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: Fusion im Kanton Bern : ein grosser Schritt über einige Stolpersteine

Autor: Stricker, Elsmarie / Weiss, Claudia

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-822541

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: 14.07.2025

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

Zusammenschlüsse in ihrer ganzen Vielfalt

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Kaum ein Tag vergeht, ohne dass wir über Fusionen in privatwirtschaflichen Unternehmungen informiert werden. Aber auch in Non-Profit-Organisationen wie der Spitex sind Zusammenschlüsse ein aktuelles Thema. Dabei geht es nicht in erster Linie um Gewinnoptimierung und Personalreduktion, auch wenn die Finanzen und damit die Finanzierung der Spitex-Leistungen besonders mit Blick auf den Neuen Finanzausgleich und die Neuregelung der Pflegefinanzierung eine wichtige Rolle spielen. Vielmehr sollen mit Regionalisierungen und Zentralisierungen die personellen Ressourcen optimal genutzt und ein bedürfnisgerechtes Angebot erreicht werden.

Der vorliegende Schauplatz enthält verschiedene Beiträge zum Thema Fusionen und Kooperationen. Zum Beispiel werden Modelle für Zentralisationsprojekte vorgestellt und die Erfahrungen mit einem gemeinsamen Administrationszentrum in der Stadt Zürich. Ein weiterer Bericht befasst sich mit der Bildung eines regionalen Gesundheitszentrums im Unterengadin.

Fusions- und Kooperationsprojekte, die von der Basis getragen und nicht von oben diktiert werden, sind einfacher durchführbar. Dies zeigt deutlich das Gespräch mit Elsmarie Stricker, Projektleiterin und Präsidentin der aus einer Fusion hervorgegangenen Spitex Grauholz im Kanton Bern.

Das heisst: Bei solchen Projekten müssen die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden ganz besonders beachtet werden, denn eine Veränderung im Berufsumfeld löst Verunsicherung aus. Miteinbezug und Transparenz bezüglich Informationspolitik können die nötige Sicherheit wieder herstellen und motivieren zum Mittragen und sich auf Neues einzulassen.

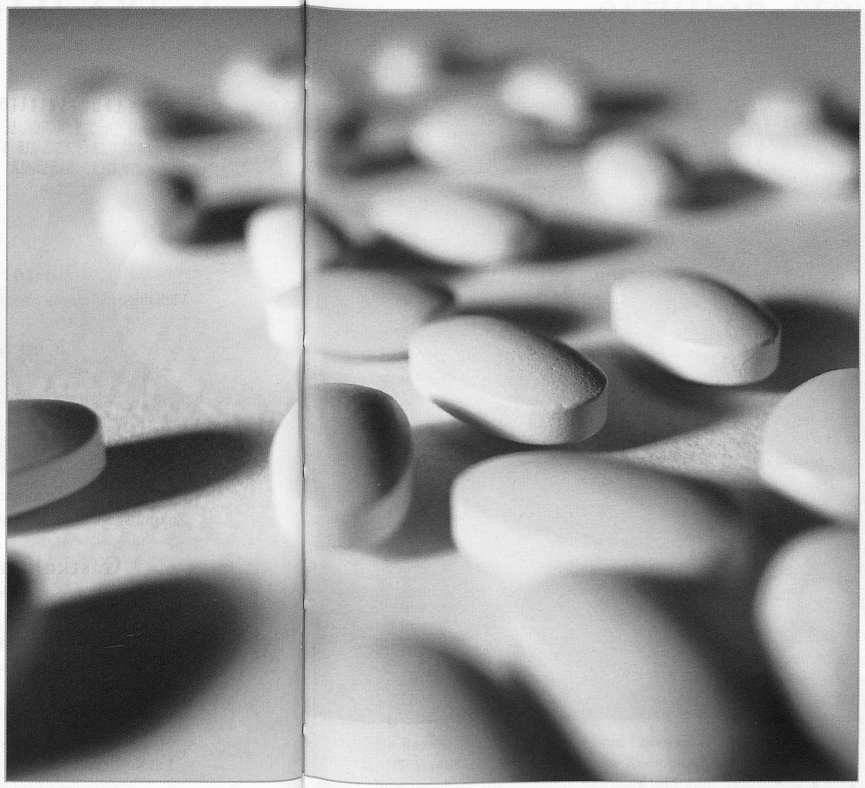
Auch die Kundschaft reagiert oft mit Angst auf Neuerungen. Sind die Betreuungspersonen gut informiert, gelingt es auch hier, die nötige Stabilität und Sicherheit zu vermitteln. Zudem ist eine schriftliche Information der Klientinnen und Klienten bzw. ihrer Angehörigen schon im Vorfeld zwingend notwendig.

