

**Zeitschrift:** Spitex Magazin : die Fachzeitschrift des Spitex Verbandes Schweiz  
**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz  
**Band:** - (2016)  
**Heft:** 1

**Artikel:** "Mehr Kooperation anstatt mehr Konkurrenz!"  
**Autor:** Maillard, Pierre-Yves / Dana-Classen, Nicole  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822900>

### 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>**



## «Mehr Kooperation anstatt mehr Konkurrenz!»

Ähnlich wie beim Strassenangebot gebe es auch bei der ambulanten Pflege ein «natürliches Monopol», sagt der Waadtländer Gesundheits- und Sozialdirektor Pierre Yves Maillard. Doch Non-Profit-Spitex und private Anbieter sollten ihre Leistungen vermehrt koordinieren, wie der Sozialdemokrat fordert.

## «Die Pflege zu Hause ist noch nicht am Ende ihrer Entwicklung angelangt.»

**Spitex Magazin: Herr Maillard, der Kanton Waadt hat stark in die Pflege zu Hause investiert, mit guten Resultaten: Es gibt 25 Prozent weniger Pflegeheimplätze als im Schweizer Durchschnitt. Wurden alle Herausforderungen gemeistert?**

Pierre-Yves Maillard: Die sehr klare Ausrichtung trägt in der Tat Früchte, aber wir können noch mehr tun, um den Verbleib zu Hause zu stärken. Auch heute noch kann es wirtschaftlich von Vorteil sein, eine Person ins Spital einzuzweisen, nachdem sie den Notfall aufsuchen musste, anstatt sie mit der notwendigen Unterstützung nach Hause zu entlassen. Das ist in meinem Kanton nicht anders, es liegt am nationalen Finanzierungssystem. Der Grund dafür ist einfach: Die Strukturen fehlen, um den Übergang zu organisieren, also wird automatisch ein kurzer Spitalaufenthalt ausgelöst – und finanziert. Ein Spitaldirektor würde Ihnen im vertraulichen Gespräch wohl sagen: Rein wirtschaftlich gesehen wird man eine Person mit einer leichten Erkrankung aufgrund der Fallpauschalen im Spital behalten, anstatt eine Rückkehr nach Hause zu organisieren, dann dafür hat das Spital kein Budget. Daran versuche ich zu arbeiten: Wenn man die Mechanismen des KVG nicht ändern kann, muss man bewusst bei der Verteilung der kantonalen Mittel ansetzen.

### Und zum Beispiel mit spezialisierten Pflegefrauen den Übergang sicherstellen?

Wichtig ist, dass es eine solche Dienstleistung gibt. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Am Freitagabend um 23 Uhr kommt eine betagte Frau wegen hohen Fiebers in den Notfall. Man kann weitere Risiken ausschliessen, abgesehen von ein paar Problemen mit der Mobilität und einer leichten Verwirrtheit. Sie könnte zurück nach Hause. Aber es bräuchte jemanden, der sich ihrer annimmt und sie nach Hause bringt. Der sicherstellt, dass sie ihre Medikamente nimmt, und am nächsten Morgen wieder vorbeikommt. Dafür sind indes die Spitex-Dienste nicht immer eingerichtet. Hingegen ist es sehr einfach, im Spital ein Bett für sie zu finden. Besagte Dame bleibt also schnell einmal drei Tage im Spital – mit allen Risiken für ihr geschwächtes Immunsystem. Die Gefahr besteht, dass sich ihre Verwirrtheit verstärkt, dass sie eine Infektion erleidet. Um solche Hospitalisierungen zu vermeiden, braucht es Unterstützung – in der Nacht, am

Wochenende, mit einem unüblichen Zeitplan und einer sehr hohen Reaktionsfähigkeit. Und man muss diese Flexibilität im ganzen Kanton gewährleisten. Das ist für mich die grosse Herausforderung.

