Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 76 (2005)

Heft: 5

Artikel: Viele Heimvorstände vernachlässigen ihre Rolle als Führungs-, Kontroll- und Entwicklungsorgan : Ehrenamt mit grosser Verantwortung

Autor: Otte, Paul / Aebersold, Werner

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-805211

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: 15.07.2025

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

Viele Heimvorstände vernachlässigen ihre Rolle als Führungs-, Kontroll- und Entwicklungsorgan

Ehrenamt mit grosser Verantwortung

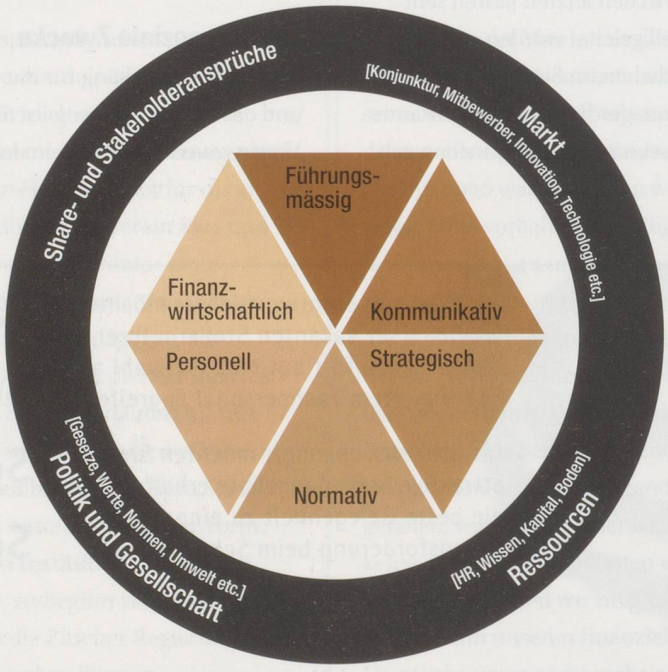
Paul Otte, Werner Aebersold

Nicht der Heimleiter trägt die Verantwortung für die ganzheitliche Führung, Gestaltung und Entwicklung eines Heimes, sondern der Vorstand. Doch dieser sieht seine Aufgabe oft nur in der jährlichen Budget- und Jahresabschlussdiskussion. Die Hauptaufgabe wird dabei sträflich vernachlässigt: das strategische Denken. Die wenigsten Heime machen sich Gedanken, wo ihre Institution in sechs bis acht Jahren steht.

Der Vorstand ist der rechtliche Träger von Heimen. Und dem Vorstand kommt grundsätzlich die gleiche Rolle zu wie einem Verwaltungsrat einer Firma: Er trägt die Verantwortung für die Oberleitung, muss die operative Führung einsetzen und deren Tätigkeit überwachen. In Heimen ist sich der Vorstand diesen Aufgaben selten bewusst.
Hauptgrund ist das mangelnde Rollen- und Aufgabenbewusstsein und das fehlende Fachwissen im Vorstand.
Zu kurz kommt die so genannte «Corporate Governance». Vereinfacht ausgedrückt ist damit die effiziente Gesamtführung von Unternehmen durch den Verwaltungsrat oder, bei Heimen, durch den Vorstand gemeint.
Dass dem strategischen Denken zu wenig Bedeutung beigemessen wird, ist ein grosses Manko der Sozialbranche. Der Grund dafür ist einfach: Der Heimmarkt ist stark reguliert und zeichnet sich in der Regel durch einen Nachfrageüberschuss aus. Das heisst, die Nachfrage nach Pflegeplätzen übertrifft das Bettenangebot. Die Vorstände reagieren darauf mit Selbstgenügsamkeit und sehen ihre Aufgabe primär in der Genehmigung des Budgets und des Jahresabschlusses und weniger in der ganzheitlichen Führung, Gestaltung und Entwicklung eines Heimes. Schlimmer noch: Der Vorstand diskutiert Themen und mischt sich in Probleme ein, die in den operativen Verantwortungsbereich fallen und somit in die Zuständigkeit der Heimleitung.
Das Gesundheitswesen steht vor grossen Veränderungen. Gerade deshalb wäre es für die Heime von existenzieller Wichtigkeit, sich über die nächsten sechs bis acht Jahre Gedanken zu machen: Wo liegen die Stärken und Schwächen der Institution? Welche Gefahren gilt es zu beachten, und wo liegen die Chancen?
Darauf aufbauend hat das Heim das entsprechende Infrastruktur-, Pflege- und Dienstleistungsangebot zu entwickeln.

Gibt es methodische Vorgaben?

Silvan Felder berät und schult Unternehmungen in Fragen der Verwaltungsrats- und Vorstandstätigkeit. Er zeigt die Aufgaben der Leitung anschaulich auf:



Interne Risiken, lenkbar
Externe Risiken [Umwelt], nicht lenkbar

Natürlich können die Aufgaben von Verwaltungsräten und Vorständen nicht absolut gleichgesetzt werden; und doch sind die wesentlichen Funktionen die gleichen.

