

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

**Herausgeber:** Spitex Verband Kanton Zürich

**Band:** - (2010)

**Heft:** 2: Spitex-Konkurrenz wächst

**Artikel:** Die Nr. 1 bleiben

**Autor:** Weber-Rutishauser, Dominik / Meier, Susanne / Schläfli, Jürg

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822072>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

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

# Die Nr. 1 bleiben

Ein Blick in die Medien genügt: Immer mehr kommerzielle Spitex-Firmen versuchen sich im Gesundheitsmarkt zu etablieren. Vom US-Unternehmen Home Instead bis zur Kleinfirma, die «SenioPairs» aus Tieflohnländern vermittelt. Mitglied beim Schweizerischen Verband der privaten Spitex-Organisationen sind rund 20 Firmen. 2008 hatten aber laut Statistik allein im Kanton Zürich bereits 29 private Spitex-Firmen eine Betriebsbewilligung. Sie deckten von allen geleisteten Spitex-Stunden (Pflege/Haushalt/Betreuung) einen Anteil von rund 20% ab. Nicht nur in diesem Kanton, auch in der übrigen Schweiz stellt sich deshalb die Frage: Sind private Spitex-Firmen lediglich eine Ergänzung zur öffentlichen, gemeinnützigen Spitex oder sind sie inzwischen nicht auch Konkurrenz? Wie muss sich die gemeinnützige Spitex entwickeln, wenn sie auch künftig die Nr. 1 bleiben will? Dieser Frage gehen wir in einem Rundtisch-Gespräch nach. Und porträtieren drei private Spitex-Firmen.



## Schauplatz Spitex: Wie zeigt sich aus Ihrer Optik zurzeit die Situation mit den privaten, profitorientierten Spitex-Organisationen?

**Dominik Weber-Rutishauser:** In der Ostschweiz stellen wir fest, dass neben den relativ grossen kommerziellen Spitex-Organisationen, die schon länger im Markt sind, ziemlich viele neue, kleinere Anbieter versuchen ins Geschäft zu kommen.

**Susanne Meier:** Ich erlebe in unserer Region am Zürichsee das Umgekehrte: Wir hatten früher viel mit Einzelpersonen zu tun, die Spitex-Leistungen anboten, und jetzt versuchen sich grössere und sogar international tätige Firmen mit entsprechender Werbung zu etablieren.

**Jürg Schläfli:** Ich stelle eine Aufbruchstimmung fest: Besonders im Bereich Betreuung versuchen sich private Organisationen mit viel Werbung zu positionieren. Im Kanton Bern bildet allerdings die öffentliche Spitex im Bereich der Pflege nach wie vor das Fundament. Der Anteil der Privaten ist geringer als in anderen Kantonen, genaue Zahlen gibt es aber nicht.

**Beatrice Mazenauer:** Die gesamtschweizerische Sicht zeigt, dass im Welschland von profitorientierten Spitex-Firmen wenig zu hören ist. Das hat mit dem Gewicht zu tun, das die Kantone der gemeinnützigen Spitex für die Versorgung der Bevölkerung zumessen. Im Tessin ist die kommerzielle Spitex ein Phänomen der Städte: In Lugano zum Beispiel leistet sie rund 50% der Pflege. Meiner Einschätzung nach sind die kommerziellen Spitex-Firmen auch in der deutschsprachigen Schweiz eher in Städten und Agglomerationen tätig, während die Versorgung der Bevölkerung auf dem Land in erster Linie von der gemeinnützigen Spitex sichergestellt wird.

**Renato Valoti:** Mit dem Auftritt eines internationalen Konzerns im Bereich Betreuung hat die Konkurrenzsituation in der Spitex eine neue Dimension erhalten. Die Firma spricht davon, 20 bis 25 Filialen in der Deutschschweiz aufzubauen. Angesichts dieser

Entwicklung bin ich erstaunt, dass in der Spitex beschönigend von Ergänzung gesprochen wird statt von Konkurrenz. Die Situation kann mit der Post verglichen werden und ihren Problemen mit der Rentabilität von Leistungen in abgelegenen Ortschaften.

