

## Neu beim Schauplatz: Der Kanton Bern

Liebe Leserinnen und Leser

Man sagt, die Berner seien langsamer als andere. Manchmal trifft das zu. Manchmal können sie aber überaus schnell sein. So wie wir vom Vorstand des Spitex Verbands des Kantons Bern. Wir haben innert 48 Stunden beschlossen, das eigene Informationsblatt Focus nach 10 Jahren einzustellen und Partner von Schauplatz zu werden.

Der Entscheid ist trotzdem kein Schnellschuss. Wir haben vor zwei Jahren alle Abklärungen getroffen und den Entscheid verschoben. Ende 2005 war die Zeit reif: Unsere Redaktorin Stephanie Aeby orientiert sich neu und der Schauplatz organisiert sich anders. Wir freuen uns auf die grössere Nähe zu den Schauplatz-Verbänden und den Austausch mit ihnen. Unsere aktuellen Informationen richten sich in dieser ersten erweiterten Ausgabe über den Kreis unserer Mitglieder hinaus auch an sie.

Entscheiden fällt ist eine der Pflichten einer professionellen strategischen Führung. Die Konsequenz aus den Entscheiden hat die operative Führung in die Hände zu nehmen und zu realisieren. Was Christoph Minnig, Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz (u.a. werden dort Master of Advanced Studies in Nonprofit-Management ausgebildet) zur Führung von Spitex-Organisationen sagt, lesen Sie im nebenstehenden Interview.

Als Experte in Organisationsfragen fordert er u. a. von der strategischen Führung vermehrt professionelle Kompetenzen und von der operativen Leitung eine professionelle Qualifizierung auch im Managementbereich. Gleichzeitig müssen die strategische und die operative Ebene eng zusammenarbeiten. Das setzt die Klärung der Aufgaben, Rollen und Kompetenzen auf allen Ebenen voraus. Christoph Minnig spricht mir aus dem Herzen. Den Grund dafür können Sie auf den Berner Seiten lesen.

Lisa Humbert-Droz,  
Präsidentin Spitex Verband  
des Kantons Bern



## Geschäftsleitung und

**Unternehmen, die öffentliche Gelder beziehen, müssen so geführt werden, dass nachvollzogen werden kann, wie die Gelder verwendet werden. Das ist einer der Gründe, warum der Betriebswirtschafter und Dozent Christoph Minnig im Gespräch mit Kathrin Spring eine umfassende und fundierte Professionalisierung auf der Managementebene von Spitex-Organisationen verlangt.**

Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich durch eine sehr gute Zusammenarbeit zwischen operativer und strategischer Führung aus.



### Versand Schauplatz Spitex

(FI) Die Post verschickt Zeitungen und Zeitschriften zu einem Vorzugspreis, davon profitieren auch die Leserinnen und Leser des Schauplatz Spitex. Um von diesem subventionierten Spezialpreis profitieren zu können, müssen genaue Vorgaben des Gesetzgebers erfüllt werden. Die Post schreibt u. a. vor, wie die Zeitschrift adressiert, ob und wie sie verpackt werden muss. Diese Vorschriften zwangen uns vor einiger Zeit, auf Kuverts zu verzichten und den Schauplatz Spitex offen zu verschicken. Nachdem sich erfreulicherweise immer mehr Kantone an der Zeitschrift beteiligen, hat sich die Seitenzahl erhöht und eine Falzung ist – ohne Qualitätseinbusse – nicht mehr möglich. Damit Sie

weiterhin eine qualitativ einwandfreie Zeitschrift erhalten, hat die Redaktion entschieden, den Schauplatz Spitex ungefalt in einer vorgeschriebenen Versandhülle zu verschicken. Die Versandkosten werden dadurch nicht verteuert. Gleichzeitig haben wir bei der Druckerei eine Unbedenklichkeitserklärung eingeholt, die bestätigt, dass die verwendete Folie aus Rohstoffen besteht, die den gesetzlichen Bestimmungen entsprechen, in Verbrennungsanlagen unschädlich vernichtbar sind und bei deren Verbrennung keinerlei giftige Gase entstehen. Solche Folien werden inzwischen von zahlreichen Zeitschriften verwendet, u. a. auch im Umweltschutzbereich. □

# Vorstand: Wie gut wird in der Spitex geführt?



## Wie schätzen Sie als Experte für Nonprofit-Management die Führung von Spitex-Organisationen ein?

Christoph Minnig: Für eine solche Einschätzung sind verschiedene Entwicklungen zu beachten: Beispielsweise die fortschreitende Regionalisierung und damit die Tendenz zu grösseren Organisationen in der Spitex, die Professionalisierung an der «Front» und die steigende Zahl anspruchsvoller Pflege- und Betreuungssituationen im ambulanten Bereich, erhöhter Finanz- und Wettbewerbsdruck sowie die zunehmenden Forderungen nach Qua-

lität, Effizienz, Vernetzung und Transparenz. Organisationen mit drei, vier Angestellten, wie es sie in der Vergangenheit häufig gab, brauchten keine umfassend ausgebauten professionelle Führung.

