
Erwartungen der BewohnerInnen: Beanstandungen und Vor-

schläge bezüglich persönlichem Platz, Gestaltung und Atmosphäre werden ernst genommen und nach Möglichkeit berücksichtigt.

- Leitsatz 2: In unserem AH mit Hotelcharakter sollen die gepflegte Gastlichkeit und ein wohnliches Ambiente dazu beitragen, den BewohnerInnen Entspannung, Geniessen und zu Hause fühlen zu vermitteln.
- Kriterien: Hotelcharakter
Gepflegte Gastlichkeit
Wohnliches Ambiente
- Minimalstandards: Hotelcharakter: Allgemeine Räume (z.B. Eingangsbereich, Cafeteria), aufliegende Tageszeitungen, eigener Telefon- und TV-Anschluss, Beschriftungen der Räume, Speisekarte/Menüplan, persönlicher Zimmerschlüssel, öffentliches Telefon, Betreten der persönlichen Räume nach vorherigem Anklopfen und/oder verbaler Ankündigung, Angebot ist transparent
Gepflegte Gastlichkeit: Freundlicher, offener und aufmerksamer Umgang mit BewohnerInnen und Gästen, fachgerechter Service, Atmosphäre beim Essen wie unter Leitsatz 1 beschrieben, Getränkeangebot (inkl. Alkohol) gegen Bezahlung
Wohnliches Ambiente: Sitzmöglichkeiten im allgemeinen Bereich, Wandschmuck, ausreichend Licht, Pflanzen wo möglich

4.4 Minimalstandards Verpflegung/Essen

- Leitsatz 1: Das Verpflegungsangebot entspricht in Sachen gesunder und ausgewogener Ernährung den neuesten Erkenntnissen.
- Kriterien: Verpflegungsangebot
Gesund
Ausgewogen
Neueste Erkenntnisse
- Minimalstandards: Verpflegungsangebot: 3 Mahlzeiten pro Tag, Mittagessen inkl. Vorspeise (z.B. Suppe, Saft oder Salat) und Dessert, dauerndes Angebot eines Gratisgetränkes (z.B. Tee oder Wasser)
Gesund: Abwechslungsreich, saisongerecht, Frischprodukte und Bioprodukte wo möglich

Ausgewogen: Auswahl und Mengenanteile der Lebensmittel gemäss Ernährungspyramide der Schweizerischen Vereinigung für Ernährung

Neueste Erkenntnisse: Gesicherte Erkenntnisse der Ernährungswissenschaft werden umgesetzt

Leitsatz 2: Das Verpflegungsangebot umfasst ein breites Essens- und Getränkeangebot (inkl. alkoholische Getränke) und bietet Wahlmöglichkeiten, welche den BewohnerInnen gestatten, ihre bisherigen Verpflegungsgewohnheiten in einem bestimmten Rahmen weiterzuführen und individuelle Festlichkeiten zu pflegen.

Kriterien: Breites Essens- und Getränkeangebot
Wahlmöglichkeiten
Bisherige Verpflegungsgewohnheiten
Individuelle Festlichkeiten

Minimalstandards: Breites Essens- und Getränkeangebot: Generell werden in allen Heimen 3 Wahlleistungen angeboten, sofern die infrastrukturellen Voraussetzungen gegeben sind.

Frühstück: Frühstücksbuffet oder Angebot mit Wahlmöglichkeiten

Mittagessen: Tagesmenü, Salatteller oder Salatbuffet, Vegetarisches Menü

Nachessen: süsses oder pikantes Angebot (Menü), diverse Wahlmöglichkeiten wie Café complet, Kalte Teller, Birchermüsli, Suppe und Brei, Diäten: nach ärztlicher Verordnung

Getränkeangebot: Frühstücksgetränke und 1 Getränk (in der Regel alkoholfrei) pro Mahlzeit sind im Pensionspreis inbegriffen
Ein heimspezifisches Angebot an alkoholfreien und alkoholischen Getränken steht zur Verfügung

Wahlmöglichkeiten: Das Frühstück steht während einem Zeitraum von 60 Minuten zur Verfügung, die anderen Essenszeiten sind den Bedürfnissen der BewohnerInnen angepasst, bisherige Verpflegungsgewohnheiten in bestimmtem Rahmen: Mitsprache bei Menüplanung in institutionalisierter Form (Menükommission)

4.5 Eigenleistungen

Die Bewohnerinnen und Bewohner der Altersheime der Stadt Zürich haben die Möglichkeit, einzelne Leistungen der Hotellerie in Eigenregie zu erbringen und dafür eine Rückvergütung auf den Pensionspreis zu erhalten. In der Informationsbroschüre für Interessierte der Altersheime der Stadt Zürich wird dieses Angebot folgendermassen beschrieben: „Eigenaktivität ist erwünscht und wird gefördert! Wenn Sie Ihr Appartement selbst aufräumen und putzen wollen, die persönliche Wäsche besorgen, Frühstück oder Nachtessen kochen möchten, könne Sie dies gerne tun. Selbstverständlich haben Sie dann auch Anrecht auf eine Ermässigung im Pensionspreis.“ (Wohnen im Altersheim, 2009, S.7) Erfahrungsgemäss kann sich im Alter das Hungergefühl reduzieren, was zu einer einseitigen Ernährung führen kann. Damit die Altersheime der Stadt Zürich sicherstellen können, dass es bei den Bewohnerinnen und Bewohner nicht zu Mangelernährung kommt, ist das Mittagessen nicht Bestandteil der Eigenleistungen. Für die heutigen Bewohnerinnen und Bewohner der Altersheime der Stadt Zürich ist das Mittagessen die Hauptmahlzeit. Selbstverständlich kann tage- oder wochenweise aufgrund von Ferien oder anderen Abwesenheiten auf das Mittagessen verzichtet werden, auf diese Mahlzeit dauernd zu verzichten, ist jedoch nicht möglich.

4.6 Infrastruktur der Altersheime der Stadt Zürich

In direktem Zusammenhang mit den Hotellierdienstleistungen steht die Infrastruktur der einzelnen Häuser. Zimmergrösse und allgemeine Einrichtungen und Angebote tragen unmittelbar zum Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner bei.

Die Altersheime der Stadt Zürich sind in drei Komfortkategorien eingeteilt und verfügen in der Regel über 1- und 2-Zimmer-Appartements. Wobei 2-Zimmer-Appartements immer auch von zwei Personen, Ehepaare oder Lebensgemeinschaften, bewohnt werden. Die Möglichkeit als Einzelperson ein 2-Zimmer-Appartement zu mieten besteht nicht, zu gross ist die Nachfrage von Paaren für eine Wohngelegenheit.

Komfortkategorie	Normgrösse	Nasszelle	Besondere Merkmale
Kategorie 1 1-Zi.-App. 2-Zi.-App.	16 m ² 32 m ²	Behindertengerechtes WC im Appartement, Etagedusche	Kochgelegenheit und Kühlfach auf Etage
Kategorie 2 1-Zi.-App. 2-Zi.-App.	20,5 m ² 40 m ²	WC und Dusche behindertengerecht im Appartement	Appartement mit Balkon, Kochgelegenheit und Kühlfach auf Etage
Kategorie 3 1-Zi.-App. 2-Zi.-App.	25,5 m ² 45 m ²	WC und Dusche behindertengerecht im Appartement	Appartement mit Balkon, Kochgelegenheit und Kühlfach

Grafik 8: Tabelle Komfortkategorien (Hohmann Beck et al., 2009, S.14)

Die Unterschiede in der Infrastruktur zeigen sich nicht nur in den Komfortkategorien, auch die allgemeinen Einrichtungen und Dienstleistungsangebote sind nicht identisch. Die Norm für die allgemeinen Einrichtungen beinhaltet eine Bibliothek, eine Cafeteria und einen Mehrzwecksaal für Veranstaltungen. Das Dienstleistungsangebot umfasst Coiffeur, Podologie und Badeanlagen. Je nach Baujahr oder Raumprogramm sind einzelne Dienstleistungen oder Einrichtungen nicht vorhanden und weichen von der Norm ab. Fitnessräume oder Wellnessbereiche werden in der Regel erst bei Gesamterneuerungsarbeiten realisiert.

4.7 Personelle Situation in der Hotellerie

Nur ein kleiner Teil des Personals in der Hotellerie ist in der Produktion tätig. Der grösste Teil erbringt Dienstleistungen, welche in der Regel sehr personalintensiv sind. Deshalb ist die personelle Situation in einer Analyse des Bereichs Hotellerie nicht zu vernachlässigen. Die Altersheime der Stadt Zürich legen viel Wert auf regelmässige Weiterbildung des Personals. Dementsprechend durchlaufen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs Hotellerie das interne vierstufige Schulungsprogramm der Altersheime der Stadt Zürich. In einem weiteren Schritt werden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anlässlich des jährlichen Zielformulierungs- und Beurteilungsgesprächs individuelle, weiterführende Schulungen vereinbart. Sprachlich bestehen beim Hotelleriepersonal teilweise erhebliche Defizite.

4.8 Kritische Betrachtung der Hotellieredienstleistungen

Ein Vergleich der Hotellieredienstleistungen mit den Ansprüchen der Babyboomer-Generation soll potentielle Handlungsfelder aufzeigen. Darauf basierend können anschliessend die strategischen Erfolgspositionen eruiert werden.

Die Wäscheversorgung funktioniert schon heute nach dem Bedarfsprinzip und richtet sich nach den Ansprüchen der Bewohnerinnen und Bewohner. Die Altersheime der Stadt Zürich verfügen über eigene Wäschereien und können alle waschbaren Textilien in house aufbereiten. Dadurch sind sie in der Lage, schnell auf Veränderungen zu reagieren. Sollten neue Textilien mit veränderten Pflegeeigenschaften auf den Markt kommen, können die Waschmaschinen jederzeit mit den entsprechenden Waschprogrammen ausgerüstet werden. Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, legt die Babyboomer-Generation Wert auf Convenience, was sich auch auf die Textilien auswirken wird. Neue Kleidungsstücke weisen schon jetzt vielfach einen Zusatznutzen auf. Zum Beispiel sind sie mit Silberionen gegen Geruchsbildung ausgerüstet oder mit einem Anteil an elastischen Fasern verarbeitet, um die Knitterbildung zu minimieren, und die Nano-

technologie befindet sich bezüglich Textilien immer noch in der Testphase. „Zu bereits marktreifen Produkten gehören mit Nanopartikeln beschichtete Glasscheiben, die sich selbst reinigen“ (Meier/Schröder, 2007, S.72). Mit ähnlichen Produkten werden aller Voraussicht nach auch die Wäschereiabläufe stark vereinfacht. Die Wäschereien der Altersheime der Stadt Zürich sind gut gerüstet für die zukünftigen Ansprüche der Bewohnerinnen und Bewohner, deshalb ist momentan kein Handlungsbedarf in diesem Bereich erkennbar.

In den Minimalstandards wird für den Bereich Raumpflege ein Höchstmass an Mitbestimmung von Seiten der Bewohnerinnen und Bewohner gefordert. Ein Mitspracherecht bei der Festlegung des Reinigungszeitpunktes, der Frequenz und des Reinigungsumfangs entspricht dem Bedürfnis der Babyboomer-Generation nach Selbstbestimmung und Individualität. Die Frequenz der wöchentlichen Reinigung und der jährlichen Zwischenreinigung ergibt erfahrungsgemäss einen realistischen Sauberkeitsstandard. Wird ein höherer Standard gewünscht, können ergänzende Leistungen relativ einfach einzeln, im Stundenansatz erbracht und verrechnet werden.

Entwicklungen in der Reinigungstechnologie finden nur sehr langsam statt und revolutionäre Neuerungen sind auch in der weiteren Zukunft nicht zu erwarten. Alle Innovationen der letzten Jahre, sei es Mikrofaser, Einwegtücher oder hoch konzentrierte Reinigungschemie, haben den Reinigungsablauf nur marginal verändert. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Reinigung auch in Zukunft das bleibt, was sie immer war: Eine individuelle Dienstleistung, welche viel Handarbeit beinhaltet. Der Bereich Raumpflege wird aufgrund der minimalen technischen Veränderungen und der raschen Anpassungsfähigkeit an veränderte Ansprüche keine Probleme mit der Babyboomer-Generation bekommen.