**Mazenauer:** Die Post ist für mich ein Beispiel dafür, dass Konkurrenz anspricht besser zu sein. Auch wir in der Spitex müssen kämpfen und uns bewusst sein, dass wir ein starker Dienst sind, der bis in die hinterste Gemeinde reicht.

**Weber:** Ich finde den Vergleich mit der Post zutreffend: Die Versorgungspflicht gibt uns eine spezielle Rolle und einen andern Auftrag als zum Beispiel jenen Organisationen, die lediglich eine Nische abdecken.

## Kann man sich hinter dem Versorgungsauftrag nicht auch verstecken, statt sich zu entwickeln?

**Weber:** Ja, der Gedanke, dass man sich auf dem Markt behaupten muss, ist in der gemeinnützigen Spitex noch zu wenig verbreitet. Private werden als Störfaktoren betrachtet. Am liebsten hätte man, sie würden verboten. Statt zu denken: Wir sind besser, wir sind das Original.

**Valoti:** Das ist genau der Punkt: Das Bewusstsein der Konkurrenzsituation fehlt in der Spitex weitgehend. Sie entzieht sich dieser Problematik, obwohl sie ein wichtiger Player ist.

**Meier:** Das Bewusstsein fehlt nicht überall, aber vielerorts. Das mag auch damit zu tun haben, dass sich natürlich die kommerzielle Spitex selber stets als Ergänzung und nie als Konkurrenz darstellt. Dieser Herausforderung muss sich die gemeinnützige Spitex stellen.

**Weber:** Ein weiterer Grund für das fehlende Bewusstsein ist der Boom in der Branche. Solange eine öffentliche Spitex-Organisation Mühe hat, alle Kundenanfragen abzudecken, solange kann ihr die Konkurrenz relativ egal sein. Zur Kenntnis nehmen muss sie diese erst, wenn ihre Leistungen zurückgehen. >>

