

Zeitschrift:	Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau
Herausgeber:	Spitex Verband Kanton Zürich
Band:	- (2006)
Heft:	6
Artikel:	Mit der Zentralisierung von Supportprozessen kann sich die Spitek weiter entwickeln
Autor:	Bäumle, Lukas
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-822544

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: 23.02.2026

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

Mit der Zentralisierung von Supportprozessen kann sich die Spitex weiter entwickeln

«Die Spitex bietet qualitativ hoch stehende Leistungen mit veralteten, teuren Strukturen an», hält Lukas Bäumle, Geschäftsleiter Spitex-Verband Baseland, im nachfolgenden Artikel fest. Er stellt Modelle vor, die zu günstigen und effizienten Supportprozessen führen.

Die gemeinnützige Spitex hat sich in kurzer Zeit zu einem Dienstleistungsbetrieb in der Pflege und Betreuung zu Hause aller Altersschichten entwickelt. Heute wird die Spitex im Gesundheitsmarkt zusehends eine gleichberechtigte Partnerin. Die Aufgaben werden immer komplexer (kürzere Spitalaufenthalte, demografische Entwicklung) und die Ansprüche der Kunden immer grösser, aber die Organisationen der Spitex basieren vielfach auf alten, zum Teil ehrenamtlichen Strukturen.

Die Tätigkeit jeder Spitex-Organisation besteht aus:

- Führungsprozessen (Einsatzplanung, Anleitung, Aus- und Weiterbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Personalführung, Arbeitsorganisation)
- Kernprozessen (Bedarfsabklärung und Beratung, Behandlungspflege, Grundpflege, hauswirtschaftliche und betreuerische Leistungen, Sonderleistungen im öffentlichen Auftrag, Pflegeplanung)
- Supportprozessen (Finanz- und Rechnungswesen, Personalverwaltung, Statistik, Materialeinkauf und -verwaltung).

In der «Pionierphase» der Spitex-Entwicklung wurde der Schwerpunkt der Tätigkeit natürlicherweise auf die Kernprozesse gelegt. Dies ist teilweise heute noch so. Es werden grosse Anforderun-

gen an die Mitarbeitenden der Pflege und Betreuung in Sachen Ausbildung und Kompetenz gestellt. Qualitätssicherung und Entwicklung wurden vor allem bei den Kernprozessen vorgenommen. Die Betriebsabläufe in diesem Bereich sind entwickelt und funktionieren weitgehend.

Wenig Entwicklung

Auf die Supportprozesse hingegen wurde und wird wenig Gewicht gelegt. Dies insbesondere im Finanz- und Rechnungswesen, bei der Budgetierung, bei der Finanzplanung und beim Controlling. In vielen Spitex-Organisationen sind die Supportprozesse nicht sehr stark entwickelt. Dies ist vor dem erwähnten geschichtlichen Hintergrund her nachvollziehbar.

In kleinen bis mittleren Organisationen werden viele Supportprozesse noch ehrenamtlich geführt. Ein Vorstandsmitglied macht das Finanz- und Rechnungswesen und erstellt die Jahresrechnung. Dies wäre an und für sich eine kostengünstige Lösung, nur sind die Anforderungen im Supportbereich in den letzten Jahren massiv gestiegen. Stichworte dazu: Kontenplan SVS, Kostenrechnung, Reporting mit Kennzahlen, Vorgaben BSV-Statistik, anforderungsreiche Lohnbuchhaltungen, Kreditorenbewirtschaftung, Finanzplanung. Des-

Diplomarbeit

Der Artikel von Lukas Bäumle basiert auf seiner Diplomarbeit im Rahmen eines Nachdiplomstudiums für betriebswirtschaftliches Management von Non-Profit Organisationen NPO an der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Titel der Diplomarbeit: Geschäftsmodelle zur Errichtung eines Supportcenters für die Spitex-Organisationen im Kanton Baselland.
Für weitere Informationen:
lbaeumle@spitexbl.ch

halb mussten alle Organisationen in entsprechende EDV (Hardware und Software) investieren. Im Kanton Basel-Landschaft beispielsweise betrifft das 29 Organisationen.

