

**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:** Mut zur Veränderung finden

**Autor:** Herzog, Raphael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822609>

### **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:** 08.02.2026

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

## 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.

#### 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

## Fortsetzung: Mut zur Veränderung finden

zu besetzen, so erhalten wir ausreichend Bewerbungen. Mehrheitlich wird an den Anstellungsgesprächen die Neuorganisation als Hauptgrund für die Bewerbung genannt.

### Chancen und Risiken

Der Mut zur Veränderung muss gemeinsam gefunden werden. Und man muss sich bewusst sein, dass eine Organisationsentwicklung Chancen und Risiken birgt. Die Chancen bestehen darin, die Forderungen der Mitarbeiterinnen und Kunden an den laufenden Betrieb zu erkennen, etwas, das zumindest bei uns in der «normalen» Vorstandstätigkeit aus zeitlichen Gründen nicht konsequent bearbeitet wurde. Die Risiken bestehen darin, die Umsetzung nicht zielgerichtet voran zu treiben. In unserem Fall wurden wir während dieser Organisationsentwicklungsphase mit der Kündigung unserer Teamleiterin konfrontiert. Eine Neubesetzung der Teamleiterin war zu Beginn für den Vorstand nie eine Diskussion. Ich spürte nach dieser Kündigung in unserem Team, dass einige sich die Frage stellten: Sind wir wirklich auf dem richtigen Weg, wenn die Basis (Teamleitung) die Umsetzung nicht aktiv mitgestaltet? Unser Entscheid war klar: Jetzt erst recht einen Neustart mit einer neuen Führung suchen!

Auch bei der Personalsuche für die Leiterin unserer Spitex-Organisation setzten wir auf die Unter-



Mit Zusammenschlüssen und Vernetzung kann die Spitex in einer komplex gewordenen Welt die Betreuung älterer Menschen so gestalten, dass diese sich um die Komplexität nicht zu sorgen brauchen.

stützung der externen Beraterin. Mit Erfolg. Die Neubesetzung dieser Stelle nutzten wir dann als Startschuss, um unsere im Team erarbeitete neue Organisations-

struktur umzusetzen. Heute, nach Abschluss der Umsetzung der Organisationsentwicklung, bin ich und meine Kolleginnen und Kollegen im Vorstand sehr zufrieden mit den gemeinsam erreichten Zielen. Sie sind die Basis für unsere künftige gemeinsame und motivierte Arbeit.

Ich kann anderen Spitex-Organisationen nur empfehlen, diesen Schritt ebenfalls zu wagen und

den Mut aufzubringen, sich selbstkritisch der eigenen Organisation zu stellen. Wir unsererseits stehen erneut kurz vor der Integration eines weiteren Kranken- und Hauspflege-Vereins angrenzend zu unserem Verbandsgebiet. Die in der Vergangenheit erarbeiteten Grundlagen und statistischen Daten erleichtern uns diesen Schritt wesentlich. □

## Fachliteratur zur Weiterentwicklung der Spitex

In Deutschland sind in den letzten Monaten vier Publikationen erschienen, die je nach fachspezifischem Interesse auch für Spitex-Mitarbeitende in der Schweiz spannend sein können:

- «In guten wie in schlechten Tagen, Konfliktfelder in der häuslichen Pflege», Studie zu Problem- und Konfliktsituationen in familiären Pflegearrangements von

dementen Menschen und ihren Angehörigen, von K. Gröning, A.-C. Kunstmann und E. Rensing. Verlag Mabuse, 2004.

- «Häusliche Pflege heute», umfangreiches Lehr- und Nachschlagewerk Hrsg.: L. Baumgartner, R. Kirstein und R. Möllmann. Verlag Urban und Fischer, 2003.

- «Ambulante Pflege: Neue Wege und Konzepte für die Zukunft,

Professionalität erhöhen – Wettbewerbsvorteile sichern», Beiträge zu Strategien der ambulanten Versorgung angesichts gesellschaftlicher und gesundheitspolitischer Veränderungen. Die Stärke des Buches liegt in der Beschreibung der Besonderheiten der ambulanten Pflege und den Konsequenzen für Organisationsstrukturen. Hrsg.: M. Hasseler und

M. Meyer. Verlag Schlütersche, Pflege Kolleg, 2004.

- «Angehörigenintegration in der Pflege», Wege und Instrumente zur wirkungsvollen Einbindung von Angehörigen. Das Buch von Wolfgang und Ute George liefert u. a. Grundlagen zum besseren Verständnis der Bedürfnisse und Ängste von Bezugspersonen. Verlag Ernst Reinhardt, 2003. □