

# Zeit für eine Neuausrichtung der Spitex-Organisationen

Der neue Finanzausgleich zwischen Bund und Kantonen, der Kostendruck der öffentlichen Hand, die steigende Nachfrage aufgrund der demografischen Entwicklung, die geplante Einführung von Fallpauschalen in den Spitälern und das zunehmende Wachstum kommerzieller Spitexbetrieben verlangen eine Neuausrichtung der Spitex-Organisationen. Die Entwicklungen im Gesundheitswesen zeigen, dass dem ambulanten Bereich in Zukunft vermehrt Priorität zukommt.

Die Spitex steht vor der Frage, wie sie den zukünftigen Herausforderungen begegnen soll. Die Lebenserwartung der Bevölkerung ist nach wie vor hoch, ein grösserer Teil der kommenden älteren Generation wird über eine bessere Gesundheit und Bildung verfügen als bisherige Generationen. Die Individualisierung der Lebensläufe nimmt auch bei älteren Menschen zu. Es werden vermehrt individuelle Lösungen gesucht, wenn ein Übertritt in eine stationäre Alterspflege notwendig wird. Die Zunahme von chronischen Krankheiten werden vermehrte fachliche und ethische Fragen zum Umgang mit diesen Krankheiten auslösen<sup>1</sup>. Die Hilfe und Pflege zu Hause gewinnt an Bedeutung. Aus diesen Entwicklungen und Trends lassen sich sieben Herausforderungen<sup>2</sup> für die Spitex ableiten:

## Markt

Die öffentliche Spitex ist ein Dienstleister im Bereich des Service public und vielerorts noch ein weitgehend konkurrenzloser Monopolist. Die Einzugsgebiete sind geregelt, die Produkte bestimmt. Die Preise werden nicht durch die Nachfrage bestimmt, sondern sind politisch festgelegt. Trotzdem kann beobachtet werden, dass in den letzten Jahren mehr «Markt» entstanden ist und weiterhin entstehen wird. Dieser «Marktdruck» erfolgt einerseits durch andere Service-public-Organisationen wie Pflegeheime, Spitäler und neuere Einrichtungen wie ärztliche Gesundheitshäuser. Diese Organisationen verstehen es zunehmend, ihre teure und professionelle Infrastruktur und ihr Know-how auch Menschen, die zu Hause leben, anzubieten. Auf der anderen Seite profilieren sich vermehrt privatwirtschaftliche Anbieter, die Komfortleistungen vor allem im hauswirtschaftlichen und betreuerischen Bereich anbieten. Zudem ist zu beobachten, dass vermehrt Systemanbieter auftreten, die ein integriertes Angebot für das Wohnen zu Hause aufbauen, mit Senio-

renwohnungen als Kapitalanlage, Spitex- und Serviceleistungen im Hause bis hin zu anspruchsvoller stationärer Pflege. Die Spitex wird gefordert sein, mit anderen Home-Care-Anbietern vermehrt Kooperationen bis hin zu Fusionen einzugehen und eine integrierte Versorgungskette aufzubauen.

## Gesundheitswesen

Mit der Einführung des Krankenversicherungsgesetzes (KVG) und der Krankenpflege-Leistungsverordnung (KLV) wurde die Finanzierung der Spitex auf eine neue Grundlage gestellt. Die Leistungen der Spitex wurden durch die obligatorische Krankenversicherung in einem gewissen Umfang übernommen. Mit den Krankenkassen sind potente Mitspieler auf dem Platz erschienen, die vor allem die Wachstumsraten mit Argusaugen beobachten und leistungseinschränkend intervenieren. Dies obwohl die Spitexkosten lediglich ca. zwei Prozent des Gesamtaufwandes im Gesundheitswesen ausmachen. Die zurzeit

diskutierten Managed-Care-Modelle werden selten unter dem Aspekt der Spitex diskutiert. Dies gilt auch bei der aktuellen Diskussion der Pflegeversicherung und der Übergangspflege. Die Herausforderung für die Spitex wird darin bestehen, dass sie sich in diesem stark umkämpften und von Veränderungen geprägten Bereich Gehör verschafft und als gleichwertige Partnerin im Gesundheitswesen wahrgenommen und akzeptiert wird.

