

Nullserie Höhere Fachprüfung «Übungsfallstudie»

Höhere Fachprüfung für Leiterinnen, Leiter von sozialen und
sozialmedizinischen Organisationen

Version vom 14. November 2025

PT2 Übungsfallstudie - Stiftung Feldbach

Es handelt es sich um eine fiktive Organisation, die sich an realen Gegebenheiten orientiert. Allfällige Ähnlichkeiten mit einer spezifischen Organisation sind zufällig.

Ablauf der Fallstudie im Team - siehe auch Leitfaden HFP LO PT2 2026

| | | |
|---------------------------|--|--|
| 1. Phase | 40 min | Individuelle Bearbeitung der Fallstudie Analyse der Fallstudie und Erarbeitung einer Lösung - siehe "Aufgabenstellung an die, den Kandidat:in" (S. 3) Vorbereitung einer Kurzpräsentation |
| <i>5 min. Raumwechsel</i> | | |
| 2. Phase | Dreierteam: 1. Teil 15 Min. 2. Teil 15 Min. 3. Teil 5 Min. Viererteam: 1. Teil 20 Min. 2. Teil 20 Min. 3. Teil 5 Min. Fünferteam: 1. Teil 25 Min. 2. Teil 25 Min. 3. Teil 5 Min. | Strukturierte Zusammenarbeit in der Gruppe 1. Teil: Präsentationen: Kurzpräsentationen der verschiedenen Lösungsansätze - 5 Min. pro Person 2. Teil: Differenzierte Ausarbeitung einer gemeinsam getragenen Lösung in der Gruppe (die Gruppe bestimmt, wie sie diesen Prozess gestaltet) 3. Teil: Reflexion: Stille, handschriftliche Einzelreflexion des Ergebnisses und des Gruppenprozesses, die nach dem Fachgespräch den Prüfungsexpert:innen abgegeben wird |
| 3. Phase | Dreierteam: 35 Min. Viererteam: 45 Min. Fünferteam: 55 Min. | Fachgespräch Das Fachgespräch wird von einer, einem Prüfungsexpert:in geführt und moderiert |

Stiftung Feldbach - Die Organisation

Die Stiftung Feldbach in Frauenfeld (Kanton Thurgau) bietet seit 1995 betreutes Wohnen mit integrierter Tagesstruktur für erwachsene Menschen mit kognitiven oder mehrfachen Beeinträchtigungen an. Die Institution versteht sich als dauerhafter Lebens- und Wirkungsort und ist auf Sicherheit, Zugehörigkeit und Lebensqualität bis zum Lebensende ausgerichtet. Aktuell betreibt die Stiftung 20 Wohn- und Beschäftigungsplätze. Der Altersdurchschnitt der Bewohnerschaft liegt bei 68 Jahren.

Das Wohnangebot umfasst drei stationäre Wohngruppen für jeweils sechs bis acht Personen. Die Betreuung erfolgt rund um die Uhr, an sieben Tagen pro Woche, und richtet sich nach der Biografie und den Bedürfnissen der einzelnen Personen. Es wird Wert auf Konstanz und individuell abgestimmte Begleitung gelegt. Die Tagesstruktur beinhaltet zwei Angebotsformen:

