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: Grössere und gemischte Teams erfüllen steigende Anforderungen

Autor: Niederberger, Johanna

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-822542

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: 02.07.2025

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

Fortsetzung: Fusion im Kanton Bern

neue Software-Lösung zu evaluieren, hätte alle überfordert. Im Laufe der ersten Fusionswochen mussten nämlich unzählige andere Fragen beantwortet werden, so zum Beispiel: Was wird wo aufbewahrt (zum Beispiel Personalakten)? Wer verdankt die Spenden? Wer verhandelt mit den Krankenkassen? Nun aber, da diese Fragen beantwortet sind, ist der neue Verein daran, eine neue, verbesserte Software einzuführen.

Frage der Leitung

Inzwischen sind die meisten Steine der Fusion aus dem Weg geräumt, und sobald der neue Geschäftsführer, betriebswirtschaftlich ausgebildet, sein Amt angetreten hat, kann sich der Alltag einpendeln. Aber dann geht es schon weiter: Auf Anfang 2007 kommt neu die Spitex-Organisation Bätterkinden/Fraubrunnen dazu, die kurz nach dem Start der Fusionsverhandlungen ebenfalls Interesse an einer Fusion signalisiert hatte und sich für einen Anschluss ein Jahr später anmeldete. Damit wird «Spitex Grauholz» zu einer Grossorganisation mit rund 130 Angestellten und Lernenden, zu der 21 Gemeinden mit 33 000 EinwohnerInnen gehören. Für Elsmarie Stricker taucht damit die Frage auf, ob ein Laienvorstand ein solches Unternehmen leiten kann und ob die Rechtsform «Verein» dafür die richtige ist. Aber dies sind Fragen, welche in den kommenden Jahren weiter bedacht werden müssen.

Das Fazit

Etwas erschöpft sind sie schon, die Beteiligten der Fusion, und sie haben viel gelernt. «Hätten wir das Handbuch Regionalisierung schon zur Verfügung gehabt, wäre wohl vieles einfacher gegangen», lächelt Elsmarie Stricker (siehe Artikel rechts). Der Entscheidungsprozess braucht jedoch in jedem Fall seine Zeit: «Man muss ausgesprochen vielschichtig denken. Neben den grossen Fragen tauchen unzählige kleine auf: Wie verrechnen wir die Krankheitstage für Teilzeitangestellte? Wie werden die Auto-Spesen gehandhabt? Wie der Mitglieder-Rabatt bei Leistungen? Jede Organisation hat da ihre eigene Tradition und Kultur, und die gilt es so weit als möglich zu wahren.»

Rahel Gmür, Projektleiterin Regionalisierung, kann dies gut nachvollziehen: «Die Lohnfrage, die Anstellungsbedingungen und die verschiedenen Verrechnungsmodi sind Probleme, die bei jeder Fusion auftreten, und auch die Teamentwicklung ist eine grosse Herausforderung», fasst sie zusammen. Aber sie ist überzeugt, dass sich der Schritt lohnt: «Es ist bereits viel angelaufen – und es ist gut gelaufen. Wichtig ist, dass die Organisationen bewusst einen Schritt in die Zukunft machen.» ❑

Ein Rezept für die Zukunft: Grössere und gemischte Teams sichern die Qualität der Spitex-Leistungen.

Schritte zur Fusion

Das Handbuch, das im Auftrag des Spitex Verbandes des Kantons Bern erarbeitet wurde, bietet Hilfe beim Planen und Koordinieren eines Regionalisierungsprozesses.

In intensiver Arbeit verfasste eine Projektgruppe des Spitex Verbandes des Kantons Bern mit Fachleuten aus der Spitex-Praxis ein Handbuch, das den Organisationen bei Fusionsvorhaben praktische Hilfe bietet. Das «Handbuch Regionalisierung der Spitexlandschaft» listet die verschiedenen Schritte bei einer Fusion auf und bietet praktische Hilfestellung zu zahlreichen Fragen.

