

Die Geschäftsleitungssitzung der Spitex Regio Liestal mit Geschäftsführerin Claudia Aufdereggen (Mitte), welche in diesem Fokusteil interviewt wird. Bild: Leo Wyden



# Die Führung der SpiteX im Fokus

In diesem Fokusteil wird einleitend auf die Führungspersonen von SpiteX-Organisationen eingegangen. Zentriert werden dabei die operativen «Spitzen», also die Geschäftsführenden. Die restlichen Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Team- und Bereichsleitungen sollen aber nicht vergessen gehen, da sie eine zentrale Unterstützung für die Geschäftsführenden darstellen. In den weiteren Berichten im Printmagazin wird auf die strategische Führung der SpiteX eingegangen. Zudem wird eine Studie vorgestellt, die sich SpiteX-Organisationen widmet, welche das Buurtzorg-Modell adaptiert und damit klassische Führungspersonen teilweise abgeschafft haben. Und natürlich kommen auch die Führungspersonen selbst zu Wort – die Leiterin der SpiteX Malters, der Geschäftsführer von NOMAD und die Geschäftsführerin der SpiteX Kanton Zug.

In zehn Themenbereichen wird darauf eingegangen, wer die operativen Führungspersonen der SpiteX sind und mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert werden. Dies geschieht unter anderem im Gespräch mit zwei Fachpersonen: Claudia Aufdereggen, Geschäftsführerin der SpiteX

Regio Liestal und Vorstandsmitglied von SpiteX Schweiz mit dem Ressort Qualität. Und Prof. Dr. Markus Gmür, Direktor des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) sowie Lehrstuhlinhaber für NPO-Management an der Universität Freiburg.

## 1. Wie sich SpiteX-Führungspersonen verändert haben

Die operative SpiteX-Führung hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt und professionalisiert: Früher wurden die oft kleinen SpiteX-Organisationen vielerorts von Pflegefachfrauen «nebenbei» geleitet. Die heutigen Geschäftsleitenden sind hingegen für immer grössere SpiteX-Organisationen mit einem immer breiteren Angebot und immer mehr Konkurrenz verantwortlich. Laut Markus Gmür ist die SpiteX damit der Regelfall im «dritten Sektor», dem Sektor der nicht gewinnorientierten Organisationen. «Das Verständnis der Leitungsaufgabe hat sich dort überall verändert, indem das wirtschaftliche Effizienz- und Effektivitätsdenken in Entscheidungen grösseres Gewicht erlangte»,

erklärt er. Dies beobachtet auch Claudia Aufdereggen. «Das Profil der Führungspersonen der SpiteX hat sich gewandelt: Sie benötigen heute unbedingt ein fundiertes Fachwissen über Betriebswirtschaft, weil Themen wie Finanzen, Marketing oder auch Prozesssteuerung wichtig sind», erklärt sie. Dennoch würde das Management von SpiteX-Organisationen oft unterschätzt. «Diese Aufgabe ist komplex, vor allem wegen der vielen Rahmenbedingungen, welche die unternehmerische Freiheit einschränken», sagt sie. Damit eine SpiteX-Organisation dennoch agil und innovativ sein könne, brauche es professionelle Führungskräfte – auch auf der strategischen Ebene (vgl. Bericht dazu im Printmagazin).

## 2. Die nötigen Qualifikationen einer SpiteX-Führungsperson

Softskills, also «weiche Fähigkeiten», seien für Führungspersonen in der Pflege wichtiger als die Ausbildung. Dies schreiben Karla Kämmer und Jürgen Link 2016 in ihrem Buch «Management in der ambulanten Pflege». Von zentraler Bedeutung seien zum Beispiel emotionale Intelligenz, gute Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit, allen Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringen zu können. «In der SpiteX braucht es zudem Führungspersönlichkeiten, die eine grosse Bereitschaft mitbringen, ihre Organisation weiterzuentwickeln und sich für die Anliegen ihrer Mitarbeitenden einzusetzen», fügt Claudia Aufdereggen an.