### Sie reden von einer totalen Verfügbarkeit an jedem Ort?

Wir müssen uns der demografischen Realität stellen. 2030 wird sich die Zahl der über 80-Jährigen praktisch verdoppelt haben. Ein paar einfache Rechnungen zeigen, dass dies immense Investitionen erfordert. Allein im Kanton Waadt müssen wir innerhalb von 15 Jahren 3000 zusätzliche Pflegeheimbetten schaffen und 600 Akut- und Übergangspflegebetten. Wenn wir das nicht schaffen, werden wir ein völlig aufgeblähtes Spitalsystem haben, um Fälle zu behandeln, bei denen man eine Hospitalisation eben besser vermeiden würde. Denn auch wenn man einige Erkrankungen sehr gut behandeln kann, gibt es Probleme, wenn sehr alte Menschen ins Spital müssen: Verlust der Orientierung und der Mobilität, Verminderung funktioneller Fähigkeiten. Die Menschen bekommen Schwierigkeiten aufzustehen und verlieren ihre Autonomie. Von solchen Überlegungen müssen wir uns leiten lassen. Die Pflege zu Hause ist noch nicht am Ende ihrer Entwicklung angelangt.

### Private Leistungserbringer fordern im Namen des freien Markts ihren Platz. Wie gehen Sie damit um?

Im Kanton Waadt sind die Dinge relativ klar. Selbstverständlich respektieren wir die Gewerbefreiheit, stellen aber Forderungen auf. Zunächst über unsere Investitionen: Wir fördern die Hilfe und Pflege zu Hause mit öffentlichen Geldern. Diese Subventionen sind von öffentlichem Interesse. Sie sollen im ganzen Kanton ein Versorgungsnetzwerk unterstützen, das keine Region auslässt, eine gleichberechtigte Behandlung garantiert und die Kontinuität der Versorgung sicherstellt. Kein Patient darf mit der Begründung abgelehnt werden, das sei zu weit weg, zu teuer, zu komplex. Man zieht sich nicht aus einer schwierigen Situation zurück und erklärt dem Vertragspartner, dass er sich einen anderen Anbieter suchen soll. Wir haben das Gesetz in diesem Sinn geändert: Die Non-Profit-Spitex ist verpflichtet, die Kontinuität der Leistungen sicherzustellen.

## «Dieser Fanatismus, der überall Marktmechanismen anwenden will, ist lächerlich.»

Das rechtfertigt die kantonalen Subventionen und gibt grundsätzlich Anrecht auf die besondere Unterstützung durch den Staat. Die anderen Anbieter haben diese Verpflichtung nicht: Sie können ihre Patienten und die Region, in der sie sich engagieren wollen, auswählen. Sie erhalten nicht die gleiche öffentliche Unterstützung, aber sie können ihre Leistungen anbieten, Klienten finden und werden gemäss den KVG-Tarifen entschädigt. Um jedoch zu vermeiden, dass es zu Rosinenpickerei und mangelnder Koordination kommt, verlangen wir, dass der private Anbieter eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit mit der Non-Profit-Spitex unterzeichnet. Diese soll den Informationsaustausch und die Komplementarität regeln. Es wäre doch absurd, wenn ein Anbieter eine Klientin im dritten Stock besucht und am gleichen Vormittag ein anderer Anbieter jemanden im vierten Stock, weil man sich nicht abspricht und koordiniert! Man muss solche Zeitverluste vermeiden. Es gibt ein Interesse daran, sich gegenseitig zu ergänzen und ein koordiniertes Netzwerk aufzustellen.

### Gibt es Vorgaben zur Grösse der Leistungsanbieter?

Es gibt keine Anforderungen bezüglich einer Mindestgrösse. Ein grosser Teil der privaten Spitex-Anbieter ist mit barrierefreien Wohnungen oder Pflegeheimen verbunden. Die privaten Anbieter sind bei uns aber eine Minderheit, sie erbringen vielleicht fünf Prozent der Leistungen.