Ein idealer Ablauf eines Regionalisierungsprozesses lässt sich gemäss Handbuch in die folgenden Phasen gliedern:

- Phase 1: Grundsatzentscheid – Regionalisieren ja oder nein
- Phase 2: Vorbereitung der formalen Grundlagen für die Fusion
- Phase 3: Vorbereitung der organisatorischen Grundlagen für die Fusion
- Phase 4: Gründung der neuen Trägerschaft
- Phase 5A: Ergänzung der organisatorischen Grundlagen auf strategischer Ebene
- Phase 5B: Harmonisierung der organisatorischen Grundlagen auf operativer Ebene

Das «Handbuch Regionalisierung» mit Planungsmodellen kann für Fr. 30.– (Mitglieder), Fr. 70.– (Nicht-Mitglieder) bestellt werden beim Spitex Verband des Kantons Bern, Zähringerstrasse 15, 3012 Bern, Telefon 031 300 51 51, info@spitexbe.ch. Für Fragen betreffend Regionalisierung können sich interessierte Organisationen an Elsmarie Stricker, e.stricker@gmx.ch, oder Rahel Gmür, rahel.gmuer@teso.ch, wenden. ❑

Grössere und gemischte Teams erfüllen steigende Anforderungen

Auch aus Sicht der Pflege sind Fusionen oder Kooperationen von Spitex-Betrieben nötig. Warum es für die steigenden Anforderungen in der Pflege grössere und gemischte Teams braucht, führt Johanna Niederberger, Dozentin am WE'G – Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe, nachfolgend aus.

Die Nachfrage nach Pflege ist in ständigem Wandel. Die Gründe dafür sind vielfältig: ökonomischer Druck, demographische Entwicklung, technische Möglichkeiten, Individualisierung der Gesellschaft, frühe Entlassung von pflegebedürftigen Patientinnen und Patienten aus dem Spital. Pflege zu Hause wird immer komplexer. Es müssen zum Beispiel Menschen nach einem Unfall rehabilitiert werden, es gibt Klientinnen und Klienten, die einsam und zum Teil verwahrlost sind, chronische Wunden haben oder an Demenz leiden. Zu beobachten sind zunehmend kurzfristige, intensive Einsätze mit hohem Pflegeaufwand. Gleichzeitig gibt es noch immer Menschen, die über Jahre gepflegt werden mit einem Pflegeaufwand, der nur kleine Veränderungen aufweist.

Spezielles Wissen

Für die komplexen Pflegesituationen werden Pflegefachpersonen mit zusätzlichem Wissen, mit entsprechenden Fähigkeiten und Erfahrungen gebraucht. Beispiele für diese spezialisierte Pflege sind Palliativpflege, Onkologiepflege und gemeindepsychiatrische Pflege. Klientinnen und Klienten, die technische Hilfsmittel, intravenöse Therapien oder Ventilatoren handhaben müssen, aber auch Menschen mit chronischen Wunden oder akut Kranke brauchen oft Spezialistinnen oder Spezialisten für die Beratung und Unterstützung, insbesondere wenn der Verlauf instabil ist und die Krankheit die Bewältigung des Alltags stark beeinträchtigt. In komplexen Situationen sind oft Wissen und Erfahrung in der Einschätzung von Situationen gefordert, aber auch in der Gesprächsführung, Beobachtung und Delegation.

Andererseits müssen in stabilen Pflegesituationen nicht diplomierte Pflegefachpersonen eingesetzt werden und nicht jeder hauswirtschaftliche Bedarf muss von einer ausgebildeten Hauspflegerin abgedeckt werden.

Neue Ausbildungen

Einfluss auf die Zusammensetzung der Teams haben aber auch die Neuerungen bei den Ausbildungen im Gesundheitsbereich. Fachangestellte Gesundheit können zum Beispiel Injektionen vorbereiten und durchführen, sie kennen Arten und Vorteile von Infusionen und Injektionen und deren Komplikationen. Sie können also die in der Spitex häufigen Insulininjektionen verabreichen, können Medikamente bereitstellen und verabreichen. Allerdings müssen hier spezifische Qualitätsstandards bereit stehen, die erfüllt werden müssen. Dieses Beispiel zeigt: Die bisherige Trennung von Grund- und Behandlungspflege als Einsatzkriterium lässt sich nicht bewerkstelligen.

Die Rolle von diplomierten Pflegefachpersonen fokussiert sich auf die Verantwortung für Klientinnen und Klienten, auf die Einschätzung der Situation, auf die Planung, Durchführung oder Delegation der Massnahmen an die am besten geeigneten Mitarbeitenden oder an Dritte und auf die Evaluation der Ergebnisse. Einige Pflegefachpersonen sollen Expertinnen und Experten sein für spezifische Teile der breit gefächerten Gemeindepflege.

