

# Wissens-Management



Wissen haben wir in der Schule gelernt, hat mit Leistung und Lernen zu tun. Lernen und Leistung braucht Ellbogen-Mentalität. Wissens-Management (siehe auch Tagungsausschreibung) heute kommt mit der Ellbogen-Abgrenzung nicht weiter. Wir brauchen sinnbildlich unsere Hände zur Vernetzung. Wir brauchen unseren Kopf (Denken, und Reden) zum Austausch von Wissen. Wir brauchen unser Herz für Wertschätzung. Wertschätzung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren Institutionen die Wissenskompetenz haben, es anwenden aber auch weitergeben können.

Wissen ist Kapital welches wir auch im Berufsverband bvsm.ch nutzen. Veteranen, welche neu auch durch unseren Verband bedient werden obliegt die angenehme Aufgabe, weiterhin Wissenskompetenz weiterzugeben. Chancen – die wir noch zu wenig nutzen.

*Hubert Hürlimann, Geschäftsleiter Lukashaus, Mitglied des Vorstandes bvsm.ch*

## BESA-System: Bewährungsprobe bestanden

Während sich verschiedene Kantone in der Schweiz noch mit der Einführung eines Bewohner-Einstufungs- und Abrechnungssystem schwer tun, haben die Alters- und Pflegeheime im Kanton Bern bereits zwei Jahre Erfahrung mit dem System gesammelt und die Erfahrungen aus diesen zwei Jahren dürfen als durchaus positiv gewertet werden. Der Entscheid der Berner Regierung, den Heimen die Wahl zwischen den Systemen BESA und RAI/RUG zu überlassen hat sich als richtig erwiesen.

Die Befürchtungen (oder auch Hoffnungen!), durch die Anwendung des einen oder anderen Systems an höhere Beiträge der Krankenversicherer zu kommen, konnten weitgehend entkräftet werden. Durch die Zusammenführung der beiden Erfassungssysteme in einem zentralen Abrechnungssystem ist gewährleistet, dass für die Heime gleich lange Spiesse geschaffen wurden.

Sowohl die Anbieter von RAI/RUG wie auch von BESA legen immer wieder Wert darauf, dass ihre Systeme wissenschaftlichen Kriterien bezüglich Validität und Messgenauigkeit genügen. Meines Erachtens legen wir mit dem Anspruch an absolute wissenschaftliche Genauigkeit und Objektivität bei beiden Systemen die Messlatte zu hoch. Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass bei der Erfassung und Beurteilung der Pflegebedürftigkeit betagter Heimbewohner und bei der Festlegung der pflegerischen Massnahmen immer ein gewisser Ermessensspielraum und ein gutes Stück Subjektivität im Spiel ist. Schade, und letztlich der Sache nicht dienlich ist es, wenn auf der einen Seite einzelne Heime diesen Spielraum missbrauchen um höhere Einnahmen zu generieren und andererseits die Krankenversicherer ihn dazu verwenden, ihre Macht zu demonstrieren und ihre Leistungen zu reduzieren.

Wie jedes System hat auch BESA seine Schwachpunkte. So wird von den Heimleitungen immer wieder darauf hingewiesen, dass psycho-geriatrische Faktoren in der Pflege zuwenig gewichtet werden. Die Pflege- und Betreuung schwer demenzkranker, aber noch mobiler Heimbewohner ist sehr personal-, und damit auch kosten-



intensiv, kann aber vom System her nicht genügend gewichtet werden. Und schliesslich ist da auch noch der riesige, schränkefüllende Ausstoss an Papier, welcher nicht nur produziert, sondern auch archiviert werden muss. Hier wäre mit Sicherheit weniger mehr.

In der Diskussion um die Vor- und Nachteile von BESA oder RAI/RUG ist es für Heimleitende nicht einfach, sich ein klares Bild zu machen und objektive Entscheidungskriterien zu erarbeiten. Persönliche Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen, die bereits mit diesen Instrumenten arbeiten, sind deshalb aufschlussreicher als der Besuch von Informationsveranstaltungen, welche mit einer mehr oder weniger professionellen Marketingstrategie zum Kauf der Produkte motivieren wollen.

