

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

Herausgeber: Spitex Verband Kanton Zürich

Band: - (2011)

Heft: 6: Sechs Vorwärtsbringer

Artikel: Steiniger Weg zur Qualität

Autor: Meier, Karin

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-821886>

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: 28.01.2026

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

Steiniger Weg zur Qualität

Wer bei einer Spitex-Organisation mit 200 Mitarbeitenden für Prozess- und Qualitätsmanagement verantwortlich ist, braucht Einfallsreichtum und Durchhaltevermögen. Barbara Hedinger, die diese Aufgabe bei der Spitex Stadt Luzern ausübt, besitzt beides.

Karin Meier // Im Laufschrift geht's ins «Aquarium», ein rundes Sitzungszimmer in den Räumen der Spitex Stadt Luzern. Kaum angekommen, ziehen wir weiter ins nächste Zimmer, diesmal mit Fenster und ohne stickige Luft. Dazwischen lässt Barbara Hedinger noch schnell einen Kaffee raus. Genau so zügig verläuft auch unser Gespräch, so dass nach 45 Minuten all meine Fragen beantwortet und acht Blätter voll geschrieben sind.

Barbara Hedinger ist Pflegeexpertin HöFa II. Seit 2007 arbeitet sie bei der Spitex Stadt Luzern als Leiterin Prozess- und Qualitätsmanagement. Zurzeit in einem 80%-Pensum. Sie ist Mitglied der Geschäftslei-

«Ich habe das Gefühl, in meinem Beruf angekommen zu sein.»

tung. Die 47-Jährige lebt mit ihrem Mann und den drei Kindern in Bonstetten. Ihre berufliche Laufbahn begann sie mit der Ausbildung zur Kinderkrankenschwester. Nach Weiterbildungen zur Pflegeexpertin und Berufsschullehrerin unterrichtete sie 16 Jahre an der Schule für Gesundheits- und Krankenpflege am Kinderspital Zürich und an der Krankenpflegeschule Zürich und nahm auch Führungsaufgaben wahr.

Nach einer Führungsausbildung im Gesundheits- und Sozialwesen und einem Zertifikatslehrgang in Palliative Care wollte sich Barbara Hedinger beruflich neu orientieren: «Ich strebte eine Tätigkeit mit mehr Praxisnähe an, und zwar in meinem Schwerpunkt Langzeitpflege.» So wechselte sie als diplomierte Pflegefachfrau in eine Palliative-Care-Abteilung in einem Pflegeheim. Die Stelle war ein Reifall: Die Bewohner verfügten nicht über das Mass an Selbstbestimmung, das Barbara Hedinger vorschwebte.

Als sie im Internet sah, dass die Spitex Stadt Luzern eine Leiterin Prozess- und Qualitätsmanagement suchte, bewarb sie sich. Und von da an ging alles sehr

schnell: Ihr Profil passte, da Geschäftsleiterin Tamara Renner, die ein Studium der Wirtschaftswissenschaften abgeschlossen hat, explizit eine Person suchte, die über das nötige theoretische Rüstzeug verfügte, um mit ihr auf Augenhöhe diskutieren zu können.

Mit Beschwerden richtig umgehen

Seit dieser Zeit ist es Hedingers Ziel, gemeinsam mit ihrem vierköpfigen Team die Qualität in der Spitex Stadt Luzern mit ihren über 200 Mitarbeitenden zu verbessern. Dies geschieht in zahlreichen Projekten, mit denen neuralgische Schwachstellen behoben werden. Eine dieser Verbesserungen betrifft das Beschwerdemanagement, das in einer 2007 durchgeführten Kundenumfrage schlecht abschnitt. Für Hedinger ein unhaltbarer Zustand: «Beschwerden müssen ernst genommen werden. Die Menschen, die wir betreuen, sind unsere Kundinnen und Kunden, und sie sollen sich auch so fühlen.»