Die direkte Verknüpfung der Bereiche Ambiente/Gastronomie und Verpflegung/Essen zieht es nach sich, dass diese beiden Gebiete zusammen betrachtet werden. Veränderungen beim Bereich Service ziehen immer auch Anpassungen in den Küchenabläufen nach sich und umgekehrt. So kann ein umfassender Vergleich mit den Erwartungen der Babyboomer stattfinden. Die in den Minimalstandards skizzierten Kriterien wie Hotelcharakter, gepflegte Gastlichkeit oder wohnliche Atmosphäre kommen den Ansprüchen der Babyboomer-Generation entgegen. Anhand des Konsumverhaltens dieser Generation und der Tendenz zur Individualisierung der Gesellschaft, sind vor allem bei den Essenszeiten und der Angebotstiefe Veränderungen zu erwarten.

Die Minimalstandards sehen vor, dass das Frühstück während einer Zeitspanne von 60 Minuten erhältlich ist und die anderen Essenszeiten den Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner angepasst sind. Beim Frühstück wird das Zeitfenster schon

heute rege genutzt. Bei den anderen Mahlzeiten ist das Bedürfnis nach flexiblen Essenszeiten bei den heutigen Bewohnerinnen und Bewohnern sehr gering und wird, obwohl die Möglichkeit besteht, das Mittag- und das Abendessen um 30 Minuten zu verschieben, nicht oder nur vereinzelt in Anspruch genommen. Die Babyboomer-Generation wird sich jedoch kaum mit kurzfristigen Essenszeiten zufrieden geben.

Eine grössere Flexibilisierung der Essenszeiten, zum Beispiel mit einer Zeitspanne von drei Stunden, wie es auch in der Gastronomie üblich ist, würde weit reichende Veränderungen, sowohl für die Küche, welche heute primär für die Schöpfstation produziert, wie auch für die Einsatzplanung im Service bedeuten. Technische Möglichkeiten für die Gemeinschaftverpflegung, die gleichzeitig das Angebot den Gästebedürfnissen anpassen können und die Arbeitsabläufe vereinfachen, sind vielfältig, in der Regel jedoch auch kostenintensiv.

Das breite Essens- und Getränkeangebot, das in den Minimalstandards gefordert wird, ist in den Altersheimen der Stadt Zürich vorhanden und auch problemlos an die Bedürfnisse der nachfolgenden Generationen anzupassen. Es sind zwar eine breite Palette an Getränken und Speisen erhältlich, vielfach ist jedoch nur ein Produkt pro Angebot verfügbar. Zum Frühstück wird in der Regel nur Filterkaffe ausgeschenkt, die Babyboomer sind sich gewohnt, dass vom Espresso, über Cappuccino, bis zum Latte macchiato alle Formen von Kaffee erhältlich sind und werden dies auch einfordern. Beim Mittagessen stehen ein Fleischmenü, ein vegetarisches Menü und das Salatbuffet zur Auswahl. Auch wenn heute der Anteil der Bewohnerinnen und Bewohner, welche sich ausschliesslich vegetarisch ernähren, verschwindend klein ist, wird sich der Lebensstil der Babyboomer-Generation auch auf das Essensangebot auswirken. Vegetarische, vegane oder glutenfreie Ernährung sind nur ein paar Beispiele für aktuelle Ernährungstrends. Das Abendessen und die jeweiligen Auswahlmöglichkeiten sind als leichte Mahlzeit gestaltet und können nicht als Hauptmahlzeit einer ausgewogenen Ernährung betrachtet werden. Damit das Kriterium der Minimalstandards, das Berücksichtigen der bisherigen Verpflegungsgewohnheiten, auch für die Babyboomer-Generation erfüllt werden kann, muss die Angebotstiefe im Verpflegungsbereich auf jeden Fall bearbeitet und den aktuellen Ernährungstrends angepasst werden.

Die Möglichkeit, einzelne Hotelleriedienstleistungen in Eigenregie zu erbringen, kommt dem Bedürfnis der Babyboomer-Generation nach Individualität entgegen, und das Angebot der Eigenleistungen der Altersheime der Stadt Zürich ist bereits heute umfassend. Ein veränderter Lebensstil bedeutet jedoch auch eine Veränderung der Ernährungsgewohnheiten. Die Hauptmahlzeit muss demnach nicht mehr zwingend am Mittag stattfinden, sondern kann auch das Nachtessen sein. In diesem Sinn und aufgrund der Pflicht der Altersheime der Stadt Zürich, eine ausgewogene Ernährung der Bewohne-

rinnen und Bewohner sicherzustellen, weist das Verpflegungsangebot Optimierungspotential auf.

Das Raumprogramm und die Zimmergrösse der meisten Altersheime der Stadt Zürich entsprechen nicht mehr den zukünftigen Ansprüchen. Der steigende Wohnbedarf, die boomende Nachfrage nach Wellnessangeboten und die Bedeutung der wohnlichen Atmosphäre für die Babyboomer-Generation legen nahe, dass im Bereich Infrastruktur die Weichen in den Altersheimen der Stadt Zürich neu gestellt werden müssen. Dass mehr Wohnraum und ein grösseres Dienstleistungsangebot auch eine höhere Pensionstaxe nach sich ziehen werden, ist, angesichts der finanziellen Situation, für die meisten aus der Babyboomer-Generation nicht relevant.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bereiche Wäscherei und Reinigung der Altersheime der Stadt Zürich gut positioniert sind und aufgrund des technischen Standes und der zu erwartenden Entwicklung für die Babyboomer-Generation bereit sind. Die notwendigen Veränderungen betreffen die Bereiche Service, Verpflegung und Infrastruktur.

4.9 SWOT-Analyse der Hotelleriedienstleistungen

In einer SWOT-Analyse können die kritischen Betrachtungen der Hotelleriedienstleistungen gruppiert und dargestellt werden.

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reinigung - Wäscherei - Möglichkeit, Eigenleistungen zu erbringen - Angebotsbreite Restauration - Wahlmöglichkeiten Restauration - gut ausgebildetes Personal - zentrale Lage 	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> - technische Neuerungen (Textilien und Gastronomie) vereinfachen die Abläufe - solvente Kunden - einmalige Anpassungen für mehrere Generationen
<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Angebotstiefe Restauration - Essenszeiten - Zimmergrösse - Raumprogramm 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unübersichtlichkeit - Kostensteigerung - Verzettelung der Essenszeiten - Sicherstellen der ausgewogenen Ernährung wird schwieriger

Grafik 9: SWOT-Analyse Hotelleriedienstleistungen

Bei genauerer Betrachtung der SWOT-Analyse kann festgestellt werden, dass sich die Stärken und Chancen über alle Bereiche verteilen. Die Schwächen und Gefahren hingegen manifestieren sich einerseits im Dienstleistungsbereich des Bereichs Gastronomie/Verpflegung und im Bereich Infrastruktur, andererseits in der Gefährdung der Steuerbarkeit der Prozesse.

In einem weiteren Schritt werden die Verbindungen zwischen den Umwelt- und den Organisationsfaktoren sichtbar und nutzbar gemacht und so die strategischen Optionen erarbeitet.

5 Die strategischen Optionen

In einer Gegenüberstellung von Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren können anhand dieser SWOT-Analyse die strategischen Optionen eruiert werden. „Die Entwicklung der möglichen Strategieoptionen ist der kreative Teil der SWOT-Analyse und stellt den fließenden Übergang zur Strategieentwicklung dar. Dabei geht es nicht darum, sich auf bestimmte Strategien festzulegen. In dieser Phase besteht der Zweck der SWOT-Analyse vielmehr darin, mögliche attraktive und realisierbare Strategien zu entwickeln.“ (Lombriser et al. 2005⁴, S.199) Attraktiv soll schlussendlich auch das Resultat der Strategieentwicklung für die Babyboomer-Generation sein. „Die strategischen Optionen ergeben sich jedoch nicht einfach sozusagen logisch, sondern sind das Resultat intensiver Überlegungen, Gewichtungen und Wertungen, sind teilweise also abhängig von der Haltung und Intention der Person welche die Analyse vornimmt.“ (Sander et al. 2006, S.196) Die Gewichtungen und Wertungen dieser Analyse stützen sich auf die strategischen Richtlinien und die Minimalstandards der Hotellerie der Altersheime der Stadt Zürich wie in Kapitel 2 und 4 beschrieben und die Erkenntnisse über die Babyboomer-Generation wie in Kapitel 3 dargestellt.

5.1 Stärken/Chancen-Optionen

Chancen bieten einerseits die technischen Entwicklungen, welche vor allem in der Wäscherei zu vereinfachten Abläufen führen und dementsprechend Personalressourcen freisetzen werden. Andererseits werden die zukünftigen Kunden mehrheitlich solvent sein und ein Interesse an bequemer Servicekultur haben. Somit kann von einer erhöhten Nachfrage nach individuellen und separat verrechneten Dienstleistungen ausgegangen werden. Die frei werdenden Personalressourcen gilt es demzufolge optimal zu nutzen, sei es mit einem grösseren Angebot an Zusatzleistungen im Bereich Reinigung und Wäscheservice oder auch um die Spitzenbelastungen in der Gastronomie zu entspannen.

Die Unterschiede der Babyboomer-Generation zu den nachfolgenden Generationen werden nur klein sein und somit entsprechen die Anpassungen den Ansprüchen mehrerer Generationen. Die Investitionen können also in einem anderen Kontext getätigt werden. Dementsprechend kann auch der Zeithorizont der Amortisationsrechnung angepasst werden.

Damit das breite Angebot in der Gastronomie weiterhin als Stärke ausgewiesen werden kann, ist es unabdingbar, die Bedürfnisse ständig zu beobachten und aktuelle Veränderungen der Nachfrage unmittelbar einfließen zu lassen. Das heisst, die Angebotsorientierung in eine Nachfrageorientierung umzuwandeln, eine Notwendigkeit, welche auch Leimpek-Mohler betont. (vgl. Leimpek-Mohler, 2007, S.12)

5.2 Stärken/Gefahren-Optionen

Bei einer SWOT-Analyse können auch kritische Kombinationen sichtbar werden. Das Betonen der Stärken zum Beispiel, ist eine offensichtliche Möglichkeit, den Schwächen wie auch den Gefahren zu begegnen. In diesem Fall würde eine weitere Diversifizierung der Stärken die Gefahr in sich bergen, dass die Abläufe und das Angebot unübersichtlich und schlecht nachweisbar werden. Auch gut ausgebildetes Personal kann von zu hoher Komplexität überfordert werden. „Man darf den Menschen Effizienz zumuten und muss sie sogar explizit fordern, damit sie ihre Potenziale ausschöpfen. Wenn man jedoch eine fest angezogene Schraube überdreht, hat man ebenso einen Kardinalfehler begangen [...].“ (Lindinger/Goller, 2004, S.39) Die eruierten Gefahren bedingen deshalb ein gezieltes Controlling, damit die geforderten Nachweise erbracht werden können, der Betrieb seine Flexibilität und Agilität behält und die Gefahrenpunkte nicht aus den Augen verloren werden. Das Ziel wird in erster Linie sein, einen möglichst hohen Individualitätsgrad mit überschaubarer Angebotsstruktur und adäquatem Erfassungssystem der gewählten Leistungen und Komponenten zu kreieren und kostenneutral umzusetzen.

5.3 Schwächen/Chancen-Optionen

Bis zu einem gewissen Grad, können Schwachpunkte mit Organisationsanpassungen und minimalen Infrastrukturveränderungen realisiert werden, alle Ansprüche der Babyboomer-Generation zu erfüllen, wird, allein schon wegen der zu erwartenden Investitionskosten, aber nicht möglich sein.

Eine vollständige Flexibilisierung der Essenszeiten bedingt einen hohen Investitionsschub, da das Produktionssystem komplett verändert werden muss, zum Beispiel mit dem Cook-and-chill-Verfahren im Zusammenhang mit Induktionstechnik. (Mit Cook-

and-chill wird eine Produktionsmethode bezeichnet, bei welcher die warmen Speisen nach dem Garprozess nicht unmittelbar serviert werden, wie bei der A-la-minute-Variante, sondern im Schockkühler in kürzester Zeit auf unter 3° C abkühlt werden. Die so produzierten Menükomponenten sind bis zu fünf Tage ohne Qualitätsverlust haltbar und werden erst kurz vor dem Servieren auf Speisetemperatur gebracht.) Aber auch mit den neusten technischen Einrichtungen besteht die Gefahr, dass ein Ausbau der Servicezeiten den Personalaufwand erhöht und somit dauernde Kostensteigerungen mit sich bringt.

Analog dazu ist auch eine Erweiterung der Angebotstiefe beim Kaffeeservice nur mit neuen Maschinen und mehr Personal machbar. Auch wenn die technischen Entwicklungen der letzten Jahre viele neue Möglichkeiten, aber auch Begehrlichkeiten, geschaffen haben, die Kosten dieser neuen Systeme überschreiten oftmals die finanziellen Mittel.