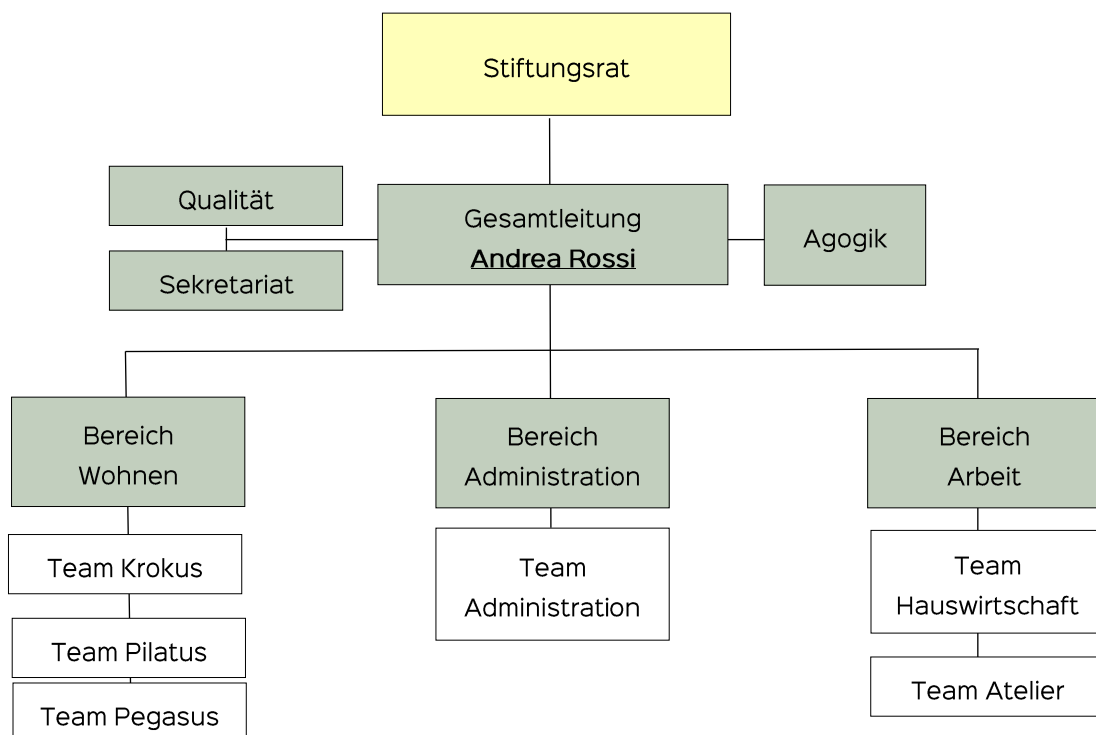
- Einen Atelierbereich (für bis zu 15 Personen), in den kreativen und handwerklichen Tätigkeiten angeboten werden
- Ein hauswirtschaftlich orientiertes Tagesstrukturangebot (für bis zu fünf Personen), das Tätigkeiten wie Kochen, Waschen und Gartenarbeit beinhaltet.

Beide Angebote legen besonderen Wert auf Mitgestaltung und Alltagseinbindung. Sie finden in stiftungseigenen Gebäuden statt.

Die Stiftung steht unter der Aufsicht des Kantonalen Sozialamts, das auch die Finanzierung über Pauschalen und individuelle Betreuungszuschüsse regelt. Die strategische Führung liegt beim siebenköpfigen, lokal verankerten Stiftungsrat.

Die Gesamtleitung der Stiftung wurde vor einem Monat neu besetzt, d.h. Eine neue Organisationsleiterin Andrea Rossi, hat den langjährigen „Heimvater“ abgelöst. Dieser hat die Institution über 30 Jahre geprägt und aufgebaut. Die, der Organisation werden durch die Ressorts Qualität, Agogik und Sekretariat, drei Bereichsleitungen (Wohnen, Administration, Arbeit) und sechs Teamleitungen (Krokus, Pilatus, Pegasus, Administration, Hauswirtschaft und Atelier) unterstützt. Im gesamten Betrieb sind 30 Mitarbeiter:innen beschäftigt, überwiegend in Teilzeit-Pensen.

Das Organigramm



Aktuelle Situation

Die Stiftung Feldbach befindet sich in einer Phase struktureller und strategischer Neuausrichtung. Die Auslastung der Wohn- und Beschäftigungsplätze ist in den letzten drei Jahren von 20 auf 17 Personen gesunken. Gesundheitliche Einschränkungen der alternden Bewohnerschaft sowie der zunehmende Ausbau ambulanter Wohnformen im Kanton Thurgau sind zwei Gründe dafür.

Ein wesentlicher Einschnitt ist der kürzliche Wechsel in der Gesamtleitung. Die in der Begrüssungsansprache angekündigte Entwicklung einer modernen Führungs- und Kommunikationskultur hat im Team Verunsicherung und Spannung hervorgerufen. Nicht alle erachten eine Veränderung in diesem Bereich als nötig.

Parallel dazu steht die Stiftung im Kontext gesamtgesellschaftlicher und gesetzlicher Entwicklungen unter erheblichem Veränderungsdruck. Die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention sowie kantonale Vorgaben zur Förderung ambulanter, teilhabeorientierter Unterstützungsformen stellen das bestehende, vorwiegend stationäre Angebot der Stiftung zunehmend infrage.

