

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift

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

**Band:** 86 (2015)

**Heft:** 3: Herausforderung Alter : demografische Entwicklung verlangt Wandel in der Pflege

**Artikel:** Wie werden Spannungen zwischen Heimleitungen und Heimvorständen vermieden? : "In besonderen Situationen empfehle ich eine externe Begleitung"

**Autor:** Tremp, Urs / Schaller, Silvia

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804555>

#### **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:** 11.02.2026

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

Wie werden Spannungen zwischen Heimleitungen und Heimvorständen vermieden?

## «In besonderen Situationen empfehle ich eine externe Begleitung»

In Alters- und Pflegeheimen kommt es immer wieder zu Konflikten zwischen Heimleitungen und Heimvorständen. Silvia Schaller\* plädiert für einen strukturierten Führungsrhythmus, Transparenz und mehr Professionalität in den Vorständen.

Interview: Urs Tremp

**Frau Schaller, die Schlagzeile «Eklat: Leiter des Alters- und Pflegeheims kündigt per sofort» liest man in der Lokalpresse gar nicht so selten. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie solch eine Schlagzeile lesen?**

**Silvia Schaller:** Ich frage mich zuerst: Warum? Wenn es zum Eklat kommt, ist etwas profund schiefgelaufen. Man kann sich trennen, wenn man nicht mehr miteinander einverstanden ist – das ist ein ganz normaler Vorgang. Wenn es aber zum Knall kommt, frage ich mich: Wie konnte es so weit kommen?

**Ja, wie kommt es so weit?**

Ein Alters- und Pflegeheim ist ein komplexes System. Einerseits ist da eine Gemeinde oder ein Gemeindeverbund mit einem Konzept für die Alterspolitik. Ist dieses Konzept allerdings nicht klar formuliert, besteht die Gefahr, dass alle Be-



\* **Silvia Schaller** ist Fürsprecherin. Sie arbeitet als Beraterin und Partnerin bei der Beratergruppe für Verbandsmanagement B'VM, Bern. Das Unternehmen bietet Weiterbildungen und Seminare für Vorstände in sozialen Unternehmungen an.

teiligen daraus lesen, was sie lesen wollen. Konflikte sind so programmiert.

**Also sind die zu wenig klar formulierten Konzepte zur Alterspolitik schuld, wenn es zum Eklat kommt?**

Sicher nicht allein. Ich sage es noch einmal: Alters- und Pflegeheime sind komplexe Systeme. Denn neben der Stufe der Gemeinde oder des Gemeindeverbunds gibt es die Stufe des Vorstands und schliesslich die Stufe der operativen Heimleitung. Kommt es zum Eklat, hat sicher die Kommunikation zwischen den Stufen nicht richtig funktioniert. Es gehört zu den Aufgaben aller Beteiligten, den Dialog zu führen, wenn es Schwierigkeiten gibt, wenn Probleme anstehen.

**«Es gehört zu den Aufgaben aller Beteiligten, bei Schwierigkeiten den Dialog zu führen.»**

**Und das passiert oft nicht?**

Das Zusammenspiel zwischen strategischer und operativer Ebene ist oft ein schwieriges. Es braucht Kompetenz und Fingerspitzengefühl, damit dieses Zusammenspiel funktionieren kann.

**Ist dieses Zusammenspiel in einem Heim denn schwieriger als zum Beispiel bei einem KMU?**

Es ist tatsächlich schwieriger. Das hat damit zu tun, dass in einem Vorstand oder einem Stiftungsrat fast immer Leute Mitglieder sind, die zwar sehr motiviert sind, Gutes zu tun, die aber nicht unbedingt die Instrumente haben, wie sie dieses Gute wirklich gut tun können. Ihnen gegenüber sitzen Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter, die über diese Instrumente verfügen und wissen, wie man die Dinge umsetzt und

anpackt. Der Vorstand möchte also das Gute tun, weiss aber nicht richtig wie. Die Geschäftsleitung wird ungeduldig und findet: Redet uns nicht drein, wir wissen schon, wies geht. Schon kommt man sich ins Gehege.

**Aber eigentlich sind die Aufgaben ja klar verteilt: Der Vorstand ist für die Strategie zuständig, die Heimleitung für das tägliche Geschäft.**

Ja. Ich stelle allerdings fest, dass Vorstände sich gerne ins operative, ins alltägliche Geschäft einmischen, weil dieses konkreter ist und einfacher erscheint als die strategische Planung.