*Ernst Messerli, Präsident bvsm.ch*

**I N D I E S E R A U S G A B E :**

**Manager im Kreuzfeuer | Einladung zur Jahresversammlung und Fachtagung Wissens-Management | Agenda | 9. E.D.E Kongress in Ljubjana, Slovenien | bvsm.ch-Buchtipps | Vorstand und Geschäftsstelle**

# Manager im Kreuzfeuer

Mit einer bisher kaum bekannten Heftigkeit ist die öffentliche Kritik während der letzten beiden Wochen auf die Topshots der Schweizer Wirtschaft niedergeprasselt. In der Arena des Schweizer Fernsehens, im Radio, in Magazinen wie Cash und Weltwoche wurde scharfe Kritik sowohl am Gehabe, wie auch an den Bezügen der Spitzenmanager geübt.



Von «Abzockern» und «Absahnern», von Mass- und Schamlosigkeit war die Rede. Die Unmutsbezeugungen kamen nicht nur aus den Reihen der breiten, mehr emotional reagierenden Öffentlichkeit, die man gerne mit dem Hinweis auf die «Neidgesellschaft» zum Schweigen bringt, nein, auch namhafte Management- und Wirtschaftsexperten, wie ein Professor Malik, aber auch Leute wie Peter Hasler, Direktor des Arbeitgeberverbandes, und damit auf Seite der Wirtschaft stehend, äusserten sich mit einer Deutlichkeit, die keinen Zweifel darüber offen lässt, dass für sie die Grenzen

der Zumutbarkeit und des guten Stils überschritten sind, wenn Bezüge einzelner Manager eine Grössenordnung erreichen, welche eine gewöhnlicher Mensch mit ehrlicher Arbeit in einem ganzen Leben nie verdienen könnte.

Der Berufsverband Sozial-Management verfolgt die Diskussion und die Polemik um das Verhalten von Managern mit stets mit wachem Interesse. Warum, fragen wir uns, sollte sich aus der Kritik an den Topkadern der Wirtschaft nicht auch ein Verhaltenskodex für das Management von sozialen Einrichtungen ableiten lassen? Nein, wir sind nicht so vermessen, den Vergleich zwischen dem Management von Schweizer Multis und den Führungspersonen von kleineren oder mittleren Institutionen im Sozialbereich anzustellen. Heimleiterinnen und Heimleiter spielen nicht in der gleichen Liga wie Brabeck, Ospel und Vasella! Aber gibt es nicht trotzdem Parallelen?

Wenn die «Weltwoche» titelt: «Im besten Fall sind Manager selbstkritisch, denken an das Wohl der Firma, schaffen Arbeitsplätze, würden nie einen Kunden übers Ohr hauen und machen erst noch Gewinn. Im schlechtesten Fall sind sie, wie sie sind,» und die Frage stellt: «Wie müssten sie sein, dass alles gut wird?» fühlen wir uns als kleine Fische doch ebenso angesprochen? Management ist nicht eine Frage der Betriebsgrösse, von Umsatz und Reingewinn, sondern eine Frage des Umgangs mit den uns anvertrauten Ressourcen. Ich denke beim Begriff der Ressourcen nicht nur an Kapital oder Produktionsmittel, auch nicht allein an den schrecklichen Begriff des «Humankapitals». Management auf jeder Stufe hat sehr viel mit dem verantwortungsvollen Umgang mit Menschen, mit der Umwelt, mit der Natur, aber auch mit sich selbst zu tun. Unter den verschiedenen Fähigkeiten oder «skills» über die eine Führungsperson heute verfügen muss, gehört für mich sehr zentral auch die Fähigkeit zu kritischer Selbstreflexion. Wer bin ich? Welches ist meine Rolle? Wie werde ich von meinen Mitarbeitenden, der Trägerschaft, den Kunden und ihren Angehörigen wahrgenommen? So verstanden bezieht sich der Titel «Sozial-Manager» nicht nur auf die Tätigkeit in einer sozialen Institution, sondern könnte auch zum persönlichen Qualitätslabel für Heimleiterinnen und Heimleiter werden!

