Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 90 (2019)

Heft: 9: Palliative Care : Begleitung in der letzten Lebensphase

Artikel: Curaviva Weiterbildung bietet einen Zertifikatskurs für Trägerschaften an : Institutionen müssen sich im Wettbewerb behaupten

Autor: Seifert, Elisabeth

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-886050

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: 11.12.2025

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

Curaviva Weiterbildung bietet einen Zertifikatskurs für Trägerschaften an

Institutionen müssen sich im Wettbewerb behaupten

Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialbereich müssen heute ähnlichen Anforderungen wie ein KMU genügen. Erfolg und Reputation hängen neben der Geschäftsleitung stark von der Qualität der Trägerschaft ab. Ein neuer Zertifikatskurs rüstet diese für ihre strategischen Aufgaben aus.

Von Elisabeth Seifert

Neben der fachlichen Arbeit haben die Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf eine hohe betriebliche Verantwortung. Sowohl die rund 1600 Alters- und Pflegeheime, die zirka 1000 Institutionen für Menschen mit einer Behinderung und einige hundert Einrichtungen für Kinder und Jugendliche. Die Verantwortlichen haben oft mit knappen Ressourcen zu kämpfen, was einen möglichst effizienten Einsatz der finanziellen Mittel erfordert. Hinzu kommt die Aufgabe, auf die Zukunft gerichtete, innovative Angebote zu entwickeln. Dazu gehört beispielsweise, den Wandel weg von klassisch stationären hin zu verstärkt ambulanten Leistungen zu bewältigen. Erschwerend kommt hinzu, dass im Gesundheits- und Sozialbereich die unternehmerische Freiheit begrenzt wird durch eine hohe Regulierungsdichte mit vielen Vorgaben und definierten Finanzierungsflüssen.

Für die operative Führung gibt es viele Weiterbildungen. Anders ist das bei den Trägerschaften.

Wer sich in diesem Umfeld zurechtfinden will, ist auf das entsprechende Know-how angewiesen. Für die operativ Verantwortlichen besteht seit Jahren eine breite Palette an Aus- und Weiterbildungen für die verschiedenen Leitungsebenen. Anders ist es bei Weiterbildungen für die Trägerschaften der – mit gewissen Ausnahmen im Altersbereich – in aller Regel nicht gewinnorientierten Institutionen. Ausser einzelnen Netzwerkveranstaltungen gibt es hier kaum ein Weiterbildungsangebot. Curaviva Weiterbildung schliesst jetzt diese Lücke und bietet ab November 2019 einen auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe zugeschnittenen Zertifikatskurs an (siehe Kasten).

Defizitgarantien fallen zunehmend weg

Waren die Institutionen früher – besonders im Altersbereich – oft ein integrierter Teil der öffentlichen Verwaltung, ziehen sich die Behörden seit geraumer Zeit aus der betrieblichen Führung zurück und beschränken sich auf ihre Aufsichtsfunktion. Die heute oft als Stiftungen, Vereine oder auch als gemeinnützige AGs organisierten Institutionen übernehmen namentlich in der Deutschschweiz einen immer grösseren Teil der unternehmerischen Verantwortung. Dazu gehört, dass sie zunehmend nicht mehr mit grosszügigen Betriebs- und Investitionsbeiträgen oder Defizitgarantien rechnen können, sondern mit definierten Pauschalen der öffentlichen Hand und Geldern der Sozialversicherungen auskommen müssen.

Im Altersbereich erhält – noch – eine knappe Mehrheit der Einrichtungen Betriebsbeitrags- oder Defizitgarantien. Entweder weil sie Teil der öffentlichen Verwaltung sind oder auch als privatrechtliche Einrichtung mit öffentlichen Geldern subventioniert werden. Schweizweit hat indes ein sehr gutes Drittel der Alters- und Pflegeheime keinen solchen Fallschirm mehr. Anders als im Bereich Alter sind die Institutionen, die für die Unterstützung von Menschen mit Behinderung sowie für Kinder und Jugendlichen zuständig sind, nur noch in einer Minderheit der Fälle in die öffentliche Verwaltung integriert.

