Die Vergrösserung als Voraussetzung für Professionalisierung

Autor(en): **Manfioletti, Trix**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): **- (2006)**

Heft 1

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-822476

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

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.

Vorstandsarbeit stellt Anforderungen an die Team- 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:

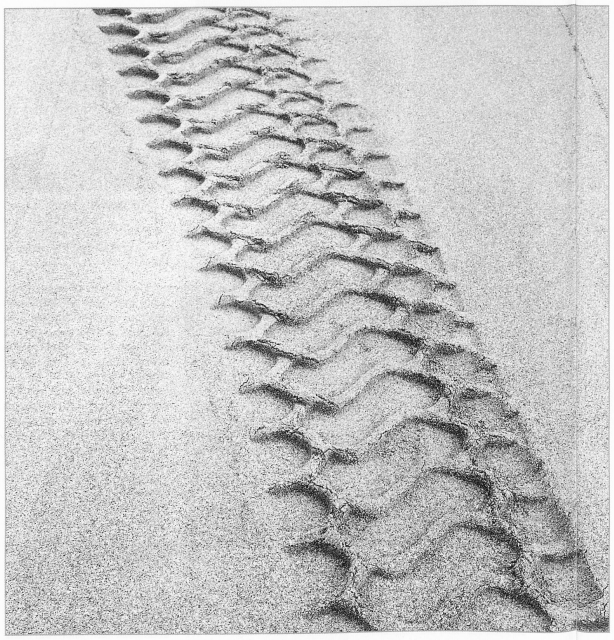
- auf der Ebene des Vereins (Mitglieder)
- auf der Ebene des Vorstandes
- auf der Ebene des Betriebes (personelle Führungsarbeit)

Das Verständnis von demokratischen Prozessen muss im Rahmen der Vorstandsarbeit entwickelt und eingeübt werden. So werden bei Auseinandersetzungen um Sachfragen oder bei Mehrheitsbeschlüssen emotionale 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 Menschen sind, desto vernünftiger und adäquater können sie handeln. Für Innovationen sind Denkfreiräume nötig. Denkverbote sind aufzuheben. Das meiste 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.



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

In der Führungsfunktion Vorstand ist man verantwortlich für das Informations- und Wissensmanagement des Betriebes. Dazu gehört die selbstverantwortliche Suche, 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, zuhören, andere Sichtweisen aufnehmen 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. ❑

Die Vergrösserung als Voraussetzung für Professionalisierung

Obwohl der Betrieb heute etwa fünf Mal so gross ist wie vor der Fusion, hat der Vorstand viel bessere Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit der Unternehmung. Dies ist eine der Erkenntnisse von Trix Manfioletti, die nachfolgend als Präsidentin der Stadtzürcher Spitex Vitalis die Veränderungen in der Führung nach einer Fusion beschreibt.

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

Als ich 1998 das Präsidium von Spitex Wittikon übernahm, war Spitex Wittikon ein Betrieb mit einem jährlichen ‹Umsatz› von ca. 1 Mio. Franken, ungefähr 32 Mitarbeiterinnen und einem Spitex-Zentrum. Es gab eine Zentrumsleitung bestehend aus den drei Teamleiterinnen der Teams Krankenpflege, 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 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.

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.

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.fhz.ch/MSG oder Telefon 041 367 48 72.

Das **Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe (WE'G)** in Aarau bietet einen modularen Lehrgang im Bereich Management an. Führungskräfte und Verantwortliche aus dem ambulanten Gesundheitswesen haben die Möglichkeit, einzelne Module auch als Einzelkurse zu besuchen. Die Weiterbildungsangebote sind in der Broschüre ‹Kurse und Tagungen 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 Bazars für Vorstandspersonen, die sich weiteres Fachwissen aneignen und den Austausch pflegen wollen. Informationen und Bestellung des Kursprogramms bei: Geschäftsstelle Vitamin B, Christa Camponovo, Gasometerstrasse 9, 8005 Zürich, E-Mail info@vitaminB.ch, Telefon 043 266 00 11 und www.vitaminB.ch. ❑