In Bezug auf die fachlichen Qualifikationen der operativen Führungspersonen entbrennen oft Diskussionen um die Frage: Soll ein Hochschulabschluss in Pflege oder Wirtschaft bevorzugt werden? Das eine Lager verlangt nach einer Pflegefachperson für die Geschäftsführung, weil pflegerisches Fachwissen sowie ein vertieftes Verständnis für die Pflege dafür zentral seien. Eine bessere Vertretung der Pflege in allen Führungsgremien wird auch von den Initianten der Pflegeinitiative gefordert. Diese Vertretung sei Ausdruck des Stellenwerts der Pflege und Sorge dafür, dass die Interessen der Pflege in allen Entscheidungen berücksichtigt werden. Das andere Lager fordert eine Wirtschaftsfachperson an der Spitze einer SpiteX-Organisation, weil man

die SpiteX ohne fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse nicht mehr zukunftsträchtig führen könne. Claudia Aufdereggen kann beiden Lagern zustimmen. Je grösser die Organisation, desto wahrscheinlicher sei eine Gewichtung auf einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Wichtig sei für die gewählten Führungspersonen dann, dass ihr Bezug zu den Kernaufgaben der SpiteX garantiert ist und ein engagiertes Interesse an den pflegerischen Anliegen besteht. Dies bedeute aber nicht, dass Kaderstellen nicht mit Pflegefachpersonen besetzt werden sollen – im Gegenteil: «Das nötige betriebswirtschaftliche Know-how kann heute mit guten, praxisnahen MAS-Studiengängen erlangt werden», sagt die Pflegefachfrau HF mit MAS in Betriebsökonomie und Gerontologie. «Professionalität bedeutet unter anderem, sich stetig weiterzubilden und sich mit der eigenen Organisation weiterzuentwickeln.» Angebote für Fortbildungen zu Betriebswirtschaft und Management sind in der Schweiz denn auch viele vorhanden. Dazu gehören spezifische Fortbildungen zum Management im Pflege- und Gesundheitsbereich, etwa das vielfältige Angebot von Careum in Zürich. Und das Freiburger VMI bietet eine breite Palette an Fort- und Weiterbildungen rund um das Management von Nonprofit-Organisationen (NPO), basierend auf dem Freiburger Management-Modell für NPO (FMM<sup>1</sup>).



«Professionalität bedeutet unter anderem, sich stetig weiterzubilden.»

Claudia Aufderreggen

#### Das «unternehmerische Denken und Handeln»

Markus Gmür verwendet allerdings nicht Begriffe wie «wirtschaftliches Handeln», weil dadurch suggeriert wird, dass sich NPO den gewinnorientierten Unternehmen in jeder Hinsicht angleichen müssen. Stattdessen fordert er «unternehmerisches Denken und Handeln» von NPO und ihren Führungspersonen. «Wir führen die Idee des Unternehmerischen auf seine ursprüngliche Wortbedeutung zurück», erklärt er. NPO müssten etwas *unternehmen*, um mit steigenden Anforderun-

gen in der Gesundheitsbranche umgehen zu können. Genauer bedeute dies: Eine Spitex-Organisation müsse...

- sich über die Zukunft klar werden und Entwicklungen vorwegnehmen (Proaktivität).
- sich Neues einfallen lassen (Innovativität).
- sich aus der Komfortzone begeben und Neues wagen (Risikobereitschaft).
- an ihrem Anliegen auch gegen Kritik oder Widerstand festhalten (Selbstbehauptung).
- allen Beteiligten die notwendigen Freiräume einräumen (Autonomie).
- im Team eine gemeinschaftliche Bestärkung erreichen und ressourcenschonende Kooperationen eingehen (gemeinschaftliche und kooperative Aktivierung).

Das VMI hat Studien zum Thema durchgeführt, zum Beispiel 2018 eine Befragung von 160 Spitex-Organisationen mit Leistungsauftrag. Diese ergab, dass der Grad an unternehmerischem Denken und Handeln von Organisation zu Organisation stark variiert. Zudem zeigten sich positive Effekte von Proaktivität, Innovation, Risikobereitschaft und vor allem der Aktivierung des Teams auf die Zielerreichung und das Wachstum der Organisation<sup>2</sup>. Diese Ergebnisse bestätigten sich in der Praxis, sagt Claudia Aufderreggen: «Führungspersonen handeln unternehmerisch, wenn sie immer wieder reflektieren, ob ihre Spitex-Organisation noch innovativ und fit für Veränderungen ist.»

<sup>1</sup> Das in den 80er-Jahren entwickelte Freiburger Management-Modell für NPO (FMM), auf das sich Markus Gmür in seinen Ausführungen zeitweise bezieht, wird im Fachbuch «Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen» aus dem Paul Haupt Verlag genauer erläutert. Ende 2022 soll die 10. Auflage erscheinen.

<sup>2</sup> Mehr Informationen dazu gibt es zum Beispiel im Artikel «Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten» in der «Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management» 2/2019.