### Und wie sieht es mit den wenig rentablen kurzen Einsätzen aus?

Hier liegt genau das Problem. Es braucht ein Gleichgewicht im Leistungsangebot. Wenn wir keine Koordination verlangen, riskieren wir tatsächlich, dass einige Anbieter nur die lukrativen Fälle nehmen – zum Beispiel jene mit kurzen Wege- und intensiven Leistungen. Aber mit Komplementarität und einer angemessenen Zuteilung der Ressourcen lässt sich das Gleichgewicht erreichen. Wir kommen für einen wesentlichen Teil der öffentlichen Finanzierung des Waadtländer Spitex Verbands auf, im Gegenzug hat dieser spezielle Verpflichtungen zu erfüllen. Trotzdem kann es in bestimmten Situationen sinnvoll sein, einen externen Partner beizuziehen. Wenn zum Beispiel ein Team stark ausgelastet ist und ein Klient ein hohes Mass an Stabilität benötigt, kann die Verpflichtung einer zusätzlichen Person Kontinuität gewährleisten. Der Waadtländer Spitex Ver-



band ist eine sehr grosse Organisation, die täglich das ganze Kantonsgebiet abdecken muss, da kann Komplementarität von Vorteil sein.

### Dann ist in der Waadt die Koordination gut organisiert?

Auf alle Fälle haben wir uns so aufgestellt, dass wir sie fördern, und wir versuchen, sie zu gewährleisten. Allerdings habe ich das Gefühl, dass die Privaten gerne mehr Handlungsfreiheit hätten. Auf der anderen Seite findet der Spitex Verband, dass die Privaten nur die guten Fälle übernehmen und die komplexeren ihm überlässt. Wahrscheinlich gibt es Argumente für beide Sichtweisen. Ich erinnere den Spitex Verband jeweils daran, dass er mehr finanzielle Mittel erhält, um seinen Verpflichtungen nachzukommen. Und den Privaten sage ich, dass sie nicht die gleichen Auflagen zu erfüllen haben. Das System ist also fair.

### In manchen Kantonen fordern die Privaten einen Teil des Angebots für sich ein, was zu Spannungen führt.

Im Kanton Waadt gibt es eine gesetzliche Grundlage. Der Auftrag der Unterstützung und Pflege zu Hause wurde einem öffentlich-rechtlichen Verband übertragen – eine einzigartige Struktur, die nicht angezweifelt wird. Wir brauchen ein Netzwerk. Dieser Fanatismus, der überall Marktmechanismen anwenden will, ist lächerlich. Ich verlange einfach, dass ein paar Leute etwas mehr Augenmaß an den Tag legen. Man kann den Marktmechanismen gegenüber positiv eingestellt sein, ohne gleich zu übertreiben. Eine einzige Methode auf alles anzuwenden, ohne die fundamentalen Unterschiede zu berücksichtigen, geht zu weit. Nehmen wir ein Beispiel: Wir sind uns alle einig, dass eine Autobahnverbindung reicht, um von Basel nach Bern zu kommen. Der Bürger und Steuerzahler muss nicht aus zwei oder drei Autobahnverbindungen auswählen können, geschweige denn

### Zur Person

Der Sozialdemokrat Pierre-Yves Maillard steht dem Gesundheits- und Sozialdepartement des Kantons Waadt seit 2004 vor. In der Legislatur 2012–2017 amtete er als Regierungsratspräsident. Nach einem geisteswissenschaftlichen Lizenziat an der Universität Lausanne arbeitete der heute 47-Jährige als Lehrer für Französisch, Geschichte und Geografie. Auch als Redaktor und Gewerkschaftssekretär war er tätig. 1999 bis 2004 vertrat Maillard die SP im Nationalrat und war dort Mitglied der Kommission für Umwelt, Raumplanung und Energie sowie der Finanzkommission.