---

**«Schriftliche Reglemente allein sind keine Garantie, dass etwas auch funktioniert.»**

---

Es gibt freilich Reglemente, die diese Aufgabenteilung schriftlich und verbindlich festhalten. Warum hält man sich nicht daran? Papier ist geduldig. Und der Mensch ist einfach Mensch. Schriftliche Reglemente allein sind keine Garantie, dass etwas funktioniert. Es braucht ein tiefes gegenseitiges Verstehen. Man muss verstehen, dass es verschiedene Rollen gibt und dass man diese Rollen nicht einfach wechseln kann. Der Vorstand hat eine strategische Rolle. Er hat Visionen und legt die Strategie für die nächsten fünf, zehn Jahre fest. Er ist zudem dafür verantwortlich, dass die Finanzierung auf Dauer gesichert ist. Die Geschäftsleitung aber kümmert sich um das Heute und Jetzt, um die konkreten, alltäglichen Arbeiten und Probleme im Heim.

**Das scheint doch ziemlich klar und eindeutig. Warum funktioniert es nicht?**

Weil man zu wenig oder nicht richtig miteinander redet. Ich stelle fest, dass oft zu wenig strukturiert geredet wird.

**Was heisst das?**

Man muss genau abmachen, wie, worüber, in welcher Detailiertheit und in welchem Rhythmus die operative Führung der strategischen Führung rapportiert. Der Vorstand oder Stiftungsrat seinerseits muss der Geschäftsleitung regelmässig Ziele setzen – und muss kontrollieren, ob diese Ziele erreicht werden.

**Wer ist denn verantwortlich dafür, dass diese Gespräche geführt werden und auch die gewünschten Folgen haben?**

Wir reden vom Führungsrythmus, den jede Organisation festlegen muss. Dieser sollte verbindlich in einem Reglement festgehalten sein. Dafür ist das strategische Organ verantwortlich, also der Vorstand oder der Stiftungsrat.

**Was soll an diesen Gesprächen besprochen werden – und was nicht?**

Es gibt ein Führungssystem, das heisst «Management by objectives – Management by exceptions». «Management by objectives» bedeutet, dass das strategische Organ dem operativen Organ die Zielsetzungen vorgibt. Diese Vorgaben wiederum halten sich an den Rahmen, den die Politik vorgibt. Die Geschäftsleitung muss Taktiken und Wege finden, wie man diese Ziele im Alltag erreichen kann.

**Und was ist «Management by exceptions»?**

Wenn die Geschäftsleitung sieht, dass es nicht möglich ist, die vorgegebenen Ziele zu erreichen – aus Gründen, die man vorher nicht hat erkennen können –, dann muss sie dies rap-

>>



Altersheimbewohnerinnen und -bewohner mit Betreuerin: «Ich stelle fest, dass Vorstände sich gerne ins alltägliche Geschäft einmischen, weil dieses konkreter ist und einfacher erscheint als die strategische Planung.»

Foto: Salvatore Di Nolfi/Keystone



#### **Erhalten statt ersetzen**

Die Holzstühle im Speisesaal des Alterszentrums Spycher in Roggwil zeigten nach Jahren täglicher Nutzung sichtbare Gebrauchsspuren. Statt sie zu ersetzen, wurden sie zur Instandstellung ins Werk von Girsberger in Bützberg gebracht. Dort schliffen Spezialisten die Holzgestelle von mehreren Dutzend Stühlen ab und lackierten sie wieder, polsterten Sitzflächen und Rücken neu und bezogen sie mit Kunstleder. Zusätzlich fertigte Girsberger 26 individuelle Tische mit einer Massivholzplatte in Buche und einem Chromgestell.

Girsberger hat bereits vielfach Bestuhlungen von Altersheimen und Seniorenresidenzen restauriert. Als Spezialist für Stuhl und Tisch vereinen wir die dazu notwendigen handwerklichen Kompetenzen und die Fertigungskapazitäten eines industriellen Betriebs unter einem Dach. Die fachgerechte Wiederinstandsetzung von abgenütztem Mobiliar schont das Budget, leistet einen Beitrag zur Nachhaltigkeit und ermöglicht eine sanfte Modernisierung.

portieren, und zwar ausserhalb des normalen Rhythmus. Nun setzt man sich zusammen und fragt sich gemeinsam: Wie werden wir der neuen Situation Herr? Was unternehmen wir?

**Das tönt nach Konfliktpotenzial. Denn von aussen ist ja vielleicht nicht unbedingt einsehbar und nachvollziehbar, warum man gewisse Ziele nicht erreichen kann.**

**«Ehrlichkeit und  
Transparenz sind  
unabdingbar  
für einen konflikt-  
freien Umgang.»**

Natürlich muss eine Geschäftsleitung gut und nachvollziehbar begründen können, warum etwas nicht funktioniert. Das ist eine wichtige Voraussetzung.

