

Zeitschrift: SuchtMagazin

Herausgeber: Infodrog

Band: 31 (2005)

Heft: 4

Artikel: Nachdiplomstudium Management im Sozial- und Gesundheitsbereich (NDS MSG) : den Wandel bewusst gestalten

Autor: Siegrist Mastai, Yvonne / Kessler, Oliver

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-800412>

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: 11.01.2026

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

Nachdiplomstudium Management im (NDS MSG): Den Wandel bewusst ges

Gesunde, zufriedene Mitarbeitende sind motivierter, innovativer und produktiver. Organisationen und Führungspersonen sind verantwortlich dafür, dass gerade in turbulenten Zeiten die betriebliche Gesundheitsförderung einen höheren Stellenwert erhält.

YVONNE SIEGRIST MASTAI UND OLIVER KESSLER*

Aus der Management-Perspektive können Prävention und Gesundheitsförderung in zwei primäre Handlungsfelder aufgeteilt werden. Einerseits sind mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement alle Aktivitäten von der entsprechenden Strategie bis zur konkreten Massnahme gemeint, die die Leistungsfähigkeit der Organisation und der Mitarbeitenden erhöhen sollen. Treibende Kraft für dieses Handlungsfeld ist die Erkenntnis, dass gesunde und zufriedene Mitarbeitende motivierter, innovativer und produk-

tiver sind als erschöpfte, unzufriedene und kranke. Die Bandbreite des betrieblichen Gesundheitsmanagements geht von der Weiterbildung in Gesprächsführung für Vorgesetzte bis zu Mitarbeitendenbefragungen oder der Einrichtung von «Gesundheitszirkeln». Das zweite Handlungsfeld konstituiert sich rund um den eigentlichen Existenzgrund von Organisationen, der primären Aufgabe. Die Führungspersonen einer Organisation sind dafür verantwortlich, optimale Rahmenbedingungen für die Erfüllung der strategischen Organisationsziele zu entwickeln. Das heisst in diesem Kontext, dass die Mitarbeitenden «befähigt» werden, Präventionsprojekte und Gesundheitsförderung effizient und effektiv zu gestalten.

Management im Sozial- und Gesundheitsbereich

Im März 2006 startet die vierte Durchführung des NDS MSG mit dem Ziel, die Managementfähigkeiten und die Führungskompetenzen der Teilnehmenden entscheidend weiter zu entwickeln. Der Studiengang ist spezifisch auf die Bedürfnisse von Führungspersonen aus dem mittleren und oberen Kader von Organisationen des Sozial- und Gesundheitsbereichs ausgerichtet. Und an diesen Nahtstellen zwischen verschiedenen Berufsfeldern stehen oft Vereine, Stiftungen oder öffentliche Institutionen, die Präventionsprojekte und Projekte zur Gesundheitsförderung anbieten.

Reflektierter Umgang mit Widersprüchen und Spannungsfeldern

Die fortschreitende Professionalisierung in Organisationen des Sozial- und Gesundheitsbereiches umfasst als zweites Handlungsfeld neben der fachli-

chen Ebene auch die Führungs- und Managementpraktiken. Denn die politischen und gesellschaftlichen Ansprüche, aber auch die betriebsinternen Anforderungen an die Leitungen dieser Organisationen nehmen laufend zu. Damit steigt auch der externe und interne Druck, welcher immer öfter zur gesundheitlichen (Über-)Belastung anwächst. Die zentrale Herausforderung besteht darin, innerhalb von Widersprüchen und Spannungsfeldern den Überblick zu behalten, die eigene Organisation zukunftsorientiert weiter zu entwickeln und dabei die eigene Work-Life-Balance (und die der Mitarbeitenden) nicht aus dem Gleichgewicht zu werfen. Genauso wie seit einigen Jahren Innovation zur Chef(innen)sache erklärt wird, müsste gerade in turbulenten Zeiten die betriebliche Gesundheitsförderung einen höheren Stellenwert erhalten.

So stellt sich zum Beispiel die Frage, wie es möglich ist, in Zeiten schrumpfender Budgets sowohl die Dienstleistungsqualität zu erhöhen als auch die Zufriedenheit und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Wie sehen innovative Arbeits(zeit)modelle aus, die «gesund» sind und auch den Fähigkeiten und Ideen der Mitarbeitenden genügend Spielraum lassen? Oder es gilt zu klären, welche Strategien und welche Steuerungs- und Organisationskonzepte die komplexen zukünftigen Herausforderungen bewältigen helfen. Diese und weitere Fragen analysieren und bearbeiten die Teilnehmenden des NDS MSG an eigenen und interdisziplinären Problemstellungen sowie an konkreten Unternehmenssituationen.

Annäherungen zwischen Sozial- und Gesundheitsbereich

Die traditionelle Segmentierung der Sozial- und Gesundheitsversorgung

* Yvonne Siegrist Mastai, HSA Luzern (ysiegrist@hsa.fhz.ch) und Oliver Kessler, HSW Luzern (okessler@hsw.fhz.ch) leiten das vierte NDS MSG.

Beginn: März 2006,
Anmeldeschluss: 30. November 2005.