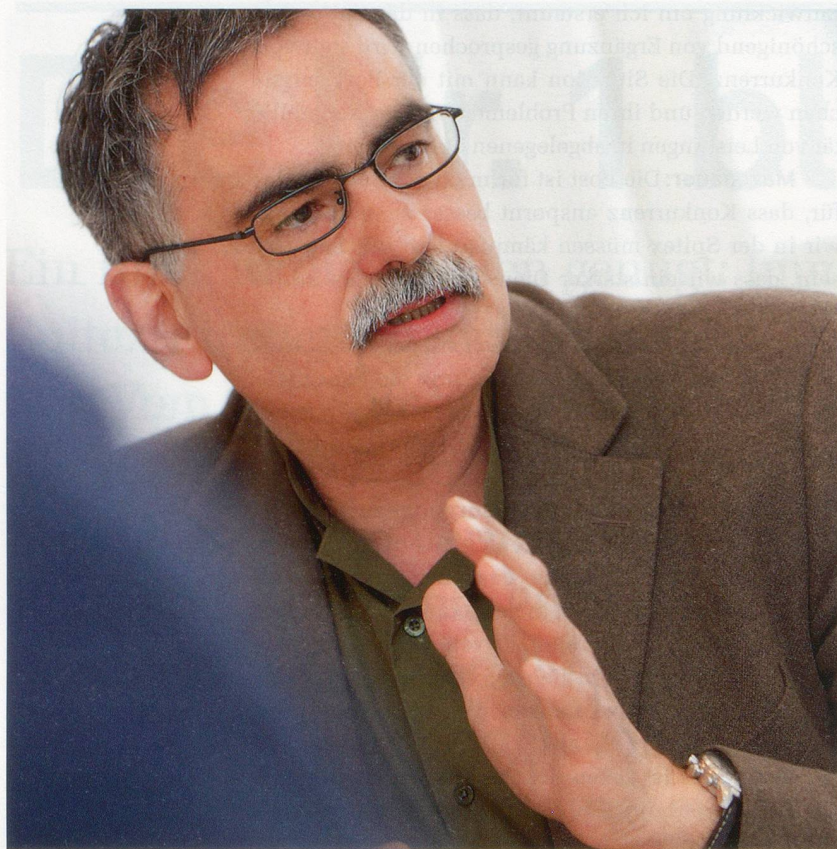


## Am Runder Tisch-Gespräch zum Thema «Konkurrenz» nahmen teil:

- **Beatrice Mazenauer**, Zentralsekretärin Spitex Verband Schweiz;
- **Susanne Meier**, Geschäftsleiterin Spitex MeilenUetikon;
- **Jürg Schläfli**, Geschäftsleiter Spitex Verband Kanton Bern;
- **Renato Valoti**, Unternehmensberater, Vitalba, Zürich;
- **Dominik Weber-Rutishauser**, Präsident Spitex Frauenfeld und Geschäftsleiter Spitex Verband Kanton St. Gallen

Moderation: Kathrin Spring und Anemarie Fischer

Bilder: Marius Schären



Renato Valoti, Unternehmensberater bei Vitalba in Zürich.

**Aber im Bereich Hauswirtschaft gehen ja bei der gemeinnützigen Spitex vielerorts die Leistungen zurück.**

**Meier:** Da spielt die Optik eine wichtige Rolle: Aus Sicht der Gemeinden als Subventionsgeber sind die hauswirtschaftlichen Leistungen der Spitex die teuersten Leistungen.

**Schläfli:** Die hauswirtschaftlichen Betreuungsleistungen bei der öffentlichen Spitex abzubauen, betrachte ich als gefährliche Entwicklung. Die Hauswirtschaft muss ein wichtiger Teil in der Betreuungskette bleiben, weil sich aus dieser Kundschaft später die Kundschaft der Pflege ergibt. Im Übrigen teile ich die Meinung, dass sich grosse Teile der öffentlichen Spitex nicht bewusst sind, was sich im Bereich Konkurrenz abspielt.

**Mazenauer:** Wir müssen vermehrt betonen, dass das Meistern des Alltags die Kernaufgabe der Spitex ist. Vielleicht wurde in der Vergangenheit mit dem KVG die Pflege zu stark betont.

**Valoti:** Ich wage die These, dass die öffentliche Spitex im jetzigen Finanzierungssystem mittel- und langfristig keine hauswirtschaftlichen Dienstleistun-

**Renato Valoti: «Das Bewusstsein für die Konkurrenzsituation fehlt in der Spitex weitgehend.»**

gen mehr wird erbringen können, weil die Gemeinden den Leistungsauftrag auf den KVG-Bereich reduzieren werden.

Ein zweites Problem, das sich bereits jetzt abzeichnet, ist die Deregulierung des Arbeitsmarktes: Private machen die Schere weit auf zwischen dem, was die Kundschaft bezahlt, und dem, was die Arbeitnehmenden erhalten. Man spricht von Stundenlöhnen zwischen 17 und 20 Franken. So machen die Privaten Gewinn.

**Mazenauer:** Es ist Auftrag der öffentlichen Hand, dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmende im Gesundheitswesen nicht ausgenutzt werden. Ich empfinde aber solche Szenarien als zu düster. Die gemeinnützige Spitex als Goliath muss ja nicht wie die Maus vor der Schlange stehen. Wir müssen gleich lange Spiesse verlangen: Unsere Arbeitsbedingungen müssen auch für andere gelten. Denn letztlich geht es um Pflegequalität und Patientensicherheit.

**Wer soll diese gleich langen Spiesse durchsetzen?**

**Schläfli:** Die Kantone sind für die Regulierung des Marktes verantwortlich. Insbesondere bei der Versorgungspflicht ist wichtig, dass die Abgeltung den tatsächlichen Leistungen entspricht und die Rahmenbedingungen einbezieht. In der Hauswirtschaft wird von der öffentlichen Spitex weit mehr gemacht als bloss gereinigt. In diesem Zusammenhang hat die Spitex einen Kommunikationsbedarf der Politik gegenüber.

**Meier:** Wir sollten deshalb nicht mehr bloss von Hauswirtschaft sprechen, sondern von sozialbetreuenden Leistungen und Unterstützung im Alltag.

**Weber:** Auch ich betrachte das Szenario, das Herr Valoti zeichnet, als düster, wobei mir die Bezeichnung «Goliath» für die öffentliche Spitex auch nicht gefällt, weil es sich bei Goliath um einen Krieger handelte, der erst noch von David besiegt wurde.

