

Wo Beratende der Institutionen die Herausforderungen und Stolpersteine sehen

«Wer die Entwicklungen am Markt verpasst, wird einen Nachteil haben»

Die sozialen und sozialmedizinischen Institutionen sehen sich bei ihrem Versorgungsauftrag, aber auch bei fachlichen und technologischen Entwicklungen einem Wandel ausgesetzt. Sechs Berater und Beraterinnen zeigen auf, wohin es geht – und wie sich die Leitungsgremien dafür rüsten können.

Von Elisabeth Seifert

Ob im Stiftungsrat, innerhalb einer Betriebskommission, im Vereinsvorstand oder im Verwaltungsrat: Die Mitglieder von Trägerschaften der sozialen und sozialmedizinischen Institutionen haben eine zentrale Funktion bei der Steuerung und Entwicklung der verschiedenen Dienstleistungen. Mit welchen Herausforderungen sehen sich diese Steuermänner und Steuerfrauen derzeit konfrontiert? Welches sind erfolgsversprechende Strategien, und wie gut sind die Verantwortlichen für ihre anspruchsvollen Führungsaufgaben gerüstet?

Wir haben sechs Expertinnen und Experten aus der Beraterbranche befragt, die tagtäglich mit zentralen Problemstellungen in der Führung von Institutionen in den Bereichen Alter, Behinderung oder Kinder und Jugendliche zu tun haben. Sie beraten die Unternehmen bei der Unternehmens- und Organisationsentwicklung, erarbeiten mit ihnen zusammen Strategien und Konzepte und unterstützen sie bei der Rekrutierung von hochqualifiziertem

Personal (siehe Kasten Seite 18). In den Gesprächen mit den Beratenden wird deutlich: Die Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf sehen sich insbesondere bei ihrem versorgungspolitischen Auftrag einschneidenden Veränderungen gegenüber. Gesellschaftliche Entwicklungen führen zu neuen Bedürfnissen aufseiten der Klientinnen und Klienten. Das hat Auswirkungen auf die strategische Positionierung und stellt hohe Anforderungen an die Verantwortlichen der Institutionen.

Den Nutzen für die Klientinnen und Klienten im Blick

«Wenn man sich als Institution diesen Entwicklungen nicht stellt, wird man längerfristig einen Nachteil haben», sagt Andreas Näf von der Improve Consulting AG in Bremgarten bei Bern. Die Herausforderung für die Institutionen bestehe darin, zukunftsfähige Strategien und Lösungen zu erkennen, die eine möglichst grosse Wirkung für die Klientinnen und Klienten erzielen. Bei Unternehmen, die einen gesamtgesellschaftlichen Auftrag erfüllen und dafür auch öffentliche Gelder beziehen, müsse es immer um den Nutzen für die Klienten gehen, betont

Näf. Neben dieser versorgungspolitischen Dimension gehe es natürlich auch um die unternehmerische Seite, sprich: Wie lassen sich die am Bedarf orientierten Aufgaben so umsetzen, dass die Leistungen finanziert werden können?

Andreas Näf beobachtet, dass sich die Institutionen gerne dort engagieren wollen, wo sie sich seit je engagiert haben – ganz nach dem



«Gute, starke Trägerschaften sind zur Schaffung übergreifender Strukturen bereit.»

Andreas Näf, Improve Consulting AG.

>>

Motto «Schuster bleib bei deinem Leisten». Auch wenn das Sprichwort durchaus seinen Sinn habe, dürfe man nicht in die Falle tappen, sich selbst zu optimieren und dabei den Bedarf respektive den Nutzen für die Klienten aus den Augen zu verlieren. Die Aufgabe externer Berater sieht er denn auch darin, kritische Fragen zu stellen.

Um bei Beratungen aufzuzeigen, wohin die Reise geht, nützt Näf verschiedene Szenarien, welche die Bedarfsentwicklung aufzeigen. Im Bereich Alter orientiert er sich oft am Wohn- und Pflegemodell 2030 von Curaviva Schweiz. Hier geht es darum, den Blick zu öffnen für durchlässige Angebotsstrukturen, die einen Mix aus stationären, ambulanten und intermediären Leistungen im Sinn einer integrierten Versorgung ermöglichen. Im Zentrum steht das Bedürfnis der Menschen, bis ins hohe Alter selbstbestimmt zu wohnen und zu leben.