In der Folge wurden alle Mitarbeitenden der Spitex Stadt Luzern in der Handhabung von Beschwerden geschult. Dazu gehörten auch Fragen der inneren Einstellung: Das Weiterleiten von Beschwerden sollte nicht länger als «Verpetzen einer Kollegin», sondern als Dienstleistung für die Kundschaft betrachtet werden. Äussert ein Klient Kritik, geht die Mitarbeiterin darauf ein und fragt beispielsweise nach, was die Kollegin gestern genau gemacht habe, statt dem Klienten zu sagen, er solle das doch mit jener Kollegin selber besprechen. Danach leitet die Mitarbeiterin die Beschwerde an die Teamleitung weiter, die sich mit dem Klienten in Verbindung setzt und die Situation klärt.

Parallel zur Schulung der Mitarbeitenden informierte die Spitex Stadt Luzern in einem Brief all ihre Klientinnen und Klienten über die angestrebte Verbesserung im Beschwerdemanagement und erläuterte ihnen, an wen sie sich diesbezüglich wenden können: Entweder an andere Mitarbeitende der Spitex oder, in besonders gravierenden Fällen, an die Unabhängige Beschwerdestelle für das Alter UBA. Diese Informationen bilden nun auch Bestandteil des Spitex-Ordners, den jeder Kunde bei sich zu Hause hat.

Die Wirkung blieb nicht aus: Die Kundenumfrage 2011 zeigte, dass sich das Beschwerdemanagement deutlich verbessert hat. Auf den Lorbeeren ausruhen kann sich Barbara Hedinger allerdings nicht: «Nach einer Schulung steigt die Zahl der weitergeleiteten Beschwerden jeweils an, um dann wieder abzufallen. Wir müssen die Mitarbeitenden deshalb immer wieder für das Beschwerdemanagement sensibilisieren.»

Um Beschwerden geht es unter anderem auch in einem Projekt, das den Übergang von Patienten des Luzerner Kantonsspitals in die insgesamt 40 Spitex-Organisationen im Kanton optimieren soll: Spital, Pflegeheime und Spitex-Organisationen verwenden nun einheitliche Formulare, um Beschwerden zum Schnittstellenmanagement, d.h. zur Abwicklung der Ein-, Aus- bzw. Übertritte, einzureichen.

Was auf den ersten Blick als nebensächlicher Fortschritt in der Administration erscheint, hat in Tat und Wahrheit weitreichende Folgen: Beschwerden beziehen sich nämlich auf so essenzielle Dinge wie fehlende Verordnungen, fehlende oder falsche Medikamentenlisten oder unklare Verantwortlichkeiten: «Erst dank der systematischen Erfassung dieser Problemfelder erkennen wir, wo der Schuh drückt, und können Massnahmen ergreifen», sagt Barbara Hedinger.

Aufwertung der FaGe-Tätigkeit

Eine Qualitätssteigerung erbrachte auch der Skill- und Grademix, der von den Spitex-Organisationen der Städte Basel, Zürich und Luzern anfangs 2011 eingeführt wurde. Nun ist einerseits für jede Berufsgruppe festgelegt, welche Arbeiten sie ausführen darf und welche nicht. Andererseits haben die drei Organisationen die anfallenden Aufgaben erfasst und bestimmt, welche Fertigkeiten und Fähigkeiten, aber auch welche Haltung für die Erfüllung der einzelnen Aufgaben erforderlich sind.

Das Ergebnis ist eine Aufwertung der Tätigkeit von Fachfrauen und Fachmännern Gesundheit (FaGe), die fast die gleichen Kompetenzen erhalten haben wie Pflegefachpersonen mit Diplom. Ausnahmen sind Tätigkeiten wie Fallsteuerung, Spezialpflege oder Notfallereinsätze. Letztere dürfen dementsprechend auch von Pflegehilfen nicht mehr übernommen werden. Aus diesem Grund können diese nicht mehr wie bis anhin nachts eingesetzt werden und mussten sich entweder weiterbilden oder, in Ausnahmefällen, in den Tagdienst versetzen lassen. Weiterbildungen gab es auch für die Hauspflegerinnen, die sich in einem zehntägigen Kurs die Kompetenzen der Fachangestellten Gesundheit aneignen konnten.

