

«Spitex SZ – Wege in die Zukunft» (WiZ)

Bericht zur Schlussevaluation

Ibach, Mai 2026

Impressum

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Schlussevaluation des Ende 2025 abgeschlossenen Projekts «Spitex SZ – Wege in die Zukunft» (WiZ) zusammen.

Der Spitex Kantonalverband Schwyz SKSZ – verantwortlich für das WiZ – liess sich bei der Vorbereitung und Durchführung der Evaluation durch das Büro Brägger, Dübendorf, unterstützen (s. Kap. 3).

Analog zur Durchführung der Evaluation im ersten Quartal 2026 als Kombination von Selbst- und Fremdbeurteilung beinhaltet der Bericht Beiträge des SKSZ (Kap. 1, 2, 4, 5) und des Büro Brägger (Kap. 3, 4, Anhang).

Der Bericht richtet sich an die Gemeinden, die Vorstände und Geschäftsleitungen der neun Spitexorganisationen sowie alle am WiZ aktiv Beteiligten. Er ist öffentlich einsehbar unter dem Link www.spitexsz.ch/wiz (--> Grundlagen).

Ibach, Mai 2026

Spitex Kantonalverband Schwyz SKSZ
Alte Gasse 6, 6438 Ibach
Telefon 041 850 45 11
info@spitexsz.ch, www.spitexsz.ch

Büro Brägger
Sozialforschung Evaluation Konzepte
Am Wasser 1, 8600 Dübendorf
Telefon 043 543 06 37
braegger@bbeval.ch, www.bbeval.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	4
2	Ziele der Projektschlussevaluation	5
3	Methodisches Vorgehen	5
4	Ergebnisse	6
4.1	Onlinebefragung	6
4.1.1	Beschreibung der Stichprobe	6
4.1.2	Einbezug in das Projekt WiZ	6
4.1.3	Beurteilung der Projektorganisation und Umsetzung.....	7
4.1.4	Stärkung von Synergien und Kooperation unter den Spitex-Basisorganisationen.....	9
4.1.5	Beitrag des Projekts WiZ zu den übergeordneten Zielen	10
4.1.6	Ausblick und Weiterführung nach Projektende	11
4.1.7	Zwischenfazit.....	14
4.2	Interviews.....	15
4.2.1	Beschreibung der Stichprobe	15
4.2.2	Projektorganisation und Umsetzung	15
4.2.3	Mehrwert der Fachstellen.....	16
4.2.4	Umgang mit unterschiedlichen Haltungen zur Kooperation	16
4.2.5	Zwischenfazit Interviews	16
5	Schlussfolgerung – Fazit des SKSZ	17
5.1	Schlussfolgerung	17
5.1.1	Projektakzeptanz und -kommunikation	17
5.1.2	Projektorganisation und -umsetzung.....	18
5.1.3	Projektbeitrag zu den übergeordneten Zielen	18
5.1.4	Stärkung von Synergien und Kooperationen.....	19
5.1.5	Perspektiven zur Weiterentwicklung von Kooperationen und Strukturen	19
5.2	Fazit	20
Anhang	22
A	Weitere Ergebnisse aus der Onlinebefragung	22

1 Ausgangslage ¹

Die Zahl der über 80-jährigen Menschen im Kanton Schwyz wird sich in den nächsten 20 Jahren verdoppeln. Auch künftig möchten die meisten älteren Menschen möglichst lange zu Hause bleiben. Diese demografische Entwicklung und die Ambulantisierung der Akutmedizin mit möglichst kurzen Spitalaufenthalten und ambulanten statt stationären Behandlungen stellen die ambulante Pflege schon heute vor grosse und in den kommenden Jahren zunehmende Herausforderungen.

Um die Spitex für die Zukunft fit zu machen, konnte 2023 nach intensiver Vorarbeit der Spitex Kantonalverband Schwyz SKSZ zusammen mit den Basisorganisationen das Projekt «Spitex SZ – Wege in die Zukunft» (WiZ) starten. Die ausserordentliche finanzielle Unterstützung von jährlich rund CHF 200'000 durch die Mehrzahl der Gemeinden ermöglichte wie geplant die Umsetzung des Projekts über die Jahre 2023 bis 2025.

Die von den Basisorganisationen als wichtig und dringend beurteilten Ziele der Vorstudie wurden in vier Projektbereichen, als strategische Säulen des WiZ, konsequent angestrebt:

- Projektbereich Leistungen: Entwicklung eines möglichst kantonsweiten Leistungsangebots
- Projektbereich Personal: Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsbedingungen und die Gewinnung und Bindung von Fachpersonal
- Projektbereich Klient-Umfeld-Kultur: Einbindung von Betroffenen, Angehörigen und Gemeinden zur Reduktion des Pflegebedarfs
- Projektbereich Organisation und Wirtschaftlichkeit: Aufbau und Weiterentwicklung von tragfähigen Organisationen mit gesicherter Wirtschaftlichkeit.

Unterstützt durch Fachwissen aus den Basisorganisationen und externer Fachexpertise konnten in 23 Teilprojekten eine Vielzahl von Konzepten und Empfehlungen erarbeitet werden. Die Gesamtprojektleitung, aber auch ein wesentlicher Teil der Facharbeit lag bei Roland Bühlmann, dem Co-Geschäftsleiter Projekte des SKSZ. Implementierung in die eigene Organisation, Umsetzung in Kooperation mehrerer Basisorganisationen (mehrfach unter dem Lead der Spitex Region Schwyz) und die Auslagerung der Aufgabe an eine Fachstelle bilden die gewählten Varianten, um den Konzepten zur Wirkung zu verhelfen. Das neu errichtete Kompetenzzentrum «Bildung und Entwicklung», angesiedelt beim SKSZ ermittelt den Weiterbildungsbedarf in den Basisorganisationen, führt eine Kompetenzlandkarte und stellt Lerninhalte über eine Online-Plattform bereit. Ihm sind Fachstellen, welche die spezialisierte Pflegeexpertise gewährleisten, angegliedert.

Am Ende des vergangenen Jahres wurde das auf drei Jahre befristete WiZ abgeschlossen, damit jedoch nicht die Weiterentwicklung der Spitex. Dank einer Leistungsvereinbarung mit dem Kanton, kann der SKSZ seine Basisorganisationen bei der weiteren Entwicklung der Spitex bis 2028 weiterhin unterstützen.

Die vorliegende Evaluation wirft einen gezielten Blick auf das WiZ und beinhaltet Anregungen und Empfehlungen für die weitere gemeinsame Entwicklung der Spitex.

¹ Verfasst durch den SKSZ

2 Ziele der Projektschlussevaluation¹

Bei der Durchführung der Evaluation waren folgende Ziele leitgebend:

- Erfolgs- und Wirkungskontrolle: Überprüfung, inwieweit die geplanten Projektziele (Output) erreicht wurden und welche Effekte (Outcome/ Impact) erzielt wurden.
- Dokumentation der Erfahrungen (Lessons Learned): Festhalten von Stärken, Schwächen und Erkenntnissen, um Fehler zu vermeiden und Good Practices in zukünftigen Projekten zu nutzen.
- Rechenschaftslegung: Abschlussbericht zur Information für Auftraggeber, Finanziere und Stakeholder über die Verwendung von Ressourcen und den Gesamterfolg.
- Qualitätsmanagement und Optimierung: Analyse der Umsetzungsstrategien und Prozesse zur Optimierung zukünftiger Projektarbeit.
- Entscheidungsgrundlage: Datenbasierte Bewertung, ob Massnahmen angepasst, beendet oder weitergeführt werden sollen.

3 Methodisches Vorgehen²

Die Evaluation wurde als Kombination aus Onlinebefragung und leitfadengestützten Interviews durchgeführt. Die Onlinebefragung richtete sich an die am Projekt WiZ beteiligten Akteure sowie an die Gemeinden. Ergänzend wurden Interviews mit den Leitenden der Fachstellen sowie mit ausgewählten Expert:innen geführt.

Die Evaluation erfolgte als Kombination aus Selbst- und Fremdevaluation. Die Gesamtverantwortung für die Evaluation lag beim Spitex Kantonalverband, während Büro Brägger eine unterstützende Rolle übernahm.

In diesem Rahmen entwickelte Büro Brägger in Abstimmung mit dem Spitex Kantonalverband die Erhebungsinstrumente für die Onlinebefragung und die Interviews. Zur Gewährleistung der Anonymität der Befragten führte Büro Brägger zudem die Onlinebefragung bei den beteiligten Akteuren und den Gemeindevertretenden eigenständig durch und übernahm auch die Auswertung. Die Ergebnisse der Onlinebefragung sind in Kapitel 3.1 dargestellt; das Zwischenfazit (Kapitel 3.1.7) wurde ebenfalls von Büro Brägger verfasst.

Die Durchführung und Auswertung der Interviews lagen in der Verantwortung des Spitex Kantonalverbands. Dieser zeichnet auch für die Erstellung des Gesamtberichts verantwortlich. Büro Brägger übernahm in diesem Prozess eine Koreferat-Funktion.

¹ Verfasst durch den SKSZ

² Verfasst durch Büro Brägger

4 Ergebnisse

4.1 Onlinebefragung³

Die Onlinebefragung richtete sich an zwei Befragungsgruppen: (1) Vertretende der Spitex-Basisorganisationen, des Spitex-Kantonalverbands sowie weitere am Projekt beteiligte Akteur:innen und (2) die Gemeinden. Einzelne Fragen wurden nur einer der beiden Befragungsgruppen gestellt.