Trägerschaften tragen Hauptverantwortung

«Die Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialbereich können heute nicht mehr darauf vertrauen, dass die Finanzierung sicher-

gestellt ist», unterstreicht Elisabeth Bauer. Die Ökonomin und Sozialarbeiterin leitet den neu geschaffenen Zertifikatskurs für Trägerschaften von Curaviva Weiterbildung. An die Institutionen würden heute vielmehr ähnliche Anforderungen wie an ein KMU gestellt. Sie operieren nicht mehr in einem «geschützten Umfeld», sondern sie müssen sich zunehmend in einem von den Finanzierern bewusst provozierten Wettbewerb zwischen den Dienstleistungsanbietern behaupten. Besonders gefordert seien die Trägerschaften, die als oberstes Organ die Verantwortung für eine gute, erfolgreiche Betriebsführung innehaben. «Das Überleben einer Institution hängt neben der Geschäftsleitung stark von der Qualität der Trägerschaft ab», beobachtet Elisabeth Bauer. Die Mitglieder eines Verwaltungsrats, Stiftungsrats, eines Vereinsvortands oder einer Kommission zeichnen verantwortlich für die Jahresrechnung und das Budget, eine erfolgversprechende Strategie und für die passende Organisationsstruktur. Dazu gehört beispielsweise die Wahl der für die Institution geeigneten Rechtsform.

Mitgliedern von Trägerschaften fehlt oft das nötige Know-how in Betriebswirtschaft.

Fehlt das nötige Know-how in diesen Bereichen, können finanzielle und qualitative Verluste bis hin zum Konkurs die Folge sein, gibt Bauer zu bedenken. Neben finanziellen Einbussen bedeute dies eine schlechte Reputation. Viele Trägerschaften setzen sich aus sozialpolitisch engagierten Expertinnen und Experten unterschiedlicher Professionen zusammen. Es fehle ihnen aber oft das spezifische betriebswirtschaftliche Know-how, stellt Elisabeth Bauer fest. «Gerade im Non-Profit-Bereich, wo die Mitglieder von Trägerschaften ehrenamtlich arbeiten, ist es schwierig, entsprechend kompetente Betriebswirtschafter für ein Mandat zu gewinnen.» Hinzu komme, dass betriebswirtschaftliches Wissen alleine nicht genüge. «Es braucht zwingend auch das auf die Bedürfnisse von Menschen mit Unterstützungsbedarf ausgerichtete Denken.»

Eine besondere Herausforderung für die Mitglieder einer Trägerschaft bedeute es, das richtige Rollenverständnis zu entwickeln. Namentlich dann, wenn diese die gleichen Berufe ausüben, wie sie in der Institution vertreten sind. Bauer: «Es ist nicht die Aufgabe einer Verwaltungsrätin aus dem Pflegebereich, der Pflegeleitung deren Aufgabe zu erklären.» Ihre Verantwortung bestehe vielmehr etwa darin, sich zu überlegen, mit welchen Pflegeschwerpunkten die Organisation sich im Markt positionieren will. Oder: Eine Fachperson aus dem Personalbereich darf es nicht als ihre Aufgabe betrachten, Arbeitsverträge oder Arbeitszeugnisse zu kontrollieren. Diese habe stattdessen den Auftrag, den Arbeitsmarkt zu analysieren und sich Strategien zu überlegen, wie sich zum Beispiel einer überdurchschnittlich hohen Personalfluktuation begegnen lässt.

«Je mehr Wissen Trägerschaftsmitglieder für ihre eigentlichen strategischen Aufgaben mitbringen, desto weniger werden sie

>>

Anzeige

Stadt Zürich
Pflegezentren

In der Führungsetage hier entlang!

Vom **Basismanagementkurs NDK HF** bis zum **Masterprogramm in Health Care Management** bieten wir für alle Leitungsstufen das passende Angebot.

Wir sind auf Führungsausbildungen im Gesundheitswesen spezialisiert.

wittlin stauffer
Managementausbildung und Unternehmensberatung
Lagerstrasse 102
8004 Zürich

Telefon 043 268 26 00
info@wittlin-stauffer.ch
www.wittlin-stauffer.ch

wittlin stauffer

ZAG
Zentrum für Ausbildung im Gesundheitswesen

Fachtagung

Gesundheitswesen und Berufsbildung heute: Werte im Wandel?