- *Normativ:* Der Vorstand kennt die Statuten und sorgt dafür, dass diese auch leben; das heisst, er überprüft die Einhaltung und veranlasst nötige Anpassungen.
- *Strategisch:* Der Vorstand als Gestaltungsrat. Er legt die mittel- bis langfristige Ausrichtung des Heimes fest. Er kennt die internen und externen Einflüsse, kennt den Markt und die Trends in der Demografie. Entsprechend initialisiert er die neuen Strategieansätze.
- *Kultur:* Ein zentraler Bereich in der Führung eines Heims, weil es hier um den Menschen geht: Welches sind die Werte und Prinzipien? Welches sind die Grundsätze der internen und externen Kommunikation, und welche Rahmenanlässe sollen zur Förderung des Heimklimas durchgeführt werden?
- *Finanzen:* Der Vorstand hat die finanzielle Oberleitung: Er definiert die Liquiditäts- und Investitionspolitik, er plant und kontrolliert.
- *Personell:* Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass in diesem Gremium selber immer wieder die richtigen Leute in der richtigen Zusammensetzung vertreten sind. Dabei müssen sich die Mitglieder durch hohe Kompetenz, Engagement und Integrität auszeichnen. Entsprechend sind hier seriöse Auswahlverfahren, allenfalls unter Anwendung spezifischer Anforderungsprofile, zwingend.
- *Führung:* Der Vorstand muss sich in der Führung vom Grundsatz leiten lassen, dass strategische und operative Führung getrennt sind: Dem Vorstand obliegt die strategische, dem Heimleiter die operative Führung. Einen wesentlichen Teil der Führung hat der Vorstandspräsident zu leisten. Er gibt Impulse, ist Visionär, Repräsentant und Coach. Sein Sitzungsmanagement hat signifikanten Einfluss auf die Effizienz des Gremiums.
- *Kommunikation:* Der Vorstand sorgt für klare Kompetenzen in der Kommunikation nach innen und aussen. Ziel muss sein, dass die Informationen zielgruppengerecht und glaubwürdig vermittelt werden.

Abgrenzung Vorstand und Heimleitung

Aufgaben	Vertreten durch Ausrichtung
– Leitbild (Philosophie) – Heimtypus (Politik) – Statuten (Verfassung)	Vorstand Mittel- bis langfristig
– Gelebte Werte & Normen (Kultur) – Ausrichtung (Strategie) – Organigramm Heim (Struktur)	Vorstand, Heimleitung Mittel- bis langfristig
– Führungsverhalten – Programme – Prozesse	Heimleitung Kurzfristig

Sind die Zuständigkeiten von Vorstand und Heimleitung nicht geregelt, besteht die Gefahr, dass die Aufgaben nicht wahrgenommen werden und unnötige Konflikte entstehen.

Misstrauen statt Vertrauen

Heimvorstände sind oft sehr zufällig zusammengesetzt. Das liegt an der Selektion: Während zur Besetzung der Heimleitung ein grosser Aufwand betrieben wird, geschieht dies im Vorstand auf eine oft unkritische Art und Weise, ohne fundiertes Auswahlverfahren und eher zufällig. Neue Vorstände werden bevorzugt im beruflichen und privaten Netzwerk rekrutiert. Mit der Folge, dass Unabhängigkeit und Kompetenzen ungenügend sind. Im Vorstand ist zudem der Frauenanteil gering – gleichzeitig ist der Anteil der Frauen in der Belegschaft sehr hoch. Auch verfügen viele Vorstände nicht über die nötige Erfahrung im Risiko-, Krisen- und Strategiemanagement.

Der Vorstand hat auf oberster Ebene dafür zu sorgen, dass die Interessen der Anspruchsgruppen (Eigentümer, Geldgeber, Heimbewohner, Mitarbeiter) in einer ganzheitlichen Form wahrgenommen werden. Transparenz ist dazu eine wesentliche Voraussetzung. Darüber hinaus ist der Vorstand für ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle verantwortlich: Er muss sicherstellen, dass strategisch und ganzheitlich geführt und kontrolliert wird, ob die Vorgaben auch eingehalten und umgesetzt werden. Will er diese Aufgaben richtig wahrnehmen, genügt es nicht, an zwei Sitzungen pro Jahr teilzunehmen. Der Vorstand kann so die an ihn gestellten Erwartungen nie richtig wahrnehmen, und erst recht entsteht so keine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Heimleitung.

Kein Wunder, wird der Vorstand oft eher als Bremser statt als Steuermann erlebt und herrscht zwischen Heimleitung und Vorstand Misstrauen statt Vertrauen.

In den meisten Heimen sind Organisationsreglement und Funktionendiagramm Fremdwörter. Dabei handelt es sich um nützliche Arbeitsinstrumente, die helfen, die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Heimleitung in geordnete Bahnen zu lenken und unnötige Konflikte zu vermeiden.

