

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

**Artikel:** Romandie : Kooperationen ja, Fusionen nein  
**Autor:** Müller, Matthias  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803596>

### **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:** 13.09.2025

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

Romandie

# Kooperationen ja, Fusionen nein

■ Matthias Müller

**In der französischen Schweiz ist die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Dienstleistern im Pflegebereich weit fortgeschritten. Dort, wo in der Deutschschweiz Kooperationen bestehen, gehen diese allerdings weiter als in der Romandie.**

Der Druck zur Kooperation wird in der Deutschschweiz stärker als in der Romandie zunehmen. Denn anders als in der Westschweiz sind Formen der Zusammenarbeit zwischen Heimen und Spitex in der Deutschschweiz selten. «Ja, der Druck auf die sozialen Institutionen wird steigen», ist sich Clemens Moser, Vorstandsmitglied von Curaviva Beide Basel und Heimleiter in Bubendorf BL, sicher.

Moser spricht damit stellvertretend für viele Verantwortliche sozialer Institutionen in der Deutschschweiz. Mit dem neuen Finanzausgleich tragen seit diesem Jahr nicht mehr der Bund, sondern Kantone und Gemeinden die Kosten. Die Politik wird deshalb versucht sein, Kooperationen zwischen den verschiedenen Dienstleistern im Sozialbereich zu fördern.

«Das Beispiel Hombrechtikon wird Schule machen», ist Heinz Burgstaller, Leiter des Dienstleistungszentrums Pfannenstil der Pro Senectute im Kanton Zürich, denn auch überzeugt. Für die nächsten fünf Jahre erwartet er deshalb in der Deutschschweiz auf Gemeindeebene weitere 20 Zusammenschlüsse.

## Die Romandie als Vorreiterin

Was sich in der Deutschschweiz langsam entwickelt, hat sich in der Romandie in einigen Kantonen in leicht anderer Form seit einiger Zeit etabliert. Mit Erfolg, wie etwa das Wallis oder der Kanton Waadt zeigen. Im Waadtland haben Spitex und Heime vor etwa zehn Jahren damit begonnen, in verschiedenen Bereichen zusammenzuarbeiten. Die Kooperation ist im Kanton Waadt allerdings nicht unter einem Dach organisiert. Und damit weniger intensiv als in Wald, Hombrechtikon oder Jona (siehe Seiten von 2 bis 13). Demgegenüber gilt die Zusammenarbeit zwischen Spitex und Heimen im Kanton Waadt für den ganzen Kanton und nicht nur für einzelne Gemeinden. «Damit können wir ideal auf die Bedürfnisse der Waadtländer Pflegebedürftigen eingehen», erklärt Tristan Gratier, Generalsekretär des Verbandes der Waadtländer Alters- und Pflegeheime (avdems) und Vize-Präsident der Fachkonferenz Alter von Curaviva Schweiz. Spitex und Heime klären im Waadtland jeweils gemeinsam, ob die betroffene Person nach wie vor zu Hause von der Spitex gepflegt werden kann oder ob ein Heimeintritt ratsam ist. Zwischen- und Übergangslösungen sind ebenfalls vorgesehen. So kann etwa die Spitex mit einem Heim vereinbaren, dass die pflegebedürftige Person lediglich für wenige Wochen in ein Heim eintritt und nachher wieder nach Hause zurückkehrt. Der Ablauf für solche Kurzaufenthalte ist für den ganzen Kanton standardisiert und zieht

deshalb nur einen geringen administrativen Aufwand nach sich. Eine relativ neue Form der Zusammenarbeit fanden Heime und Spitex für Alterswohnungen. Diese sind einem Heim angegliedert, werden aber in Zusammenarbeit mit der Spitex betrieben. Im Kanton Wallis begann die Kooperation in Form eines Pilotprojekts mit der gemeinsamen Koordination des Patientenflusses. «Heute geht die Zusammenarbeit aber deutlich weiter», erklärt Bettina Ramseier Rey, Generalsekretärin der Vereinigung der Walliser Alters- und Pflegeheime (vwap). Mittlerweile existieren sieben Dienstleistungszentren, die von der Spitex, den Pflegeheimen und den Spitälern partnerschaftlich betrieben werden. In diesen Zentren koordinieren insgesamt zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bedürfnisse der Betroffenen. «Allerdings bleiben die einzelnen Institutionen wie auch die Verbände im Wallis eigenständig», betont Ramseier Rey.