**Konflikte gibt es trotzdem.**

Konflikte gibt es dann, wenn die Transparenz fehlt. Zu recht haben Vorstände nicht gern, wenn sie nicht informiert werden, was im Heim läuft – wenn sie das Gefühl haben, etwas werde verschwiegen. Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz sind unabdingbar für einen konfliktfreien Umgang miteinander.

**Aber es kann auch als Misstrauen verstanden werden, wenn ein Vorstand dauernd über alles informiert sein will.**

Anzeige

**zhaw**  
Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**Soziale Arbeit  
Weiterbildung**

**Machen Sie mehr  
aus sich. Und aus  
unserer Gesellschaft.**

**CAS Soziale Gerontologie**  
Erwerben Sie Fachwissen und Lösungsansätze für die Soziale Arbeit und die interprofessionelle Zusammenarbeit sowie Kenntnisse zu wesentlichen gesellschaftlichen Trends rund ums Alter. CAS-Start im September 2015.

**NEU: CAS Gerontagogik**  
Lernen Sie, wie alte Menschen mit Einschränkungen anhand gezielter Methoden und Organisationsformen optimal unterstützt werden – damit sie körperlich wie psychisch lernfähig bleiben. CAS-Start im Januar 2016.

**NEU: MAS Soziale Gerontologie**  
Beide CAS sind Wahlpflichtmodule dieses neuen Master of Advanced Studies.

Detailprospekte und Anmeldung unter  
[www.sozialarbeit.zhaw.ch](http://www.sozialarbeit.zhaw.ch)

**Infoabend  
15. April 2015:  
jetzt  
anmelden.**

Natürlich soll ein Vorstand nicht dauernd im Heim herumschnüffeln. Der Dialog passiert, wie ich gesagt habe, im vorgegebenen Rahmen des Führungsrhythmus. Die Geschäftsleitung eines Heims muss auch nicht über jedes Detail informieren, aber sie muss wissen, was für den Vorstand von Relevanz ist. Da muss man die richtige Balance finden.

**Welche Voraussetzungen muss denn jemand mitbringen, der Einsatz nehmen will im Vorstand oder Stiftungsrat eines Alters- und Pflegeheims?**

Sicher muss jemand strategisch denken können. Wichtig ist freilich auch, dass jemand das Vertrauen der Gemeinde oder des Gemeindeverbunds hat, zu dem das Heim gehört. Und selbstverständlich muss jemand Interesse am Thema Alter haben.

**Zum Teil allerdings sind Leute Mitglieder in den Heimvorständen oder -stiftungsräten, weil sie vom Gemeinderat delegiert werden – möglicherweise sogar contre coeur. Das ist nicht gerade die beste Voraussetzung.**

Tatsächlich. Und es besteht das Problem, dass es nach den nächsten Gemeinderatswahlen personelle Wechsel gibt, sodass die Ressorts von einem zur anderen übergehen und also auch die Delegierten für die Heime wechseln. Das ist sicherlich nicht ideal.

>>

**diga** **PFLEGEBETTEN**  
care *Perfecta*

**Bestes Preis-  
Leistungsverhältnis  
der Schweiz!**



**www.diga.ch/care**  
Telefon: 055 450 54 19  
8854 Galgenen | 8600 Dübendorf |  
1763 Granges-Paccot

### Wie soll man das verhindern?

Ich habe keine Patentlösung. Aber ein Gemeinderat oder ein Zweckverband sollte schon Leute delegieren, die eine Affinität haben zum Thema Alter. Andererseits zeigt mir die Erfahrung, dass Leute sich auch in ein Thema einarbeiten können und sich schliesslich stark interessieren und engagieren. Man kann also durchaus mit einer geringen Affinität Mitglied eines Stiftungsrats werden und sich dann ins Thema vertiefen.

### Und wenn das nicht passiert?

Man muss vielleicht ein Vorstands- oder Stiftungsratsmandat entkoppeln vom Ressortvorstand in einem Gemeinderat. Wenn jemand wirklich keine Affinität hat und sich überhaupt nicht für das Thema interessiert, dann soll man jemand anderen delegieren.

### Was empfehlen Sie, wenn eine Situation vollständig verkachelt ist, wenn die Leute aus Vorstand und Geschäftsleitung überhaupt nicht mehr miteinander reden können?

Zuerst einmal empfehle ich ein Time-out. Dann bietet sich eine Mediation an. Das heisst: Eine aussenstehende Person begleitet als Coach die beide Gremien und sorgt dafür, dass wieder eine Gesprächskultur aufgebaut wird. Die Erfahrung zeigt: Ist die Situation zu verfahren, kommt man aus eigener Kraft nicht mehr hinaus.

