Vom Gängelband zur eigenständigen Unternehmung

Autor(en): **Büchler, Thomas**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): **- (2007)**

Heft 5

PDF erstellt am: **03.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-822360

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Vom Gängelband zur eigenständigen Unternehmung

Der Wechsel von der Defizitgarantie zur leistungsabhängigen Finanzierung der Spitex-Organisationen der Stadt Zürich hat in einem längeren Prozess zahlreiche Veränderungen bewirkt – bei den Organisationsstrukturen und bei der Zusammenarbeit, in der Führung und Administration der Spitex-Betriebe sowie in der Unternehmenskultur und bei den Jahresergebnissen.

Von Thomas Büchler*

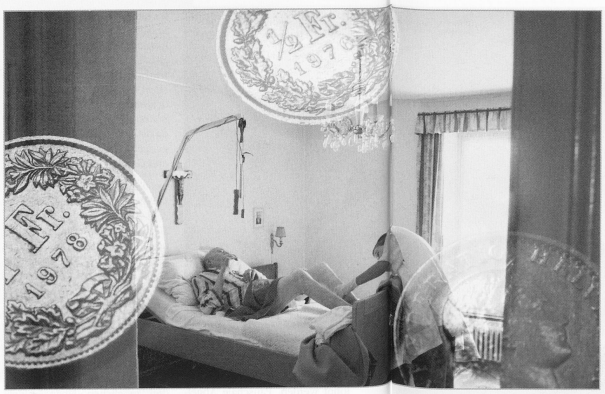
Anstoss zur Entwicklung der Spitex-Organisationen zu modernen Unternehmungen gab der politische Wille der Stadt Zürich, insbesondere in der Person des damaligen Stadtrates und Vorstehers des Gesundheits- und Umweltdepartementes Wolfgang Nigg. Nach dem ersten Spitex-Leitbild 1988 entwickelte die Stadt Zürich in enger Zusammenarbeit mit 21 lokal tätigen Spitex-Vereinen und der Pro Senectute Kanton Zürich, die damals die Haushilfe in der ganzen Stadt anbot, das Leitbild 1996 mit zehn Leitsätzen.

Noch ahnte kaum jemand, dass Leitsatz 9, «das neue Finanzierungsmodell» (siehe Kasten), eine Welle von riesigen Veränderungen für die Spitex-Landschaft in der Stadt Zürich mit sich bringen würde. Eine Arbeitsgruppe mit Vertretungen der Stadt und der Spitex-Organisationen erhielt den Auftrag, ein Finanzierungsmodell zu erarbeiten, das die Anforderungen Kostentransparenz, Kostenneutralität und Einfachheit erfüllt. Das Ergebnis der Arbeiten war die Empfehlung einer leistungsabhängigen Finanzierung mit einem fixen Beitrag pro verrechnete Stunde, abgestuft nach den jeweiligen Tarifen, so dass der Beitrag sowohl im pflegerischen wie im hauswirtschaftlichen Bereich je nach Tarifhöhe unterschiedlich ausfällt.

Das neue Finanzierungs- und Steuerungsmodell (NFSM) wurde mit einem Teil der Spitex-Organisationen in einem zweijährigen Pilot getestet und ab 2000 in einer vierjährigen Übergangsphase flächendeckend für alle Spitex-Vertragspartner eingeführt. Seit 2004 unterhält die Stadt Leistungsvereinbarungen mit den Spitex-Vereinen, welche diesen die volle unternehmerische Verantwortung übertragen. Der erfolgreiche Wechsel von der Input- zur Outputsteuerung war ein längerer Prozess, welcher die Rollen zwischen Stadt und Spitex-Organisation neu definierte. Die Stadt wandelte sich von der Herausgeberin von Arbeitsrichtlinien und einer Flut von Vorschriften hin zur Kontraktmanagerin mit klarem Leistungsrahmen und Zielvorgaben für die Spitex-Organisationen, während sich die Spitex-Organisationen von Marionetten der Stadt zu eigenständigen Unternehmen entwickelten.