Effektiv und effizient

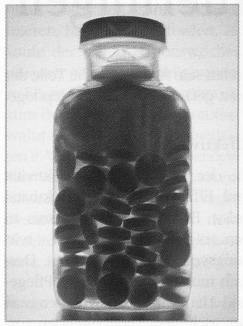
In der Spitex sind Effektivität und Effizienz gefragt. Effektivität heisst: Es muss – im Verhältnis zu den aufgewendeten Mitteln – wirkungsvoll gearbeitet werden. Deshalb müssen die «richtigen» Pflege- und Hauswirtschaftsaufgaben von den «richtigen» Mitarbeitenden ausgeführt werden. Und das setzt voraus, dass der «richtige» Pflege- und Hauswirtschaftsbedarf von entsprechend spezialisierten Mitarbeitenden erhoben wird. Effektivität bedingt aber auch die wiederkehrende Reflexion der hauswirtschaftlichen und pflegerischen Leistungen bei Klientinnen und Klienten und die Anpassung der Massnahmen, falls nötig. Dafür braucht es einen systematischen Informationsfluss. Effizienz bedeutet, dass «etwas richtig getan» wird. Effizienz beschreibt, mit welchem Input an Ressourcen ein Ziel erreicht wird. Aus Sicht des Spitex-Betriebs bedeutet dies, die Delegation einer Leistung an die am besten geeignete Fachperson, damit diese die Aufgabe auf dem besten Weg erfüllen kann. Es muss also definiert werden, was an wen delegiert werden kann.

Gute Balance

Die Forderung nach Effektivität und Effizienz entspricht den Vorgaben des Art. 32 KVG, in dem wirksame, zweckmässige und wirtschaftliche Leistungen verlangt werden. Dazu braucht es eine gute Balance zwischen ausgebildeten und nicht ausgebildeten, qualifizierten und nicht qualifizierten, spezialisierten und nicht spezialisierten, überwachenden und operativen Mitarbeitenden. Oder anders gesagt: In der Spitex brauchen wir Generalistinnen und Generalisten, welche die vielseitige Arbeit selb-

Fortsetzung siehe Seite 6.

Im Unterengadin haben sich Spitex und Spital zusammengeschlossen



Sich der Kooperation mit andern Leistungserbringenden im Gesundheitwesen zu verschliessen, das darf nicht das Rezept für die Spitex sein.

Das Stichwort heisst vertikale Integration. Das Ziel: ein regionales Gesundheitszentrum. Die Absicht, im Unterengadin die Gesundheitsversorgung unter einem Dach gemeinsam und ganzheitlich anzugehen, ist (noch) nicht ganz gelungen, aber doch schon zu drei Vierteln. Mit Leta Steck-Rauch, Präsidentin, und Verena Schütz, Geschäftsleiterin der Spitex Unterengadin, sprach Tino Morell.

ständig leisten, und spezialisierte Personen für Pflegesituationen, die zusätzliches Wissen und entsprechende Erfahrungen verlangen. Letzteres verhindert Überforderung bei den anderen Mitarbeitenden und Unterversorgung von Klientinnen und Klienten. Die Zukunft der Spitex liegt also in gemischten und flexiblen Teams, die sich aus diplomierten Pflegefachpersonen, Fachangestellten Gesundheit, Hilfspersonen, Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen, Lernenden und spezialisierten Personen zusammensetzen.