### 3. Der relativ hohe Männeranteil in Spitex-Führungen

Die Pflege gilt als «Frauenberuf in Männerhand». Zu diesem Thema hat das «Spitex Magazin» im Frühling 2022 eine nicht repräsentative Umfrage unter 167 Spitex-Organisationen durchgeführt, die zeigte: Der Männeranteil einer Organisation liegt durchschnittlich bei 6,7 Prozent. Rund 36 Prozent haben nun aber einen männlichen Geschäftsführer (vgl. Spitex Magazin 2/2022). Verantwortlich gemacht werden für solche Verhältnisse oft Stereotype, gemäss deren die Frau pflegt und gehorcht und der Mann sich um die Finanzen kümmert und bestimmt. Markus Gmür hat vor über 30 Jahren erforscht, wie solche Stereotype in Zusammenhang mit Führung und Management ste-

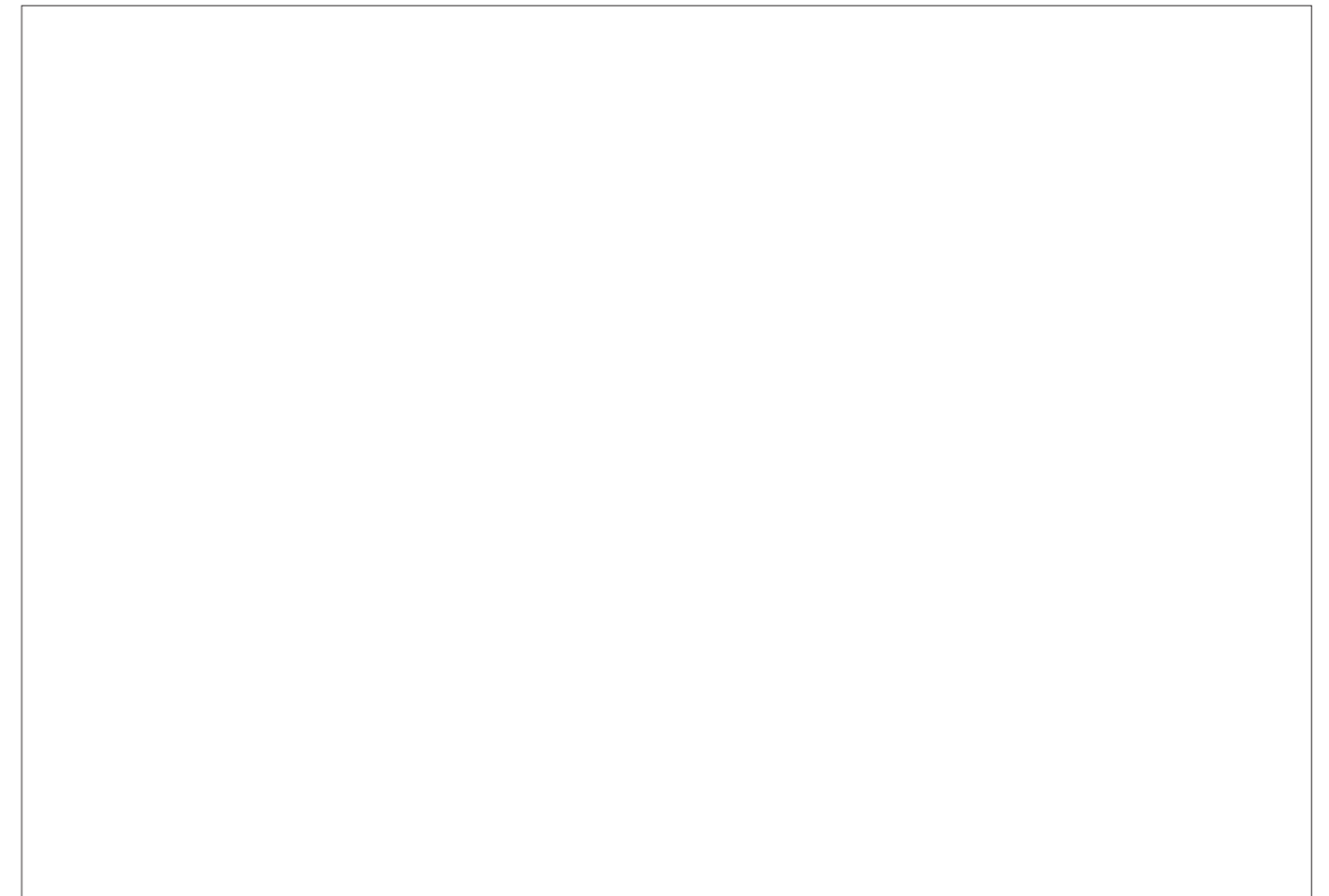
hen. «Dabei stellte ich fest, dass die Stereotype in den Köpfen von Männern und Frauen ähnlich fest verankert waren», berichtet er. «Seither hat sich das gelockert, ist aber noch nicht ganz verschwunden und wird wohl noch etwas nachwirken.» Dennoch wünscht sich Claudia Aufderreggen bereits jetzt mehr Frauen in der Führung von Spitex-Organisationen. «Um dies zu ermöglichen, müssen Frauen für Kaderpositionen ermutigt und auf dem Weg dorthin begleitet werden. Und die Organisationen sollten flexible Führungsstrukturen bieten, die zum Beispiel auch eine Führung in Teilzeit zulassen», fordert sie. «Zudem müssen sich die Frauen selbst eine Kaderposition vermehrt zutrauen.»