Die bis 2022 stabile Finanzsituation mit hohem Eigenkapital und mit Rücklagen sowie guten Fondsreserven, zeigt eine kritische Entwicklung (siehe Anhang). Seit 2023 ist ein strukturelles Defizit festzustellen. Die liquiden Mittel schrumpfen. Die Personal- und Betriebskosten können nicht mehr gedeckt werden.

Der Kanton kündigt eine Reduktion der pauschalen Leistungsfinanzierung an, was eine strategische Neupositionierung und Diversifizierung der Finanzierungsbasis erfordert. In diesem Zusammenhang legt das kantonale Sozialamt zwei Optionen zur Weiterentwicklung nahe:

- Die Fusion mit einer Trägerschaft, die sich in einer ähnlichen Lage befindet
- Den eigenständigen Ausbau innovativer Angebote

Eine verbindliche Entscheidung wird bis Ende des Jahres erwartet. Mitarbeiter:innen und Angehörige signalisieren Vorbehalte, insbesondere gegenüber einer Fusion. Eine Schwächung der gewachsenen Kultur und ein Kontinuitätsverlust wird befürchtet.

Die Stiftung sieht sich mit zunehmenden Herausforderungen in der Personalrekrutierung konfrontiert. Besonders schwierig ist die Besetzung von Leitungspositionen sowie von Diensten an Wochenenden und in der Nacht. Eine seit Monaten vorhandene Vakanz einer Teamleiterin - und zwei nicht besetzte Mitarbeiter:innenstellen erschweren die aktuelle Arbeit.

Strukturell ist die Stiftung durch eine formell geregelte, hierarchisch geprägte Governance gekennzeichnet. Die Entscheidungsprozesse verlaufen über mehrere Instanzen und sind zeitaufwändig. Dies beeinträchtigt die strategische und operative Handlungsfähigkeit in einem sich dynamisch verändernden Umfeld.

Die beiden Häuser, in denen sich die Leitungspersonen und der Wohn- und Tagesstrukturbereich befinden, gehören der Stiftung. Die Barrierefreiheit kann nur bedingt sichergestellt werden. Treppen und nicht rollstuhlgängige Zugänge erschweren die Mobilität von vielen.

Der Auftrag des Strategieausschusses an Andrea Rossi

Nach einer intensiven Einarbeitungsphase hat Andrea Rossi sich mit den Strukturen, Prozessen und Herausforderungen der Stiftung Feldbach vertraut gemacht. Nun ist sie eingeladen, im Rahmen eines Strategieworkshops mit einem Ausschuss des Stiftungsrats, ihre Einschätzungen, Ideen und Empfehlungen zu den folgenden Workshop Themen einzubringen:

- **Weiterentwicklung des Angebots.** Dabei geht es insbesondere um die Frage, wie sich das Wohnangebot im Spannungsfeld zwischen stationären, ambulanten und kombinierten Wohnformen zukunftsfähig gestalten lässt. Gleichzeitig sollen Perspektiven für eine altersgerechte Tagesstruktur entwickelt werden, die Selbstbestimmung, Teilhabe und Lebensqualität fördert. Auch die Potenziale der Digitalisierung und technischer Assistenzsysteme stehen im Raum.
- **Wirtschaftliche Tragfähigkeit der Stiftung.** Es sollen Szenarien entwickelt werden, wie sich die Stiftung unter neuen Rahmenbedingungen finanziell absichern kann
- **Interne Organisationsentwicklung.** Die bestehende Führungskultur gilt es mit Blick auf Partizipation, Rollenklarheit und Kommunikation weiterzuentwickeln (kulturelle Neuausrichtung).
- **Stakeholdermanagement und Qualitätssicherung.** Die konstruktive Einbindung von Mitarbeiter:innen, Bewohner:innen, Angehörigen, kantonalen Stellen und Partnerorganisationen sind dabei mitzuberücksichtigen.

Zielsetzung des Strategieworkshops

Ziel ist es, eine zukunftsgerichtete Vision zu entwickeln, die dem gesellschaftlichen Wandel, den Anforderungen der UN-Behindertenrechtskonvention sowie der kantonalen Strategie in der Behindertenhilfe Rechnung trägt. Der Stiftungsauftrag soll im Lichte dieser Entwicklungen geschärft und die Positionierung der Stiftung im Kanton Thurgau neu bestimmt und nachhaltig gesichert werden.

Aufgabenstellung an die, den Kandidat:in

Wie müsste Andrea Rossi die Präsentation gestalten? Machen Sie hierzu einen Vorschlag, d.h. bereiten Sie ihre Präsentation vor. Skizzieren Sie dafür Lösungen für die genannten Themen - aus der Perspektive der Gesamtleitung.