Für die Auswertung wurde die erste Befragungsgruppe weiter differenziert in Vertretende der Spitex-Basisorganisationen sowie Vertretende auf Verbands- und Projektebene. Daraus ergeben sich insgesamt drei Auswertungsgruppen:

- Vertretende der Spitex-Basisorganisation
- Vertretende auf Verbands- und Projektebene
- Vertretende der Gemeinden

4.1.1 Beschreibung der Stichprobe

Zur Teilnahme eingeladen wurden 36 Personen aus der ersten Befragungsgruppe sowie 27 Gemeinden. Die Spitex Höfe beteiligte sich nicht am Projekt und wurde entsprechend nicht in die Befragung einbezogen.

Nach Bereinigung um leere Fragebogen umfasst der Datensatz 22 ausgefüllte Fragebogen der ersten Befragungsgruppe (Rücklauf: 61%) und 13 Fragebogen seitens der Gemeinden (Rücklauf: 48%). Insgesamt ergibt sich ein Rücklauf von 56% (n = 35).

Die Stichprobe umfasst 15 Vertretende der Spitex-Basisorganisationen, 7 auf Verbands- und Projektebene sowie 13 aus den Gemeinden. Zwei der Vertretenden auf Verbands- und Projektebene sind in Spitex-Basisorganisationen tätig, wurden jedoch ausschliesslich dieser Gruppe zugeordnet.

Die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe nach weiteren Funktionen und der regionalen Verteilung ist im Anhang (Tabelle 1 und 2) dargestellt.

4.1.2 Einbezug in das Projekt WiZ

Auf der Skala von 1-6 (gar nicht – sehr stark) zeigten die Vertretenden der Basisorganisationen ein eher starkes Interesse an einer aktiven Beteiligung am Projekt WiZ (\bar{x} =3.9), während die Vertretenden auf Verbands- und Projektebene ein starkes Interesse aufweisen (\bar{x} =5.1). Mit einer Ausnahme beteiligten sich alle Befragten aus der ersten Befragungsgruppe aktiv am Projekt. Die konkrete Form der Beteiligung ist in Tabelle 3 im Anhang dargestellt. Sowohl die Vertretenden der Basisorganisationen (\bar{x} =4.8, \bar{x} =5.4) als auch die Vertretenden auf Verbands- und Projektebene (\bar{x} =5.5, \bar{x} =5.2) fühlten sich entsprechend ihren Kompetenzen und Erwartungen angemessen in das Projekt eingebunden und erfuhren Wertschätzung für ihr Mitwirken (Tabelle 4). Eine Person merkt aber an, nicht immer alle Einladungen zu Anlässen erhalten zu haben, wodurch das Interesse am Projekt abgenommen habe.

Auch die teilnehmenden Gemeindevertretenden zeigten ein eher starkes Interesse, sich aktiv über das Projekt WiZ zu informieren (\bar{x} =3.8). Mit einer Ausnahme haben sich alle Befragten über das Projekt informiert, überwiegend über den Bericht zu Projektbeginn sowie die jährlichen Schreiben im Rahmen der Gesuche

³ Verfasst durch Büro Brägger

um Projektbeiträge (vgl. Tabelle 5 im Anhang). Entsprechend fühlen sich die Gemeindevertretenden mehrheitlich ausreichend über das Projekt informiert (\bar{x} =4.7, Skala 1-6). Eine Person zeigt sich allerdings trotz Nutzung mehrerer Informationskanäle gar nicht zufrieden. Mit den Informations- und Diskussionsanlässen zeigen sich die fünf Teilnehmenden überwiegend zufrieden (\bar{x} =4.8, Skala 1-6).

Eine Gemeindevertretung regt im offenen Kommentarfeld an, die Wirkung der einzelnen Massnahmen nach aussen klarer darzustellen, um deren Etablierung im Alltag besser einschätzen zu können. Auch die Beteiligung einzelner Organisationen in den zahlreichen Teilprojekten sei nicht immer transparent gewesen, was zu einer gewissen Zurückhaltung gegenüber dem Gesamtprojekt geführt habe. Schliesslich wird eine frühzeitigere und offenere Kommunikation mit Bezirken und Gemeinden, insbesondere im Hinblick auf mögliche Zusammenschlüsse, als förderlich für Klarheit, Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit erachtet.

4.1.3 Beurteilung der Projektorganisation und Umsetzung

Abbildung 1 zeigt die Einschätzung zur Passung der vier Projektschwerpunkte. Insgesamt wird allen Schwerpunkten überwiegend zugestimmt. Am stärksten wird der Schwerpunkt «Leistungen» als passend beurteilt, während die Einschätzungen bei den übrigen Schwerpunkten etwas zurückhaltender ausfallen.

Die grössten Unterschiede zwischen den Befragten zeigen sich beim Schwerpunkt «Personal» (vgl. Tabelle 7 im Anhang). Während Vertretende der Basisorganisationen diesen deutlich weniger passend beurteilen (\bar{x} =3.9, Skala 1-6), fällt die Einschätzung auf Verbands- und Projektebene sowie bei den Gemeinden positiver aus (\bar{x} =4.9/4.7).

Abbildung 1: Einschätzung zur Passung der Projektschwerpunkte (alle Gruppen, n=32)

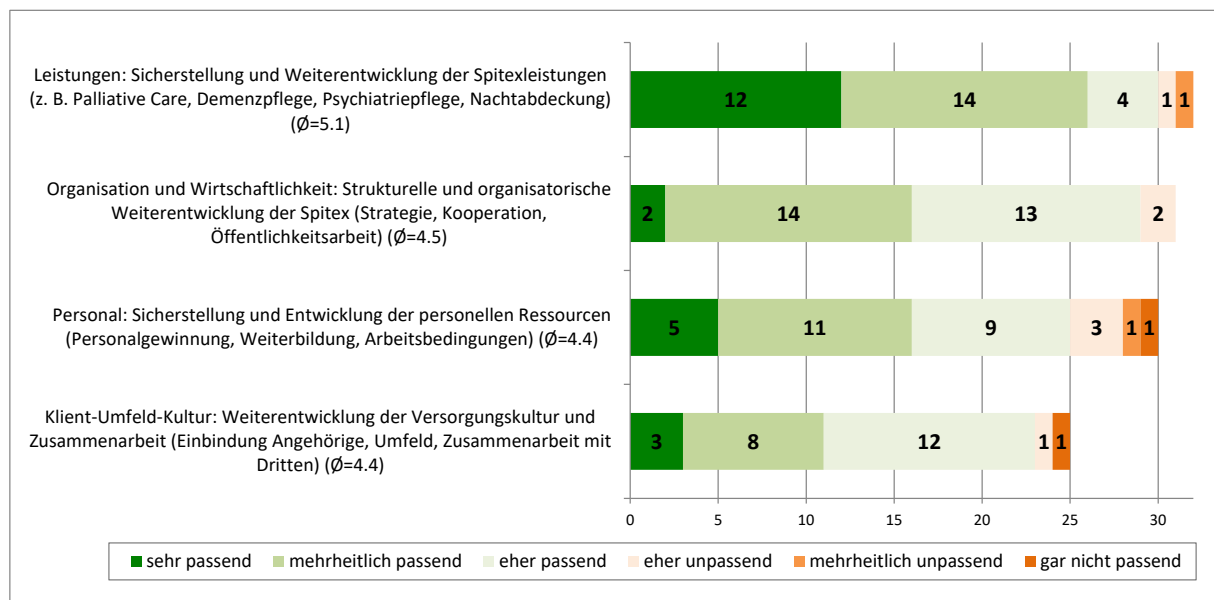
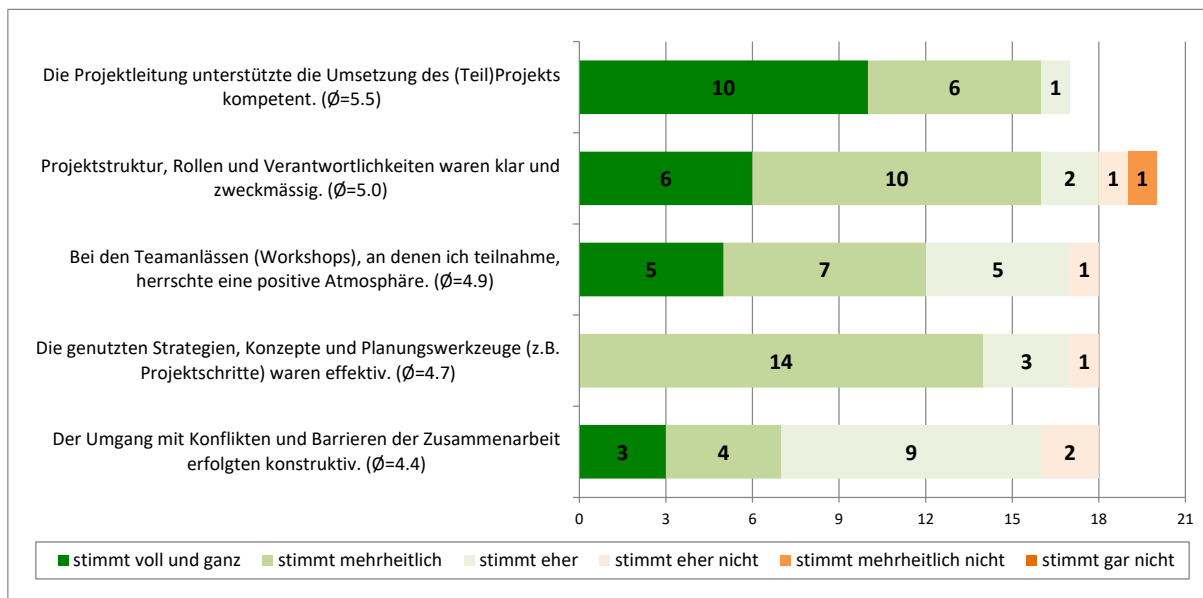


Abbildung 2 zeigt die Einschätzungen zur Projektorganisation und Umsetzung – diese Fragen wurden den Gemeindevertretenden nicht gestellt. Insgesamt ergibt sich ein überwiegend positives Bild: Die Projektleitung wird als kompetent wahrgenommen (\bar{x} =5.5), und auch Projektstruktur, Rollen und Verantwortlichkeiten werden mehrheitlich als klar und zweckmässig beurteilt (\bar{x} =5.0). Die Atmosphäre an den Teamanlässen sowie die eingesetzten Strategien und Planungsinstrumente werden ebenfalls überwiegend positiv

eingeschätzt (\bar{x} =4.9 bzw. \bar{x} =4.7). Etwas kritischer fällt die Einschätzung des Umgangs mit Konflikten und Barrieren aus (\bar{x} =4.4), wobei sich die Antworten hier stärker streuen und häufiger neutrale oder leicht kritische Bewertungen auftreten. Dabei zeigen sich die Vertretenden auf Verbands- und Projektebene durchgehend zufriedener als die Vertretenden der Basisorganisationen (vgl. Tabelle 8 im Anhang).

