

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	91 (2020)
Heft:	9: Berufsbilder : Ansprüche an soziale Begleitung und Pflege
Artikel:	Margrit Fischer-Willimann erläutert die anspruchsvollen Aufgaben einer Trägerschaft : "Es braucht den ständigen Austausch mit der Geschäftsleitung"
Autor:	Seifert, Elisabeth / Fischer-Willimann, Margrit
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-1032753

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: 07.02.2026

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

Margrit Fischer-Willimann erläutert die anspruchsvollen Aufgaben einer Trägerschaft

«Es braucht den ständigen Austausch mit der Geschäftsleitung»

Nach ihrer politischen Laufbahn in Sursee und im Kanton Luzern prägte Margrit Fischer viele Jahre lang als Stiftungsratspräsidentin die Stiftung für Schwerbehinderte Luzern (SSBL). Sie weiss, welche Kompetenzen Trägerschaften brauchen, um das Beste für «ihre» Institution herauszuholen.

Interview: Elisabeth Seifert

Die Stiftung für Schwerbehinderte Luzern (SSBL) betreut und begleitet seit fast 50 Jahren Menschen mit einer geistigen und mehrfachen Behinderung. An mehreren Standorten im Kanton Luzern bestehen 40 Wohngruppen und diverse Tagesgruppen für 412 Frauen, Männer und Kinder. Rund 875 Mitarbeitende setzen sich für sie ein. Damit eine so grosse Einrichtung den an sie gestellten Ansprüchen genügen kann, ist professionelle Führung gefragt. Neben der Geschäftsleitung kommt dem Stiftungsrat, dem strategischen Führungsorgan, eine zentrale Bedeutung zu.

Von 2004 bis Ende 2017 prägte Margrit Fischer-Willimann als Stiftungsratspräsidentin die Geschicke der SSBL. Während dieser Zeit wurde der Stiftungsrat nach dem «Best Board Practice Label» zertifiziert.

Im Gespräch mit der Fachzeitschrift erläutert sie, welche Ansprüche an die strategische Führung gestellt werden. Die Juristin war vor ihrem Engagement bei der SSBL unter anderem Stadträtin und Finanzvorsteherin der Stadt Sursee und sass von 1999 bis 2003 für die CVP im Luzerner Regierungsrat. Seit 2004 präsidierte sie mehrere soziale Organisationen. Ende 2019 beendete die heute 73-Jährige ihr letztes Mandat, das Präsidium des Luzerner Forums für Sozialversicherung und Soziale Sicherheit.

Sie waren während 14 Jahren Stiftungsratspräsidentin der SSBL: Was hat Sie an dieser Aufgabe fasziniert?

Margrit Fischer: Das Engagement für eine soziale Organisation war für mich Neuland. Ich hatte aber immer schon ein Verantwortungsgefühl. Das hat womöglich auch damit zu tun, dass ich in einer grossen Familie mit zwölf Kindern aufgewachsen bin. Das Stiftungsratspräsidium der SSBL ermöglichte es mir, mich für das Wohl von Menschen mit schweren Behinderungen einzusetzen. Fasziniert hat mich daran die Sicherstellung der professionellen Betreuung und Begleitung, wozu auch eine entsprechende Infrastruktur gehört. Die SSBL ist zudem eine grosse Organisation, mich reizte die Führungsaufgabe.

War es nicht ein Nachteil, dass Sie beruflich nie im Sozialbereich tätig waren?

Es braucht innerhalb einer Trägerschaft, und vor allem an der Spitze einer Trägerschaft, Personen, die Führungserfahrung haben. Für die fachlichen Belange haben wir die Spezialistinnen und Spezialisten in der Geschäftsleitung.

Die gute Zusammenarbeit der Trägerschaft und der Geschäftsleitung ist gerade auch deshalb sehr wichtig.

Welche Bedeutung für das Stiftungsratspräsidium hatte Ihre Tätigkeit als Stadträtin von Sursee und dann als Regierungsrätin und Sicherheitsdirektorin im Kanton Luzern?

Während all der Jahre konnte ich viel Führungserfahrung sammeln. In meinen acht Jahren im Stadtrat von Sursee war ich für die Finanzen verantwortlich. Gerade ein Verständnis in diesem Bereich ist für die Aufgabe in einer Trägerschaft von grosser Bedeutung. Etliche Jahre sass ich zudem im Luzerner Grossrat und lernte auf diese Weise auch die parlamentarische Arbeit kennen.



Margrit Fischer-Willimann, 73, bei sich zu Hause in Sursee:
«Es bringt nichts, aufs seiner Position zu beharren, man muss bereit sein zu verhandeln.»