Das Anpassen der Zimmergrösse und des Raumprogramms an die Ansprüche der Babyboomer-Generation erfordert in den meisten Fällen einen Komplettumbau der einzelnen Häuser der Altersheime der Stadt Zürich, also eine langfristige Planung. Die Chance, diese Veränderungen auch für nachfolgende Generationen zu realisieren, relativiert das Investitionsvolumen. Ausserdem ist die Babyboomer-Generation finanziell in der Lage, mittels Erhöhung der Pensionstaxen zu einer verkürzten Amortisationszeit beizutragen.

In den meisten Fällen wird ein Maximum an Organisationsanpassungen und realistischen Investitionen der Weg sein, um möglichst viele Bedürfnisse der Babyboomer-Generation abdecken zu können.

5.4 Schwächen/Gefahren-Optionen

Die Wechselwirkung vom Ausbau der Wahlmöglichkeiten und der Gefahr der Unübersichtlichkeit der Abläufe darf nicht vernachlässigt werden. Obwohl von der Babyboomer-Generation ein hohes Mass an Individualität gefordert werden wird, müssen die einzelnen Prozesse nachweisbar und kontrollierbar bleiben. Der Nachweis einer ausgewogenen Ernährung der Bewohnerinnen und Bewohner zum Beispiel, muss von Seiten der Altersheime der Stadt Zürich erbracht werden können und stellt bei individuellen Essenszeiten und der Berücksichtigung der Essensgewohnheiten erhöhte Ansprüche an das Kontrollsystem. Dieses muss deshalb so gestaltet sein, dass es vom Personal ins Tagesgeschäft integriert und lückenlos geführt werden kann und trotzdem nicht zum Störfaktor wird.

Der Umstand, dass bei unterschiedlichen Essenszeiten das Gemeinschaftsgefühl unter den Bewohnerinnen und Bewohnern abnimmt, ist, da die Babyboomer-Generation wie in Kapitel 3.6 beschrieben die Gemeinschaft nicht in althergebrachten Konformitäten pflegt, vernachlässigbar. Die Prioritäten der Babyboomer-Generation sind in diesem Fall anders gesetzt.

5.5 Integrierte Betrachtung

Die SWOT-Analyse und die strategischen Optionen sehen in einer Tabelle Zusammengefasst folgendermassen aus:

Umweltfaktoren Organisationsfaktoren	Chancen <ul style="list-style-type: none"> - Technische Neuerungen (Textilien und Gastronomie) vereinfachen die Abläufe - Solvente Kunden - Einmalige Anpassungen für mehrere Generationen 	Gefahren <ul style="list-style-type: none"> - Unübersichtlichkeit - Kostensteigerung - Verzettlung der Essenszeiten - Sicherstellen der ausgewogenen Ernährung wird schwieriger
Stärken <ul style="list-style-type: none"> - Reinigung - Wäscherei - Möglichkeit Eigenleistungen zu erbringen - Angebotsbreite Restauration - Wahlmöglichkeiten Restauration - Gut ausgebildetes Personal - Zentrale Lage 	St/C-Strategien <ul style="list-style-type: none"> - Individueller Dienstleistungskatalog für Reinigung und Wäscheservice erstellen - Nachfrageorientierung implementieren und Bedürfnisse beobachten 	St/G-Strategien <ul style="list-style-type: none"> - Übersichtliche Angebotsstruktur gestalten - Einfaches Leistungserfassungssystem für die Hotelierdienstleistungen entwickeln - Kostenneutralität
Schwächen <ul style="list-style-type: none"> - Angebotstiefe Restauration - Essenszeiten - Zimmergrösse - Raumprogramm 	Sch/C-Strategien <ul style="list-style-type: none"> - Angebotstiefe ausdehnen - Essenszeiten flexibilisieren - Raumkonzept erarbeiten und umsetzen 	Sch/G-Strategien <ul style="list-style-type: none"> - Kontrollsystem für die Nachweise konzipieren

Grafik 10: SWOT-Analyse mit integrierten Strategieoptionen

Wie bereits eingangs erwähnt, sind die entwickelten Strategieoptionen nicht priorisiert und auch nicht bindend. In welchem Umfang diese Strategien realisierbar sind und sich

zu strategischen Erfolgspositionen entwickeln, soll eine genauere Überprüfung zeigen. Da einige dieser Strategieoptionen mit erheblichen Investitionen und längeren Projektierungsphasen verbunden sind, wird ein Umsetzungsplan Klarheit schaffen.

Abschliessend können die Ergebnisse dieser SWOT-Analyse und der Strategieoptionen mit dem Planungsstand der Altersheime der Stadt Zürich verglichen werden.

6 Strategische Erfolgspositionen

Aus den Strategieoptionen, welche die integrierte Betrachtung deutlich macht, gilt es jetzt die strategischen Erfolgspositionen zu entwickeln. In erster Linie soll die Frage beantwortet werden, welche Auswirkungen die Umsetzung der Strategieoptionen für die Altersheime der Stadt Zürich haben werden.

6.1 Individueller Dienstleistungskatalog

Mit den Minimalstandards der Wäscheversorgung und der Raumpflege als Grundlage für einen individuellen Dienstleistungskatalog kann ein umfassendes Basisangebot realisiert werden. Der wöchentliche Turnus in der Wäscheversorgung und der Unterhaltsreinigung sowie die jährlichen Zwischenreinigungen decken einen grossen Teil der Bedürfnisse ab. Höhere Ansprüche oder ausserordentliche Situationen können mit einem individuellen Dienstleistungskatalog befriedigt werden. In der Reinigung kann das die mehrmalige Fensterreinigung pro Jahr sein oder das inwendige Reinigen der persönlichen Möbel. Die Verrechnung kann entweder nach fixen Tarifen oder nach zeitlichem Aufwand, basierend auf dem aktuellen Stundenansatz, erfolgen.

Die Wäscheversorgung kann einen Tagesservice für das Aufbereiten schmutziger Wäsche anbieten oder das fachgerechte Einlagern wertvoller Kleidungsstücke offerieren. Im Sinne einer Nachfrageorientierung sind diese Angebote laufend, entsprechend den Bedürfnissen anzupassen.

Die Umsetzung des individuellen Dienstleistungskatalogs ist mit den bestehenden Ressourcen machbar. Einerseits sind entwicklungsbedingt vereinfachte Abläufe in der Wäscheversorgung zu erwarten, was die Personalkapazität für andere Aufgaben erhöhen wird, andererseits sind die angebotenen Leistungen bei entsprechender Erfassung und Verrechnung selbsttragend und können sich, bei starker Nachfrage direkt im Personalbestand auswirken.

6.2 Nachfrageorientierung

Die Umstellung von einer Angebots- zu einer Nachfrageorientierung bedingt vertieftes Wissen über die Zielgruppe. Es geht bei dieser Form der Nachfrageorientierung nicht in erster Linie darum, wie in der klassischen Wirtschaftspolitik Bedürfnisse zu wecken und Anreize für eine erhöhte Konsumbereitschaft zu schaffen, sondern vielmehr das Dienstleistungsangebot effektiv nach den Bedürfnissen und Erwartungen der Kundinnen und Kunden auszurichten. Das bedeutet im ständigen Kontakt mit der Zielgruppe und wachsam gegenüber Veränderungen in der Erwartungshaltung zu sein. Das Dienstleistungsangebot muss also ständig überprüft werden, um möglichst schnell reagieren zu können.

Für die Altersheime der Stadt Zürich heisst das konkret, bestehende Einrichtungen, wie eine Menükommission, welche in den Minimalstandards gefordert wird, beizubehalten und auch in anderen Bereichen die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner laufend zu eruieren. So können Dienstleistungen optimiert werden und die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden gesteigert werden. Gerade weil die Babyboomer-Generation so heterogen ist, wird das Wissen über deren Bedürfnisse umso wichtiger. Der schönste Dienstleistungskatalog nützt wenig, wenn an den Kundinnen und Kunden vorbeigeplant wurde.

In der Realität werden die Altersheime der Stadt Zürich wohl eine Mischform von Angebots- und Nachfrageorientierung anstreben. Die Altersheime der Stadt Zürich müssen die Verantwortung für eine abwechslungsreiche Ernährung und die hygienischen Verhältnisse übernehmen können und deshalb sind die Bedingungen für das Grundangebot nicht verhandelbar. Darauf aufbauend kann, wie in Kapitel 6.1 beschrieben, ein nachfrageorientierter, individueller Dienstleistungskatalog geschaffen werden, damit die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner soweit wie möglich abgedeckt werden können.

6.3 Übersichtliche Angebotsstruktur

So unterschiedlich die Bedürfnisse innerhalb der Babyboomer-Generation sind, in einem sind sie sich sehr ähnlich: Das Bedürfnis nach Mehrwert und Bequemlichkeit (siehe Kapitel 3.5). Die individuellen Dienstleistungen und Annehmlichkeiten werden zwar geschätzt, aber nur wenn das Angebot überschaubar, gut verständlich und der Preis klar ersichtlich ist. Die Dienstleistungskataloge müssen demzufolge übersichtlich, klar strukturiert und mit einer nachvollziehbaren Preiskalkulation gestaltet sein. Übersichtlich heisst, der Leistungsumfang ist klar erkennbar. Klar strukturiert meint, keine komplizierten Dienstleistungspakete zu schnüren, sondern individuell zusammenstellbare

Angebote anbieten. Eine nachvollziehbare Preisgestaltung schliesslich bedeutet überprüfbare Tarife, statt komplexe Rabattsysteme.

6.4 Leistungserfassungssystem und Nachweiskontrolle

Wie die übersichtliche Angebotsstruktur für die Bewohnerinnen und Bewohner, sollen auch das Leistungserfassungssystem und die Nachweiskontrolle für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst einfach zu handhaben sein.

Damit die erbrachten Leistungen auch in der Buchhaltung erfolgswirksam werden können, muss das Leistungserfassungssystem so entwickelt werden, dass es lückenlos und einfach geführt werden kann. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass das Sprachniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr unterschiedlich sein kann.

Die Minimalstandards müssen bereits heute im Zuge des Qualitätsmanagementsystems nachgewiesen werden können und lückenlos geführt werden. Deshalb liegt es nahe, das Erfassen der individuellen Leistungen den Nachweisen anzugliedern. Dies kann relativ einfach, zum Beispiel mit einer separaten Spalte für den Eintrag des Zeitaufwands realisiert werden. Die Zusatzleistungen können anschliessend mit der bestehenden Heimsoftware erfasst und weiterverrechnet werden.

Sowohl die Leistungserfassung wie auch die Nachweiskontrolle sind reine interne Instrumente und für die strategischen Erfolgspositionen nicht relevant. Sie spielen allenfalls indirekt bei der Gestaltung des Dienstleistungsangebots eine Rolle, sind aber auf jeden Fall lösbar.

6.5 Angebotstiefe und flexible Essenszeiten

Die Angebotstiefe und das flexibilisieren der Essenszeiten sind eng miteinander verbunden. Je nach Lösungsansatz ziehen Veränderungen bei einem Punkt, Anpassungen beim anderen nach sich und auch die Produktion oder der Service sind mehr oder weniger betroffen.

Wurde bis vor kurzem das Cook-and-chill-Verfahren mit anschliessendem Aufbereiten mittels Induktionstechnik als Lösungsweg für fast alle Speisenverteilungsprobleme gehandelt, so wird diese Technik mittlerweile nur noch angewendet, wenn die Speisen zentral produziert werden und das Angebot sehr stark standardisiert ist. Individuelle Wünsche sind mit dieser Methode stark eingeschränkt, da einerseits die Gerichte im Voraus kalt auf dem Teller angerichtet werden und zudem die Aufbereitungszeit bis zu dreissig Minuten beträgt. Eine Lösung dieses Problems könnte weg von der technisierten Speiseverteilung und hin zu einer neuen Esskultur führen.