Hinzu kommen noch die personellen Ressourcen. Im Kanton Basel-Landschaft bestehen im administrativen Bereich 22 Stellen. Dies ergibt eine Gesamtlohnsumme inklusive Sozialleistungen pro Jahr von ca. 1 Million Franken (Abschluss 05). Im Verhältnis zur Gesamtlohnsumme von 30 Millionen Franken sind dies immerhin 3,3%. Die Situation im Kanton Basel-Landschaft präsentiert sich kaum anders als in andern Kantonen der Schweiz.

Komplizierte Strukturen

Die heute noch relativ komplizierten Strukturen der Spitex gegenüber den anderen Anbietern im Gesundheitsmarkt sind ein eindeutiger Nachteil. Dieser Nachteil wird sich noch verstärken, falls mit einer Neuregelung der Pflegefinanzierung der Tarifschutz fällt. Dann sind die gemeinnützigen Spitex-Organisationen dem offenen Gesundheitsmarkt ausgesetzt und dort zählt bekanntlich, neben der Qualität, der Preis der Leistungen.

Vergleicht man gesamtschweizerisch tätige private Spitex-Anbieter mit der gemeinnützigen Spitex, fällt auf, dass die Supportprozesse (Logistik, Finanz- und Rechnungswesen, Lohn- und Personawesen) zentralisiert sind. So mit kann die Qualität gesteigert und können die Kosten gesenkt werden.

Die Frage stellt sich, warum in der gemeinnützigen Spitex bis heute nur zaghafte Versuche unternommen wurden, Supportprozesse zu zentralisieren. Ein Grund dafür ist die gewachsene Struktur. Vor noch nicht langer Zeit, gab es ja pro Gemeinde mehrere Organisationen, die sich die Spitex-Auf-



Der Alleingang kann nicht mehr als Heilmittel für die Zukunft der Spitex empfohlen werden.

gaben teilen. Mit der Subventionierung des Bundes aus AHV-Geldern und den entsprechenden Bedingungen kam es zwar in den Gemeinden zu Fusionen der einzelnen Vereine. Doch diese Entwicklung wurde leider nicht fortgesetzt, indem der Bund via Subventionierung nicht noch weitere Schritte einleitete, indem er pro Kanton entsprechende Vorgaben zur Zusammenarbeit, insbesondere im Bereich Supportprozesse machte. Mit dem Neuen Finanzausgleich ab 2008 und dem Rückzug des Bundes aus Steuerung und Finanzierung, ist die Gefahr gross, dass die Kantone die Spitex vollständig den Gemeinden übergeben und damit der Zersplitterung der Kräfte Vorschub geleistet wird.

Die zukünftige Entwicklung der gemeinnützigen Spitex muss in gleicher Mass geschehen, wie sie in den letzten Jahren stationäre Anbieter im Gesundheitsmarkt durchlebten. Hatte man in manchen Kantonen Klein- und Kleinstspitäler in praktisch allen grösseren Ortschaften eines Kantons, so mussten Spitäler geschlossen oder Spitalgruppen gebildet werden, bei denen die Supportprozesse ebenfalls zentralisiert werden. Diese Veränderungsprozesse im Spitalbereich wurden durch fehlende finanzielle Mittel vorangetrieben.

Mögliche Modelle

In der Spitex gingen die Bemühungen zur Zentralisierung bis jetzt vor allem in Richtung von Fusionen einzelner Organisationen. Dies allerdings mit mässigem Erfolg, liegt doch beispielsweise die letzte Fusion von Organisationen im Kanton Basel-Landschaft bereits vier Jahre zurück (Gründung der Spitex Regio Liestal, 2002). Die Gründe für die Zurückhaltung bei Fusionen sind vor allem politische. Wie in anderen Bereichen, wo Gemeindeautonomie herrscht (Feuerwehr, Zivilschutz), sind die Gemeindebehörden sehr zurückhaltend und befürchten einen Leistungsabbau

in ihrer Gemeinde, falls die Organisation nicht mehr am Ort ist. Aus diesem Grund müssen andere Lösungsansätze entwickelt werden.