Fortsetzung: Vergrösserung als Voraussetzung für Professionalisierung

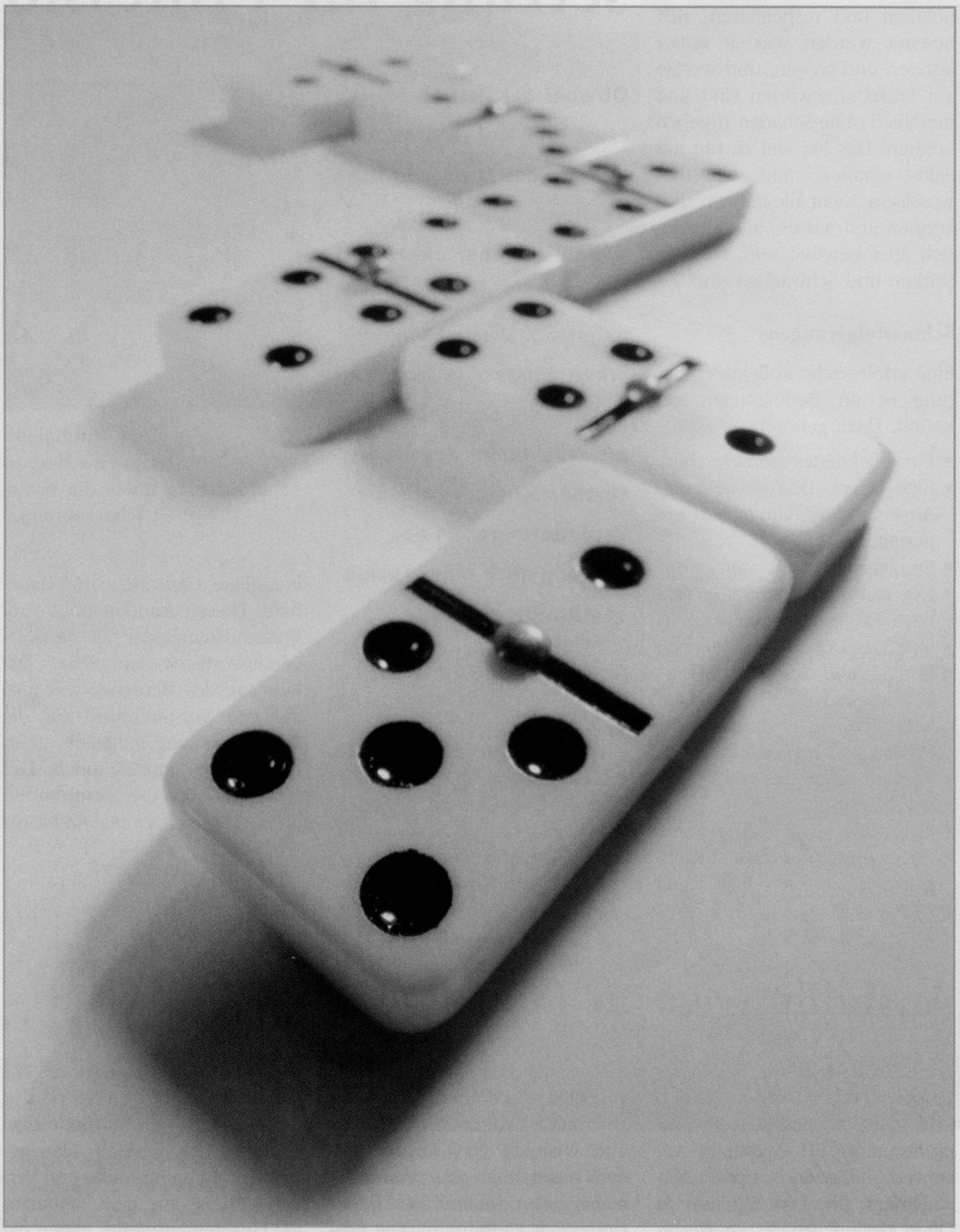
sche oder eine hauswirtschaftliche Ausbildung. Von den heute fünf Leiterinnen waren vier schon vor der Fusion angestellt.

Der Vorstand hat heute im Betrieb eine Ansprechperson, die hoch kompetent ist und sich täglich um die Anliegen der Mitarbeiterinnen und der Kundinnen und Kunden kümmert. Allerdings bedauern einige Vorstandsmitglieder, dass der persönliche Kontakt zu den Mitarbeiterinnen weggefallen ist. In den letzten fünf Jahren gab es enorme Veränderungen im Betrieb: Die Aufgaben und Kompetenzen der drei Ebenen (Vorstand, Geschäftsleitung und leitende Mitarbeiterinnen) mussten überprüft und neu festgelegt werden. Auch im Rechnungswesen, in der Leistungserfassung und in der Disposition haben wir grosse Fortschritte gemacht.

Kostenrechnung

Obwohl der Betrieb heute etwa fünf Mal so gross ist wie vor der Fusion, hat der Vorstand viel bessere Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit der Unternehmung. Dank der Einführung einer Kostenrechnung haben wir jeden Monat diverse Kennzahlen, die uns detailliert informieren. Pro Quartal wird ein finanzieller Abschluss erstellt, so dass das Jahresende keine Überraschungen mehr bereithält.

Mit der gewählten Organisationsstruktur hat der Vorstand die Gewissheit, dass unsere Mitarbeiterinnen gefördert werden, motiviert sind und gut betreut und weitergebildet werden. Wir können darauf vertrauen, dass das Tagesgeschäft selbstständig und entsprechend der Betriebsphilosophie erledigt wird. In Kooperation mit anderen Spitex-Organisationen der Stadt Zürich haben wir neue Dienstleistungen entwickelt (gerontopsychologische Betreuung, Palliative Care), ein fortschrittliches Anstellungs- und Lohnreglement sowie ein Qualifikationssystem erarbeitet und den jährlichen Spitex-Tag gemeinsam geplant und durchgeführt.



Vorstandsarbeit stellt Anforderungen an die Team- und Kommunikationsfähigkeit, an das Teilhabenwollen und Teilhabenlassen.

Die grosse Herausforderung des Vorstandes bleibt die strategische Führung der Unternehmung. Wie sieht unsere Betriebsphilosophie aus? Wo haben wir Stärken? Wo müssen wir uns verbessern? Wie treten wir in der Öffentlichkeit auf? Welche Dienstleistung wollen wir anbieten? Mit wem gehen wir Kooperationen ein? Welche Finanz- und Leistungsziele haben wir? Es ist äusserst spannend, zusammen mit der Geschäftsleiterin auf all diese Fragen immer wieder Antworten zu finden. Fünf Jahre nach der Fusion ist Spitex Vitalis in einer finanziell komfortablen Situation. Aus Umfragen wissen wir, dass unsere Mitarbeiterinnen und unsere Kundinnen und Kunden sehr zufrieden sind mit uns.

Die Ziele, die wir uns anfänglich gesteckt haben, waren ehrgeizig, aber realistisch. Dass wir sie wie geplant erreichen konnten, freut uns ausserordentlich. ❑