

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

**Herausgeber:** Spitex Verband Kanton Zürich

**Band:** - (2011)

**Heft:** 1: Beruf und Familie

**Artikel:** In die Qualität investieren

**Autor:** Brunnschweiler, Christina / Storskogen, Hans Petter / Spring, Kathrin

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-821824>

### **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:** 30.03.2025

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

## SPEZIALKONDITIONEN FÜR SPITEX

# In die Qualität investieren

Vor gut einem Jahr schloss sich die Spitex in der Stadt Zürich zu zwei grossen Organisationen zusammen: Spitex Zürich Limmat und Spitex Zürich Sihl. Im Gespräch mit Christina Brunnschweiler, CEO Spitex Zürich Limmat, und Hans Petter Storskogen, Geschäftsleiter Spitex Zürich Sihl, blicken wir zurück auf die Fusion und nach vorn auf die weitere Entwicklung der beiden Spitex-Organisationen.

## Schauplatz Spitex: Erfolgte die Fusion auf Druck der Behörden in der Stadt Zürich?

**Christina Brunnschweiler:** Nein, es gab keinen Druck. Die Optimierung von Organisationsformen und Zusammenarbeit wurde im Rahmen der Spitex Strategie 2014 thematisiert. Zwei der sieben Spitex-Organisationen äusserten schon früh den Wunsch zu fusionieren. Damit kam das Ganze ins Rollen und endete in der Bildung der beiden Organisationen Spitex Zürich Sihl und Spitex Zürich Limmat.

## Stand auch die Fusion zu einer einzigen Organisation zur Diskussion?

**Hans Petter Storskogen:** Ja, doch wir von Spitex Zürich Sihl lehnten diese Idee ab, weil wir eine gesamtstädtische Organisation als zu gross empfanden.

## Was hat sich im Fusionsprozess als schwierig erwiesen, was als gut oder hilfreich?

**Storskogen:** Ich empfand es als grosse Herausforderung, die unterschiedlichen Kulturen unserer vier Zentren zusammenzuführen. Einschneidend für die Zentren war auch, dass wir Bereiche wie Human Resources und Buchhaltung herauslösten und in einer Geschäftsstelle zusammenfassten. Die Prozesse mussten neu definiert werden.

Als hilfreich erwies sich bei uns ein kleiner Fusionsausschuss mit externer Begleitung. Ich arbeitete dort von Anfang an mit. Wir konnten viele Bedenken auffangen, indem die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früh in die Prozesse einbezogen wurden. Ausserdem produzierten wir zur Information der Mitarbeitenden vier Mal eine Fusionszeitung.

**Brunnschweiler:** Bei uns lief der Fusionsprozess in dem Sinne anders, als ich für die Leitung nicht gesetzt war, sondern aufgrund eines Assessmentverfahrens gewählt wurde. Das Verfahren lief bis im Mai 2009, so

dass sich unsere Vorbereitungszeit für die Fusion praktisch auf ein halbes Jahr reduzierte, was für die Zusammenführung der vier Organisationen mit 13 Zentren äusserst kurz war.

Das sechsköpfige Geschäftsleitungsteam besteht mehrheitlich aus Kaderleuten, die schon zuvor eng zusammengearbeitet hatten. Deshalb beanspruchten wir während der Fusion nur punktuell externe Begleitung. Auch bei uns lief die Information der Mitarbeitenden und Leitungspersonen gut. Rückmeldungen zeigen, dass das Kader hinter uns steht, auch wenn der Weg, den wir gehen, nicht immer für alle einfach ist, vor allem was das Tempo betrifft.

Eine Herausforderung war auch für uns das Zusammenführen der Kulturen und die Vereinheitlichung der Arbeitsabläufe. Mit Unterschieden zwischen den vier Organisationen hatten wir gerechnet, nicht aber mit der Verschiedenheit der 13 einzelnen Zentren, etwa im EDV-Bereich. Für solche Unwägbarkeiten sollte man in der Planung von Fusionen genügend Zeit einplanen, sonst wird viel Geschirr zerschlagen.

## Wo zeigten sich sonst noch grössere Probleme?

**Brunnschweiler:** Die Organisationen, aber auch die Zentren mussten einen Teil ihrer Autonomie aufgeben. Das ist nicht einfach. Bei Kadermitgliedern ging

## Spitex in der Stadt Zürich

Die Leistungen der Non-Profit-Spitex werden in der Stadt Zürich seit 2010 noch von zwei Organisationen erbracht. Spitex Zürich Limmat entstand nach der Fusion von vier Spitex-Organisationen; sie beschäftigt 850 Mitarbeitende in 13 Zentren. Für die Spitex Zürich Sihl wurden drei Spitex-Organisationen zusammengelegt; sie beschäftigt 350 Mitarbeitende in vier Zentren. In Alterssiedlungen werden die Spitex-Leistungen von der Spitex Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich angeboten. Für die Pflege von Kindern und Jugendlichen ist die Kispex des Kantons Zürich zuständig. Für die Steuerung und Finanzierung der Spitex-Versorgung in der Stadt Zürich sorgt Spitex Kontraktmanagement, eine Abteilung der Städtischen Gesundheitsdienste.