Abbildung 2: Einschätzung Projektorganisation und Umsetzung (Befragungsgruppe 1, n=21)



Die offenen Rückmeldungen aus beiden Gruppen differenzieren das insgesamt positive Bild. Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass parallel eine Vielzahl von Projekten angestossen wurde, was zu einem hohen Tempo und einer anspruchsvollen Integration in den Arbeitsalltag führte. Gleichzeitig werden Unklarheiten hinsichtlich Rollen, Entscheidungswegen und Beteiligungsmöglichkeiten sowie eine teilweise unzureichende Abstimmung von Zielen und Erwartungen genannt. In diesem Zusammenhang wird auch betont, dass zu Projektbeginn keine ausreichend klare Klärung im Umgang mit unterschiedlich stark beteiligten Organisationen (aktive, passive und nicht teilnehmende) erfolgte, was die Steuerung erschwerte und zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen beitrug. Zudem wird darauf hingewiesen, dass Kurswechsel einzelner Basisorganisationen die Umsetzung betroffener Teilprojekte teilweise schwächten. Auch die verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen werden als knapp eingeschätzt. Insgesamt führten diese Herausforderungen dazu, dass sich die Beteiligten zuweilen überfordert fühlten, den Überblick über Zweck, Ziele und Umsetzung der Massnahmen zu behalten.

Auch einzelne offene Rückmeldungen der Gemeinden fallen insgesamt kritisch aus und betreffen insbesondere Transparenz und Einbindung. Bemängelt werden kurzfristige finanzielle Entscheide, die kaum mit politischen Budgetprozessen vereinbar sind, sowie eine geringe Sichtbarkeit von konkreten Ergebnissen und Wirkungen. Zudem wird der Nutzen einzelner Massnahmen teilweise in Frage gestellt und die Rolle des Kantonalverbands als wenig greifbar beschrieben.

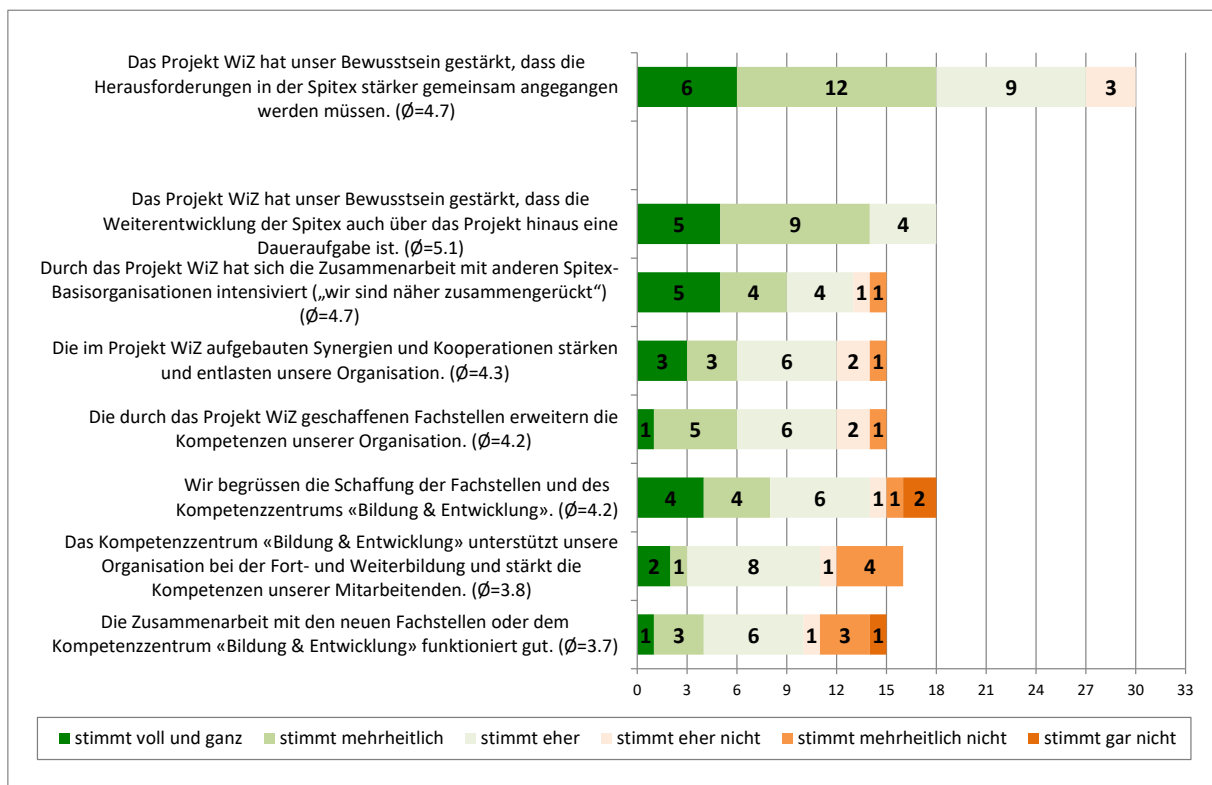
Insgesamt zeigt sich damit ein Bild eines konzeptionell überzeugenden Projekts, das in der Umsetzung aufgrund von Komplexität, hohem Tempo, begrenzten Ressourcen und einer nicht durchgehend abgestimmten Einbindung der relevanten Akteure teilweise an seine Grenzen stiess.

4.1.4 Stärkung von Synergien und Kooperation unter den Spitex-Basisorganisationen

Ein zentrales Ziel des Projekts WiZ war die Stärkung von Synergien und Kooperationen zwischen den regionalen Spitex-Basisorganisationen. Die Mehrheit der Befragten steht diesem Ziel positiv gegenüber. Auf der Skala von 1-6 (sehr kritisch – sehr offen) resultiert ein Mittelwert von 5.4. Dabei fällt die Zustimmung auf Verbands- und Projektebene am höchsten aus ($\bar{\phi}$ =5.9), während sie bei den Basisorganisationen ($\bar{\phi}$ =5.3) und den Gemeinden ($\bar{\phi}$ =5.2) etwas tiefer, insgesamt jedoch ebenfalls deutlich positiv ist.

Die grundsätzlich positive Haltung gegenüber Synergien und Kooperationen wird unterschiedlich begründet. Befragte mit einer eher zurückhaltenden Offenheit (Werte 3–4) verweisen insbesondere auf regionale Unterschiede in den Bedürfnissen und betonen, dass Kooperationen vor allem dort sinnvoll sind, wo ein konkreter Nutzen erkennbar ist. Befragte mit einer klar positiven Haltung begründen diese hingegen mit den begrenzten personellen und fachlichen Ressourcen vieler – insbesondere kleinerer – Organisationen sowie den steigenden Anforderungen an die Versorgung. Kooperationen werden dabei als notwendiges Mittel gesehen, um Kompetenzen zu bündeln, Effizienzgewinne zu erzielen und die Versorgungssicherheit zu stärken. Neben verstärkter Zusammenarbeit werden vereinzelt auch strukturelle Lösungen wie Fusionen zu grösseren regionalen Einheiten als zukunftsfähiger Weg genannt.

Abbildung 3: Wirkungen auf Kooperationen (Item 1: n=32; übrige Items: ohne Gemeinden, n=20)



Durch das Projekt WiZ erkennen die Teilnehmenden mehrheitlich einen positiven Effekt auf die Stärkung von Synergien und Kooperationen. In Abbildung 3 ist zu beachten, dass die Gemeinden nur das erste Item beurteilt haben. Bei diesem zeigt sich ein recht einheitliches Bild: Die Mehrheit der Befragten stellt fest, dass das Bewusstsein gestiegen ist, Herausforderungen in der Spitex stärker gemeinsam anzugehen.

Der deutlichste Effekt des Projekts liegt in dieser Sensibilisierung sowie in der Einschätzung, dass die Weiterentwicklung der Spitex auch über das Projekt hinaus eine Daueraufgabe bleibt. Gleichzeitig wird wahrgenommen, dass die Basisorganisationen näher zusammengedrückt sind, wobei dies teilweise auch auf die Zusammensetzung der Stichprobe zurückzuführen sein dürfte. Die gestärkten Synergien und Kooperationen werden mehrheitlich als entlastend beurteilt.

Kritischer fällt hingegen die Einschätzung des konkreten Nutzens der neu geschaffenen Fachstellen und des Kompetenzzentrums «Bildung & Entwicklung» aus. Bei diesen Aspekten streuen die Bewertungen stärker und fallen insgesamt zurückhaltender aus.

