

GK 77

Postulat der SVP-Fraktion vom 22. Oktober 2018 betr. Umsetzung von Organisations- und Führungsgrundsätzen beim Seniorenzentrum Zofingen; Bericht und Antrag des Stadtrates

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

I Vorstoss

Der Vorstoss wurde in der Sitzung vom 22. Oktober 2018 als dringlich erklärt und als Postulat an den Stadtrat überwiesen.

II Bericht des Stadtrates

1. Ausgangslage

Das Seniorenzentrum Zofingen wird als Spezialfinanzierung in der Rechnung der Einwohnergemeinde Zofingen geführt. Seit Oktober 2015 besteht dieses aus den beiden Häusern Brunnenhof (62 Einzelzimmer) und Tanner (64 Einzelzimmer). Das Haus Brunnenhof hat damals das Altersheim Rosenberg abgelöst, welches zu Alterswohnungen umgebaut wurde. Die Pensionstaxen wurden infolge des Neubaus Brunnenhof und des Umbaus Tanner angepasst. Diese liegen zwischen CHF 138 und CHF 155 pro Zimmer und Tag. In der Rechnung 2016 resultierte ein Aufwandüberschuss, welcher im Jahr 2017 – auf Grund der Intensivierung des Controllings und die dadurch ausgelösten gezielten Massnahmen – kompensiert werden konnte. Die Auslastung der Zimmer ist ein massgebender Erfolgsfaktor. Diese lag während Jahren bei rund 97 % oder mehr und sank im Jahr 2018 auf rund 96 %.

2. Führen des Seniorenzentrums

2.1. Operative Führung

Die operative Führung des Seniorenzentrums liegt beim Geschäftsleiter bzw. bei der Geschäftsleiterin des Seniorenzentrums. Nach dem Abgang der bisherigen Leiterin anfangs September 2018 übernahm die stellvertretende Geschäftsleiterin die operative Führung. Unterstützt wurde sie dabei von den Geschäftsleitungsmitgliedern, der Leiterin Pflege und Betreuung und der Leiterin Hotellerie.

Nach der Vakanz in der Geschäftsleitung wurde die Stelle umgehend ausgeschrieben. Das Anforderungsprofil wurde angepasst. Den betriebswirtschaftlichen Kompetenzen, den Führungskompetenzen und den Kompetenzen in Strategieentwicklung wurden bei der Auswahl eine hohe Priorität beigemessen. Zudem wurden Erfahrungen in der Organisationsentwicklung, im Projektmanagement sowie im Gesundheitswesen ebenfalls vorausgesetzt.

Am 1. März 2019 nimmt der neue Leiter, Felix Bader, seine Tätigkeit auf. Für die Stelle der Leitung des Seniorenzentrums besteht ein Anforderungsprofil (s. Beilage 1) und eine Stellenbeschreibung (s. Beilage 2). Die Organisationsstruktur des Seniorenzentrums ist im bestehenden Organigramm (s. Beilage 3) abgebildet. Dabei wird der Geschäftsleiter direkt von der zuständigen Ressortvorsteherin Alter und Gesundheit geführt. Der Geschäftsleiter führt direkt die Leiterin der Verwaltung, die Leiterin Pflege und Betreuung sowie die Leiterin Hotellerie. Diese bilden die Geschäftsleitung. Selber führt er zudem den Bereich Dienste.

Themen wie die Einhaltung einer ausgeglichenen Rechnung, der optimale Einsatz des Pflegepersonals oder die Erreichung der Ausbildungsverpflichtung stehen im Fokus. Das Legislaturprogramm des Stadtrats (s. www.zofingen.ch) sieht die Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums für das Alter vor. Dazu gehört die Ausarbeitung einer Strategie zur Positionierung des Seniorenzentrums in einem stark wachsenden und konkurrierenden Markt. Die Attraktivität des Seniorenzentrums muss weiter gefördert werden. Die Anpassung des geschützten Aussenbereichs in einen Sinnesgarten für demente Bewohnerinnen und Bewohner gehört dazu und wird in diesem Jahr realisiert (s. Budget 2019).

