

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 79 (2008)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Stiftung Drei Tannen Wald bietet betreutes Wohnen, Langzeitpflege und Spitex an : "Wir mussten eine neue Kultur entwickeln"  
**Autor:** Steiner, Barbara  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803592>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Stiftung Drei Tannen Wald bietet betreutes Wohnen, Langzeitpflege und Spitex an

## «Wir mussten eine neue Kultur entwickeln»

■ Barbara Steiner

**Bereits seit sieben Jahren sind in der Zürcher Oberländer Gemeinde Wald das Altersheim Drei Tannen, das Pflegezentrum Wald und die Spitex Wald unter dem unternehmerischen Dach der Stiftung Drei Tannen vereint. Das Modell bringe allen Involvierten Vorteile, sagt Direktor Kurt Schildknecht.**

Zu den Einrichtungen, die im Zuge der Spitalreform im Kanton Zürich ihre Türen schliessen mussten, gehörte seinerzeit auch das Spital Wald. Die Massnahme veranlasste die Behörden der Zürcher Oberländer Gemeinde mit rund 9000 Einwohnern, über die Bücher zu gehen und sich grundsätzliche Überlegungen zum Pflege- und Betreuungsangebot zu machen.

Umgesetzt wurde schliesslich eine innovative Lösung: Seit Ende 2000 sind die Dienstleistungen des Altersheims Drei Tannen, des Pflegezentrums Wald – eingerichtet im einstigen Spital – und der Spitex Wald in der privatrechtlichen gemeinnützigen Stiftung Drei Tannen zusammengefasst. Die politische Gemeinde brachte das Altersheim in die Stiftung ein, der Verein Spital Wald die Spitalgemeinschaft und der Spitex-Verein Wald einige zehntausend Franken; die beiden Vereine wurden zwischenzeitlich aufgelöst. «Die Stiftung bietet der Bevölkerung eine koordinierte und präzise auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Versorgungskette von ambulanten und stationären Leistun-



Die Zürcher Oberländer Gemeinde Wald hat mit dem Zusammenschluss von Spitex und stationären Pflegeangeboten einen innovativen Weg gewählt.

Foto: Matthias Studer

gen im Gesundheitsbereich», fasst Kurt Schildknecht zusammen. Der Betriebswirtschaftler und Gerontologe ist Direktor, Betriebsleiter des Pflegezentrums und gehört als Aktuar mit beratender Stimme dem Stiftungsrat an.

Die Stiftung beschäftigt 175 Personen, die sich 100 Vollzeitstellen teilen. Das Altersheim mit 62 Betten verbucht jährlich rund 22 000 Pensionstage, das Pflegezentrum mit 60 Betten rund 19 000 Pflegetage. Die Spitex leistet um

die 11 000 Einsatzstunden. Insgesamt erzielt die Stiftung einen Umsatz von rund 12 Millionen Franken im Jahr. Ab Frühling vermietet sie 26 neu erstellte alters- und behindertengerechte Wohnungen an zentraler Lage und mit Spitex-Zentrum im Erdgeschoss. Finanziert hat sie das Projekt «Wohnen im Rosenthal» aus eigenen Mitteln. Dass dies möglich sei, hänge sehr stark damit zusammen, dass seinerzeit die Rechtsform einer privatrechtlichen Stiftung gewählt worden sei. «Wir haben kurze Ent-

scheidungs- und Informationswege, können wie ein privatwirtschaftliches Unternehmen agieren und uns nach den wechselnden Bedürfnissen des Markts ausrichten», erläutert Schildknecht. Die beiden Vertreter des Gemeinderats Wald seien primär den Interessen der Stiftung und nicht der Gemeinde verpflichtet. Schildknecht räumt ein, dass sich die Ziele von «Drei Tannen» auch mit einer öffent-

einheitlichen, professionellen Führung zur Verfügung. «Es gibt kein Konkurrenzdenken zwischen ambulanten und stationären Anbietern. Der Fokus liegt ganz auf dem Kundennutzen. Prozessorientierung hat das Strukturdenken abgelöst». Mit einer Fusion sei die Leistungskooperation verbindlicher als mit einer Kooperation: «Als Verfechter klarer Verhältnisse sehe ich in der Fusion denn auch klar die bessere

