

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

Herausgeber: Spitex Verband Kanton Zürich

Band: - (2005)

Heft: 1

Artikel: Peter Eichenberger: "Ich wünsche der Spitex mehr Mut und Selbstvertrauen"

Autor: Schwager, Markus / Eichenberger, Peter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-822393>

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: 10.04.2026

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

Wenn Geld die Welt regiert

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Nur kurze Zeit nach der verheerenden Flutkatastrophe in Asien mutet es seltsam an, Finanzprobleme im Schweizer Gesundheitswesen zu thematisieren. Dort geht es um Hilfe an Menschen, die innert Minuten ihre Mitmenschen sowie ihr Hab und Gut verloren haben. Hier geht es um die Finanzierung der Hilfe und Pflege zu Hause. Und trotzdem – gemeinsam sind dem Wiederaufbau der von der Flutkatastrophe heimgesuchten Länder und der Schweizer Spitex einige grundsätzliche Fragestellungen: Wie kommen Institutionen zu Geld? Wie wird es verteilt, wer hat welche Kompetenzen, Verantwortungen, wer koordiniert? Und vor allem: Wer setzt sich für jene Menschen ein, die kein Medienecho und keinerlei Lobby haben?

Für den Schwerpunkt Finanzen dieser Schauplatz-Ausgabe befragten wir zwei Fachleute: Zum einen den Wirtschaftswissenschaftler Peter Eichenberger, noch bis Ende Februar Leiter von Spitex Basel, und zum andern Martin Gubser, Fundraising-Berater. In einem weiteren Artikel gehen wir auf die Situation zur Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) ein, so wie sie sich jetzt nach der Annahme dieser Vorlage durch das Volk zeigt.

Und noch etwas in eigener Sache: Gehören Sie auch zu jenen Leserinnen und Lesern, die zuerst die Kantonsseiten lesen? Wissen Sie, wieviel Kopferbrechen uns diese Seiten machen? Was interessiert, was ist in einem Monat, dann nämlich, wenn die Zeitschrift bei Ihnen im Briefkasten liegt, noch aktuell? Oder zum Thema Geld: die bundesrätliche Botschaft zur Pflegefinanzierung, heute sehnhelich erwartet, im April schon Schnee von gestern? Apropos Schnee: bei Redaktionsschluss ist er noch in weiter Ferne, aber was wird Mitte Februar sein – Frühling oder strengster Winter?

Sehen Sie, das sind so einige der Schwierigkeiten einer Zeitschrift, die alle zwei Monate erscheint und doch eine gewisse Aktualität beansprucht. Nur eines wissen wir alle: Die Solidarität mit Opfern des Seebebens in Asien, aber auch mit anderen notleidenden Menschen, muss weit über das Erscheinungsdatum dieser Schauplatz-Ausgabe hinaus Thema bleiben.



Helen Jäger, Spitex Verband Kanton St. Gallen

Peter Eichenberger: «Ich wünsche der Spitex mehr Mut und Selbstvertrauen»

Am 1. März 2005 wird Peter Eichenberger, seit 1999 Geschäftsführer von Spitex Basel, eine neue Herausforderung als Verwaltungsdirektor des St. Claraspitals in Basel übernehmen. Im nachfolgenden Interview blickt der ausgebildete Ökonom zurück auf Entwicklungen der Spitex und nimmt insbesondere Stellung zur künftigen Finanzierung der Hilfe und Pflege zu Hause.

Von Markus Schwager

Das Gesundheitswesen ist im Umbruch, überall muss gespart werden. Bei der Diskussion um die Pflegefinanzierung haben Sie seinerzeit den Standpunkt vertreten, die Spitex solle einen Alleingang wagen bzw. andere Allianzen, als die gewählten, eingehen. Sind Sie immer noch der gleichen Meinung?

