

Gemeinde Bassersdorf

## Gemeinderat

**Archiv:** 14.03  
**Geschäft:** 2025-081  
**Status:** öffentlich  
**Stossrichtung:** 1 Wohnen und Arbeit / keine 2. Stossrichtung

## Beschluss des Gemeinderates vom 11. März 2025

### Altersfürsorge, Altersheime Führungsstruktur Alters- und Pflegezentrum Breiti (APZ)

---

#### Das Wichtigste in Kürze

---

Im Jahr 2020 entschied der Gemeinderat, eine Co-Leitung für das Alters- und Pflegezentrum Breiti (APZ Breiti) einzurichten. Die Erfahrung seitdem zeigt, dass diese Struktur die Zusammenarbeit der Führungsebene erschwert und zu einer fragmentierten bis hin zu einer ineffizienten Führung führte. Besonders die Kombination von Pflegedienstleitung und Co-Zentrumsleitung sowie die Zusammenlegung von Finanzen, IT und Hotellerie (Verpflegung, Technischer Dienst [TD] und Hausdienst [HD]) erwiesen sich als herausfordernd.

Der Austritt der Co-Leitung Finanzen / Hotellerie / IT im Juli 2025 aus dem APZ Breiti bietet nun die Gelegenheit, die oberste Führungsstruktur anzupassen. Die Co-Zentrumsleitungen sollen aufgelöst werden. Alternativ wird eine Gesamtleitung mit einer unterstellten Pflegedienstleitung und stellvertretender Gesamtleitung eingesetzt. Die Gesamtleitung kann sich auf das Management und die Betriebsführung konzentrieren, während die finanzielle Steuerung vorübergehend oder dauerhaft extern vergeben wird. Diese Änderung soll eine durchgehende Verantwortung und eine klarere, zukunftsorientierte und professionelle Führung der Organisation ermöglichen.

---

## 1 Ausgangslage

Im Jahr 2020 entschied der Gemeinderat, die Führungsstruktur im APZ neu zu organisieren und eine Co-Leitung einzurichten (GRB 2020-198). Dies geschah insbesondere aufgrund von Rekrutierungsschwierigkeiten für die ursprünglich festgelegte Organisationsstruktur (Leitung Zentrale Dienste im 60%-Pensum). Eine personelle Veränderung im Bereich Pflegedienstleitung eröffnete zusätzlich die Möglichkeit, diese Position neu zu strukturieren. Der Gemeinderat entschied sich daher für eine Co-Leitung für den Bereich Pflegedienstleitung / Gesundheit sowie den Bereich Finanzen / Hotellerie / IT. Die Führungsstruktur wurde per April 2021 mit der Rekrutierung der Co-Leitung Finanzen umgesetzt.

Nach vier Jahren Erfahrung in der Co-Leitungs-Struktur stellt der Gemeinderat fest, dass diese Struktur in der Zusammenarbeit anspruchsvoll ist. Die Bereiche wurden stark voneinander getrennt betrachtet und geführt: Dies erschwerte ein unternehmerisches Gesamtbild und übergreifendes Denken zu entwickeln. Zudem weisen beide Verantwortungsbereiche in ihrer Zusammenstellung eigene Herausforderungen auf. Die Bündelung Pflegedienstleitung und Co-Zentrumsleitung führte dazu, dass die Zeit für die operative Pflegedienstleitung je nach gesamtbetrieblichen Anforderungen zurückgestellt werden muss und die Pflege auf weitere Hierarchiestufen angewiesen ist, um dies abzufedern. Die Bündelung Finanzen und Hotellerie hingegen führt zwei Profile zusammen, die typischerweise nicht durch eine Person abgedeckt werden können: die operative Führung der Hotelleriebereiche Küche, Haustechnik und Reinigung auf der einen und die finanzielle Führung, Controlling und Steuerung des Gesamtbetriebs auf der anderen Seite.

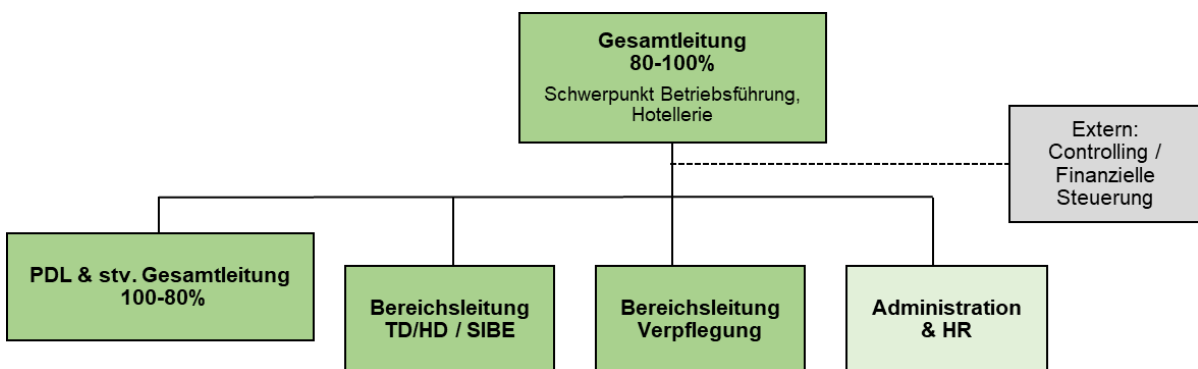
Der Austritt der Co-Leitung Finanzen / Hotellerie / IT per 31. Juli 2025 eröffnete die Gelegenheit, die Organisationsstruktur auf der obersten Führungsebene grundsätzlich zu überdenken.

