

<b>Zeitschrift:</b>	Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau
<b>Herausgeber:</b>	Spitex Verband Kanton Zürich
<b>Band:</b>	- (2006)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Eine gute kollektive Führung
<b>Autor:</b>	Niederhauser, Veronika
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-822475">https://doi.org/10.5169/seals-822475</a>

### **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:** 17.02.2026

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

## Fortsetzung: Wie gut wird in der Spitex geführt?

sprechen kommen. Wie beurteilen Sie den Führungsanteil dieser Gremien?

Zu ihren Hauptaufgaben gehören: Die Spitex national als kompetente, innovative und verlässliche Anbieterin und Partnerin im Gesundheitswesen zu etablieren. Dies insbesondere auch in politischen und fachlichen Entscheidungsgremien. Das Image der Spitex muss kontinuierlich und gezielt entwickelt werden. Denn nur so wird es gelingen, dass sich gute Fachkräfte für die Spitex entscheiden, was wiederum hilft, die Qualität an der Front sicherzustellen.

*In der ambulanten Pflege wird zunehmend mehr möglich, und das ist eine grosse Chance für die Spitex.*

In vielen weiteren Bereichen haben die Verbände eine wichtige Führungsrolle. Zum Beispiel in der Ausbildung: Wie müssen Mitarbeitende in Zukunft ausgebildet sein, damit die Spitex auf dem Markt bestehen kann? Oder bei der Frage der Übergänge (Spital, Heim): Wie kann an diesen Schnittstellen in Zukunft die Qualität gesichert und gemessen werden? In welchen Feldern soll sich die Spitex weiter etablieren? So wie ich die Entwicklung erlebe, wird ja in der ambulanten Pflege zunehmend mehr möglich, und das ist eine grosse Chance für die Spitex.

Zusammenfassend würde ich sagen: Verbände müssen an den Antworten arbeiten auf die Frage: Wie sieht die Spitex in zehn Jahren aus? Sie müssen Spitex breiter denken, als dies im Alltag geschieht, und sie müssen Unterstützung anbieten, damit die Organisationen, die verschiedenen Herausforderungen bewältigen können.

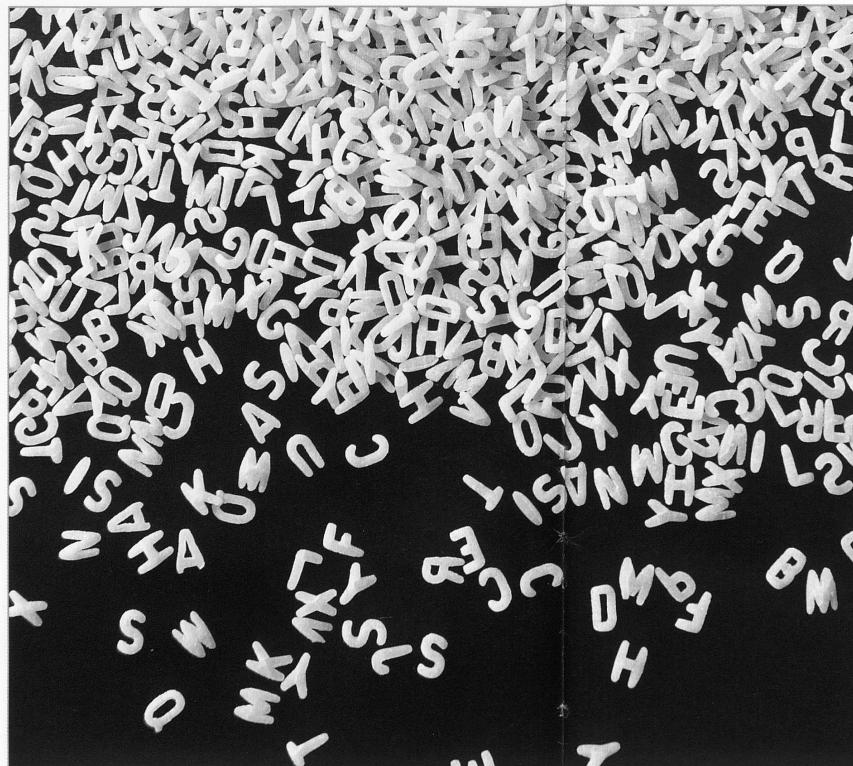
Was aber wenn den Verbänden die Mittel für diese Arbeit fehlen?