Im Auftrag des Departements Gesundheit und Soziales des Kantons Aargau führte die Firma SanaCERT Suisse (Schweizerische Stiftung für die Zertifizierung der Qualitätssicherung im Gesundheitswesen) im Seniorenzentrum ein Qualitätsaudit durch. Folgende Themenfelder wurden überprüft: Qualitätsentwicklung, Autonomie und Rechte der Bewohnenden, Hygiene, Dekubitus (durch langanhaltenden Druck ausgelöste Minderdurchblutung der Hautschichten mit anschliessender Schädigung des Gewebes bis zum Knochen), Demenz. Die Eingabefrist für die umfassend einzureichenden schriftlichen Unterlagen war der 19. Dezember 2018. Das Audit vor Ort fand ganztägig am 23. Januar 2019 statt. Als Fazit hielten die zwei SanaCERT-Experten fest, dass kein Handlungsbedarf besteht und die Anforderungen sehr gut erfüllt werden. Das Audit wurde erfolgreich bestanden und es wurden keine Auflagen ausgesprochen. Das Auditteam formulierte sechs Empfehlungen. Darauf kann das Seniorenzentrum nun weiter aufbauen.

Im Jahr 2016 verabschiedete der Stadtrat die Führungsgrundsätze für die Mitarbeitenden der Stadt Zofingen (s. Beilage 4), welche auch für das Personal des Seniorenzentrums Zofingen gelten. Folgende Hauptaussagen wurden formuliert:

- Wir leben die Zusammenarbeit mit einer offenen Kommunikation und positiven Grundhaltung.
- Wir handeln vorausschauend und ergebnisorientiert.
- Wir schätzen, fördern und fordern unsere Mitarbeitenden.

2.2. Strategische Leitung

Die strategische Leitung des Seniorenzentrums liegt bei der Ressortleiterin Alter und Gesundheit und letztendlich beim Gesamtstadtrat.

Die Ressortleiterin Alter und Gesundheit soll künftig in strategischen Fragen und Themen durch eine neu zusammengesetzte Betriebskommission beraten werden. Die bestehende stadträtliche Betriebskommission des Seniorenzentrums setzt sich aus Vertretungen des Einwohnerrats sowie der ehemaligen Vertragsgemeinden zusammen (je eine Person der Dynamischen Mitte, der FDP,

der SP und der SVP sowie je eine Person aus den ehemaligen Vertragsgemeinden Bottenwil, Brittnau, Uerkheim und Wiliberg). Mit den unternehmerischen Herausforderungen, der zunehmenden Konkurrenzsituation und den Veränderungen im Pflegeheimbereich (z. B. Gerontopsychiatrie) braucht die Betriebskommission andere fachliche Kompetenzen.

Das neue Gremium soll der Ressortvorsteherin sowie dem Seniorenzentrum bei der strategischen Ausrichtung beratend zur Seite stehen sowie die Erfüllung der Ziele und die Einhaltung von Vorgaben überprüfen. Dazu braucht es eine Fachperson für Unternehmensführung und -strategie, eine Finanzfachperson und eine Fachperson für Geriatrie. Weiter sollen die Ressortvorsteherin Alter und Gesundheit als Vorsitzende und der neue Leiter des Seniorenzentrums in beratender Funktion das Gremium vervollständigen. Diese Kommission (bzw. dieser Beirat) wird spätestens im Mai 2019 eingesetzt sein.

Der Stadtrat ist sich der Verantwortung im Bereich des Controllings bewusst, nicht nur im Seniorenzentrum, sondern in der ganzen Stadtverwaltung. An seinem nächsten Workshop im März 2019 wird der Stadtrat weitere Diskussionen führen, wie in den Ressorts Ausnahmesituationen in personeller und betrieblicher Hinsicht frühzeitig erkannt oder wie finanzielle Risiken eingeschränkt werden können. Dazu gehört unterstützend das IKS (internes Kontrollsystem).

3. Schlussfolgerung

Die bestehenden finanziellen und strategischen Herausforderungen sind erkannt. Der neue Leiter, Felix Bader, welcher am 1. März 2019 seine Arbeit aufnehmen wird, wird in Zusammenarbeit mit der Ressortvorsteherin einen Strategie- und Profilierungsprozess in Angriff nehmen, die finanziellen Herausforderungen analysieren und entsprechende Massnahmen einleiten.