Fusionen, Zusammenarbeit

Bereits während der zweijährigen Pilotphase in den Jahren 1998 und 1999 stellten die ersten Spitex-Organisationen fest, dass sie ohne die bisherige Defizitgarantie durch die Stadt längerfristig nicht existieren können. Interessant war, dass auch Organisationen, die nicht am Pilot beteiligt waren, sich für die Zukunft rüsteten. So waren zu diesem Zeitpunkt die Aufhebung des Spitex-Zentrums Friesenberg und die Integration in Spitex Wiedikon bereits im Gange. Friesenberg hatte geahnt und vorausgesehen, dass eine so kleine Spitex-Organisation den zukünftigen Anforderungen betriebswirtschaftlich nicht mehr gewachsen wäre. Gleichzeitig startete der Prozess der Integration der Haushilfe der Pro Senectute in die Spitex-Vereine, so dass ab 2001 in allen Spitex-Quartieren Spitex aus einer Hand angeboten werden konnte. Seit dann unterhält die Stadt Zürich mit ihren Spitex-Vertragspartnern dieselbe Leistungsvereinbarung für alle. Aber nicht nur Fusionen entstanden, auch eine Zusammenarbeit im Administrationsbereich. Ursprünglich neun Spitex-Vereine – heute existieren noch die daraus fusionierten Spitex-Vereine Zürich-Mitte/West und Zürich-Nord – errichteten ein gemeinsames Administrationszentrum, das sich inzwischen als ein Kompetenzzentrum für Rechnungswesen und Personaladministration etabliert hat.



Bei einschneidenden Veränderungen kann es allerdings auch Opfer geben und quartierpolitischen Wirbel verursachen. So hat es Spitex Industrie alleine nicht geschafft, betriebswirtschaftlich zu überleben. Die Nachbarorganisation Spitex Wipkingen erklärte sich bereit, Spitex Industrie zu übernehmen, so dass die Spitex-Versorgung im Industriequartier weiterhin sichergestellt ist. Die Übernahmeverhandlungen gingen zwar nicht reibungslos über die Bühne, konnten aber dank Unterstützung der Stadt doch noch zu einem Ende geführt werden. Unter neuem Namen – Spitex Wipkingen-Industrie – ist es gelungen, die Versorgung mit Spitex-Leistungen im Kreis 5 zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden und der Quartierbevölkerung aufrechtzuerhalten.

Acht statt 24 Vereine

Von ursprünglich 21 Spitex-Vereinen und der Haushilfe der Pro Senectute Kanton Zürich ist die Anzahl Vertragspartner der Stadt auf aktuell acht Spitex-Vereine gesunken – nächstes Jahr werden es sieben sein. Der von der Stadt Zürich gewollte Konzentrationsprozess in der Spitex-Landschaft dürfte dann abgeschlossen sein. Die Reduktion auf weniger Trägerschaften vereinfacht auch einen einheitlichen Auftritt der ursprünglich 21 Spitex-Vereine mit stark individueller Ausrichtung unter einheitlicher Bezeichnung. So entstanden ein gemeinsamer Prospekt und andere Drucksachen mit einheitlichem Layout. Die Website der Spitex-Dienste der Stadt Zürich ist ein weiteres Zeugnis der verstärkten Zusammenarbeit: www.spitex-zuerich.ch.

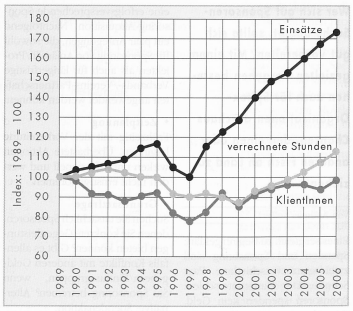
> **Spitex-Leitbild 1996, Leitsatz 9: Das neue Finanzierungsmodell**
>
> *Um die Steuerungsziele zu erreichen, wird die Finanzierung der Spitex-Dienste nach einem Grundmodell gestaltet, das auf den Anforderungen: Kostentransparenz, Kostenneutralität und Einfachheit basieren wird. Überprüft werden die Steuerungsziele durch ein Controllingsystem.*

Personal und Kultur

Auch auf den Bereich der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in den einzelnen Spitex-Vereinen wirkte sich das neue Finanzierungs- und Steuerungsmodell deutlich aus. So standen die Spitex-Betriebe lange unter der Führung der Vereinsvorstände. Die Anstellung von Geschäftsleitungen mit Verantwortung für den Gesamtbetrieb entlastete die ehrenamtlich tätigen Vereinsvorstände merklich und erlaubte ihnen, sich der strategischen Ebene zuzuwenden, ohne ins operative Geschäft eingreifen zu müssen. Die zunehmenden Anforderungen im administrativen Bereich führten dazu, dass die Aufgaben im Finanz- und Rechnungswesen von den ehrenamtlichen Quästorinnen und Quästoren zu ordentlich entlöhnten Spezialistinnen und Spezialisten abwanderten.