---

*Führungspersonen, die von der «Front» kommen, tun sich oft schwer, ihre operative Tätigkeit zugunsten der Führungsarbeit aufzugeben.*

---

Für grössere Organisationen hingegen wird – angesichts der erwähnten Entwicklungen – eine umfassende und fundierte Professionalisierung auf der Managementebene immer wichtiger.

## Was ist mit der «Forderung nach Transparenz» gemeint?

Unternehmen, die öffentliche und private Gelder beziehen – Subventionen, Krankenkassengelder, Spenden, Entschädigungen von Klientinnen und Klienten –, müssen heutzutage so geführt werden, dass nachvollzogen werden kann, wie die Gelder verwendet werden. Und das ist zum Beispiel schwierig bei Spitex-Organisationen, die noch nicht einmal mit einer Kostenrechnung arbeiten.

Transparenz ist aber auch noch aus einem weiteren Grund wichtig: Organisationen, deren Dienst-

leistungen sich direkt an Menschen richten – und erst noch an Menschen, die sich oft in einem Abhängigkeitsverhältnis befinden –, müssen sich ihrer besonders hohen Verantwortung be-

---

*Das Ziel muss sein, dass im Vorstand fachliche Diskurse stattfinden, von denen alle profitieren.*

---

wusst sein, den betroffenen Menschen, aber auch der Öffentlichkeit gegenüber.

## Wie sieht die geforderte Professionalisierung der Führung einer Spitex-Organisation aus?

Die Organisation muss zuerst klären, welche konkreten Heraus-



*Christoph Minnig studierte Volks- und Betriebswirtschaft an der Universität Fribourg, promovierte in Organisationstheorie und verbrachte mehrere Jahre an der Stanford University in Kalifornien. Seit 1996 ist er Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Bereich Wirtschaft in Olten. Er ist Co-Leiter des Nachdiplomstudiums Nonprofit Management. Er arbeitet in Projekten der Aus- und Weiterbildung, der Beratung und der Forschung. Er ist Experte in Organisationsfragen und arbeitet zurzeit am Thema Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen. Seit 2005 ist er Vorstandsmitglied bei der Spitex der Stadt Bern.*

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

forderungen sich ihr jetzt und in Zukunft stellen und welche Kompetenzen zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen nötig sind. Darauf aufbauend sind Konzepte für die pflegerische und die betriebswirtschaftliche Führung zu erstellen. Diese Konzepte müssen der Grösse und der Ausrichtung der Organisation angepasst sein. Sie dürfen also nicht überrissen sein, müssen aber zum Beispiel darauf Rücksicht nehmen, dass die Spitex in der Praxis zunehmend mit schwierigen Fällen konfrontiert ist und vermehrt auch in neuen Bereichen tätig sein kann.

Zu einem Managementkonzept gehören ein strategisches Konzept, differenzierte Personal- und Finanzmanagementinstrumente,