III Antrag

Der Bericht zum Postulat der SVP-Fraktion vom 22. Oktober 2018 betr. Umsetzung von Organisations- und Führungsgrundsätzen beim Seniorenzentrum Zofingen wird zur Kenntnis genommen.

Zofingen, 27. Februar 2019

Freundliche Grüsse

STADTRAT ZOFINGEN

Hans-Ruedi Hottiger
Stadtammann



Dr. Fabian Humbel
Stadtschreiber

Verteiler per E-Mail

- Mitglieder des Einwohnerrates

- Mitglieder des Stadtrates
- Bereichs- und Abteilungsleitende der Stadtverwaltung
- Medien

Anforderungsprofil

Stellenbezeichnung	Geschäftsleiterin/Geschäftsleiter Seniorenzentrum Zofingen
Bereich / Abteilung	Ressort Alter und Gesundheit

Das Anforderungsprofil ist die Grundlage für Stellenbesetzungen (Neubesetzungen, Überprüfungen) und dient der Personalplanung- und Entwicklung.

Persönliche Daten, Ausbildung und berufliche Erfahrung	MUSS	SOLL	KANN
Ausbildung: Abschluss Uni/FH, vorzugsweise Betriebswirtschaft	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung: Finanzen, Controlling, Führung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufserfahrung: Führen eines mittleren Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Branchenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungserfahrung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fachkenntnisse und Methodenkompetenz	MUSS	SOLL	KANN
Deutsch mündlich:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsch schriftlich:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Sprachen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Microsoft Office Anwendungen: Word, Excel, Outlook, Power Point	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Software: branchenspezifische Applikationen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heimleiterausbildung oder ähnlich anerkannte Ausbildung (gemäss § 8 Abs. 1 Pflegeverordnung Kanton Aargau)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Führungskompetenz	MUSS	SOLL	KANN
Mitarbeitendenführung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmerisches Selbstverständnis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess- und Projektmanagement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementfertigkeiten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchsetzungsvermögen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Persönlichkeitsbezogene Kompetenz	MUSS	SOLL	KANN
Ausstrahlung / Selbstsicherheit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entschlussfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität / Bereitschaft zu Sondereinsätzen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genauigkeit / Detailtreue	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifikation mit Aufgabe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiative / Kreativität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchsetzungsvermögen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsmotivation / Leistungsorientierung / Ausdauer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anforderungsprofil

Persönlichkeitsbezogene Kompetenz	MUSS	SOLL	KANN
Lernfähigkeit/-bereitschaft	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbständigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstreflexion / Selbstkontrolle	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stressresistenz / Belastbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsgefühl / Zuverlässigkeit (Termintreue)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Sozialkompetenz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soziale Kompetenz (Umgangsart mit anderen Menschen)	MUSS	SOLL	KANN
Kommunikation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamgeist / Teamgespür / Teamfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivationskraft	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überzeugungsfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritikfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungsorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verständnis für politische Abläufe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfühlungsvermögen (grosses Verständnis für alte, betagte Menschen/Führung von Gesprächen mit alten, betagten Menschen/Umgang mit alten, betagten Menschen)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Definitionen:

- MUSS-Kriterien: Mindestanforderungen, die der Stelleninhaber unbedingt mitbringen muss
- SOLL-Kriterien: Erfahrungen und Fähigkeiten, die der Stelleninhaber mitbringen sollte oder die noch erworben werden können
- KANN-Kriterien: nicht notwendige / nicht relevante Erfahrungen und Fähigkeiten

Stellenbeschreibung

Stelle

Stellenbezeichnung	Geschäftsleiterin/Geschäftsleiter Seniorenzentrum
Stellenprozent	100
Bereich / Abteilung	Ressort Alter und Gesundheit
Stelleninhaber(in)	vakant

Organisatorische Eingliederung

Übergeordnete Stelle	Gemäss Organigramm
Untergeordnete Stellen	Gemäss Organigramm
Stellvertretung	Gemäss Abteilungsorganigramm / Funktionsmatrix

1. Ziele der Stelle

In dieser Rubrik werden kurz und in allgemeiner Form die wichtigsten Ziele der Stelle aufgeführt. Wozu dient sie?

