

# Eine gute Spitex – eine Herausforderung für die Gemeinden

Die nächsten Jahre werden für die Spitex spannend sein und Veränderungen und Anpassungen mit sich bringen. Die neuen finanziellen Regelungen, wegfallende Subventionen und die knapper werdenden Ressourcen konfrontieren die Gemeinden und Trägerschaften mit neuen Fragen und Herausforderungen. Wie viel dürfen und können die Spitex-Leistungen kosten, welches sind die richtigen Leistungen und wie kann überprüft werden, ob diese Leistungen qualitativ richtig erbracht werden?

Auch in der Politik setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass das grösste Entwicklungspotenzial für eine bedarfsgerechte und kostengünstige Gesundheits- und Altersbetreuung in der ambulanten Versorgung liegt. Traditionellere Formen wie Altersheime werden abgelöst resp. ergänzt durch individuellere Betreuungs- und Wohnformen. Damit müssen ambulante Dienstleistungsangebote ausgebaut und untereinander und mit den stationären Angeboten besser vernetzt werden. Gefordert sind damit vor allem auch die Spitex-Dienste, die heute oft noch kleinräumig organisiert sind und denen es daher schwer fällt, bedarfs- und nachfragegerechte Leistungsangebote bereitzustellen. Die Gemeinden werden sich sowohl mit strategischen als auch mit ganz praktischen Fragen auseinander setzen müssen. Die für den Gesundheitsbereich zuständigen Personen einer Gemeinde tragen heute eine grössere Verantwortung, und es wird von ihnen mehr Fachwissen erwartet. Aber auch die Trägerschaften der Spitex-Organisationen sind gefordert, damit sie den Behörden die nötigen Informationen und Unterlagen in der gewünschten Qualität zur Verfügung stellen können.

## Längerfristige Wirkungen und Nebenleistungen

Die Diskussionen im Gesundheitswesen zeigen, dass in Veränderungssituationen vorwiegend betriebswirtschaftliche Fragen im Zentrum stehen: Was kostet das Ganze, wo gibt es Optimierungsmöglichkeiten, gibt es billigere Alternativen? Volkswirtschaftliche Aspekte treten dabei in den Hintergrund, ebenso das Nachdenken über die längerfristigen Wirkungen. Dies betrifft vor allem die so genannten Nebenleistungen von sozialen Dienstleistungen, also die nicht direkt produktiven, resp. verrechenbaren Leistungen. Diese Fragen werden verdrängt oder gehen vergessen, und die Auswirkungen von betriebswirtschaftlichen Massnahmen und Sparübungen werden erst später sichtbar. (Beispiel: hohe Folgekosten nach Unwettern wegen

Vernachlässigung von Hochwasserschutzmassnahmen). Bei den Spitex-Leistungen sind dies z.B. die sozialen Kontakte ganz allgemein, präventive Handlungen bezüglich Sicherheit und Psychohygiene. Aber auch der Einbezug der Angehörigen und die Koordination der Nachbarschaftshilfe sind solche Nebenleistungen. Diese sind meistens nicht direkt verrechenbar, aus volkswirtschaftlicher Sicht jedoch Kosten sparend und für die Lebensqualität der Betroffenen wie der ganzen Gemeinde von grosser Bedeutung.

Der Fachbereich Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule pflegt eine enge Zusammenarbeit mit Spitex-Organisationen und kantonalen Spitex-Verbänden. Dabei stehen folgende Fragen und Schwerpunkte im Zentrum:

- Wie können Spitex-Organisationen auf die anstehenden Veränderungen reagieren, um als Organisation weiterhin optimal die Dienstleistungen erbringen zu können. Wo machen Fusionen Sinn, wo sind die Möglichkeiten und Grenzen von Synergien?
- Wie stellen Spitex-Organisationen die Qualität der Dienstleistungen sicher und wie kann diesbezüglich der Nachweis erbracht werden.