Insgesamt zeigt sich damit ein differenziertes Bild: Die Notwendigkeit von Synergien und Kooperationen ist bei den Beteiligten klarer geworden, während die Wirkungen der konkreten Massnahmen (noch) weniger deutlich greifen. Aus den offenen Kommentaren wird deutlich, dass die Wirkungen insgesamt noch als im Aufbau begriffen eingeschätzt werden. Einzelne Teilprojekte funktionieren gut, gleichzeitig bleiben Nutzen und Entlastung – insbesondere beim Kompetenzzentrum – teilweise unklar. Eine Person bemängelt zudem, dass die Fachstellen alle in einer Organisation angesiedelt sind. Begrenzend wirkt zudem die unterschiedliche Beteiligung der Organisationen, wodurch Synergien ihr Potenzial nicht voll entfalten.

Zwischen den Gruppen zeigen sich gewisse Unterschiede. Vertretende auf Verbands- und Projektebene schreiben dem Projekt einen stärkeren entlastenden Effekt zu und nehmen auch ausgeprägtere Wirkungen der geschaffenen Fachstellen sowie des Kompetenzzentrums «Bildung & Entwicklung» wahr (vgl. Tabelle 9 im Anhang). Die Gemeindevertretenden weisen zudem beim ersten Item eine etwas geringere Sensibilisierung auf. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass sie nicht direkt in das Projekt involviert waren.

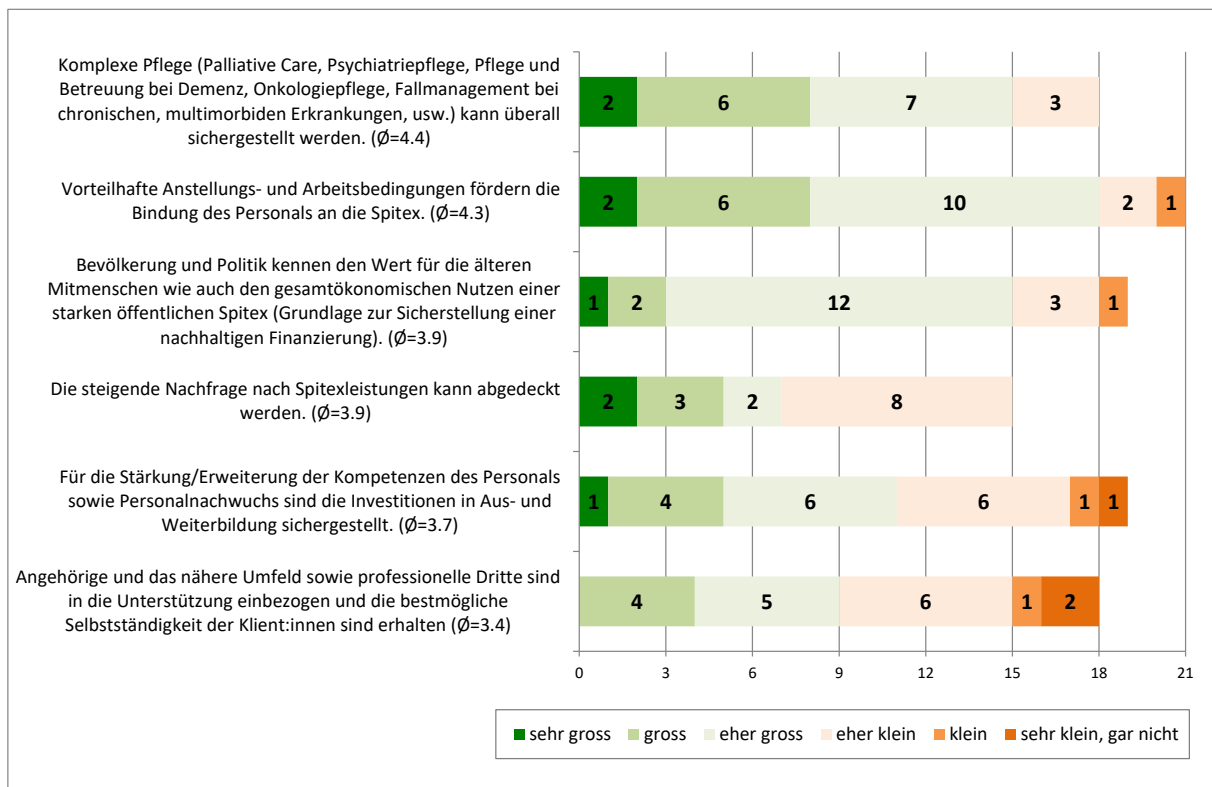
4.1.5 Beitrag des Projekts WiZ zu den übergeordneten Zielen

Durch Stärkung von Synergien und Kooperationen sollen letztlich übergeordnete Ziele erreicht werden. In Abbildung 4 (nächste Seite) ist dargestellt, wie die Befragten (ohne Gemeinden) den Beitrag des Projekts WiZ auf diese einschätzen. Die Mittelwerte streuen zwischen $\bar{x}=3.4$ und $\bar{x}=4.4$ auf der Skala von 1-6, was zeigt, dass die Wirkungen auf die übergeordneten Ziele (noch) eher verhalten eingeschätzt werden.

Die stärksten Wirkungen werden im Bereich der Sicherstellung komplexer Pflegeleistungen ($\bar{x}=4.4$) sowie bei der Personalbindung durch verbesserte Anstellungs- und Arbeitsbedingungen ($\bar{x}=4.3$) gesehen. Am schwächsten wird der Beitrag des Projekts hinsichtlich der Einbindung von Angehörigen und Umfeld sowie der Sicherstellung von Aus- und Weiterbildungsinvestitionen beurteilt ($\bar{x}=3.4$ bzw. $\bar{x}=3.7$).

Unterschiede zwischen den Gruppen zeigen sich vor allem bei der Einbindung von Angehörigen und des näheren Umfelds, die von den Basisorganisationen etwas positiver beurteilt wird als auf Verbands- und Projektebene ($\bar{x} = 3.6$ vs. $\bar{x} = 3.1$).

Abbildung 4: Einschätzung des Projektbeitrags zu den übergeordneten Zielen (Befragungsgruppe 1, n=21)



4.1.6 Ausblick und Weiterführung nach Projektende

Die meisten Befragten (ohne Gemeinden) sind der Meinung, dass zum Erreichen der übergeordneten Ziele auch in Zukunft eine Stärkung von Synergien und Kooperationen notwendig ist. Die grösste Notwendigkeit wird dabei in der Sicherstellung komplexer Pflegeleistungen (\bar{x} =5.2) sowie in der Sensibilisierung von Bevölkerung und Politik (\bar{x} =5.1) gesehen, während die übrigen Zielbereiche ebenfalls mehrheitlich als relevant beurteilt werden. Die Vertretenden auf Verband- und Projektebene erkennen tendenziell einen grösseren Bedarf als bei den Basisorganisationen (vgl. Tabelle 10 im Anhang).

Die Befragten erachten eine weitere Stärkung und Vertiefung der Zusammenarbeit entsprechend mehrheitlich als notwendig. Besonders deutlich wird die Zustimmung zur Aussage, dass überregionale bzw. kantonale Lösungen langfristig unausweichlich sind (\bar{x} =5.1). Auch eine vertiefte Kooperation (\bar{x} =4.9) sowie verbindlichere Strukturen der Zusammenarbeit (\bar{x} =4.7) werden überwiegend befürwortet. Vertretende auf Verband- und Projektebene zeigen sich am offensten, Gemeindevertretende am zurückhaltendsten (vgl. Tabelle 11 im Anhang).

Bei der Interpretation ist zu berücksichtigen, dass sich eine Spitex-Basisorganisation (Höfe) vollständig aus dem Projekt zurückgezogen hat und sich aus dieser Region auch keine Gemeinden an der Befragung beteiligt haben.

Abbildung 5: Bedarf Synergien und Kooperationen weiter zu stärken (Befragungsgruppe 1, n=21)