lich unbürokratisch überbrücken lassen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit führe zu mehr Professionalität, erhöhe aber auch die Attraktivität der Stiftung als Arbeitgeber. Materiell zeige sich der Erfolg der neuen Organisationsform in sinkenden Kosten: «Unsere Kerndaten liegen um einiges tiefer als der Durchschnitt im Kanton Zürich.» Dies entlaste die öffentliche Hand, deren Bereitschaft

lich-rechtlichen Trägerschaft realisieren liessen. «Aber wir wären schwerfälliger und in Bezug auf unternehmerische und finanzielle Möglichkeiten stark eingeschränkt.» Erforderte wie früher jede grössere Investition die Zustimmung der Stimmberechtigten, wäre der Spielraum hingegen zu eng.

### Kundennutzen im Zentrum

In Wald stehe der Bevölkerung heute eine Versorgungskette mit einer

Lösung», so Schildknecht. Bei den Synergien stünden das einheitliche Qualitätsmanagement, der Wissenstransfer, die gemeinsame Aus- und Weiterbildung, Vereinfachungen in den zentralen Diensten und in den bereichsübergreifenden Funktionen sowie die Möglichkeit einer besseren Ressourcenplanung im Vordergrund. «Der Austausch von Personal ist wegen der unterschiedlichen Planungshorizonte zwar schwieriger als erwartet», so Schildknecht. Engpässe hätten sich aber schon verschiedent-

zur Finanzierung des Gesundheitswesens ohnehin sinke. «Mit unserer Arbeitsweise erfüllen wir auch die Forderung des Krankenversicherungsgesetzes und der Krankenkasse nach einem Nachweis der Wirtschaftlichkeit.» Die Verankerung in der Bevölkerung ist durch die Reorganisation nicht verloren gegangen: Die Mitglieder des «Gönnerings» bezahlen einen jährlichen Beitrag und erhalten dafür Vergünstigungen auf den nicht kassenpflichtigen Leistungen der Spitex.



# Gastro- Marken à la carte.



Pistor weiss, was erfolgreiche Küchenchefs brauchen. Mit unserem Vollsortiment liefern wir Ihnen alles, was Sie brauchen, um erfolgreich kochen zu können. Flexibel, zuverlässig und zu fairen Preisen. Und mit einem Dienstleistungsangebot, das seinesgleichen sucht. Pistor, der zuverlässige Partner für die Gastronomie.

**100 % Pistor**  
**100 % Gastro-Service**

**Ihr Gastro-Marken-Lieferant**

Bäcker-Konditor-Gastro-Service  
CH-6023 Rothenburg, Telefon 041 289 89 89, Fax 041 289 89 90  
info@pistor.ch, [www.pistor.ch](http://www.pistor.ch)



Ihre mittel- und langfristigen Ziele hat die Stiftung Drei Tannen im strategischen Entwicklungsplan STEP 2020 definiert. Zugrunde liegen ihnen aktuelle Markttendenzen: Alte Patienten bleiben weniger lang im Akutspital, die Pflege- und Betreuungssituationen in Spitex und Heimen werden komplexer, Kurzaufenthalte und Übergangspflege-Fälle nehmen ebenso zu wie Notfälle und kurzfristige Eintritte.

Die Ansprüche an Leistung und Komfort werden grösser, der Bedarf an ambulanter Tagesbetreuung und an Betreuung der Angehörigen steigt, wie auch das Beispiel der Familie Zumbach (Seite 6) zeigt. Auf diese Entwicklungen gelte es zu reagieren und massgeschneiderte, bedarfsspezifische Angebote zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund sei der Neubau im Rosenthal entstanden, später sollen weitere Wohnformen für Betagte folgen.