- Operative, finanzielle und personelle Leitung des Seniorenzentrums
- Sicherstellen der Pflegequalität nach den gesetzlichen Bestimmungen
- Verwaltung der Alterswohnungen
- Positionierung des Seniorenzentrums, Aufbau eines Kompetenzzentrums Alter
- Vertretung des Seniorenzentrums nach innen und aussen
-
-

Stellenbeschreibung

2. Hauptaufgaben

Führungs- und Sachaufgaben in der Reihenfolge der Priorität auflisten.

- Führen des Seniorenzentrums nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen als bewohnerorientierte Institution
- Erstellen und Anwendung eines zeitgemässen Controllings
- Führen des direkt unterstellten Personals (Leitung Verwaltung, Leitung Pflege und Betreuung, Leitung Hotellerie, Leitung Personal, Leitung technischer Dienst, Leitung Apotheke) und beurteilen im Rahmen des Qualifikationsgesprächs
- Sicherstellen eines angemessenen Qualitätsmanagements, um die Qualitätsanforderungen des Kantons zu erfüllen (mindestens)
- Bearbeitung der Anliegen der Bewohnerinnen/Bewohner und der Angehörigen
- Kontaktpflege zu den Bewohnerinnen und Bewohnern
- Rekrutierung der Mitarbeitenden in Zusammenarbeit mit den Bereichsleitungen
- Organisation von Anlässen für Bewohnerinnen und Bewohner sowie die Öffentlichkeit
- Verwaltung Alterswohnungen Rosenberg
- Teilnahme an der Bereichsleiterkonferenz der Stadt, Mitarbeit in Arbeitsgruppen der Stadt
- Verfassen von Anträgen an den Stadtrat und Vorlagen an den Einwohnerrat
- Sicherstellen einer zielgruppenadäquaten, zeitgerechten und stilsicheren Kommunikation
- Vernetzung in der Branche
- Konstruktive und zielorientierte Zusammenarbeit mit dem politischen Umfeld

- Dem Stelleninhaber / Der Stelleninhaberin können zusätzliche Aufgaben übertragen werden.

Stellenbeschreibung

3. Kompetenzen

Wichtigste Entscheidungs- und Durchführungs Kompetenzen auflisten

- Finanzkompetenz innerhalb des Budgetrahmens und des Kompetenzreglements
- Führungskompetenz für die Mitarbeitenden des Bereichs
- Sozialkompetenz
- s. Anforderungsprofil
-
-

4. Verantwortung

Auflisten der Hauptverantwortungen

- Sicherstellen einer Kultur, die das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner gewährleistet und eine hohe Arbeitszufriedenheit schafft
- Einhalten des Budgets und damit einer ausgeglichenen Rechnung
- Vorhandene Mittel und Ressourcen sorgfältig einsetzen
- Gute Kenntnisse in der Rechnungslegung einer öffentlichen Institution
- Dauernde Bereitstellung der notwendigen Personalressourcen
- Erfüllen der branchenüblichen Qualitätsnormen (z. B. Qualitätsreporting Kanton)
- Fachliche und betriebliche Weiterentwicklung des Seniorenzentrums
- Angepasste Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden
-

Bemerkungen

Datum

Vorgesetzte / Vorgesetzter

.....

.....

Datum

Mitarbeiterin / Mitarbeiter

.....