Der Leitsatz unserer Spitex muss bleiben: Pflege und Betreuung – alles aus einer Hand. In einer Aufsplitterung der Leistungen sehe ich eine grosse Gefahr: Die Spitex pflegt, andere Organisationen übernehmen den Rest. Dann ist die Spitex tatsächlich bloss noch eine ambulante Pflege-Equipe, die bei Patientinnen und Patienten für die Wundversorgung und Ähnliches vorbeigeht.

**Aber das ist doch genau, was in der Stadt St. Gallen passiert ist, indem für Menschen ab einem bestimmten Alter die Pro Senectute für hauswirtschaftliche Leistungen zuständig ist.**

**Weber:** Ja, aber das ist ein Spezialfall und hat mit der traditionell starken Rolle der – nicht kommerziellen – Pro Senectute im Kanton St. Gallen zu tun.

**Schläfli:** Diese Problematik gibt es aber auch andernorts. Im Kanton Bern bestand die Tendenz, hauswirtschaftliche Leistungen auszulagern. Wir haben



uns gegen eine solche Entwicklung gewehrt – vor allem auch, weil die Hauswirtschaft in der öffentlichen Spitex nicht mit Putzarbeit gleichzusetzen ist.

**Mazenauer:** Im Tessin hat man genau das gemacht: Die Spitex hat separate Organisationen für reine Ordnungs- und Reinigungsarbeiten gegründet, um Teil der Behandlungskette zu bleiben. Allerdings gelten in diesen Organisationen die gleichen Arbeitsbedingungen wie in der übrigen Spitex. Wichtig ist einfach, dass wir uns als gemeinnützige Spitex entwickeln. Dazu gehört eine gewisse Agilität, die uns bis jetzt fehlt.

**Valoti:** Am Anfang muss eine saubere Analyse stehen mit dem Eingeständnis, dass es in einem wichtigen Bereich ernsthafte Konkurrenz gibt. Ich hoffe, diese banale Erkenntnis löse einen Energieschub aus, wie er in einzelnen Regionen feststellbar ist, indem man sich zum Beispiel in einem Verbund strategisch neu ausrichtet. Daneben gibt es jedoch viele träge Spitex-Organisationen, die Mühe haben, sich von ihren lokalen Strukturen und Grenzen zu lösen.

**Meier:** Die historische Verbundenheit der Spitex mit der Gemeinde bringt es mit sich, dass Gemeindepolitiker die Entwicklung der Organisationen stark mitbestimmen. Ich erlebe viele Geschäftsführungen, die für Zusammenarbeit und Fusionen offen wären, aber auf der politischen Ebene gebremst werden.

**Müssten da nicht die Geschäftsführungen selbstbewusster auftreten und Druck machen, damit**

**Entwicklungen, die nötig sind, tatsächlich auch erfolgen?**

**Meier:** Ja, das mag stimmen. Doch parallel dazu braucht es professionelle Öffentlichkeitsarbeit, um die gemeinnützige Spitex zumindest auf regionaler Ebene gut zu positionieren. Dafür müssen Marketingfachleute beigezogen werden. Die üblichen Standaktionen genügen in der heutigen Situation nicht mehr.

**Mazenauer:** Besser eine Standaktion als gar nichts. Den nationalen Spitex-Tag kann man auch für regionale und kantonale Aktionen nutzen. Was die Entwicklung der Organisationen betrifft, so vertraue ich auf die zukünftige Kundschaft, die nicht mehr bereit sein wird, ein beschränktes Angebot zu akzeptieren.

Dominik Weber, Präsident Spitex Frauenfeld und Geschäftsleiter Spitex Verband Kanton St. Gallen.

**Dominik Weber: «Unser Leitsatz muss bleiben: Pflege und Betreuung – alles aus einer Hand.»**

**Meier:** Die Verbundenheit der Menschen in der Gemeinde war für die Spitex lange Zeit ein Vorteil. Dieser Vorteil wird mit zunehmender Mobilität der Menschen kleiner werden: Die Kundschaft wird aus dem Angebot öffentlicher und privater Spitex-Organisationen jene Leistungen auswählen, die ihr am besten passen. >>>



Beatrice Mazenauer,  
Zentralsekretärin  
des Spitex Verbandes  
Schweiz in Bern.