### Und wenn eine Mediation nichts fruchtet, muss ein Vorstand auch Leute entlassen?

Am Anfang muss sicher die Anstrengung stehen, jemanden wieder zu integrieren. Funktioniert das nicht, gehört allerdings auch zu den Führungsaufgabe, zu entscheiden, dass man sich trennt.

### Am Fachkongress Alter in Basel plädierten Sie für eine Professionalisierung der Heimvorstände. Sollen bald in den Heimvorständen landauf, landab dieselben professionellen Vorstandsmitglieder sitzen?

**«Ist die Situation zu verfahren, kommt man aus eigener Kraft nicht mehr hinaus.»**

Das meine ich damit nicht unbedingt. Aber man könnte abrücken von den politischen Vorständen und stattdessen Leute in die Vorstände berufen, die eine Beziehung haben zu Alters- und Pflegefragen, die wissen, wie ein Altersheim funktioniert, welche

Probleme es geben kann und so weiter. Es gibt solche Modelle bereits. Sie bewähren sich. Ein Gemeindevertreter kann dabei durchaus Mitglied des Vorstandes sein, das garantiert die Verbindung zur politischen Stufe.

### Es braucht doch Vorstände, welche die Gemeinde oder die Region kennen, die vernetzt sind in der Gemeinde und in der Region?

Das ist sicher sinnvoll. Vielleicht nicht zu hundert Prozent. Aber man darf tatsächlich nicht vergessen: Das Geld kommt aus der Region. Da ist Verbundenheit mit den Menschen in dieser Region sicher von Vorteil.

### Besteht bei der Professionalisierung der Vorstände nicht erst recht die Gefahr, dass diese noch mehr versucht sind, sich ins operative tägliche Geschäft einzumischen?

Diese Gefahr besteht tatsächlich. Wenn ich als Pflegefachfrau im Vorstand eines Heims bin, muss ich mich wohl schon ziemlich beherrschen, dass ich der Pflegeverantwortlichen im Heim nicht sage, wie ich das machen würde. Da braucht es Selbstkontrolle und ein klares Verständnis für die eigene – strategische – Rolle.

### Und wer sorgt für diese Selbstkontrolle?

Das ist sicher Aufgabe des Präsidiums eines Vorstands. Vor allem ein falsches Rollenverständnis birgt sehr viel Konfliktpotential. Dies zu vermeiden ist auch eine, ich sage einmal, Erziehungsfrage. Dafür werden auch Kurse angeboten. Man kann lernen, mit einer Rolle umzugehen. Sich weiterzubilden ist notabene nicht nur eine Sache für die operativ tätigen Heimverantwortlichen, sondern auch für die Vorstände.

**«Ein Vorstand kann sich zur Aufgabe machen, mehr Geld zu generieren.»**

### Sollen Vorstände sich von aussenstehenden Stellen beraten und begleiten lassen.

Es kann durchaus sinnvoll sein, wichtige Sitzungen von externen Leuten moderieren zu lassen. Das verhindert Betriebsblindheit und hilft, Dinge mit der nötigen Distanz zu betrachten. Oft ist es für einen Präsidenten oder eine Präsidentin schwierig, ein Gespräch zu moderieren und sich gleichzeitig inhaltlich zu engagieren. Darum empfehle ich in besonderen Situationen eine externe Begleitung.

### Wenn genügend Geld zur Verfügung steht, ist es sicher leichter, ein Heim gut zu führen. Was aber, wenn man jeden Franken zweimal umdrehen muss und die Politik Sparen zur obersten Maxime erhoben bat?

Im Endeffekt hat man das Geld zur Verfügung, das man zur Verfügung hat. Punkt. Da kann man jammern, wie man will. Schulden zu machen, ist kaum eine Lösung. Aber ein Vorstand kann sich zur Aufgabe machen, mehr Geld zu generieren.

### Wie denn?

Durch Fundraising-Aktivitäten. Da ist sicher von Vorteil, Leute in einem Vorstand zu haben, die vernetzt sind, die Türöffner für potenzielle Geldgeber sein können.

### Wie geht man als Fundraiser für ein Alters- und Pflegeheim ganz konkret vor?

Es gibt Stiftungen, die in ihrem Zweck die Unterstützung sozialer Einrichtungen festgeschrieben haben. Diese kann man angehen. Aber auch Firmen, vermögende Privatpersonen, die vielleicht bereits eine Beziehung zum Heim haben. Und die öffentliche Hand hat zuweilen noch Töpfe, aus denen etwas fließen kann. Es ist Aufgabe des Vorstands oder des Stiftungsrats, Ideen zu entwickeln und eine Fundraising-Strategie zu formulieren. ●