In den meisten Altersheimen der Stadt Zürich wird das Frühstück bereits heute als Selbstbedienungsbuffet präsentiert und ein, sowohl in der Breite wie auch in der Tiefe, grosses Angebot gepflegt. Wie beim Frühstück kann auch bei den anderen Mahlzeiten mit einer Komponentenwahl die Angebotstiefe einfach und effektiv gesteigert werden. Konkret heisst das, von jeder Menükomponente (Eiweiss-, Gemüse- und Stärketeil) verschiedene Varianten anbieten, welche der Gast selbst kombinieren kann. Im Endeffekt könnte das auch die Abkehr vom klassischen Menü bedeuten. Die Bewohnerinnen und Bewohner wählen nicht mehr ein komplettes vom Koch kreierte Menü, sondern stellen sich das Gericht nach ihren persönlichen Vorlieben zusammen. Dies trägt nicht nur dem Wunsch nach Vielfalt, sondern auch dem Bedürfnis nach grösstmöglicher Individualität Rechnung. Das bedingt jedoch eine neue Esskultur in den Altersheimen der Stadt Zürich, wie sie bereits in diversen erfolgreichen Restaurantkonzepten wie Hiltl, Mövenpick Marché oder auch My Stop in Affoltern in Form von Free-flow-Buffets realisiert worden ist.

Um das Modell der modularen Menüauswahl für den Serviceablauf realistisch gestalten zu können und gleichzeitig die zeitliche Flexibilisierung umzusetzen, drängt sich das Selbstbedienungsbuffet, analog dem Frühstück oder dem Salatbuffet, auf. Die Bewohnerinnen und Bewohner bedienen sich mittags und abends an verschiedenen Buffets nach Lust und Laune. Die Küche produziert nicht mehr auf einen fixen Zeitpunkt, sondern in mehreren Chargen. Das heisst, die Buffets würden alle 45 Minuten mit frisch zubereiteten Speisen beliefert und an den Buffetstationen könnten ausserdem ausgewählte Komponenten vor den Gästen zubereitet werden. Die Bewohnerinnen und Bewohner haben so die Möglichkeit, sich in einem Zeitfenster von mindestens zwei Stunden mit frisch zubereiteten Gerichten, ganz nach ihrem Bedürfnis zu verpflegen. Denn Ernährungsgewohnheiten und Trends können jederzeit und unmittelbar in der Produktion umgesetzt werden. Wichtig ist, dass das Angebot für die Bewohnerinnen und Bewohner nachvollziehbar und erkennbar bleibt und sich nicht im kunterbunten Allerlei verzettelt. Das Verpflegungskonzept kann damit zur Profilierung der Altersheime der Stadt Zürich beitragen.

Für den Service bedeutet dieses Modell grundlegende Änderungen. Vom klassischen Tellerservice am Tisch verlagern sich die Aufgaben des Serviceteams vermehrt in Richtung Aufräumarbeiten und Gästebetreuung. Wenn die Gäste fertig gegessen haben, wird vom Servicepersonal abgeräumt und nach Bedarf Kaffee serviert. Körperlich schwächere Bewohnerinnen und Bewohner werden an die Buffets begleitet und unterstützt, so wie das bereits heute am Frühstücksbuffet der Fall ist. Wenn die Tische nicht mehr konventionell mit Besteck und Servietten aufgedeckt werden, sondern jeder Tisch Zentral mit Besteck, Servietten, Gläsern und Menagen bestückt wird und sich die Be-

wohnerinnen und Bewohner direkt am Tisch mit Werkzeug versorgen, hält sich auch der Mehraufwand für die Gästebetreuung in Grenzen. Gleichzeitig kann der heutige Speisesaal umfunktioniert werden in einen Treffpunkt für die Bewohnerinnen und Bewohner, welcher den ganzen Tag geöffnet ist, mit den Tageszeiten entsprechenden Angeboten. Mittags und abends die Hauptmahlzeiten, ergänzt mit Snacks, dazwischen süsse und salzige Kleinigkeiten für die Zwischenverpflegung. Da selbst zu den Hauptessenszeiten die Tische nicht mehr fix aufgedeckt sind, kann jederzeit auch nur ein Kaffee getrunken werden. Den individuellen Ernährungsbedürfnissen könnte so weitestgehend entsprochen werden.

Wird dieses Konzept mit einem Restaurant kombiniert, in welchem dasselbe Angebot, jedoch bedient am Tisch und gegen Aufpreis erhältlich ist, können auch die Wünsche nach gehobenem Service abgeholt werden. Eine ausgewählte Getränkekarte rundet das Angebot ab. Der gepflegte Rahmen eignet sich für Bewohnerinnen und Bewohner mit Gästen oder auch um sich zur Abwechslung wieder einmal richtig verwöhnen zu lassen. Diese Zusatzdienstleistung wäre, wie in der öffentlichen Gastronomie, gegen Reservation, respektive solange Platz vorhanden erhältlich.

Im Gegensatz zur Komplexität welche die Einführung einer neuen Esskultur mit sich bringt, scheinen die Massnahmen für eine Individualisierung respektive Flexibilisierung bei den Getränken, insbesondere beim Kaffee als relativ einfach realisierbar. Kühlvitrinen für Mineralwasser und Süssgetränke zur Selbstbedienung und Kaffeemaschinen mit integrierter Milchlösung decken einen grossen Teil ab. Um Missbrauch vorzubeugen sind alkoholische Getränke kostenpflichtig und werden serviert.

Alle diese Veränderungen bedingen einen grossen Investitionsschub. Rollatorenge-rechte Buffets, Selbstbedienungsvitrinen und Kaffeemaschinen mit variablen Funktionen sind die Voraussetzungen für den Servicebereich. Da nur noch kleinere Mengen, dafür mehrmals frisch gekocht werden, sind auch die bestehenden Küchenapparate durch kleinere, flexiblere Geräte auszutauschen. Räumlich muss genügend Zirkulationsraum rund um die Buffets geschaffen und eventuell ein Restaurantbereich in unmittelbarer Nähe dazu eingerichtet werden.

Eine Erweiterung des Angebots führt unweigerlich zu einem erhöhten Personalaufwand. Mit der Verlagerung des Schwerpunkts vom Service zur Gästebetreuung, kann das bis zu einem gewissen Grad aufgefangen werden. Individueller Kaffeeservice, das Begleiten der Buffets und das bediente Restaurant sind jedoch aufwändiger als der standardisierte Service mit vorgegebenen Menüs und Filterkaffee.

Auch wenn der Gedanke an Selbstbedienung im Altersheim im Moment noch schwer nachvollziehbar ist, lohnt es sich doch an diesem Thema zu arbeiten. Für die Baby-

boomer-Generation wird es selbstverständlich sein, zwischen verschiedenen Servicearten hin und her zu wechseln, wie sie das schon heute als Gäste der unterschiedlichsten Gastronomiebetriebe erleben. Um die Bedürfnisse nach Individualität, Unabhängigkeit und selbständigem Handeln in einem ökonomisch vertretbaren Rahmen erfüllen zu können, müssen neue Lösungsansätze verfolgt werden. Zudem werden Buffets bereits heute erfolgreich eingesetzt, allerdings ausschliesslich in bereits etablierter Form, für das Frühstück und für das Salatangebot am Mittag. Trotzdem zeigt das auf, dass diese Serviceform von den Bewohnerinnen und Bewohnern bewältigt werden kann und das Ausdehnen des Buffetangebots auf das Mittag- und das Abendessen nur eine kulturelle Frage darstellt.

6.6 Raumkonzept

Ein Vergleich des Wohnraumbedarfs pro Kopf, welcher im Jahr 2000 bereits 44 m² betrug, und den aktuellen Zimmergrössen der Altersheime der Stadt Zürich, macht sichtbar, dass das Raumkonzept überdacht werden muss. Zimmergrössen von 16 bis 25 m² werden den Ansprüchen der Babyboomer-Generation nicht genügen. Das Vergrössern der Zimmer bedeutet jedoch weniger Bewohnerinnen und Bewohner pro Haus, dies wiederum führt zu tieferen Einnahmen bei den Pensionserträgen. Die Ausfälle müssten also mit einer Erhöhung der Pensionstaxen ausgeglichen werden und die zu erwartende Vermögenssituation der Babyboomer-Generation würde das bei den meisten zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohnern auch zulassen. Ob das verminderte Angebot an Plätzen die Nachfrage noch zu decken vermag, kann hier nicht schlüssig beantwortet werden. Heute betragen die Wartezeiten durchschnittlich 2,5 Jahre. Allerdings kann in jedem Fall eine Lösung gefunden werden, auch wenn diese dann nur vorübergehend ist und später ein Umzug ins Gewünschte Altersheim in Kauf genommen werden muss. Leerbestände, aufgrund mangelnder Nachfrage jedenfalls, würden auch zu Einnahmeausfällen führen. Architektonische Lösungen, welche die Zimmergrösse je nach Bedarf und finanziellen Möglichkeiten verändern lassen, könnten hier Abhilfe schaffen. Flexible Küchenelemente in den Zimmern, auf Wunsch eingesetzt, decken das Bedürfnis, sich selbst zu verpflegen individuell ab. Die drei bestehenden Komfortkategorien machen vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse über die Erwartungen der Babyboomer-Generation nicht mehr viel Sinn. WC und Dusche im Zimmer wird als Standard etabliert werden müssen.

Neben dem Bedürfnis nach Bequemlichkeit und umfassenden Dienstleistungen sind, wie erläutert, die Themen Gesundheit und Wellness wichtig für die Babyboomer-Generation. Fitnessräume, Wellnessbereiche und ergänzende Angebote wie Physio-

therapie können die Wettbewerbsposition der Altersheime der Stadt Zürich also markant verbessern.

Die Babyboomer-Generation wird so vielfältig sein, dass, wie in der Gastronomie, auch im Raumkonzept ein modulares System die meisten Bedürfnisse zu erfüllen vermag. Basierend auf dem Grundangebot können individuell einzelne Elemente und Leistungen dazu kombiniert und die Zimmergrößen angepasst werden. Damit diese Extras auch angeboten werden können, müssen die Räumlichen Voraussetzungen geschaffen und mit einer Gesamterneuerung der einzelnen Häuser die Weichen für die Zukunft gestellt werden, denn diese Richtungsänderung ist mit sanften Renovationen nicht zu bewerkstelligen.

6.7 Kernpunkte der strategischen Erfolgspositionen

Die Punkte 6.1 bis 6.4 betreffen in erster Linie Anpassungen der internen Abläufe oder Strukturen. Das Erweitern der Angebotstiefe in der Gastronomie, das Flexibilisieren der Essenszeiten und das Anpassen der Raumstruktur, bringen neben hohen Investitionen auch einen Kulturwandel mit sich. Die Komplexität und die weitreichenden Konsequenzen welche diese Neuausrichtungen beinhalten, machen sie zu Kernpunkten der strategischen Massnahmen der Altersheime der Stadt Zürich, um fit für die Babyboomer zu werden.

Diese Faktoren beeinflussen sich gegenseitig und können in der Umsetzung nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Je tiefer das Angebot in der Gastronomie, desto mehr Raum muss bereitgestellt werden, um dieses Angebot auch zugänglich zu machen, und je flexibler die Essenszeiten gestaltet werden, im Extremfall mit pausenloser Verpflegungsmöglichkeit, desto flacher das Angebot, da sonst die Frische nicht mehr gewährleistet werden kann.

Werden die drei strategischen Erfolgspositionen optimal aufeinander abgestimmt, können sich die Altersheime der Stadt Zürich nachhaltig auf dem Markt positionieren.

6.8 Umsetzung

Die Babyboomer-Generation kommt jetzt ins Pensionsalter. Das durchschnittliche Eintrittsalter in die Altersheime der Stadt Zürich beträgt aktuell rund 85 Jahre. Wenn davon ausgegangen wird, dass der Beginn der Fragilität und somit das Bedürfnis nach erhöhter Sicherheit, sich nicht relevant verändert, verbleiben demzufolge noch 20 Jahre bis die Babyboomer-Generation im Altersheim ankommt. Die Projektierungszeit mit eingerechnet, können die ersten Häuser bis im Jahr 2030 bereit sein für die neuen Herausforderungen. „Für eine Instandsetzung wurde eine Bauzeit von zwei Jahren, für einen

Ersatzneubau resp. eine Gesamterneuerung eine dreijährige Bauzeit als Richtwert angenommen“ (Hohmann Beck et al., 2009, S.35).

Die Detailplanungen für die Vorbereitungen der Altersheime der Stadt Zürich für die Babyboomer-Generation bedingen ein Pilotprojekt, um die effektivste und effizienteste Methode zu eruieren und die neuen Abläufe und Ideen zu testen. „Oftmals werden Produkte für ältere Menschen von relativ jungen Ingenieuren, Designern und Marketingexperten entwickelt. Das kann dazu führen, dass die spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnisse der älteren Menschen nicht berücksichtigt werden - auch wenn dies von den Produktentwicklern nicht bewusst so gewollt ist. Die geeignetsten Methoden, um die Fähigkeiten der älteren Menschen zu berücksichtigen, umfassen Checklisten für Produkteigenschaften, Defizit-Simulationen sowie partizipative Produktgestaltung.“ (Gassman et al. 2006, S.151) Dies würde auch dem Gedanken der Nachfrageorientierung Rechnung tragen.

