

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 55 (1984)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Für die Mitarbeiter zählt das Vorbild des Chefs  
**Autor:** Künzli, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811608>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Für die Mitarbeiter zählt das Vorbild des Chefs

*Von René Künzli, Leiter des privaten Alters-, Pflege- und Krankenheims Neutal, Berlingen*

## Vorbemerkungen

Meine Ausführungen zum Thema «Fördern durch Fordern aus der Sicht des Heimleiters» möchte ich so gliedern, dass ich Ihnen zunächst die Begriffe «Fördern» und «Fordern» und ihre Beziehungen zu den Zielen der Unternehmung etwas näher darlege.

In einem zweiten Teil werde ich dann an einem konkreten Beispiel zeigen, welche Möglichkeiten und Instrumente insbesondere der Mitarbeiterförderung und des Forderns bestehen. Ich werde dabei, um nicht ausgetretene Pfade in der Darstellung begehen zu müssen, meine Bemerkungen nicht direkt auf die heimbezogene Mitarbeiterführung machen, sondern meine Ausführungen im Rahmen einer Analogie formulieren. Dabei wird der Heimbetrieb, bzw. seine Mitarbeiter, mit einem Orchester verglichen. Dies nicht nur mit dem Ziel, die Dinge einmal von einer anderen Seite zu betrachten, sondern auch um zu zeigen, dass die Probleme der Mitarbeiterführung in allen Verhältnissen, wo es für eine Gemeinschaft darum geht, Ziele zu erreichen, durchaus vergleichbar sind. Ich möchte es dabei im wesentlichen Ihnen überlassen, anhand meiner Darlegungen die Ihnen angemessen erscheinenden Schlüsse, bezogen auf die Verhältnisse im Heimbetrieb zu ziehen.

Am Schluss meines Kurzreferates werde ich schliesslich noch einige zusammenfassende Bemerkungen machen. Räumen Sie mir nun einige Minuten ein, um

### **zu den Begriffen «Fördern» und «Fordern» und ihren Beziehungen zu den Zielen der Unternehmung**

einige Gedanken darzulegen. Fordern bezieht sich auf den Menschen, der in einen Arbeitsprozess integriert ist. Ziel der Förderung ist die optimale Leistungserbringung des Mitarbeiters.

Er soll dadurch in die Lage versetzt werden, den an ihn gestellten Anforderungen möglichst gut entsprechen zu können. Die Interessenlage der Mitarbeiterförderung liegt dabei auf zwei Ebenen. Zunächst einmal ist die Unternehmung bzw. die Geschäftsleitung, oder im engeren Sinne der Vorgesetzte des oder der Mitarbeiter daran interessiert, dass die zu verrichtende Arbeit möglichst gut und rasch erledigt werden kann. Aber auch der Mitarbeiter hat ein Interesse an der beruflichen Förderung seiner Person. Er vermag bessere Arbeit zu leisten und ist befähigt, diese speditiver, effizienter zu erledigen, was ihm die Anerkennung der Vorgesetzten aller Stufen einträgt und ihm somit vermehrte Befriedigung verschafft. Es handelt sich dabei um ein Optimierungsproblem, indem aus der Sicht der Unternehmung immer wieder die Frage nach dem «return on investment» zu stellen ist. Die Mitarbeiterförderung unter den verschiedenen möglichen Titeln kostet viel Geld und die Unternehmungsleitung muss sich bei allen Förderungsmassnahmen über deren Zweckmässigkeit im vornherein Gedanken machen. Beim Mitarbeiter ist ebenfalls eine Kehrseite der Medaille erkennbar; muss dieser doch für die Förderung gewonnen, motiviert werden, was oft heisst, über mehr oder weniger lange Zeit die «Schulbank» drücken und Neues lernen zu müssen. Fördern ist also oft mit einer physischen und psychischen Anstrengung des