Verlustängste und Unsicherheiten

Damit es gelingen kann, den Menschen ins Zentrum zu stellen und nachfrageorientierte, integrierte Strukturen zu schaffen, seien im Sinn eines «Gesamtkunstwerks» alle Ebenen gefordert, weiss Näf. Die politische Führung einer Gemeinde genauso wie die Trägerschaften der verschiedenen Akteure und die Geschäftsleitungen. «Es handelt sich um einen anspruchsvollen Prozess, bei dem jede Ebene sich selbst hinterfragen und auch mit Unsicherheiten oder gar Verlustängsten umgehen lernen muss.»

Die Ebene der Politik – Kantone oder Gemeinden – haben eine wichtige Aufgabe, den Prozess voranzutreiben, so Näf. «Ich erlebe immer wieder, dass der Anstoss für integrierte Strukturen von den Behörden kommt.» Und auch kommen muss: Als Verantwortliche für eine bedarfsgerechte Versorgung sollten sie bestehende Strukturen überdenken und Voraussetzungen für zukunftsweisende Projekte schaffen. «Den Institutionen selber sind oft die Hände gebunden, weil für innovative Angebote und Projekte die Finanzierung fehlt.»

Neben der Politik seien insbesondere die Trägerschaften als Steuerungsorgane in der Pflicht, sich die Frage zu stellen, ob das bestehende Angebot ihrer Einrichtungen in Zukunft noch wirklich sinnvoll sein wird. Stehe am Ende der Analyse die Schaffung übergreifender Strukturen mit einer gemeinsamen Trägerschaft zur Diskussion, ist Leadership und Vertrauen gefragt, weiss Näf aus Erfahrung. «Gute, starke Trägerschaften sind zu einem solchen Schritt bereit.» Erfolgreich zu Ende geführt werden kann ein solcher Prozess freilich erst, wenn auch die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden diesen mittragen und umsetzen.

Ganz ähnlich wie für Andreas Näf steht auch für Beat Fellmann von der Casea AG, die auf das Wohnen im Alter spezialisiert ist, die Frage nach der strategischen Positionierung «entlang der Versorgungskette zwischen dem angestammten Wohnen und der spezialisierten Pflege»

Die Beratenden und ihre Unternehmen

Judith Bühler ist Inhaberin der Inspira Consult GmbH im Bern. Die Firma unterstützt Non-Profit-Organisationen, Institutionen oder Verwaltungsstellen und ist spezialisiert auf Soziales, Gesundheit, Bildung und Umwelt.

Beat Fellmann ist Mitinhaber und Partner von Casea AG mit Sitz in Luzern und Zürich. Das Unternehmen berät Institutionen in strategischen und wirtschaftlichen Belangen und entwickelt Konzepte rund um das Thema «Wohnen im Alter».

Christoph Gitz ist innerhalb der Beratergruppe für Verbandsmanagement (BVM AG) am Standort Bern unter anderem zuständig für Strategie- und Organisationsentwicklungsprozesse von Non-Profit-Organisationen.

Philippe Guldin ist Partner der Level Consulting AG mit Sitz in Zürich. Er ist spezialisiert auf die Rekrutierung von Führungspersonen im Bereich Langzeitpflege und Spitex.

Andreas Näf ist Geschäftsführer und Inhaber der Firma Improve Consulting AG in Bremgarten bei Bern. Das Unternehmen berät öffentliche Verwaltungen und private Organisationen.

Elise Tel ist Leiterin der Personalberatung von Curaviva Schweiz. Die Personalberatung unterstützt Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf bei der Rekrutierung von Führungspersonen.

im Zentrum. Die grundlegende Frage, mit der die Casea AG in den Beratungen konfrontiert werde, laute: «Wie entwickelt man sich von einem Alterszentrum zu einem Anbieter von Lösungen für das Wohnen und die Pflege im Alter?» Entweder als eigenständige Institution oder zusammen mit anderen Leistungserbringern innerhalb eines Netzwerks.