Bild: zvg

es um das Finden einer neuen Rolle. Wer allein eine Führungsposition inne hatte, musste sich nun in ein Team integrieren. Solche Veränderungen waren mit Unsicherheit und zum Teil mit Lähmung verbunden. Sie führten auch zu einzelnen personellen Wechslen. **Storskogen:** Die EDV – vom Zusammenführen der Datenbanken bis hin zur telefonischen Erreichbarkeit der neuen Organisation – ist auch aus meiner Sicht ein Knackpunkt. Man muss unbedingt genügend Planungszeit einberechnen und sich der sehr hohen Kosten bewusst sein. Im Nachhinein denke ich, es hätte sich gelohnt, dafür eine eigene Projektleitung einzusetzen.

Mit der Schaffung einer Geschäftsstelle veränderten sich auch bei uns die Arbeitsabläufe und Entscheidungswege. Zum Beispiel laufen jetzt alle Anstellungen über diese Stelle, was zum erwähnten «Autonomieverlust» der Zentren führte. In diesem Veränderungsprozess alle Betroffenen stets zum richtigen Zeitpunkt mit den nötigen Informationen zu beliefern, war für mich das grösste Problem.

**Brunschweiler:** Eine sorgfältige Kommunikation ist in der Tat sehr wichtig. Erstaunlich ist, was Einzelne aus einer einfachen Mitteilung «herauslesen» können. Und es kann auch passieren, dass die Fusion verantwortlich gemacht wird für alles, was nicht gut läuft.

#### Wo stehen die beiden Organisationen heute?

**Brunschweiler:** Bei uns ist ab Mitte 2010 eine gewisse Ruhe eingeleitet. Wir sind zurzeit daran, zusammen mit dem Kader die Kernprozesse zu definieren und zukunftsgerichtete Projekte zu entwickeln. Gleichzeitig ist aber bei einigen von uns auch Ernüchterung da,

denn es geht alles nicht so schnell, wie man gerne möchte. Die Kräfte sind limitiert. Und wir sind aufgrund äusserer Umstände (u.a. auslaufende Mietverträge) gezwungen, die Zentren von 13 auf 9 zu reduzieren. **Storskogen:** Wir sind zurzeit daran aufzuschlüsseln, inwieweit kritische Punkte fusionsbedingt sind oder mit Veränderungen zum Beispiel in der Bildungslandschaft zu tun haben. Es zeigt sich, dass – abgesehen vom Informationsfluss, den es noch zu verbessern gilt – die meisten Probleme nichts oder wenig mit der Fusion zu tun haben.

Ein wichtiger Punkt für mich ist, zusammen mit den bisherigen und den neuen Kaderleuten eine gemeinsame Haltung für die Spitex als Dienstleistungsbetrieb zu entwickeln – im Sinne der Spitex Strategie 2014. Auch bei uns gibt es zahlreiche Ideen und Anregungen für Projekte und Themen, die wir angehen möchten. Das ist einerseits positiv, andererseits dürfen wir nicht zu viel Neues nebeneinander aufgleisen, weil sonst die Zeit fehlt, um die Sachen seriös zu evaluieren und umzusetzen.

#### Können Sie ein Beispiel nennen?

**Storskogen:** Das beginnt schon bei der Bezugspflege, die sorgfältig eingeführt werden muss, soll sie nicht bloss ein Schlagwort bleiben. Dann läuft zurzeit bei uns in einem Zentrum ein Projekt im Bereich Absenzenmanagement. Und auch die Einführung von RAI-Home-Care steht noch bevor.

**Brunschweiler:** Die Grösse unserer jetzigen Organisation ist sicher eine Chance, um Projekte oder Teilprojekte nicht gleich flächendeckend, sondern vorerst in einzelnen Zentren durchzuführen und zu evaluie-

**Das Zusammenführen von unterschiedlichen Kulturen bezeichnen Christina Brunschweiler und Hans Petter Storskogen als eine der grössten Herausforderungen bei den Fusionsprozessen in der Stadt Zürich.**

ren. Eines der Projekte, das wir in Angriff nehmen möchten, bezieht sich auf Kundschaft, die nur sehr kurze Zeit Spitex in Anspruch nimmt. Es geht um Fragen wie: Welche Unterstützung oder Aktivierung wünschen diese Menschen? Welche Beziehung soll und kann in solchen Fällen aufgebaut werden? Neben Haltungs- sind auch Organisationsfragen zu klären, insbesondere zum Nebeneinander von Langzeit- und Kurzzeiteinsätzen.

In einem weiteren Projekt möchten wir der Frage nachgehen, was aktivierende Betreuung in der Praxis heisst und welche Anforderungen sie an die Mitarbeitenden stellt.