Dringender Handlungsbedarf

Bei der Zusammensetzung eines Vorstandes ist in erster Linie auf die Persönlichkeits-, Fach-, Führungs- und

soziale Kompetenz zu achten. Generell gilt: weniger Politiker und Juristen, dafür mehr Ökonomen und Fachleute (Ärzte und Pflegende). Es empfiehlt sich auch, Vorstände jährlich und nicht wie üblich alle drei bis vier Jahre zu wählen. Das hat den Vorteil, dass man sich von Mitgliedern, die nicht ins Team passen, relativ rasch wieder trennen kann.

Ein weiteres Problem ist die Honorierung. Oft arbeiten die Vorstandmitglieder ehrenamtlich – ein eklatanter Widerspruch zur Tatsache, dass ihnen die höchste Verantwortung zukommt. Entsprechend schwierig ist es, qualitativ gute Personen für dieses Ehrenamt zu gewinnen. Für ein Heim mittlerer Grösse ist ein Jahressalär für den Vorstand zwischen 10 000 und 25 000 Franken, unter Berücksichtigung und Gewichtung des Engagements des einzelnen Vorstandsmitgliedes, sicher angemessen.

Wesentliche Inhalte eines Organisationsreglementes

- Hinweis auf Grundlagen des Reglements (OR und Statuten)
- Regelung der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Organisation und Vertretung der einzelnen Führungsorgane (Vorstand, Präsident, Kommissionen, Geschäftsleitung)
- Funktionendiagramm
- Konstituierung des Vorstandes (zwingend sind die Benennung von Präsident und Sekretär)
- Regelung des Vorstands-Managements; z.B. Sitzungsrhythmus, Einberufungsverfahren, Traktandierung, Beschlussfähigkeit und Präsenzquoren; Möglichkeit, Mitglieder der Heimleitung mit beratender Stimme an den Sitzungen teilnehmen zu lassen, Berichterstattung, Protokollierung, standardisiertes Rekrutierungsverfahren neuer Vorstandsmitglieder
- Organisation der Berichterstattung (Periodizität und Sollthemen)

Wesentliche Inhalte eines Funktionendiagramms

Das Funktionendiagramm regelt das Zusammenspiel von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen Vorstand und Heimleitung.

- Normatives
- Periodische Überprüfung von Statuten, Zeichnungsberechtigungen, Organisationsreglement, und Funktionendiagramm.
- Einberufung, Traktandierung, Durchführung und Beschlussfassung der GV
- Strategie, Struktur, Kultur
- Vision und Heimziele
- Strategieerarbeitung, Strategiefestlegung, Strategieumsetzung
- Taxpolitik
- Heimstruktur
- Heimkultur
- Finanzwirtschaftliches
- Finanzpolitik, Budget, langfristiger Finanzplan
- Ausgestaltung des Rechnungswesens
- Finanzkompetenz
- Versicherungspolitik
- Finanzkontrolle
- Personelles
- Stufe Vorstand (Anforderungsprofil, Selbstevaluation, Honorierung)
- Stufe Geschäftsleitung (Personal- und Salärpolitik, Einstellung/ Beförderung/Abberufung der Heimleitung)
- Stufe Kader und Mitarbeiter (Personal- und Salärpolitik)
- Führungsmässig
- Risiko- und Krisenmanagement
- Protokollierung der Vorstandssitzungen

Einfluss auf die Kultur

Ein entscheidender Faktor für einen nachhaltigen und erfolgreichen Heimfortgang ist die Kultur. Der Vorstand ist verantwortlich dafür, dass entsprechende Werte und Prinzipien umgesetzt und gelebt werden. Eine spezielle Vorbildfunktion kommt der Heimleitung zu. Mit der Besetzung der Heimleitung nimmt und gewinnt der Vorstand einen grossen Einfluss auf die Kultur. Die Leitung hat die Heimkultur glaubwürdig und integer vorzuleben und schafft so eine Atmosphäre des Vertrauens und der Bereitschaft. Beides ist massgeblich für den Erfolg eines Heimes verantwortlich. Es ist immer der Mensch, der im Mittelpunkt steht. Das heisst, dass nebst einer hohen Kompetenz im Vorstand auch eine gute «Chemie» zwischen Heimleitung und Vorstand zum alles entscheidenden Faktor werden kann. ■

Paul Otte, Leiter Pflegeheim Steinhof, Luzern; MBA-Absolvent an der HSW-Luzern

Werner Aebersold, Segmentmanager und Kadermitglied. Bürkert Contromatic AG, Hünenberg; MBA-Absolvent an der HSW-Luzern

Literaturverzeichnis:

General Management Leadership, Paul Senn, Eigenverlag Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR Luzern

Verwaltungsrat und Corporate Governance «Best Board Practice» Silvan Felder, VR Management AG, Luzern

swiss code of best practice for corporate governance Verband der Schweizer Unternehmen