

# Ist ein Zusammenschluss von Spitex und Pflegeheim sinnvoll?

Die Ansprüche an die Spitex steigen. Die kleinen, historisch gewachsenen Organisationen sind zunehmend überfordert, und eine Professionalisierung tut not. Dafür gibt es verschiedene Lösungen. Eine der interessantesten ist der Zusammenschluss von Spitex und Pflegeheim.

Der kleine Spitex-Verein mit seinem unentgeltlich arbeitenden Vorstand war für die Gemeinden lange Zeit eine günstige und gute Lösung. Die Ansprüche sind jedoch in den letzten Jahren gestiegen. Die Menschen kommen früher aus dem Spital und wollen später ins Heim. Notwendig sind dadurch auch Spitex-Leistungen am späteren Abend und in der Nacht. Zudem sind zunehmend Spezialistinnen gefordert in Gebieten wie Psychiatrie, Demenz, Diabetes sowie Onkologie, und der Ruf nach einer Kinder-Spitex wird laut. Das Krankenversicherungsgesetz fordert professionelle Instrumente (Qualitäts-Management, Kostenrechnung) und stellt höhere Ansprüche an die Pflegedokumentation. Diesen Anforderungen kann nur mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und einer besseren EDV-Infrastruktur genügt werden. Diese neuen Ansprüche übersteigen zunehmend die Fähigkeiten und das Leistungsvermögen von kleinen Spitex-Organisationen. Eine Professionalisierung tut not.



Sie möchten die Zusammenarbeit im Sunnegarte nicht missen: Spitex-Leiterin Edith Liechti und Heimleiter Hansruedi Mettler. (Bild: Ruth Köppel)

## Spitex und Pflegeheim: gleiche Klienten, sich ergänzende Leistungen

Wie kann eine kleine Spitex die kritische Grösse erreichen, um die neu geforderten Tätigkeiten zu beherrschen, ohne dass die Kosten explodieren? Dazu gibt es drei Möglichkeiten: durch Auslagern einzelner Tätigkeiten, durch Kooperieren oder durch Zusammenschliessen – mit einer anderen Spitex-Organisation<sup>1</sup>, einem Alters- und Pflegeheim oder einem Spital.

Gewisse Kantone beeinflussen die Art der Lösung: Zum Beispiel forciert der Kanton Bern den Zusammenschluss von Spitex-Organisationen, und der Kanton Graubünden setzt auf Gesundheitsregionen<sup>2</sup>. Andere Kantone wie Zürich überlassen es den Gemeinden und der Spitex, wie es weitergehen soll. Wenn sich die Einzugsgebiete von Spitex und Pflegeheim zu einem grösseren Teil überlappen, dann lohnt es sich bestimmt, einen Zusammenschluss zu prüfen.

In den gemeinsamen Gebieten bedienen Spitex und Pflegeheim zum grossen Teil den gleichen Kundenkreis. Die Abbildung auf der zweiten Seite zeigt: Sowohl bei der

Spitex als auch beim Pflegeheim sind die 65-Jährigen und älteren die häufigsten Kunden. Diesen Betagten bieten Spitex und Pflegeheim – aber auch Alterssiedlungen, Pro Senectute und andere Organisationen – Leistungen an, die sich im Idealfall nahtlos ergänzen.

Spitex und Pflegeheim können auch ohne Fusion zusammenarbeiten. Damit das Heim aber die Spitex wirksam und ohne überbordenden Vertrags- und Verrechnungsaufwand unterstützen kann, ist ein Zusammenschluss sinnvoll. In erster Linie bietet dabei das Pflegeheim der Spitex eine professionelle Infrastruktur. Mit dem Verschmelzen der beiden Institutionen ist für die Betagten oft auch das Wechseln einfacher von der ambulanten Pflege zu Hause zur temporären stationären Pflege im Heim und dann wieder zurück nach Hause. Im Weiteren funktioniert das heute oft geforderte Case Management auf einfache Weise: Gemeinsam sind die Kontakte zu den Arztpraxen und Spitälern intensiver, und der Austausch zwischen der Spitex- und der Pflegedienstleitung des Heimes ist einfach.

## Sunnegarte in Bubikon – ein gelungener Zusammenschluss

Zwei Personen, die seit sechs Jahren Erfahrungen mit dem Zusammenschluss von Spitex und Heim haben, sind der Heimleiter Hansruedi Mettler vom Alters- und Pflegeheim Sunnegarte in Bubikon und die dortige Spitex-Leiterin Edith Liechti. Der Sunnegarte ist – auch wenn er sich Alters- und Pflegeheim nennt – das Alterszentrum von Bubikon, einer Zürcher Gemeinde mit rund 6000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Er bietet 56 Pflegeplätze und drei Ferienzimmer. Gleich daneben liegt die Alterssiedlung Mooswies mit 20 Wohnungen.