Grundsätzlich gilt gemäss KVG die Vollkostenpflicht. Das heisst, dass die Krankenversicherer bei transparenter Rechnungslegung die vollen Pflegekosten zu übernehmen haben. Ein Abrücken von dieser Position, also beispielsweise ein nicht kostendeckendes Beitragssystem, hat die Konsequenz, dass die Leistungsbezüger vermehrt zur Kasse gebeten werden. Dies bedeutet wiederum, dass weniger Spitex-Leistungen in Anspruch genommen werden. Es ist also eine starke Reaktion auf der Mengenseite zu erwarten. Zudem warten die kommerziellen Anbieter mit in-



Eine Neuordnung der Pflegeversicherung ist mit der Gefahr verbunden, dass die Finanzierung der Spitex-Leistungen nicht mehr gesichert ist.

novativen Dienstleistungsangeboten auf und stehen damit in direkter Konkurrenz zu den gemeinnützigen Spitex-Organisationen.

Leider wurden diese Aspekte bei der Diskussion, wie die Spitex-Pflege zu finanzieren sei, ausser acht gelassen. Stattdessen hat sich der Spitex Verband Schweiz (SVS) mit den anderen Pflege-Leistungserbringern wie Curaviva und SBK zusammengetan und ist von der ursprünglichen heute gesetzlich vorgegebenen Position, der Vollkostenfinanzierung, abgerückt, in dem er bereits im Vorfeld mit einer Beitragslösung unnötige Kompromisse eingegangen ist.

Mit wem hätte man denn Allianzen eingehen können?

Man hätte sich beispielsweise mit der Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK) zusammenschliessen können. Die GDK vertritt ja bekanntlich die Meinung, dass Spitex im Zusammenhang mit der Finanzierung separat behandelt und in diesem Bereich die Vollkostenfinanzierung durch die obligatorische Krankenversicherung gewährleistet werden soll. Meiner Meinung nach hat der SVS zu schnell eine erfolgsversprechende Ausgangslage aufgegeben und

zuwarten, wie der Vorschlag des Bundesrates zuhanden des Parlamentes aussehen wird.

In diesem Zusammenhang steht auch die Frage der Pflegeversicherung zur Diskussion. Hätte es da nicht auch Anknüpfungspunkte zu den Krankenversicherern gegeben?

Richtig. Ich vertrete die Meinung, dass es gesellschaftspolitisch heikel ist, den jungen und gesunden Mittelstand zur Finanzierung der Langzeitpflege heran zu ziehen. Gerade diese Bevölkerungsgruppe wird heute vermehrt zur Kasse gebeten, was den Solidaritätsgedanken ohnehin schon stark überstrapaziert. Es stellt sich also die

Frage, ob hier nicht die Solidarität innerhalb der älteren Altersgruppe vermehrt spielen sollte. Dazu wäre beispielsweise eine Pflegeversicherung für Personen ab 50 Jahren, wie sie ja bereits einmal diskutiert wurde, absolut realistisch und umsetzbar. Hier hätte man den Ball von Seiten SVS mit den Krankenversicherern aufnehmen sollen.

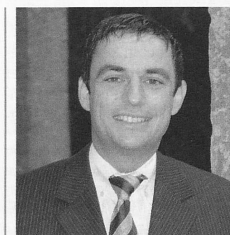
Im vergangenen November hat das Stimmvolk die NFA-Vorlage deutlich angenommen. Welche Konsequenzen hat dies für die Spitex aus Ihrer Sicht?

Hier sind zwei Aspekte zu berücksichtigen: Erstens erachte ich die NFA als übergeordnetes staats-erhaltendes Konstrukt, aus dem zweitens eine klare Differenzierung der Aufgaben und der Finanzierung zwischen Bund und Kantonen resultieren wird. Bezogen auf Spitex bedeutet dies: Klarheit

in der Frage der Verantwortung, d.h. wer Spitex-Leistungen will, muss sie auch finanzieren.

Sind mit der Einführung der NFA auch Nachteile verbunden?