Zusammenarbeit zwischen Spitex und Heimen gibt es auch im Kanton Jura. Allerdings findet die Kooperation dort in loserer Form als im Wallis und im Waadtland statt. Im Jura gibt es keine Verträge, die die Partnerschaft regeln – sie spielt sich auf rein informeller Basis ab. «Verträge sind in unserem kleinen Kanton für eine gute Zusammenarbeit mit der Spitex nicht nötig. Bei uns kennen sich alle sehr gut und treffen sich regelmässig», erklärt Jean-Marc Frésard, Präsident der jurassischen Alterseinrichtungen (ajipa).

## Gründe für Kooperation

In den Kantonen Waadt und Wallis werden sowohl Spitexdienste wie auch Tages- und Nachtstrukturen seit langem stark gefördert. Dies mit dem Ziel, dass betagte Menschen möglichst lange zu Hause leben können. Mit Erfolg. Im Waadtland müssen die Pflegebedürftigen erst im Alter zwischen 80 und 90 Jahren ihr Zuhause verlassen und in ein Pflegeheim ziehen. Diese Politik wurde

vor gut zehn Jahren noch spinnfeind gewesen, erklärt Gratier. Nicht zuletzt auf Druck der Politik konnten sich die beiden Verbände zur gemeinsam Arbeit aufrufen. Für Gratier ist nicht verwunderlich, dass jeweils die Politik den Anstoss zur Kooperation gibt. «Denn wer zahlt, befiehlt», erklärt er trocken.

Auch im Wallis brauchte es den sanften Druck der Politik, bis die

möglich gewesen». Die politische Initiative des Kantons war offenbar nötig, damit der Pilotversuch im Wallis ausgebaut und auf eine institutionelle, vertraglich abgesicherte Basis gestellt werden konnte. Der Kanton erhöhte den Druck nicht zuletzt deshalb, weil es auch im Wallis einen akuten Mangel an Pflegeplätzen gibt. «Verschärft wird dieser Mangel dadurch, dass immer mehr Walliserinnen und Walliser



Kooperationen sind in der Westschweiz verbreitet, in der Deutschschweiz erwünscht.

Foto: Robert Hansen

sowohl im Wallis wie auch im Kanton Waadt nicht zuletzt aus finanziellen Gründen gefördert. Denn so konnten die beiden Kantone seit einigen Jahren auf den kostspieligen Bau neuer Pflegeheime verzichten. Gerade im Waadtland brauchte es deshalb grosse Investitionen in die Spitex. Diese Strategie mache aber eine intensive Zusammenarbeit mit den Heimen nötig, erklärt der Waadtländer Tristan Gratier. Anders sei es nicht möglich, Pflege zu leisten, die den Bedürfnissen der Betroffenen gerecht wird. Die Zusammenarbeit zwischen Heimen und Spitex musste sich aber auch in der Romandie erst entwickeln. Im Kanton Waadt seien sich Spitex und Heime bis

verschiedenen Anbieter zur Kooperation bereit waren. Bettina Ramseier Rey erklärt, «dass insbesondere das neue kantonale Gesundheitsgesetz verstärkte Kooperation fordert». Ramseier Rey führt aus, dass der Wille zur Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren zu Beginn begrenzt gewesen sei. «Am Anfang gab es gerade auf der Ebene der Gemeinden Vorbehalte. Diese haben sich gelegt. Alle sehen mittlerweile, dass Kooperation im Sinne der Pflegebedürftigen ist.» Allerdings, ergänzt Ramseier Rey, «war es wichtig, jedem Verband seine Eigenständigkeit zu belassen. Ansonsten wäre die Kooperation auf dem jetzigen Niveau nicht