### 4. Der Mix in der Geschäftsleitung und Co-Geschäftsführungen

Spitex-Führungspersonen betonen oft, dass die Frage nach den nötigen Qualifikationen für eine Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer nicht beantwortet werden könne, ohne die gesamte Geschäftsleitung zu betrachten. Seien mehrere Mitglieder in der (erweiterten) Geschäftsleitung vorhanden, müssten sie sich gut ergänzen. «Eine Führung aus mehreren Personen kann gewährleisten, dass verschiedene Fachbereiche, Blickwinkel und Meinungen vertreten sind», ist auch Claudia Aufderreggen überzeugt. Passend dazu haben sich in der Spitex gut gemischte Geschäftsleitungen etabliert – und Co-Geschäftsführungen sind ebenfalls zunehmend zu finden. Die Spitex Glarus Nord setzt zum Beispiel seit 2009 auf eine Co-Geschäftsführung (vgl. Infokasten), und bei Spitex Schweiz wurde diese kürzlich eingeführt (vgl. Editorial im Printmagazin). Thomas Ellwart, Yvonne Russell und Karla Blanke nennen dieses Modell in ihrem «Handbuch Mitarbeiterführung» von 2016 eine «Führung

als Doppelspitze». Diese könne «shared» (alle Aufgaben werden geteilt) oder «splitted» (die Aufgaben werden aufgeteilt) sein. Häufig ist bei der Spitex die Aufteilung zwischen Pflege und Finanzen. Chancen einer Co-Geschäftsleitung sehen Forschende zum Beispiel im Ermöglichen einer Altersteilzeit sowie in der Familienfreundlichkeit von Führungspositionen. Aufgrund mehrerer Perspektiven könne sie auch zu besseren Entscheidungen führen. «Das Modell antwortet zudem auf das wachsende Bedürfnis, angesichts einer zunehmend komplexen Führungsaufgabe nicht mehr allein die ganze Verantwortung tragen zu müssen», erklärt Markus Gmür. Claudia Aufderreggen fügt an, dass eine Co-Geschäftsleitung mit sehr viel Absprache und gegenseitigem Vertrauen funktionieren kann. Als Risiken einer Co-Geschäftsführung werden in der Fachliteratur denn auch langsame Entscheidungen, Meinungsverschiedenheiten und mangelnde Koordination angeführt.

Anzeige





## 5. Die zentralen Aufgaben von Geschäftsleitenden

Das FMM teilt die Aufgaben von Führungspersonen in drei Handlungsfelder ein: Zum *System-Management* gehören zum Beispiel Controlling, Qualitätsmanagement sowie die Steuerung von Entwicklungsprozessen. Das *Marketing-Management* umfasst die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit Klientinnen und Klienten, anderen Leistungserbringern und Finanzierern. «Wichtig ist dabei, dass alle Führungspersonen helfen, die Spitex gut im Markt zu positionieren. Sie ist eine äusserst relevante Leistungserbringerin und muss auch so wahrgenommen werden», fordert Claudia Aufderreggen. Das *Ressourcenmanagement* beinhaltet schliesslich den Aufbau, die Entwicklung und die Sicherung von finanziellen, materiellen und menschengebundenen Ressourcen. Zentral in Bezug auf die finanziellen ist laut Claudia Aufderreggen der Austausch mit Stakeholdern: «Wir müssen immer wieder erklären, wieso die Spitex was tut und wieso sie Geld dafür benötigt.»

