"Die Wertvorstellungen der Spitex entsprechen meinem freiheitsliebenden Wesen"

Autor(en): **Brunnschweiler, Christina / Binkert, Monika**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **- (2008)**

Heft 3

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-822243

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

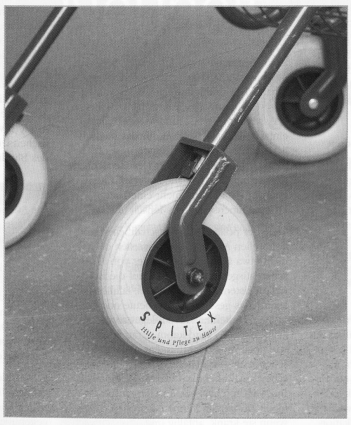
Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

«Die Wertvorstellungen der Spitex entsprechen meinem freiheitsliebenden Wesen»

Monika Binkert, Direktorin der Städtischen Gesundheitsdienste, prägte die Spitex in der Stadt Zürich wesentlich mit. Nach rund acht Jahren wechselt sie in die Privatwirtschaft. Im nachfolgenden Interview blickt sie zurück, äussert sich aber auch zum Entwicklungspotential der Spitex.

Von Christina Brunnschweiler



Die Spitex Zürich rollt mit der Erweiterung und Differenzierung der Angebotspalette in die richtige Richtung.

Dr. iur. Monika Binkert, 46, übernahm im Herbst 2000 in der Stadt Zürich die Leitung der Städtischen Gesundheitsdienste, einer Dienstabteilung des Gesundheits- und Umweltdepartements mit einem vielfältigen Aufgabenspektrum, darunter die Steuerung und Planung der Spitex-Versorgung der Stadt Zürich. Die in Basel aufgewachsene und seit Anfang der Neunzigerjahre in Zürich lebende Juristin arbeitete während vieler Jahre als Rechtsanwältin. Sie war zeitweilig wissenschaftlich tätig und leitete ein Nationalfondsprojekt zur Gleichstellung im Ehescheidungsrecht.

Nach einer beruflichen Neuorientierung und einem Aufenthalt in den USA stieg sie in den öffentlichen Dienst ein und war zunächst als Departementssekretärin (Stabchefin) beim Gesundheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt tätig, bevor sie zur Direktorin der Städtischen Gesundheitsdienste in Zürich gewählt wurde. In berufsbegleitenden Management-Ausbildungen baute Monika Binkert ihr betriebswirtschaftliches Know-how aus. Den Ausgleich zum Beruf findet sie beim frühmorgendlichen Rudern, beim Kochen oder bei Architekturspaziergängen.

Monika Binkert wird auf den 1. Juli 2008 in die Privatwirtschaft wechseln, und zwar zu den ZFV-Unternehmungen, einer erfolgreichen Zürcher Gastronomiegruppe. Dort wird sie ihre neue Funktion als Leiterin Betriebe und Marketing und als Mitglied der Geschäftsleitung aufnehmen.

Dass sich die Spitex vorwärts bewegt, war mir von Beginn an wichtig.

Wie haben Sie im Jahr 2000, als Sie die Leitung der Städtischen Gesundheitsdienste übernahmen, die Spitex in der Stadt Zürich wahrgenommen?

Monika Binkert: Die Spitex-Organisationen befanden sich damals in der Pilotphase zum Neuen Finanzierungs- und Steuerungsmodell. Formal brachte das neue System die Ablösung von der Defizitgarantie hin zu einer leistungsabhängigen Abgeltung, inhaltlich-materiell implizierte der Systemwechsel aber weit mehr als nur eine neue Form der Finanzierung. Angesagt waren vielmehr eine neue Aufgabenteilung, mithin ein komplett neues Rollenverständnis der Stadt als Auftraggeberin und der Spitex-Organisationen als Kontraktpartner, ebenso wie die Modernisierung der Spitex-Organisationen als professionelle Dienstleistungsunternehmen.

In diesem anforderungsreichen Veränderungsprozess war das Verhältnis zwischen den Spitex-Partnern und der Stadt belastet, um nicht zu sagen konfliktbeladen; nicht nur, aber wohl auch deshalb, weil das Ausmass der mit der neuen Finanzierung einhergehenden Neuerungen teils massiv unterschätzt wurde. Die Einrichtung von Round-Table-Gesprächen zur Klärung von Aufgaben und Rollen – wir sprachen von einem Einigungsverfahren – führte nach zahlreichen Workshops, Analysen und Diskussionen um Lösungsansätze zu einer allmählichen Entkrampfung der Situation. Niemand von den Mitstreitenden dürfte sich diese Zeit zurückwünschen. Bei den Gesundheitsdiensten mündete der Prozess in eine umfassende Neuorganisation und -positionierung der zuständigen Abteilung, die seither die Bezeichnung Spitex Kontraktmanagement trägt.

Ein weiterer Meilenstein wurde – wesentlich auf Ihre Initiative hin – mit der Entwicklung der Spitex-Strategie 2014 in Angriff genommen. Wie kam es dazu?