ausserhalb des Kantons arbeiten und so die Betreuung von Pflegebedürftigen innerhalb der Familie zurückgeht», erklärt Ramseier Rey. Ein Mangel an Pflegeplätzen ist fast allen Kantonen der Romandie gemein. So fehlen dem Waadtland bis ins Jahr 2015 etwa 1000 Betten in Pflegeheimen. Anders als über Kooperationen ist diese Lücke nicht zu füllen. Ramseier Rey sieht auch in der Bereitschaft von Staat und Verbänden, gemeinsam zu arbeiten, einen Grund für den Erfolg der Kooperation im Wallis. «Public-Private-Partnership hat sich im Wallis bewährt. Dieses Modell könnte für die ganze Schweiz zum Vorbild werden», erklärt sie.

**Ziele setzen:**  
Pflege, Bildung, Management

**WE'G**  
Weiterbildungszentrum für  
Gesundheitsberufe

Nachdiplomkurse Berufspädagogik

## Berufsbildnerin/-bildner, nebenamtliche Lehrperson (Basiskurs)

### Zielgruppe Basiskurs

- Berufsbildnerinnen/-bildner im Betrieb, Lernbegleiterinnen/-begleiter in der Praxis, nebenamtliche Berufsbildnerinnen/-bildner an dritten Lernorten
- Nebenamtliche Lehrpersonen berufskundlicher Richtung an Berufsfach- und Höheren Fachschulen, Dozentinnen/Dozenten von Fachhochschulen, Fachdozentinnen/-dozenten und Kursleiterinnen/-leiter in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Beginn Basiskurs: 22.10.08

## Berufsbildnerin/Berufsbildner 3. Lernorte (Aufbaukurs)

### Zielgruppe Aufbaukurs

Berufsbildnerinnen/-bildner in überbetrieblichen Kursen und vergleichbaren dritten Lernorten, Lehrpersonen im Bereich Training und Transfer im Gesundheitswesen und Verantwortliche für die Aus- und Weiterbildung

Beginn Aufbaukurs: 06.10.08

Jedes Modul in den NDKs ist einzeln buchbar und schliesst mit einer Modulbestätigung ab, die 5 Jahre gültig bleibt.

**Informationsveranstaltungen** 19.03.08 / 04.06.08 / 20.08.08 / 12.11.08; jeweils 17.00–19.00 Uhr  
Die Veranstaltungen sind kostenlos. Eine Anmeldung ist nicht erforderlich.

**WE'G** Mühlemattstrasse 42 **CH-5001 Aarau**  
Telefon +41(0)62 837 58 58 Fax +41(0)62 837 58 60 E-Mail info@weg-edu.ch

[www.weg-edu.ch](http://www.weg-edu.ch)

## Operative LeiterIn Gemeindemandate

Unsere Mandantin ist eine erfolgreiche Dienstleistungsunternehmung in der Stadt Zürich, die sich auf die Betreuung und Unterbringung von Asylsuchenden und Flüchtlingen konzentriert hat. Im Zuge einer geregelten Nachfolge, suchen wir eine sozialkompetente Führungspersönlichkeit.

**Aufgabe:** Direkt dem Geschäftsführer unterstellt, sind Sie für die operative Abwicklung aller Aufträge der Gemeinden verantwortlich. Sie tragen die Verantwortung für zwei erfahrene, gut eingespielte Teams (11 Mitarbeitende). Nebst der Sicherstellung der Grundversorgung von Asylsuchenden/Flüchtlingen sind Sie für die bedürfnisgerechte Betreuung der heterogenen Personengruppen sowie für die ergebnisorientierte Leitung zuständig. Sie analysieren und überarbeiten laufend die Prozesse, realisieren neue Projekte, nehmen an Koordinationssitzungen mit den Mandatsgebern teil und führen und motivieren Ihr Team zu Höchstleistungen. Die Sicherstellung der hohen ethischen und fachlichen Qualitätsstandards sowie das Erkennen von Bedürfnissen und das proaktive Einleiten von geeigneten Massnahmen runden die spannende Aufgabe ab.