Mitarbeiters verbunden, die diesem etwas abfordert, das zu geben er unter Umständen oft nicht immer so ohne weiteres bereit ist. Dies ist somit ein Teilespekt des Forderns, auf welchen Begriff wir noch kurz eintreten wollen. Fordern heisst vom Mitarbeiter etwas verlangen, das er im normalen Verlauf der Dinge nicht tun würde. Beim extrem initiativen und arbeitswilligen Mitarbeiter kann auf Forderungen weitgehend verzichtet werden. Verbesserungen sind jedoch fast immer möglich und diese sollten aus der Sicht der Unternehmung vom Mitarbeiter auch gefordert werden. Häufig ist indessen der Mitarbeiter ohne entsprechende Förderungsmassnahmen, die die Unternehmung ihm angedeihen lassen muss, nicht in der Lage, quantitativ und qualitativ bessere Leistungen zu erzielen. Mit dieser Feststellung wird offensichtlich, dass zwischen den beiden Begriffen «Fördern» und «Fordern» ein enger Zusammenhang besteht. Der Mitarbeiter wird einerseits gefördert, wenn er gefordert wird, weil er dann mehr leistet, was ihm wegen der Anerkennung einen höheren Grad an Befriedigung, Zufriedenheit und nicht zuletzt auch Sozialprestige verschafft.

Häufig bedeutet aber «Fordern» auch «Fördern», das heisst, um den Erfordernissen des Betriebes gerecht zu werden, ist eine Förderung des Mitarbeiters notwendig. Die Devise «Fördern» durch «Fordern» und «Fordern» durch «Fördern» ist kein blosses Wortspiel, sondern hat ihren realen Hintergrund. Am Ausgang dieses Begriffspaares steht allerdings ein anderes unternehmerisches Markenzeichen; nämlich die Zielsetzungen, die kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden sollen. Aus ihrem Inhalt leiten sich die Forderungen ab, welche an die Mitarbeiter zu stellen sind. Sie sind somit auch Ursprung der Mitarbeiterförderung, mit welcher versucht wird, die Forderungen zu erfüllen und damit letztlich natürlich den Zielsetzungen gerecht zu werden. Diese Begriffe sind deshalb untrennbar miteinander verbunden.

Nach diesem Exkurs, der die Grundlage für die folgenden Betrachtungen bilden soll, möchte ich Ihnen

### **eine Analogie zum Heimbetrieb schildern**

und Ihnen zeigen, worauf es bei einem Orchester ankommt, und wie die Elemente des «Förderns» und «Forderns» zum Tragen gebracht werden müssen, wenn die gesteckten Ziele erreicht werden sollen. Wir vergleichen also im folgenden den Heimbetrieb, bzw. dessen Mitarbeiterstab, mit einem Orchester.

#### *1. Die Zielsetzungen*

Zu den Zielen eines Orchesters gehört eine Konzerttätigkeit, die hohe Ansprüche der Besucher zu befriedigen vermag. Es soll eine überdurchschnittliche Qualität des Musikangebotes erzielt werden. Die Auswahl der Konzerte soll dem Geschmack der Besucher optimal entsprechen, so dass die Konzerttätigkeit langfristig finanziell sichergestellt werden kann. Nach Möglichkeit sollen Gewinne erzielt, die ganze Tätigkeit mindestens selbsttragend gestaltet oder nur minimale Defizite zu Lasten der öffentlichen Hand erwirtschaftet werden.

## 2. Die Infrastruktur

In einem Neubau ist der Konzertaal möglichst bedarfsgerecht zu gestalten. Die allenfalls auch schon bestehenden Gebäude sind gut zu unterhalten und haben den modernen Erfordernissen des Musikempfindens der Konzertbesucher zu entsprechen, die sich während der Konzerte wohl fühlen müssen. Die Musikinstrumente haben einem hohen Qualitätsstandard zu entsprechen, müssen regelmässig gewartet und nach Bedarf auch ersetzt werden. Die Instrumente sind regelmässig zu stimmen und im Klang nicht nur kurz vor dem Konzert aufeinander auszurichten. Die Gebäude müssen mit genügenden Räumlichkeiten ausgestattet sein, wo die Musiker üben und sich bereit machen und die Konzertbesucher sich in der Pause frei bewegen und unterhalten können. Auch für Erfrischungen und für das sonstige leibliche Wohl, vor allem der Konzertbesucher, und das Vorhandensein der entsprechenden Einrichtungen ist zu sorgen.

