

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift

**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

**Band:** 82 (2011)

**Heft:** 6: Die Dirigenten : was gute Heimleiterinnen und Heimleiter auszeichnet

**Artikel:** Susanne Niedermann, 51 : von der Pflegefachfrau zur Heim-Managerin : die Chefin haucht dem ISO-Zertifikat Leben ein

**Autor:** Wenger, Susanne

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-805363>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

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

## Susanne Niedermann, 51: Von der Pflegefachfrau zur Heim-Managerin

# Die Chefin haucht dem ISO-Zertifikat Leben ein

Susanne Niedermann führt seit einem Jahr als Gesamtleiterin das Alterszentrum im Geeren in Seuzach ZH. Aus ihrem Mund klingen sogar Wörter wie «Prozessoptimierung» und «Qualitäts-sicherung» kreativ. Die Ex-Pflegefachfrau bringt Management und Menschlichkeit unter einen Hut.

Von Susanne Wenger

«Frau Niedermann kann das doch nicht»: Das befand devidiert eine betagte Bewohnerin des «Geeren», als sie im Frühling 2010 vernahm, wen die Trägerschaft zur neuen Gesamtleiterin des Alterszentrums ernannt hatte. Susanne Niedermann schildert die Episode lachend. Die ältere Dame habe wohl gedacht, es sei etwas viel für eine einzige Führungsperson, neben dem Pflegedienst – den Niedermann in der Seuzacher Institution schon seit 2005 leitete – nun auch noch den Supportbereichen vorzustehen. «Womit sie natürlich recht hatte», wie die Heimleiterin einräumt: Ihr stehen denn auch in der vierköpfigen Geschäftsleitung des Alterszentrums neben einem Arzt ein Betriebswirtschafter und ein Qualitätsbeauftragter zur Seite.

---

**Sie beg  
Neuein  
pers  
mit  
Blume**

Vorsitzende dieser Geschäftsleitung aber – und zugleich immer noch Leiterin Care Management – ist seit gut einem Jahr die 51-jährige Susanne Niedermann. Der Vorstand des Alterszentrums im Geeren übertrug ihr die Gesamtleitung aufgrund ihres «unternehmerischen Denkens» und ihrer «Führungseigenschaften», wie der Vorsitzende lobte: «Wir glauben, dass sie das Alterszentrum einen Schritt weiter bringen kann.» Der «Geeren» ist das gemeinsame Alterszent-

rum von zwölf Gemeinden im Grossraum Winterthur, von Altkon über Seuzach bis Wiesendangen. Das Zentrum bietet Platz für 134 Menschen im Alters- und im Pflegeheim sowie für 12 Gäste im Tagesheim.

## Eine Frau mit Gestaltungswille

Bevor Susanne Niedermann Gesamtleiterin wurde, hatte sie die grosse Institution bereits fünf Jahre lang in Co-Leitung mit einem Kollegen geführt. Sie war zuständig für die Pflege, er für die Verwaltung. Doch die Führungsvorstellungen der beiden Co-Leitenden unterschieden sich zu stark, wie mit der Zeit klar wurde. Susanne Niedermann bedauert das. Co-Leitungen hält sie grundsätzlich nach wie vor für ein «Eins-A-Führungsmodell». In diesem konkreten Fall jedoch habe es nicht funktioniert: «In unserer alltäglichen Zusammenarbeit lief vieles gut. Aber es gelang uns nicht recht, unsere beiden Bereiche zu ei-

nem Ganzen zusammenzuführen.» Nachdem der Vorstand in dieser Situation entschieden hatte, die Weisungsbefugnis ganz Susanne Niedermann zu übertragen, zog ihr Kollege die Konsequenzen und ging.

Niedermann ist nun oberste Chefin von 150 Mitarbeitenden und 20 Lernenden. Sie verantwortet ein Jahresbudget von 12 Millionen Franken. Und zeigt in ihrem Führungsjob Gestaltungswille: Es gefällt ihr, «Angebote zu schaffen, die betagte Menschen in ihrer letzten Lebens-

phase positiv beeinflussen». Sie ist beeindruckt, wie die betagten Frauen und Männer trotz Krankheiten und Einschränkungen «immer wieder den Rank finden». Die meisten seien «lebensfroh». Susanne Niedermanns Vision: Der «Geeren» soll eine Institution sein, in der die Menschen gerne wohnen. Wissenschaftliche Erkenntnisse sollen kompetente Pflege und Betreuung garantieren – aber im Hintergrund: «Unser Fachwissen zeigt sich

Sie begrüßt alle  
Neueintretenden  
persönlich,  
mit einem  
Blumenstrauss.



«Ich führe superstrukturiert, bin aber offen für Unkonventionelles»: Susanne Niedermann, Gesamtleiterin des Alterszentrums im Geeren, Seuzach.