**Anforderung:** Angesprochen für diese Herausforderung sind Persönlichkeiten mit einem Diplom in Sozialer Arbeit mit erweiterter Ausbildung in Betriebswirtschaft und entsprechender Berufspraxis (Asylbereich, Migration, Gemeinwesen). Als unternehmerisch denkende, führungserfahrene, strukturiert arbeitende Persönlichkeit verfügen Sie über eine natürliche Autorität sowie Verhandlungsgeschick. Im Weiteren kommunizieren Sie stilsicher in Deutsch und weisen gute Fremdsprachenkenntnisse (F/E) auf. Diplomatisches Geschick im Umgang mit Verwaltung und Behörden, interdisziplinäres Denken, sowie integrative Fähigkeiten sind unabdingbar für diese Aufgabe.

**Angebot:** Es wird Ihnen eine vielfältige Position in einem dynamischen, erfolgreichen Unternehmen offeriert, bei der Sie die Gelegenheit haben, eine entscheidende Position im Managementteam zu übernehmen. Es erwartet Sie eine spannende Aufgabe mit Gestaltungsmöglichkeiten sowie hoher Eigenverantwortung. Der Arbeitsplatz befindet sich in der Stadt Zürich. Ein dynamisches Umfeld, ausgezeichnete Entwicklungsmöglichkeiten, ein Reiseanteil von 20 – 40 % sowie attraktive Rahmenbedingungen runden diese Offerte ab. Interessiert? Dann erwarten wir Ihre vollständigen Unterlagen mit Foto unter dem Vermerk 103.001.UG. Wir sichern Ihnen absolute Diskretion zu.

*Professionelle*  
Personalberatungs AG

sucht

## Operative LeiterIn

Professionelle Personalberatungs AG  
für Temporär-, Dauer- und Kaderstellen  
103.001.UG

Fortunagasse 15  
Postfach  
8022 Zürich

Tel. 044 217 45 45, Fax 044 217 45 55  
E-Mail: [personal@professionelle.ch](mailto:personal@professionelle.ch)  
[www.professionelle.ch](http://www.professionelle.ch)

Zwar gibt es in der Deutschschweiz wie etwa im Kanton Basel-Stadt ebenfalls Anlaufstellen, die sowohl über Dienstleistungen der Spitex wie auch über jene der Heime informieren. Diese Drehscheiben gibt es in der Deutschschweiz allerdings, gerade weil Kooperationen zwischen Spitex und Heimen selten sind.

### Unterschiedliche Mentalität?

Eine weitere Erklärung dafür, dass Kooperationen zwischen Heimen und Spitex in der Romandie verbreiteter sind als in der Deutschschweiz, könnten Mentalitätsunterschiede liefern. Gratier schreibt beispielsweise den Romands eine bestimmte Mentalität zu, die Kooperationen vereinfacht. Ramseyer Rey ist der Meinung, dass Zusammenarbeitsformen in der Romandie auch ad hoc möglich sind. «Die Romands sind pragmatischer als die Deutschschweizer», sagt Ramseyer Rey. Heinz Burgstaller von der Pro Senectute sieht den wesentlichen Unterschied in unterschiedlichen Blickwinkeln. «Die Romands haben den gesamten Sozialbereich im Blick. Die Deutschschweizer hingegen konzentrieren sich lieber auf die einzelnen Bereiche, die sie dann perfektionieren.»

Unter diesem Gesichtspunkt ist es nicht verwunderlich, dass die Zusammenarbeit in der Romandie in der Breite deutlich stärker ausgeprägt ist als in der Deutschschweiz. Andererseits geht vielleicht auch wegen dieses Mentalitätsunterschieds die Kooperation in der Deutschschweiz – in jenen Fällen, in denen sie stattfindet – weiter als in der Romandie. Die in der Deutschschweiz beschriebenen Fälle sind Fusionen, während in der Romandie die Institutionen und Verbände eigenständig bleiben, aber stark miteinander kooperieren. Beide Modelle bringen Vor- und Nachteile. So sind die Bedingungen in der Romandie jeweils für den ganzen Kanton dieselben, während in der Deutschschweiz die intensive

Kooperation für einzelne Gemeinden gilt, jedoch nicht darüber hinaus.