## Die Frage der Kooperation in der Spitex

Die Koordination der verschiedenen Akteure in der Gesundheits- und Altersversorgung ist Aufgabe der Gemeinden. Damit werden die Verantwortlichen aus Gemeinden und diejenigen der Trägerorganisationen vor die Frage gestellt, welches die geeignete zukünftige Form der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren ist, sei dies zwischen benachbarten Spitex-Organisationen oder zwischen anderen ambulanten und stationären Einrich-



*Kooperationen und Koordination sind für die kleinen und mittleren Spitex-Organisationen angesagt.*

*(Bild: Spitex Urtenen-Schönbühl)*

tungen. Grundsätzlich unterscheiden wir folgende Kooperationsstufen:

- Koordination: Die beteiligten Organisationen stimmen ihre Angebote gegenseitig ab, treffen Absprachen, helfen sich gegenseitig gelegentlich aus, bleiben jedoch autonom.
- Kooperation: Die beteiligten Organisationen lösen einzelne oder mehrere Aufgaben gemeinsam, bleiben jedoch grundsätzlich autonom.
- Fusion: Die beteiligten Organisationen lösen sich auf und schliessen sich in einer neuen integrierenden Organisation zusammen.

Kleinere und mittlere Spitex-Organisationen müssen sich heute in der Regel zwischen den Varianten Kooperation und Fusion entscheiden. Drei Gründe sprechen für einen Zusammenschluss:

- Ein immer breiteres und differenzierteres Leistungsangebot muss mit den Nachfrageschwankungen abgestimmt werden.
- Die Professionalisierung des Angebots verlangt ebenso eine Professionalisie-

rung der Organisation und der Steuerung. Leitung und Vorstände stehen vor komplexen Führungsentscheidungen.

- Die Zusammenlegung von Rechnungs- und Finanzwesen, Personaladministration sowie Informatik-Systemen sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht oft unumgänglich.

Fusionen von Spitex-Organisationen sind jedoch wie alle Fusionen hoch komplexe Veränderungsprozesse. Für das Gelingen sind folgende Faktoren massgebend:

1. Die Fusion wird als zeitlich begrenzter und überschaubarer Prozess mit folgenden Phasen gestaltet: Analyse Ist-Zustand (verbunden mit Information und Sensibilisierung), Konzeption und Gestaltung der neuen Lösung (mit Prüfen von Alternativen), Planung der Umsetzung, Entscheidung und anschließende Umsetzung und Konsolidierung.
2. Fusionspartner werden im Prozess und in der Projektorganisation gleichwertig behandelt. Parität bedeutet auch, dass in den wesentlichen Punkten Konsenslösungen gesucht werden müssen.
3. Der Fusionsprozess wird sorgfältig gesteuert durch eine von allen Partnern akzeptierte Projektleitung mit guten Fähigkeiten in Projektmanagement und Organisationsentwicklung.
4. Die subventionierenden Gemeinden als letzte Entscheidungsträger sind aktiv am Prozess beteiligt. Andere zentrale Anspruchsgruppen wie die Mitarbeitenden, die Ärzteschaft und Partnerorganisationen werden ebenfalls in geeigneter Form beteiligt resp. informiert. Das Wissen der Mitarbeitenden ist eine wichtige Ressource, gleichzeitig müssen jedoch bei ihnen Ängste und Widerstände abgebaut resp. eingegrenzt werden.
5. Für die Fusion werden genügend Ressourcen bereitgestellt. Neben dem hohen Zeitaufwand für die Beteiligten ist der Beizug externer Expertisen oft unumgänglich (neutrale Begleitung, Organisationsentwicklung, Betriebswirtschaft, Recht usw.).

### Sicherstellen und Nachweisen der Qualität

Die Situation im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung darf bei der schweizerischen Spitex allgemein als sehr gut bezeichnet werden. Auf den Grundlagen des gesamtschweizerischen Qualitätsmanuals führen viele Spitex-Organisationen regelmässige Selbstevaluationen durch. Auch standardisierte Bedarfsklärungen werden flächendeckend eingesetzt und gezielte Weiter- und Fortbildungen werden angeboten und genutzt. Das Gleiche gilt für Kundenbefragungen und den Umgang mit Reklamationen und Fehlern.



Die grosse Herausforderung für die Spitex-Organisationen besteht heute darin, einerseits die erkannten Verbesserungen konsequent umzusetzen und auf die angestrebte Wirkung hin zu überprüfen (Verbesserungsmanagement) und andererseits Instrumente, Wege und Mittel zu finden, die erbrachten Leistungen und die Qualität nachzuweisen (Qualitätsreporting).