Beat Fellmann beobachtet, dass die Institutionen das laufende Geschäft gut bewältigen. Das aufbauende Geschäft hingegen stelle die Einrichtungen vor Herausforderungen und bringe

Unsicherheiten aufseiten der Geschäftsleitungen und Trägerschaften mit sich. «Indem wir aufzeigen können, wie andere in der Branche vorgehen, lassen sich solche Unsicherheiten oft beseitigen.»

Digitalisierung und komplexe Managementaufgaben

Der Auslöser für einen Strategieprozess sei oft die Sanierung einer in die Jahre gekommene Infrastruktur, so Fellmann. Statt das Glück

aber einfach in einer Sanierung oder einem Neubau zu suchen, gehe es darum, Fragen zur künftigen Ausrichtung der Institution zu stellen. Auch für Fellmann bildet dabei das in der Branche bekannte Wohn- und Pflegemodell 2030 einen guten



«Indem wir aufzeigen, wie andere in der Branche vorgehen, lassen sich Unsicherheiten oft beseitigen.»

Beat Fellmann, Casea AG.

Ausgangspunkt, um sich zu überlegen, welche Angebote es in einer Gemeinde oder einer Region tatsächlich braucht. «Konkret geht es dann darum, mit welchen Massnahmen und mit welchen Ressourcen Teile des Modells umgesetzt werden können.»

Neben der Definition einer Markt- und Angebotsstrategie sowie der Evaluierung daraus resultierender Investitionsprojekte müssen auch Projektressourcen für betriebliche Herausforderungen unterschiedlicher Art vorhanden sein, sagt Fellmann. Dabei handelt es sich etwa um Anforderungen im Bereich der Digitalisierung. Damit die immer noch mehrheitlich als Einzelhäuser organisierten Institutionen die zunehmend komplexer werdenden Managementaufgaben bewältigen können, hat die Casea AG eine Plattform ins Leben gerufen. Interessierte Institutionen können sich hierüber vernetzen – und spezifisches Know-how für einzelne Projekte einkaufen.

Komplexe betriebliche Herausforderungen sowie eine neue versorgungspolitische Ausgangslage: Damit sind nicht nur die Institutionen im Bereich der Langzeitpflege konfrontiert, sondern auch jene, die Menschen mit Behinderung sowie Kinder und Jugendliche unterstützen. «Das Umfeld ist sehr dynamisch geworden», sagt Judith Bühler von der Inspira Consult GmbH in Bern, die zahlreiche Institutionen aus dem Sozialbereich bei ihrer strategischen Positionierung unterstützt. Bühler spricht damit die politischen und fachlichen Entwicklungen an. «Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Non-Profit-Organisationen laufend am Puls der Zeit unterwegs sein.»

Massgeschneiderte Lösungen

Ähnlich wie bei der Unterstützung betagter Menschen geht auch im Sozialbereich die Entwicklung in Richtung einer stärkeren Diversifizierung und Flexibilisierung des Angebots. Dies zwingt gerade Anbieter stationärer Dienstleistungen dazu, sich zu überlegen, wie sie sich künftig ausrichten wollen. Dies sei insbesondere dann der Fall, wenn Kinder- und Jugendeinrichtungen sich mit rückläufigen Belegungszahlen konfrontiert sehen, beobachtet Judith Bühler. Die Treiber dieser Entwicklung sind neue kantonale Regelungen. Bühler spricht etwa die demnächst in Kraft tretende Kinder- und Jugendheimverordnung des Kantons Zürich an. Neue Finanzierungsmodalitäten sollen hier dazu führen, dass die Anbieter massgeschneiderte Lösungen für die Kinder und Jugendlichen sowie ihre Familien bereitstellen können.

Dem Wandel hin zu einem breiten Mix an Dienstleistungen im stationären, teilstationären und ambulanten Bereich sehen sich auch die Institutionen für Menschen mit Behinderung gegenüber. Angestossen wird die Entwicklung von der UN-Behindertenrechtskonvention. Deren Umsetzung wird zu einem stärker von der Nachfrage bestimmten Markt führen. Eingeleitet wird dieser Wandel in verschiedenen Kantonen durch die Umstellung von der Objekt- zur Subjektfinanzierung.



«Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Non-Profit-Organisationen am Puls der Zeit unterwegs sein.»

Judith Bühler, Inspira Consult GmbH.