Foto: swe

nicht in der Theorie, sondern in der gelebten Menschlichkeit», sagt die Zentrumsleiterin, die eines keinesfalls sein will: eine abgeschottete Einzelkämpferin. Sie sucht den Kontakt zu den Leuten, begrüßt alle neu eintretenden Bewohnenden persönlich, mit einem Blumenstrauß. Susanne Niedermann sieht sich als Leiterin einer «lernenden Organisation». Sie will das Alterszentrum in engem Austausch mit den Beteiligten weiterentwickeln: Bewohnenden, Angehörigen, Mitarbeitenden. Etwa 100 Verbesserungsvorschläge gehen pro Jahr beim Qualitätsbeauftragten ein. Eine Zahl, die die Frau an der Spitze nicht etwa frustriert, sondern freut: «Wir sind ein Haus, das von den Beiträgen guter Mitarbeitender lebt.»

#### Clowninnen ins Heim geholt

Susanne Niedermann ist von freundlicher Aufmerksamkeit, wirkt präsent und professionell. Sie spricht leise, weiß aber ganz genau, was sie sagt. Eine gewinnende Erscheinung mit natürlicher Autorität. Zu ihren Vorbildern gehören die vier Bundesrätinnen: «Sie zeigen, dass sie auch in schwierigsten Fragen vorwärtsblicken.» Ihren eigenen Führungsansatz bezeichnet Susanne Niedermann als «superstrukturiert, aber offen für Unkonventionelles». So hat das Alterszentrum im Geeren zwar im Rahmen einer ISO-Zertifizierung ganz seriös seine Prozesse optimiert, fördert aber gleichzeitig auf erfrischende Weise den Humor: Alle zwei Wochen wirbeln die Clowninnen Frieda und Berta samt Stoffratte Herr Ratzinger den Heimalltag durcheinander.

#### 100 Verbesserungsvorschläge pro Jahr – das freut die Zentrumsleiterin.

Aufgewachsen ist Susanne Niedermann als Bauerntochter in der Ostschweiz. Sie bildete sich zur diplomierten Pflegefachfrau aus. Während einer Familienphase arbeitete die Mutter einer Tochter und eines Sohnes Teilzeit in einem Akutspital, später bei der Spitäler. Nachdem sie als Pflegende die Höhere Fachschule I absolviert hatte, sammelte sie in einer HMO-Praxis als Gesundheitsfachfrau Erfahrung im ambulanten Bereich, um dann ihre erste Führungsposition zu übernehmen: Mit 40 wechselte sie als Abteilungsleiterin in die Langzeitpflege. Am Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe WE'G in Aarau

absolvierte Susanne Niedermann berufsbegleitend eine Managementausbildung und kam schliesslich vor fünfthalb Jahren als Co-Leiterin in den «Geeren». Inzwischen hat sie sich auch noch einen Master of Advanced Studies (MAS) in Palliative Care an der Fachhochschule St. Gallen erworben.

#### «Die Zahlen müssen stimmen»

Als Gesamtleiterin hat sie im «Geeren» möglichst eine schwarze Null zu erwirtschaften. Und zahlreiche Verwaltungsaufgaben zu übernehmen. War das ein schwieriger Rollenwechsel für die frühere Pflegefachfrau, deren Kolleginnen an der Front immer wieder über Administration und Kostendruck klagen? Nein, kein Problem, versichert Susanne Niedermann. Menschlichkeit und Management sind für sie kein Widerspruch: «Damit wir gute Pflege leisten können, müssen auch die Zahlen stimmen.» Ressourcen zu beschaffen und zu >>

# CURAVIVA weiterbildung

Praxisnah und persönlich.

## Aktuelle Angebote für nachhaltige Weiterbildung

### Lehrgänge

#### Behandlungspflege

• 23. August 2011 bis 17. Januar 2012, 10 Tage / Bärau

#### Palliative Care

• 24. August 2011 bis 9. November 2012, 25 Tage / Zürich

#### BerufsbildnerIn im Sozial- und Gesundheitsbereich

Mit SVEB-Zertifikat Stufe 1

• 15. September 2011 bis 27. April 2012, 17 Tage / Luzern

#### Nachdiplomkurs Gerontologie

• Februar 2012 bis Januar 2013, 24 Tage / Zürich

#### Zusatzausbildung

• April 2012 bis Februar 2013, 20 Tage / Luzern

• Infoveranstaltungen: 29. August 2011, 14. November 2011, 13. Februar 2012 (Anmeldung erforderlich)

#### Fachkurse

##### Angehörige gehören dazu – hören wir ihnen zu

• 20./21. Juni 2011 / Luzern

##### Chronische Wunden – die Herausforderung in der Langzeitpflege

25./26. August 2011 / Luzern

##### Singen und Musizieren mit demenzkranken Menschen

29. August 2011 / Bern

##### Nachtarbeit mit Kopf, Hand und Herz durchführen (Grundkurs)

29./30. August 2011 / Luzern

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](mailto:weiterbildung@curaviva.ch)

## Aus- und Weiterbildungen in Aktivierung



Nehmen Sie den Ball auf.