Grundsätzlich sehe ich eine gewisse Gefahr, dass die Finanzierung der Spitex-Leistungen von den Kantonen auf die Gemeinden abgeschoben werden könnte. Dies wird aber damit aufgefangen, dass die öffentliche Hand im Rahmen dieses neuen Systems auch entlastet wird. Für die Gemeinden dürfte das Ganze ein



Dr. rer. pol. Peter Eichenberger, 38, war nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Uni Basel von 1995-1996 als Departementssekretär II im Baudepartement des Kantons Basel-Stadt tätig. Zwischen 1997 und 1999 leitete er die Abfallentsorgung und die Abteilung Umwelt und Abfall Basel-Stadt. 1999 übernahm er als Geschäftsführer die Leitung der Spitex Basel, für die er bis heute verantwortlich zeichnet. Ab 1. März 2005 übernimmt er die Verwaltungsdirektion des St. Claraspitals Basel. Peter Eichenberger ist verheiratet und engagiert sich als Grossrat des Kantons Basel-Stadt auch politisch. Neben sportlichen Aktivitäten betätigt er sich auch musikalisch als Klarinetist und Saxophonist in einer Big Band.

«Mein Ziel war, alle acht Betriebe zu einem Unternehmen zusammen zu schweissen.»

sich so in seinen Möglichkeiten stark eingeschränkt. Es bleibt ab-

Fortsetzung: «Ich wünsche der Spitex mehr Mut und Selbstvertrauen»

Nullsummen-Spiel sein. Aus politischen Gründen sehe ich deshalb kaum Nachteile für die Spitex.

Sie leiten seit sechs Jahren die Spitex Basel. Was hat sich in dieser Zeit dort verändert?

Als ich mein Amt als Geschäftsführer 1999 antrat, fand ich acht verschiedene Standorte vor, acht verschiedene Kulturen und Ansichten, acht verschiedene Vorgehensweisen. Jeder dieser Betriebe stellte den Anspruch, dass die eigene Lösung die beste sei. Mein Ziel war es damals, alle acht Betriebe zu einem Unternehmen zusammen zu schweißen, mehr als 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz der massiven Veränderungen gut zu leiten und zu motivieren.

Die Umwandlung der verschiedenen Betriebe in eine Firma begann mit der Formulierung einer Vision sowie der Erarbeitung umfassender Führungs- bzw. Ent-

«Anspruchsvollere Kundschaft und komplexere Fälle fordern spürbar mehr von Personal und Führung.»

wicklungsinstrumente. Diese ersten Massnahmen bewirkten die wachsende Identifikation des Personals mit Spitex Basel. Intern veränderte sich nicht nur das Kadern, sondern auch die Struktur. Fachpersonen arbeiteten mehr und mehr nach professionellen Abläufen, was zu einer modernen, betriebsübergreifenden Prozessorganisation führte. Diese Veränderungen führten nach und nach zu einer neuen Kultur.

Fotos

Wir danken der Spitex Basel für die Fotos zur Illustration des Themas Finanzierung.

Spitex Basel hat vor einigen Jahren ein neues Führungssystem eingeführt: die Balanced Score Card. Können Sie dieses etwas genauer erläutern?

Steigende Nachfrage, anspruchsvollere Kundschaft und komplexere Fälle fordern spürbar mehr von Personal und Führung. Deshalb führte Spitex Basel 2001 mit Balanced Score Card (BSC) ein neues Führungsinstrument ein. BSC ist das übergeordnete Element eines einheitlichen Qualitätssicherungs- und Entwicklungssystems. Das Instrument legt interne Führungs- bzw. Qualitätsgrössen fest. Die Qualitätskennzahlen in den Bereichen Kundschaft, Personalentwicklung, Prozessmanagement, Finanzen/Produktivität, Öffentlichkeit und Entwicklung dienen dazu, dass die Organisation ausgewogen entwickelt werden kann. Ziel ist es, die Kundschaft künftig noch besser zu bedienen.

Können Sie einige konkrete Beispiele nennen?