Besonders in Branchen wie der Pflege, die vom Fachkräftemangel geprägt sind, wird laut Markus Gmür und Claudia Aufderreggen auch das «Human Resource Management» (HRM) zur zentralen Aufgabe der Leitung. HRM soll die Fähigkeiten und die Bereitschaft der Mitarbeitenden aufbauen, fördern und erhalten. Laut der STRAIN-Studie, die unter anderem von der Berner Fachhochschule (BFH) durchgeführt wurde, müssen die Führungspersonen für den Personalerhalt vor allem an der Work-Life-Balance, der Stressvermeidung und den Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden arbeiten (vgl. Spitex Magazin 5/2021). «Ein besonderes Augenmerk gilt dabei dem mittleren Kader», sagt Claudia Aufderreggen. Denn dieses sei aufgrund seiner «Sandwich-Position» besonders vielen Stressoren ausgesetzt.

Eine gute interne Kommunikation ist für gutes HRM unabdingbar. «Je grösser und je dezentraler eine Organisation ist, umso aufwendiger ist es, Vertrauen, Verständigung oder Solidarität aufzubauen und aufrechtzuerhalten», sagt Markus Gmür. Claudia Aufderreggen hat sich für die interne Kommunikation in Liestal für die App «Beekeeper» entschieden (vgl. SpiteX Magazin 4/2020). «Damit habe ich verschiedene Möglichkeiten, direkt mit meinen Mitarbeitenden über Neuerungen zu kommunizieren oder auch einfach einmal Danke zu sagen»,

sagt sie. Solche digitalen Neuerungen müssten indes überlegt, gut begleitet und unter der Mitbestimmung der Mitarbeitenden eingeführt werden. Ansonsten droht «Technostress», wie dies im Rahmen der STRAIN-Studie genannt wurde. «Zudem bleiben persönliche Gespräche und ungezwungene Zusammenkünfte trotz aller digitalen Möglichkeiten wichtig.»

### Das Delegieren und Auslagern von Aufgaben

Weil eine Führungsperson einer Organisation von der Grösse der SpiteX Regio Liestal mit ihren rund 180 Mitarbeitenden nie alles allein erledigen könne, müsse sie Aufgaben oder ganze Bereiche delegieren, führt Claudia Aufderreggen weiter aus. Weil das Angebot ihrer Organisation ausgebaut worden war, wurde vor zwei Jahren eine zusätzliche Führungsebene eingeführt: die Bereichsleitungen, angesiedelt zwischen Geschäftsleitung und Teamleitungen. Andernorts teilen sich mehrere kleinere SpiteX-Organisationen eine solche mittlere Führungsebene, zum Beispiel durch eine gemeinsame HR- oder Qualitätsverantwortliche. Entscheidet sich das obere Kader für solche Modelle, praktiziert es laut Markus Gmür eine «delegative Führung». Dafür braucht es Mitarbeitende mit dem nötigen Reifegrad und «persönliche Gelassenheit gegenüber Situationen, in denen es die vollständige Kontrolle verliert».

Gemäss dem Bericht «Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen» von der Universität Basel<sup>3</sup> ist es für viele Organisationen die effizientere Wahl, in manchen Bereichen externes Know-how einzukaufen – etwa für Fundraising und Rechtsberatung. Denn solche Tätigkeiten unterlägen einem schnellen fachlichen und technologischen Wandel – was hohe Kosten für eine Organisation bedeute, wenn sie in diesen Bereichen eigene Kompetenzen aufbauen und erhalten möchte. Ein solches «Outsourcing» von Aufgaben kann laut Claudia Aufderreggen auch innerhalb der SpiteX geschehen: «SpiteX-Verbände können die Führungspersonen der Basis durch Grundlagenarbeit entlasten. Beispielsweise hat SpiteX Schweiz ein Kommunikationskonzept verfasst, das jede Organisation für sich adaptieren kann», sagt sie.

<sup>3</sup> Vgl. CEPS Forschung und Praxis, Band 10, 2013.

## 6. Welcher Führungsstil wird empfohlen?

Führungsstile werden in der Fachliteratur oft zwischen einem autoritären und einem demokratischen Pol verortet. Sie reichen von einem autokratischen über einen patriarchalischen, hierarchischen und kooperativen beziehungsweise partizipativen Stil – bis hin zum Stil «laissez-faire», bei dem die Mitarbeitenden frei walten können. Die STRAIN-Studie betont

die Wichtigkeit eines partizipativen, wertschätzenden Stils in der Gesundheitsbranche. Ein dazu passender Führungsstil, der laut Markus Gmür auch für die SpiteX geeignet sein dürfte, wird derzeit vom VMI erforscht<sup>4</sup>: «Servant Leadership». «Diese «dienende Führung» verbindet die persönliche Zurückhaltung der Führungskraft in ihrem eigenen Statusbedürfnis

mit einer ausgeprägten Fokussierung auf die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden», erklärt der Lehrstuhlinhaber für NPO-Management.