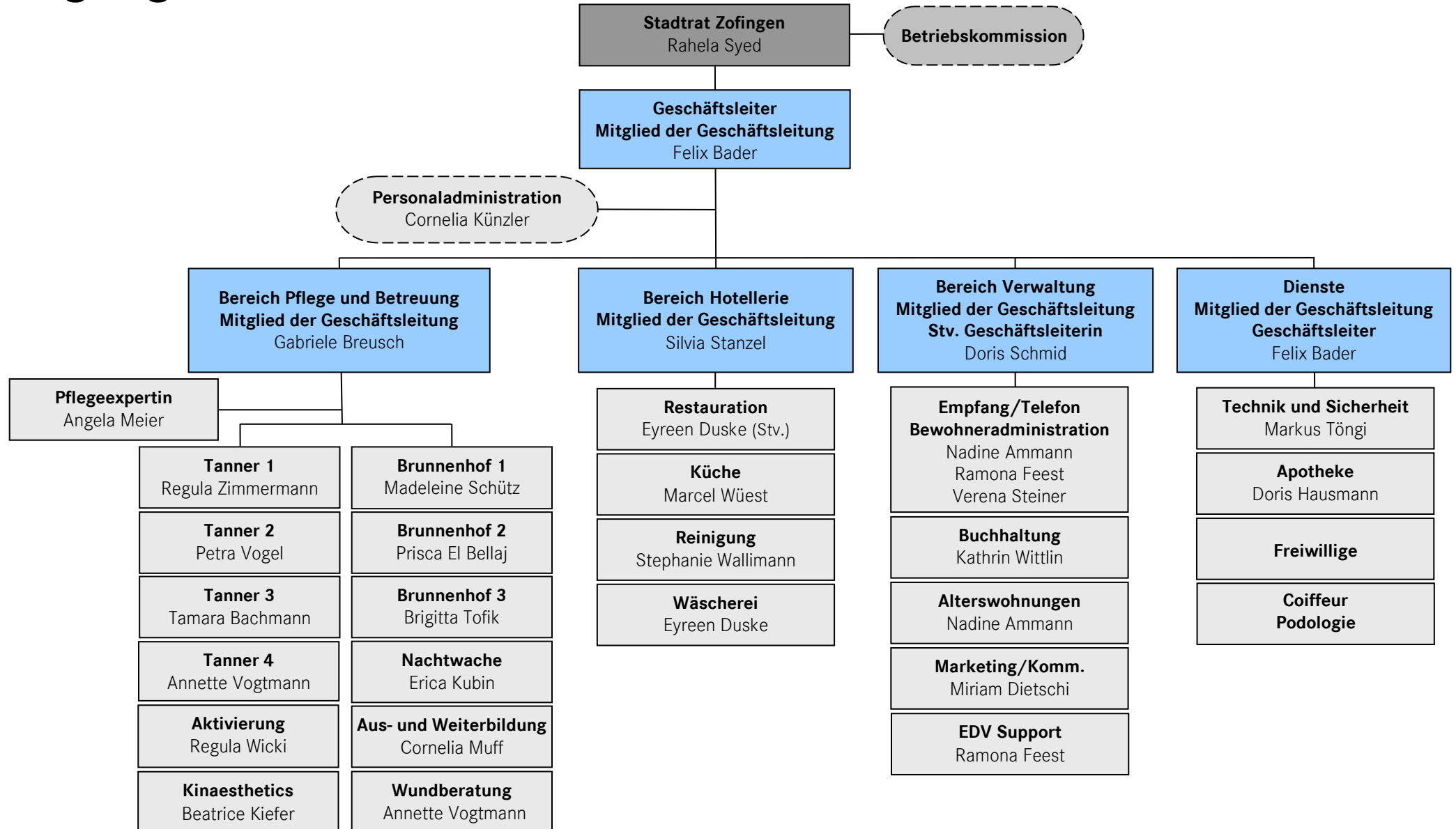
.....

