

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

**Herausgeber:** Spitex Verband Kanton Zürich

**Band:** - (2004)

**Heft:** 5

**Artikel:** Regionale Strukturen schaffen

**Autor:** Morell, Tino

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822608>

### **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:** 16.01.2026

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

## Fortsetzung: Zusammenschlüsse lohnen sich

lisierung von Arbeitsprozessen zu senken. Man muss sich zusammenschliessen, um eine stabile, professionelle Spitex-Organisation zu schaffen und eine zeitgemässe und verlässliche Arbeitgeberin zu sein. Man wird nicht billiger, aber man kann die Kosten ausweisen, erklären und kontrollieren. Und man kann all den Ansprüchen gerecht werden, die heute an eine Spitex-Organisation gestellt werden: Von Qualitätssicherung über Kostenrechnung und RAI-Home-Care bis zur Arbeitssicherheit und fairen Arbeitsbedingungen. Es ist eine Investition in die Qualität und in die Kontinuität.

Müssen denn «ihre» Gemeinden jetzt viel mehr an die Spitex bezahlen als zuvor?

Eichenberger: Mehr bezahlen müssen vor allem jene, die eine Spitex hatten, die aus der Gemeinde herausgewachsen ist. Ich möchte aber noch etwas zu den Vergleichen mit andern Spitex-Organisationen sagen: Ob sie gerechtfertigt sind oder nicht, wir sind jeweils im Argumentationszwang. Doch wenn wir unsere «Hausaufgaben» gemacht haben, so ist das kein Problem. Und auch politische Behörden können zu einer Organisation stehen, die etwas mehr kostet, aber für die Zukunft gerüstet ist.

Welche Ratschläge können Sie aufgrund Ihrer Erfahrung jenen Organisationen, die sich einen Zusammenschluss überlegen, mit auf den Weg geben?

Eichenberger: Vieles läuft über persönliche Kontakte. Es ist deshalb sehr wichtig, zum Beispiel zu Gemeinderäten einen guten Draht zu haben. Und man muss wissen, dass es kaum möglich ist, Leute von einer Fusion zu überzeugen, die grundsätzlich dagegen sind. Nur jene, die zumindest offen und empfänglich sind für

die Idee, kann man überzeugen. Es ist auch ein Unterschied, ob man Leute gewinnen muss, sich für einen Zusammenschluss einzusetzen, oder sie nur dafür gewinnen muss, sich nicht dagegen zu wehren. Und man muss eine starke Gruppe haben, die das Ganze durchzieht.

Kerkovius: Man muss einen guten Boden schaffen. Dazu gehört zum Beispiel, dass Gemeinderäte wirklich wissen, was Spitex ist, wie sie arbeitet und welchen Herausforderungen sie sich stellen muss. Im Rückblick finde ich auch eine externe Beratung unerlässlich. Wir liessen uns nur ganz am Anfang beraten, doch ich glaube, mit professioneller Begleitung hätten wir uns Zeit und Frust ersparen können. Unser zeitlicher Aufwand war sehr, sehr gross. Doch man will natürlich sparen und möglichst alles auf freiwilliger Basis durchziehen, wie es dem alten Bild der Spitex entspricht...

Eichenberger: Ein paar Mal waren wir auch am Limit – selten als

ganze Gruppe, häufiger einzelne Mitglieder – vor allem wenn negative Reaktionen auf unsere Arbeit aus Gemeinden eintrafen. Da gab es Momente, wo die Energie verloren ging.

Kerkovius: Sehr wichtig ist eine gute und kontinuierliche Information. Gerade die Gemeinden müssen stets wissen, wo das Projekt steht und wie der Prozess verläuft, damit sie das Ganze nachvollziehen können.

Eichenberger: In diesem Zusammenhang ist es sicher hilfreich, wenn es in der Gruppe Personen hat, die Erfahrung haben im Projektmanagement und in der Kommunikation.

Ein abschliessender Kommentar?

Kerkovius: Das alte Bild der Spitex muss abgelöst werden, d.h. die Spitex muss als wichtige Dienstleistungsorganisation im Gesundheitswesen wahrgenom-

men und akzeptiert werden, und zwar sowohl in der Bevölkerung wie auch in der Politik.

Eichenberger: Zusammenschlüsse sind eines von verschiedenen Mitteln, um eine gute und zuverlässige Spitex aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Man muss sich selber und den Gemeinden bewusst machen, dass es eine fachgerechte, zuverlässige und verantwortungsvoll ausgeführte Versorgung der Bevölkerung geht. Und dass es sich lohnt, in eine solche Spitex zu investieren. □

## Arbeitnehmerschutz

Am 1. Juli 2004 trat das Fusionsgesetz in Kraft, das u. a. die Anpassung der rechtlichen Strukturen von Vereinen und Stiftungen im Zusammenhang mit Fusionen regelt. Das Gesetz gewährleistet nicht nur Rechtssicherheit und Transparenz, sondern schützt auch die Arbeitnehmenden.