BSC misst beispielsweise den Personalwechsel in Form der Anzahl Mitarbeitenden pro Kunde bezogen auf zehn Einsätze. Dieser liegt je nach Dienstleistungsart und Betrieb der Spitex Basel durchschnittlich zwischen 1,2 und 3 Mitarbeitenden pro Kundin oder Kunde. Die Anzahl fehlgeplanter Einsätze am Total aller Einsätze liegt in der Grössenordnung von 1 Prozent. Und der Prozentsatz der Kundschaft, die dank guter Betreuung wieder selbstständig wurde und nicht mehr auf die Spitex angewiesen ist, beträgt über 20 Prozent.

Die beim Kunden verrechenbare Zeit, bezogen auf die gesamte Präsenzzeit aller Mitarbeitenden und Führungskräfte, liegt bei über 70 Prozent. Solche und weitere Qualitätskennzahlen stellen das Fundament der Führungsarbeit dar. Sie fokussieren auf das



Dank der finanziellen Unterstützung von Fördervereinen können sich die Betriebe von Spitex Basel wichtige Optimierungen leisten, wie zum Beispiel Fahrzeuge oder Workshops für Mitarbeitende zu drängenden Themen.

Wesentliche der Spitex-Arbeit (u.a. kompetentes Personal, Steuerung der Prozesse, Sicherung der finanziellen Mittel) und zeigen auf, wo sie noch verbessert werden können.

Die Stadt Basel unterstützt die Politik, dass ältere Menschen möglichst lange zu Hause gepflegt werden und setzt dafür auch entsprechende finanzielle Mittel ein.

Das ist richtig. Die Spitex Basel betreut von insgesamt 6000 Kunden rund 800 Personen, die über 90 Jahre alt sind. Diese zum Teil auch terminalen Langzeitpflegefälle fordern unsere Mitarbeitenden heraus, denn diese Betreuung ist sehr anspruchsvoll. Aus Sicht der Kunden hat es sich bewährt, möglichst lange zu Hause bleiben zu können. Zudem können wir mit einer professionel-

len Organisation kostengünstige Dienstleistungen gewährleisten.

Ist es richtig, dass in Basel pflegende Angehörige durch den Kanton unterstützt werden?

Ja. Dies erfolgt parallel zur Subventionierung der Spitex und entspricht einer Art Spesenentschädigung. Durch Nachweis eines Mindestumfangs der Pflege für ein Familienmitglied entrichtet die Stadt Fr. 20.– pro Tag und Angehörigen.

Zum Thema Abrechnung mit den Krankenversicherern: Der elektronische Datenaustausch bzw. die Verrechnung mit den Krankenversicherern ist sicher auch ein Ziel im Rahmen von künftigen Tarifverträgen mit Santésuisse. Wie sieht das in Basel aus?

In Basel haben wir den Tiers payant mit Santésuisse vereinbart. Das heisst, die Verrechnung erfolgt nicht wie in anderen Kan-

schlanke Strukturen und kurze Wegzeiten zurückzuführen.

Vorher war die Rede von Fördervereinen. Welchen Zweck verfolgen sie und wie finanzieren sie sich?

Die heutigen Fördervereine sind Nachfolgevereine der ehemaligen acht Vereine vor der Fusion. Sie haben eine ähnliche Funktion

Spitex Basel

Spitex Basel, Stiftung für Hilfe und Pflege zu Hause, beschäftigt rund 700 Mitarbeitende. Die Geschäftsleitung setzt sich aus sechs Mitgliedern zusammen, Peter Eichenberger hat den Vorsitz. Rund 6000 Kundinnen und Kunden beanspruchen jährlich die Leistungen von Spitex Basel. Bezogen auf die über 74 Jahre alte Bevölkerung wird jeder vierte Basler bzw. jede vierte Baslerin mit Spitex-Leistungen versorgt.

Spitex Basel besteht aus sieben Betrieben (Spitex Alban/Breite, Spitex Bachletten/Neubad, Spitex Clara/Wettstein/Hirzbrunnen, Spitex Gottbelf/Iselin, Spitex Gundeldingen/Bruderholz, Spitex Matthäus/Kleinbünningen und Spitex St. Jobann). Die Spitex Riehen/Bettingen ist noch selbstständig, arbeitet jedoch sehr eng mit Spitex Basel zusammen.