Die Frage ist falsch gestellt. Zuerst muss definiert werden, welche Aufgaben ein Kantonalverband oder der Spitex Verband Schweiz hat, welche Kompetenzen und

*Um Klarheit zu schaffen, lohnt es sich, nicht bloss festzulegen, was gemacht wird, sondern auch, was nicht gemacht wird.*

welche Mittel dafür nötig sind. Erst wenn alle Grundlagen auf dem Tisch sind, kann über die Mittel entschieden werden. Erfahrungen zeigen zum Beispiel, dass es einfacher ist, Mittel zu generieren für konkrete und klar abgrenzbare Projekte und für den Beitzug von Fachleuten – als Geld, das in einen allgemeinen Topf fliesst.

In diesem Zusammenhang stellt sich allerdings die Frage, ob traditionelle Delegiertenversammlungen sinnvolle Instrumente sind, um die erwähnten Fragestellungen erfolgversprechend zu bearbeiten oder ob nicht andere Formen der Zusammenarbeit sinnvoller wären, um zum Beispiel eine Agenda Spitex 2015 aufzustellen, die wichtige und überprüfbare Meilensteine auf einer Zeitachse festlegt. Um Klarheit zu schaffen, lohnt es sich, nicht bloss festzulegen, was gemacht wird,



sondern auch, was nicht gemacht wird.

Je anspruchsvoller die Dienstleistungen und die Führung der Spitex werden, desto wichtiger ist

eine Klärung der Aufgaben, Rollen und Kompetenzen auf allen Ebenen. Man kann nicht auf der untersten Ebene Professionalität verlangen und dann auf den oberen Ebenen diesen Schritt nicht machen. □

## Literaturhinweis

Das Buch «Gutes besser tun» vermittelt Grundlagen über Corporate Governance im Nonprofit-Bereich, zeigt die relevanten Unterschiede zur Privatwirtschaft auf und entwickelt praktische Lösungsansätze für die zukunftsgerichtete Führung von Nonprofit-Organisationen. Das Buch ist 2004 im Haupt Verlag, Fr. 68.– im Buchhandel.



## Eine gute kollektive Führung

**Veronika Niederhauser, Direktorin des Bildungszentrums Gesundheit und Soziales in Chur, empfiehlt Vorstandsgremien, sich ganz besonders mit dem Menschenbild, mit dem demokratischen Entscheidungsprozessen und dem Informations- und Wissensmanagement auseinander zu setzen.**



**Veronika Niederhauser:**  
«Man soll ein Amt nicht nur annehmen, sondern auch ausfüllen.»

auch spannend und eine persönliche Bereicherung. Erst wenn man um die Meinung und Haltung von anderen weiß und sie mit deren Persönlichkeit verbunden kann, entsteht ein echter Dialog zwischen Menschen. Personen und Sachen sind stets miteinander verknüpft; wir müssen lernen, mit den Personen die Sachen anzugehen und nicht umgekehrt. Je besser es möglich ist, sich konstruktiv-kritisch mit sich und seiner Rolle auseinander zu setzen, umso besser wird es gelingen, sich in einem Kollektiv ein grosses Konfliktpotential beizubringen. Ein Vorstand muss sich dieses Konfliktpotentials gemeinsam bewusst werden und sich auf einen Entwicklungs- und Lernprozess einlassen. Das erfordert Zeit, ermöglicht jedoch anschliessend eine weitgehend reibungslose Zusammenarbeit. Solche Entwicklungsarbeit ist aber

Bereits aus dieser unvollständigen Übersicht wird deutlich, dass die Führung im Kollektiv ein grosses Konfliktpotential beinhaltet kann. Ein Vorstand muss sich dieses Konfliktpotentials gemeinsam bewusst werden und sich auf einen Entwicklungs- und Lernprozess einlassen. Das erfordert Zeit, ermöglicht jedoch anschliessend eine weitgehend reibungslose Zusammenarbeit. Solche Entwicklungsarbeit ist aber

### Welches Menschenbild?

In der Führungarbeit ist es unabdingbar, sich über sein Men-

schensbild Klarheit zu verschaffen. Mit «Menschenbild» sind in diesem Zusammenhang Grundannahmen über den Menschen und über seine Motivierbarkeit gemeint. In der Theorie wird z. B. unterschieden zwischen Menschen, die eher verantwortungs-scheu, wenig initiativ und passiv im Arbeitsverhalten sind, und initiativen, verantwortungsbereiten, engagierten Menschen.