Es stellt sich zuerst die Frage, welche Bereiche ein Supportcenter abdecken kann:

- Bereich Finanz- und Rechnungswesen
 - Finanz- und Betriebsbuchhaltung
 - Hilfsbuchhaltungen (Lohnbuchhaltung, Debitorenbuchhaltung, Kreditorenbuchhaltung, Investitionsrechnung, Vereinsbuchhaltung)
- Bereich Leistungserfassung
- Bereich Management-Reporting
- Bereich Logistik
 - Einkauf von Material
 - Fahrdienst

Vor diesem Hintergrund stehen drei Modelle zur Zentralisierung der Supportprozesse zur Diskussion:

Modell A

Mehrere oder alle Spitex-Organisationen eines Kantons gründen und betreiben eine gemeinsame Betriebsgesellschaft, welche Administration und Logistik übernimmt. Dabei müssen die Geschäftsfelder der neuen Organisation festgelegt werden. Diese Betriebsgesellschaft für Support kann als Verein, Stiftung oder Aktiengesellschaft geführt werden.

Die Spitex-Organisationen in den Gemeinden würden ihre rechtliche Selbständigkeit behalten, die Kernprozesse würden weiterhin nahe bei den Kunden sein und die örtliche Verknüpfung wäre vorhanden. In weiteren Schritten könnten später auch gewisse Führungsprozesse wie Personalselektion, Personalaustausch, strategische Führung usw. in diese neue Betriebsgesellschaft integriert werden. Die örtlichen Vereine würden aber bestehen bleiben im Sinne von Fördervereinen

Fortsetzung: Zentralisierung von Supportprozessen

und Kontakt zum Ort. Diese Entwicklung haben die Spitäler in verschiedenen Kantonen bereits vollzogen, indem sich regionale Spital-Aktiengesellschaften gebildet haben.

Die Vorteile dieses Modells: ein modularer Aufbau ist möglich und die gewachsenen Strukturen werden nicht zerschlagen. Die Nachteile liegen in der Gründung einer neuen Parallelorganisation mit dem üblichen Aufwand.

Modell B

Eine grosse Organisation eines Kantons erbringt im Rahmen einer Leistungsvereinbarung spezialisierte Leistungen sowie Administration und Logistik für alle angeschlossenen Organisationen. Mit der Bildung sogenannter Schwerpunktorganisationen für verschiedene Bereiche können Spitex-Organisationen Leistungen mit einem Leistungsvertrag einkaufen.

Dieses Modell hat den Vorteil, dass für die Supportprozesse keine eigene, neue Organisation gegründet werden muss. Fachkompetente Strukturen wären vorhanden und müssten lediglich noch ausgebaut werden. Auch dieses Modell kann modular auf Führungsprozesse ausgebaut werden.

Die Nachteile liegen in den Traditionen und der Geschichte der Spitex begründet. Kleinere Organisationen haben grosse Mühe sich grösseren anzuschliessen. Diese Veränderungsprozesse dauern in der Regel sehr lang, da sich die verschiedenen Betriebskulturen einzelner Organisationen zuerst verschmelzen müssen.

Modell C

Spitex-Organisationen schreiben den Auftrag zur Errichtung eines Supportcenters öffentlich für private Anbieter solcher Dienstleistungen aus. Dazu müssen entsprechende Submissionsunterlagen mit Pflichtenheften erstellt werden.