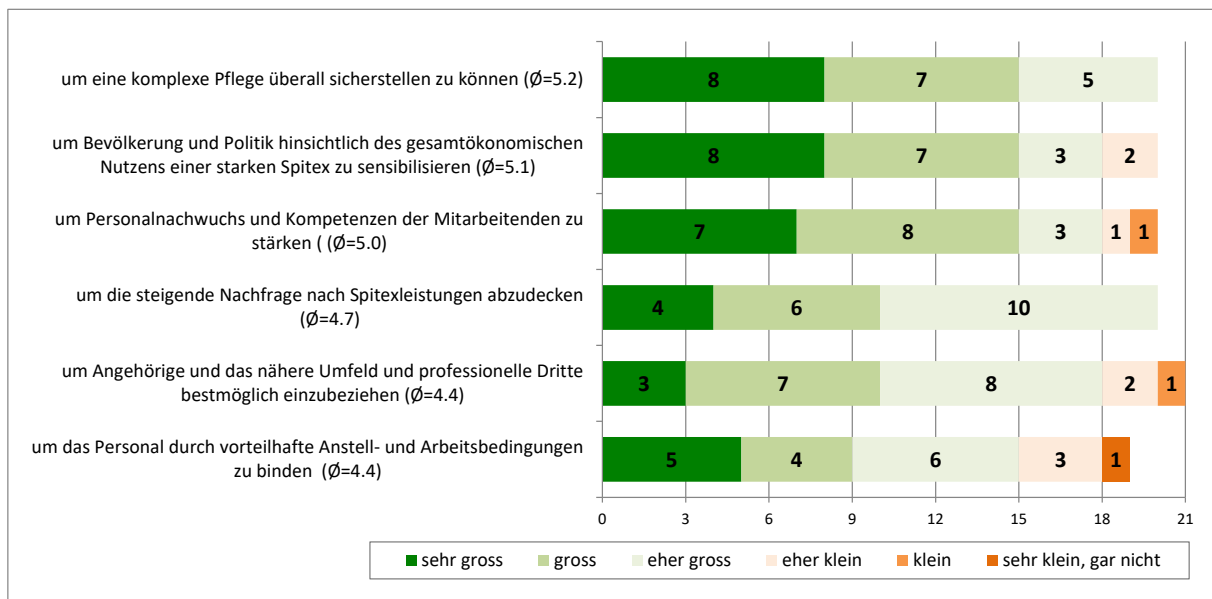
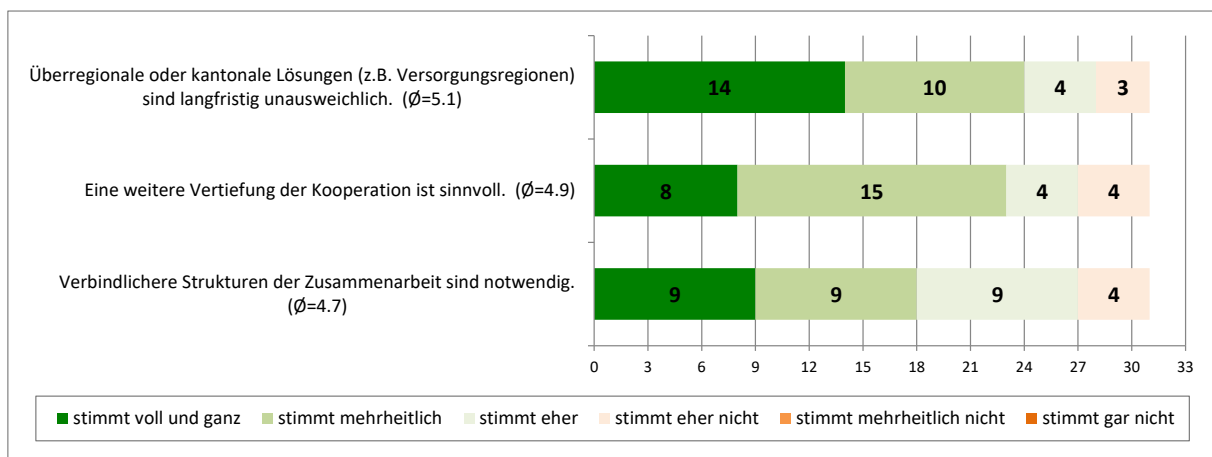


Abbildung 6: Perspektiven zur Weiterentwicklung von Kooperation und Strukturen (alle Gruppen, n=33)



Unter den übrigen Teilnehmenden zeigt sich eine hohe Offenheit gegenüber weitergehenden Formen der Zusammenarbeit, insbesondere gegenüber überregionalen oder kantonalen Lösungen. Inwiefern darunter konkret auch Fusionen verstanden werden, lässt sich auf Basis der quantitativen Ergebnisse nicht eindeutig bestimmen. Einzelne offene Rückmeldungen deuten jedoch darauf hin, dass solche Lösungen von einem Teil der Befragten mitgedacht werden. Einzelne Befragte sprechen sich klar für Fusionen aus, während andere sie explizit ablehnen. Insgesamt liegen die Bewertungen für regionale/kantonale Lösungen, verbindlichere Strukturen und eine weitere Vertiefung der Kooperation jedoch nahe beieinander. Dies deutet darauf hin, dass die Notwendigkeit, künftig stärker zusammenzurücken, breit anerkannt ist – unabhängig von der konkreten Ausgestaltung. Lediglich fünf Personen – überwiegend aus Gemeindevertretungen – beurteilen alle drei Formen eher zurückhaltend. Insgesamt zeigen sich die Vertretenden auf Verbands- und Projektebene am offensten, während die Gemeindevertretenden die zurückhaltendste Haltung einnehmen (vgl. Tabelle 11 im Anhang).

Die offenen Rückmeldungen zeigen ein differenziertes Bild: Kooperationen werden als notwendig erachtet, um Ressourcen zu bündeln, Qualität zu sichern und die steigenden Anforderungen zu bewältigen. Gleichzeitig werden Herausforderungen in Bezug auf Ressourcen, Koordination, unterschiedliche Organisationskulturen und verbindliche Strukturen betont. Kritisch angesprochen werden zudem mögliche Risiken wie der Verlust regionaler Eigenheiten oder eine erhöhte Komplexität. Insgesamt wird deutlich, dass Kooperationen als zentraler Ansatz gesehen werden, deren konkrete Ausgestaltung vor dem Hintergrund der beschriebenen Spannungsfelder sorgfältig erfolgen muss.

Dem Spitex Kantonalverband wird für die strategische Steuerungs- und Koordinationsfunktion insgesamt ein verhaltenes Vertrauen entgegengebracht ($\emptyset=3.9$). Dabei fällt das Vertrauen auf Verbands- und Projektebene höher aus ($\emptyset=4.3$) als bei den Basisorganisationen ($\emptyset=4.0$) und insbesondere bei den Gemeinden ($\emptyset=3.6$). In den offenen Kommentaren wird dem Kantonalverband grundsätzlich Vertrauen entgegengebracht, gleichzeitig wird jedoch seine Durchsetzungskraft zuweilen als begrenzt wahrgenommen.

Die offenen Rückmeldungen machen weiter deutlich, dass die im Projekt WiZ angestossenen Entwicklungen nachhaltig gesichert werden sollen. Bewährte Ansätze und Kooperationen sollen weitergeführt und in dauerhafte Strukturen überführt werden, während weniger wirksame Elemente zu überprüfen und gezielt anzupassen sind, beispielsweise hinsichtlich der Organisation der Fachstellen (z. B. Konzentration in einer Spitex-Organisation).

Gleichzeitig wird Bedarf gesehen, die Weiterentwicklung nicht einfach fortzuführen, sondern in Form eines strukturierten Folgeprojekts anzugehen. Dabei sollen insbesondere die zu Beginn des Projekts WiZ gemachten Erfahrungen berücksichtigt und entsprechende Herausforderungen vermieden werden. Hervorgehoben werden insbesondere folgende Punkte:

- Eine frühzeitige, kontinuierliche und aktive Einbindung aller relevanten Akteure wird als zentraler Erfolgsfaktor genannt, um Stabilität, Transparenz und Commitment sicherzustellen.
- Klare Steuerungs- und Governance-Strukturen werden als notwendig erachtet, insbesondere hinsichtlich Rollen, Zuständigkeiten und nachvollziehbarer Entscheidungsprozesse.
- Es braucht eine klare Haltung im Umgang mit unterschiedlich beteiligten Basisorganisationen (aktive, passive und nicht teilnehmende). Dabei soll sichergestellt werden, dass grundsätzlich alle Organisationen von den Entwicklungen profitieren können und ein späterer Anschluss möglich bleibt.
- Für den Einbezug der relevanten Stakeholder sowie die Klärung von Erwartungen und Zielen soll ausreichend Zeit eingeplant und das Umsetzungstempo an die verfügbaren Ressourcen und die Aufnahmefähigkeit der Beteiligten angepasst werden.
- Eine realistische Ressourcenplanung (personell und finanziell) bereits in der Initialisierungsphase wird als entscheidend für eine tragfähige Umsetzung betont.
- Verbesserungsbedarf wird bei der Kommunikation gesehen, insbesondere im Hinblick auf eine klare, nachvollziehbare Information zu Zielen, Nutzen, Fortschritten und Entscheidungsgrundlagen.

4.1.7 Zwischenfazit

Das Zwischenfazit der Onlinebefragung – über alle drei Gruppen (Spitex-Basisorganisationen, Verbands- und Projektebene sowie Gemeinden) hinweg – zeigt klar, dass Synergien und Kooperationen als notwendig erachtet werden, um den bestehenden und zukünftigen Herausforderungen in der Spitex zu begegnen. Dem Projekt WiZ wird in diesem Zusammenhang eine hohe strategische Bedeutung zugeschrieben. Erste Wirkungen im Sinne einer stärkeren Zusammenarbeit werden erkannt, auch wenn sich der konkrete Nutzen und nachhaltige Effekte bislang erst teilweise entfaltet haben.

Bei der Interpretation ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Basisorganisationen am Projekt sowie an der Befragung teilgenommen haben. Die Ergebnisse spiegeln daher primär die Sicht der beteiligten Organisationen und deren zuständiger Gemeinden wider. Innerhalb dieser Gruppe zeigt sich eine bemerkenswert klare Haltung: Neben der grundsätzlichen Zustimmung zu Kooperationen und verbindlichen Strukturen wird auch die Option von Fusionen als weitergehende Form der Zusammenarbeit genannt – teilweise sogar gegenüber anderen Formen bevorzugt, obwohl diese im Projekt selbst nicht explizit angestrebt wurde.

Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse die dem Prozess zugrunde liegende Komplexität und die bestehenden Spannungsfelder, die bei einer breiteren Beteiligung vermutlich noch ausgeprägter sichtbar geworden wären. Im Spektrum möglicher Entwicklungsrichtungen bilden der vollständige Alleingang einzelner Basisorganisationen und weitgehende strukturelle Zusammenschlüsse zwei Gegenpole. Diese Spannungsfelder stellten bereits im Projekt WiZ eine zentrale Herausforderung dar und bleiben auch für die Weiterführung bestimmend.

Ein weiteres Spannungsfeld zeigt sich in der konkreten Ausgestaltung gemeinsamer Strukturen, insbesondere bei der Organisation der Fachstellen. Deren Konzentration in einer einzelnen Basisorganisation wird teilweise als pragmatische Lösung wahrgenommen, gleichzeitig aber auch kritisch beurteilt, da sie zu einem Ungleichgewicht in Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten führen kann.

Für die Weiterentwicklung erscheint es daher wichtig, mögliche Strukturmodelle – einschliesslich Fusionen – gezielt und ergebnisoffen zu prüfen. Während eine Fusion zu einer einzigen kantonalen Organisation vor dem Hintergrund der aktuellen Ausgangslage wenig realistisch erscheint, könnten Zusammenschlüsse zu drei bis vier regionalen Basisorganisationen – insbesondere unter Zusammenschluss kleinerer Organisationen – eine tragfähige Perspektive als Alternative zum bisher verfolgten Weg über Kooperationen darstellen.