Die Spitex hat sich im Jahr 2001 mit dem Heim zusammengeschlossen und ist damals auch in dessen Räumlichkeiten eingezogen. Im vergangenen Jahr betreuten neun Spitex-Mitarbeiterinnen mit 450 Stellenprozenten 120 Klientinnen und Klienten. Zwei Drittel der Kundschaft sind im Pensionsalter.

Die Spitex-Leiterin ist mit dem organisatorischen Zusammenschluss mit dem Heim voll und ganz zufrieden, und sie könnte

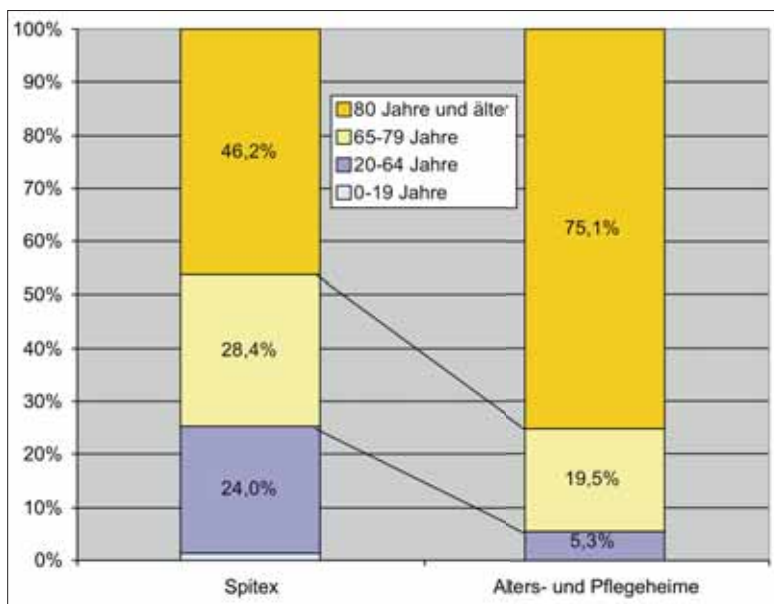
sich eine Fusion mit anderen Spitex-Organisationen nicht vorstellen. Der Grund dafür ist das überschaubare Gebiet mit den kurzen Wegstrecken und dem lokalen Beziehungsnetz. Sie selber möchte möglichst wenig im Büro und möglichst viel bei ihren Klientinnen und Klienten sein. Das Heim macht dies möglich, indem es ihr die administrativen Arbeiten abnimmt und eine funktionstüchtige Infrastruktur zur Verfügung stellt. Auf diese Weise hat die Spitex den Anteil der verrechneten Arbeitsstunden von ehemals 53,7 Prozent auf 86,5 Prozent gesteigert.

Die Pflege am Abend und in der Nacht funktioniert folgendermassen: Jede einzelne Mitarbeiterin ist – und fühlt sich auch – für ihre Klientinnen und Klienten verantwortlich. Wenn einer ihrer Kunden eine Zeit lang Pflege am Abend oder in der Nacht benötigt, dann übernimmt sie diese Aufgabe – auch bei Sterbenden. Wenn es nicht mehr geht, dann stehen im Heim temporär Ferienzimmer zur Verfügung. Auf diese Weise gehen für die Betagten die ambulante und die stationäre Pflege ineinander über, und mit der Zeit verliert dadurch auch der Gedanke an einen Umzug ins Heim seinen Schrecken.

**Pflegeheim als Dienstleister für die Spitex**

Auch der Heimleiter Mettler ist der Meinung, dass der Zusammenschluss mit einer Spitex Sinn macht. Die Vorteile liegen erstens auf der behördlichen Ebene, wo nur noch eine Betriebskommission notwendig ist, zweitens bei den gemeinsamen Kundinnen und Kunden und letztlich bei den Ersparnissen durch die gemeinsam genutzte Infrastruktur.