Ohne ein konkretes Projekt ist es ausserdem nicht möglich, eine Kostenschätzung vorzunehmen. Gemäss Erfahrungszahlen der Altersheime der Stadt Zürich bewegt sich das Kostendach für Totalsanierungen der Häuser aktuell zwischen 25 und 40 Millionen Franken. „Diese Schätzung beruht auf Grobdiagnosen anhand von Kennzahlen“ (Hohmann Beck et al., 2009, S.6). Da das Anpassen der bisherigen Dienstleistungen, Infrastrukturen und Gebäude an die Erwartungen der Babyboomer-Generation einen Komplettumbau erforderlich macht, sind die Zahlen der Altersheime der Stadt Zürich im Hinblick auf die Ansprüche der Babyboomer-Generation wohl eher an der unteren Grenze angesetzt.

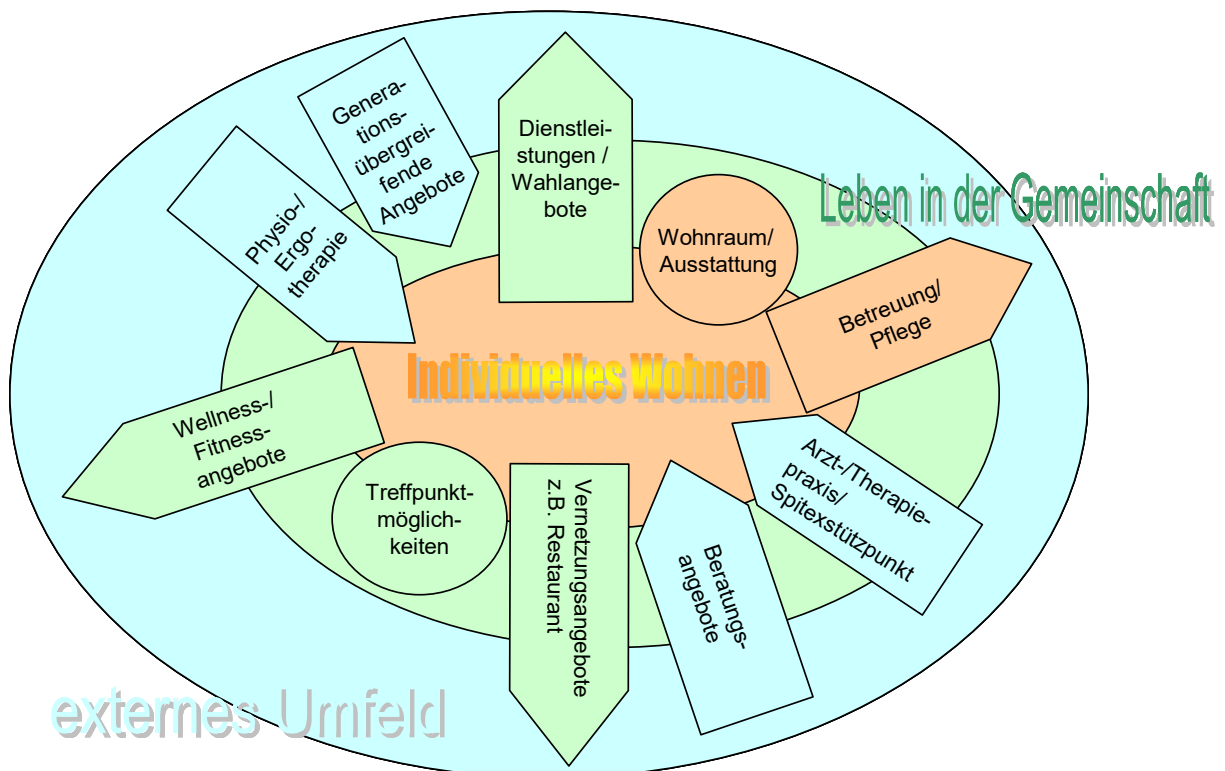
7 Die Strategien der Altersheime der Stadt Zürich

Obwohl die Altersheime der Stadt Zürich gut positioniert sind und eine rege Nachfrage besteht, sind die Zeichen der Zeit erkannt und neue strategische Optionen ausgearbeitet worden. Im nächsten Schritt werden die strategischen Erfolgspositionen verglichen mit den Strategien der Altersheime der Stadt Zürich. Mittels Darstellung der vorhandenen Strategiepapiere der Altersheime der Stadt Zürich können Fragen zur Aktualität der Strategie beantwortet und Übereinstimmungen festgestellt werden.

7.1 ServiceWohnen im Alter

Seit 2006 setzen die Altersheime der Stadt Zürich ein neues Hotelleriekonzept um. Das Ziel von ServiceWohnen ist „die Grundbedürfnisse Sicherheit, Autonomie, Wohlbefinden/Geborgenheit sowie Privatsphäre möglichst lange auf möglichst hohem Niveau zu

erhalten“ (ServiceWohnen im Alter, 2006, S.8). ServiceWohnen im Alter soll die Wohnform des Individualhaushalts kombinieren mit der Möglichkeit, die gewünschten Dienstleistungen spontan und einfach in Anspruch nehmen zu können und trotzdem die Sicherheit des betreuten Wohnens zu spüren. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Altersheimen, in welchen die Bewohnerinnen und Bewohner beim Eintritt das Gesamtpaket an Dienstleistungen erhalten und nach Bedarf die einzelnen Leistungen streichen, sind bei ServiceWohnen nur ein Minimum an Dienstleistungen im Grundangebot enthalten und die Interessentinnen und Interessenten kaufen sich die gewünschten Dienste dazu. Das Paket der Grundleistungen bei ServiceWohnen im Alter besteht aus der Apartmentmiete, einer Mahlzeit pro Tag, Frottee- und Bettwäschewechsel, zweimonatlicher Grundreinigung des Apartments und der Benützung einzelner Nebenräume. Alle anderen Leistungen wie die restliche Verpflegung, Waschen der persönlichen Wäsche, Benützung des Fitnessraumes usw. muss separat in Anspruch genommen und bezahlt werden. Die Zusatzleistungen können in der Regel direkt im Haus bezogen werden. Dazu werden einzelne Räume an externe Anbieter vermietet (Coiffeur, Fusspflege, Physiotherapie, Arztpraxis usw.). Im hauseigenen Restaurant können die Bewohnerinnen und Bewohner von ServiceWohnen sich verpflegen oder sich mit Freunden und Angehörigen treffen. Je nach Angebot in der näheren Umgebung, bietet ein Kiosk im Haus alltägliche Bedarfsartikel an.



Grafik 11: Modell ServiceWohnen im Alter (ServiceWohnen im Alter, 2006, S.7)

Die Zimmergrösse soll gemäss Leistungskatalog 25 m² betragen und über eine behindertengerechte Nasszelle verfügen. Gegen Aufpreis kann eine Kochgelegenheit mit Kühlschrank im Zimmer installiert werden. Ebenfalls gegen separate Verrechnung können die Bewohnerinnen und Bewohner an Aktivierungsangeboten wie Turnen, Malen, Singen usw. teilnehmen. Um die Einbettung des Hauses im Quartier zu unterstützen und den Kontakt zur Bevölkerung zu fördern, sind die Dienstleistungen auch für Externe offen. „Im ServiceWohnen im Alter vereinen sich die Angebote und Dienstleistungen im Sinne des Hotelcharakters mit der Individualität und Geborgenheit des eigenen Appartements. Es ist ein stationäres Angebot mit einem Rundum-Service über 24 Stunden, 365 Tage im Jahr für das individuelle Wohnen; verschiedenste Angebote und Dienstleistungen sind zudem offen für die Quartierbevölkerung.“ (ServiceWohnen im Alter, 2006, S.7) Ergänzend sind generationsübergreifende Angebote wie Kindertagesstätten oder Schülermittagstische geplant, welche Begegnungen zwischen den Generationen ermöglichen.

Das Pflegeangebot bei ServiceWohnen im Alter stellt, wie in den Altersheimen auch, die Betreuung bei Pflegebedürftigkeit im eigenen Appartement sicher und ermöglicht, dass die Bewohnerinnen und Bewohner bis zu ihrem Tod bleiben können. „Das ServiceWohnen im Alter ist eine Weiterentwicklung der Wohnform Altersheim und soll inmitten einer Palette von verschiedenen Wohnformen im Alter *eine* Möglichkeit des Wohnens darstellen.“ (ServiceWohnen im Alter, 2006, S.13)

Bis anhin wurde das Konzept in zwei Altersheimen realisiert. Der Umsetzungsplan sieht vor, dass bei einem Neu- oder Umbau wenn immer möglich das Konzept ServiceWohnen im Alter zur Anwendung kommt. Der Zeitplan ist auf 10 bis 20 Jahre angelegt. Im Moment werden zwei Altersheime entsprechend ServiceWohnen im Alter umgebaut.

Das Konzept ServiceWohnen im Alter basiert auf dem Bedürfnis nach Sicherheit, kombiniert mit Privatsphäre und individuellen Dienstleistungen. Der Dienstleistungskatalog wird, wie in den Altersheimen auch, gemäss den Minimalstandards Hotellerie umgesetzt. Das Angebot entspricht also in etwa den in Kapitel 4 beschriebenen Hotelleriesdienstleistungen. Der Unterschied ist deutlicher im Raumprogramm. Die Zimmer sind grösser als in den meisten Altersheimen und die Nebenräume vielfältiger. Wellness-oasen mit Sauna, Sprudelbad usw. und Fitnessräume gehören zum kostenpflichtigen Angebot. Auch wenn die Privatsphäre und die Individualität betont werden, die Gemeinsamkeit bleibt ein wichtiger Aspekt von ServiceWohnen. „Sowohl das individuelle Wohnen wie auch das Leben in der Gemeinschaft sind eingebettet in ein externes Umfeld, welches das Leben ausserhalb der Institution definiert. Es soll jedoch keine starre Grenze zwischen intern und extern gezogen werden, im Gegenteil: Verschiedene An-

gebote gelten für verschiedene Zielgruppen. Angebote von aussen sollen intern genutzt werden können; Angebote von innen sollen Menschen im externen Umfeld erreichen.“ (ServiceWohnen im Alter, 2006, S.8)

7.2 Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025

Die Altersheime der Stadt Zürich sind, mit Ausnahme der drei Heime, welche sich in historischen Gebäuden befinden, zwischen 1959 und 1991 erbaut worden. Damit der Erneuerungsbedarf eruiert werden kann und somit auch der anstehende Investitionsaufwand für die Stadt Zürich sichtbar wird, ist der Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025 der Altersheime der Stadt Zürich erstellt worden.

Das Gesundheits- und Umweltschutzdepartement der Stadt Zürich, in welchem die Altersheime integriert sind, hat als wünschbare Wartefrist für zukünftige Bewohnerinnen und Bewohner 6 Monate definiert (vgl. Hohmann Beck et al. 2009, S.5). In Anbetracht der Tatsache, dass die Wartefrist momentan rund 2,5 Jahre beträgt und den Erkenntnissen der beschriebenen demographischen Entwicklung heisst das, die 2120 Betten in den 28 Häusern müssen weitestgehend erhalten bleiben, resp. erhöht werden. „Die Anpassung der Altersheime an einen zeitgemässen Wohnstandard führt in zahlreichen Häusern zu einer Reduktion der Bettenzahl. Dabei spielt die Zusammenlegung von Appartements mit dem Ziel einer ausreichenden Wohnfläche und der Schaffung von behindertengerechten Nasszellen die grösste Rolle.“ (Hohmann Beck et al., 2009, S.38) Der Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025 orientiert sich, wie das Konzept ServiceWohnen auch, für die Rahmenbedingungen an den Richtlinien für den Bau von Altersheimen aus dem Jahr 2008, in welchen die Zimmergrösse mit 25 m² definiert ist. Zusätzlich dazu sind 5 m² für die Nasszelle mit Dusche und 6 m² für den Balkon als Standardwert vorgesehen (vgl. Ziegler et al. 2008, S. 216). „[...] bei der Fläche pro Wohneinheit wurde eine zurückhaltende Expansion geplant, d.h., eine Unterschreitung der Zielgrösse (25 m²) um 10 bis 15 % wird in Einzelfällen toleriert“ (Hohmann Beck et al. 2009, S.38).