Die im Projekt geäusserte Kritik hinsichtlich Tempo, Umfang und Entscheidungsprozessen legt nahe, diesen Klärungsprozess sorgfältig zu gestalten und alle relevanten Akteure angemessen einzubeziehen. Parallel dazu gilt es, die im Projekt WiZ angestossenen Entwicklungen zu sichern, bis die Stossrichtung der weiteren Entwicklung geklärt ist.

4.2 Interviews¹

4.2.1 Beschreibung der Stichprobe

Im Rahmen der Evaluation wurden leitfadengestützte Interviews mit sechs Personen aus zwei Gruppen geführt: drei externe Fachexpert:innen, die das Projekt WiZ in verschiedenen Teilprojekten begleitet haben, sowie drei Leitende von Fachstellen. Die Interviews wurden zwischen April und Mai 2026 durch Vorstandsmitglieder des Spitex Kantonalverbands Schwyz durchgeführt.

4.2.2 Projektorganisation und Umsetzung

Steuerung und Projektstruktur

Die Projektstruktur wird von allen Befragten überwiegend als klar, professionell und den Gegebenheiten angemessen beurteilt. Die Gesamtprojektleitung wird als proaktive Kommunikationsdrehscheibe hervorgehoben, die eine wichtige Orientierungsfunktion übernommen hat. Das konsequente Einhalten des Projektstruktur- und Ablaufplans habe zu einer effizienten Projektarbeit beigetragen. Als Herausforderung wird die Koordination über die Vielzahl von Teilprojekten hinweg genannt, die durch die unterschiedlichen Reifegrade und Ressourcen der Basisorganisationen erschwert wurde.

Einbindung der Organisationen

Der bottom-up ausgerichtete Ansatz und die frühzeitige Einbindung der Geschäftsleitenden der Basisorganisationen über Workshops werden als Erfolgsfaktoren gewertet. Das unterschiedliche Engagement der Basisorganisationen wird als erwartbare Folge ihrer historisch gewachsenen Autonomie eingestuft. Vereinzelt wird angemerkt, dass eine vertiefte Stakeholderanalyse zu Projektbeginn die Akzeptanz möglicherweise noch breiter hätte abstützen können.

Kommunikation im Projekt

Die Kommunikation auf Projektleitungsebene wird als offen, transparent und wohlwollend beschrieben. Punktuell bestand die Herausforderung, alle Basisorganisationen gleichermaßen zu erreichen. Als Verbesserungsmöglichkeit wird eine zentrale Onlineplattform für den aktuellen Überblick über alle Teilprojekte genannt.

Rolle des Kantonalverbands

Der SKSZ wird als wichtige koordinierende Instanz gewürdigt, die das Projekt strategisch ermöglicht hat. Vereinzelt wird angemerkt, dass eine stärkere Präsenz des Vorstands nach aussen – insbesondere im Hinblick auf die Verknüpfung aller Teilprojekte – hilfreich gewesen wäre.

¹ Verfasst durch den SKSZ

4.2.3 Mehrwert der Fachstellen

Fachliche Unterstützung

Die Fachstellen leisten eine konkrete, praxisnahe Unterstützung der Basisorganisationen: Die Fachstelle Ausbildung zentralisiert Ausbildungsmarketing und -selektion und begleitet Berufsbildner:innen. Die Fachstelle Palliative Care führt Schulungen durch und unterstützt Peers und Fallbesprechungen. Die Fachstelle Case Management befindet sich noch im Aufbau und zeigt erste positive Wirkungen bei der Koordination komplexer Situationen. Mehrere Befragte betonen, dass die aufgebauten Strukturen noch jung sind und einer sorgfältigen Weiterführung bedürfen.

Wissensaustausch in den Kooperationsverbänden

Über periodische Sitzungen, Peer-Treffen und Lerntage findet ein strukturierter Wissenstransfer statt. Besonders wirksam werden praxisnahe, analoge Formate wie Fallbesprechungen und interaktive Schulungen eingeschätzt. Der Austausch zwischen den Fachstellen stärkt zusätzlich die überorganisationale Vernetzung.

Entlastung der Basisorganisationen

Die Entlastungswirkung wird unterschiedlich eingeschätzt. Kleinere Organisationen profitieren tendenziell schneller aufgrund kürzerer Entscheidungswege. Grössere Organisationen benötigen mehr Zeit. Dort, wo Basisorganisationen dem Projekt nicht durchgehend Priorität einräumen konnten, bleibt die Entlastungswirkung begrenzt.

4.2.4 Umgang mit unterschiedlichen Haltungen zur Kooperation

Die unterschiedlichen Kooperationshaltungen der Basisorganisationen werden als strukturell bedingte Folge ihrer historisch gewachsenen Autonomie eingestuft. Das Erproben verschiedener Modelle – von eigenständiger bis zur kooperativen Umsetzung – wird als lernförderlich gewertet, birgt jedoch das Risiko der Fragmentierung. Als strukturelle Schwäche der Branche wird die fehlende gemeinsame Stimme nach aussen identifiziert: Die politische Abhängigkeit von Gemeindeentscheidungen schränkt die kollektive Handlungsfähigkeit ein und führt zu Ungleichheiten zwischen den Organisationen. Gleichzeitig wird betont, dass auf operativer Ebene eine hohe Kooperationsbereitschaft erkennbar ist.

4.2.5 Zwischenfazit Interviews

Die Interviewergebnisse bestätigen und vertiefen die Befunde der Onlinebefragung in wesentlichen Punkten. Projektorganisation und Projektleitung werden auch von den Interviewten überwiegend positiv bewertet. Der in der Onlinebefragung eher verhalten eingeschätzte Nutzen der Fachstellen wird durch die Interviews inhaltlich vertieft: Die Fachstellen leisten konkrete, praxisnahe Beiträge, deren Wirkung aufgrund des frühen Entwicklungsstands und der ungleichen Beteiligung der Basisorganisationen jedoch noch nicht vollständig sichtbar ist.

Aus den Interviews lassen sich folgende übergreifende Empfehlungen für die Weiterentwicklung nennen: Kleine Fortschritte sollen mit konkreten Beispielen aktiv kommuniziert werden, um weitere Organisationen für die Kooperation zu gewinnen. Der Fokus soll auf wirkungsvolle Hebel gesetzt werden, anstatt zu viele Initiativen parallel voranzutreiben. Für zentrale Themen braucht es gemeinsame Standards oder Mindestlösungen, um Fragmentierung zu vermeiden. Strukturell wird empfohlen, die Spitex im Kanton Schwyz

organisatorisch grösser zu denken – als kantonale Aufgabe oder in Versorgungsregionen, mit engerer Zusammenarbeit auch mit Alters- und Pflegeheimen. Ein zentrales Monitoring zur Umsetzung der Massnahmen sollte aufgebaut und mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet werden.

Die Interviews ergänzen den Befund zur Notwendigkeit vertiefter Zusammenarbeit durch eine klare Benennung struktureller Schwächen: die politische Abhängigkeit der Basisorganisationen von Gemeindeentscheidungen, die fehlende gemeinsame Stimme nach aussen und das Risiko der Fragmentierung durch zu viele parallele Lösungen. Für die weitere Entwicklung ist entscheidend, die aufgebauten Strukturen aktiv zu sichern, die Kommunikation von Erfolgen zu verstärken und den Transformationsprozess mit Kontinuität und realistischen Ressourcen weiterzuführen. Die Interviews unterstreichen dabei einhellig: Dieser Prozess steht erst am Anfang – und gerade deshalb sind Kontinuität, Fokus und Verbindlichkeit zentrale Erfolgsfaktoren für die Weiterentwicklung.

5 Schlussfolgerung – Fazit des SKSZ¹

5.1 Schlussfolgerung

Das vorliegende Kapitel fasst die Ergebnisse der Schlussevaluation des Projekts «Spitex SZ – Wege in die Zukunft» zusammen und zieht übergreifende Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Spitex im Kanton Schwyz. Es stützt sich auf die beiden Zwischenfazits, die im Rahmen der Evaluation erarbeitet wurden: das Zwischenfazit von Büro Brägger (Kapitel 4.1.7), das die Ergebnisse der Onlinebefragung zusammenfasst und bewertet, sowie das Zwischenfazit zu den Interviews (Kapitel 4.2.5), das die Perspektiven der befragten Fachexpert:innen und Fachstellenleitenden aufnimmt. Beide Zwischenfazits beleuchten das Projekt WiZ aus unterschiedlichen Blickwinkeln und ergänzen sich in wesentlichen Punkten. Gemeinsam bilden sie die Grundlage für die nachfolgende Synthese und die Schlussfolgerungen des SKSZ.

5.1.1 Projektakzeptanz und -kommunikation

Die Bereitschaft, sich am WiZ aktiv zu beteiligen, war bei den mitgestaltenden Fachexpert:innen durch ihr Mitwirken gegeben, beim Verband und auf Projektebene höher als bei den Basisorganisationen. Von den 27 kontaktierten Gemeinden haben 13 die ihnen gestellten Fragen beantwortet und diese haben die verschiedenen Informationsmöglichkeiten teilweise genutzt. Dabei erzielten bei der Befragung der Bericht an die Gemeinden vor Projektbeginn und die jährlichen Schreiben beiliegend zum Gesuch um die Projektbeiträge die höchsten Werte.