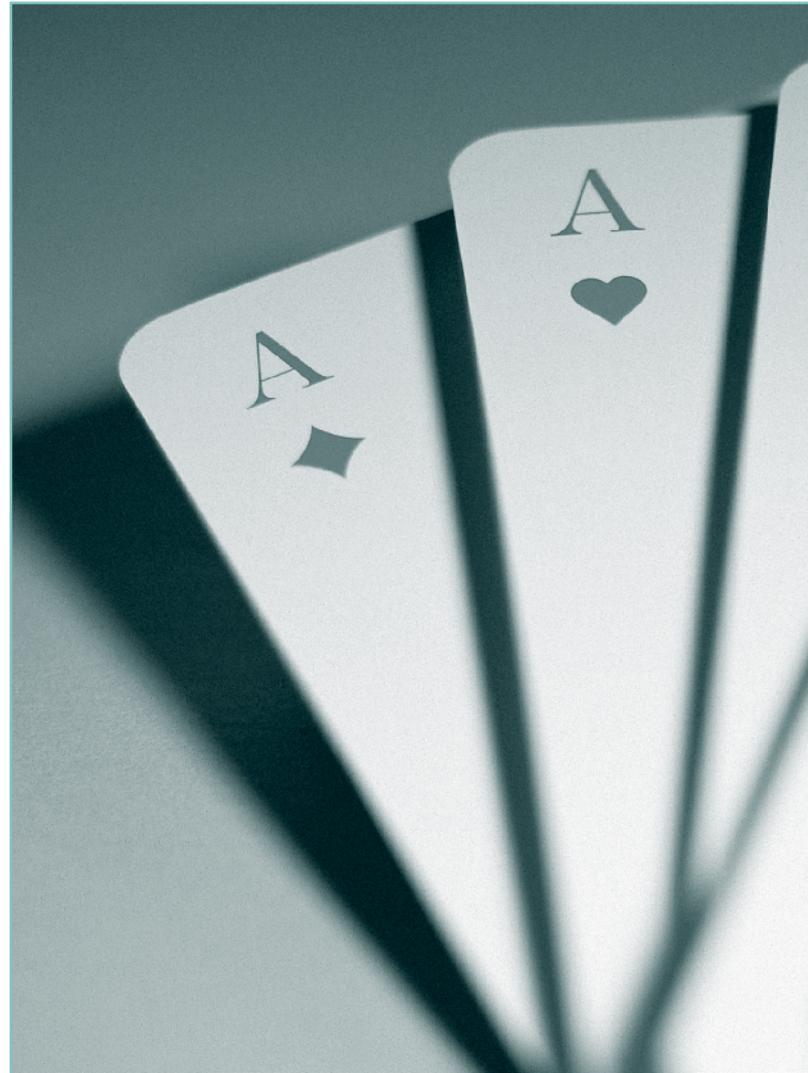
Überlegungen zur Qualitätsentwicklung sowie Ideen und Modelle zur Zusammenarbeit mit Partnern im Gesundheits- und Sozialbereich. Ebenfalls nötig sind Konzepte für die Rekrutierung und Entwicklung der Führungskräfte, und zwar sowohl auf der operativen Ebene wie auch auf der Ebene des Aufsichtsgremiums (Vorstand).

### **Blieben wir noch bei der operativen Führung. Was ist dort aus Ihrer Sicht konkret nötig?**

Die Spitex muss sowohl die Qualifizierung von Leitungspersonen im Gesundheitsbereich (Medizin, Pflege) wie auch im Managementbereich anstreben. Aus meiner Sicht hat sich in beiden Bereichen in den letzten Jahren zwar einiges getan. Das zeigt sich u. a. im Besuch entsprechender Ausbildungen. Allerdings tun sich Führungspersonen, die von der «Front» kommen, oft schwer, ihre operative Tätigkeit zugunsten der Führungsarbeit aufzugeben. Sie müssen von den Aufsichtsgremien in diesem Identitätswechsel unterstützt werden, und man darf von ihnen nicht erwarten, dass sie beides in einem 200-Prozent-Pensum machen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob in Zukunft nicht auch Personen in Führungspositionen gewählt werden sollen, die gute Ausbildungen und Erfahrungen in Management, aber keine Grundausbildung im Gesundheitswesen mitbringen.

### **Warum fordern Sie parallel zur Professionalisierung der Managementebene professionelle Kompetenzen in den Aufsichtsgremien?**

Auch hier spreche ich nicht von den ganz kleinen Organisationen. Doch bei grösseren Organisationen braucht es – angesichts der Verantwortung und der Herausforderungen – auch im Vorstand Leute mit fachlichen Kompetenzen, insbesondere in den Berei-



chen Strategie, Unternehmensführung, Finanzen, Personal und Gesundheitswesen. Je nach dem sind auch Kenntnisse in Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising usw. gefragt.

*In einem Vorstand mit Fachleuten ergibt sich fast automatisch die Arbeit in Ressorts.*

### **Was halten Sie von der Klage, solche Vorstandsmitglieder seien kaum zu finden?**

Solche Klagen haben oft damit zu tun, dass die Aufgaben und Rollen in Vorstandsgremien nicht klar sind und man sich nicht an

die richtigen Leute wendet. Mein Rat ist jeweils: Man muss gezielt Fachpersonen ansprechen und dabei ihre fachliche Kompetenz einfordern. Das Ziel muss sein, dass in solchen Gremien fachliche Diskurse stattfinden, von denen alle profitieren.

Gerade für junge Fachkräfte können – in einem gut durchmischtem Vorstand – solche Erfahrungen interessant und mit Blick auf ihre Laufbahn wichtig sein. Und noch etwas: In einem Vorstand, der sich aus Fachleuten zusammensetzt, ergibt sich fast automatisch die Arbeit in Ressorts, und diese Aufgabenverteilung ermöglicht u.a. ein besseres Zeitmanagement.