Einen der Schwerpunkte setzt die Stadt Zürich beim Thema Energieeffizienz. Unter dem Titel „Nachhaltige Stadt Zürich – auf dem Weg zur 2000-Watt-Gesellschaft“ wird ein hoher Lebensstandard und eine hohe Lebensqualität für heutige und zukünftige Generationen angestrebt, mit einem durchschnittlichen Energieverbrauch von 2000 Watt pro Person. Die Auswirkungen für die Altersheime der Stadt Zürich sind: Minergie-Standard bei Umbauten und Minergie-P-Eco-Standard für Neubauten, das heisst, finanzieller Mehraufwand für Isolationsmassnahmen, erneuerbare Energien und verbrauchsreduzierte Infrastruktur.

Daneben sind die strategischen Ziele im Bauenentwicklungsplan 2010 bis 2025 wie folgt festgehalten:

- „In Anbetracht der unveränderten hohen Nachfrage und der relativ stabilen Bevölkerungsprognose betreffend die Bevölkerung 80+ soll das bestehende Bettenangebot von 2100 Plätzen in den städtischen Altersheimen [...] erhalten bleiben.
- Die Altersheimplätze sollen weitgehend innerhalb der Stadtgrenzen angeboten werden.
- Neben der Zahl der Altersheimplätze soll die Wohnqualität für die Bewohnerinnen und Bewohner einem zeitgemässen Standard entsprechen. Dieser Standard ist in den Richtlinien für den Bau von Altersheimen der Stadt Zürich festgehalten.
- Für die Intensivierung der Quartierkontakte und die Vernetzung der altersspezifischen Dienstleistungen sind innerhalb der Altersheime Nutzungen einzuplanen, die auch für die Quartierbevölkerung zur Verfügung stehen (Aktivierung, Therapieräume, Spitex, Arztpraxen etc.).“ (Hohmann Beck et al., 2009, S.10)

Die bestehende Klassifizierung, resp. die Aufhebung der untersten Komfortkategorie, soll nach erfolgter Sanierung überprüft werden. „Bei der Planung der einzelnen Bauvorhaben wird sich zeigen, dass aufgrund der vorhandenen Bausubstanz nicht alle wünschbaren Elemente der jeweiligen Komfortkategorie realisiert werden können“ (Hohmann Beck et al., 2009, S.14). Die Bewertungskriterien der wichtigsten Faktoren der Komfortkategorien sind in Kapitel 4.6 ersichtlich. „Die zeitgemässe Wohnkomfortanpassung soll einerseits durch den Einbau von zimmereigenen Nasszellen nach Möglichkeit mit Duschen und durch eine wohnliche Materialisierung erfolgen“ (Hohmann Beck et al., 2009, S.29). Neben der Bausubstanz spielen baurechtliche Rahmenbedingungen für die Gebäudeentwicklung eine Rolle. „Die meisten Altersheime sind der Wohnbauzone zugeordnet“ (Hohmann Beck et al., 2009, S.28). Die maximale Ausnutzung der Grundstücke ist in vielen Fällen erreicht. Dazu kommen Einschränkungen aufgrund von öffentlich-rechtlichen Eigentumsbeschränkungen oder historisch bedeutender Bausubstanz. Konkret bedeutet dies, eine Erweiterung der Gebäudefläche der bestehenden Häuser ist in den wenigsten Fällen möglich. Demnach bedeutet das, bei einer Vergrösserung des Wohnraums ist eine Reduktion der Bettenzahl nicht zu vermeiden.

Neben der Anpassung der Zimmer an einen zeitgemässen Wohnstandard, sorgt das Raumprogramm für einen weiteren Bettenverlust. Neue, gemeinschaftlich nutzbare Räume wie zum Beispiel Wellnessanlagen und Fitnessräume sollen integriert werden

Die strategische Planung der baulichen Massnahmen erfordert vorgehend eine Bewertung des Gebäudezustands, welche im Rahmen des Bauentwicklungsplans 2010 bis 2025 vorgenommen wurde. „Ein grosser Teil der Altersheime befindet sich in einem mittleren Zustand. Am Ende der Planungsperiode 2010 bis 2025 befindet sich allerdings kein Altersheim mehr in einem guten baulichen Zustand.“ (Hohmann Beck et al., 2009, S.40) Der Investitionsbedarf wird demnach bis zum Abschluss der geplanten Baumassnahmen im Jahr 2027 insgesamt auf 527 Mio. Franken geschätzt (vgl. Hohmann Beck et al., 2009, S.43). Geplant ist, zwei Häuser zeitgleich zu renovieren. Zu diesem Zweck werden zwei Häuser zu sogenannten Rochadeflächen eingerichtet, für die Bewohner der zu renovierenden Heime.

7.3 Kritische Betrachtung der Strategien bis 2025

Wenn die bisherigen Erkenntnisse über die Ansprüche der Babyboomer-Generation und die strategischen Erfolgspositionen verglichen werden mit den Strategien der Altersheime der Stadt Zürich bis ins Jahr 2025, kann festgestellt werden, dass insbesondere mit dem Konzept ServiceWohnen ein Weg eingeschlagen wurde, welcher den Bedürfnisse der Babyboomer-Generation entgegenkommt. Die Individualisierung der Hotellierdienstleistungen und das Prinzip des modularen Angebots sind mit diesem Ansatz schon weit entwickelt. Das Minimalpaket beim Eintritt mit einer Mahlzeit pro Tag und sechs Zimmerreinigungen pro Jahr, stellt einerseits die ausgewogene Ernährung der Bewohnerinnen und Bewohner sicher, andererseits kommen die Altersheime der Stadt Zürich so ihrer Fürsorgepflicht nach. Ein völliges Aufheben der Pflichtleistungen könnte auch in den Altersheimen die Gefahr der Verwahrlosung der Bewohnerinnen und Bewohner mit sich bringen. Da beim Konzept ServiceWohnen ein Restaurant vorgesehen ist, können die Bewohnerinnen und Bewohner frei entscheiden, wie und vor allem wo sie sich verpflegen möchten: selbständig im eigenen Zimmer, ausgerüstet mit einer Kocheinheit oder bedient im Restaurant des Altersheims. Die Flexibilisierung der Essenszeiten wird jedoch auch mit ServiceWohnen nicht umgesetzt, denn auch im Restaurant kann der Servicebeginn, aufgrund der bestehenden Arbeitszeiten, nur minim variiert werden. Ebenso ist die Angebotstiefe nicht verändert worden, so dass nach wie vor das Mittagessen als vollwertige Hauptmahlzeit präsentiert wird und das Abendessen sich eher im Bereich Snack bewegt.

Der Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025 orientiert sich stark an den Bedürfnissen der heutigen Bewohnerinnen und Bewohner. Insbesondere die Zimmergrösse, mit 25 m² als Standardgrösse, kann im Zusammenhang mit der Anspruchsgruppe Babyboomer-Generation zum Stolperstein werden. Der Wunsch der Stadt Zürich nach Erhaltung der bestehenden Bettenzahl und die baurechtlichen Voraussetzungen lassen sich nicht mit

den Wohnraumsprüchen der Babyboomer-Generation vereinbaren. Solange die Duschen in den Zimmern nur nach Möglichkeit realisiert werden und Dienstleistungen wie Wellness, Fitnessraum oder Physiotherapie im Raumprogramm als optional vorgesehen sind, kann das Konzept ServiceWohnen nur bedingt umgesetzt werden. Der Standard wird von der Babyboomer-Generation aller Voraussicht nach anders definiert und eingefordert werden. Die Umsetzungsphase des Bauentwicklungsplans hingegen, ist mit dem Umbau von zwei Häusern gleichzeitig auf den Eintritt der Babyboomer-Generation ausgerichtet.

Im Hinblick darauf, dass die grossen Veränderungen mit dem Wechsel von der Swing-Generation zur Babyboomer-Generation passieren werden, ist es sinnvoll zu prüfen, in wie weit der Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025 realisiert resp. modifiziert werden soll.

7.4 Chancen und Gefahren der Strategien bis 2025

Das Konzept ServiceWohnen bietet eine gute Grundlage, um die Babyboomer-Generation mit ihren Bedürfnissen abzuholen. Das flexible Angebot kann laufend erweitert und den veränderten Anforderungen angepasst werden. Allerdings setzt der modulartige Aufbau der Hotelleriedienstleistungen voraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr gut über die Möglichkeiten informiert sind, flexibel reagieren können und in der Lage sind, die Leistungen auch adäquat zu verkaufen. Der Kontakt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Bewohnerinnen und Bewohnern ist entscheidend für eine erfolgreiche Vermarktung der Dienstleistungen. Individualität spiegelt sich nicht nur im Umfang der erbrachten Leistungen wider, sondern auch im zeitlichen Ablauf und dem Vertrauen der Bewohnerinnen und Bewohner in die Ausführenden. Dass die Babyboomer als Kunden ernst genommen werden wollen und auch professionelle Partner antreffen möchten, heisst für die Hotelleriemitarbeitenden, dass sie unternehmerisch denken und die Leistungen individuell auf die Bewohnerinnen und Bewohner abstimmen müssen. Damit die Mitarbeitenden der Hotellerie in der Lage sind, diese Erwartungen zu erfüllen, ist es unerlässlich, dass sie sich diese Fähigkeiten aneignen können und entsprechend geschult werden.

Unternehmerisch denkende Mitarbeitende welche ihren Spielraum ausschöpfen, können eine Bereicherung sein für die Altersheime der Stadt Zürich. Eine hohe Identifikation mit dem Betrieb und die nötige Eigeninitiative erhöhen die Chancen, dass ServiceWohnen erfolgreich umgesetzt werden kann. Ein Ziel des Konzepts ServiceWohnen ist es, dass die Hotelleriedienstleistungen spontan, unkompliziert und individuell abrufbar sind. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Dienste verkaufen, bedeutet jeder Abschluss mehr Aufwand, aber auch mehr Ertrag. Dieser Erfolg müsste

sich direkt im Stellenplan auswirken. Damit Schwankungen im Arbeitsvolumen ausgeglichen werden, muss das Personal mit flexiblen Pensen engagiert werden können. Das Personalreglement der Stadt Zürich bietet bis heute diese Voraussetzungen nicht. Ohne Auswirkungen auf den Stellenplan ist der Anreiz für die Hotelleriemitarbeitenden jedoch gering, die Leistungen offensiv zu verkaufen.

Der Flexibilisierung der Essenszeiten und der Vertiefung des Angebots stehen nicht nur infrastrukturelle Faktoren im Weg, sondern auch die bestehenden Arbeitszeiten. Die Ausdehnung des Angebots, insbesondere am Abend, bedingt eine Anpassung der Arbeitszeiten in die Abendstunden hinein. Das Privileg der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hotellerie der Altersheime der Stadt Zürich ist, ein, im Vergleich zur privaten Gastronomie, früher Feierabend. Das erweiterte Angebot am Abend führt unweigerlich zu längeren Präsenzzeiten in der Küche und im Service und, um den Personalaufwand nicht zu erhöhen, auch zu unbeliebten Zimmerstunden am Nachmittag. Was in der privaten Gastronomie zum Arbeitsalltag gehört, kann in den Altersheimen der Stadt Zürich zu Widerstand von Seiten des Personals führen.

Die Babyboomer-Generation ist wie beschrieben anspruchsvoll, überwiegend vermögend und konsumfreudig. Es ist ein durchaus vorstellbares Szenario, dass dieses Vermögen beim Eintritt ins Altersheim nicht mehr vorhanden ist, sondern für eine angenehme Pensionszeit verbraucht worden ist, in der Erwartung, dass die sozialen Aufgangnetze nach wie vor funktionieren werden. Ein individueller, modulartiger Aufbau der Hotelleriedienstleistungen, bringt auch die individuelle Abrechnung mit sich, und Empfängerinnen und Empfänger von Ergänzungsleistungen werden finanziell nicht allzu viele Möglichkeiten haben, Zusatzleistungen zu beziehen. Einige Bewohnerinnen und Bewohner könnten sich dann den gewohnten Lebensstandard nicht mehr leisten und müssten sich mit weniger Komfort zufrieden geben.

Das Bauvolumen von 527 Mio. Franken ist, insbesondere in Zeiten mit tiefen Steuereinnahmen, auch für einen Grossbetrieb wie die Stadt Zürich ein beträchtlicher Aufwandsposten. Diese Schätzung, basierend auf den Richtlinien zum Bau von Altersheimen in der Stadt Zürich und dem Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025, beinhaltet die Umbauten im beschriebenen Umfang. Die Flexibilisierung der Essenszeiten verursachen zusätzliche Kosten, je nach Variante mehr oder weniger. Anpassungen an der Infrastruktur sind jedoch in jedem Fall notwendig. Es besteht die Gefahr, dass bei finanziellen Engpässen der Stadt Zürich nur die dringendsten Umbauten vorgenommen werden und das ganze Projekt Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025 redimensioniert wird. In diesem Fall hätten zusätzliche Bedürfnisse keine Chance auf Realisierung.

