

**Zeitschrift:** Spitex Magazin : die Fachzeitschrift des Spitex Verbandes Schweiz  
**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz  
**Band:** - (2014)  
**Heft:** 1

**Artikel:** "Zu viel Administration, Organisation und Führung"  
**Autor:** Brunnschweiler, Christina / Meier, Karin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823021>

### **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:** 04.02.2026

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



# «Zu viel Administration, Organisation und Führung»

Die Versorgungspflicht schlägt finanziell zweifach negativ zu Buche, sagt Christina Brunnschweiler, CEO der Spitex Zürich Limmat AG. Im Interview verrät sie, warum sie trotzdem eine gute Sache ist.



Christina Brunnschweiler:  
«Die Finanzierung ist eine  
grosse Herausforderung.»

**Spitex Magazin: Christina Brunnschweiler, welche Chancen sehen Sie in der Versorgungspflicht der Spitex?**

**Christina Brunnschweiler:** Der Leistungsauftrag ist ein gesellschaftlicher und gesundheitspolitischer Auftrag, welcher der Non-Profit-Spitex die Chance bietet, sich als wichtiger Player in der Gesundheitsversorgung zu behaupten. Wir übernehmen bei der Umsetzung des Grundsatzes «ambulant vor stationär» eine zentrale Rolle, weil wir es den Menschen überhaupt erst ermöglichen, auch bei fortgeschrittener Krankheit daheim zu leben. Und zwar allen Menschen, nicht nur denen, die es sich leisten können. So können wir uns in einem Netzwerk mit Spitälern und Hausärzten als kompetenter Partner positionieren, der eine zuverlässige Nachbetreuung zu Hause gewährleistet und nicht – wie andere Organisationen – nur Rosinen pickt.

Die Versorgungspflicht stellt auch für die Mitarbeitenden eine Chance dar, weil sie eine spannende Arbeit garantiert: Unsere Mitarbeitenden nehmen unterschiedlichste Einsätze in allen sozialen Schichten wahr. Bei uns reicht das Betreuungs-Spektrum von älteren Menschen, die Hilfe im Alltag benötigen, über psychisch Kranke bis hin zu solchen in palliativen Situationen.

**Welche Risiken bringt die Versorgungspflicht mit sich?**

Ich sehe vor allem die Finanzierung als grosse Herausforderung. Wir wissen zwar nicht genau, was uns die Leistungspflicht kostet, weil in Zürich Kostensätze gelten, die von Gemeinden und Kanton vorgegeben sind. Fest steht jedoch, dass Kurzeinsätze nicht rentabel sind. Wenn man eine Viertelstunde arbeitet und dann zehn bis fünfzehn Minuten zum nächsten Kunden unterwegs ist (in städtischen Gebieten ist das oft der Fall), kann man von der halben Stunde nur die Hälfte verrechnen. Die Spitex-Organisationen müssen deshalb bis zu 50 Prozent der Arbeitszeit ihrer Mitarbeitenden selbst tragen. Im Vergleich zu privaten Spitex-Organisationen, die oft nur Einsätze mit einer Mindestdauer von einer Stunde übernehmen, haben wir hier das Nachsehen. Mit der Umstellung vom Fünfzehn-Minuten- auf den Fünf-Minuten-Takt bei den Kostensätzen dürfte sich dieses Problem noch verschärfen.





Christina Brunnschweiler ist überzeugt: «Organisationen der Non-Profit-Spitex müssen flexibel organisiert sein und dennoch finanzierbar bleiben.»

Bilder: Karin Meier

Ausserdem ist die Versorgungspflicht mit einem sehr viel höheren Debitorenrisiko verbunden. Denn wir müssen auch jene Personen behandeln, die nicht zahlungsfähig oder nicht zahlungswillig sind. In städtischen Gebieten kann dies zu vergleichsweise hohen Debitorenverlusten führen. Die Versorgungspflicht kommt uns also gleich zweifach teuer zu stehen.

#### Orten Sie trotz diesen Rahmenbedingungen Potenzial für Kosteneinsparungen?

Das tue ich in der Tat. Wir haben in der Spitex heute zu viel Administration, Organisation und Führung. Dieser Overhead in der Verwaltung ist eine Folge des Anspruchs, gut führen und die Arbeitsqualität sichern zu wollen. Weil die Arbeitsqualität während der Einsätze nicht einsehbar ist, ist viel zeitaufwändiges Erzählen

**«Ich sehe eine Tendenz hin zu weiteren Zusammenschlüssen von kleineren Spitex-Organisationen.»**

#### Zur Person

km. Christina Brunnschweiler hat an der Universität St. Gallen Wirtschaft studiert. Sie ist seit 2000 bei der Spitex tätig, erst als Geschäftsleiterin der Spitex Zürich-Ost, danach als CEO der Spitex Zürich Limmat AG. Das ist eine von drei Spitex-Organisationen mit einem Leistungsauftrag der Stadt Zürich. Sie zählt rund 850 Mitarbeitende in neun Zentren.

und Zuhören erforderlich, damit sie doch gemessen und beurteilt werden kann. Ich plädiere dafür, dass sich die Spitex stattdessen auf ihre Wurzeln zurückbesinnt und den Mitarbeitenden vor Ort mehr Kompetenzen und Verantwortung überträgt, sodass sie die Qualitätssicherung selbst vornehmen können: Es braucht weniger Problemlösung von oben und mehr Befähigung der Mitarbeitenden an der Basis. Insbesondere die hauswirtschaftlichen Mitarbeitenden können sich gut selbst organisieren, ohne dass die Qualität leidet. Deshalb wäre es auch falsch, bei der Basis sparen zu wollen.

#### Wie wirkt sich die Versorgungspflicht auf die zukünftigen Strukturen der Spitex-Organisationen aus?

Die Wahrnehmung eines Leistungsauftrags bedingt, dass man Vorhalteleistungen erbringen muss: Spitex-Organisationen brauchen Leute auf Vorrat, vor allem Pflegefachpersonen, damit sie bei neuen Kundinnen und Kunden die notwendigen Abklärungen machen können. Vor Kurzem hatten wir in einem unserer Zentren innerhalb einiger Stunden 17 Neuanmeldungen. Um dies zu bewältigen, braucht es eine sehr flexible Planung. Damit einher geht leider eine gewisse Diskontinuität bei der Kundschaft, denn man kann nicht alle Mitarbeitenden fix gewissen Kundinnen und Kunden zuteilen. Diese Flexibilität können grössere Organisationen sehr viel besser gewährleisten. Ich sehe deshalb eine Tendenz hin zu weiteren Zusammenschlüssen von kleineren Spitex-Organisationen.

#### Welche regionalen Unterschiede beobachten Sie bei der Wahrnehmung der Versorgungspflicht?

Die Non-Profit-Spitex-Organisationen bewegen sich schweizweit in einem ähnlichen Spannungsfeld: Sie müssen flexibel organisiert sein und dennoch finanzierbar bleiben. Wie diese Finanzierung aussieht, unterscheidet sich von Kanton zu

Kanton. Anders als bei uns wird etwa im Kanton Bern die Leistungspflicht abgegolten. Auch die Grenzen der Versorgungspflicht sind regional unterschiedlich geregelt. So haben wir zum Beispiel mit der Stadt Zürich vereinbart, unter welchen Bedingungen wir einen Einsatz einstellen können. Dies sind sexuelle Übergriffe, gewalttätige Kundinnen oder Kunden, unkooperatives Verhalten oder die fehlende Gewährleistung einer sicheren Pflege zu Hause. Für andere Spitex-Organisationen gelten hier andere Regeln.

Interview: Karin Meier