### Keine einfache Aufgabe

Bei aller Überzeugung für die Lösung in Wald: Eine Fusion sei nicht «business as usual», betonte Schildknecht im Rahmen eines Workshops an der Fachtagung von Curaviva Kanton Zürich (siehe auch Seite 28). Veränderungsprozesse lösten Ängste und andere Emotionen aus, Gesellschaft und Politik, Ethik und Kommerz stünden in Spannungsfeldern. «Die kulturellen Unterschiede der einzelnen Institutionen waren in Wirklichkeit viel grösser als ihre Trägerschaften geglaubt haben. Die Zusammenführung dauerte weit länger als erwartet, wir mussten eine neue Kultur entwickeln», stellt der Direktor fest. «Wir haben grosse Investitionen getätigt in die Personal- und Teamentwicklung mit dem Ziel, rasch eine corporate identity zu schaffen.» Nach drei Jahren sei das Gröbste vorbei, «aber in Einzelbereichen sind wir immer noch

unterwegs». Allen, die sich erst auf den Weg machen, rät Schildknecht, für die Reorganisation ausreichend Zeit und Ressourcen bereitzustellen und auf eine organische Unternehmensentwicklung statt auf «Reengineering» zu setzen.

Und: «Wichtig ist Kommunikation, Kommunikation und nochmals Kommunikation.»

#### Weitere Informationen:

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

### Gute Erfahrungen auch in Wallisellen

Anfang 2004 sind in Wallisellen das Alterszentrum Wägelwiesen und die Spitex fusioniert worden. Verschiedene Faktoren hätten die Neuorganisation ausgelöst, sagte Hans J. Kaiser, kaufmännischer Leiter des Alterszentrums Wägelwiesen, an der Tagung von Curaviva Kanton Zürich. Einerseits sei die Abteilungsleiterin Gesundheit vor der Pensionierung gestanden, andererseits sei es an der Zeit gewesen, Gemeindekrankenpflege und Hauspflege, damals in der Gesundheitsabteilung der Gemeinde angesiedelt, in organisatorischer und fachlicher Hinsicht optimaler in die Gemeindeorganisation einzubinden.

Hinzu kam die Schwierigkeit, aktive Vorstandsmitglieder für den Verein Haushilfedienst Wallisellen zu finden. Dieser habe sehr viele Teilzeitangestellte mit Kleinstpensen beschäftigt; sie hätten zwar eine gute Arbeit gemacht, aber die Koordination sei aufwendig gewesen. «Ziele der Umstrukturierung waren unter anderem das Zusammenführen der gemeindeeigenen Leistungserbringer im Gesundheitswesen, die Nutzung von Synergien bei Personalführung, Personalweiterbildung und Administration und die Schaffung einer einzigen Ansprechstelle für die Leistungsbezüglerinnen und -bezügler,» so Kaiser.

Dabei sei es nicht primär ums Sparen gegangen, sondern darum, Abläufe zu optimieren und Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Vier Jahre nach der Zusammenführung zieht Kaiser eine positive Bilanz: «Wir haben schon einiges erreicht und sind überzeugt, auf dem richtigen Weg zu sein.»

An der Spitze des neuen Alters- und Spitexzentrums Wallisellen (ASZW) steht eine Co-Leitung/Geschäftsführung mit der Leiterin Pflegedienst und dem kaufmännischen Leiter. Ihnen unterstellt ist die Betriebsleiterin Spitex. Nach anfänglichen Personalmutationen verfüge die Spitex heute über einen stabilen und engagierten Kreis von Mitarbeitenden.

Der Personalaustausch zwischen dem ambulanten und dem stationären Bereich funktioniert laut der Leiterin Pflegedienst, Christina Küpfer, gut; er habe schon verschiedentlich über personelle Engpässe hinweggeholfen.

Mitarbeiterinnen aus Spitex und Alterszentrum deklarierten die «Jobrotation» heute bereits als persönliche und berufliche Weiterbildungsmaßnahme und eine berufliche Wissenserweiterung. «Anfänglich gab es Ängste, heute finden praktisch alle den Austausch lässig,» so Küpfer. Zum Erfolg des Projekts habe sicher beigetragen, dass die Betroffenen immer umfassend über den Stand der Dinge und die nächsten Schritte informiert worden seien, betont Kaiser.

Seit der Fusion ist im ASZW unter anderem eine übergreifende Pflege- und Betreuungsdokumentation eingeführt worden. Auch haben die Verantwortlichen die Ein-, Aus- und Übertrittsplanung neu gestaltet: «Bestehendes Wissen aus dem ambulanten oder stationären Bereich geht nicht mehr verloren, was den betroffenen Kundinnen, Patienten und Bewohnerinnen zugute kommt,» sagt Küpfer.

(bas)