Ziel der Fusion muss eine zukunftsgerichtete und stabile Organisation sein.

## Regionale Strukturen schaffen

**Das Pilotprojekt «Integrierte Planung Spitex-Heime» in der Surselva setzte sich zum Ziel, Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Leistungserbringern einer ganzen Talschaft zu suchen, erste Schritte zu tun und Erfahrungen zu sammeln. Der Teilnehmerkreis erweiterte sich schnell einmal!**

Von Tino Morell

Auslöser war ein Bericht der Bündner Regierung über die Kostenentwicklung im Gesundheitswesen mit Vorschlägen für Massnahmen. In der Folge startete die Region Surselva mit Genehmigung des Gemeindeverbandes und der ideellen Unterstützung des Kantons im Herbst 2001 ein Pilotprojekt zur Zusammenarbeit verschiedenster Leistungserbringer. Angestrebt wurde und wird eine grösstmögliche Vernetzung der Angebote und Abläufe zwi-

schen den Leistungserbringern im ambulanten, halbstationären und stationären Bereich durch Optimierung der Koordination und der Abläufe in der Region (Projektziel). Es soll eine Gesundheitsversorgungsregion mit einem vernetzten Angebot von Prävention, Beratung, Hilfe, Betreuung und Pflege entstehen.

Die Region Surselva im Bündner Oberland erstreckt sich über rund 50 Kilometer und umfasst mehrere Seitentäler. In den 45 Gemeinden leben 26 000 Einwohner. Eingebunden in das Projekt sind das Regionalspital, alle 9 Alters- und Pflegeheime, die 3 regionalen Spitex-Organisationen, die Hausärzte und die regionalen Sozialinstitutionen wie Pro Senectute und Pro Infirmis.

## Günstige Strukturen

Die Surselva verfügt über günstige strukturelle Voraussetzungen, um ein regionales Vernetzungsprojekt zu starten. Die Eckpunkte sind ein starker Gemeindeverband sowie die regionale Spitexkommission und eine für die gesamte Talschaft zuständige Spitex-Koordinationsstelle.

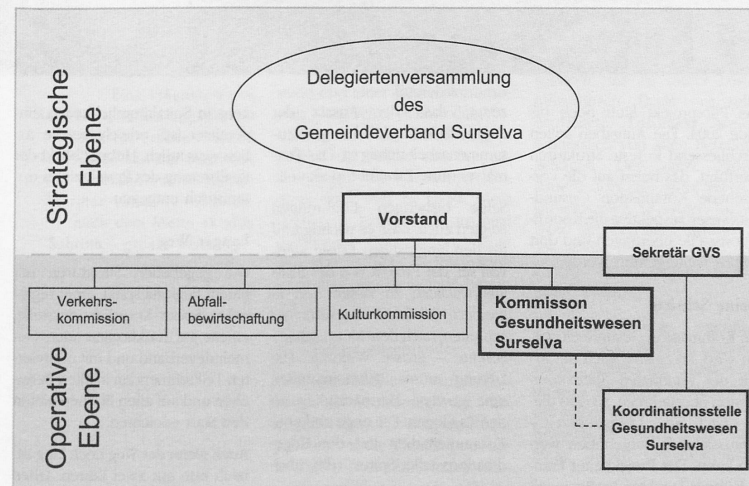
Ausgehend von einer umfassenden Aufnahme des Ist-Zustandes und der bestehenden Probleme setzte die Projektgruppe drei Arbeitsgruppen ein. Zwei dieser Gruppen beschäftigten sich mit Zusammenarbeitsmöglichkeiten im Operativen, im Tagesgeschäft. Eine weitere Gruppe widmete sich dem strukturellen und politischen Überbau und damit dem Herzstück für eine langfristige und nachhaltige Koordination und Kooperation.

Diese «Strukturgruppe» empfiehlt, im Gemeindeverband eine «Kommission Gesundheitswesen» zu bilden (vgl. Abbildung). Die Aufgaben der Kommission sind zurzeit erst im Entwurf festgelegt. Ziel ist, die Leistungserbringung und die vor- und nachgelagerten Funktionen gesamtheitlich zu betrachten, zu steuern und zu koordinieren. Der Kommission des Gemeindeverbandes werden Vertretungen der Hausärzteschaft, des Spitals, der Pflegeheime, der Spitex, der sozialen Dienste, der Krankenversicherer und der Leistungsempfänger angehören. Verlängerter Arm im Tagesgeschäft wird gemäss Planung eine «Kordinationsstelle Gesundheitswesen» sein. Die Delegiertenversammlung des Gemeindeverbandes wird bis Ende dieses Jahres über diesen Antrag abstimmen.