Die Professionalisierung der Führung und Administration ist eine der auffälligsten Veränderungen der letzten Jahre. Dies zeigt sich auch in der Entwicklung von Führungsinstrumenten wie Kostenrechnung und Benchmarking, um einerseits rechtzeitig auf Ereignisse reagieren und andererseits von anderen Organisationen lernen zu können. Die erstmalige Durchführung einer gesamtstädtischen Befragung der Kundinnen und Kunden im Jahr 2004 ist ebenfalls eine indirekte Folge des neuen Finanzierungs- und Steuerungsmodells. Die Basismitarbeitenden haben das Modell zu Beginn mehrheitlich als Bedrohung erlebt, da plötzlich ein fremdes Fachgebiet, die Betriebswirtschaft, in die Spitex Einzug hielt. Dies bedeutete einen Kulturwandel innerhalb des Betriebes. Die Disziplinen der Pflege/Betreuung und der Betriebswirtschaft mussten sich zuerst kennen lernen, ihre Vorurteile abbauen und die Stärken der anderen akzeptieren lernen. Die häufigsten Diskussionen drehten sich um die Qualität und den finanziellen Druck. Vielfach befürchteten Mitarbeitende aus Pflege und Betreuung eine Effizienzsteigerung auf Kosten der Qualität. Diesem Aspekt muss daher die nötige Sorgfalt gewidmet werden. Nur in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit allen Beteiligten kann heute eine Spitex-Organisation zu Gunsten der Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden erfolgreich betrieben werden, ohne dass ein Qualitätsabbau resultiert.

Tatsächlich ist das Kostenbewusstsein bei allen Spitex-Organisationen deutlich gestiegen, was sich sowohl in der Auslastung als auch in den finanziellen Jahresergebnissen ausdrückt. Es gibt zudem keine Anzeichen, dass sich die Qualität der Spitex-Dienstleistungen aufgrund der leistungsabhängigen Finanzierung grundsätzlich verschlechtert hat.



Die Entwicklung der Nachfrage in der Spitex der Stadt Zürich von 1989 bis 2006.

Weitere Herausforderungen

Beim Rückblick auf den Prozess der Einführung des neuen Finanzierungs- und Steuerungsmodells darf nicht vergessen werden, dass zahlreiche andere Neuerungen und Projekte mehr oder weniger parallel stattgefunden haben. So waren die Spitex-Organisationen zuerst mit der Einführung des Zürcher Bedarfplans und dem neuen Krankenversicherungsgesetz konfrontiert. Im selben Zeitraum wurde der Abenddienst in der ganzen Stadt eingeführt, und – als ob es noch nicht genug gewesen wäre – forderte die Einführung von EDV und Kostenrechnung die Spitex-Organisationen zusätzlich heraus. Alle Beteiligten, sei es in den Projekten oder im Erbringen der Spitex-Dienstleistungen, verdienen für diese aussergewöhnliche Phase hohen Respekt, nicht zuletzt wegen des starken Wachstums des Leistungsvolumens in den letzten paar Jahren (siehe Grafik).

Ausblick

Dank der Einführung des neuen Finanzierungs- und Steuerungsmodells ist es der Stadt Zürich gemeinsam mit den Spitex-Organisationen gelungen, professionelle Unternehmen mit gesunden Kapitalverhältnissen zu bilden und damit eine gute Basis für die zukünftigen Herausforderungen (Pflegefinanzierung, SwissDRG, zunehmende Komplexität der Pflege- und Betreuungssituationen u. a.) zu schaffen, die nicht nur den Spitex-Organisationen der Stadt Zürich, sondern der ganzen Spitex-Branche begegnen werden. Zur systematischen Vorbereitung auf die Zukunft entwickelte die Stadt Zürich in Zusammenarbeit mit den Spitex-Organisationen die Spitex-Strategie 2014, deren konkrete Umsetzung mit einem 24-Stundendienst ab 1. April 2008 startet. Weitere Umsetzungsschritte sind in Vorbereitung und werden ebenfalls dazu beitragen, dass die Bevölkerung der Stadt Zürich auch in Zukunft von einer professionellen und qualitativ hochstehenden Spitex-Versorgung profitieren kann. ❑

* Thomas Büchler ist Leiter Spitex Kontraktmanagement der Stadt Zürich.