Das Kompetenzzentrum der Berner Fachhochschule hat in den letzten Jahren zu diesem Zweck in Zusammenarbeit mit Praxispartnern ein umfassendes Qualitätsreporting entwickelt, das sowohl den theoretischen wie auch wissenschaftlichen Anforderungen entspricht und gleichzeitig handlungsrelevant und anwenderfreundlich ist. Die Herausforderung bestand darin, ein Instrument zu erarbeiten, das einerseits den Leistungserbringern erlaubt, die eigene Qualitäts- und Leistungsfähigkeit zu entwickeln und nachzuweisen, andererseits den Auftraggebern und den strategischen Behörden die nötige Sicherheit bezüglich der Umsetzung garantiert. Auch den vom Bund, den Kantonen und Krankenkassen verlangten Anforderungen an eine Qualitätssicherung muss entsprochen werden.

Mit dem Qualitätsreporting wird die Arbeit im Qualitätsmanagement erfasst, beschrieben und nachgewiesen. Das Qualitätsreporting hilft sowohl dem operativen Management und der strategischen Leitung als auch externen Partnern, die Qualitätsfähigkeit der betroffenen Organisation zu erkennen und zu verstehen. Und es stellt sicher, dass diese das Richtige richtig macht. Das Qualitätsreporting beschreibt verbindlich, welche Daten, Rückmeldungen und Angaben von den betroffenen Organisationen verlangt werden. Es existieren präzise Vorgaben zu den qualitätsrelevanten Kriterien, Indikatoren und Standards sowie zur Erhebungsmethodik.

### Sicherstellen der Leistungsfähigkeit im Zentrum

Die Vorgaben stellen sicher, dass Rückmeldungen nicht einfach beliebig erfolgen. Sie bilden für die Leistungserbringer zudem eine gute Grundlage für die Selbstbewertung der Leistungs- und Qualitätsfähigkeit. Durch diese qualitätsorientierten Beurteilungen werden auch mögliche Verbesserungsfelder erkennbar. Im Zentrum stehen also nicht nur der Nachweis, sondern auch das Sicherstellen und das Entwickeln der Leistungs- und Qualitätsfähigkeit. Damit wird innerhalb einer Organisation die Auseinandersetzung mit der kontinuierlichen Verbesserung zum ständigen Thema.

Als Ergänzung zum jährlichen Reporting – im Sinne einer vertieften Auseinandersetzung – können interne, kollegiale oder externe Audits durchgeführt werden. Die Auditkriterien werden ebenfalls durch die Berner Fachhochschule zur Verfügung gestellt und entsprechen den Vorgaben aus dem Qualitätsreporting. Falls erwünscht, können einzelne Vorgaben im Qualitätsreporting auch so gestaltet werden, dass eine Vergleichbarkeit zwischen einzelnen Organisationen und Einrichtungen möglich wird (interner Benchmark, Bestpractice). Als weitere Dienstleistung bietet die Berner Fachhochschule an, die Qualitätsreporting fachlich auszuwerten und für die Behörden zu interpretieren.

Beim Qualitätsreporting handelt es sich um ein modernes und fortschrittliches Vorgehen im Bereich Qualitätsmanagement, das nicht nur die Anforderungen der Theorie und Praxis, sondern auch diejenigen der Leistungsfinanzierer wie z.B. der Santésuisse und der Bundesgesetzgebung erfüllt (KVG Art. 58, 77). Es bildet daher eine fachliche Grundlage für die Erteilung von Betriebsbewilligungen und für die Qualitätssicherung.

*Daniel Iseli und Philipp Schneider*

*Prof. Daniel Iseli ist Dozent und Leiter Dienstleistungen der Berner Fachhochschule, Soziale Arbeit. Er hat mehrere Fusionen im Sozial- und Gesundheitswesen begleitet resp. durchgeführt. (daniel.iseli@bfh.ch).*

*Prof. Philipp Schneider ist Dozent und Leiter des Kompetenzzentrums für Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule. Er ist in dieser Funktion auch für den Nachdiplomkurs Qualitätsmanagement verantwortlich. (philipp.schneider@bfh.ch).*

Weitere Informationen:  
[www.soziale-arbeit.bfh.ch](http://www.soziale-arbeit.bfh.ch)