### Die Zukunft in der Romandie ...

Offenbar sind die Verantwortlichen in der Romandie überzeugt, dass sie mit den jetzigen Strukturen für die Zukunft gerüstet sind. Die Generalsekretärin von vwap, Bettina Ramseyer Rey, glaubt, dass zwar der Druck zur Kooperation durch den Neuen Finanzausgleich und durch die Neuordnung der Pflegefinanzierung zunehmen wird, sieht ihren Kanton aber bereits jetzt auf einem sehr guten Weg. Ähnlich beurteilt Tristan Gratier die Zukunftsaussichten. «Ich glaube nicht, dass die Zusammenarbeit zwischen Spitex und Heimen künftig verstärkt werden muss», sagt Gratier. Die Idee einer Fusion der beiden Verbände, wie sie die Spitex-Präsidentin Stéphanie Mörikofer (siehe Seite 22) andenkt, hält er zwar für reizvoll, aber in näherer Zukunft für wenig realistisch. «Vor der Heirat kommt das Händchenhalten», bemerkt Gratier mit einem Schmunzeln.

### ... und in der Deutschschweiz

Anders sieht es in der Deutschschweiz aus. Hier sind sich die verschiedenen Akteure bewusst, dass noch einiges an Potenzial brach liegt. Keiner der in den Kantonen befragten Akteure von Heimen oder Spitex äusserte sich ablehnend gegenüber einer verstärkten Zusammenarbeit. So sagt denn etwa der eingangs erwähnte Heimleiter und Vorstandsmitglied von Curaviva Beide Basel, Clemens Moser, dass er in verstärkten Kooperationen eine grosse Chance zur Verbesserung der Qualität sehe. Der Pro-Senectute-Mann Heinz Burgstaller sieht in Kooperationen ebenfalls grosses Potenzial, gibt aber zu bedenken, dass die einzelnen Verbände ein Interesse daran hätten, ihre eigene Klientel zu befriedigen. Also darauf achteten, dass sie Dienste

erbringen, die dem einzelnen Verband angerechnet werden. Anders sei es schwierig, sich als Interessenorganisation zu profilieren, erklärt Burgstaller. Er sieht in der Deutschschweiz ein weiteres Problem: «Gerade die einzelnen Spitex-Organisationen gehen dazu über, sich regional zu vernetzen.» Schliessen sich einzelne Spitex-Organisationen zusammen, sind die Gebietseinheiten von Spitex und Heimen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr dieselben. So wäre es beispielsweise schwierig, etwa eine Organisation Spitex-Emmental mit einem Heimverband Langenthal unter einem Dach zu vereinen.

Burgstaller macht zudem deutlich, dass heute noch nicht feststehe, ob Fusionen von Spitex- und Heimverbänden tatsächlich im Interesse der Pflegebedürftigen sind. «Wenn alles aus einer Hand organisiert wird, erfolgt auch die Steuerung aus einer Hand. Damit verlieren die Leute die Entscheidungsfreiheit.» Es könne allerdings durchaus sein, dass dies nicht ins Gewicht falle und die positiven Auswirkungen überwiegen würden, so Burgstaller weiter.

Am Schluss wird es wiederum die Politik sein, die darüber entscheidet, wie eng Spitex und Heime künftig zusammenarbeiten. Bis anhin erschwerte der Bund Fusionen ganz bewusst durch die unterschiedlichen Finanzierungssysteme. So werden Spitexleistungen primär subjektbasiert abgerechnet, das heisst, die Leistungen werden auf Stundenbasis pro Pflegebedürftigen subventioniert. Demgegenüber erfolgte die Finanzierung der Heime bis anhin objektbezogen, etwa nach der Anzahl Plätze einer Institution. Werden die beiden Finanzierungsarten harmonisiert, ist die Basis für eine weitgehende Kooperation geschaffen. Davon betroffen wäre allerdings nicht nur die Deutschschweiz. Auch die sozialen Dienstleister in der Romandie könnten wider Erwarten unter stärkeren Kooperationsdruck geraten. ■