## 3. Die Mitarbeiter

Je nach Art der Konzerte ist vom Personaldienst oder der Konzertleitung die notwendige Anzahl Musiker zu engagieren. Zu wenig Mitarbeiter verhindert ein Konzert mit dem geforderten Klangvolumen und -gehalt; zu viele Musiker sind schwer dirigier- und führbar. Sie verursachen einen unvertretbaren Kostenaufwand und entsprechende Betriebsdefizite. Wichtig ist die Forderung der Qualität. Optimale Ausbildung und Erfahrung prägen das Bild des Musikers, der ins Orchester passt. Die charakterliche Fähigkeit, sich ins Orchester integrieren zu können, ist eine unabdingbare Voraussetzung für ein Engagement. Dies gilt speziell für führende Mitmusiker, wie beispielsweise den ersten Geiger oder für den Solisten, unbedingt aber für den Dirigenten.

## 4. Die Organisation

Es sind die verschiedenen Orchestergruppen mit ihren Leitern zu bilden; über ihre Ausrüstung mit Instrumenten sind die notwendigen Weisungen zu erlassen. Es sind ihnen ein Platz im Konzertaal und Räumlichkeiten für die Proben und die Bereitstellung zuzuweisen, die genauen Arbeitsbedingungen wie beispielsweise Arbeitszeit, Ferien, Entlohnung, Sozialleistungen usw. festzulegen. Ferner ist eine Kompetenzordnung vor allem zuhanden des Dirigenten zu erlassen. Verschiedene weitere Obliegenheiten wie Anzahl und Dauer der Konzertproben, Bekleidung für die Konzerte usw. sind zu regeln.

## 5. Instrumente der Mitarbeiterförderung und die Rolle der Leitung

Wenn ein Musiker engagiert ist, so geht es zunächst einmal darum, ihn ins Orchester einzugliedern, er muss seine Arbeitskameraden mit ihren Eigenheiten, Stärken und Schwächen kennenlernen und sich mit den Gebräuchen bekannt machen. Er muss über die Organisation, seine Rechte und Pflichten als Orchestermitglied aufgeklärt und über das Konzertprogramm und die bevorstehenden Proben informiert werden. Es sind ihm auch alle Örtlichkeiten der beruflichen Tätigkeit zu zeigen. Der Orchesterleiter oder Dirigent muss die Musiker einerseits darüber ins Bild

setzen, was die Konzertbesucher vom Orchester erwarten und andererseits, welches innerhalb des Orchesters die Ziele der Musikgruppen und des einzelnen Musikers sind.

Der Vorgesetzte der Musiker hat sich darüber Rechenschaft zu geben, wo die Stärken und Schwächen der einzelnen Orchestermitglieder liegen. Je nach Bedarf ordnet der Gruppenleiter oder der Dirigent für einzelne Musiker, Gruppen oder das ganze Orchester zusätzliche Proben an. Er kann auch ergänzende Ausbildung und den Besuch von Kursen durch einzelne oder mehrere Musiker veranlassen. Dies vor allem auch im Hinblick auf die Übernahme leitender Funktionen im Rahmen des Orchesters.

Die Musiker sind immer wieder auf ihre Eignung zu prüfen, wobei dies durchaus im Sinne gezielter Kontrolle geschehen kann. Wichtig ist dabei, dass die Musiker wissen, was, wie oft durch wen kontrolliert wird. Die Kontrollergebnisse bzw. die Beobachtungen der Vorgesetzten sind mit den Musikern zu besprechen und im gegenseitigen Gespräch Förderungsmassnahmen zu erörtern und zu vereinbaren. Wenn sich nach einer angemessenen Einführungszeit erweist, dass die Leistungen eines Musikers ungenügend sind und sich dieser nicht ins Orchesterteam einzugliedern vermag, ist von einer Fortführung des Engagements Abstand zu nehmen und ein anderer, geeigneter Musiker zu suchen.