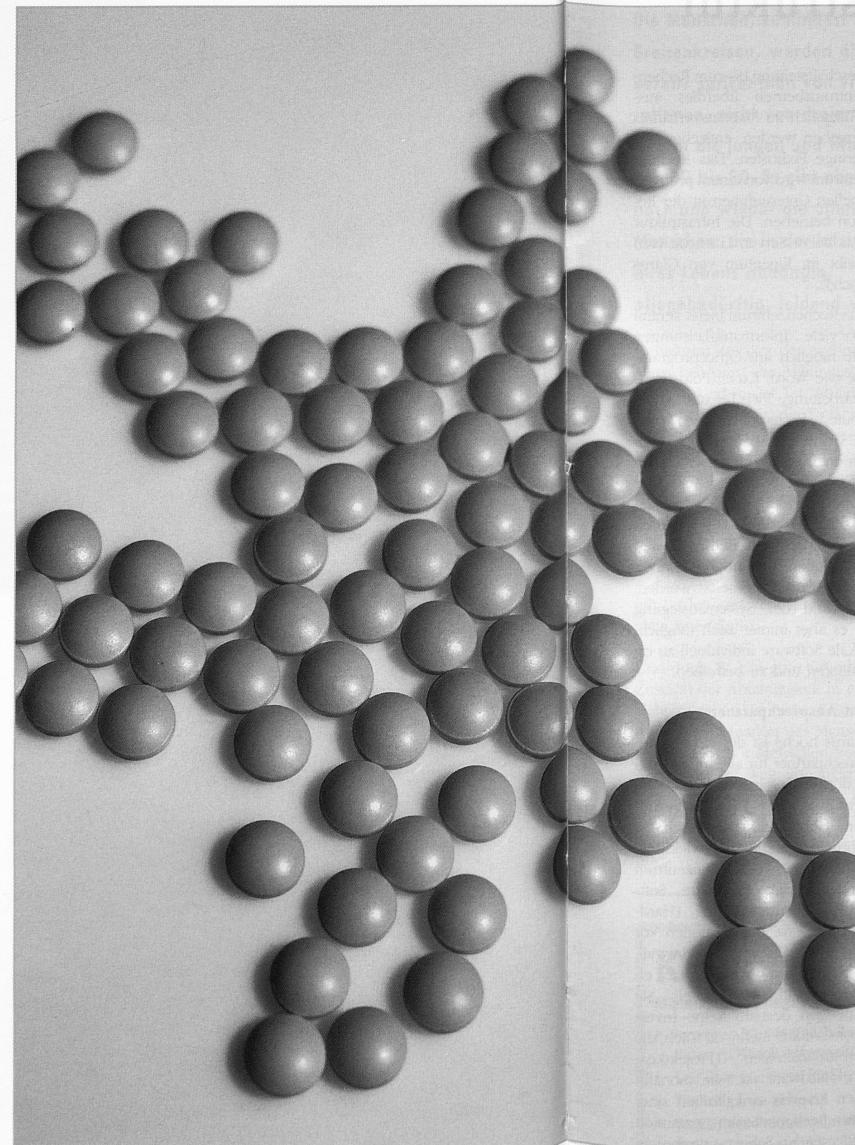
Jedes Zentralisierungsmodell bietet Vor- und Nachteile. Die Verantwortlichen auf der operativen und strategischen Ebene der Spitex müssen prüfen, welches Modell das richtige ist.

Der Vorteil dieses Modells ist sicher die transparente Leistungserstellung. Man definiert klar das Gewünschte in der entsprechenden Qualität und erhält die Dienstleistung zu einem festgelegten Preis.

Der Nachteil ist, dass sich dieses Angebot ausschliesslich auf die Supportprozesse bezieht, eine modulare Entwicklung, bis hin zu einem Zusammenschluss der Spitex-Organisationen im Bereich Support und/oder Führung ist nicht möglich.

Schlussfolgerungen

Jedes der drei Modelle bietet Vor- und Nachteile. Es ist an den Verantwortlichen in der Spitex auf operativer und strategischer Ebene zu prüfen, welches Modell das richtige ist. Die Branche tut aber gut daran, sich diesen Veränderungen als agierende Organisation zu stellen. Tut sie es nicht, werden andere Anbieter in diesen Markt stossen. Heute bietet die gemeinnützige Spitex qualitativ hoch stehende Leistungen mit veralteten, teuren Strukturen an.



Wir müssen dafür sorgen, dass die Strukturen vereinfacht und Supportprozesse günstig und effizient erbracht werden können. □

Eine gemeinsame Administration lohnt sich

Seit rund sechs Jahren führen drei Spitex-Vereine in der Stadt Zürich ein gemeinsames Administrationszentrum – mit Erfolg, wie Christina Brunschweiler nachfolgend aufzeigt. Ausschlaggebend für den Erfolg sind der Wille zur Zusammenarbeit, gegenseitiges Vertrauen und einfache Regelungen bezüglich Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Kosten.

Ende der Neunzigerjahre stand die Frage nach neuen Organisationsformen bei den Spitex-Organisationen der Stadt Zürich im Zentrum. Ausgelöst wurde die Diskussion durch mehrere Faktoren:

- Neues Finanzierungsmodell der Stadt Zürich, das keine Defizitgarantie mehr vorsah und damit vermehrte finanzielle Verantwortung an die einzelnen Vereine übertrug
- Übernahme der Haushilfe von der Pro Senectute und damit massives Wachstum der Kundenschaft, der Mitarbeitenden und der benötigten Finanzen
- Forderung nach Professionalisierung auch in der Betriebsführung
- Die von der Stadt Zürich lancierte Initiative zur Reduktion der damals rund 20 Spitex-Anbieter auf vier bis sieben bis 2003.