7.5 Erste Erfahrungen mit ServiceWohnen

In zwei Häusern der Altersheime der Stadt Zürich wird ServiceWohnen bereits angeboten und zwei weitere befinden sich in der Umbauphase. Mit einer über zwei Jahre geführten Evaluation des Pilotbetriebs, konnten erste Erkenntnisse gewonnen und Optimierungspotenzial geortet werden. Auch wenn in der Evaluation natürlich nicht die Babyboomer-Generation, sondern die heutigen Bewohnerinnen und Bewohner von ServiceWohnen befragt worden sind, können doch einige Rückschlüsse für die zukünftige Ausrichtung gezogen werden.

Im Evaluationsbericht wird die Kommunikation mit den Bewohnerinnen und Bewohnern und das Aufrechterhalten des Informationsflusses als schwierig beschrieben. „Die Information ist nach wie vor ein grosses, ungelöstes Problem. Informationen können nicht über die Etageninformation erfolgen. Die Bewohnenden ServiceWohnen müssen gezielt angesprochen werden, sowohl bei kurz- als auch bei langfristigen Informationen, was einen grossen Aufwand bereitet; insbesondere die mündliche Information beim Mittagessen ist wegen der individuell unterschiedlichen Essenszeiten nicht realisierbar.“ (Kern et al. 2009, S. 23) Den Bewohnerinnen und Bewohnern, welche im Speisesaal essen, werden wichtige Informationen via Mikrofon während dem Mittagessen vermittelt.

Wie wichtig die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Beratung und Verkauf der Dienstleistungen ist, zeigt folgendes Beispiel einer Bewohnerin, welche sich einen höheren Reinigungsstandard wünschte. „Eine Person meinte, sie sei auch bereit, für den Mehraufwand (etwa eine halbe Stunde zusätzlich bei der wöchentlichen Reinigung) im Rahmen ihrer Pauschale zu bezahlen, sie wüsste aber nicht, an wen sie sich in dieser Angelegenheit wenden sollte; sie fühle sich von der zuständigen Person nicht für voll genommen.“ (Kern et al. 2009, S.14) Eine transparente und nachvollziehbare Preisgestaltung erleichtert den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Beratungsgespräche, und die Dienstleistungen können individuell modifiziert werden.

Das vorangegangene Beispiel zeigt aber auch, dass die Leistungen kritischer bewertet werden. Wenn alle Zusatzdienste separat aufgelistet sind und verrechnet werden, können die Bewohnerinnen und Bewohner genau bestimmen, welchen Preis sie für welche Leistung bezahlen müssen und das Ergebnis wird auch entsprechend mit dem Preis verglichen. Das ist auch der Grund, weshalb vielfach die Angebote der Aktivierungstherapie nicht genutzt werden. „Das Dienstleistungspaket ‚Animation und Aktivierung‘ wird von niemandem bezogen. Als Hauptgrund wird der Preis von Fr. 400.00 genannt. Dies besonders, da nicht alle enthaltenen Angebote als gleich ansprechend empfunden werden und man daher nicht alle besuchen würde. Es sprechen sich alle Befragten dafür aus, dass es besser wäre, wenn das Paket in Einzelangebote aufgeteilt werden

würde.“ (Kern et al. 2009, S. 34) Keine verschachtelten Kombinationen, sondern eine einfache, schlanke und individuell zusammenstellbare Angebotsstruktur ist einerseits gefordert, andererseits sind die Bewohnerinnen und Bewohner nicht bereit für Leistungen zu bezahlen, welche nicht mit ihren Bedürfnissen übereinstimmen.

Der Standard von 25 m² Zimmergrösse und Nasszelle mit Dusche konnte bei den bisherigen Projekten realisiert werden. Eine Bettenreduktion fand trotz Zimmervergrößerungen nicht statt. Dies deshalb, da bei zwei Umbauten die Gebäudefläche erhöht worden ist. In einem Fall sind die Alterswohnungen im Nachbarsgebäude angegliedert, im zweiten ist mit einer kompletten Neuplanung die Ausnützung des Grundstücks optimiert worden.

Die mobile Kocheinheit liess sich nur beschränkt realisieren. Zwei verschiedene Varianten wurden realisiert. Bei der ersten Variante wird die Kocheinheit fix eingebaut und bei Nichtgebrauch mit einer Platte abgedeckt und der Wassermischer demontiert. Das Möbel als solches bleibt aber im Zimmer. Bei der zweiten wird die Kocheinheit nach Wunsch komplett demontiert und der Wasseranschluss verschlossen. Die Wasseranschlüsse sind auch der Grund, weshalb die Kochstellen nicht flexibel im Zimmer verschoben, sondern nur an einer, in der Planungsphase, definierten Stelle eingerichtet werden können.

Die Idee der flexiblen Gestaltung der Zimmergrösse ist im Vorfeld der ersten Umbauten geprüft worden. Wie sich herausgestellt hat, ist das Problem der Schallübertragung bei verschiebbaren Wänden resp. Verbindungstüren nicht oder nur mit sehr hohem Investitionsaufwand lösbar. Allerdings besteht in den neu umgebauten Häusern mit ServiceWohnen die Möglichkeit, dass eine Person ein Appartement mit zwei Zimmern belegen kann, mit entsprechend höherer Grundtaxe. Sollte im hohen Alter oder bei Pflegebedürftigkeit der Platzbedarf abnehmen, kann die Wohneinheit jedoch nur durch einen Umzug in ein anderes Zimmer verkleinert werden.

Die Pilotphase war zu kurz, um alle möglichen Situationen zu testen. „Auf die Betriebsorganisation wirkt sich die Wohnform ServiceWohnen auch im zweiten Betriebsjahr noch nicht aus. Eine schwankende Nachfrage nach Angeboten ist nur beschränkt [...] vorhanden.“ (Kern et al. 2009, S. 29) Ausserdem ist der Personalbedarf in Anbetracht dessen, dass ein Pilotprojekt unerwartete Situationen aufdecken kann und sich die Bedingungen verändern, mit einer Reserve geplant worden. Die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Pilotprojekt ServiceWohnen war zu gering, als dass quantitative Aussagen möglich wären.

Erste Optimierungen sind bereits umgesetzt, zum Beispiel sind die Dienstleistungspakete in Einzelangebote aufgeteilt worden.

8 Fazit

Die Altersheime der Stadt Zürich sind im Bereich Hotelleriedienstleistungen auch im Hinblick auf die Anforderungen der Babyboomer-Generation gut positioniert. Das vorgestellte Projekt ServiceWohnen im Alter und der Bauentwicklungsplan bilden eine solide Basis für die notwendigen Veränderungen der Hotelleriedienstleistungen in den nächsten zwanzig Jahren. Die Babyboomer-Generation wird so heterogen sein, dass eine ständige Weiterentwicklung und Optimierung des Angebots unumgänglich ist. Neben dem Dienstleistungsangebot, spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hotellerie eine zentrale Rolle. Für sie wird sich vieles ändern in ihrem Arbeitsalltag. Werden die Dienstleistungen heute in einem mehr oder weniger fixen Schema erbracht, so mutieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu eigentlichen Beraterinnen und Verkäuferinnen, welche individuelle Dienstleistungen zusammenstellen und bedürfnisgerecht ausführen. Diese Beratungstätigkeit kann nicht nur von den Leitungen Hotellerie erbracht werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hotellerie müssen befähigt werden, in ihrem Revier die erste Ansprechperson zu sein und die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner direkt abzuholen. Sie sind es, die regelmässig in den Zimmern der Bewohnerinnen und Bewohner sind und somit die besten Kenntnisse besitzen, um diese Gespräche zu führen. Dies ist ein wichtiger Schritt bei der Umstellung von der Angebots- zur Nachfrageorientierung.

Der Individualisierung, insbesondere in der Gastronomie, sind in den Altersheimen der Stadt Zürich Grenzen gesetzt. Nicht alles, was wünschbar ist, kann auch tatsächlich umgesetzt werden. Teilweise aus finanziellen Gründen, hauptsächlich jedoch wegen den räumlichen Gegebenheiten. Eine effektive Flexibilisierung der Essenszeiten bringt entweder einen sehr viel höheren Personalaufwand mit sich, oder fordert im Raumprogramm so viel Platz ein, dass die anderen Serviceleistungen reduziert werden müssten. Um den Ernährungsgewohnheiten der Babyboomer-Generation trotzdem einigermaßen gerecht werden zu können, ist es unerlässlich, das Angebot am Abend in Richtung Hauptmahlzeit zu erweitern und die Kaffequalität zu steigern. Inwiefern die Angebotstiefe entwickelt werden soll, ist unklar. Das Szenario, dass mit zunehmender Fragilität das Bedürfnis nach individueller Auswahl beim Essen verdrängt wird, durch den Wunsch nach Komfort, ist durchaus denkbar. Auch in diesem Punkt ist auf dem Weg zur Nachfrageorientierung Wachsamkeit und ein enger Kundenkontakt entscheidend. In letzter Konsequenz erfordert diese Individualisierung, sei es in der Reinigung oder in der Gastronomie, sehr flexibles Personal, speziell im Bezug auf die Arbeitszeiten.

Die Möglichkeit, als Einzelperson ein 2-Zimmer-Appartement zu mieten, ist mit ServiceWohnen bereits geschaffen worden. Erhöhte Ansprüche an die Grösse des Wohnraums können damit abgedeckt werden. Je nach Biografie oder Lebensstil im jungen Alter, werden auch innerhalb der Babyboomer-Generation Unterschiede in den finanziellen Möglichkeiten vorhanden sein. Dies legt nahe, dass in den Häusern bezüglich der Wohnsituation verschiedene Komfortstufen gemeinsam angeboten werden, um ein möglichst breites Spektrum der Babyboomer-Generation ansprechen zu können. Es lässt sich allerdings nicht verhindern, dass sich die Wartezeit, bei spezifischen Wünschen punkto Zimmergrösse, teilweise erheblich verlängern kann. Um pro-aktiv soziale Spannungen zu verhindern, ist davon abzusehen, die unterschiedlichen Komfortstufen auch auf den Bereich Gastronomie auszudehnen.

Politische Vorgaben und finanzielle Möglichkeiten stehen einer Erhöhung des Wohnflächenstandards im Weg. Auch wenn die Zahl des Wohnraumbedarfs pro Kopf nach wie vor ansteigend ist, sind die 25 m² als Standard momentan nicht veränderbar. Ausschlaggebend wird sein, dass in den Häusern mit kleineren Zimmern, beim Umbau nicht von diesem Standard abgewichen und auch das Raumprogramm der Richtlinien zum Bau von Altersheimen der Stadt Zürich konsequent umgesetzt wird. Speziell die Bedeutung der ergänzenden Dienstleistungen wie Wellnessoase, Fitnessraum oder Physiotherapie, welche auch den Kontakt nach aussen und die Verankerung im Quartier stärken sollen, dürfen nicht unterschätzt werden.

Um die Gratwanderung zwischen dem Gewünschten und dem Machbaren werden die Altersheime der Stadt Zürich nicht herum kommen, und dass neben den finanziellen Perspektiven auch noch politische Interessen im Spiel sind, erschwert die Aufgabe zusätzlich. Schlussendlich muss es auch in Zukunft darum gehen, betreutes Wohnen für eine möglichst grosse Bevölkerungsschicht anzubieten und sich trotzdem nicht in der Beliebigkeit zu verlieren. Ein klares Profil und transparente Dienstleistungsangebote tragen dazu bei, für die Babyboomer-Generation ein interessanter und wichtiger Ansprechpartner zu sein. Die Optimierungen können jedoch nicht in erster Linie darin bestehen, die Anforderungen an das Personal zu erhöhen. Die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zweifellos ein wichtiger Faktor in der Wertschöpfungskette, jedoch müssen die Infrastruktur, das Ambiente und das Dienstleistungsangebot genauso auf die Bedürfnisse der Babyboomer-Generation abgestimmt sein. Das oberste Vermögenssegment werden die Altersheime der Stadt Zürich in der Regel nicht abholen können, diese Klientel wird von privaten Anbietern kräftig umworben. Umso wichtiger ist es in Kontakt zu treten mit den potentiellen, zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohnern und ihre Bedürfnisse und Erwartungen kennenzulernen.