## Zusammenarbeit im Alltag

Die beiden andern Arbeitsgruppen bearbeiteten während der vergangenen Monate mögliche Zusammenarbeitsprojekte, die aufgrund der Ist- und Problemerkennung als erfolgversprechend betrachtet wurden. Die «Zwischenergebnisse» dieser Arbeiten seien nachfolgend kurz zusammengefasst:

• **Personalaustausch:** Die Bereitschaft, an Programmen zum Personalaustausch bei Engpässen mitzumachen, und das Interesse daran sind vorhanden. Die Umsetzung scheitert aller-



Integrierte Planung Spitex-Heime: Pilotprojekt Surselva.

## Fortsetzung: Regionale Strukturen schaffen

dings vielfach an finanziellen Fragen oder an der Verfügbarkeit von Personal. Ein Personalpool ist als nicht realisierbar taxiert worden. Erarbeitet wird eine Standardvereinbarung für den Personalaustausch, die bei Bedarf eingesetzt werden kann.

- **Fort- und Weiterbildung:** Eine von allen Leistungserbringern gemeinsam geplante Fort- und Weiterbildung wird unterstützt. Bereits im Jahr 2003 wurden die ersten gemeinsamen Veranstaltungen durchgeführt. Ein standardisiertes Vorgehen, das den Ablauf der gemeinsamen Jahresplanung aufzeigt, wird nun festgelegt.

- **Psychiatrische Pflege und Begleitung:** Ziel ist der punktuelle Beizug von Fachpersonal bei Bedarf, sowohl für pflegerische Einsätze als auch für die Begleitung des Personals. Es ist eine zweite (umfassendere) Bedarfsabklärung nötig. Erstes positives Resultat: Eine Erfa-Gruppe trifft sich bereits regelmässig.

- **Klientenübergabe:** Ein einheitlicher Überweisungsrapport steht; ebenso eine Checkliste für den Spitalein- und -austritt. Datenschutzrechtliche Fragen sind in Bearbeitung.

- **Materialeinkauf:** Individuelle Präferenzen erschweren den gemeinsamen Materialeinkauf. Eine Erhebung zu Geräte- und Apparaten ist vorgesehen im Hinblick auf gemeinsame Service- und Unterhaltungsmöglichkeiten. Ein regionaler «Occasionenmarkt» wird in Erwägung gezogen.

- **Ferien- und Entlastungsbetten, Tagesstätten:** Der Bedarf ist noch mit einigen Fragezeichen versehen. Eine neue Bedarfsabklärung ist eingeplant. Das Angebot soll koordiniert aufgebaut/erweitert und betreut werden (z. B. Meldeverfahren, Management der freien Betten). Dieser Punkt wird auch im Bezug zum Tourismus vertieft.



Das Pilotprojekt läuft noch bis Ende 2004. Die Aufgaben sollen anschliessend in feste Strukturen überführt, das heisst auf die vorgesehene Kommission Gesundheitswesen respektive die Koordinationsstelle übertragen und dort nahtlos weitergeführt werden.

#### Kleine Schritte

Die Kommission Gesundheitswesen wird sukzessive auch die Arbeit der regionalen Spitexkommission übernehmen, so dass diese – nach einer Übergangszeit – voraussichtlich aufgehoben werden kann. Der Projektleiter Franco Hübner, Direktor des Regionalspitals Surselva in Ilanz, ist über-

zeugt, dass der Ansatz der Regionalisierung und engen Zusammenarbeit richtig ist. Das Thema sei ohne Zweifel top aktuell.

Seine bisherigen Erfahrungen zeigten auch, dass es wichtig und für den langfristigen Erfolg wertvoll sei, das Projekt von der Basis aus wachsen zu lassen und in kleinen Schritten vorwärts zu schreiten, nach dem Motto: Kleine Schritte – grosse Wirkung. Die Leitung müsse dabei natürlich eine gewisse Hartnäckigkeit an den Tag legen. Die enge und gute Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle Spitex (die übr-

gens in Spitalräumlichkeiten eingemietet ist!) erleichtere die Zusammenarbeit richtig ist. Das Thema sei ohne Zweifel top aktuell. Realisierung des Projektzieles optimistisch entgegen.

#### Langer Weg

Die gegebenen Strukturen mit einem Regionalspital, einer regionalen Spitex-Koordinationsstelle, einem gut funktionierenden Gemeindeverband und mit motivierten Teilnehmenden in allen Bereichen und auf allen Ebenen hätten den Start erleichtert.