Samstag
23. November 2019
9.00 – 16.00 Uhr

Programm und Anmeldung
www.zag.zh.ch

HEIMLEITUNG 90-100%

Altersheim
Lyss-Busswil

Im Auftrag des Verwaltungsrates des Altersheims Lyss-Busswil suchen wir per 1. Mai 2020 oder nach Vereinbarung einen/eine Heimleiter/-in.

Das Altersheim Lyss-Busswil pflegt und betreut 54 Bewohnende im familiären, überschaubaren Rahmen. Es befindet sich an idyllischer Lage am Lyssbach, ist in Lyss und der Umgebung gut vernetzt und bietet attraktive Arbeitsplätze an.

Ihre Hauptaufgaben In Ihrer Tätigkeit stellen Sie die Menschen in den Mittelpunkt und gehen auf die Anliegen der Bewohnenden sowie deren Angehörigen ein. Sie pflegen den Kontakt mit externen Partnern und vertreten das Heim gegen aussen. Als Führungsperson agieren Sie kompetent und engagiert. Sie sind Ansprechperson für Ihre Bereichsleitungen und stehen ihnen beratend zur Seite. Sie unterstützen die laufenden Zukunftsprojekte mit der Trägerschaft und der Gemeinde.

Ihr Profil Sie verfügen über gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse und bringen Erfahrung in der Personalführung sowie im Sozial- und Gesundheitswesen mit. Die Ausbildung zur Institutionsleitung, oder die Bereitschaft diese abzuschliessen, ist Voraussetzung. Sie sind bereit, sich lokal gut zu vernetzen und zu verankern. Die Trägerschaft wünscht sich eine Führungsperson, welche das Heim längerfristig und innovativ in die Zukunft steuert. Als engagierte, vertrauensvolle, kommunikative Persönlichkeit legen Sie grossen Wert auf einen offenen Austausch.

Interessiert Sie diese breit gefächerte Führungsaufgabe?
Dann senden Sie uns Ihre Bewerbung per E-Mail im PDF-Format (max. 3 Dokumente) an: e.tel@curaviva.ch

CURAVIVA Schweiz, Personalberatung
Frau Elise Tel, Zieglerstrasse 53, 3000 Bern 14
Telefon 031 385 33 63, e.tel@curaviva.ch

Die Personalberatung von CURAVIVA Schweiz ist auf die Vermittlung von Kader- und Fachpersonen in Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf spezialisiert – WEIL GUTES PERSONAL ZÄHLT.

CURAVIVA.CH

www.curaviva.ch/personalberatung

Für ein Mandat ausgerüstet

Ob im Stiftungsrat, in der Heimkommission, im Vorstand oder im Verwaltungsrat: Die Ansprüche an die Trägerschaften der Institutionen sind hoch und die Aufgaben komplex. Sie reichen von strategischen und wirtschaftlichen bis hin zu rechtlichen Fragen. Die Verantwortung, die mit dieser Tätigkeit verbunden ist, hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Professionelles Handeln und Auftreten wird erwartet. Darum ist es für Trägerschaftsmitglieder wichtig, gezielt in ihr Wissen und in ihre Kompetenzen zu investieren, damit sie mit ihren Entscheiden zu einer gelingenden Zukunft der Institution beitragen können.

Curaviva Weiterbildung hat explizit für sozial- und sozialmedizinische Trägerschaftsmitglieder ein flexibles, massgeschneidertes Zertifikat entwickelt. Im Basismodul erhalten die Teilnehmenden unter anderem einen Überblick über die wichtigsten strategischen Herausforderungen im sozialen und sozialmedizinischen Bereich oder sie lernen Instrumente kennen, um den Strategieprozess zu lenken. In den Wahlmodulen, welche nach den eigenen Bedürfnissen zusammengestellt werden können, stehen Themen wie finanzielle Aufsicht, personelle Führung oder Krisenkommunikation im Zentrum. Sowohl das Basis- als auch die Wahlmodule können auch als Fachkurse einzelnen besucht werden.

sich in die operativen Arbeiten einmischen, sondern sich voll und ganz auf die wichtigen steuernden Aufgaben konzentrieren», ist Elisabeth Bauer überzeugt: «Aufgrund eines fehlenden Knowhows kommt es immer wieder vor, dass innerhalb der Trägerschaften die falschen Fragen diskutiert werden.» Dadurch aber fehle dann die Zeit, um die strategischen Themen anzusprechen.