Foto: esf

Sie wissen also, wie die politischen Prozesse funktionieren? Ich lernte ganz besonders, mich in die andere Seite hineinzuversetzen, zum Beispiel in die Lage des Kantons oder der Gemeinden. Das hat mir bei der SSBL geholfen, gute Lösungen für Probleme zu erarbeiten. Von meiner Zeit als Stadträtin wusste ich zum Beispiel sehr genau, wie es ist, wenn der Kanton gewisse Bestimmungen erlässt. Es war mir bewusst, dass ich das Gespräch suchen musste, wenn ich etwas vom Kanton respektive der Regierung will. Es bringt nichts, auf seiner Position zu beharren, sondern man muss bereit sein, zu verhandeln.

Es braucht Verständnis für die Gegenseite?

Die Partner auf der anderen Seite arbeiten unter ganz bestimmten Bedingungen. Sie können nicht einfach auf alle Forderungen eingehen. Man kann aber einiges erreichen, wenn sie die Gründe für ein bestimmtes Anliegen kennen. Gerade für die Trägerschaft einer sozialen Einrichtung ist es von entscheidender Bedeutung zu wissen, wie das System tickt. Ehemalige Politikerinnen und Politiker haben hier einen grossen Vorteil. Zudem erleichtert das breite Netzwerk den Zugang zu Entscheidungsträgern.

In Ihrer Zeit als Stiftungsratspräsidentin musste der Kanton Luzern sparen und schnürte mehrere Sparpakete hintereinander. Hier war vonseiten der SSBL sicher grosses Verhandlungsgeschick gefragt?

Wir hatten fast jedes Jahr ein Sparpaket im Kanton Luzern, was die SSBL sehr gefordert hat. Ganz besonders ab 2008, als die finanzielle Verantwortung für den Behindertenbereich vom Bund vollständig an den Kanton überging. Kanton und Gemeinden hatten ein gewisses jährliches Budget, das sie auf die rund 30 sozialen Organisationen im Kanton Luzern verteilen

konnten. Die SSBL und die Stiftung Brändi sind die grössten Einrichtungen, und hier sahen die Behörden auch das grösste Potenzial für Kürzungen, bei den vielen kleinen Institutionen war das weniger der Fall. Ich habe diesen Spandruck nicht einfach nur negativ erlebt. Wir waren gezwungen, Jahr für Jahr alle Strukturen zu hinterfragen. Zudem haben wir immer wieder mit dem Kanton verhandelt, um das Beste herauszuholen.

Wie ist Ihnen das gelungen?

Wir waren gegenüber dem Kanton stets transparent, haben unsere Zahlen offengelegt. Wir haben dabei auch aufgezeigt, welche Folgen bestimmte Einsparungen haben: dass wir dann nämlich gewisse Aufgaben nicht mehr erfüllen können. Solche Erläuterungen verfehlten ihre Wirkung nicht. Wir suchten dann gemeinsam nach Einsparungen mit möglichst wenig einschneidenden Folgen. Besonders problematisch war, als der Kanton nach 2008 einen vorübergehenden Stopp für die Einrichtung neuer Plätze erlassen hat. Dabei gab es in dieser Zeit gerade für Menschen mit sehr schweren Behinderungen einen Bedarf an neuen Betreuungsplätzen.

Betreuung und Begleitung von Menschen mit schweren

Behinderungen sind sehr aufwendig und entsprechend teuer?

Die SSBL ist zuständig für Menschen mit einem sehr hohen Betreuungs- und Pflegebedarf. Viele sind auf einen Rollstuhl angewiesen. Die schweren Behinderungen werden oft von einem sehr herausfordernden Verhalten begleitet. Immer mehr ist auch Demenz ein Thema geworden. Einige der Bewohnerinnen und Bewohner sind praktisch auf eine Eins-zu-eins-Betreuung angewiesen. Es hat sehr lange gedauert und erforderte harte Verhandlungen, bis wir vom Kanton entsprechende Abgeltungen erhalten haben.

Trägerschaften sind generell für die strategische Ausrichtung einer Einrichtung zuständig. Welche Weichen haben Sie hier gestellt?

Die SSBL ist in meiner Zeit als Stiftungsratspräsidentin stark gewachsen. Das hatte Folgen für die Strukturen. Mein Ziel war es, aus den vielen Wohngruppen und Wohnheimen, die jeweils ein starkes Eigenleben führten, eine Organisation zu schaffen, in der sich alle als Teil der SSBL fühlten und entsprechend handelten. Es ging darum, ein Wir-Gefühl zu entwickeln. Dazu kam, dass die Infrastruktur zum Teil ungenügend war. Wir gaben unpassende Wohnungen und Häuser auf und mieteten oder bauten neue Wohnungen. Diese mussten ganz besonders auch den Bedürfnissen von Menschen mit herausforderndem Verhalten genügen.