**Schläfli:** Für uns im Kanton Bern ging und geht es bei der Förderung von Fusionen um ein Abwägen von Chancen und Risiken. Wir sind überzeugt, dass für grössere Organisationen die Chancen deutlich überwiegen. Marketing ist ein gutes Stichwort. Ein anderes ist der strategische Weitblick, für den es ebenfalls Fachleute braucht. Solche Fachleute kann sich eine Organisation nur leisten, wenn sie eine gewisse Grösse hat.

#### Wie wird sich die Pflegefinanzierung auf die Konkurrenzsituation der gemeinnützigen und kommerziellen Spitex auswirken?

**Weber:** Im Pflegebereich wird sich die neue Finanzierung verschärfend auswirken, weil die Spiesse für beide Seiten ähnlich lang sein werden. In der Ostschweiz erbringen die kommerziellen Organisationen anteilmässig viel Grundpflege in einfachen, stabilen Situationen. Mit dem neuen, höheren Mischtarif wird diese Pflege nun besser entschädigt und damit noch attraktiver werden.

**Schläfli:** Ich teile die Einschätzung, dass der Markt mit der neuen Pflegefinanzierung für Private attraktiver wird.

**Beatrice Mazenauer: «Die gemeinnützige Spitex muss nicht wie die Maus vor der Schlange stehen.»**

**Mazenauer:** Das neue Gesetz fördert Konkurrenz, ob aber der Markt für die Spitex-Firmen attraktiver wird, hängt von der Steuerung des Kantons ab. Macht er die Spiesse tatsächlich gleich lang – das heisst, dass zum Beispiel Qualitätsvorgaben und Versorgungspflicht für alle gelten –, dann schmilzt die Attraktivität.

**Weber:** Ich glaube nicht, dass in einem Kanton Private in die Versorgungspflicht eingebunden werden. Ich hoffe jedoch, die öffentliche Spitex werde für diese Versorgungspflicht angemessen entschädigt.

**Meier:** In diesem Zusammenhang gibt es ja viele Punkte, die wir zu erfüllen haben. Zum Beispiel: Leistungen für Menschen, die sie nicht bezahlen können (Debitorenverlust), Wegzeiten, die wir nicht verrechnen dürfen, Kurzeinsätze bis in die entferntesten Orte, Einsatzbereitschaft innerhalb von 24 Stunden, 7-Tage-Betrieb, ohne den Klientinnen und Klienten einen Zuschlag für Einsätze am Wochenende zu verrechnen. Hinzu kommen Qualitätsvorgaben, Koordinationsaufgaben sowie Aus- und Weiterbildung.

**Valoti:** Hier zeigt sich deutlich ein Strukturproblem. Die unternehmerische Freiheit der öffentlichen Spitex wird im Zusammenhang mit der Versorgungspflicht stark eingeschränkt. Öffentliche und private Spitex miteinander zu vergleichen, heisst deshalb, Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Ausserdem wird die Spitex zunehmend nicht nur von Privaten, sondern auch von anderen öffentlich-rechtlichen Anstalten konkurrenziert, zum Beispiel wenn Pflegeheime mit mobilen Equipen Patientinnen und Patienten in der Umgebung betreuen.

Wichtig ist mir noch folgender Gedanke: Die Spitex hat mit dem KVG einen grossen Schritt gemacht, aber dieser Schritt war nicht gratis. Die Spitex hat ihn teuer bezahlt, und zwar mit einem hohen administrativen Aufwand. Sie sorgt dafür, dass die Leistungen bedarfsorientiert sind, was ja von den Krankenkassen absolut verlangt wird. Private sind da frei, arbeiten bedürfnisorientiert und haben keinen sozialen Auftrag. Pointiert ausgedrückt: Private können den Rahm abschöpfen.