### **Wichtige Punkte**

*In der Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsgremium und der operativen Leitung sind gemäss Christoph Minnig folgende Punkte besonders wichtig:*

- Klare inhaltliche Ziele für die kurz- und mittelfristige Entwicklung erarbeiten und festhalten.
- Indikatoren für die Messung dieser Ziele erarbeiten; die Messungen bewusst durchführen und die Messresultate reflektieren.
- Führungsaufgaben und Führungsrollen gemeinsam erarbeiten und festschreiben.
- Beurteilungskriterien für die gesamte Führungstätigkeit erarbeiten und die Führungsarbeit bewusst analysieren und optimieren.
- Kompetenzraster für die Führung erarbeiten und erfassen.
- Notwendige Lernprozesse innerhalb der Führung auslösen.
- Transparenz nach Innen und Aussen gestalten, sicher stellen und aktiv pflegen.
- Attraktivität der Aufsichtstätigkeit bewusst und konkret entwickeln.
- In kooperativen Ansätzen denken und handeln.



Das Image der Spitex muss kontinuierlich entwickelt werden. Nur so wird es gelingen, dass sich ausgezeichnete Führungs- und Fachkräfte für die Spitex entscheiden.

### Es gibt ja auch die Möglichkeit, dass sich Vorstandsmitglieder für bestimmte Kompetenzen weiterbilden.

Ja, das setzt allerdings das Eingeständnis voraus, dass man im fachlichen Bereich Lücken hat. Das ist nicht so einfach, weil in der Vergangenheit davon ausgegangen wurde, eine hohe Bereitschaft zur Leistung freiwilliger

Arbeit reiche. Gleichzeitig bin ich jedoch immer sehr vorsichtig, wenn ich Klagen von operativen Leitungen höre, der Vorstand habe keine Ahnung von der Arbeit im Betrieb, und frage mich jeweils, ob der Vorstand keine Ahnung haben will oder keine Ahnung haben darf!

Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich oft durch eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen der operativen und strategischen Führung aus. Dabei entsteht auch hier ein fachlicher Diskurs, der wie ein Entwicklungsmotor wirkt, und zwar sowohl auf der individuellen wie auch auf der institutionellen Ebene.

### Können Sie die Rollenverteilung in der Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsgremium und der operativen Führung noch etwas näher beschreiben?

Für den «Courant normal» sind konkrete Leistungsziele zu setzen und Indikatoren für deren Messung zu bestimmen. Es ist ein Reportingsystem aufzubauen, mit dem das Erreichen der Ziele verfolgt und wenn nötig rechtzeitig interveniert werden kann. Diese Sachen werden in der Regel in Zusammenarbeit erstellt, wobei die Aufsichtsgremien die Ziele wie auch die inhaltliche und zeitliche Ausgestaltung des Reportings abschliessend bestimmen.

Neben einer ständigen Evaluation und Entwicklung des Alltagsgeschäftes müssen sich Aufsichtsgremien und operative Leitungen darüber klar werden, in welchen Themen kurz-, mittel- oder langfristig eine zusätzliche Entwicklung nötig ist. Ein Ziel der Zusammenarbeit liegt somit auch darin, ein Gleichgewicht zu finden zwischen kontinuierlicher Optimierung und gezielter Entwicklung.

Dort, wo es um Veränderungen und Entwicklungen geht, sind Ziele, Erarbeitung und Evaluation im Rahmen eines Projektmanagements konkret festzuhalten. Hier ist auch die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Aufsicht und operativer Leitung festzulegen.

### Können Sie einige konkrete Beispiele – ausserhalb der regelmässigen Beurteilung und Bewertung des Alltagsgeschäftes – für die Zusammenarbeit zwischen den beiden Ebenen nennen?

Zum Beispiel muss gemeinsam entschieden werden, wie ein Personalreglement oder ein Weiterbildungskonzept aussehen soll. Auch die Beobachtung und Einschätzung der Umwelt, also Fragen der Konkurrenz und der Kooperation, müssen Gegenstand der Zusammenarbeit zwischen

der operativen und der strategischen Ebene sein. Gemeinsam ist festzulegen, welche Schnittstellen (z. B. Spital – Spitex, Spitex – Heim usw.) genau anzuschauen sind und wie solche Übergänge für alle Beteiligten gut gestaltet werden können.

### Ihre Ausführungen zu einer gut funktionierenden Führungszusammenarbeit tönen nach sehr viel Arbeit.

Das Ganze ist ein Entwicklungsprozess, bei dem man schrittweise vorgehen muss. Es ist ja nicht einfach alles schlecht, was in der Vergangenheit gemacht wurde.

