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

Herausgeber: Spitex Verband Kanton Zürich

Band: - (2010)

Heft: 6: Führungsleute unter Druck

Artikel: Mindestens 360 Stunden Ausbildung

Autor: Morell, Tino

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-822122

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: 14.07.2025

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

Bild: Marius Schären

Im Kanton Graubünden müssen Geschäftsleitungen von Spitex-Organisationen eine umfassende Bildung mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund nachweisen.

Mindestens 360 Stunden Ausbildung

Der Kanton Graubünden verlangt von der Geschäftsleitung einer Spitex-Organisation, dass sie über eine abgeschlossene, vom Gesundheitsamt anerkannte betriebswirtschaftliche oder eine gleichwertige Ausbildung verfügt. Diese Ausbildung ist eine der Voraussetzungen, um eine Betriebsbewilligung zu erhalten. Der Schauplatz Spitex befragte Margrith Weber, Leiterin der Fachstelle Spitex und Altersfragen beim kantonalen Gesundheitsamt, zu den Gründen für diese Vorgabe und zu den Erfahrungen mit dieser Regelung.

Tino Morell // Ein Spitex-Betrieb ist ein Unternehmen. An eine Unternehmensleitung werden hohe Anforderungen gestellt. Nur: Das Berufsbild einer Spitex-Geschäftsleitung ist nicht klar definiert, obwohl sie die Schaltstelle für das Funktionieren eines Betriebes ist. Angesichts dieser Ausgangslage sei für den Gesetzgeber im Kanton Graubünden klar gewesen, dass eine Spitex-Leitung eine umfassende Bildung mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund benötige, also eine Managementausbildung, hält Margrith Weber, langjährige Leiterin der Fachstelle Spitex und Altersfragen, fest und fügt hinzu: «Für eine Unternehmensleitung ist dies unumgänglich, um so mehr als der Vorstand von Spitex-Organisationen oft nach politischen und sozialen Gesichtspunkten und nicht nach fachlichen zusammengesetzt ist.»

Nachweis gefordert

Beim erstmaligen Gesuch für eine Betriebsbewilligung wird geprüft, ob die Geschäftsleitung die Voraussetzungen erfüllt. Der Nachweis könne dabei durch eine zusammenhängende Ausbildung oder über mehrere einzelne Weiterbildungen erbracht werden. Gefordert sind Nachweise in den Bereichen Personal, Finanzen, Führung, Kommunikation und Projektleitung. Anerkannt sind beispielsweise das Diplom als Heimleiter/-in oder der NDK «Management in Gesundheitsorganisationen» beim WE'G oder andern Bildungszentren. Die geforderte betriebswirtschaftliche Ausbildung muss insgesamt mindestens 360 Stunden umfassen.

Margrith Weber betont, es werde immer der Einzelfall geprüft. Gerade bei Kleinorganisationen könne die Behörde insofern «Ausnahmen» bewilligen, als die Summe der Anforderungen nicht durch eine Einzelperson erfüllt werden müsse, sondern auch durch flankierende Massnahmen sichergestellt werden könne.

Ein Beispiel dafür wäre, dass ein entsprechend ausgebildetes Vorstandsmitglied den Finanzbereich betreut. Wichtig dabei: Es sei Sache der Spitex-Organisation aufzuzeigen, wie das geforderte Fachwissen abgedeckt wird. Dies zwingt auch die kleinen Organisationen sich zu überlegen: «Handeln wir richtig? Erfüllen wir die Ansprüche, die an eine Unternehmensleitung gestellt werden?»

Bedenken verschwinden

Für die Leiterinnen und Leiter der Pflegeheime sind vergleichbare Anforderungen schon seit einigen Jahren in Kraft. Die Erfahrungen dort zeigen gemäss Margrith Weber, dass anfängliche Bedenken und Widerstände gegen Qualifikationsvorgaben rasch verschwinden. Bald überwiege die Einsicht, dass eine gut qualifizierte Leitung zwar Mehrkosten verursacht, sie aber Zusammenhänge besser erkenne und damit besser beurteilen könne, welche Massnahmen zu ergreifen und welche Mittel einzusetzen seien. Eine gut qua-

lifizierte Führung wirke positiv auf das Betriebsklima und könne die Kostenentwicklung vorteilhaft beeinflussen. Die anfängliche Kritik der Betriebe und der mitfinanzierenden Gemeinden sei weitgehend verstummt, stellt Weber fest.