#### Bringt die jetzige Grösse der Organisationen noch weitere Vorteile mit sich?

**Storskogen:** Dank der Grösse können wir uns vermehrt in der Ausbildung von FaGe-Lernenden und HF-Studierenden engagieren. Gesamtstädtisch profitieren wir von zwei Fachleuten, die uns in den Bereichen Bildung und Qualität unterstützen.

**Brunnschweiler:** Qualitätsentwicklung und Ausbildung waren zentrale Gründe für die Fusion. Neben den erwähnten gesamtstädtischen Fachstellen können

wir dank unserer Grösse nun vermehrt auch eigene Qualitätsverantwortliche einsetzen. Ein weiterer Vorteil ist das Geschäftsleitungsteam. Damit wird die Abhängigkeit von einer einzelnen Person in der Geschäftsleitung, wie sie früher bestand, reduziert.

**Storskogen:** Die Bildung einer Abteilung Human Resources hat neben fachlichem Know-how auch einheitliche Anstellungsbedingungen für alle Zentren gebracht, was für die Mitarbeitenden ein Vorteil ist. Und schliesslich ist die Grösse der Organisation entscheidend, um die Dienstleistungen an sieben Tagen in der Woche schnell und umfassend anbieten zu können.

#### Häufig heisst es ja, dass nach Fusionen die Kosten steigen. Ist das in Zürich auch der Fall?

**Brunnschweiler:** Das können wir nach einem Jahr noch nicht sagen. Das erste Jahr wird ein teures sein, längerfristig glaube ich aber nicht, dass die Kosten wegen der Fusion steigen werden. Die Verstärkung und Professionalisierung im Backoffice sollten zu einer Entlastung der Mitarbeitenden an der Front führen.

**Storskogen:** Mit Fusionen spart man nicht, sondern investiert in die Qualität der Dienstleistungen.

**Interview: Kathrin Spring**

## CURAVIVA Weiterbildung

Praxisnah und persönlich.

### Weiterbildung eröffnet Perspektiven

#### Zusatzausbildung für Pflegefachpersonen mit ausländischem Diplom

18. April 2011 bis 17. Februar 2012 (20 Tage) / Luzern  
Informationsveranstaltung: 22. Februar 2011, 18.00 bis ca. 19.30 Uhr

#### Lehrgang BerufsbildnerIn (mit SVEB-Zertifikat Stufe 1)

15. September 2011 bis 27. April 2012 (17 Tage) / Luzern  
Informationsveranstaltungen:

28. April 2011, 24. Mai 2011, 18.00 bis ca. 19.30 Uhr

#### Mit BewohnerInnen die Jahreszeiten erleben und gestalten

9. März 2011, 12. Oktober 2011 (2 Tage) / Bern

#### Snoezelen – Mit allen Sinnen die Welt entdecken

14. März 2011 / Baar

#### Neuer Kurs Den Willen der Bewohnerin, des Bewohners ernst nehmen – Was Sie über die Patientenverfügung wissen sollten

4./5. April 2011 (2 Tage) / Luzern

#### Fresh-up – Wiedereinstieg in die Langzeitpflege

7. April, 5. Mai, 8. Juni, 30. Juni 2011 (4 Tage) / Luzern

#### Tiere bringen Leben ins Heim

15. April, 13. Mai 2011 (2 Tage) / Zürich und Aathal

Die detaillierten Ausschreibungen finden Sie unter [www.weiterbildung.curaviva.ch](http://www.weiterbildung.curaviva.ch).

CURAVIVA Weiterbildung Abendweg 1 6006 Luzern  
Telefon 041 419 01 72 weiterbildung@curaviva.ch

## PROspitex bildung · beratung · dienstleistung

### Modulare Führungsausbildung für die Spitex

#### Führungsfachfrau/-mann mit eidg. Fachausweis

Die verschiedenen Module vermitteln die notwendigen und spezifischen Kenntnisse im Bereich Management.

#### Managementmodule:

- **Organisation** (4 Tage)  
Daten: 04. März 2011, 26. März 2011, 15./16. April 2011  
Leitung: Lisbeth Durrer-Britschgi
- **Personalmanagement** (4 Tage)  
Daten: 01./02. Juli 2011, 02./03. September 2011  
Leitung: Lisbeth Durrer-Britschgi
- **Betriebswirtschaftliche Grundlagen** (5 Tage)  
Daten: 13./14. Mai 2011, 21. Mai 2011, 27./28. Mai 2011  
Leitung: Walter Wyrsh

**Adressatinnen:** Persönlichkeiten, welche Führungsverantwortung für eine Spitexorganisation übernehmen wollen. Die Ausbildung steht sowohl Angehörigen aus Pflege- und Betreuungsberufen als auch dem kaufmännischen Bereich offen. Spitexerfahrung und oder eine aktuelle Beschäftigung in der Spitex sind notwendig.

Auskunft: prospitex, Wilerstrasse 35, 6062 Wilen/Sarnen  
info@prospitex.ch, www.prospitex.ch  
T 041 666 74 70 F 041 666 74 72