Wir vom Redaktionsteam wünschen Ihnen eine anregende Lektüre. Mit dieser Nummer geht auch unser Schauplatz-Jahr zu Ende. Wir wünschen Ihnen geruhsame Weihnachtstage und einen guten Start ins neue Jahr.

Rita Argenti
Verantwortliche Verwaltung
Spitex Kantonalverband Glarus

Fusion im Kanton Bern: Ein grosser Schritt über einige Stolpersteine

Eine erste Fusion von drei mittleren Spitex-Organisationen im Kanton Bern ist nahezu abgeschlossen. Die Projektverantwortliche Elsmarie Stricker schildert im Gespräch mit Claudia Weiss die Schritte dieser Fusion und wie sich die grössten Stolpersteine aus dem Weg räumen liessen.



Die ersten Stolpersteine liessen nicht lange auf sich warten: Zum Beispiel die Lohnfrage führte zu harten Diskussionen.

Ein Sonntagsspaziergang ist es nicht, was die drei Berner Spitex-Organisationen in den letzten beiden Jahren durchgemacht haben: Die Organisationen Münchenbuchsee, Jegenstorf und Urtenen-Schönbühl haben in intensiver Arbeit fusioniert und bilden jetzt eine Art Grossunternehmen mit neuen Strukturen. Aber es hat sich gelohnt, und ein Jahr nach der operativen Umstellung können die Beteiligten stolz sein auf ihre neue «Spitex Grauholz». Inzwischen haben sich die ärgsten Stürme gelegt und die neuen Strukturen ein wenig eingependelt. «Es war ein riesiger Aufwand, aber alles in allem hat es sich gelohnt», fasst Elsmarie Stricker zusammen. Sie war die interne Projektleiterin bei der Fusion und ist heute die Präsidentin der Spitex Grauholz.

Der erste Schritt

Sie erinnert sich noch gut an die ersten Sitzungen mit je zwei Vorstandsmitgliedern und den jeweiligen Betriebsleiterinnen. Diese fanden ab anfangs 2003 in regelmässigen Abständen statt. Eine punktuelle Zusammenarbeit der drei Spitex-Vereine gab es schon seit vielen Jahren. Nun aber stand die Frage im Raum, wie diese Zusammenarbeit verstärkt werden könnte. Als die Pläne konkreter wurden, zog die Gruppe einen Organisationsberater bei, der die verschiedenen Modelle «lose Zusammenarbeit», «Kooperation» und «Fusion» vorstellte und ihnen alle Vor- und Nachteile aufzeigte. Für die Beteiligten war nach gründlichem Überlegen klar: Sie wollten zielstrebig die Variante «Fusion» vorantreiben.

Information der Gemeinden

Auch den nächsten Schritt ging die Projektgruppe schwungvoll an und organisierte schon bald einen Info-Abend für die Gemeinden. «Das hat sich gelohnt. Dank dieser Offenheit haben wir die Fusion auf Gemeindeebene von Anfang an gut eingefädelt», freut sich Elsmarie Stricker. Das Interesse war gross, viele der 13 Gemeinden besuchten den Info-Anlass und stellten Fragen: Die ländlichen Gemeinden hatten vor allem Angst vor der Vormachtstellung der grösseren Gemeinden, denn die Fusion betraf ganz kleine, wie Ballmoos mit seinen knapp 60 Einwohnern, und daneben grosse, wie Münchenbuchsee mit fast 10 000 Einwohnern. Auch die Finanzen waren ein wichtiger Diskussionspunkt: Die kleineren Gemeinden, in denen das nachbarschaftliche Netz noch relativ gut funktioniert, befürchteten, sie müssten die Dienstleistungen der grossen Gemeinden mitfinanzieren. Aber im Gespräch liessen sich schliesslich alle vom neuen Modell überzeugen.