Die Kundinnen und Kunden von Spitex und Heim sind oft die gleichen: Die Spitex-Klientinnen – und natürlich auch andere Betagte – kommen ins Heim, um an Unterhaltungsanlässen teilzunehmen oder gemeinsam dort zu essen. Vorher lassen sie sich vielleicht noch im Heim-Coiffeursalon schön machen, oder sie gehen in die Fusspflege. Für den Mahlzeitendienst kocht das Heim und liefert dann auch das Essen aus. Den Besucherdienst organisiert die Spitex-Leiterin – auch für Menschen, die im Heim leben – und die Spitex benutzt den Bus des Heimes, wenn sie Rollstuhlfahrende transportieren muss. Der Heimleiter selber sieht sich als Dienstleister für die



Die Kundschaft von der Spitex und von Alters- und Pflegeheimen nach Altersklassen in der Schweiz 2006. (Quelle: BFS)

Spitex. Dieser will er eine optimale Infrastruktur bieten. Dazu gehören:

1. Dienstleistungen<sup>1</sup>: Sekretariat, Buchhaltung, Fakturierung und Inkasso, Personaladministration, Einkauf (Pfleagematerial usw.), Reparaturen, gemeinsame Weiterbildung usw.
2. Räume: Büro, Lager, Sitzungszimmer, Schulungsraum, usw.
3. Arbeitsmittel: Computer, Telefon, Fax, Kopierer, usw.
4. Sonstiges: Krankmobilen (z. B. Rollstühle, Rollatoren), Rollstuhlbus, usw.

Keine grossen Hoffnungen muss man sich jedoch gemäss der Spitex-Leiterin auf einen Austausch von Personal machen. Gemäss ihrer Erfahrung sind die Pflegenden des Heimes kaum in der Spitex einsetzbar, und Spitex-Mitarbeiterinnen arbeiten höchstens einmal punktuell im Heim, wenn sie eine ihrer Klientinnen im Ferienzimmer pflegen oder bei einem Engpass in der Nachtwache einspringen. Die Spitex-Leiterin schätzt jedoch den fachlichen Austausch mit dem Pflegedienst-Leiter sehr und die Spitex-Mitarbeiterinnen sind froh über die Männer des Technischen Dienstes, die rasch zur Stelle sind, wenn sie einmal eine schwere Person vom Boden aufheben müssen.

**Befürchtungen lassen sich entkräften**

Das Beispiel vom Sunnegarte Bubikon zeigt, dass ein gelungener Zusammenschluss von Spitex und Heim viele Vorteile bringt – vor allem für die Spitex selber und die Betagten der Gemeinde. In der Praxis herrscht aber – zumindest vor einem Zusammenschluss – zwischen Spitex und Heim oft nicht eitel Sonnenschein. Symptomatisch dafür dürfte die Art sein, wie die

Zeitschrift «Schauplatz Spitex» das Schwerpunktthema «Ist Fusion oder Kooperation das richtige Rezept?» behandelt hat<sup>4</sup>. Darin wird eine breite Palette verschiedenartiger Lösungen vorgestellt, ein möglicher Zusammenschluss von Spitex und Pflegeheim jedoch mit keinem Wort erwähnt. Ein wesentlicher Grund für das Misstrauen der kleinen Spitex gegenüber dem grossen Heim dürfte die Angst sein, von diesem geschluckt zu werden, jegliche Eigenständigkeit zu verlieren und der Flexibilität beraubt zu werden.

Verfolgt man die Diskussionen in den Zeitungen und Zeitschriften, so gibt es aber auch Vorbehalte auf Seite der Betagten: Mit dem Zusammenschluss von Spitex und Pflegeheim entsteht bei der Pflege ein regionaler Monopolist, dem die Betagten weitgehend ausgeliefert sind. Es bestehen auch Befürchtungen, dass die Spitex nicht mehr alles daran setzt, die Betagten möglichst lange zu Hause zu pflegen, wenn es im Heim einmal leere Betten zu füllen gibt. Die oben erwähnten Ängste sind berechtigt und bei einem Zusammenschluss überzeugend zu entkräften. Im Falle vom Sunnegarte in Bubikon lauten die Antworten folgendermassen:

1. Das Heim sieht sich – obwohl der Heimleiter der Vorgesetzte der Spitex ist – als Dienstleister für die Spitex.
2. Die Spitex ist – obwohl sie organisatorisch zum Pflegeheim gehört – in ihrem Kernbereich eigenständig.
3. Das Heim hat keine Auslastungsprobleme, und es besteht keinerlei Versuchung, mit Hilfe der Spitex vorzeitig Bewohnerinnen und Bewohner gewinnen zu wollen.

Ruth Köppel, Dr. oec. HSG, berät Organisationen, Trägerschaften und Gemeinden im Altersbereich, [www.orgavisit.ch](http://www.orgavisit.ch)

<sup>1</sup> Siehe «Schweizer Gemeinde» Nr. 1/08, Seiten 10 und 11, «Spitex – Strukturen auf die künftigen Anforderungen ausrichten»

<sup>2</sup> Kooperation respektive Zusammenschluss von Spital, Pflegeheimen, Spitex-Organisationen und eventuell weiteren Leistungsanbietern

<sup>3</sup> Einen Teil dieser Tätigkeiten leistet die Gemeindeverwaltung

<sup>4</sup> «Schauplatz Spitex» Nr. 6/06