

«Die Trägerschaften haben in diesem von einer hohen Dynamik geprägten Prozess eine zentrale Verantwortung.»



Elisabeth Seifert

Chefredaktorin

## Liebe Leserin, lieber Leser

Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf zu leiten, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Das ist eine Binsenweisheit, die Ihnen noch viel besser bekannt ist als mir und die man doch nicht oft genug wiederholen kann. Neben der fachlichen haben die Leitungspersonen auch eine hohe unternehmerische Verantwortung. Das gilt für die Leitungen der schweizweit rund 1600 Alters- und Pflegeheime, der zirka 1000 Institutionen für Menschen mit Behinderung sowie einiger hundert Einrichtungen für Kinder und Jugendliche.

Die Verantwortlichen haben oft mit knappen Ressourcen auszukommen, was einen möglichst effizienten Einsatz der finanziellen Mittel erfordert. Eine besondere Herausforderung ist die Aufgabe, zukunftsgerichtete Angebote entlang der sich verändernden Bedürfnisse der Klientel zu entwickeln. Dazu gehört insbesondere, den Wandel weg von den klassisch stationären, hin zu den teilstationären, intermediären und ambulanten Dienstleistungen zu bewältigen. Ein Gebot der Stunde ist hierbei, die technologischen Entwicklungen zu nutzen, um sich über die Institutionsgrenzen hinaus mit anderen Anbietern zu vernetzen. Erschwerend indes ist, dass im Gesundheits- und Sozialbereich die unternehmerische Freiheit begrenzt wird durch eine hohe Regulierungsdichte mit vielen Vorgaben und klar definierten Finanzierungsflüssen.

Neben der operativen Leitung haben die Trägerschaften in diesem von einer hohen Dynamik geprägten Prozess eine zentrale Verantwortung. Die Mitglieder eines Verwaltungsrates, eines Stiftungsrates, eines Vereinsvorstands oder einer Kommission zeichnen als oberste Instanz verantwortlich für alle betrieblichen Belange, für eine erfolgversprechende Strategie sowie für die passende Organisationsstruktur.

Die Beiträge in diesem Heft wollen zur Orientierung in diesem anspruchsvollen Aufgabenfeld beitragen. Im Gespräch mit der Fachzeitschrift erörtert Markus Gmür, Direktor des Instituts für Verbandsmanagement, die verschiedenen Unternehmens-

strukturen im Gesundheits- und Sozialbereich (Seite 6). Ganz im Sinn der liberalen Tradition der Schweiz haben seit je und bis heute neben staatlichen Organisationen auch private Trägerschaften mit gemeinnützigem Zweck eine grosse Bedeutung. Zwei wissenschaftliche Mitarbeiter von Curaviva Schweiz, Michael Kirschner und Thierry Bugnard, haben eigens für diese Ausgabe der Fachzeitschrift die Rechtsformen der Trägerschaften von Alters- und Pflegeheimen sowie von sozialen Institutionen analysiert (Seite 11). Im Bereich Alter etwa ist für die letzten rund 15 Jahre ein deutlicher Anstieg der Zahl von Institutionen zu beobachten, die als Aktiengesellschaften (gemeinnützige und auch profitorientierte) organisiert sind.

Die zentralen Herausforderungen, die sich den Aufsichtsgremien der Institutionen derzeit stellen, beschreiben sechs Expertinnen und Experten der Beraterbranche (Seite 17). Alles andere als selbstverständlich ist eine für die erfolgreiche Steuerung einer Institution nötige gute Zusammenarbeit zwischen einer nebenamtlich tätigen Aufsicht sowie einer hauptamtlichen Institutionsleitung. Ein anschauliches Beispiel liefert der Zwist zwischen einer Pflegeinstitution und der als Zweckverband mehrerer Gemeinden organisierten Trägerschaft (Seite 22). Dass die Zusammenarbeit aber auch sehr gut funktionieren kann, zeigt das Porträt von Irene Graf, der Vorstandspräsidentin von Traversa Luzern, einer Einrichtung, die Menschen mit psychischer Behinderung unterstützt. ●

Titelbild: Eine Verwaltungsrätin bei der Arbeit. Die nebenamtliche Tätigkeit der Aufsichtsgremien von sozialmedizinischen und sozialen Institutionen erfordert ein grosses Know-how in vielen Bereichen.

Foto: Adobe Stock