Es waren verschiedene Faktoren, welche die Entwicklung dieser Grundstrategie begünstigten. Die Strategie mit der Vision ‹Zu Hause leben bis ans Lebensende bei guter Lebensqualität› war für mich in erster Linie eine Antwort auf die Umweltentwicklung, den Generationenwandel und dem damit verbundenen wachsenden Bedürfnis der Menschen nach einem möglichst selbstbestimmten Leben im vertrauten sozialen Umfeld. Nach Jahren der Auseinandersetzung und Debatten um Finanzen, Strukturen und Fusionen schienen die Spitex-Verantwortlichen in der Stadt Zürich zudem reif für eine umfassende Klärung der strategischen Ausrichtung. Entscheidend war natürlich auch die politische Abstützung der Strategie durch die Politik, primär durch den Vorsteher des Gesundheits- und Umweltdepartements, aber auch durch den Stadtrat, der die Strategie im November 2005 freigab.

Ein Rahmen mit ambitionierten Zielen vermag Kräfte zu bündeln.

Die Etablierung einer umfassenden Strategie schien mir für die Weiterentwicklung der Spitex in der Stadt Zürich erfolgversprechend, denn ich bin fest davon überzeugt, dass ein klarer übergeordneter Entwicklungsrahmen mit ambitionierten Zielen Kräfte zu bündeln vermag, Energien freisetzen und Partner zusammenschweissen kann und so schliesslich ein System vorwärts bringt. Und dass sich die Spitex der Stadt Zürich vorwärts bewegt und weiterentwickelt, war mir von Beginn an wichtig, ja eine Herzensangelegenheit.

Monika Binkert: «Die Spitex ist geradezu prädestiniert, eine Vorreiterinnenrolle einzunehmen bei den gegenwärtigen Bestrebungen um ein integriertes Gesundheitssystem.»

Woher kommt dieses Engagement?

Die Wertvorstellungen wie Autonomie, Würde und Selbstbestimmung, die humanistische Haltung und die Ethik, die hinter der Spitex als Dienstleistung stehen, entsprechen sehr meinem freiheitsliebenden Wesen und haben mich seit je her begeistert. Vermutlich gibt es aber auch eine frühkindliche Prägung. Meine Mutter arbeitete als Gemeindekrankenschwester, damals sprach freilich noch niemand von Spitex und auch nicht von Pflegefachfrau. Ich sehe meine Mutter noch heute vor mir – mit dem Velo, weisser Haube und Schürze durch das Basler Industriequartier, wo ich aufwuchs, flitzend. Mir gefielen die Dynamik und die Begeisterung meiner Mutter für ihren Job.

Entscheidungsprozesse sind aufwändig und langwierig.

Wo steht die Spitex Zürich Ihrer Ansicht nach heute?

Im Zentrum steht aktuell sicher die Umsetzung der Spitex-Strategie 2014, in deren Rahmen viele Neuerungen angedacht sind und die insbesondere eine Erweiterung und Differenzierung der Angebotspalette der Spitex intendiert. Im April dieses Jahres wurde die Nachtspitex eingeführt, auf Anfang Juli ist die Einführung der Präventiven Beratung geplant, beides tolle Errungenschaften. Die Strategieumsetzung lief bisher sehr erfreulich, mit unglaublich viel Engagement von allen Beteiligten – ich finde, wir sind ganz flott unterwegs.

Darüber hinaus ist die Spitex geradezu prädestiniert, eine Vorreiterinnenrolle einzunehmen bei den gegenwärtigen Bestrebungen um Integration des Gesundheitssystems, wie sie zum Beispiel die Dachstrategie des Gesundheits- und Umweltdepartements der Stadt Zürich unter dem Label ‹Gesundheitsnetz 2025› einfordert. Hier sehe ich die Rolle der Spitex insbesondere darin, die Primärversorgung zu stärken, Angebotslücken zu schliessen, Brücken zwischen ambulant und stationär zu bauen und Spezialwissen in die Grundversorgung zu tragen. Auch unter diesem Aspekt verfügt die Spitex über grosse Entwicklungschancen.

Wo sehen Sie Schwierigkeiten und Stolpersteine?

Ganz klar in struktureller Hinsicht, womit sich der Kreis wieder zu schliessen scheint. Die Spitex Zürich ist mit acht Trägerschaften nach wie vor sehr heterogen organisiert. Entscheidungsprozesse über die Vorstände mit rund 60 strategisch Verantwortlichen sind aufwändig und langwierig, und auf Ebene der operativen Verantwortlichen machen – einfach ausgedrückt – alle alles. Die strategische Meinungsvielfalt und das einseitige Generalistentum auf der operativen Ebene wird sich die Spitex Zürich nicht mehr leisten können, wenn sie mit der Spitex-Strategie 2014 ernst machen will, gleichzeitig für die Einführung des Swiss DRG im Akutspitalbereich fit sein will und sich – last but not least – gegenüber den stationären, mehr und mehr in den ambulanten Bereich vordringenden Marktteilnehmern durchsetzen will.

Die Spitex wird sich strategische Meinungsvielfalt nicht mehr leisten können.

So erstaunlich es tönt, aber das Gerangel um Anteile in diesem hoch subventionierten ‹Markt› ist gross. In ihrer Buntheit und Vielfalt ist die Spitex Zürich meines Erachtens aktuell nicht imstande, die wachsenden Anforderungen an Qualitätsentwicklung, Management und überhaupt Unternehmensentwicklung systematisch, zielgerichtet und effizient anzupacken. Ebenso wenig möglich ist es unter den heutigen Gegebenheiten, eine für das Commitment (Bindung/Verpflichtung), die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden so wichtige gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen. Als modernes Dienstleistungsunternehmen in einem komplexen Umfeld wird sich die Spitex aber all diesen Herausforderungen stellen müssen. ❑