- *Dem SKSZ ist es gelungen, qualifizierte Fachpersonen für das WiZ zu gewinnen und diese aktiv in die Projektarbeit einzubinden. Ihre Beurteilung des WiZ fällt durchaus positiv aus.*
- *Der Rücklauf von 2/3 der Befragten aus der Befragungsgruppe (1) sowie deren (nur) „eher starkes Interesse“ am WiZ sind für den SKSZ Hinweise, dass die zu Projektbeginn bekundete Überzeugung vom WiZ nicht vollumfänglich aufrechterhalten werden konnte.*

¹ Verfasst durch den SKSZ

- *Dass 27 (von 30) Gemeinden das Projekt über die gesamte Projektdauer von 3 Jahren mit rund CHF 600'000 spezialfinanziert haben, zeigt dem SKSZ, dass der Einbezug der Gemeinden vor Projektstart gelungen ist. Dass das Interesse der Gemeinden – immerhin als Verantwortliche für die Sicherstellung der ambulanten Pflege und Betreuung - während der Projektdauer (Beteiligung an den Informationsveranstaltungen, Rücklauf Befragung) aufrechterhalten, aber nicht gesteigert werden konnte, darf den SKSZ nicht zufrieden stellen.*

5.1.2 Projektorganisation und -umsetzung

Durchgehend positiv werden von der Befragungsgruppe (1) (die Gemeinden wurden dazu nicht befragt) und auch den Fachexpert:innen sowohl die Projektorganisation wie auch die Umsetzung des WiZ beurteilt. Die Projektleitung wurde als professionell und unterstützend wahrgenommen, die am Projekt Beteiligten erfuhren Wertschätzung und wurden stets ausführlich informiert. Auch die genutzten Strategien, Konzepte und Planungswerkzeuge wurden mehrheitlich als effektiv beurteilt.

- *Für den SKSZ ist es in erster Linie Roland Bühlmann, dem Gesamtprojektleiter über die gesamte Projektdauer, zu verdanken, dass WiZ wie im Rahmenkonzept, das vor Projektstart gemeinsam mit den Basisorganisationen erarbeitet wurde, durchgeführt und positiv zum Abschluss gebracht werden konnte.*
- *Im Hinblick auf weitere Projekte muss der SKSZ sich mit der geäußerten Kritik, dass keine ausreichende Klärung im Umgang mit der unterschiedlichen Beteiligung (aktiv, passiv, nicht teilnehmend) der Basisorganisationen erfolgt sei, verstärkt auseinandersetzen.*
- *Die Beurteilung der Rolle des SKSZ von „wenig greifbar“ über „nie bewusst gehört oder erlebt“ bis zu „sehr wichtig als koordinierende und verbindende Instanz“ und „das Projekt unterstützend und stärkend“ zwingt den SKSZ seine Rolle insbesondere bei seiner weiteren Aufgabe der Weiterentwicklung und bei künftigen Projekten zu schärfen und zu vermitteln.*

5.1.3 Projektbeitrag zu den übergeordneten Zielen

Von 12 in der Vorstudie erarbeiteten Strategien und Ziele wurden von einer Mehrheit der Spitexorganisationen 6 als wichtig und dringend beurteilt. An diesen wie auch an der ursprünglich erarbeiteten Projektstruktur mit den 4 Projektbereichen «Leistungen», «Personal», «Klient – Umfeld – Kultur» und «Organisation und Wirtschaftlichkeit» wurde während der gesamten Projektdauer konsequent festgehalten. Während in der Befragung der Beitrag des WiZ auf die 6 ursprünglich als wichtig und dringend beurteilten (übergeordnete) Ziele «eher verhalten» eingeschätzt wird, beurteilen die interviewten Fachexpert:innen den Mehrwert der geschaffenen Fachstellen und des Kompetenzzentrums «Bildung & Entwicklung» sehr positiv. Sie sind überzeugt, dass diese die Pflege professionalisieren, die Basisorganisationen wie auch die einzelnen Pflegenden, z.B bei komplexen Pflegesituationen, entlasten, aktuelle Pflegeexpertise implementieren und Wissensaustausch zwischen den beteiligten Organisationen ermöglichen. Hervorgehoben wird mehrfach der Mehrwert aufgrund der Vernetzung mittels den Fachstellen und dem Kompetenzzentrum Bildung & Entwicklung.

- *Für den SKSZ gilt, wie von einer Fachexpertin ausgedrückt, dass mit WiZ zwar grosse Schritte zur Professionalisierung der Pflege erfolgt sind, das Erreichte jedoch erhalten und weiterentwickelt werden muss.*

Dabei könnte ein zentrales Monitoring betreffend Umsetzung und Weiterentwicklung der einzelnen Massnahmen dienen.

- *Die noch «eher verhaltene» Beurteilung der Zielerreichung begründet den Bedarf, die Weiterentwicklung der Spitex nach WiZ weit oben auf der Agenda zu belassen. Dass 14 von 18 Antwortenden die Weiterentwicklung der Spitex als Daueraufgabe beurteilen, weist auf das entstandene Bewusstsein hin, dass mit WiZ ein Projekt, jedoch nicht die Weiterentwicklung der Spitex abgeschlossen ist.*

5.1.4 Stärkung von Synergien und Kooperationen

Während das Rahmenkonzept als wesentliche Grundlage des WiZ weder die Stärkung von Synergien noch die Bildung von Kooperationen explizit als Ziele erwähnt, gewinnen diese Aspekte bei der Befragung eine wesentliche Bedeutung. Sowohl die Ausgangslage - WiZ als organisationsübergreifendes Projekt -, das konsequente Berücksichtigen der Autonomie und Freiwilligkeit betreffend Beteiligung am WiZ wie auch die unterschiedliche und sich verändernde Projektbeteiligung der einzelnen Basisorganisationen rechtfertigen den vertieften Blick auf die Themen Synergien und Zusammenarbeit. Mehrheitlich und deutlich positiv wurde beurteilt, dass WiZ das Bewusstsein gestärkt hat, dass die Herausforderungen an die Spitex stärker gemeinsam angegangen werden müssen und dass die Basisorganisationen durch WiZ näher zusammengerückt sind. Auch mit Blick auf die weitere Entwicklung der Spitex wird eine Stärkung der Synergien und Kooperationen erwartet. Kritisch und teils sogar ablehnend sind die Antworten auf die Fragen zu den Fachstellen und dem Kompetenzzentrum; dies im Gegensatz zu den positiven Rückmeldungen der interviewten Fachexpert:innen.

- *Für den SKSZ wird bestätigt, dass nur gemeinsam die Weiterentwicklung der Spitex zu schaffen ist und dass die Stärkung von Synergien und Unterstützung von Kooperationen breit anerkannte Strategien darstellen.*
- *Viel Aufmerksamkeit muss der SKSZ den kritischen Stimmen beim Aufbau der weiteren noch geplanten Fachstellen und auch bei der Überführung des Kompetenzzentrums „Bildung & Entwicklung“ in die nächste Phase nach Ablauf der ersten Vertragsdauer widmen. Aktuell werden die Erwartungen an die Wirkungen der Fachstellen und des Kompetenzzentrums noch nicht zufriedenstellend erfüllt.*

5.1.5 Perspektiven zur Weiterentwicklung von Kooperationen und Strukturen

Die zu Beginn des WiZ geforderte Wahrung der Autonomie der einzelnen Basisorganisationen erklärt, warum sich WiZ zu keinem Zeitpunkt vertieft mit der Prüfung struktureller Änderungen an der Organisation der Spitex befasst hat. Zwar haben die immer wieder aufgetretenen Schwierigkeiten aufgrund der unterschiedlichen Beteiligung der Organisationen am WiZ (Verzicht, aktiv, passiv), der unterschiedlichen Erwartungen der einzelnen Organisationen und der teilweisen Überforderung mangels Ressourcen mehrfach die Frage nach einer Verminderung der Heterogenität der Spitexlandschaft aufgeworfen. Ein Auftrag zu einer vertieften Prüfung der aktuellen Struktur ist nie erfolgt. Büro Brägger regt an, die Weiterentwicklung «nicht einfach fortzuführen, sondern in Form eines strukturierten Folgeprojekts anzugehen» und empfiehlt, die zu Beginn des WiZ gemachten Erfahrungen zu berücksichtigen.

- *Den vom Büro Brägger formulierten Empfehlungen zum Ausblick und der Weiterführung nach Projektende ist bei der Umsetzung der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Beachtung zu schenken. Der*

SKSZ nimmt zur Kenntnis, dass 24 (von 31 Antwortenden) überregionale oder kantonale Lösungen (z.B. Versorgungsregionen) als langfristig (vollkommen oder mehrheitlich) als unausweichlich beurteilen.

- Für die kurz- und mittelfristige Planung hat er zu berücksichtigen, dass eine weitere Vertiefung der Kooperationen und die Schaffung verbindlicherer Strukturen der Zusammenarbeit von einer ähnlich deutlichen Mehrheit begrüsst werden. Er muss sich aber auch die Aufgabe stellen, wie er das ihm von den Basisorganisationen und den Gemeinden nur «verhaltene» Vertrauen verbessern kann.
- Für die Prüfung struktureller tiefgreifender Änderungen (Versorgungsregionen, Fusionen) bedarf er eines verbindlichen Auftrags der Basisorganisationen. Ein solcher Auftrag und die damit verbundene Diskussion der Basisorganisationen untereinander und mit dem SKSZ könnte im Hinblick auf die Totalrevision des Gesetzes über die Sozialeinrichtungen wertvoll sein. Mehrfach hat der zuständige Departementsvorsteher «Ambulantisierung und Regionalisierung» als Ziele dieser Revision genannt. Das aktuelle Strategieprojekt «Spitex Kanton Schwyz 2030» könnte allenfalls um diese Aufgabe ergänzt werden.