Begreifen Vorgesetzte den Menschen eher auf die eine oder eher auf die andere Weise – wobei sie sich selber in der Regel davon ausnehmen –, so leiten sie für sich daraus ein bestimmtes Vorgesetztenverhalten ab. Im ersten Fall betonen sie Autorität und Kontrolle, im zweiten Fall eine Arbeits- und Organisationsgestaltung, die Initiative und Engagement der Mitarbeitenden ermöglicht.

Die Grundannahmen über den Menschen prägen den Führungsstil und letztlich auch das Klima oder die Unternehmenskultur. Weil in einem Vorstand meist Leute mit unterschiedlichen Menschenbildern zusammen eine Organisation führen sollten, ist es wichtig, dass sie sich mit diesen unterschiedlichen Sichtweisen auseinander setzen und ein gemeinsames Menschenbild zur Führung der Organisation entwerfen. Erst mit einer solchen «inneren» Klärung wirkt ein Vorstand klar und einheitlich gegen aussen, also auch gegenüber den Mitarbeitenden und bietet ihnen so die nötige Sicherheit und Orientierungshilfe. Und weil Menschen in Führungsfunktionen für die Mitarbeitenden verlässlich und berechenbar sein und bleiben müssen, muss in einem Vorstand diese Verlässlichkeit gehütet, geprüft und von Zeit zu Zeit wieder aufeinander abgestimmt werden.

### Demokratisch entscheiden

Die Vorstandarbeit unterscheidet sich auch von ihrer Anlage und von ihrer Ausgestaltung her von normalen Führungsfunktionen. Demokratische Entschei-

## Unterlagen zum Thema Führung

Im Rahmen eines Projektes Regionalisierung der Spitex-Landschaft gibt der Spitex Verband Kanton Bern anfangs März ein Handbuch heraus, das verschiedene Unterlagen im Themenbereich Führung enthält, z. B. Aufgabenprofile (Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeiterende),

Mustervorlagen (z. B. Organisationsreglement, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung Geschäftsführung). Das Handbuch wird als Ordner und als CD erhältlich sein. Für Herbst 2006 ist ein Handbuch zu Standards mit Indikatoren für Spitex-Leistungen geplant. Es wird u. a. Standards zu Führungsfragen (z. B. professionelle Geschäftsleitung, effiziente Organisation, Führung nach strategischen Grundsätzen) enthalten. Interessierte Organisationen melden sich beim Spitex Verband Kanton Bern: Telefon 031 300 51 51. □

## Fortsetzung: Eine gute kollektive Führung

dungsprozesse generieren sich nicht selber, sondern müssen gestaltet werden. Sie erfordern persönliches Engagement und die persönliche Absicht, sich in der Willensbildung und der Willensdurchsetzung mit andern, gleichberechtigten Personen konstruktiv auseinander zu setzen und zusammen zu einer Lösung oder zu einem Resultat zu kommen.

Vorstandssarbeit stellt Anforderungen an die Teams und Kommunikationsfähigkeit, an das Teilhabenwollen und Teilhabenlassen. Denn auch die Mitarbeitenden einer Organisation wollen in die Willensbildung und -durchsetzung einbezogen werden. Das demokratische Verständnis ist also auf drei Ebenen gefordert:

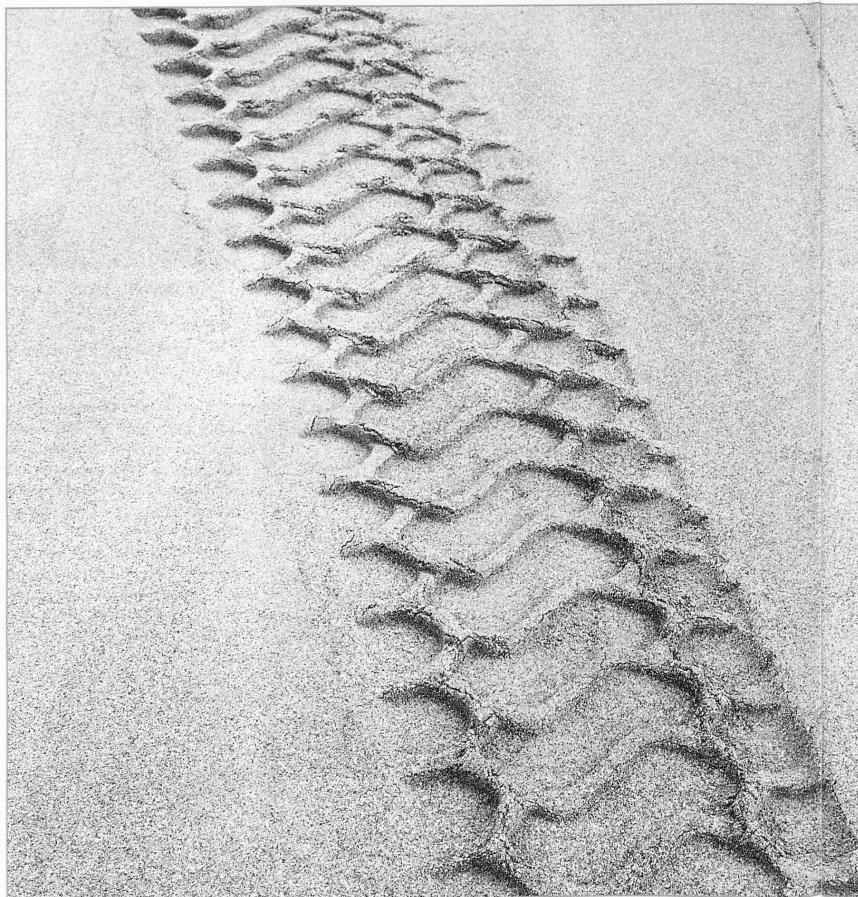
- auf der Ebene des Vereins (Mitglieder)
- auf der Ebene des Vorstandes
- auf der Ebene des Betriebes (personelle Führungsarbeit)

Das Verständnis von demokratischen Prozessen muss im Rahmen der Vorstandssarbeit entwickelt und eingeübt werden. So werden bei Auseinandersetzungen um Sachfragen oder bei Mehrheitsbeschlüssen emotionalen Verletzungen verhindert.

### Amt wirklich ausfüllen

Oft führen Zufälle oder Beziehungsnetze zu einer Amtsübernahme in der Spitex. In der Regel herrscht die Kultur des Gefragtwerdens und nicht der Bewerbung. Manchmal merken die Gefragten erst bei Übernahme des Amtes, was es alles zu tun gibt. Das Milizsystem lebt aber vom Engagement seiner VertreterInnen und ihrem Interesse an der Sache. Ein Amt soll man deshalb nicht nur annehmen, sondern auch ausfüllen. Von engagierten Menschen geht Kraft aus – sie bewegen und tragen.

Dem Informations- und Wissensfluss ist in einer Organisation ganz besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Je informierter Men-



**Die Kantonalverbände und der Schweizerische Spitex Verband müssen Spitex breiter und mehrspuriger denken, als dies im Alltag geschieht.**

Wissen in Organisationen kann ohne Schaden allen Mitarbeitenden verfügbar gemacht werden. Krampfhaftes Zurückhalten von Wissen hat oft mehr mit Macht- und Prestigefragen zu tun, als mit tatsächlicher Notwendigkeit und Diskretion.

In der Führungsfunktion Vorstand ist man verantwortlich für das Informations- und Wissensmanagement des Betriebes. Dazu gehört die selbstverantwortliche Su-

che, die Aufbereitung und die rechtzeitige Zurverfügungstellung von Wissen und Informationen – sowohl an die übrigen Vorstandsmitglieder wie auch an die Mitarbeitenden. Das bedeutet Arbeit, Interesse und wache Teilnahme am Geschehen.

Daraus ergibt sich dann auch die Antwort auf die Frage: Wie können Laien Profis führen? Indem sie dem Informations- und Wissensmanagement genügend Beachtung schenken, sich interessieren, sich ein Bild machen, zu hören, andere Sichtweisen auf-

## Die Vergrösserung als Voraussetzung für Professionalisierung

nehmen und respektieren, sich bewusst werden, was sie selber können und wissen, und wo sie auf Profis angewiesen sind und dies auch ohne Schaden zugeben können. Das hat viel zu tun mit Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein: Nicht alle müssen alles können und wissen, alle müssen sich aber bewusst sein, wo ihre Stärken und Schwächen sind.