## Aktivierung aus erster Hand.

**Höhere Fachausbildung in Aktivierung HF**  
(3-jährige Ausbildung mit Diplom)

**Fachperson in aktivierender Betreuung FAB**  
25 Tage modulare Weiterbildung mit Zertifikat

**Fachverantwortliche oder Fachverantwortlicher in Alltagsgestaltung und Aktivierung FAA**  
17 Tage modulare Weiterbildung mit Zertifikat

#### Fachkurse zur beruflichen Fortbildung

#### Infoveranstaltungen

31. August, 12. Oktober und 16. November 2011

Bitte unbedingt anmelden: [www.medi.ch](http://www.medi.ch)

**medi**

medi | Zentrum für medizinische Bildung | Aktivierung  
Max-Daetwyler-Platz 2 | 3014 Bern | Tel. 031 537 31 10 | [at@medi.ch](mailto:at@medi.ch)

# PERMED JOBS

## Temporär- und Dauerstellen im Gesundheitswesen

Verfügen Sie über eine Ausbildung als  
dipl. Pflegefachperson (FAGE, AKP, DN I, DN II, HF, HöFa)?

Seit 25 Jahren Ihr Spezialist für Personaldienstleistungen im Schweizer Gesundheitswesen. Alle aktuellen Stellenangebote finden Sie auf unserer Website - auch Spontanbewerbungen sind willkommen.

Wir freuen uns, Sie kennen zu lernen! - Melden Sie sich telefonisch, per Mail, oder senden Sie uns Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen.



Basel | 061 263 23 90  
Bern | 031 326 06 06  
Luzern | 041 240 44 44  
Zug | 041 726 07 26  
Zürich | 044 254 54 54  
Genf | 022 332 25 35  
Lausanne | 021 321 12 60

[www.permed.ch](http://www.permed.ch)



**permed**

Ein Unternehmen der TERTIANUM-Gruppe

**Zfp**

**Modulare Weiterbildung zum/zur dipl. Bereichsleiter/in  
(Leiter/in Pflege und Betreuung)**

Mit Potenzialanalyse und persönlichem Entwicklungsplan

Besuch des gesamten Lehrgangs oder nur von einzelnen Modulen möglich.  
Auch fremderworbene Kompetenzen können angerechnet werden.

■ Einstieg jederzeit möglich ■ Dauer 32 Tage ■ Berlingen und Aarau, ab Oktober 2011

**Tertianum**

BILDUNGSINSTITUT

**Wir bilden  
Zukunft!**

[careum-weiterbildung.ch](http://careum-weiterbildung.ch)

TERTIANUM AG Seestrasse 110 Tel. 052 762 57 57  
Bildungsinstitut Zfp 8267 Berlingen Fax 052 762 57 70  
[www.zfp.tertianum.ch](http://zfp.tertianum.ch)

DAS BILDUNGSINSTITUT DER TERTIANUM-GRUPPE

## Selbst in der Frauenbranche wenig Chefinnen

Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten in Alters- und Pflegeheimen ist weiblich: 85 Prozent waren es Ende 2009, gemäss der Statistik der Sozialmedizinischen Institutionen. Im gesamten Gesundheits- und Sozialwesen arbeiten zu 80 Prozent Frauen. Doch selbst in dieser ausgesprochenen Frauenbranche sind auf den Direktionsetagen die Männer dann doch wieder mehrheitlich unter sich: Sie stellen 69 Prozent der Institutionsleitenden. Diese Zahl stammt aus dem Frauen- und Gleichstellungsatlas Schweiz. Nur 31 Prozent Chefinnen also – doch damit steht das Sozial- und Gesundheitswesen im Vergleich noch am besten da: In allen anderen Branchen haben weniger Frauen Führungsfunktionen inne, am wenigsten, mit knapp über 5 Prozent, im Maschinenbau und in der Elektroindustrie. Persönliche Dienstleistungen, Unterrichtswesen und Gastgewerbe sind nach dem Sozial- und Gesundheitsbereich die Branchen mit dem höchsten Chefinnen-Anteil. Gesamtschweizerisch wies die Volkszählung 2000 einen Frauenanteil von knapp 15 Prozent in den Unternehmensleitungen aus. Dieser Wert hat sich in den letzten zehn Jahren nicht wesentlich verbessert. Bei den Heimen jedoch scheinen die Führungsfrauen im Kommen, wie die Zahlen der Bildungs- und Wei-

terbildungsabteilungen von Curaviva Schweiz zeigen: Absolvierten 2005 15 Männer und 5 Frauen die Höhere Fachprüfung Heimleiterin/Heimleiter, waren es 2009 bereits 14 Frauen und 15 Männer. Und bei der Berufsprüfung Teamleiterin/Teamleiter dominieren die Frauen: Im laufenden Jahr nehmen 32 Frauen und 7 Männer an diesem Lehrgang teil.