**Schläfli:** Genau deshalb muss die öffentliche Spitex klar aufzeigen, was die Versorgungssicherheit kostet. Es kann nicht sein, dass man nur die Kosten von privaten und öffentlichen Spitex-Organisationen vergleicht, ohne die Leistungen und die Rahmenbedingungen einzubeziehen. Es sind zwei völlig unterschiedliche Geschäftsmodelle, die beide Platz haben. Und es ist Aufgabe der Verbände, diese Unterschiede den politisch Verantwortlichen, den Medien und einer interessierten Öffentlichkeit aufzuzeigen.

**Valoti:** Die Spitex braucht also für den Service public, den sie flächenmässig und in einer hohen Qualität erbringen muss, eine angemessene finanzielle Abgeltung.

Hochschule  
Gesundheit

**Schläfli:** Sind die Spielregeln klar und transparent definiert, sollen sich aber auch Private in diesem Markt, zum Beispiel für die Versorgungspflicht, bewerben können, und die öffentliche Spitex sollte auf den Versorgungsauftrag verzichten können, wenn die Abgeltung als nicht adäquat eingestuft wird.

**Mazenauer:** Mir sind noch zwei Punkte wichtig: Angesichts der demographischen Entwicklung müssen wir uns als gemeinnützige Spitex bewusst sein, dass wir gar nicht alles selber machen können. Der zweite Punkt betrifft die leidige Unterscheidung zwischen Bedarf und Bedürfnis: Im Gesundheitswesen bin ich als Klientin froh, wenn mir jemand sagt, was mein Bedarf ist. Müsste ich meine Bedürfnisse formulieren, würde dies nicht gut enden.

**Meier:** Der Kanton Zürich hat den Bedarf für den subventionierten Teil der Hauswirtschaft definiert. Auf diese Definition stützen wir uns. Aber wir haben laufend Diskussionen, weil ein Teil der Kundschaft den Bedarf anders definiert. Das führt dazu, dass Spitex-Organisationen sogenannte Service- oder Komfortleistungen anbieten, und das bis zu kostendeckenden Preisen.

**Schläfli:** Das empfinde ich nicht als Problem, solange solche Leistungen in der Kostenrechnung sauber abgegrenzt sind oder in einer separaten Organisationsform erbracht werden. Allerdings ist es eine gesellschaftspolitische Frage, was in Zukunft Bedarf und was Bedürfnis sein wird. Das heisst, die Gesellschaft muss die Frage beantworten, welche Leistungen in der Grundversorgung erbracht werden sollen,

und sie muss bereit sein, diese dann auch zu finanzieren.

#### Welches Fazit ziehen Sie aus diesen Feststellungen für die Situation mit der Konkurrenz?

**Mazenauer:** Wichtig ist, dass wir nicht über die Konkurrenz herziehen, sondern uns bewusst sind, was wir selber leisten.

**Meier:** Aber das müssen wir besser nach aussen tragen, das heisst in Bereichen wie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit aktiver werden.

**Schläfli:** Die Herausforderung annehmen und alles daran setzen, dass wir im Markt gut positioniert bleiben.

**Valoti:** Es braucht vor allem politische Lobbyarbeit, um aufzuzeigen, was alles in den Kosten der öffentlichen Spitex enthalten ist. Denn der Preis wird in

Jürg Schläfli, Geschäftsleiter Spitex Verband Kanton Bern, und Susanne Meier, Geschäftsleiterin Spitex MeilenUetikon.

**Jürg Schläfli: «Die Hauswirtschaft in der öffentlichen Spitex ist nicht mit Putzarbeit gleichzusetzen.»**

Zukunft immer häufiger ausschlaggebend sein. Das zeigt das Beispiel einer Gemeinde, die einer spezialisierten Spitex den Leistungsauftrag kündigte mit dem Hinweis, eine ausserkantonale Organisation biete die Leistungen günstiger an. Jene Organisation kann dies nur, weil sie unter anderem tiefere Löhne bezahlt. >>

Hochschule  
Gesundheit

# WE'G

Hochschule.  
Und praxisbezogen.