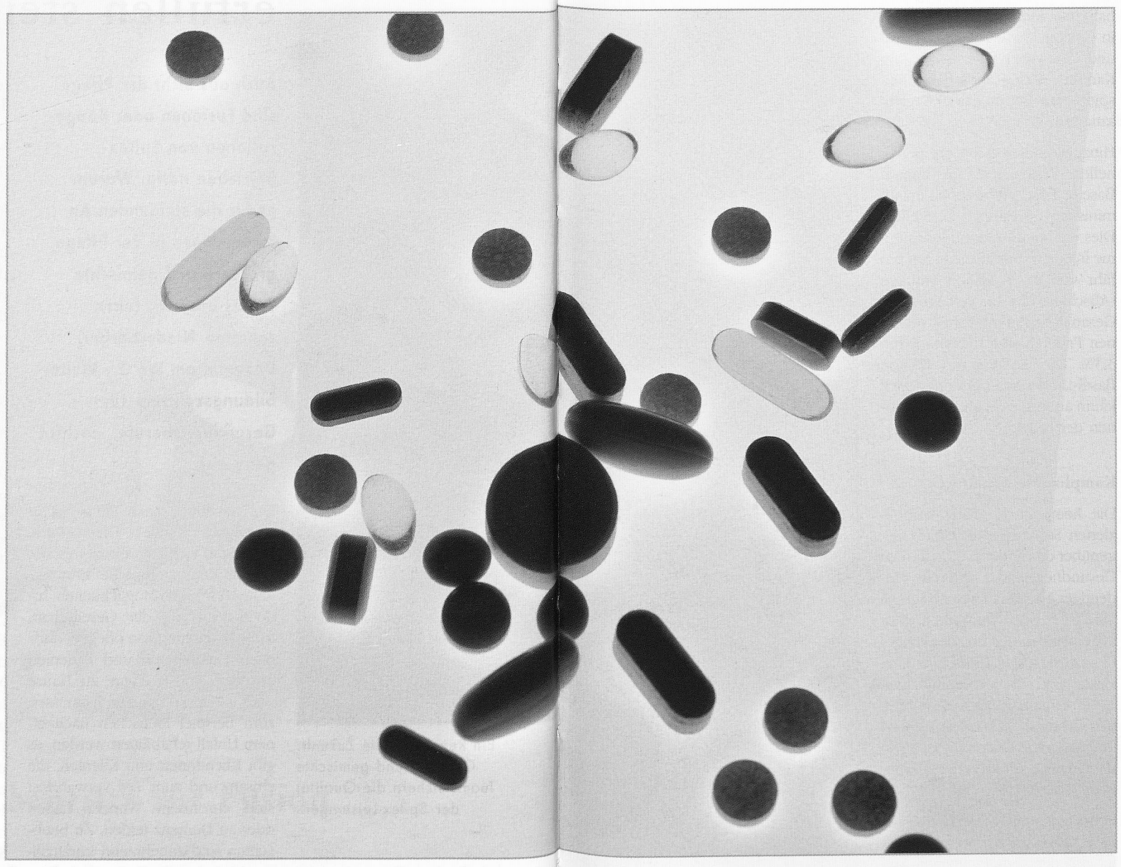
Zusammenfassend heisst dies: Will die Spitex all die oben erwähnten Anforderungen erfüllen, so bedingt dies grössere Teams, als dies bis jetzt vielerorts der Fall ist. Deshalb braucht es auch aus der Sicht der Pflege Zusammenschlüsse oder Kooperationen von Spitex-Betrieben. ❑

Das WE'G Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe in Aarau bietet Lehrgänge, Beratungen, Kurse und Tagungen an in den Bereichen Management, Pflege und Berufspädagogik. Weitere Infos: www.weg-edu.ch.

Das Ospidal d'Engiadina Bassa mit angeschlossener Langzeitpflegeabteilung, die Spitex Engiadina Bassa und das Alters- und Pflegeheim Chasa Puntota sind für die institutionelle Gesundheitsversorgung der zwölf Unterengadiner Gemeinden zuständig. Alle Organisationen haben ihren Sitz in Scuol, dem Hauptort der Talschaft. 2004 wurde entschieden, operativ zusammen zu arbeiten und nach Möglichkeit eine gemeinsame Trägerschaft zu bilden. Im Zusammenhang mit einem Ausbauvorhaben äusserte auch die kantonale Bewilligungsinstanz die Erwartung, dass die drei Betriebe näher zusammenrücken.

Gemeinsame Leitung

Das Projektziel wurde denn auch klar in diesem Sinn formuliert: Die Gesundheitsversorgung der Unterengadiner Bevölkerung soll ganzheitlich und zweckmässig sichergestellt werden und dabei wirtschaftlich sein. Die operative Leitung der drei Trägerschaften ist zusammenzuführen und es ist eine gemeinsame strategische Leitung zu schaffen.



Sind Zusammenschlüsse von stationärer und ambulanter Versorgung für ländliche Regionen ein Patentrezept? Im Unterengadin jedenfalls kommt die Spitex gestärkt aus einer ersten Projektphase heraus.

Zwei der drei beteiligten Organisationen sind vom Nutzen eines Zusammenschlusses überzeugt. Spitex und Spital haben im September 2006 den Zusammenschluss vollzogen; er wird per 1. Januar 2007 wirksam. Bezüglich des Alters- und Pflegeheimes sind die Beteiligten guter Hoffnung; ein späterer Anschluss wird nicht ausgeschlossen. Und erfreulicherweise hat sich ein weiterer, für die Region wichtiger Partner dem Vorhaben «gemeinsame Gesundheitsversorgung» angeschlossen, nämlich das Bogn Engiadina Scuol mit Thermal- und Heilbad und geplantem REHA-Angebot.

Der Zusammenschluss zwischen einem grossen Partner (Spital) und einem kleineren Partner (Spitex) ist nicht ohne Brisanz. Wie hat die am Prozess beteiligte Spitex-Seite das Vorhaben erlebt? Welche Erfahrungen hat sie gemacht? Welche Tipps kann sie weitergeben? Die Präsidentin der Spitex Unterengadin, Leta Steck-Rauch, und die Geschäftsleiterin, Verena Schütz, haben sich dazu geäussert – dies im Bewusstsein, dass die Aufbauarbeit und etliche Bewährungsproben erst noch anstehen, wenn ab 1. Januar des nächsten Jahres der Umsetzungsprozess startet und die neue Gesellschaft produktiv wird.