Als Heimleitende sind wir mehrheitlich nicht Besitzer sondern Angestellte. Eine Eigenheit dieser Managementfunktion ist unter anderem, dass sie von uns täglich den Spagat zwischen der Rolle des Unternehmers und der des Angestellten abverlangt. Wir kokettieren zwar mit der Rolle des «Patrons», verstecken uns aber in kritischen Situationen gerne hinter unserer Verwalterrolle. Ich denke, dass es nur zum Nutzen für unsere Institutionen sein könnte, wenn Heimleiterinnen und Heimleiter mehr Eigentümer-Unternehmer-Verhalten an den Tag legten. Wichtig dabei scheint mir dabei, dass wir unsere Fähigkeiten und Möglichkeiten realistisch einschätzen, bereit sind, Verantwortung für unser Handeln zu übernehmen und auch die Konsequenzen daraus zu tragen.

*Ernst Messerli, Präsident bvsm.ch*



## Fachtagung Wissens-Management Erfolgsfaktor Wissens-Management – Gemeinsam sind wir stärker

**Freitag 10. Juni 2005, 11.00 Uhr bis 16.00 Uhr, Hotel InterContinental Zürich**  
Badenerstrasse 420, [www.intercontinental.com/zurich](http://www.intercontinental.com/zurich)

### Das Thema

Die Markentscheidende Ressource ist unser Wissen. Wir haben in den letzten Jahren mit riesiger Geschwindigkeit am eigenen Arbeitsplatz feststellen können, wie Wissen vermittelt und vernetzt wird. Reicht uns die Zeit, all dieses Wissen aufzunehmen und umzusetzen.

Müssen wir das alles selbst tun?

Wissens-Management meint:

Wissensziele definieren – Welches Wissen ist für unseren Erfolg wesentlich?

Wissen identifizieren – Welches Potential haben wir in unserem Unternehmen?

Wissen erwerben – Wissen entwickeln – Wissen ver-/teilen – Wissen nutzen, verankern und Wissen kontrollieren.

Unser Wissen ist Kapital das sich noch nicht in der Bilanz niederschlägt. Dies ist aber nur eine Frage der Zeit – die Zukunft wird es von uns fordern.

Wissens-Management ist eine Chance für uns Soziale Institutionen. Kaum ein anderes Unternehmen hat soviel Potential an Sozialkompetenz gekoppelt mit Fachwissen wie wir. Es zu kennen und damit zu arbeiten ist unsere Zukunft.

### Die Tagung

Im Vordergrund der Tagung steht die Handlungsbezogenheit. In einem Referat und in einer Dialogveranstaltungen erhalten Sie Impulse und Hinweise auf Instrumente, die Ihnen helfen das Wissens-Potential ihres Unternehmens und des [bvsm.ch](http://bvsm.ch) erfolgreich zu nutzen.

### Tagungskosten

Fr. 265.– als Mitglied des [bvsm.ch](http://bvsm.ch) und Fr. 295.– als Teilnehmerin oder Teilnehmer der Fachtagung inkl. Mittagessen, Pausenverpflegung, Getränk.

### Anmeldung

Schriftlich **bis 3. Juni**, per FAX (siehe beiliegendes Faxformular) oder E-Mail an unser Verbandssekretariat. FAX: 031 879 51 50, E-Mail: [info@bvsm.ch](mailto:info@bvsm.ch)

A	G	E	N	D	A
>	10. Juni 2005	<b>Mitgliederversammlung 2005   Fachtagung; Wissensmanagement</b> Hotel Intercontinental Zürich			
>	22.-24. Sept. 2005	<b>Europäischer Kongress der Leiterinnen und Leiter von Alters- u. Pflegeheimen</b> <b>Thema: «Der Heimleiter als Seiltänzer»</b> Ljubljana (Slowenien)			
>	Oktober 2005	<b>Höhere Fachprüfung für Heimleiterinnen und Heimleiter (Eidg. Diplom BBT)</b> Zürich (Beachten sie die Ausschreibung im Fachblatt CURAVIVA und Newsletter bvsm)			
>	November 2005 (Voranzeige)	<b>Fachtagung: «Marketing in NPO's»   Referent: Professor Urs Bumbacher</b> Hotel ARTE Olten			