Generell ist Markus Gmür indes ein Vertreter der Theorie des *situativen* Führens, welche Paul Hersey und Ken Blanchard 1977 entwickelt haben. Eine Führungskraft sollte demnach viele Führungsstile beherrschen. Welchen Stil sie anwendet, müsse sie einerseits anhand des Reifegrades eines Mitarbeitenden oder Teams bestimmen («Reifegradmodell»). Andererseits muss der Führungsstil je nach Situ-

ation angepasst werden – eine Vorgehensweise, für die auch Claudia Aufderreggen plädiert. Grundsätzlich setze sie einen partizipativen Führungsstil in ihrer Organisation um, mithilfe von Gefässen wie Teamsitzungen, Arbeitsgruppen, Qualitätszirkeln und mehr. Führungspersonen müssten aber situativ erkennen, wann ein Geschäft ein direktiveres Vorgehen nötig macht.

«Alle Führungspersonen müssen helfen, die SpiteX gut im Markt zu positionieren.»

Claudia Aufderreggen

<sup>4</sup> SpiteX-Organisationen, die Interesse an einer Beteiligung an einem Forschungsprojekt über «Servant Leadership» haben, können sich bei Markus Gmür melden: markus.gmuere@unifr.ch

## 7. Wie verhindern SpiteX-Führungspersonen die eigene Überbelastung?

Der zunehmende Zeitdruck und der immer höhere administrative Aufwand sind für viele SpiteX-Mitarbeitende belastend, wie die SPOT-Studie der Universität Basel aufzeigte (vgl. SpiteX Magazin 2/2019). Die STRAIN-Studie ergab derweil, dass Führungspersonen im Gesundheitswesen besonders häufig von Stressoren wie einem hohen Arbeitsvolumen und der Abgrenzung von Privat- und Berufsleben betroffen sind. Sie müssten ihren Stress am dringendsten reduzieren – auch, um mit gutem Beispiel voranzugehen (vgl. SpiteX Magazin 5/2021). «Kann eine Führungsperson nicht zu sich selbst Sorge tragen, wird dies negative Auswirkungen auf ihre gesamte Organisation haben», ist auch Claudia Aufderreggen überzeugt.

In der Managementlehre hat sich passend dazu ein Trend zum «Mindful Leadership» entwickelt. Die Führung von Menschen wird also mit einer achtsamen Grundhaltung verbunden, wie zum Beispiel Christopher Johns 2018 in «Achtsames Führen in der Pflege – mit Mindful Leadership überzeugen und verändern» ausführte. Führungspersonen müssten sich dabei auch selbst achtsam wahrnehmen, weil dies Stress reduziere. Ein Achtsamkeitstraining kann also zu mehr Resilienz führen – zur Fähigkeit, Herausforderungen durch einen Rückgriff auf die eigenen Ressourcen zu meistern. Swiss Nurse Leaders widmet dem Thema Resilienz ihr Symposium 2022/2023. Resilienz sei keine Wunderpille, die Personalmangel, Zeitdruck und Effizienzdruck für Führungspersonen aus dem Weg räume, erklärt der Verband. Resilienz sei jedoch eine wesentliche und in Zukunft vielleicht sogar die Schlüsselkompetenz, um mit den Turbulenzen einer Führungsposition in der Pflege umgehen zu können.



«Für eine delegative Führung braucht man Gelassenheit gegenüber Situationen, in denen man die vollständige Kontrolle verliert.»

Markus Gmür

## 8. Wie führen Spitex-Personen in Veränderungen und Krisen?

Die Spitex ist im Wandel, und im Wandel sind Führungspersonen besonders gefordert. «Change Management» – das Management von Veränderungsprozessen – gilt denn auch als eine weitere zentrale Aufgabe der Führungspersonen der Spitex. Markus Gmür verweist diesbezüglich auf das Konzept «Leading Change», das John Kotter in den 1990er-Jahren entwickelt hat. «Demgemäss empfehle ich folgende Schritte, damit ein Change Management gelingt», führt er aus. «Sorgen Sie dafür, dass die Geführten selbst das feste Gefühl haben, es müsste etwas Grundlegend geändert werden. Achten Sie darauf, dass Sie genügend aktive Mit-

streiter finden. Formulieren Sie Ihre Absichten in einer für die Geführten attraktiven Vision. Und kommunizieren Sie diese Vision unablässig.»