### Mehr Chefinnen – besseres Ergebnis

Wie gelangen mehr Führungsjobs in Frauenhand? Zu dieser Frage hat das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco kürzlich eine Sammlung von «good practices» herausgegeben: Kleine und grosse Unternehmen zeigen auf, wie sie den Frauenanteil auf Direktionsstufe erhöht haben. Arbeitgeberverband und Gewerbeverband unterstützen die Initiative des Seco. Kein Wunder: Sind Frauen ausgewogen an der Führung beteiligt, erzielen Unternehmen grösseren wirtschaftlichen Erfolg. Das haben mehrere Studien nachgewiesen. Die Publikation «Mehr Frauen in Führungspositionen – so gelingt» kann auf der Website des Seco heruntergeladen werden. (swe)

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

ihnen Sorge zu tragen – sie siehts «als kreative, spannende Aufgabe». Und begrüsst es, dass die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte in der Trägerschaft des Alterszentrums An-

schaffungen kritisch hinterfragen. Mit gut begründeten Anträgen stösst sie bei den Politikern «immer auf ein offenes Ohr für die Anliegen der älteren Bevölkerung». Auf Qualitätssicherung legt Susanne Niedermann persönlich grossen Wert. Sie war die treibende Kraft, als

sich das Alterszentrum im Geeren vor vier Jahren eine ISO-Zertifizierung der Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme SQS erwarb. Die SQS nahm sämtliche Prozesse vom Eintritt bis zum Lebensende unter die Lupe. Der «Geeren» verfügt nun über ein modernes Führungssystem, die Mitarbeitenden haben Zugriff auf ein elektronisches Qualitäts- handbuch. Alles ist angepasst, alle wissen, was gilt. Für Susanne Niedermann ist das kein sinnloser Papierkrieg, sondern von konkretem Nutzen für die Zentrumsbewohnenden: «Sie können sich darauf verlassen, dass wir gut organisiert sind. Die Prozesse sind durchdacht, die Schnittstellen geklärt. Es gibt wenig, was die Bewohner irritiert, weil es nicht klappt.»

### Was sie stört: Stänkernde Mitarbeitende

Letztes Jahr erneuerte das Alterszentrum die ISO-Zertifizierung in einem zweitägigen Audit. Danach liess Susanne Niedermann ein «Q-Fest» steigen, zu dem alle Mitarbeitenden, Freiwilligen und Vorstandsmitglieder eingeladen waren. Die gemeinsam erreichten Erfolgsergebnisse geben der Zentrums-

leiterin Kraft, auch die schwierigen Seiten ihrer Arbeit zu bewältigen: Unzufriedene, stänkernde Mitarbeitende beispielsweise, die nur das Negative sehen. Und handfeste Krisen, wie Anfang 2009, als der «Geeren» Schlagzeilen machte, weil ein junger, überforderter Pfleger gegen eine Bewohnerin gewalttätig geworden war. Die Zentrumsleitung hatte nach Hinweisen aus dem Team und von Angehörigen sofort reagiert, den Fehlaren entlassen und die Strafverfolgungsbehörden eingeschaltet. Für ihr Krisenmanagement erntete Susanne Niedermann in der Öffentlichkeit Lob.

Sie arbeitet viel und gern. Privat besucht sie kulturelle Anlässe, geht wandern und kocht – zusammen mit ihrem Mann, den sie in zweiter Ehe geheiratet hat. An beruflichen Herausforderungen mangelt es Susanne Niedermann auch in Zukunft nicht: Im «Geeren» ist ein 30-Millionen-Franken-Umbau für mehr Einzelzimmer, besseren Komfort und mehr Pflegeplätze geplant. Schwerpunkte gedenkt die Zentrumsleiterin bei der Demenzbetreuung, der palliativen Pflege und der Rehabilitation zu setzen. Und sie will mehr Männer in die Pflege holen.

### Friedliches Kartoffelschälen

Dass sie in der richtigen Funktion am richtigen Ort ist, merkt Susanne Niedermann jeweils an kleinen Erlebnissen im Zentrumsalltag: Wenn ihr ein Bewohner gerührt dankt, weil am klassischen Konzert im Heim sein Lieblingsstück von Dvorak gespielt wurde. Wenn sie im Vorbeigehen betagte Frauen und Männer, manche von ihnen demenzkrank, beim Kartoffelschälen mit der Aktivierungstherapeutin zusammensitzen sieht, friedlich, scherzend: «Dann erfüllt mich das mit tiefer Befriedigung.» ●