Weitere Informationen zu den Veranstaltungen sowie Ausschreibungen und Anmeldeunterlagen finden Sie unter [www.bvsm.ch](http://www.bvsm.ch). Auskunft erteilt die Geschäftsstelle des [bvsm.ch](http://bvsm.ch) unter [info@bvsm.ch](mailto:info@bvsm.ch) oder Telefon 031 872 08 08. Reservieren Sie sich schon heute die Daten in Ihrer Agenda!

## EINLADUNG ZUR JAHRESVERSAMMLUNG BVSM.CH

**Freitag, 10. Juni 2005**

**Hotel InterContinental Zürich**

### Programm Jahresversammlung:

- 09.00** Kaffee
- 09.30** Jahresversammlung (statutarischer Teil)

### Programm Fachtagung:

- 10.30** Ankunft / Begrüssungskaffee
- 11.00** Begrüssung durch Ernst Messerli, Geschäftsführer [bvsm.ch](http://bvsm.ch)  
  
Einleitung ins Thema durch Hubert Hürlimann, Geschäftsleiter Lukashaus Grabs  
  
**Wissens-Management**  
Erfolgsfaktor Wissens-Management – Gemeinsam sind wir stärker  
Ein Modell und Instrumente die zum Erfolg führen.  
Maja Graf, Zürich, [www.majagraf.ch](http://www.majagraf.ch)
- 12.30** Mittagessen
- 14.00** **World Café «Wissens-Management»**
- 15.15** Plenum
- 16.00** Ende der Tagung/Apéro

Ljubljana, Slowenien



## 9. Europäischer Heimleiter Kongress

22. bis 24. September 2005 in Ljubljana, Slowenien

**Kongressunterlagen, Auskünfte und Informationen bei:** Carlos Marty, Stiftung Rotonda, Jegenstorf

Telefon: 031 763 70 00 oder 031 763 70 05 (direkt), Fax: 031 763 70 40

E-mail: carlos.marty@stiftung-rotonda.ch

**Anmeldung:** Die Anmeldung zum Kongress muss jeder Teilnehmer selber vornehmen. Sie kann übers Internet erfolgen ([www.ede-eu.org](http://www.ede-eu.org)). Bitte beachten: Mitglieder des bvsm.ch sind Mitglied des EDE.

**Reise:** Wie bereits nach Wien, Venedig und Paris wird der bvsm.ch eine Gruppenreise organisieren. Das Arrangement umfasst den Flug Zürich - Ljubljana und die Hotelunterkunft.

Anmeldungen bis zum 15. Mai 2005 an Carlos Marty. Je früher gebucht werden kann, je günstiger der Preis. Anmeldungen nach diesem Datum können nur mit der Einschränkung eines anderen Fluges oder der Unterbringung in einem anderen Hotel berücksichtigt werden. Bei der Kongressanmeldung muss kein Hotel gebucht werden.

**Reisedaten:** Vorgesehen ist der Hinflug für Donnerstag 22. September 2005 vormittags. Der Rückflug erfolgt am Sonntag 25. September 2005 nachmittags oder am abends.

**Preise:** Für den Flug Zürich - Ljubljana retour muss mit Fr. 300.- gerechnet werden.

Der Preise für die Hotelübernachtung variieren zwischen Fr. 85.- bis Fr. 120.- pro Nacht und Person im

Doppelzimmer und zwischen Fr. 98.- bis Fr. 210.- pro Nacht und Person im Einzelzimmer.