Zahlreiche Medikamentenfehler

Handlungsbedarf bestand ferner beim Medikamentenmanagement, wie eine bei der Universität Basel in Auftrag gegebene Analyse ergab. Hedinger machte sich daraufhin bei Ärzten und Pharmazeutinnen kundig und führte zwei Massnahmen ein, um Fehler beim Richten der Medikamente zu minimieren: Zum einen werden sämtliche Medikamente nur noch in Blisterverpackungen gerichtet, zum andern arbeitet man in der Spitex Stadt Luzern nun konsequent nach dem Vier-Augen-Prinzip. Dies bedeutet, dass immer ein zweiter Einsatz bei den Klientinnen und Klienten er-

folgt, bei dem kontrolliert wird, ob die Medikamente korrekt gerichtet wurden.

Das ist nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern oft auch für die Kundschaft mit einem Zusatzaufwand verbunden: Falls sich die Überprüfung nicht mit einem anderen Einsatz verbinden lässt, kommt es zu einem zusätzlichen Besuch. Die Klienten und Klientinnen waren von der Qualitätsverbesserung anfänglich nicht begeistert, obwohl sie direkt von ihr profitieren, erzählt Barbara Hedinger: «In den ersten drei Monaten kam das neue Vorgehen gar nicht gut an.»

Beirren lässt sich die Zürcherin von solchen Widerständen jedoch nicht: «Um im Qualitätsmanagement etwas zu erreichen, sind Geduld und Hartnäckigkeit gefragt.» Diese Eigenschaften dürften auch bei einem Projekt nötig sein, mit dem die Hausärzteschaft zu einheitlichen Verordnungen bewegt werden soll. Es stiess bislang auf taube Ohren.

Aufgeben oder Alternativen suchen

Beim Aufbau eines Palliative-Care-Teams war ebenfalls Ausdauer gefordert. Barbara Hedinger konnte und wollte den Bedarf nicht mit Zahlen belegen, war sich aber sicher, dass dieses Angebot auf eine gute Nachfrage stossen würde. Weil bereits im Vorfeld feststand, dass von Krankenversicherungen kein Geld dafür zu erwarten war, musste sich die Spitex Stadt Luzern einiges einfallen lassen, um das Projekt zum Laufen zu bringen: «Stösst man auf Hindernisse, kann man entweder aufgeben – oder man sucht Alternativen», sagt Barbara Hedinger.

Genau das hat die Spitex Stadt Luzern getan und eine zweistufige Finanzierung auf die Beine gestellt. Die Stadt Luzern vergütet nun den normalen Pflorgetarif und trägt damit einen Teil der anfallenden Kosten. Weil aber alle Mitarbeitenden in diesem Team über eine Zusatzausbildung verfügen, ist ihr Tarif entsprechend höher. Diese Differenz wird über Spenden abge-

«Die Menschen, die wir betreuen, sind unsere Kundinnen und Kunden, und so sollen sie sich auch fühlen.» Das ist einer der Leitsätze von Barbara Hedinger, verantwortlich für die Qualität in der Spitex Stadt Luzern.



Bild: Karin Meier

golt, die bei der Spitex Stadt Luzern in dieses Projekt fliessen, sofern sie nicht zweckgebunden sind. Dank dieser Lösung konnte das achtköpfige Palliativ-Team nach einer zweijährigen Projektphase anfangs 2011 seine Arbeit aufnehmen. «Das war ein Mega-Erfolgsereignis», sagt Barbara Hedinger.

Nicht jedes Projekt ist allerdings ein durchschlagender Erfolg, wie das Beispiel des fallführenden Bezugspersonensystems zeigt, mit dem parallel dazu der hohe Personalwechsel verringert werden sollte. Nach einem Jahr folgte auf die Evaluation eine gewisse Ernüchterung: «Unser Ziel von maximal vier Mitarbeitenden pro Woche und Klient haben wir zwar im Tagdienst erreicht, doch angesichts der vielen Teilzeitmitarbeitenden im Abend-, Wochenend- und Nachtdienst verfehlten wir die insgesamt angestrebte deutliche Reduktion beim Personalwechsel», stellt Barbara Hedinger fest. So leicht gibt sich die 47-Jährige allerdings nicht geschlagen: «Ich kann den Wunsch der Kundschaft, in der Spitex möglichst wenige Ansprechpartner zu haben, sehr gut verstehen und werde auch in Zukunft nach Möglichkeiten suchen, wie wir dieses Anliegen umsetzen können.»