Regierungsrat Pierre-Yves Maillard im Gespräch mit dem Spitem Magazin, in Lausanne. Bilder: Guy Perrenoud

braucht es einen Markt, damit sich die Leute die beste Autobahn aussuchen können. Für manche Dinge gibt es ein natürliches Monopol. Schauen Sie doch die absurde Situation in der Telefonie an: Verschiedene Anbieter bauten ihre eigenen konkurrierenden Antennen-Netze auf – was zu unnötigen Ausgaben in Milliardenhöhe führte. Man hätte besser ein einziges Netz aufgebaut, das sich die Anbieter – wenn es sie denn braucht – teilen können. Im Pflegebereich ist das Bild ähnlich: über den Tag verteilte, punktuelle Interventionen, die in einem riesigen Gebiet erbracht werden müssen; Autos, die kreuz und quer durch den ganzen Kanton fahren, zum Teil an den gleichen Ort. So werden Mittel verschwendet und unnötige Fahrten generiert. Es ist vernünftiger, ein einziges koordiniertes System zu haben.

#### Was halten Sie davon, Spitem-Leistungsaufträge öffentlich auszuschreiben?

Ganze Regionen auszuschreiben und einer Organisation aufgrund ihres Angebots einen Leistungsauftrag zu teilen, würde bedeuten, dass man für vier oder fünf Jahre

einen Mandat vergibt. Das ist genau der Zeitraum, in dem sich die Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln. Dann folgt schon die neue Ausschreibung. Zudem eliminiert man unter Umständen eine ganze Organisation, Hunderte Mitarbeitende, weil ein Konkurrent ein besseres Angebot macht. Stellen Sie sich vor, wir würden alle fünf Jahre das Lausanner Universitätsspital mit seinen 10 000 Angestellten ausschreiben! Es gibt einfach Grenzen. Allerdings ist auch das natürliche Monopol nicht absolut. Es gibt Platz für die privaten Anbieter, aber das muss koordiniert werden. Mit einem Konkurrenten arbeitet man nicht zusammen. Ich verweise da gerne auf das Beispiel der Universitätsspitäler. Regelmässig eilen spezialisierte Ärzte ihren Kollegen in Bern, Lausanne oder Genf bei einer komplizierten Operation zu Hilfe. In einer Konkurrenzlogik hingegen würde man sich selber schaden, wenn man einen Kollegen unterstützt – gerade auch, weil Mortalitätsraten verglichen werden. Das ist sinnlos! Die Konkurrenzlogik muss manchmal der Kooperationslogik Platz machen. Und diese muss unter den Akteuren geregelt werden.



**«Stellen Sie sich vor, wir würden alle fünf Jahre das Lausanner Universitätsspital mit 10 000 Angestellten neu ausschreiben!»**

im Spitem-Bereich auswerten. Wir wenden dafür ein System von Inspektionsdiensten an, so wie das auch schon mit anderen Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialbereich geschieht.

#### Und der Umgang mit dem Personal?

Der Spitem Verband des Kantons Waadt, die Spitäler und die Pflegeheime haben einen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) unterzeichnet, der etwa 25 000 Arbeitnehmende betrifft. Er sieht unter anderem folgende Punkte vor: Wochenarbeitszeit von 41,5 Stunden, sechs Wochen Ferien für die über 50-Jährigen, Mindestlohn von 13 mal 3800 Franken, zwei Jahre Lohnfortzahlung bei Krankheit. Nun müssen auch die privaten Anbieter den GAV inhaltlich erfüllen und die materiellen Aspekte respektieren. Die paritätische Kommission führt Kontrollen durch. Im Grossen und Ganzen läuft es gut, auch wenn es ein paar Verstöße gibt. Wir fördern außerdem die Ausbildung, aber es gibt noch keine zwingenden Vorschriften. Darauf müssen wir sicher noch zurückkommen.

Interview: Nicole Dana-Classen

Stadt Zürich  
Schulungszentrum Gesundheit

#### Für Praxisausbilder/-innen mit Schwung ...

die Lernende/Studierende im Gesundheitswesen ausbilden.

Besuchen Sie den Info-Anlass am 7. März 2016.  
Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung.

[www.wissen-pflege-bildung.ch](http://www.wissen-pflege-bildung.ch)