## Vorstand & Geschäftsstelle bvsm.ch

G e s c h ä f t s j a h r 2 0 0 4 / 2 0 0 5

### Vorstand

**Ernst Messerli**, Präsident bvsm.ch (ad interim)

Heimleiter APH Schüpfen | [e.messerli@bvsm.ch](mailto:e.messerli@bvsm.ch)

**Hubert Hürlimann**, Mitglied des Vorstands (Redaktion Newsletter)

Geschäftsleiter Lukashaus Grabs | [hubert.huerlimann@lukashaus.ch](mailto:hubert.huerlimann@lukashaus.ch)

**Christine Lerch**, Mitglied des Vorstands (Bereich Bildung)

Leiterin Beschäftigungs- und Wohnheim «Dychrain», Münchenstein | [ch.lerch@dychrain.ch](mailto:ch.lerch@dychrain.ch)

**Esther Honold**, Mitglied des Vorstands

Heimleiterin Alterszentrum «Wiesendamm», Basel | [leitung@az-wiesendamm.ch](mailto:leitung@az-wiesendamm.ch)

**Carlos Marty**, Mitglied des Vorstands (Vorstand E.D.E.)

Heimleiter APH Jegenstorf | [carlos.marty@stiftung-rotonda.ch](mailto:carlos.marty@stiftung-rotonda.ch)

**Klaus Meier**, Mitglied des Vorstands (Bereich Finanzen)

Heimleiter Stapferheim Horgen | [stapferheim@pop.agri.ch](mailto:stapferheim@pop.agri.ch)

**Beatrice van Altena**, Mitglied des Vorstands

Heimleiterin Alterszentrum «Platten», Meilen | [vanaltena@az-platten.ch](mailto:vanaltena@az-platten.ch)

### Geschäftsstelle

Ernst Messerli, Leiter Geschäftsstelle und Lotti Hauser, Sekretariat

**bvsm.ch**

BERUFSVERBAND SOZIAL - MANAGEMENT

Geschäftsstelle bvsm.ch | Postfach 45 | 3054 Schüpfen | T 031 872 08 08 | F 031 879 51 50 | [info@bvsm.ch](mailto:info@bvsm.ch) | [www.bvsm.ch](http://www.bvsm.ch)

## bvsm.ch Buchtipp

Maja Graf, Peter Müller

### Wissen in Organisationen

Die Broschüre informiert über das Konzept von Wissens-Management und zeigt Methoden zur Einführung und Verbreitung auf. Sie ist als Information – sowie als Arbeitsinstrument und als Standortbestimmung im eigenen Betrieb gedacht.

AEB Aus der Praxis für die Praxis Nr. 19; ISBN 3-905093-09-X

### Gilbert J. B. Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt Wissen managen

Wissen managen – jetzt in der 4., überarbeiteten und ergänzten Auflage. Intensiv vermitteln die Autoren das praktische Rüstzeug, mit dem sich betriebliches Wissen systematisieren, pflegen, verteilen und effizient nutzen lässt. Mit neuen Fallbeispielen und aktuellen Untersuchungsergebnissen.

Gabler Verlag 2003, Wiesbaden; ISBN 3-409-49317-4

Karl Kälin/Peter Müri (Hrsg.)

### Führen mit Kopf und Herz

Psychologie für Führungskräfte,  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Obwohl nicht mehr ganz neu auf dem Markt und mittlerweile bereits in 5. Auflage erschienen, lohnt es sich, diesen Klassiker der Führungsliteratur (wieder einmal) zur Hand zu nehmen und darin zu schmökern. Die Autoren verfolgen das Ziel, die neuen Entwicklungen in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung in einfacher und einprägsamer Form darzustellen. Das Buch macht die Grenzen der traditionellen Führung sichtbar, zeichnet neue Perspektiven auf und bahnt Wege zu einem integrativ-intuitiven Führungsstil.

Ott Verlag Thun; ISBN 3-7225-6643-6

### IMPRESSUM

**Redaktion:** Hubert Hürlimann, Grabs

**Gestaltung:** Fausto Tisato, Heiden

**Druck:** Schwab Druck AG, Lyss

**Auflage:** 500 Exemplare, erscheint 3mal jährlich

**Redaktionsschluss nächste Ausgabe:** 30. Juni 2005

**Inserate:** Aus den Bereichen Sozial- und Gesundheitswesen.  
Preise und Formatangaben auf Anfrage.  
[office@bvsm.ch](mailto:office@bvsm.ch)