## 2 Erwägungen

Die abschliessende Prüfung empfiehlt, die Funktionen der Co-Zentrumsleitungen aufzulösen. Stattdessen soll eine Gesamtleitung und eine ihr unterstellte Pflegedienstleitung (PDL) mit stellvertretender Gesamtleitungsfunktion eingesetzt werden.

Die Gesamtleitung soll einen Schwerpunkt im Bereich Management und Betriebsführung haben sowie insbesondere den Hotelleriebereich führen können. Das spezialisierte Fachwissen im Bereich Controlling und finanzielle Steuerung soll vorübergehend oder dauerhaft bei einer professionell und effizient agierenden externen Organisation (Treuhand o.ä.) beschafft werden.

Somit ergibt sich die folgende Organisationsstruktur auf den obersten Ebenen:



Die Gesamtleitung soll zu einer durchgehenden und das gesamte Unternehmen umfassenden Verantwortung führen. Während mangelnde gegenseitige Einblicke und die fehlende gegenseitige Kontrolle zwischen den Co-Leitungen in der Vergangenheit eher zu einem fragmentierten und zu wenig effektiven Führungsstil geführt haben, bietet die Gesamtleitung die Möglichkeit, das Unternehmen als Ganzes zu betrachten und eine umfassende Verantwortung für alle Bereiche zu übernehmen, was zu einer klareren und zukunftsorientierteren Unternehmensführung führen soll. Die Auslagerung des Bereichs der

übergeordneten finanziellen Steuerung führt zu einer höheren Fachlichkeit als bisher. Die Gesamtleitung erhält so die notwendigen Kennzahlen, Kontroll- und Führungsinstrumente, um den Betrieb effektiv zu steuern. Die Buchhaltung selbst wird weiterhin intern besorgt.

Die Organisationsänderung findet grundsätzlich stellenplanneutral statt. Bisher sind die Co-Leitungen mit insgesamt 180% besetzt. Die Co-Leitung mit 80%-Pensum tritt per 31. Juli 2025 aus, die verbleibende Co-Leitung mit 100%-Pensum hat bereits den Wunsch geäußert, ihr Pensum auf 80% zu reduzieren, was voraussichtlich ab 2026 umgesetzt werden kann.

Ziel für die Ausgestaltung der Gesamtleitung ist ein 80%-100% Pensum. Vorbehalten bleiben weitere stellenplan- und für das Organigramm relevante Erkenntnisse aus der laufenden Betriebsanalyse oder einer Verschiebung der Stellenprozente nach erfolgreicher Reduktion der aktuell noch verbleibenden Co-Leitung bzw. zukünftig voraussichtlich PDL & stv. Gesamtleitung. Das Gesamtpensum von 180% zwischen Gesamtleitung und PDL/stv. wird nicht überschritten.

Die neuen Funktionen Gesamtleitung sowie PDL / stv. Gesamtleitung werden denselben Lohnklassen zugeordnet wie die bisherigen Co-Zentrumsleitungen.

Entstehende Mehrkosten aus dem neu externen Bereich der finanziellen Steuerung werden im Rahmen der laufenden Betriebsanalyse berücksichtigt und dem Gemeinderat als Gesamtmassnahmenpaket planmässig im April vorgelegt. Das Ziel ist ein ausgeglichenes Budget inklusive Aufwände für das externe Mandat ab 2026.

### **3 Der Gemeinderat beschliesst**

1. Die neue Organisationsstruktur der obersten Führungsebene des APZ wird bewilligt.
2. Der Rekrutierungsprozess eines entsprechenden Profils wird ausgelöst.
3. Die Abteilungsleitung Gesellschaft wird beauftragt, Gespräche mit betroffenen Mitarbeitenden zur neuen Struktur zu führen und die Information an den Betrieb in geeigneter Form vorzunehmen.
4. Die Auslagerung des Bereichs der finanziellen Führung wird grundsätzlich befürwortet.

#### **Mitteilung an (elektronisch)**

- casea ag (via Abteilung Gesellschaft)
- Abteilungsleitung Gesellschaft
- Co-Zentrumsleitung APZ (via Abteilung Gesellschaft)
- Akten (Original)

#### **Beilagen**

- keine

Gemeinde Bassersdorf

Christian Pfaller  
Gemeindepräsident

Christian Pleisch  
Verwaltungsdirektor

Für Rückfragen ist zuständig:  
Selina Stampfli, [selina.stampfli@bassersdorf.ch](mailto:selina.stampfli@bassersdorf.ch)