Ängste abbauen

Das Fazit beider Fachfrauen: Auch wenn der Innenausbau noch gemacht werden muss, das Haus ist gut gebaut und die Spitex kommt gestärkt aus dieser ersten Projektphase heraus. Der Spitex Unterengadin sei dabei zugute gekommen, dass sie als gesunde Organisation in die Aufgabe einsteigen konnte. Dies sei eine der wichtigen Voraussetzungen, um Fusionsverhandlungen locker angehen zu können. Organisationsinterne Probleme oder Interessenkonflikte erschweren die Arbeit und schwächen die eigene Position. Ängste bei Mitarbeitenden sind vor der intensiven Projektphase abzubauen, denn Ängste schüren Opposition. Eine offene Kommunikationskultur ist unerlässlich.

Die unterschiedlichen Kulturen, insbesondere die unterschiedlichen Kommunikationskulturen sind denn auch ein Knackpunkt bei der Zusammenführung unterschiedlich grosser Gebilde mit unterschiedlichem Hintergrund. Auch im vorliegenden Fall musste das gegenseitige Verständnis fortschreitend erarbeitet werden. Erfreulicherweise hat es sich – so die Aussage von Leta Steck-Rauch – laufend verbessert. Sie betont, der Beizug einer neutralen «Verhandlungsführung» könne von Vorteil, um den Interessenausgleich sicherzustellen. Eine neutrale Person wage es, die richtigen und wichtigen Fragen zu stellen.

Wichtig ist das Ganze

Könnte heute nochmals mit dem Prozess gestartet werden, würde mehr Zeit in das Erstellen einer Auslegeordnung und in die Überzeugungsarbeit bei allen Beteiligten investiert. Das kurzfristige Denken sei auch nach zwei Jahren Projektarbeit immer noch weit verbreitet und das Bewusstsein, dass mit dem Zusammenschluss langfristige Ziele anvisiert werden, nicht überall verankert. Das Denken, dass etwas für die Region als Ganzes gemacht werden soll, ist gemäss Verena Schütz noch ungenügend. Die Information von Mitarbeitenden und Öffentlichkeit über Gesamtzusammenhänge im Gesundheitswesen sei möglicherweise etwas zu kurz gekommen. Eine Diskussion über politische und rechtliche Zusammenhänge sei aber auch nicht einfach zu führen, erklären die Fachfrauen.

Regionale Planung

Die Spitex ist zusammenfassend mit dem heutigen Stand der Dinge zufrieden. Die Entscheidungsabläufe sind geregelt; die Ansprechpartner bekannt. Die Spitex ist als gleichwertige Partnerin in der vierköpfigen, von einem CEO geführten Geschäftsleitung des Gesundheitszentrums Unterengadin vertreten. Die langfristige Planung der Gesundheitsversorgung im Unterengadin wird spürbar vereinfacht. Nach aussen, gegenüber Geldgebern und politischen Entscheidungsträgern, kann mit mehr Gewicht und mit einer Stimme aufgetreten werden. Die regionalen Interessen können damit besser vertreten werden.

Nächster Schritt

Mit Spannung wird nun der nächste Schritt erwartet: die Umsetzung und Gestaltung der Zusammenarbeit auch im Tagesgeschäft. Bis zur vollen Integration und vollen Funktionsfähigkeit wird ohne Zweifel noch viel Wasser den Inn hinunter fliessen. Der erste Schritt ist geglückt – oder mit den Worten der Präsidentin des «alten» Vereins: Die Bereitschaft, ein Wagnis einzugehen, hat sich gelohnt. ❑

Die Vorteile einer vertikalen Integration

- *Die Gewähr, dass PatientInnen/KlientInnen am richtigen Ort behandelt und betreut werden, ist wesentlich grösser.*
- *Die Entscheidungswege sind kürzer.*
- *Doppelspurigkeiten werden eliminiert (EDV, Personaladministration, Rechnungswesen, Einkauf, Notfall- und Pikettdienst, Projektarbeit wie Pflegekonzept usw.).*
- *Die regionalen gesundheitspolitischen Entscheide kommen aus einer Hand.*
- *Gegenüber Verhandlungspartnern kann aus einer Position der Stärke heraus operiert werden.*
- *Das Know-how wird konzentriert.*
- *Kosten können abgebaut oder mindestens kann das Kostenwachstum gebremst werden.*