## Finanzierung

Die Finanzierung der Spitex hat in den letzten Jahren starke Veränderungen durchlebt. Mit der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) war der Wegfall der Bundessubventionen für privatrechtliche Spitex-Organisationen verbunden. Die Eigenbeteiligung der Bezüger von hauswirtschaftlichen Leistungen wurde und wird fast überall stark erhöht. Im Rahmen der Wirkungsorientierten Verwaltungsfüh-



*Spitex braucht nicht nur moderne Autos, sondern auch eine moderne strategische Ausrichtung. (Bild: A. Meier, Spitex Verband Schweiz)*

zung wechselt man vom Subventionsmodell hin zu Leistungsaufträgen.

Nach wie vor kennen die verschiedenen Home-Care-Systeme unterschiedliche Finanzierungen. Dies erschwert eine gemeinsame, produktive Zusammenarbeit zwischen dem stationären und ambulanten Bereich ausserordentlich. Ausserdem droht<sup>3</sup> – gemäss Aussagen von Carlo Knöpfel, Leiter Bereich Grundlagen Caritas Schweiz – ein unerwünschtes Zwei-Klassen-System in der Spitexpflege. Das Recht auf Pflege und Betreuung könnte in Frage gestellt werden. Eine Vereinheitlichung der Finanzierungssysteme ist dringend geboten. Es stellt sich deshalb die Frage, ob der Spitem eine neue gesellschaftliche Rolle zukommen wird. Die durch das KVG geprägte Finanzierung haben die sozialen Aufgaben der Spitem weitgehend in den Hintergrund gedrängt. Soll ein Zweiklassensystem im Bereich der Spitexpflege verhindert werden, müssten die Spitemdienste die neue alte Rolle der gemeindenahen, präventiven Integration von älteren und pflegebedürftigen Menschen wieder vermehrt wahrnehmen.

#### Politisches Umfeld

Das politische Umfeld ist für die Spitem härter geworden. Das Wohlwollen gegenüber der Spitem ist in der Bevölkerung aber immer noch gross. Ein wichtiges Element in der Pflege zu Hause sind die Familienangehörigen, welche die Angehörigen mitpflegen. Aufgrund der zunehmenden Erwerbstätigkeit zeichnen sich Spannungsfelder ab, welche die politischen Behörden vor neue Herausforderungen stellen werden. Gleichzeitig stehen die Kommunalbehörden stark unter finanziellem Druck. Für die Spitem bedeutet dies, dass vermehrt die Wirkung von Spitem-Leistungen transparent gemacht werden muss. Der blosse Nachweis des Bedarfs nach Spitem-Leistungen wird in Zukunft kaum genügen, um die notwendigen finanziellen Mittel zu legitimieren.

#### Strukturelle Veränderungen

Viele Spitem-Organisationen haben es lange Zeit vernachlässigt, die eigene Positionierung zu überprüfen im Hinblick auf ein Umfeld, das sich laufend verändert. Zu lange galt das autonom Bleiben als das höchste der Gefühle. Wenn Fusionen zustande kamen, dann eher nur mit der Nachbargemeinde. Fusionen von mehreren Gemeinden im Sinne einer regionalen Lösung sind immer noch selten. Auch die Frage der Vernetzung bis zur Fusion innerhalb der Versorgungskette<sup>4</sup> der Gemeinde wird zu wenig beachtet. Es braucht eine aktive,

strategisch ausgerichtete Entwicklung der Spitemlandschaft. Wenn die Spitem-Organisationen nicht selber die Initiative übernehmen, werden andere Mitbewerber die Spitem beziehungsweise die von ihr angebotenen Dienstleistungen in ihre Systeme einbinden<sup>5</sup>.

#### Qualitätsförderung

Die Qualitätsförderung war in den letzten Jahren in der Spitem ein permanentes Thema. Viele Spitem-Organisationen haben in diesem Bereich grosse Fortschritte gemacht und nehmen die Qualitätssicherung, die Qualitätsentwicklung und die Kundenorientierung ernst. Zu eigentlichen Zertifizierungen durch anerkannte Zertifizierungssysteme hat es jedoch kaum geführt. In der Spitem wird oft von qualitativ hochstehenden Leistungen gesprochen und geschrieben. Evaluationen sind jedoch selten bis kaum vorhanden. Eine Ausnahme bilden die vermehrten Kundenbefragungen. In der Qualitätsentwicklung und ihrem Nachweis bestehen eine zu grosse Diskrepanz und frappierende Entwicklungsunterschiede zwischen den einzelnen Spitem-Organisationen. Die Spitem als Branche muss viel einheitlicher auftreten.