5.2 Fazit

Die von den Basisorganisationen als wichtig und dringend beurteilten Ziele der Vorstudie wurden in vier Projektbereichen als strategische Säulen des WiZ konsequent angestrebt:

- **Projektbereich Leistungen:** Entwicklung eines möglichst kantonsweiten Leistungsangebots
- **Projektbereich Personal:** Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsbedingungen sowie Gewinnung und Bindung von Fachpersonal
- **Projektbereich Klient-Umfeld-Kultur:** Einbindung von Betroffenen, Angehörigen und Gemeinden zur Reduktion des Pflegebedarfs
- **Projektbereich Organisation und Wirtschaftlichkeit:** Aufbau und Weiterentwicklung von tragfähigen Organisationen mit gesicherter Wirtschaftlichkeit

Mit Blick auf diese Ziele und die Gesamtheit der Evaluationsergebnisse lassen sich aus dem Projekt WiZ folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- WiZ hat in allen vier Projektbereichen erfolgreiche Schritte der Spitex in die Zukunft ermöglicht. Das Projekt wurde durch Roland Bühlmann professionell geleitet und unterstützt. Fachstellen und ein Kompetenzzentrum wurden aufgebaut und verknüpft, Kooperationen etabliert und damit eine Vielzahl von Massnahmen umgesetzt.
- Die Mehrzahl der Basisorganisationen sind zusammengerückt, allerdings in unterschiedlicher Form und ungleich nahe. Die unterschiedliche Beteiligung der einzelnen Basisorganisationen am WiZ sowie der teils ungeklärte Umgang mit dieser Heterogenität erschwerten den Projektverlauf.
- Es besteht ein weitgehender Konsens, dass die Weiterentwicklung der Spitex als gemeinsame Daueraufgabe einzurichten ist. Der laufende Strategieprozess Spitex SZ 2030 bietet die Chance, die gemeinsame Entwicklung aller Basisorganisationen zu formalisieren und abzubilden.
- Die teils schon bekannten und mit der Evaluation deutlich aufgezeigten «Stolpersteine» sind wertvolle «Lessons Learned» der aktuellen Weiterentwicklung und werden auch künftigen Projekten dienen.

- Die Basisorganisationen wie auch die Gemeinden dürfen die deutlichen Rückmeldungen zu den Fragen zur Weiterentwicklung von Kooperationen und Strukturen (Vertiefung der Kooperationen, verbindliche Strukturen der Zusammenarbeit, Versorgungsregionen) als Auftrag werten.

Das Projekt WiZ ist abgeschlossen. Die Aufgabe, den Weg der Spitex in die Zukunft immer wieder zu reflektieren und an die dynamischen Herausforderungen anzupassen, bleibt. Die Erfahrungen im WiZ zeigen, dass der Weg nur in einem kooperativen Miteinander erfolgreich und nachhaltig zu gehen ist.

Anhang

A Weitere Ergebnisse aus der Onlinebefragung

Tabelle 1: Berufliche Funktion der Teilnehmenden (n=35)

Präsident:in	4	
Geschäftsleiter:in	8	16
Team	4	
Vorstand Kantonalverband	1	
anderes	5	6
Gemeinde	13	13

Tabelle 2: Abdeckung der Spitex-Regionen

	Basisorg.	Gemeinden	Total
Schwyz	2	3	5
Arth-Goldau	4	1	5
Sattel-Rothenturm	1	0	1
Einsiedeln Ybrig Alpthal	3	2	5
Muotathal-IIIgau	2	2	4
Gersau	1	1	2
March	2	4	6
Küssnacht	1	0	1
Höfe	0	0	0

Tabelle 3: Beteiligung am Projekt WiZ (Befragungsgruppe 1, n=22)

Teilnahme an den Workshops für Präsident:innen und Geschäftsleiter:innen	12
Mitarbeit in einem Projektteam	8
Teilnahme an den Workshops zur Konzeptentwicklung	8
Mitglied Steuergruppe WiZ	6
Mitglied Kernteam WiZ	1
Mitglied Vorstand SKSZ	1

Tabelle 4: Einschätzungen zu Einbezug und Wertschätzung (Befragungsgruppe 1, n=22, gültige Antwort)

	stimmt voll und ganz	stimmt mehrheitlich	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt mehrheitlich nicht	stimmt gar nicht
Wertschätzung erfahren	8	11	1	0	0	0
angemessen eingebunden	9	3	4	2	0	0

Tabelle 5: Genutzte Informationskanäle (Gemeinden, n=13)

Bericht vom 28.04.2021 an die Gemeinden vor Projektbeginn	9
jährliches Schreiben beiliegend zum Gesuch um die Projektbeiträge	8
Quartalsreportings zum Projekt WiZ	7
Austausch unter den Spitex-Basisorganisationen	6
Informations- und Diskussionsanlass für die Gemeinden (organisiert durch den Spitex-Kantonalverband)	5
anderes	1

Tabelle 6: Informiertheit über das Projekt (Gemeinden, n=13, gültige Antworten)

	ja, sehr	mehrheitlich ja	eher ja	eher nein	mehrheitlich nein	nein, gar nicht
ausreichend informiert	4	3	3	0	0	1

Tabelle 7: Passung der Projekt-Schwerpunkte nach Teilnehmergruppen

	Total	Basisorg.	Verband- + Projektebene	Gemeinden
Leistungen: Sicherstellung und Weiterentwicklung der Spitexleistungen (z. B. Palliative Care, Demenzpflege, Psychiatriepflege, Nachtdeckung)	5.1	5.1	5.4	4.8
Organisation und Wirtschaftlichkeit: Strukturelle und organisatorische Weiterentwicklung der Spitex (Strategie, Kooperation, Öffentlichkeitsarbeit)	4.5	4.5	4.4	4.6
Personal: Sicherstellung und Entwicklung der personellen Ressourcen (Personalgewinnung, Weiterbildung, Arbeitsbedingungen)	4.4	3.9	4.9	4.7
Klient-Umfeld-Kultur: Weiterentwicklung der Versorgungskultur und Zusammenarbeit (Einbindung Angehörige, Umfeld, Zusammenarbeit mit Dritten)	4.4	4.4	4.0	4.6

Tabelle 8: Einschätzungen zur Projektorganisation und Umsetzung nach Teilnehmergruppen

	Total	Basisorg.	Vorstand + Steuergruppe
Die Projektleitung unterstützte die Umsetzung des (Teil)Projekts kompetent.	5.5	5.4	5.8
Projektstruktur, Rollen und Verantwortlichkeiten waren klar und zweckmässig.	5.0	4.8	5.1
Bei den Teamanlässen (Workshops), an denen ich teilnahme, herrschte eine positive Atmosphäre.	4.9	4.7	5.4
Die genutzten Strategien, Konzepte und Planungswerkzeuge (z.B. Projektschritte) waren effektiv.	4.7	4.6	5.0
Der Umgang mit Konflikten und Barrieren der Zusammenarbeit erfolgten konstruktiv.	4.4	4.3	4.8

Tabelle 9: Wirkungen auf Synergien und Kooperationen nach Teilnehmergruppen

	Total	Basisorg.	Verband- + Projektebene	Gemeinden
Das Projekt WiZ hat unser Bewusstsein gestärkt, dass die Weiterentwicklung der Spitex auch über das Projekt hinaus eine Daueraufgabe ist.	5.1	5.1	5.0	-
Durch das Projekt WiZ hat sich die Zusammenarbeit mit anderen Spitex-Basisorganisationen intensiviert („wir sind näher zusammengerückt“)	4.7	4.7	4.8	-
Das Projekt WiZ hat unser Bewusstsein gestärkt, dass die Herausforderungen in der Spitex stärker gemeinsam angegangen werden müssen.	4.7	4.9	5.0	4.4
Die im Projekt WiZ aufgebauten Synergien und Kooperationen stärken und entlasten unsere Organisation.	4.3	4.3	4.7	-
Die durch das Projekt WiZ geschaffenen Fachstellen erweitern die Kompetenzen unserer Organisation.	4.2	4.1	4.5	-
Wir begrüßen die Schaffung der Fachstellen und des Kompetenzzentrums «Bildung & Entwicklung».	4.2	4.0	4.8	-
Das Kompetenzzentrum «Bildung & Entwicklung» unterstützt unsere Organisation bei der Fort- und Weiterbildung und stärkt die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden.	3.8	3.8	3.8	-
Die Zusammenarbeit mit den neuen Fachstellen oder dem Kompetenzzentrum «Bildung & Entwicklung» funktioniert gut.	3.7	3.5	4.0	-

Tabelle 10: Bedarf weitere Synergien und Kooperationen nach Teilnehmergruppen

	Total	Basisorg.	Verband- + Projektebene
um die steigende Nachfrage nach Spitexleistungen abzudecken	4.7	4.5	5.0
um eine komplexe Pflege überall sicherstellen zu können	5.2	4.9	5.6
um Personalnachwuchs und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken	5.0	4.8	5.3
um das Personal durch vorteilhafte Anstell- und Arbeitsbedingungen zu binden	4.4	4.2	5.0
um Angehörige und das nähere Umfeld und professionelle Dritte bestmöglich einzubeziehen	4.4	4.4	4.4
um Bevölkerung und Politik hinsichtlich des gesamtökonomischen Nutzens einer starken Spitex zu sensibilisieren	5.1	5.1	5.0

Tabelle 11: Weiterentwicklung von Kooperation und Strukturen nach Teilnehmergruppen

	Total	Basisorg.	Verband- + Projektebene	Gemeinden
Eine weitere Vertiefung der Kooperation ist sinnvoll.	4.9	5.0	5.7	4.3
Verbindlichere Strukturen der Zusammenarbeit sind notwendig.	4.7	4.8	5.3	4.3
Überregionale oder kantonale Lösungen (z.B. Versorgungsregionen) sind langfristig unausweichlich.	5.1	5.0	5.7	4.9