Immerhin hat sich das Bezugspersonensystem in wichtigen Punkten bewährt: Die fallführenden Mitarbeitenden erhöhten ihre Besuchszahl bei «ihren» Klientinnen und Klienten, was zu vermehrter Kontinuität in der Betreuung führte. Das wirkt sich auch in einer besseren Pflegedokumentation aus, was wieder-

um die Akzeptanz der Krankenversicherungen bei den Leistungen verbessert. Übrigens, in der Spitex Stadt Luzern kommen als fallführende Bezugspersonen nur diplomierte Pflegende in Frage und auch diese nur, wenn sie mindestens ein 70%-Pensum haben.

Bei so vielen weitgehend erfolgreich umgesetzten Projekten erstaunt es nicht, dass Barbara Hedinger von ihrer Arbeit begeistert ist: «Ich habe das Gefühl, in meinem Beruf angekommen zu sein.» Dies hat nicht zuletzt mit den guten Rahmenbedingungen zu tun, die sie bei der Spitex Stadt Luzern vorfindet. So sind in ihrem Team jene Stärken vertreten, die ihr selbst abgehen: Gründlichkeit und die Liebe fürs Detail – laut Hedinger zwingende Voraussetzungen im Qualitätsmanagement. Auch für die Geschäftsleitung findet sie nur lobende Worte: «Meine Kolleginnen und Kollegen unterstützen mich mit grossem Engagement und lassen mir auch grossen Handlungsspielraum.»

Für die Zukunft plant Barbara Hedinger bereits wieder einiges. Zum Beispiel einen Rat mit Klienten und Angehörigen, um Angebote möglichst bedürfnisgerecht zu planen. Begrüssen würde sie auch regelmässigen Erfahrungsaustausch mit Qualitätsverantwortlichen anderer Spitex-Organisationen. Bereits konkreter ist eine Informations-DVD mit Broschüre für pflegende Angehörige. Sie soll nächstes Jahr erscheinen.

Und zusammenfassend steht sicher auch fest: Die Spitex Stadt Luzern ist auf gutem Wege.

Mit Freude treten

Sieben Elektrowelos in der Garage, ein weisses Hybrid-Auto vor der Fabrik, Emmentaler Sonne im Akku, ein Lächeln auf den Lippen, Unternehmer des Jahres – das ist Kurt Schär. Der 46-Jährige ist Geschäftsführer der Firma Biketec AG. Und die wiederum ist bekannt für den «Flyer», der manchen Mitarbeitenden der Spitex den Arbeitsweg erleichtert.

Sarah King // Reges Treiben in der Empfangshalle der Biketec AG in Huttwil. Besucher schlendern durch die Reihen der ausgestellten Fahrräder: Tandem, Faltvelo, Mountainbike, Rennrad, Citybike, klein, gross, prestigeträchtig mit Carbonrahmen, klassisch, für Damen oder für Herren. Und mittendrin: ein weisser Flyer mit

grünblauem Spitex-Logo. Der Anblick entlockt ein leises «Aha».

Solche Reaktionen seien beabsichtigt, sagt Kurt Schär später: «Der Flyer hat eine Werbewirkung für die Spitex-Organisationen. Steht er irgendwo vor einem Haus, wissen die Leute: Aha, Spitex im Einsatz.» 700 Stück sind zurzeit in den Spitex-Organisationen der deutsch- und französischsprachigen Schweiz im Einsatz, die grösste Flotte in Genf.

Kurt Schär gilt als Elektrowelo-Pionier. Inzwischen werden in Huttwil täglich rund 300 Flyer produziert. Die Zahl der Mitarbeitenden stieg in den letzten drei Jahren von 30 auf 160. Die Produktionsstätte musste schon drei Mal erweitert werden. Die Beratungsfirma Ernst & Young verlieh ihm den Titel «Unternehmer des Jahres 2011».

Eine Begegnung mit Kurt Schär offenbart einen Teil seines Erfolgsprinzips. Er scheint zu verkörpern,