Neun Spitex-Vereine strebten eine Fusion an, die jedoch aus verschiedenen Gründen nicht realisiert werden konnte. Je vier Vereine fusionierten in der Folge

zu den zwei neuen Vereinen Spitex Zürich-Nord und Spitex Zürich-Mitte/West. Spitex Aussersihl-Hard blieb damals als eigenständiger Verein bestehen. Die verantwortlichen Vorstandsmitglieder waren jedoch überzeugt, dass eine enge Zusammenarbeit im administrativen Bereich notwendig ist, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Die neue Finanzierungsart und der damit erhöhte Anspruch an die Buchhaltung und die Personaladministration waren zu anspruchsvoll für ein Milizsystem.

Die drei Vereine gründeten deshalb zusammen ein Administrationszentrum, das die Finanz- und Betriebsbuchhaltung, das Liquiditätsmanagement sowie die Kreditorenzahlungen abwickelt und die gesamte Personaladministration inklusive Versicherungswesen sicherstellt. Die Rechnungsstellung sowie allgemeine Administrationsarbeiten werden von den Debitorenstellen in den einzelnen Spitex-Zentren wahrgenommen.

Im gemeinsamen Administrationszentrum arbeiten fünf Personen. Zusammen haben sie ein Penum von 3,6 Stellen. Die Mitarbeiterinnen sind bei einem der drei Vereine angestellt, die Kosten werden den anderen beiden Vereinen anteilig verrechnet. Die Lohnbuchhalterinnenwickeln die Personaladministration für rund 600 Mitarbeitende ab. Aufwendig ist insbesondere das Versicherungswesen. Mit der grossen Zahl von Mitarbeitenden treten entsprechend vielfältige versicherungstechnische und anstellungsrechtliche Fragen auf, was die Arbeit sehr anspruchsvoll und interessant macht.

Die betreuten Vereine haben ein Budget von insgesamt rund 25 Mio Franken. Um die Kosten zu überwachen, ist eine aktuelle und detaillierte Kostenrechnung notwendig. In die Entwicklungskosten für dieses Instrument konnten sich die verschiedenen Vereine teilen, so dass es für alle erschwinglich wurde.

Das Administrationszentrum ist nun seit rund sechs Jahren im Betrieb und hat sich weit über die ursprüngliche Zielsetzung hingewandert. Besonders hervorzuheben sind folgende Punkte:

- Rechnungswesen: Finanz- und Betriebsbuchhaltung sind stets aktuell und liefern die nötigen Informationen zuhanden der Führungsverantwortlichen. Da die Daten nach einheitlichen Kriterien und Richtlinien erfasst werden, ist ein Benchmarking jederzeit möglich. Eine gemeinsame Finanzplanung optimiert die Finanzierungskosten.
- Personaladministration: Versicherungstechnische und anstellungsrechtliche Fragen werden professionell abgewickelt. Geschäftsleitung, Zentrumsleitungen und Mitarbeitende haben jederzeit eine kompetente Ansprechstelle; auch Stellvertretung ist gewährleistet.
- Durch den gemeinsamen Einkauf von Werbemitteln wie auch Informatik und anderem Material können bei Lieferanten bessere Kondition erzielt werden.
- Informatik: Die Kosten für Anschaffung und Unterhalt vor allem der Software sind deutlich tiefer. Dank intensiver und häufiger Nutzung der Programme ist die Anwenderkompetenz gross, so dass weniger Beratung und Unterstützung der Software-Hersteller nötig ist.

Ausschlaggebend für den Erfolg dieser Lösung sind der Wille zur Zusammenarbeit, ein grosses gegenseitiges Vertrauen sowie klare und einfache Regelungen bezüglich Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Kostenverteilung. Und nicht zuletzt können gemeinsame Administrationszentren wichtige Schritte sein auf dem Weg zu Fusionen: Der Spitex-Verein Aussersihl-Hard hat auf den 1. Januar 2006 mit dem Spitex-Verein Mitte-West fusioniert. □