#### Beschaffungswesen

EDV hat in den meisten Organisationen Einzug gehalten. Das Bedarfsabklärungsinstrument (RAI Home Care), die Leistungserfassung, die Personaleinsatzplanung, das Lohnwesen, die Fakturierung, die Personaladministration usw. sind Bereiche, die ohne EDV nicht mehr vorstellbar sind. Trotzdem tun sich viele Organisationen schwer mit einem effizienten Einkauf von EDV-Systemen und der entsprechenden Software. Noch fragmentierter stellt sich der Einkauf der Pflegeprodukte dar. Hier ist ein erhebliches fachliches und finanzielles Potenzial vorhanden. Spitem braucht eine professionelle, überregionale Einkaufsorganisation für EDV, Pflegematerialien und Fahrzeuge – nicht nur für Autos.

#### Instrumente für eine Neuausrichtung

Für die Bewältigung der zukünftigen Entwicklungen müssen sich die einzelnen Spitem-Organisationen systematisch mit der Zukunft auseinandersetzen. Dazu gehört ein möglichst vollständiges Planungs- und Controllingssystem (Leitbilder, strategische Konzepte, Jahresziele usw.). Die Wahl einer klaren strategischen Ausrichtung wird zentrale Bedeutung erhalten (zum Beispiel die Wahl einer Nischenstrategie mit einer hohen Nachfrageorientierung und Qua-

litätssicherung der zu erbringenden Leistungen durch die Nähe zum Markt und zum Kunden). Eine gezielte Marketing-Orientierung (unter anderem durchdachtes Lobbying) werden die Effektivitäts- und Effizienzorientierung verstärken.

Die Leistungen der Spitem-Organisationen müssen in Zukunft vermehrt durch Synergien erzeugt werden, zum Beispiel durch ein verstärktes Zusammenarbeiten innerhalb und ausserhalb des Betriebes (Netzwerkstrukturen). Damit die Organisationsprozesse gelingen, muss ein intaktes soziales Arbeitsumfeld geschaffen und der Abbau hierarchischer Schranken gefördert werden. Zukünftige Führungskräfte in der Spitem werden bei der Gestaltung der anstehenden Veränderungen mit Zielkonflikten und Widersprüchen konfrontiert sein. Diese müssen durch eine adäquate Kommunikation gesteuert und kontrolliert werden. Wo nötig braucht es ein Management von Konflikten und Krisensituationen, denn eine rasche Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität werden auch in Zukunft von der Spitem erwartet. Die Ansprüche an Leadership und Managementfähigkeiten steigt für Spitem-Führungskräfte stark an. Die Corporate Governance wird ein wichtiger Überlebensfaktor für die Spitemorganisationen. Nur wenn es gelingt, allen Mitarbeitenden in den Spitembetrieben eine Teilhabe am Lernen und an den zukünftigen Entwicklungen zu ermöglichen, wird die Spitem ihren wertvollen Auftrag sichern und den drohenden Pflegenotstand dämpfen können.

*Maja Nagel Dettling, Paul Bürkler und Renato Valoti, spitemWerkstatt*

Die spitemWerkstatt bietet Weiterbildungsseminare für den Spitembereich an. Sie ist ein Zusammenschluss von Fachleuten mit langjähriger Führungs-, Bildungs- und Beratungserfahrung im Spitembereich. Informationen über die Weiterbildungsseminare unter [www.spitemwerkstatt.ch](http://www.spitemwerkstatt.ch).

<sup>1</sup> Quelle: Herausforderungen 2003–2007, Bericht der Perspektive der Bundesverwaltung 2003

<sup>2</sup> Die hier erörterten Herausforderungen sind weder abschliessend noch vollständig, sondern eine subjektive Auswahl

<sup>3</sup> In Anlehnung an eine Gastkolumne von Carlo Knöpfel im «Schauplatz Spitem» Nr. 6, Dezember 2007

<sup>4</sup> Beispielsweise mit Hausärzten, Pflegeheimen, Sozialdiensten, Familienangeboten

<sup>5</sup> Zum Beispiel Ambulatorien von Spitälern für Wundverbände oder Familienhilfe durch entsprechende Angebote der kommunalen Sozialdienste