Mühlemattstrasse 42  
CH-5001 Aarau  
Telefon +41 62 837 58 90  
Telefax +41 62 837 58 60  
E-Mail [info@weg-fh.ch](mailto:info@weg-fh.ch)  
Web [www.weg-fh.ch](http://www.weg-fh.ch)

#### Berufsbegleitende modulare Studiengänge

Bachelor of Science in Nursing (BScN)  
Master of Science in Nursing (MScN) by Applied Research  
Master of Advanced Studies (MAS) in Managing Healthcare Institutions  
Master of Advanced Studies (MAS) in Care Management  
Master of Advanced Studies (MAS) in Geriatric Care  
Master of Advanced Studies (MAS) in Oncological Care  
Certificate of Advanced Studies (CAS) in Palliative Care  
Certificate of Advanced Studies (CAS) in Wound Care  
Certificate of Advanced Studies (CAS) in ICT in Healthcare Institutions

#### Informationsveranstaltungen

09.06./18.08./03.11.2010  
in Aarau, jeweils um 17 Uhr  
14.04./07.07./29.09./08.12.2010  
in Zürich, jeweils um 17 Uhr  
Detaillierte Informationen  
unter [www.weg-fh.ch](http://www.weg-fh.ch)  
Gerne beraten wir Sie  
persönlich.

Teil der

**FH**  
**UAS**

Kalaidos Fachhochschule  
Schweiz

Part of

Kalaidos University of Applied Sciences  
Switzerland

Departement  
Gesundheit

Department of  
Health Sciences



Schweizerisches Rotes Kreuz **+**

**Wer den Alltag älterer, kranker  
und behinderter Menschen so gut  
kennt wie Sie, weiss, dass der  
Rotkreuz-Notruf Sicherheit rund  
um die Uhr garantiert. Und das  
seit mehr als 25 Jahren.**

#### Weitere Informationen:

SRK Aargau	062 835 70 40	SRK Luzern	0842 47 47 47
SRK Appenzell AR	071 351 17 37	SRK Schaffhausen	052 625 04 05
SRK Appenzell AI	071 787 36 49	SRK St. Gallen	071 227 99 66
SRK Bern	031 384 02 00	SRK Thurgau	071 626 50 84
SRK Glarus	055 650 27 77	SRK Zürich	044 360 28 60
SRK Graubünden	081 258 45 85	alle anderen Kantone	031 387 74 90

unterstützt durch  
**Allianz**  
Suisse

Schweizerisches Rotes Kreuz **+**

# 3 2 1

Heute starten – morgen führen.

Optimieren Sie Ihre Führungskompetenz.  
Mit einer Managementausbildung für Kader im Gesundheitswesen.  
Mit einem anerkannten Abschluss.

wittlin stauffer  
Unternehmensberatung und  
Managementausbildung  
Schmelzbergstrasse 55  
8044 Zürich

wittlin stauffer



Telefon 044 262 12 86  
[info@wittlin-stauffer.ch](mailto:info@wittlin-stauffer.ch)  
[www.wittlin-stauffer.ch](http://www.wittlin-stauffer.ch)



**Weber:** Es darf aber nicht bei dieser defensiven Haltung bleiben – so im Sinn: Wir müssen uns ständig rechtfertigen, warum wir einen höheren Preis haben. Die Spitex muss selbstbewusst auftreten und kommunizieren: Wir sind das Original. Für grosse Marketingaktivitäten fehlen uns an der Basis die Mittel. Weil unsere Auftragsbücher voll sind, ist es besonders schwierig, Geld von der Gemeinde für Werbung zu erhalten. Aber mit Blick auf die Zukunft wäre das Marketing jetzt wichtig.

**Ist es nicht verhängnisvoll, wenn die gemeinnützige Spitex das nötige Marketing jetzt nicht in die Hand nimmt?**

**Weber:** Es ist noch nicht zu spät, aber wir sind im Begriff, diese Aufgabe zu verschlafen.

**Mazenauer:** Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation sind auf allen Ebenen – Basisorganisationen, Kantonalverbände und Dachverband – wichtig. Die Basis sollte im Minimum im Internet gut präsent sein, einen kundenfreundlichen Telefondienst betreiben und sich an Anlässen wie dem nationalen Spitex-Tag

management. Die Antwort «Haben wir nicht» oder «Können wir nicht» darf es in solchen Bereichen nicht geben.