Bei der Präsentation handelt es sich nicht um ein Rollenspiel. Bleiben Sie also in Ihrer Rolle als Kandidat:in, die, der die organisatorischen Gegebenheiten aus der Perspektive einer Organisationsleitung betrachten kann und übernehmen sie nicht die Rolle von Andrea Rossi.

ANHANG: Jahresrechnung 2021 – 2024
ERFOLGSRECHNUNG (in CHF)

| Position | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ertrag | | | | |
| Pensionserträge | 750000 | 738468 | 721914 | 710000 |
| Produktionserträge | 14000 | 13761 | 15400 | 15000 |
| Übrige Leistungen für Betreute | 70000 | 68258 | 55983 | 50000 |
| Leistungen an Personal | 10500 | 11013 | 8614 | 7500 |
| Beiträge & Subventionen | 1175000 | 1148769 | 1107441 | 1025000 |
| Total Ertrag | 2019500 | 1980269 | 1909532 | 1807500 |
| | | | | |
| Aufwand | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Material / Haushalt etc. | -115000 | -112975 | -107488 | -105000 |
| Personalaufwand total | -1475000 | -1490483 | -1485538 | -1525000 |
| Übriger Aufwand (Unterhalt, Energie etc.) | -220000 | -221862 | -216508 | -215000 |
| Betriebliches Ergebnis vor Abschreibung, etc. | 209500 | 154949 | 99819 | -37500 |
| Abschreibungen | -55000 | -56813 | -59514 | -65000 |
| Betriebliches Ergebnis vor Finanzerfolg und Steuern | 154500 | 98136 | 40305 | -102500 |
| Finanzerfolg netto | 2500 | 3068 | -236 | -1000 |
| Betriebliches Ergebnis vor Steuern | 157000 | 101204 | 40069 | -103500 |
| Ausserordentlicher Erfolg | 0 | 2280 | 0 | 0 |
| Total Aufwand | 1865000 | 1882133 | 1869048 | 1910000 |
| | | | | |
| Jahresergebnis | 154500 | 98136 | 40484 | -102500 |

BILANZ (in CHF)

| Position | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Aktiven | | | | |
| Flüssige Mittel | 1200000 | 1050000 | 900000 | 600000 |
| Forderungen aus Leistungen und Lieferungen (Dritte) | 350000 | 340000 | 320000 | 300'000 |
| Übrige Forderungen (Dritte) | 5000 | 3000 | 2030 | 1500 |
| Vorräte und nicht fakturierte Dienstl. | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen | 130000 | 125000 | 120000 | 115'000 |
| Umlaufvermögen | 1688000 | 1521000 | 1345030 | 1019500 |
| | | | | |
| Mobile Sachanlagen | 65000 | 52000 | 40000 | 35000 |
| Immobilien Sachanlagen | 1847000 | 1810000 | 1696000 | 1645500 |
| Anlagevermögen | 1912000 | 1862000 | 1736000 | 16800500 |
| | | | | |
| Total Aktiven | 3600000 | 3383000 | 3081030 | 2700000 |

| | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Passiven | | | | |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 110000 | 95000 | 100000 | 120000 |
| Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Invest.) | 18000 | 17000 | 17000 | 20000 |
| Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Dritte) | 90000 | 95000 | 115000 | 130000 |
| Passive Rechnungsabgrenzungen | 30000 | 28000 | 25000 | 30000 |
| SoA TG, Rückforderung Betriebsbeiträge | 50000 | 45000 | 60000 | 50000 |
| Total Fremdkapital | 298000 | 280000 | 317000 | 350000 |
| | | | | |
| Schwankungsfonds ab 01.01.2018 | 440000 | 420000 | 400000 | 380000 |
| Fondskapital (zweckgebundene Fonds) | 440000 | 420000 | 400000 | 380000 |
| Total Fondskapital | 440000 | 420000 | 400000 | 380000 |
| | | | | |
| Eigenkapital (freies Kapital) | 1200000 | 1150000 | 1100000 | 990000 |
| Spendenfonds | 1222000 | 1130000 | 864030 | 600000 |
| Total Organisationskapital | 2862000 | 2683000 | 2364030 | 1970000 |
| | | | | |
| Total Passiven | 3600000 | 3383000 | 3081030 | 2700000 |