Flexibilität ist zwingend

Braucht es für die Leitung einer Spitex-Organisation ein anderes Profil als für die Leitung eines Pflegeheimes? «Grundsätzlich nicht», sagt Margrith Weber, die beide Seiten gut kennt. Das geforderte Sach- und Methodenwissen sei für beide Seiten dasselbe. Im Heimbereich sei die interne Verwaltung oft selbständiger als in der Spitex, beispielsweise wenn eigene Personal- oder Finanzabteilungen vorhanden sind. Das Klientensegment sei andererseits bei der Spitex breiter gefasst (Kinder, Betagte, Junge, Behinderte) und erfordere in der Führung ausgesprochene Flexibilität. Auf die Frage, ob die Spitex-Geschäftsleitungen heute auf dem Niveau der Heimleitungen seien, meint sie: «Noch nicht überall – aber wir sind auf gutem Weg dazu.»

Und wie charakterisiert Margrith Weber eine wirklich gute Spitex-Leiterin, einen wirklich guten Spitex-Leiter? Ihrer Meinung nach muss er oder sie

- bereit sein, sich ständig neuen Herausforderungen zu stellen (aktuelle Stichworte: Pflegefinanzierung, Akut- und Übergangspflege, bedarfsgerechter Leistungsausbau, aufstrebende private Konkurrenz, Aufbau eines Netzwerkes Gesundheit);
- fähig sein, sich von der Pflege abzugrenzen (Führung!);
- bereit und fähig sein zu delegieren;
- eine dicke Haut haben, um den ständigen Druck und die wechselnden Anforderungen seitens Gesetzgebung, Trägerschaft, Öffentlichkeit und Mitarbeitenden zu verdauen.

Eine wirklich gute Spitex-Leitung frage sich auch in ausserordentlichen Situationen und bei Personalengpässen «Wie machen wir das?» und nicht: «Müssen wir das machen?». Dazu brauche es eine tüchtige Portion Gelassenheit und Lösungsorientierung, stellt Margrith Weber abschliessend fest.

Vom Verein zur Aktiengesellschaft

Der Verein ist die traditionelle und häufigste Rechtsform der öffentlichen Spitex-Organisationen in der Schweiz. Anfangs Jahr haben drei Organisationen im Kanton Bern das alte Muster durchbrochen und sich zur Aktiengesellschaft zusammengeschlossen.

red // Die Spitex-Organisationen Meiringen, Innert dem Kirchet und Hasliberg schlossen sich zur Spitex Oberhasli AG zusammen. Mit der Gründung einer Aktiengesellschaft wagten die beteiligten Organisationen als erste im Kanton Bern den Schritt in eine neue Rechtsform.

Befragt nach den Gründen, erklärt Heinz Witschi, Präsident der Spitex Oberhasli AG: «Im Gegensatz zum Verein ist die AG im Obligationenrecht klar geregelt.» Ausserdem wären bei einem Zusammenschluss zu einem Verein bis zu 1000 Mitglieder zusammengekommen, was Entscheide schwierig gemacht und das Unternehmen gefährdet hätte. Die bisherigen drei Vereine werden allerdings als Fördervereine beibehalten und können so u.a. weiterhin als Gefäss für Spenden dienen.

Bei der AG ist es die Generalversammlung, die entscheidet, und diese ist aus den drei Aktionären – den ursprünglichen Vereinen – zusammengesetzt. Und schliesslich gilt für die Spitex, was auch für andere Unternehmen gilt: «In erster Linie sind wir ein Geschäft. Da muss man schauen, dass es funktioniert», sagt Heinz Witschi.

Das sahen die meisten Beteiligten auch so, weshalb die Konzeption und die Gründung der AG ohne grosse Widerstände vollzogen werden konnte. Einzig der emotionale Aspekt stellte eine Herausforderung dar: «Eine Aktiengesellschaft hat den Geschmack nach Geschäft und Gewinn», sagt Witschi. Das passt nicht zum Bild der Pflege. Als gemeinnützige AG strebt die Spitex Oberhasli AG jedoch keinen Gewinn an. Gewinne fliessen in die Reserve der Gesellschaft und werden für soziale Zwecke ausgegeben.

Spürbar ist der Zusammenschluss vor allem für die Geschäftsleitungen der drei Organisationen aufgrund der zentralisierten Administration. Die Zusammensetzung der Teams an den einzelnen Stützpunkten und die Arbeitsabläufe haben sich jedoch nicht wesentlich verändert. Schon vor der Gründung der AG halfen sich die drei Gemeinden bei Bedarf gegenseitig aus.

Bild: Sandro Hügli/Spitäler FMI AG

Zentrale Adresse und administrativer Hauptsitz der Spitex Oberhasli AG ist das Gesundheitszentrum Meiringen.