**Weber:** In diesem Zusammenhang sehe ich noch ein anderes Problem: Sobald ein Klient besonders intensive Pflege braucht, zum Beispiel auch rund um die Uhr, sagt eine Spitex-Organisation rasch einmal, das können wir nicht mehr bieten und geben den Klienten an eine private Organisation weiter – also genau zu dem Zeitpunkt, da der Auftrag betriebswirtschaftlich interessant wird.

**Abschliessend noch die Frage, wie die gemeinnützige, öffentliche Spitex in zehn, zwanzig Jahren aussehen muss, damit sie auf dem Markt noch eine entscheidende Rolle spielt?**

**Mazenauer:** In 20 Jahren werde ich Spitex-Kundin sein. Ich erwarte, dass ich in die Spitex Vertrauen haben kann, dass ich gut beraten werde und dass die Organisation die Leistungen, die ich brauche, erbringt oder koordiniert. Gleichzeitig hoffe ich, dass einige Prozesse bis dann wieder zusammengeführt sein werden, so dass mir im Notfall eine Pflegefachfrau zum Beispiel Medikamente aus der Apotheke mitbringen kann und nicht eine zweite Spitex-Mitarbeiterin für das organisiert werden muss. Und ich hoffe auf die Einsicht des Staates, dass es sich lohnt, eine gute ambulante Gesundheitsversorgung zu unterstützen.

**Valoti:** Ich kann mir vorstellen, dass die Spitex in 20 Jahren ganz anders aussehen wird als heute. Als Möglichkeit sehe ich ein Verbundsystem mit grossen und kleinen sowohl öffentlich-rechtlichen wie auch privaten Organisationen, die unterschiedliche Spezialitäten abdecken und zusammen in einer Region die Versorgung sicherstellen.

**Weber:** Aus meiner Sicht muss die öffentliche Spitex in zehn Jahren regional organisiert und lokal verankert sein. Sie muss Lust haben, die Nr. 1 zu sein, und sie muss – bei diesem Punkt bleibe ich – alles aus einer Hand anbieten.

**Meier:** Das kann ich voll unterschreiben. Ergänzend füge ich hinzu: Die Spitex soll für die Kundschaft 24 Stunden an sieben Tagen da sein. Und sie muss den Spagat schaffen zwischen gross, modern und professionell auf der einen Seite, empathisch, persönlich und für die Klientin und den Klienten überschaubar auf der anderen Seite.

**Schläfli:** Meine Stichworte gehen in eine ähnliche Richtung: Die Spitex muss kompetent, dynamisch und kundenorientiert sein, integrierte Leistungen anbieten und über eine Grösse verfügen, die es ihr ermöglicht, mit Partnern im Gesundheitswesen auf Augenhöhe zu verhandeln. Und bei all dem soll die Spitex ihre Stärke, die Nähe zum Menschen, unbedingt beibehalten.

## Susanne Meier: «Viele Geschäftsführungen wären für Fusionen offen, aber sie werden auf der politischen Ebene gebremst.»

beteiligen. Das Dach ist verantwortlich für den einheitlichen Auftritt und dafür, dass man realisiert, dass die Spitex ein grosser, ernstzunehmender Player im Gesundheitswesen ist.

**Valoti:** Die Spitex braucht eine grundlegende Strategiediskussion. Statt der Strategie «Alles aus einer Hand» gibt es möglicherweise sinnvollere Geschäftsmodelle, weil die öffentliche Spitex innerhalb des jetzigen Regelwerkes den unternehmerischen Teil nicht in Angriff nehmen kann. Das könnte heissen, dass sich Spitex-Organisationen zusammenschliessen und Tochterfirmen gründen, die sie zu 100 Prozent kontrollieren.

**Weber:** Die Frage, warum das die Spitex bis jetzt nicht macht, ist rasch beantwortet: Mit unseren beschränkten Vereinsstrukturen können wir keine Firma gründen. Zuerst braucht es eine sinnvolle Grösse.

**Meier:** Eine sinnvolle Grösse brauchen Spitex-Organisationen aber auch, um möglichst viel Fachwissen selber anzubieten in Bereichen, die zunehmend wichtig werden wie Psychiatrie, Demenz, Wundma-