*Ziel muss in jedem Fall eine hohe Qualität sein – und nicht ein tolles Managementsystem, das viel kostet und wenig bringt.*

Wichtig für das Aufsichtsgremium ist, auf einer Zeitachse zu bestimmen, wann welche Schritte notwendig sind. Und Ziel muss in jedem Fall eine hohe Qualität sein – und nicht ein tolles Managementsystem, das möglicherweise viel kostet und wenig bringt.

### Wie kann denn die Qualität der Führung überprüft werden?

Die Überprüfung der Führungsarbeit ist ein komplexer und schwieriger Prozess. Dabei ist oft das Bewusstsein aller Beteiligten wichtiger als die verwendeten Instrumente. Grundsätzlich sollte jede Führungsarbeit einer Selbst- und einer Fremdevaluation ausgesetzt werden. In beiden Fällen muss man sich über die Ziele im Klaren sein, und auch darüber, wie festgestellt werden kann, ob sie erreicht wurden oder nicht.

### Ich möchte noch auf die Rolle der Kantonalverbände und des Spitex Verbandes Schweiz zu

## 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.

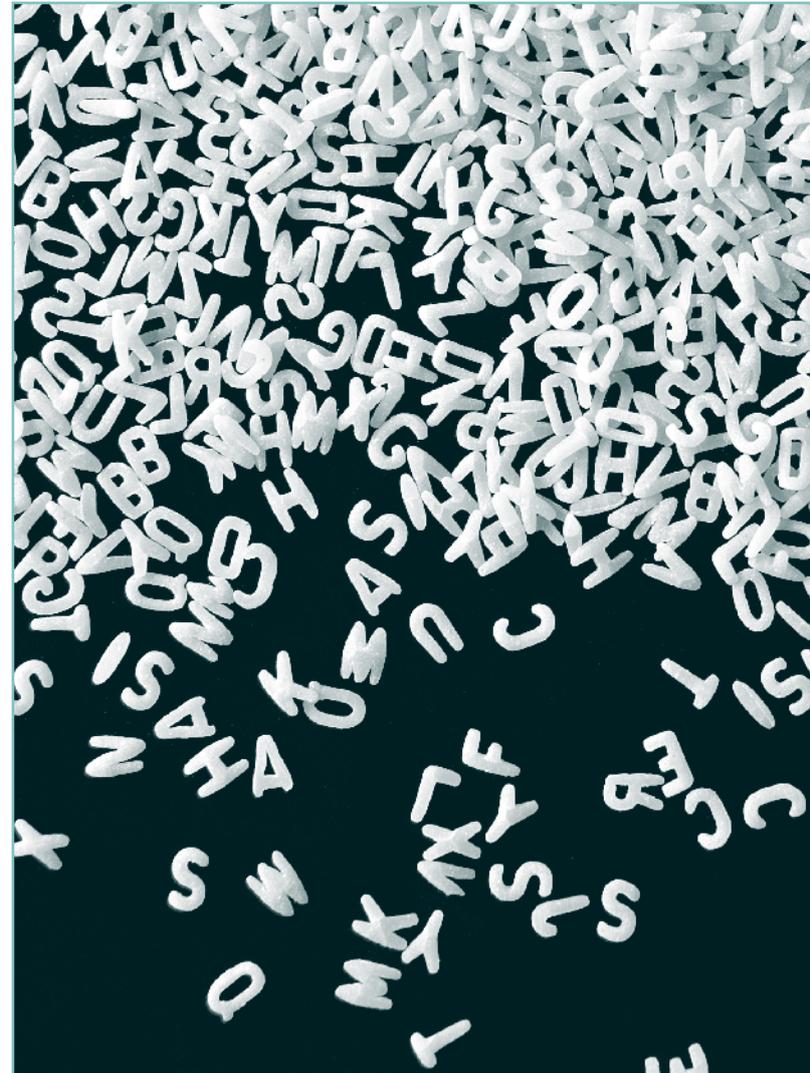
Was aber wenn den Verbänden die Mittel für diese Arbeit fehlen?

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 Beizug 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 erfolversprechend 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,

Bern, erschienen und enthält Beiträge verschiedener Autorinnen und Autoren zu diesem aktuellen Thema. Als Herausgebende zeichnen vier Fachleute resp. Dozierende im Nonprofit-Bereich: Ruth C. Voggensperger, Hubert J. Bienek, Jürg Schneider und Gregor Oliver Thaler (Fr. 68.– im Buchhandel).