Informationsveranstaltungen: 6.9. und
7.11.2005, 17.30 Uhr, HSA Luzern.

Details unter www.hsa.fhz.ch/MSG/ oder über Petra Spichtig (Tel. 041/367 48 72, pspichtig@hsa.fhz.ch)

Sozial- und Gesundheitsbereich halten

und die damit verbundenen unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen der verschiedenen Berufsgruppen werden in der Praxis zunehmend in Frage gestellt. Das Nachdiplomstudium betont darum – neben der Wertschätzung je spezifischer institutioneller und kultureller Eigenheiten – die Integration von Inhalten und Denkweisen aus beiden Bereichen und widmet Gemeinsamkeiten und Nahtstellen grosse Aufmerksamkeit. Eine strategische Erneuerung der Zusammenarbeit zwischen sozialen Organisationen und dem Gesundheitsbereich, aber auch innerhalb der und zwischen den jeweiligen Berufsfeldern eröffnet neue Chancen, um die lösungsorientierte Antworten auf die anstehenden Herausforderungen zu entwickeln. Hier bieten sich für alle Beteiligten und insbesondere auch für Führungspersonen neue Aufgaben- und Kooperationsfelder.

Bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis

Um im beruflichen Alltag zielorientiert und kreativ sowie selbstständig und kooperativ zu führen, ist es wichtig, dass Führungspersonen das eigene Verhalten und dessen Wirkungen bewusst wahrnehmen und selbtkritisch reflektieren können. Das Studium bietet dank verschiedenen Gefässen und Lernarrangements vielfältige Gelegenheiten, sich in der Führungsrolle zu erfahren, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. So wird z.B. zu Beginn der Ausbildung ein Assessment Center durchgeführt, welches die individuellen (Führungs-) Kompetenzen erfahrbar und sichtbar macht. Dies ermöglicht der Studienleitung, mit allen Studierenden individuelle Zielvereinbarungen abzuschliessen. Diese Lern-

vereinbarungen werden nach einem Jahr und am Schluss der Weiterbildung in Standort- und Entwicklungsgesprächen reflektiert und auf ihre Zielerreichung hin überprüft.

Die Durchführung eines Entwicklungsvorhabens im eigenen Betrieb, welches sich mindestens über die Hälfte der zweijährigen Ausbildungszeit erstreckt, soll neben dem begleitenden Führungscoaching den Praxistransfer und die Reflexion über die eigene Führungstätigkeit unterstützen. Zur Förderung der Teamdynamik und des Know-How-Austausches unter den maximal 24 Teilnehmenden werden zu Beginn selbstorganisierte Lerngruppen installiert, in denen Inhalte des NDS vor- und nachbereitet, aktuelle Fragestellungen aus den jeweiligen Betrieben diskutiert und Formen der Intervision praktiziert werden.

Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis

Es ist geradezu ein Glücksfall, wenn sich drei so unterschiedliche Organisationen wie die Caritas Schweiz, die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) und das Bundesamt für Gesundheit (BAG) mit der Hochschule für Soziale Arbeit und der Hochschule für Wirtschaft in Luzern zusammenfinden, um dieses Nachdiplomstudium anzubieten. Diese Trägerschaft symbolisiert den Anspruch der Studienleitung, Theorien und Fragestellungen aus der Praxis der Sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens mit Konzepten und Instrumenten aus Wirtschaft und Management zu verknüpfen.

Die wissenschaftliche Fundierung der Lehrinhalte und die praxisbezogene Integration aktueller Managementfragen der Teilnehmenden stehen im Vordergrund des Studiums.

Die AbsolventInnen dieses eidgenössisch anerkannten zweijährigen Nachdiplomstudiengangs sind berechtigt, den Titel «Executive Master in Social Services and Healthcare Management» zu tragen. Im Zuge der Entwicklungen in der Hochschullandschaft wird das Angebot in den nächsten Monaten zu einem Master of Advanced Studies (MAS) weiter entwickelt.

Management als «Ritt auf dem Tiger»?

Systemisches Management und reflektierte Führung sind in Zeiten der zunehmenden Ökonomisierung im Sozial- und Gesundheitsbereich nicht nur notwendig für das Überleben von Organisationen; sie sind zugleich Wissenschaft und Kunst. Betriebliche Innovationsfähigkeit und der Nachweis von Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung sind für die meisten Organisationen zu zentralen Legitimationskriterien und/oder zu wichtigen Wettbewerbsfaktoren geworden. Den Tiger (in Form vielfältiger Herausforderungen) zu reiten, verlangt die Verknüpfung von berufsethischen Grundsätzen mit wirtschaftlichem Denken und systemischem Management, damit eine reflektierte Gestaltung dieses Wandels möglich wird.

Im Alltag fehlt oft die Zeit zur vertieften Auseinandersetzung mit aktuellen Führungsfragen. Das Nachdiplomstudium Management im Sozial- und Gesundheitsbereich vermittelt wissenschaftlich fundiertes Grundlagen- und Methodenwissen und bietet einen Rahmen, um das eigene Handeln zu reflektieren und so den Führungsalltag wirksamer zu gestalten. ■