8.1 Empfehlungen an die Altersheime der Stadt Zürich

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen können folgende Empfehlungen an die Altersheime der Stadt Zürich abgegeben werden:

Die Nachfrageorientierung

Mit einer Umstellung von der heutigen Angebotsorientierung zur Nachfrageorientierung können die Bedürfnisse und Erwartungen früher erkannt und, selbstverständlich nach Möglichkeit, schneller realisiert werden. Dies setzt einen intensiven Kontakt zu den Bewohnerinnen und Bewohnern voraus und ein auf die Thematik sensibilisiertes Personal. Als angehende Unternehmerinnen und Unternehmer kommt den Mitarbeitenden mit dem Erfassen der Bedürfnisse eine wichtige Rolle zu. Sie liefern die Basisinformationen für die laufende Optimierung des Dienstleistungskatalogs.

Die Personalentwicklung

Einer der wohl grössten Schritte ist mit der Personalentwicklung zu bewältigen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von reinen Dienstleistenden zu Beraterinnen und Beratern zu führen, ist ein weiter Weg. Die Personalrekrutierung ist auf dieses Ziel hin auszurichten und sprachliche Defizite können in diesen Funktionen nicht mehr akzeptiert werden. Das Schulen des unternehmerischen Denkens auf allen Stufen und das Delegieren von Verantwortung und Kompetenzen sind unumgänglich, um das Team Hotellerie zu einer selbstbewussten und kundenorientierten Abteilung zu entwickeln. Der Erfolg der Verkaufstätigkeit muss sich jedoch unmittelbar im Personalbestand auswirken, ansonsten wird die Motivation, zusätzliche Leistungen zu verkaufen, nicht lange aufrecht erhalten werden können.

Die Essenszeiten

Die perfekte Lösung kann wahrscheinlich nicht realisiert werden. Trotzdem bleibt die Flexibilisierung der Essenszeiten auf der Traktandenliste. So lange wie möglich und sinnvoll könnte die Losung lauten, auch wenn die Arbeitszeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei wesentlich unattraktiver werden sollten. In der neuen Rolle als Unternehmerinnen und Unternehmer, können gewisse Privilegien für die Mitarbeitenden nicht mehr garantiert werden. Im Vergleich zu den Arbeitszeiten der privaten Gastronomie, werden die Arbeitszeiten in den Altersheimen der Stadt Zürich immer noch vorteilhaft sein.

Die Angebotstiefe

Die Menüauswahl am Mittag und speziell das Angebot am Abend soll sowohl Snackqualitäten haben, als auch als vollwertige Mahlzeit genossen werden können. Die Essgewohnheiten der Babyboomer-Generation werden, solange es ihnen gesund-

heitlich möglich ist, facettenreicher sein als bisher in den Altersheimen gewohnt. Wann die im Grundangebot enthaltene Mahlzeit eingenommen wird, wollen die Babyboomer selbst bestimmen und sich nicht bestehenden Konformitäten unterordnen. Zudem müssen aktuelle Ernährungstrends laufend beobachtet werden. Mit ihrem Interesse an Gesundheitsthemen sind die Babyboomer sensibilisiert für neue Erkenntnisse der Ernährungswissenschaft.

Die Komfortstufen

Auch mit der Babyboomer-Generation werden die Ergänzungsleistungen nicht verschwinden. Viele, aber längst nicht alle werden sich grosse Wohneinheiten leisten können, für die anderen sind günstigere Wohnmöglichkeiten einzuplanen. Um eine Segregation zu verhindern, ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Komfortstufen im selben Gebäude anzubieten. Dies jedoch nur im privaten Bereich. Eine Ausdehnung der Komfortstufen auf die Gastronomie würde sich negativ auf das Zusammenleben auswirken.

Das Raumprogramm

Wenn eine Vergrösserung der Zimmer aus den erwähnten Gründen nicht möglich ist, dann ist mindestens das bestehende Raumprogramm wie im Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025 beschrieben kompromisslos umzusetzen. Ein in sich stimmiges Gebäude mit einem breiten Angebot an Neben- und Dienstleistungsräumen kann die fehlenden Quadratmeter im Zimmer nicht ersetzen, vielleicht aber bis zu einem gewissen Grad vergessen machen und so die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner steigern. Den Kostendruck mit den Ansprüchen der Babyboomer-Generation zu vereinbaren, wird in jedem Fall eine grosse Herausforderung sein.

Der Kontakt zur Babyboomer-Generation

Die Altersheime der Stadt Zürich machen bereits heute mit regelmässigen Aktionen in der Öffentlichkeit auf sich aufmerksam. Wird die Öffentlichkeitsarbeit vermehrt auf die Babyboomer-Generation ausgerichtet, können wertvolle Informationen und Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der Altersheime der Stadt Zürich gewonnen werden. Die Marktforschung kann heute ein präzises Bild zeichnen vom Konsumverhalten und Lebensstil der Babyboomer-Generation. Wie das Segment der zukünftigen Altersheimbewohnerinnen und -bewohner, nach wie vor eine Minderheit, sich entwickelt, gilt es jedoch laufend zu eruieren und die Erkenntnisse in die Umsetzung einfließen zu lassen.

8.2 Schlussbemerkungen

In zwanzig Jahren ist die Babyboomer-Generation im „Altersheimalter“ und wird ihre Ansprüche geltend machen. Eine Herausforderung für die Altersheime der Stadt Zürich, auf welche sich insbesondere der Hotelleriebereich gewissenhaft vorbereiten muss. Ob die Hotellierdienstleistenden fit für die Babyboomer sind, hängt in erster Linie davon ab, wie gut es gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihre neue Aufgabe zu trainieren und die einzelnen Häuser den Anforderungen entsprechend zu sanieren. Qualität, Komfort und Professionalität werden mit dem Eintritt der Babyboomer-Generation eine neue Definition erhalten. Alle Erwartungen werden nicht erfüllt werden können, das Ziel muss jedoch sein, das Optimum aus den finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen zu realisieren. Die Babyboomer-Generation wird einen Paradigmawechsel in den Altersheimen der Stadt Zürich auslösen.

Natürlich wird dieser Wandel nicht überfallartig von heute auf morgen passieren, sondern sich vielmehr schleichend entwickeln, so tun die Altersheime der Stadt Zürich doch gut daran, frühzeitig mit ihren neuen Kunden in Kontakt zu treten. Die Startposition ist optimal und die ersten Meilensteine sind mit dem Konzept ServiceWohnen im Alter und dem Bauentwicklungsplan gesetzt. Jetzt gilt es, die aktuellen Tendenzen aufmerksam zu verfolgen und die nötigen Schritte einzuleiten, um in spätestens 20 Jahren fit für die Babyboomer-Generation zu sein.

Bestätigung Selbsterarbeitung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig erarbeitet habe und dass dabei keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet wurden.

Diese Masterarbeit hat einen Umfang von 115'406 Zeichen.

Luzern, 16. September 2010

Guido Steiner

Quellenverzeichnis

ALTERSKONZEPT, Alt sein in Zürich (2001): Gesundheits- und Umweltdepartement der Stadt Zürich, S.22

BAFU, (2010):

<http://www.bafu.admin.ch/umwelt/indikatoren/08557/08642/index.html?lang=de>, abgefragt am 06.08.2010

BFS, (2010¹):

http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/nach_geschlecht.html, abgefragt am 29.07.2010

BFS, (2010²):

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/02/06/ind13.indicator.130301.1715.html>, abgefragt am 06.08.2010

BOVENSIEPEN, Gerd/FOBBE, Katrin/KRUTHOFF, Kai/Rumpff, Stephanie/SCHLÖGEL, Marcus/WULFF, Christian (2006): "Generation 55+", Chancen für Handel und Konsumgüterindustrie, Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers AG

ETHISCHE RICHTLINIEN, (2008³): für die Altersheime der Stadt Zürich, Direktion Altersheime Stadt Zürich

GASSMANN, Oliver/REEPMEYER, Gerrit (2006): Wachstumsmarkt Alter, Innovationen für die Zielgruppe 50+, München: Hanser

HOHMANN BECK, Barbara/MÜLLER, Rolf/HAJAS, Jenö/JANDL, Markus (2009): Altersheime, Bauentwicklungsplan 2010 bis 2025, Zürich: Stadt Zürich

HÖPFLINGER, François (2009): Age Report 2009, Einblicke und Ausblicke zum Wohnen im Alter, Zürich: Seismo

HÖPFLINGER, François, (2009): Demographische Alterung - Trends und Perspektiven, <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Demografische-Alterung.pdf>, abgefragt am 29.07.2010

KERN, Astrid/SHELLING, Hans Rudolf (2009): Evaluation ServiceWohnen 2009, Ergebnisse der Einzelinterviews und Gruppengespräche im ServiceWohnen Stampfenbach, Zürich: Gesundheits- und Umweltdepartement Stadt Zürich

LEIMPEK-MOHLER, Andreas (2007): Innovation und Wandel in der Altenhilfe. In: Bachert, Robert/Vahs, Dietmar, Change Management in Nonprofit-Organisationen (2007), S. 9-14, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel

LEITSÄTZE, (2008): zur Ausrichtung der Altersheime der Stadt Zürich, Direktion Altersheime Stadt Zürich

LINDINGER, Christoph/GOLLER, Ina (2004): Change Management leicht gemacht, Heute hier, morgen dort? Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft

LOMBRISER, Roman/ABPLANALP, Peter A. (2005⁴): Strategisches Management, Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, Zürich: Versus

MEIER, Bernd/SCHRÖDER, Christoph (2007): Altern in der modernen Gesellschaft, Leistungspotenziale und Sozialprofile der Generation 50-Plus, Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH

MEYER, Gundolf /MEYER Hanne (2005): Marketing für reife Zielgruppen. In: GDI_Impuls (23. Jahrgang) 1.05, S.38-43

MINIMALSTANDARDS Hotellerie AHZ, (2007): Minimalstandards AHZ zu Leitsätzen aus der Hotellerie, Direktion Altersheime Stadt Zürich

- PERRIG-CHIELLO, Pasqualina/HÖPFLINGER, François (2009): Die Babyboomer, Eine Generation revolutioniert das Alter, Zürich: Neue Zürcher Zeitung
- SANDER, Gudrun/BAUER, Elisabeth (2006): Strategieentwicklung kurz und klar, Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Bern: Haupt
- SCHOLL, Hans-Peter/MÜLLER, Max (2007): Babyboomer Barometer Schweiz, Konsum und Medien, Zürich: IBSF Wissenschafts-Verlag
- SERVICEWOHNEN IM ALTER, (2006): Konzept, Direktion Altersheime Stadt Zürich
- SPICHIGER, Peter (2006): Die BabyBoomer, Zürich/Glattbrugg: gfs/Aduno-Gruppe
- SPICHIGER, Peter (2007): Achtung, die Babyboomer kommen! In: Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher (Hrsg.), Jahrbuch 2007, S. 54-56
- VERHEUGEN, Elke, (2004): Generation 40+ Marketing Best Age Marketing, Geldverdienen mit der lukrativsten Zielgruppe Deutschlands, Göttingen: Business Village
- VERORDNUNG über die Aufnahme von Bewohnerinnen und Bewohnern in die städtischen Altersheime und über die Taxen der städtischen Altersheime, Stadt Zürich, (2010), 845.300, S.2
- WANNER, Philippe/GABADINHO, Alexis (2008): Die wirtschaftliche Situation von Erwerbstätigen und Personen im Ruhestand, Forschungsbericht Nr. 1/08, Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen
- WENGER, Susanne (2010): Altes Eisen? Generation Gold! Rentnerinnen und Rentner als umworbene Marketing-Zielgruppe. In: Curaviva (81. Jahrgang 2010) 5/10, S. 32-33.
- WOHNEN IM ALTERSHEIM, (2009): Altersheime der Stadt Zürich, Gesundheits- und Umweltdepartement der Stadt Zürich
- ZIEGLER, Mark/MÜLLER, Rolf (2008): Altersheime, Richtlinien für den Bau von Altersheimen der Stadt Zürich, Zürich: Immobilien-Bewirtschaftung der Stadt Zürich
- ZUBOFF, Shoshana (2005): Unterwegs in die Supportökonomie. In: GDI_Impuls (23. Jahrgang) 1.05, S. 20-25.
- ZWINGGI, Susanne/SHELLING, Hans Rudolf (2005): Warum ins Heim? Motive für den Eintritt ins Altersheim, Universität Zürich: Zentrum für Gerontologie