Bedürfnis nach spezifischer Weiterbildung

Die Aufgaben innerhalb einer Trägerschaft zum Nutzen des Betriebs wahrnehmen zu können, will erlernt sein. Das gilt für Mandate im Non-Profit-Bereich genauso wie für solche in gewinnorientierten Unternehmen. Für Letztere gibt es an Fachhochschulen oder Universitäten zahlreiche Aus- und Weiterbildungen. Bauer: «Für ein Verwaltungsratsmandat in der Privatwirtschaft wird heute praktisch ein solcher Lehrgang vorausgesetzt.» Weil an Institutionen im Gesundheits- und Sozialbereich heute ähnliche Anforderungen wie an ein KMU gestellt werden, sei auch in diesem Bereich das Bedürfnis nach entsprechenden Ausbildungen spürbar, beobachtet sie.

Ein verstärktes Bedürfnis nach einer Weiterbildung für Trägerschaftsmitglieder im Sozial- und Gesundheitsbereich haben auch die Verantwortlichen bei Curaviva Weiterbildung festgestellt. Dies sei an Workshops und Veranstaltungen der letzten Jahre deutlich geworden, sagt Kathrin Steger. Sie ist Bildungsverantwortliche im Bereich Führung und Management.

Den Trägerschaftsmitgliedern mache zum einen die Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Trägerschaft zu schaffen. Und zum anderen seien auch immer wieder die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und der Wissensstand bezüglich der Rolle und des Selbstverständnisses der einzelnen Mitglieder innerhalb der Trägerschaften ein Thema.

Eine grosse Herausforderung bedeute weiter der Umgang mit den vielen Auflagen vonseiten der Politik. «Diese komplexen Anforderungen führen dazu, dass die Mandatsträger bezüglich ihrer Verantwortung und Rolle oft mehr Sicherheit und Klarheit wünschen», sagt Katrin Steger.

Seit rund zwei Jahren bietet Curaviva Weiterbildung einzelne Kurse für Mandatsträger an. Diese Kurse werden jetzt zu einem mehrtägigen Zertifikatskurs samt abschliessender Projektarbeit gebündelt. Der Kurs richtet sich sowohl an aktuelle Trägerschaftsmitglieder als auch an jene, die sich für ein Mandat interessieren. «Mit dem Kurszertifikat können sich die Absolventinnen und Absolventen über die entsprechenden Fähigkeiten ausweisen», betont Katrin Steger.

Für Trägerschaften ist es eine Herausforderung, ein Rollenverständnis zu entwickeln.

Im Unterschied zu den zahlreichen Lehrgängen für Mandatsträger in der gewinnorientierten Privatwirtschaft orientiere sich der Zertifikatskurs von Curaviva Weiterbildung an den spezifischen Bedürfnissen sozialer Einrichtungen, unterstreicht Steger. Neben der Höhe des Kursgeldes spricht sie die Verantwortung von Mandatsträgern im Sozial- und Gesundheitsbereich an. «Die Leitungsgremien müssen betriebswirtschaftliches Denken mit dem fachlichen Verständnis verbinden.» Die Anforderungen an die fachliche Qualität sei besonders wichtig, weil die Institutionen Verantwortung für Menschen tragen, die in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Steger: «Das wirtschaftliche Handeln muss stets darauf ausgerichtet sein, den anvertrauten Menschen die höchstmögliche Lebensqualität zu ermöglichen.» ●

Sitzungstermin: Um eine erfolgversprechende Strategie definieren zu können, brauchen Trägerschaften den Überblick, Foto: Adobe Stock