Stellenbeschreibung

Verteiler

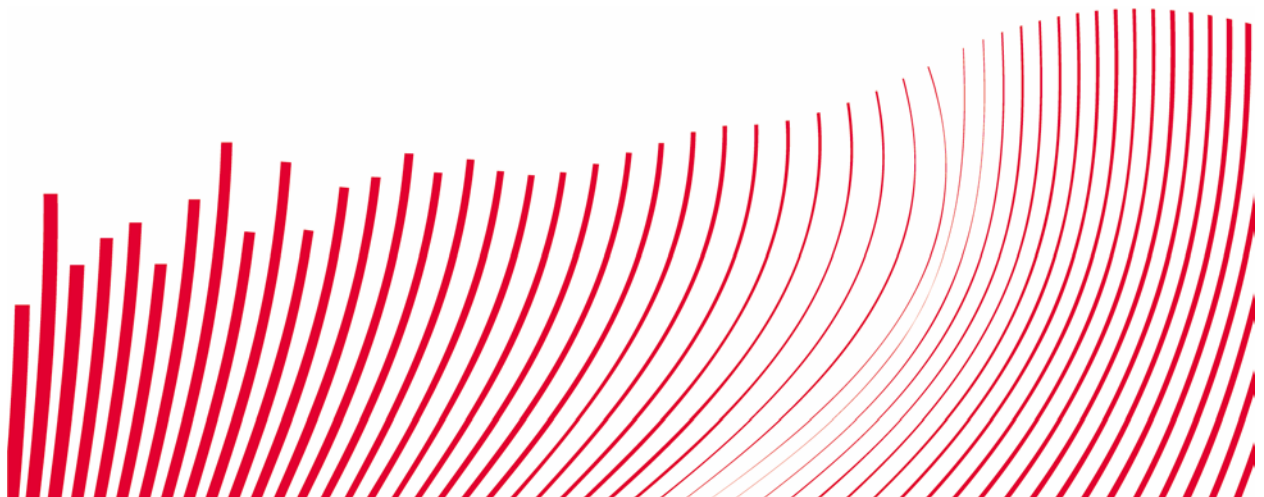
- Stelleninhaberin / Stelleninhaber
- direkte Vorgesetzte / direkter Vorgesetzter
- Personaladministration (Personaldossier)

Organigramm



Führungsgrundsätze für Stadtrat und Verwaltung

vom Stadtrat verabschiedet und
in Kraft gesetzt: 18. Mai 2016



Unsere Führungsgrundsätze

I Wir leben die Zusammenarbeit mit einer offenen Kommunikation und positiven Grundhaltung

- a) Dienstleistungsbereitschaft, Loyalität, Fairness, Transparenz und Respekt stellen für uns wichtige Werte dar. Wir leben sie in unserem Berufsalltag vor und fordern sie auch von unseren Mitarbeitenden.
- b) Wir vertreten die Stadt Zofingen aktiv und positiv gegen innen und aussen. Wir leben unsere Rolle als Vorbild gegenüber unseren Mitarbeitenden wie auch gegenüber der Bevölkerung.
- c) Wir tragen gefällte Entscheide konsequent mit.
- d) Wir wollen etwas bewegen und unterstützen uns gegenseitig. Wir meistern Herausforderungen über Ressort-, Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg. Wir achten und schätzen unsere Arbeitskolleginnen und -kollegen und sorgen für eine gute Stimmung im Team.
- e) Wir kommunizieren zeitgerecht, offen, klar und transparent. Wir geben und erwarten regelmässige Feedbacks und gehen dabei mit Kritik konstruktiv um.
- f) Wir erkennen Konflikte und Probleme frühzeitig und sprechen diese direkt an, mit dem Ziel, sie sachlich und gemeinsam zu lösen.

II Wir handeln vorausschauend und ergebnisorientiert

- g) Wir fördern auf der Grundlage unserer gelebten Traditionen eine Kultur der Innovation und halten unsere Mitarbeitenden dazu an, Bestehendes zu hinterfragen.
- h) Wir setzen messbare Ziele, machen klare Vorgaben und legen die Verantwortlichkeiten fest. Wenn nötig, veranlassen wir Korrekturen. Wir feiern Erfolge und erreichte Ziele gemeinsam.
- i) Wir streben eine optimale Balance im täglichen Spannungsfeld zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit an und handeln kundenorientiert.
- j) Wir sind offen für Veränderungen und verbessern uns kontinuierlich.

III Wir schätzen, fördern und fordern unsere Mitarbeitenden

- k) Wir fördern unsere Mitarbeitenden. Wir erkennen ihre Stärken und unterstützen sie dabei, ihr Potenzial und ihre Talente zu entfalten.
- l) Wir schaffen eine gemeinsame Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung. Wir sind verlässlich.
- m) Wir binden die Mitarbeitenden rechtzeitig und stufengerecht in die Entscheidungsfindung ein.
- n) Wir fördern durch stufengerechtes Delegieren das Selbstvertrauen, die Kreativität, die Initiative und das unternehmerische Denken und Handeln unserer Mitarbeitenden. Wir schenken Vertrauen, um Eigenverantwortung und Entscheidungsfreudigkeit zu ernten.
- o) Wir stehen zu Fehlern und lernen daraus.