«Die Gemeinden nehmen verstärkt davon Kenntnis, dass sie Leistungsbesteller sind, also nicht mehr operative Geschäfte einer Spitex Organisation mitbestimmen, sondern die für die Bevölkerung notwendigen Spitex-Leistungen einkaufen», hat auch Rahel Gmür festgestellt. Sie ist Projektverantwortliche des Projekts «Regionalisierung der Spitexlandschaft» beim Spitex Verband des Kantons Bern und steht interessierten Organisationen bei Fragestellungen zum Initiieren eines Fusionsprojektes zur Verfügung. «Vieles ist im Rollen, die Spitex-Welt bewegt sich», bringt sie es auf den Punkt und betont: «Das ist wichtig, denn jetzt können die Organisationen die Zukunft mitgestalten, und zwar ohne rigide Vorgaben des Kantons.»

Transparente Information

Genau so sahen es auch die drei Organisationen Münchenbuchsee, Jegenstorf und Schönbühl. Deshalb zogen sie im April 2004 einen externen Berater bei, legten die Projektorganisation und den Fahrplan mit Terminen fest und setzten sich das ehrgeizige Ziel, ab 1. Januar 2006 in der neuen Form loszulegen. Zur Unterstützung des Projektteams (bestehend aus drei Betriebsleiterinnen und drei Vorstandsmitgliedern) und als Entscheidorgan wurde eine Projektbegleitgruppe gegründet, in der neben Vorstandsmitgliedern und Personalvertreterinnen auch Gemeindevertreter sassen. Nebst verschiedenen Hearings bei den Gemeinden pflegte das Projektteam eine transparente Information gegenüber allen Mitarbeitenden, veranstaltete einen speziellen Info-Anlass und verschickte zwei Info-Schreiben, damit alle über den Stand der Dinge informiert waren.

Löhne und Personal

Der erste Stolperstein liess trotzdem nicht lange auf sich warten: Die Lohnfrage führte schon bald einmal zu harten Diskussionen. Die Richtlinien des Kantons lassen viel Spielraum offen, und eine der drei Organisationen hatte bis dahin überdurchschnittlich hohe Löhne bezahlt, die im Gesamtbetrieb nicht mehr tragbar waren. «Dieses Thema war sehr heikel», so Projektleiterin Elsmarie Stricker. Auch hier half nur eines: Das Problem sofort thematisieren und immer alle Seiten klar informieren. Deshalb wurden Einzelgespräche geführt mit jenen Mitarbeiterinnen (rund ein Dutzend), die von der Lohnanpassung besonders betroffen waren. Im September 2005 erhielten alle Angestellten die Kündigung und zugleich den neuen Vertrag mit dem neuen Lohn. «Jetzt, ein Jahr später, haben sich die Wogen geglättet. Wir haben auch versucht, einige personalfreundliche Zeichen bezüglich BVG, NBU zu setzen und dort nicht nur die Minimallösung zu wählen», erklärt Elsmarie Stricker.

Sitz der Geschäftsstelle

Eine weitere schwierige Frage war diejenige nach dem Sitz der neuen Geschäftsstelle. Ein Grundsatz war klar, die Geschäftsstelle sollte nicht mit einem Stützpunkt vermischt werden, sondern einen eigenen Standort erhalten. Eine Offert-Anfrage bei den drei Gemeinden zeigte rasch die Lösung: Jegenstorf konnte kein Angebot machen und Münchenbuchsee wäre teurer gewesen, also fiel die Wahl auf Schönbühl. Im Januar 2006 sind die Büros dorthin gezogen, und die administrativen Mitarbeiterinnen aller drei Organisationen agieren von dort aus. Elsmarie Stricker ist sich bewusst: «Das neue Büro war für sie sehr ungewohnt, da sie plötzlich nicht mehr im täglichen direkten Kontakt mit den Pflegefachfrauen standen.»

Neue EDV-Lösung?

Bei der Zusammenführung der Administration gab es ein weiteres Problem: Die drei Organisationen hatten bisher nicht alle mit der gleichen Software gearbeitet, und die Frage war nun, welche Lösung man wählen wollte. Als Kompromiss übernahm man vorerst jenes Programm, das zwei der Organisationen bisher schon verwendet hatten. «Auch wenn wir wussten, dass diese Lösung nur eine vorübergehende sein konnte, hatten wir im Moment kaum eine andere Wahl», erklärt Elsmarie Stricker. Der Aufwand, zusammen mit allen anderen Fusionsfragen auch noch eine

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.