

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

**Herausgeber:** Spitex Verband Kanton Zürich

**Band:** - (2000)

**Heft:** 3

  

**Artikel:** Restrukturierungen werfen Fragen auf

**Autor:** Bürkler, Paul

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822720>

### **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:** 29.03.2025

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

## Restrukturierungen werfen Fragen auf

Der Geschäftsleiter von Spitex Luzern zeigt im nachfolgenden Artikel auf, welche Fragestellungen im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses helfen können, Klarheit über zukünftige Organisationsformen eines Spitex-Betriebs zu verschaffen.

In der Spitex-Landschaft sind Organisationsentwicklungsprozesse Alltag geworden. Ziel dieser Prozesse sind in vielen Fällen interdisziplinäre Teams und/oder Fusionen von Spitex-Organisationen. Spitex Luzern hat vor einiger Zeit ebenfalls einen solchen Prozess durchlaufen (siehe Kasten). Wie bereits im «schauplatz 2/00» berichtet, werden die pflegerischen und hauswirtschaftlichen Dienstleistungen bei der Spitex Luzern von interdisziplinären Dienstleistungsteams erbracht. Die Antworten auf die nachfolgenden ausgewählten Fragen bewegen sich weniger zwischen richtig oder falsch. Vielmehr geht es ihm darum, aufzuzeigen, dass man zwischen den verschiedenen Möglichkeiten bewusst wählen muss.

### Dienstleistungsteams

Wie ist der Anteil der einzelnen Berufsgruppen (Krankenschwestern, Hauspflegerinnen, Pflegehilfen/Haushilfen)? Ein hoher Anteil an Krankenschwestern erhöht die Flexibilität in der Planung, bei Nofällen und Krankheitsausfällen des Personals. Gleichzeitig steigen die Kosten. Ein hoher Anteil an Pflegehilfen ist kostenneutral, sofern im Sinne der Qualitätssicherung die notwendige Instruktion und Begleitung sichergestellt wird. Wenn Instruktion und Begleitung vernachlässigt wird, sinken Kosten und Qualität. Beim Einsatz von Hauspflegerinnen ist ihre Funktion und ihre Aufgaben genau zu klären.

Ein kleines Team hat weniger Führungsbedarf, da sich ein kleines Team durch bessere Selbstorganisation auszeichnet. Dafür sinkt die Einsatzflexibilität bei Krankheit oder bei Nachfrageschwankungen. Die kritische Grösse ist die Anzahl der Krankenschwestern, da von Krankenschwestern erbrachte Dienstleistungen oft zeitlich wenig flexibel sind. Wer macht die Bedarfsklärung und die

Pflegeplanung und entscheidet damit über das Dienstleistungsangebot für einen einzelnen Klienten? Wer ist Ansprechperson für den einzelnen Klienten und sein Umfeld?

### Dienstleistungen

Neben den direkten klientenbezogenen Aufgaben, die in der Regel dem Dienstleistungsteam zugeordnet sind, fallen noch weitere Dienstleistungen für die Klienten an. Für diese weiteren Dienstleistungen stellt sich die Frage, wieweit eine Zentralisierung sinnvoll ist. Nimmt jedes Team die Anrufe seiner Klienten direkt entgegen? Oder wird eine gesamtbetriebliche *Telefonzentrale* eingerichtet werden? Ländliche Organisationen können die Einrichtung einer gemeinsamen Telefonzentrale prüfen. Ein zentralisierter Telefonempfang bewirkt eine Qualitätssteigerung, weil die Spitex-Mitarbeiterinnen besser erreicht werden können.

Wenn die *Fakturierung* zentralisiert wird, steigt die Effizienz erheblich, dafür sind Rückfragen der Klienten schwieriger zu bearbeiten.

Soll der Klient das notwendige *Pflege- und Reinigungsmaterial* selber beschaffen oder wird dies durch die Spitex geliefert? Gezielte Schulungen auf die vom Spitex-Betrieb eingekauften Produkte sind möglich (z. B. Inkontinenzpflege, Wundverbandstechniken) und steigern die Qualität. Ein zentralisierter Einkauf bringt erhebliche Margen durch Mengenrabatte und sinkende Kosten, da das Lager und die Bestellungen durch Hilfskräfte bewirtschaftet werden können.

Soll der Abenddienst durch das Dienstleistungsteam erbracht werden, was einen Schichtbetrieb bedingt? Oder soll der Abenddienst zentralisiert werden, was wiederum die Anzahl der bei einem Klienten eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansteigen lässt?

Braucht es regionale bzw. gesamtstädtische *Nachdienstangebote*? Oder soll bzw. kann bei Bedarf im Team improvisiert werden?

Welche zusätzlichen Dienstleistungsangebote bietet der Spitex-Betrieb selber an, was wird ausgelagert oder gar nicht angeboten? Dazu ein paar Stichworte: Spitalexterne Onkologiepflege, Kinderspitex, Psychogeriatric, Präventive Hausbesuche, Mahlzeitendienst, Krankenmobilen, Putzdienste, Spazierdienste usw.