### Schlussfolgerungen

Eine erfolgreiche kollektive Führung ist an Bedingungen geknüpft. Dazu gehören:

- Ein reflektiertes Menschenbild.
- Eine offene Diskussions- und Auseinandersetzungsplattform gestalten.
- Die eigene Rolle klären.
- Die Aufgaben vernünftig und nach Fähigkeiten teilen.
- Sich aus Liebe zur Sache einbringen und sich engagieren.
- Sich immer wieder neu und auf allen Ebenen für Transparenz, Wissen und Lernen einsetzen.
- Fordern, ohne das Fördern zu vergessen.
- Sich selber als Ausgangspunkt für einen Lernprozess zu nehmen.

kenpflege, Hauspflege und Haushilfe. Diesen standen noch drei Vorstandsmitglieder als Ressortverantwortliche zur Seite. Die Führung des Betriebes war also auf den Vorstand und auf die Zentrumsleitung aufgeteilt, allerdings ohne klare Kriterien. Der Vorstand und die Zentrumsleitung trafen sich einmal im Monat



**Trix Manioletti:**  
«Die grosse Herausforderung bleibt die strategische Führung.»

zu einer Sitzung. Daneben hatte der Vorstand sieben weitere Sitzungen pro Jahr.

Heute, fünf Jahre nach der Fusion mit zwei anderen Spitex-Organisationen, hat Spitex Vitalis 115 Mitarbeiterinnen angestellt, macht einen Umsatz von 6,2 Mio. Franken und betreibt zwei Spitex-Zentren. Die Führung des Betriebes liegt in der Verantwortung der Geschäftsleiterin, die zu 70% angestellt ist. Ein Ausschuss, dem die Geschäftsleiterin und drei Vorstandsmitglieder angehören, trifft sich sieben Mal pro Jahr. Der Vorstand hingegen hat nur noch vier Sitzungen pro Jahr.

### Betriebswirtschaft

Die Vergrösserung der Unternehmung war Voraussetzung, um die gewünschte Professionalisierung in der operativen Führung möglich zu machen. Die Geschäftsführerin hat eine betriebswirtschaftliche Ausbildung. In diesem Bereich hatten wir Aufholbedarf. Die leitenden Mitarbeiterinnen haben entweder eine pflegeri-

## Ausbildungen im Führungsbereich

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) bietet ein eidgenössisch anerkanntes Nachdiplomstudium FH «Master of Advanced Studies in Nonprofit Management» an. Das Studium in Olten beginnt jeweils im Herbst (bei grosser Nachfrage auch im Frühling). Weiter bietet diese Fachhochschule Nachdiplomkurse an, wie zum Beispiel «Führen in Nonprofit-Organisationen» und «Führungskompetenz entwickeln – sich und andere führen lernen». Ein kürzerer Kurs befasst sich mit der strategischen Führung von Nonprofit-Organisationen. Infos: www.fhnw.ch, 0848 821 011.

Die Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) in Luzern führt regelmässig ein Nachdiplomstudium «Management im Sozial- und Gesundheitsbereich» durch. Im Zentrum des Studiums stehen Führungskompetenz, Berufsethik und Wirtschaftsorientierung. Details unter www.hsa.fh.ch/MSG oder Telefon 041 367 48 72.

Eine Reihe von Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte aus Verbänden, Vereinen, Stiftungen und weiteren NPO-Organisationen bietet auch das Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg an. Die Programme sind erhältlich über Telefon 026 300 84 00, www.vmi.ch, info@vmi.ch.

Das Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe (WE'G) in Aarau bietet einen modularen Lehrgang im Bereich Management und Verantwortliche aus dem ambulanten Gesundheitswesen haben die Möglichkeit, einzelne Module auch als Einzelkurs zu besuchen. Die Weiterbildungsangebote sind in der Broschüre «Kurse und Tätigkeiten 2006» detailliert beschrieben. WE'G, Telefon 062 837 58 58, info@weg-edu.ch, www.weg-edu.ch.

EB Zürich (Kantonale Berufsschule für Weiterbildung) bietet einen Lehrgang «Management in

Nonprofit-Organisationen» an – mit Umsetzung des Gelernten in die Praxis bei Recherchen und Projektarbeiten während des Lehrgangs. Für Informationen: Tel. 0842 843 844, lernen@eb-zuerich.ch, www.eb-zuerich.ch

Das Kursprogramm von Vitamin B enthält verschiedene Seminare, Workshops und Bazaars für Vorstandspersonen, die sich weiteres Fachwissen aneignen und den Austausch pflegen wollen. Informationen und Bestellung des Kursprogramms bei: Geschäftsfestleiterin Vitamin B, Christa Campiono, Gasometerstrasse 9, 8005 Zürich, E-Mail info@vitaminB.ch, Telefon 043 266 00 11 und www.vitaminB.ch. □