**«Ich kann mir schwer vorstellen, dass wir eines Tages ganz auf Führungspersonen verzichten wollen.»**

Markus Gmür

Auch beim Bewältigen einer Krise – sei es eine Krise der Organisation oder eine Krise des gesamten Gesundheitssystems – nimmt die operative Führung eine zentrale Rolle ein. Claudia Aufderreggen verweist darauf, dass viele Führungspersonen der Spitex zu Beginn der Corona-Pandemie fast pausenlos im Einsatz standen. Und dass ihr schnelles Handeln unabdingbar war, um die Schutzmassnahmen des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) zeitnah zu implementieren.

### Beispiel für eine Co-Geschäftsleitung: die Spitex Glarus Nord

Seit 2009 teilen sich Ruth Aeschbach und Esther Salzmann die Leitung der Spitex Glarus Nord, aktuell mit Pensen von 70 bis 80 beziehungsweise 60 bis 70 Prozent. Ruth Aeschbach, 63, ist Psychiatriepflegefachfrau und hat unter anderem die Handelsschule sowie eine Weiterbildung in Leadership und Management abgeschlossen. Esther Salzmann, 53, ist eine erfahrene Kauffrau und hat eine Weiterbildung in Leadership absolviert. Sie sind «Pflegedienstleiterin» und «Administrative Leiterin», ihre Co-Geschäftsleitung ist also «splitted». Ruth Aeschbach ist zum Beispiel für die Gesamtverantwortung Pflege und Hauswirtschaft und für die Berufsbildung zuständig – und sie leistet zu 10 bis 20 Stellenprozent psychiatrische Einsätze. Esther Salzmann trägt die Gesamtverantwortung Administration und Finanzen und ist unter anderem für Controlling und Budget zuständig. Zudem ist sie IT-Verantwortliche für alle Spitex-Basisorganisationen im Kanton Glarus. Die klare Aufteilung verhindere Doppelspurigkeiten und lange Diskussionen, erklären die Co-Geschäftsleiterinnen schriftlich gegenüber dem «Spitex Magazin». Über manches entscheiden sie aber auch gemeinsam: Über die Umsetzung der strategischen Ziele des Vorstandes zum Beispiel, über Anstellungen, Öffentlichkeitsarbeit und Organisationsentwicklung. Ihren Führungsstil würden sie als partizipativ/kooperativ bezeichnen. Er sei aber auch situativ, weil sie ihre Führung an die unterschiedlichen Ausbildungen, Kompetenzen und Bedürfnisse ihrer 64 Mitarbeitenden anpassen.

Die Vorteile der Co-Leitung seien mannigfaltig: Jede habe ihre eigenen Stärken und Hintergründe, wodurch man ein grösseres Wissensgebiet abdecken könne. Die Co-Leitung verhindere auch die verbreitete «Finanzlastigkeit» der Geschäftsleitung und verleihe der Pflege damit ein stärkeres Gewicht. Zudem könne man sich immer gegenseitig motivieren und durch die zweite Sichtweise laufend den eigenen Horizont erweitern. «Und es gibt einem Entscheid mehr Gewicht, wenn er von der pflegerischen und der wirtschaftlichen Seite getragen wird», fügen sie an. Schliesslich sei es dank der «Doppelspitze» möglich, dass immer eine Co-Geschäftsleiterin auf dem Stützpunkt anzutreffen ist. Angesichts dieser Vorteile werde an der Co-Geschäftsleitung festgehalten, wenn Ruth Aeschbach 2023 in Pension geht. «Das Modell kommt auch dem Wunsch vieler Frauen entgegen, eine anspruchsvolle Führungsposition zu übernehmen und trotzdem nicht Vollzeit zu arbeiten», schreiben sie. Damit das Modell gelinge, müssten die Co-Geschäftsleiterinnen ähnliche Werte haben, das gleiche Ziel für die Spitex verfolgen – und viel gegenseitigen Respekt, Authentizität, Konsensfähigkeit, Verlässlichkeit und Humor mitbringen. Über die gemeinsamen Aufgaben müssten sie sich zudem sehr gut austauschen. «Dadurch benötigen wir manchmal etwas mehr Zeit für einen Entscheid – dafür ist dieser Entscheid aber doppelt durchdacht.»

tieren. «Dank der Unterstützung durch Spitex Schweiz und den Spitex-Verband Baselland konnten wir aber bald wieder zu einem geregelten Arbeitsrhythmus finden», berichtet sie. Für Markus Gmür hängt die Frage nach dem Führungsstil in der Krise vom Reifegrad der Mitarbeitenden ab.