Die Arbeit der Musiker ist mit ihnen periodisch im Sinne einer Standortbestimmung zu besprechen. Die Musiker sind zu qualifizieren und dabei auf Stärken, die weiter zu entwickeln sind, und Schwächen, die behoben werden müssen, aufmerksam zu machen. Dieser Standortbestimmung, vor allem wenn sie in zweckdienliche Förderungsmassnahmen ausmündet, kommt ein erheblicher Stellenwert zu.

Damit wären im Grunde genommen die vorwiegend technischen Grundlagen für eine erfolgreiche Konzerttätigkeit geschaffen. Allein, damit ist es noch nicht getan. Es geht nun für den Dirigenten darum, die verschiedenen Musikergruppen und Solisten zu einem harmonischen Klangkörper zu formieren. Durch sein Können, seine Individualität muss er dem Orchester seine eigene Prägung geben. Sein Gefühl, seine Empfindungen müssen in der Interpretation eines Musikstücks gemäss den Intentionen des Komponisten, soweit diese überhaupt bekannt sind, zum Ausdruck kommen. Der Dirigent muss verstehen Akzente zu setzen, die selbstverständlich den Musikern bekannt sein müssen. Er muss ihnen zeigen, wann sie ihren Einsatz haben, mit anderen Worten, wann es darauf ankommt und mit entsprechender Gebärde und Gestik anzeigen, wann und allenfalls wie ein Sondereffort geleistet werden muss. Wenn es ihm gelingt, das Orchester zu einem harmonischen Ganzen zu fügen und sich dabei die Konzertbesucher wohl fühlen und begeistert sind ob der Qualität der gebotenen Musik, so hat der Dirigent sein Ziel erreicht. Dies äussert sich am Beifall und an Komplimenten nach dem Konzert.

*Der Dirigent tut aber gut daran, die Ovationen des Publikums nicht für sich allein zu beanspruchen, sondern die Solisten, die leitenden Musiker und das ganze Orchester am Erfolg teilhaben zu lassen.*

Er erreicht auch viel Positives, wenn er seinen Musikern persönlich Anerkennung ausspricht und sie damit für weitere gute Leistungen anspornt. Er muss auch ein Ohr für die Sorgen und Nöte der Mitglieder seines Orchesters haben und, wo angezeigt, schwierigen Situationen Verständnis entgegenbringen.

Entscheidend ist aber, dass er seine Musiker immer wieder zu Höchstleistungen bringt durch stetige Forderungen nicht zuletzt auch gegen sich selbst. Er muss auch die Zuversicht ausstrahlen und darin glaubhaft wirken, dass die verlangten Leistungen erreichbar sind, wofür die äussere Präsentation des Orchesters ebenfalls einen wichtigen Faktor bildet. Dies alles verlangt vom Dirigenten einen selbstlosen, bedeutenden Einsatz, den er im Interesse der Erreichung seiner Zielsetzungen zu leisten gewillt sein muss. Ist er dazu nicht bereit, ist er am falschen Platz und muss durch einen Ersatzdirigenten abgelöst werden.

### Schlussbemerkungen

Sie haben sicher in den bisherigen Ausführungen zahlreiche überraschende Analogien zwischen dem Orchester und einem Heimbetrieb festgestellt und sich vielleicht auch Gedanken über die Verhältnisse in Ihrem eigenen Heim gemacht, dem Sie als Leiter vorstehen.

Abschliessend gestatten Sie mir, auf einige Dinge nochmals mit Nachdruck hinzuweisen. Im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeit stehen die Zielsetzungen, die nur mit Hilfe stetiger Forderungen aller hierarchischen Stufen an die Mitarbeiter, das Beste zu leisten, realisierbar sind. Das Fordern ist in Zeiten des Wohlstands und der Hochkonjunktur und den damit verbundenen Schwierigkeiten, eine genügende Anzahl Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualitäten zu beschaffen, etwas aus der Mode

gekommen. Die Zeiten haben sich indessen etwas geändert, was zum Anlass genommen werden sollte, sich vermehrt auf den Wert der guten Leistung zu besinnen und dies auch von den Mitarbeitern zu fordern.