In Ihre Zeit fiel die Unterzeichnung der UN-Behindertenrechtskonvention durch die Schweiz. Hatte der damit verbundene Paradigmenwechsel in der Begleitung von Menschen mit Behinderung Einfluss auf die Strategie der SSBL?

Wir haben in dieser Hinsicht viel bewegt, immer in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Erwähnen möchte ich etwa die Einführung der unterstützten Kommunikation, dank der die Eigenständigkeit gefördert wird. Neben neuen

>>

Beschäftigungsmöglichkeiten und Therapien war es uns auch ein Anliegen, dass es den Bewohnerinnen und Bewohnern möglich wurde, die Sexualität selbstbestimmt auszuleben. Wichtig war für den Stiftungsrat zudem, dass die freiheitseinschränkenden Massnahmen immer wieder überprüft und neue, weniger einschränkende Methoden eingeführt wurden.

Sie haben die Notwendigkeit einer angepassten Infrastruktur angesprochen: Wie war Ihnen das gerade in einer Zeit des hohen Spardrucks möglich?

Das bedeutete tatsächlich eine sehr grosse Herausforderung und brauchte unternehmerischen Mut. Für den Aufbau neuer Infrastruktur eignete sich die Klosteranlage Rathausen im Besitz der SSBL, die bei meinem Amtsantritt in einem sehr desolaten Zustand war. Ich setzte mir zum Ziel, das Kloster zu renovieren und auf dem Areal mehrere neue Wohnblöcke zu errichten: Genügend und guter Wohnraum hat grossen Einfluss auf das Verhalten von Menschen mit schweren Behinderungen.

Wie gelang es Ihnen, ein solch grosses Projekt zu stemmen?

Die Herausforderung bestand darin, das Projekt auf eigenes Risiko zu verwirklichen. Als Stiftungsrat hafteten wir für den Fall, dass das Projekt scheiterte. Wir mussten die Bank über-

zeugen, dass sie uns den nötigen Kredit gibt, und dafür mussten wir auch ein überzeugendes Konzept vorlegen, wie wir den Kredit abbezahlen können. Überzeugungsarbeit war auch bei der Geschäftsleitung gefordert. Das unternehmerische Risiko war auch für sie eine grosse Herausforderung. Hinzu kam, dass die Geschäftsleitung neben der täglichen Arbeit mit der Arbeit am Projekt stark belastet wurde.

In diesem Prozess waren Sie als Stiftungsratspräsidentin sehr gefordert?

Der Stiftungsrat war bei diesem Projekt ein wichtiger Treiber. Wir wollten und brauchten eine Lösung für das Klostergelände. Hinzu kam die Notwendigkeit, neuen und angemessenen Wohnraum zu schaffen. Zu meinen Führungsprinzipien gehörte es allerdings, niemanden zu überreden. Wir diskutierten im Stiftungsrat das Projekt mit all seinen Chancen und Risiken durch, loteten es nach allen Seiten hin aus.

Wichtig war für mich bei diesem und anderen Projekten immer, die Diskussion mit dem ganzen Gremium zu führen und nicht einzelne Stiftungsratsmitglieder in Vorgesprächen von meinen Ideen zu überzeugen. In diesen ganzen Prozess war immer auch die Geschäftsleitung mit einbezogen. Gemeinsam schafften wir es, ein inhaltlich überzeugendes und realisierbares Projekt auf die Beine zu stellen. Neben den Bankkrediten gehörte auch ein sehr intensives Spendenmarketing dazu.

Wo sehen Sie ganz grundsätzlich die Herausforderungen für Trägerschaften in der Zusammenarbeit mit der operativen Leitung einer Institution?

Die Interessen gehen manchmal auseinander. Es ist etwas anderes, ob man als Trägerschaft die Zukunft plant oder als Geschäftsleitung mit dem Alltagsgeschäft beschäftigt ist. Hier gibt es zwangsläufig Reibungsflächen, diese muss man erkennen und ausdiskutieren. Die operative Ebene muss in die Überlegungen der strategischen Ebene mit einbezogen werden. Entscheidend ist, dass eine Trägerschaft ihre Entscheidungen gegenüber der Geschäftsleitung klar begründet. Dadurch wird es für die Geschäftsleitung einfacher, Entscheide zu akzeptieren, auch wenn diese vielleicht nicht immer ganz der Haltung der GL entsprechen. Es braucht den ständigen Austausch.

Wie haben Sie diesen Austausch bei der SSBL organisiert?