«Die Umstellung auf die Subjektfinanzierung bringt viele Unsicherheiten mit sich», stellt Christoph Gitz von der Beratergruppe für Verbandsmanagement in Bern fest. Durch den Wechsel von der Objekt- zur Subjektfinanzierung rückt statt eines vordefinierten Angebots der Bedarf der einzelnen Person ins Zentrum. Es werde festgestellt, welchen behinderungsbedingten Bedarf jemand hat und in welchem Umfang sie oder er vom Kanton finanzierte Leistungen beziehen kann. Damit entstehe eine grössere Wahlfreiheit und Selbstbestimmung aufseiten der Menschen mit Behinderung. Die Institutionen aber können nicht mehr mit fixen Beiträgen für ihre Angebote rechnen und müssen sich im Wettbewerb behaupten. Damit seien die Einrichtungen gezwungen, so Gitz, ihre Angebote zu überdenken, sich möglicherweise auf bestimmte Angebote zu beschränken und Kooperationen mit anderen Leistungserbringern einzugehen.

Zusammenarbeit der Leitungsgremien – ein Minenfeld

Um in einem solch anspruchsvollen Umfeld den Weg in die Zukunft zu finden, braucht es entsprechend qualifizierte Leitungspersonen. Sowohl bei einer operativ tätigen Geschäftsleitung als auch bei der Trägerschaft, dem strategischen Führungsorgan, das die oberste Verantwortung innehat. Die Zusammenarbeit zwischen der hauptamtlich tätigen Institutionsleitung sowie dem neben- und in aller Regel ehrenamtlich tätigen Vorstand gleicht indes oft dem Gang über ein Minenfeld. Gemäss Christoph Gitz stellt diese Zusammenarbeit eines der grossen Konfliktfelder innerhalb von Non-Profit-Organisationen dar – egal in welchem Bereich diese tätig sind.

Judith Bühler ortet das Problem in der Abgrenzung zwischen der operativen und der strategischen Führung. «Auch wenn die

Grenzen fließend sind, müssen beide Seiten ihre Rollen verstehen.» Wichtig sei insbesondere, dass Institutionsleitung und die Trägerschaft eine Entscheidungsfindungskultur finden, die diesen Rollen entspricht und gleichzeitig den Wissens- und Informationsvorsprung der hauptamtlichen Geschäftsleitung berücksichtigt. Konkret: «Im Vorfeld wegweisender

>>



«Trägerschaften müssen sich die Frage stellen: Haben wir die Qualifikationen, um die Institutionsleitungen zu unterstützen?»

Elise Tel, Personalberatung von Curaviva Schweiz.

Entscheide sollten sich Träger immer die nötigen Informationen im Umfeld der Einrichtung und bei der Institutionsleitung holen, um einen begründeten Entscheid zu treffen.» Die Institutionsleitung ihrerseits sollte bereit sein, sich in die Karten blicken zu lassen und die Rolle des Trägers als strategisches Führungsgremium respektieren.

Dass Handlungsbedarf in der Verständigung zwischen Institutionsleitung und Trägerschaft besteht, zeigt eine Umfrage der Personalberatung von Curaviva Schweiz über die Gründe für eine Kündigung der Institutionsleitung. «Der weitaus häufigste Grund ist die unterschiedliche Auffassung über die Führung und die strategische Ausrichtung», sagt Elise Tel, die Leiterin der Personalberatung. Auf die Kündigung folgt oft eine Freistellung. «Von einer Institutionsleitung wird extrem viel verlangt», weiss Elise Tel. Das Umfeld erfordere eine hohe unternehmerische Kompetenz, gleichzeitig sind aber auch soziale Kompetenzen gefragt, um ein gutes Auskommen mit den Mitarbeitenden und den Bewohnenden zu finden. Führungspersonen prägen die Unternehmenskultur. Trägerschaften verlangen zu Recht, dass Institutionsleitungen all diesen Ansprüchen genügen. Im Gegenzug «hofft» sie für die Institutionsleitung, «dass die Trägerschaft eine Unterstützung ist». Dies sei dann der Fall, wenn alle für die Institution wichtigen Know-how-Bereiche auch in der Trägerschaft abgebildet seien. Sie spricht damit etwa auf die fachliche, die juristische oder die finanzielle Kompetenz an. Deutlich untervertreten seien Gremienmitglieder mit Pflegehintergrund, weiss Elise Tel. Damit fehle oft wichtiges Branchenwissen. Misslinge die Besetzung dieser Schlüsselpositionen, sei dies mit anderen Massnahmen kaum zu kompensieren.