Entscheidend scheint mir jedoch, dass für die Mitarbeiter das Vorbild des Chefs zählt, der von sich selbst viel fordert. Wie wir gesehen haben, kann aber zuweilen nur dann mehr gefordert werden, wenn sowohl der Betrieb bereit ist, die nötigen Förderungsmassnahmen zu treffen als auch der Mitarbeiter willens ist, sich ihnen zu unterziehen.

Permanent erforderliche Mitarbeiterförderung versteht sich als wichtiger Teilaspekt der Führung zur Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen. Sie bezweckt eine Erhöhung der beruflichen Kompetenz und Handlungsfähigkeit und leistet damit einen Beitrag zur Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit sowie zur Integration des Menschen in die moderne Arbeitswelt und Gesellschaft. Durch sie wird eine Anpassung der Fähigkeiten am Mitarbeiter an die Erfordernisse einer sich stetig verändernden Umwelt gewährleistet. Damit sichert sie dem Unternehmen einerseits die notwendige Anzahl Mitarbeiter mit der erforderlichen beruflichen Qualifikation und leistet andererseits einen Beitrag zur Gewährleistung der persönlichen Zufriedenheit und der Humanisierung der Arbeitswelt.

Die erwähnten Massnahmen namentlich zur Mitarbeiterförderung sollen zu einem vertrauensvollen, zielstrebigen und kooperativen Arbeitsklima führen, in welchem der Wunsch nach optimaler Leistungserbringung stark verankert ist. Ein solches Klima wird geprägt durch das Vorbild des Heimleiters.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen allen für die Zukunft die Kraft, als Dirigenten Ihres Orchesters erfolgreich zu wirken.

## «Ich weiss nicht, wie spät es ist in meinem Leben»

*Von Leonie Mühlebach, Küsnacht*

Als ich das Thema «Fördern durch Fordern» gedruckt vor mir sah, erschrak ich: «Fördern – Fordern, Fordern – Fördern»? Läuft dieser Titel nicht wieder auf Leistung, auf «Etwas-sein-Müssen», «etwas bedeuten» hinaus? Sollte man im Alter nicht einfach *sein* können, an der Novembersonne so schön reif werden, sich einmal gehen lassen dürfen, es einfach so schön, so ruhig, so bequem wie möglich haben? Ist man in einem langen Berufsleben nicht genug gefordert worden oder gefördert? Will man nicht pensioniert werden, damit man endlich einmal Ruhe hat und nicht mehr gefordert wird? Ich war noch einmal gezwungen, alle Überlegungen, die zu meiner freiwilligen frühen Pensionierung geführt haben, durchzudenken. Was für Auswirkungen hatten sie? Waren sie richtig? Hat sich das, was ich mir vorgestellt habe, erfüllt? Was machte und mache ich falsch? Was würde ich noch einmal tun?

Erstaunlich rasch war mir klar, dass ich nicht zu früh, eher zu spät pensioniert wurde. Etwa fünf Jahre zu spät war es

sicher! Nicht in jedem Kreis könnte ich das so frei äussern. Sie sind aber hier meine jungen Kolleginnen und Kollegen, und Ihnen möchte ich Mut machen, Sie ermuntern, früh auszusteigen, damit Sie mit noch verhandenen Kräften in die Pensionierung gehen. Pensioniert sein ist wirklich schön, und wenn man den Ruhestand gestaltet, kann man ihn geniessen.

Vor Jahren schon fühlte ich, wie mir die Arbeit, die Auseinandersetzung mit all den Problemen der Schülerinnen, ihren Eltern und mit den Mitarbeitern immer mehr Mühe machte, wie sie mehr Kraft und Zeit brauchte als früher, wie die Arbeit aber auch nicht so gut und leicht zu einem guten Ende geführt werden konnte. Neue Ideen betrachtete ich nicht mehr so objektiv. Gern schob ich sie ein bisschen vor mir her oder legte sie auf die Seite. Immerhin war ich noch nicht so müde, um all diese Probleme nicht sehen zu können. Ich sah sie sogar sehr klar und zog daraus meine Schlüsse. Das Sich-Eingestehen,