«Je krisenfester diese prinzipiell sind, umso eher empfiehlt sich auch in der Krise ein ausgeprägt mitarbeiterorientierter Führungsstil», sagt er.

## 9. Ausblick: Die eigene Führung optimieren – und mögliche neue Führungsmodelle

Wie kann eine operative Führungsperson individuell reflektieren, wo sie ihre Führung optimieren kann? Markus Gmür verweist darauf, dass die Selbstreflexion ein gewichtiger Teil von vielen Fortbildungen ist. Und Karla Kämmer und Jürgen Link raten zu einem Coaching, das Kaderpersonen zu einer Aussenperspektive verhilft. Firmen wie BDO und B'VM zählen beispielsweise viele Spitex-Organisationen zu ihren Kunden. «Ich hole mir ein Coaching zum Beispiel für besonders herausfordernde personelle Situationen. Eine Organisationsentwicklerin begleitet Teams in schwierigen Phasen. Und eine Unternehmensberatung moderiert jeweils die Retraite der strategischen Führungsebene der Spitex Regio Liestal», berichtet Claudia Aufderreggen. Hilfreich seien auch regelmässige Befragungen der Mitarbeitenden – und das Feedback der auftraggebenden Behörden sowie der strategischen Führung. «Alle strategischen Gremien müssen genau hinschauen, ob die Führungsstruktur ihrer Organisation noch der Spitex von heute entspricht. Oder ob dafür zum Beispiel ein Zusammenschluss mit einer anderen Organisation nötig ist», sagt sie.

muss sich auch die Führung der Spitex aktiv damit auseinandersetzen», sagt Claudia Aufderreggen bei einem Blick in die Zukunft der Spitex-Führung. Für Erfolg versprechend hält sie an den regionalen Gegebenheiten ausgerichtete Modelle mit hohem Wirkungsgrad für die Nutzer der Dienstleistungen. Dabei müsse immer die gesamte Versorgungskette berücksichtigt werden.

Auch selbst organisierte Spitex-Teams ohne traditionelle Teamleitungen werden hierzulande im Rahmen einer Adaption des niederländischen Modells «Buurtzorg» erprobt (vgl. Bericht dazu im Printmagazin). «Ich kann mir aber schwer vorstellen, dass wir eines Tages ganz auf Führungspersonen verzichten wollen – solange diese bereit sind, ihr traditionelles Verständnis immer mal wieder infrage zu stellen», meint Markus Gmür. Auch in Bezug auf Führungsmodelle müsse die SpiteX agil und flexibel sein, fügt Claudia Aufderreggen an. «Innerhalb einer Organisation können auch mehrere Modelle existieren. Die SpiteX Regio Liestal hat zum Beispiel ein teilautonomes Team im regionalen Nachtdienst und in der Psychiatrie eingeführt. Dort arbeiten viele erfahrene Fachpersonen, die sich durch die grosse Eigenverantwortung nicht überfordert fühlen.»

**«Das Führen einer SpiteX-Organisation ist sehr spannend und abwechslungsreich.»**

Markus Gmür

### Neue Modelle der SpiteX-Führung

«Die integrierte Versorgung gewinnt an Bedeutung und wird die Zukunft des Gesundheitswesens prägen. Darum

## 10. Schlusswort: Die Freude an der SpiteX-Führung

«Das Führen einer SpiteX-Organisation ist sehr spannend und abwechslungsreich», versichert Claudia Aufderreggen zum Schluss. «Die SpiteX bietet ihren Führungskräften den sinnstiftenden Beruf, den heute so viele Menschen suchen. Unsere Geschäftsleitenden dürfen für eine Organisation mit einem äusserst guten Image arbeiten, täglich viele unterschiedliche Menschen treffen und eine Organisation

kreativ mitgestalten. Ihr zentrales Ziel ist nicht die Zufriedenstellung von finanziellen Interessen, sondern das Wohl von Menschen, die trotz Krankheit oder Beeinträchtigung zu Hause leben wollen. All diese Gründe erklären, wieso die Führung einer SpiteX-Organisation trotz aller Herausforderungen jeden Tag viel Freude bereitet.»

Kathrin Morf