In der SSBL haben wir diesen Austausch mit der Einrichtung identischer Ressorts innerhalb der Trägerschaft und der Geschäftsleitung gefördert. Jedes Stiftungsratsmitglied war respektive für ein Ressort zuständig und steht im Austausch mit dem betreffenden Geschäftsleitungsmitglied. Zudem gibt es einen gemeinsamen Personal- und Finanzausschuss. Unstimmigkeiten müssen diskutiert und bereinigt werden. Und ganz wichtig: Von beiden Seiten braucht es eine faire Zusammenarbeit. Die SSBL ist als Institution zertifiziert. Gleches gilt für den Stiftungsrat, der im Jahr 2007 als erster Stiftungsrat in der Schweiz zertifiziert worden ist.

Nach welchen Kriterien haben Sie die Stiftungsratsmitglieder der SSBL ausgesucht?

Curaviva Weiterbildung organisiert Zertifikatslehrgang

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. Der nächste Lehrgang startet im November 2020. Im Basismodul erhalten die Teilnehmenden 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, die 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 einzeln besucht werden.

Der Stiftungsrat hat jedes Jahr eine Selbstevaluation durchgeführt. Bei dieser Gelegenheit haben wir auch über die Zusammensetzung und über die Nachfolge im Stiftungsrat gesprochen und entsprechende Kriterien festgelegt. Mit Blick auf neue Mitglieder haben wir uns überlegt, auf welches Fachwissen wir angewiesen sind. Weiter haben wir sehr bewusst darauf geachtet, dass die Mitglieder unterschiedliche politische Lager vertreten. Ein zentrales Anliegen von mir persönlich war, dass sich der Stiftungsrat und die Geschäftsleitung jeweils aus möglichst gleich vielen Männern und Frauen zusammensetzen. Es arbeiten viele Frauen in sozialen Einrichtungen, sie sollen deshalb auch in den Leitungsgremien entsprechend vertreten sein.

Was würden Sie aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit sagen:

Wie gut nehmen Trägerschaften gerade im Sozial- und Gesundheitsbereich ihre Aufgaben wahr?

Das ist sehr unterschiedlich. Um Unterstützung zu bieten, haben wir von der SSBM angeregt, eine Netzwerkorganisation für die Trägerschaften der sozialen Einrichtungen im Kanton Luzern ins Leben zu rufen. Es gab bereits eine solche Organisation für die CEOs der Einrichtungen. Die Idee einer IG Trägerschaften wurde umgesetzt und ein Verein gegründet.

Welche Bedeutung hat die IG Trägerschaften seither?

Ein wichtiges Ziel besteht darin, gemeinsam die Interessen der

Institutionen gegenüber dem Kanton zu vertreten. Zum Beispiel im Rahmen gemeinsam formulierter Vernehmlassungen. Es geht aber auch darum, gerade die kleineren Institutionen beim Aufbau von Know-how zu unterstützen. Diese Vernetzung untereinander ist sehr entscheidend. Die IG organisiert auch Weiterbildungsveranstaltungen für Trägerschaften. Es gab zu meiner Zeit etwa Vorträge zu wichtigen Fragen wie zur Haftung von Trägerschaftsmitgliedern. Diese Veranstaltungen wurden sehr gut genutzt. Viele kennen die Rechte und Pflichten nicht und sind sehr dankbar für solche Informationen.

Weiterbildungsangebote für Trägerschaften erachten Sie also für sehr wichtig?

Für die meisten Mitglieder von Trägerschaften sind Weiterbildungen sehr hilfreich. Als sinnvoll erachte ich auch interne Weiterbildungen. Der Stiftungsrat der SSBM hat jedes Jahr einen Tag für gemeinsame Weiterbildung investiert. Je nachdem, wo wir gerade den grössten Handlungsbedarf sahen, gab es eine Weiterbildung zum Beispiel zur Krisenkommunikation, zu neuen Medien oder zu bestimmten Rechten und Pflichten, insbesondere auch zu Haftungsfragen. Je nach Thema veranstalteten wir diese Weiterbildungen auch gemeinsam mit der Geschäftsleitung. Ein Vorteil interner Weiterbildungen besteht darin, dass sie auf die spezifische Situation der Institution ausgerichtet sind. ●

Anzeige



KURS-PROGRAMM 2021

Mit den buk-Modulen können Sie sich umfassend in Unterstützter Kommunikation (UK) & Behinderung und Entwicklung weiterbilden. Wir haben unser Weiterbildungs-Angebot den aktuellen Themen in der UK angepasst. Seien Sie gespannt auf unsere Neuerungen im Kursprogramm 2021.