Finanziell hat die Spitex Basel gemäss Jahresbericht 2003 im Rahmen des Budgets abgeschlossen. Es resultierte ein kleiner Überschuss von knapp 13'000 Franken. Bei Ausgaben von 30,6 Mio. Franken finanzierte sich die Organisation wie folgt: 6,0 Mio. Franken steuerte der Bund als Beiträge aus dem AHV-Fonds bei, 8,8 Mio. Franken gingen zulasten des Kantons. Die Einnahmen aus Pflege- und Hauswirtschaftsleistungen machten 15,3 Mio. Franken oder genau 50% aus.

wie ein «reicher Götti». Dank der finanziellen Unterstützung durch die Fördervereine können sich die Betriebe einige sehr wichtige Optimierungen leisten, seien dies materielle Neuanschaffungen wie Fahrzeuge oder die Beteiligung an der Produktion der Spitex-Kundenzeitschrift, aber beispielsweise auch Workshops für Mitarbeitende zu drängenden Themen. Die Fördervereine finanzieren sich durch Mitgliederbeiträge, Spenden und Legate etc. und haben vor allem ideellen Charakter.

Wie schätzen Sie die Position der Spitex im gesamten Gesundheitswesen ein? Wo sind Chancen, wo Gefahren?

Ich erachte die Chancen für die Spitex auch in Zukunft als intakt. Vor allem zwei exogene Faktoren sprechen dafür: Einerseits ist dies die demographische Entwicklung und andererseits die Entwicklung im stationären Spitalbereich. Durch die Einführung von Fallpauschalen sinkt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in den stationären Einrichtungen markant, was bedeutet, dass die rekonvaleszenten Patienten deutlich schneller wieder zu Hause

«Es ist heikel, den jungen und gesunden Mittelstand zur Finanzierung der Langzeitpflege heran zu ziehen.»

sind. Im Weiteren gibt die zunehmende Anspruchshaltung der Kundschaft die Möglichkeit, neue zusätzliche (Premium-) Leistungen zu entwickeln und anzubieten.

Demgegenüber steht die Gefahr, bei einem (zu) einfachen Leis-

tonen an die Klientinnen und Klienten, sondern direkt an die

«Die Fördervereine haben eine ähnliche Funktion wie ein ‚reicher Götti‘.»

Krankenversicherer. Diese Abrechnungsart hat verschiedene Vorteile, u. a. für die Kunden, welche keine finanziellen Vorleistungen erbringen müssen. Im Weiteren sind wenig Debitorenverluste zu verzeichnen und die Probleme mit Krankenversicherern beschränken sich auf Ausnahmefälle.

Die elektronische Verrechnung haben wir zurzeit nur mit ÖKK Basel realisiert.

Da wir mit Santésuisse im Rahmen der Tarifverhandlungen zu

keinem Ergebnis gekommen sind, läuft im Moment ein Tariffestsetzungsverfahren durch den Kanton. Unser Vorschlag ist eine degressive Tarifstruktur, die in den ersten drei Tagen einen höheren Tarif vorsieht und danach entsprechend der Behandlungsdauer bzw. Pflegedauer abnimmt. Dies ist gemäss eidg. Preisüberwacher KVG-konform. Im Gegensatz dazu hält Santésuisse an der bisherigen linearen Tarifstruktur fest.

Dies betrifft ja die Spitex-Leistungen nach KLV. Wie sieht es denn bei den hauswirtschaftlichen Leistungen aus?

Unsere Tarife liegen bei Fr. 21.– pro Stunde für einfache, stabile Pflegesituationen und Fr. 25.– pro Stunde für komplexe Situationen. Diese Leistungen werden durch den Kanton mit 50% subventioniert. Die Vollkosten für hauswirtschaftliche Spitex-Leistungen liegen also bei knapp Fr. 50.– pro Stunde. Die doch recht tiefen Kosten sind vor allem auch auf