Auch wenn der Weg noch lang ist, nach nun gut zwei Jahren Arbeit herrscht zu Recht Zuversicht! □

## Mut zur Veränderung finden

«Eine teure professionelle Begleitung – muss das sein?», fragen sich vor allem kleine Spitex-Organisationen, wenn es um Zusammenschlüsse geht. Vor sechs Jahren, damals noch als Gemeinderat, nahm Raphael Herzog Einsitz in den Vorstand der Spitex Region Müllheim im Kanton Thurgau. Nachfolgend beschreibt er, wie er eine professionell begleitete Organisationsentwicklung mit Blick auf einen Zusammenschluss erlebt hat.

Mein Eindruck nach der ersten Sitzung als Gemeindevertreter im Spitex-Vorstand vor sechs Jahren war aus verschiedenen Gründen zwiespältig. Als Kaufmann stiess ich damals auf eine völlig neue Materie. Die Spitex hatte ich nur aus meiner persönlichen Erfahrung bei meinem Vater erlebt. Die Organisation wurde von einem zahlenmässig überbesetzten Vorstand und einer Betriebskommission – als Teilausschuss des Vorstandes mit der Teamleiterin – geführt, die Distanz zum operativen Geschehen war meiner Meinung nach viel zu gross. Mein Gefühl, es handle sich um eine ineffiziente Organisation, nahm zu, um so mehr als die Integration einer weiteren Gemeinde bevorstand.

#### Meilenweit auseinander

Glücklicherweise empfanden einige Vorstandsmitglieder das Gleiche. Beim Präsidiumswechsel packten wir die Chance und «unterzogen» uns einer Organisationsentwicklung unter Mithilfe einer externen Beratung. Zu Be-

ginn lagen die Ansichten meilenweit auseinander. In diversen Coaching-Sitzungen zusammen mit unserer Beraterin Martha Paula Kaufmann gelang es uns, die Kluft zwischen der bestmöglichen und teuersten Betreuung und Pflege unserer Kundschaft und dem Kostendruck von Partner-Gemeinden zu schliessen und ein gemeinsames Leitbild zu formulieren.

Diese Entwicklung hätten wir ohne externe Beratung nie erreicht, da kein Vorstandsmitglied in der Lage gewesen wäre, die Schwachpunkte unserer Organisation auf den Punkt zu bringen und dabei keine Streitigkeiten zu erzeugen. Ein Hauptthema war die Organisationsstruktur des Vorstandes und der Betriebskommission. Wir benötigten mehr als fünf gemeinsame Sitzungen, bis die Auflösung der Betriebskommission beschlossene Sache war.

#### Lösungen selber erarbeiten

Ein nächster Punkt waren die Kompetenzen der Betriebsleiterin. Auch hier benötigten wir unsere Zeit, bis wir uns gemeinsam zu einer Geschäftsführung und damit einer Trennung der operativen und strategischen Ebene durchringen konnten. Die externe Beraterin verstand es, uns diese Lösung nicht aufzudrängen, sondern uns zu dieser Lösung hinzuführen. Denn nur selber erarbeitete Lösungen werden schliesslich von allen Beteiligten getragen. Der ganze Prozess dauerte über zwei Jahre mit ca. 15 gemeinsamen Sitzungen im Vorstand und drei gemeinsamen Sitzungen mit dem Personal, und er kostete unsere Organisation ca. 20 000 Franken.

Durch permanente Gegenüberstellung von diversen Anforderungen seitens der Kunden und unseres Personals fanden wir in der gemeinsamen Diskussion den Konsens, der heute nach Umsetzung dieser Organisationsent-



Raphael Herzog, Vorstandsmitglied der Spitex Region Müllheim, früher Mitglied des Gemeinderates Homburg.

wicklung auch den entsprechenden Erfolg zeigt.

#### Ziel- und kostenorientiert

Die heutigen Strukturen sind einfacher geworden und entsprechen einer Organisation eines KMU-Betriebes, der ziel- und kostenorientiert agiert. Der Vorstand wurde von 13 auf 7 Mitglieder reduziert und wird neu gesamtheitlich von der Mitgliederversammlung gewählt. Den Status des Gemeindevertreters in Form eines Gemeinderates kennen wir nicht mehr. Unsere Organisation wird nun im Ressort-System geführt. Deshalb ist es immens wichtig, die entsprechenden Ressorts mit geeigneten Personen zu besetzen. Erfüllt ein Gemeinderat der angeschlossenen Gemeinden diese Voraussetzungen, ist er in unserer Organisation herzlich willkommen.

Inzwischen haben die organisatorischen Änderungen eindeutige Verbesserungen gebracht. Der Anteil der verrechenbaren Stunden ist in den letzten zwei Jahren gestiegen. Die Kosten für die externe Beratung konnten so bereits wieder im laufenden Betrieb eingespart werden. Auch bei der Personalbeschaffung spüren wir die positive Auswirkung gegen aussen. Haben wir eine Stelle neu