Als Vorgesetzte der Institutionsleitungen müssen sich Trägerschaften, so Elise Tel, die Frage stellen: «Haben wir die Qualifikationen, um unsere hochqualifizierten Institutionsleitungen zu begleiten?» Die Trägerschaften seien alle extrem engagiert, daran liege es nicht. Es brauche aber mehr, um die sehr wichtige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsleitung wahrnehmen zu können.

Professionalisierung und Vergütung

Während es bei der operativen Leitung in den vergangenen rund zehn Jahren einen grossen Professionalisierungsschub gegeben hat, «beginnen sich jetzt auch die Aufsichtsgremien

zu fragen, ob sie genügend gut aufgestellt sind». Das beobachtet Philippe Guldin von der Level Consulting AG in Zürich. Damit sich Institutionen in einem kompetitiven Umfeld zu rechtfinden können, seien gerade in den Verwaltungsräten

und Vorständen Persönlichkeiten mit dem nötigen fachlichen Know-how, grosser Erfahrung, strategischem Weitblick und geeigneten persönlichen Voraussetzungen gefragt.

Ganz ähnlich wie Elise Tel sagt auch Philippe Guldin: «Es gibt keinen Grund, weshalb man eine Geschäftsleitung sorgfältig prüft und selektioniert, anschliessend aber findet diese Person auf der strategischen Ebene kei-

nen Sparringpartner auf Augenhöhe.» Philipp Guldin, der auf die Selektion von Führungspersonen in der Langzeitpflege spezialisiert ist, stellt fest, dass immer mehr Anfragen die Qualifikationen von Mitgliedern der Aufsichtsgremien betreffen. «Es gibt in der Zwischenzeit auch Einrichtungen, die ihre Stiftungs- oder Verwaltungsratsmitglieder sehr sorgfältig und professionell selektionieren lassen.»

Die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums müsse sich an der strategischen Ausrichtung einer Institution orientieren, betont Guldin. Wer die integrierte Versorgung vorantreiben möchte, holt am besten einen diesbezüglich erfahrenen Netzwerker ins Gremium, der einen solchen Prozess bereits einmal begleitet hat. Um die immer wichtiger werdende Digitalisierung zu begleiten, wäre beispielsweise eine Person vonnöten, die sich mit Digitalisierungsprojekten im Gesundheitswesen auskennt.

Die sich abzeichnende Professionalisierung der Aufsichtsgremien geht einher mit Überlegungen zu einer angemessenen Vergütung. Im Non-Profit-Bereich erhalten die Mitglieder der Aufsichtsgremien in aller Regel Sitzungspauschalen oder gar

nichts. «Eine entsprechende Fachlichkeit oder Expertise, die man sich von einem Verwaltungsrat holt, sollte entlohnt werden», findet Guldin. Für eine «angemessene Entlohnung» sind auch Beat Fellmann, Andreas Näf und Judith Bühler. «Eine Entschädigung muss natürlich verbunden sein mit entsprechenden Anforderungen», unterstreicht Bühler. Elise Tel hingegen erachtet eine Entschädigung für «nicht re-

alistisch». Für sie ist das ehrenamtliche soziale Engagement zudem ein Wert an sich. Christoph Gitz plädiert für «Offenheit gegenüber dem Thema Entlohnung». Entscheidend für das Engagement in einer sozialen Institution dürfe aber nie Bezahlung sein, sondern immer das Herzblut. ●



«Die Institutionen sind gezwungen, ihre Angebote zu überdenken und Kooperationen mit anderen Leistungserbringern einzugehen.»

Christoph Gitz, Beratergruppe Verbandsmanagement.



«In den Aufsichtsgremien braucht es Leute mit fachlichem Know-how, Erfahrung, strategischem Weitblick und geeigneten persönlichen Voraussetzungen.»

Philippe Guldin, Level Consulting AG.