### Teamleitung

Sie unterstützt die Dienstleistungsteams bei der Umsetzung ihrer Kernaufgaben, der Klientinnen und Klientenbetreuung. Um auch in diesem Bereich die optimale Teambetreuungsform zu finden, müssen folgende Fragen geklärt werden: Wer erstellt die Einsatzplanung? Wer leitet die Sitzungen des Teams? Wer entscheidet über die Personaleinsatzplanung? Wer erarbeitet und erlässt Richtlinien z. B. zur Qualitätssicherung? Wer sorgt für die Fort- und Weiterbildung des Personals? Wer bestimmt den Umfang des Dienstleistungsangebotes? Ist eine Einzelperson als Teamleiterin für die Teamführung verantwortlich? Arbeitet sie in der Pflege mit oder hat sie ausschliesslich Leitungsfunktion? Das Modell «Einzelperson als Teamleiterin» bietet Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und bietet eine klare Führungsstruktur. Dafür sinkt die Mitverantwortung der übrigen Teammitglieder.

Die gemeinsame (kollektive) Leitung eines Teams ist eine anspruchsvolle Führungsstruktur. Sie wirkt motivierend auf die Mitarbeiterinnen, bietet attraktive Arbeitsplätze (ausgetrockneter Stellenmarkt!), kann aber Mitarbeiterinnen auch überfordern. Offensichtlich ist, dass das interdisziplinäre Arbeiten klar gefördert wird, wenn Hauspflegerinnen und Krankenschwestern gemeinsam an der Teamleitung mitbeteiligt sind.

### Geschäftsleitung

Ob gross oder klein, ein Spitex-Betrieb braucht *eine Geschäftsleitung*. Hier wird die strategische Planung vorbereitet, die Mittelbeschaffung, die Öffentlichkeitsarbeit. Die Aufteilung zwischen

Profi- und Milizsystem muss hinterfragt werden. Ein starkes Profisystem macht die Funktion für qualifizierte Führungskräfte attraktiv. Es stellt aber hohe Ansprüche ans Milizsystem. Diese hohen Ansprüche sind schwierig zu erfüllen, vor allem wenn in einem Vorstand viele Delegierte anderer Organisationen und Gruppierungen mitwirken.

Schlussendlich muss sich eine Organisation genau überlegen, wie die Aufgabenverteilung im Vorstand geregelt werden soll. Unter anderem müssen hier sicher Fragen der Zusammenarbeit (Mittelbeschaffung) mit der zuständigen Gemeinde geklärt werden.

*Paul Bürkler, Geschäftsleiter  
Spitex Luzern*

## *Spitex Luzern*

Spitex Luzern wurde am 1.1.1995 gegründet. Es war ein Zusammenschluss der drei in der Stadt Luzern existierenden ambulanten Krankendiensten sowie des gesamtstädtischen Nachtdienstes, die ausschliesslich krankenpflegerische Leistungen anboten. Während dieser Zeit wurde das Konzept Bosal (**B**edarfs-**o**rientierte **S**pitex**a**ngebote **L**uzern) ausgearbeitet. Das Projekt wurde durch eine interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppe unter der Leitung des Geschäftsleiters entworfen.

Im Herbst 1996 war das 5-köpfige Geschäftsleitungsteam gebildet worden, das die Umsetzung des Bosalkonzepts an die Hand nahm: Detailarbeiten, Konzepte, Zusammensetzung der interdisziplinären Teams, Raumsuche, Einrichtungen. Die Teams starteten im April 1997 mit 7 Filialen.



Schweizer  
Paraplegiker  
Zentrum

## **9. Pflege-Symposium**

**16. November 2000**

**17. November 2000** (Wiederholung)

Querschnittlähmung - Aspekte der  
Blasenrehabilitation und Sexualität

Interessiert an detaillierten Programm-  
Unterlagen? Dann kontaktieren Sie uns.

Schweizer Paraplegiker-Zentrum  
Sekretariat Pflegedirektion  
Christine Schneider  
CH-6207 Nottwil  
Telefon: 041 939 53 50  
Fax: 041 939 54 40  
E-Mail: christine.schneider@paranet.ch  
Internet: www.paranet.ch



## *Zertifizierung, der einzige Weg zur Qualitätssicherung?*

### **Planung und Lenkung von Qualität in Non-profitorganisationen**

Wer sich mit Qualitätsfragen auseinandersetzt meint oft, dass ein anerkanntes Zertifikat die Qualität einer Organisation sichert. Ein Zertifikat bestätigt gegenüber der Öffentlichkeit jedoch nur, dass ein Qualitätsmanagement eingeführt ist.

**Diese Projektarbeit wurde im Rahmen des Nachdiplomstudiums «Nonprofit Management» an der Hochschule für Wirtschaft in Olten erarbeitet.** Das Projektteam zeigt in der Ausgangslage die Situation der kleinen Nonprofit Organisationen (NPO) auf, welche sich der Qualitätsthematik annehmen. Von der Ausgangsbeschreibung wird ein Faden zu den theoretischen Grundlagen gesponnen, welcher mit Vergleichen und einem Beispiel etwas Licht in den unübersichtlichen «Qualitäts-Markt» bringt. Das Herzstück der Projektarbeit bildet **ein Instrument zur Planung und Lenkung von Qualität**, welches von kleinen NPO mit vernünftigem Aufwand umgesetzt werden kann und zu einer dauerhaften Verbesserung der Qualität führt.

FI

**Erhältlich zum Selbstkostenpreis von Fr. 40.-  
beim Spitex Verband Kanton Zürich,  
Zypressenstrasse 76, 8004 Zürich,  
Tel. 01 291 54 50, Fax 01 291 54 50.**