

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 59 (1988)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Chef zu seind dagegen sehr ...  
**Autor:** Vonaesch, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810720>

### **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:** 15.01.2026

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

## Chef zu sein dagegen sehr . . .

Dieser, auf unsere Bedürfnisse abgewandelte Satz aus einem auch so wahren Spruch von Wilhelm Busch mag vielleicht vordergründig meine Bewunderung für dieses unerschöpfliche Werk von Lebensweisheiten verraten. Man wird aber auch unvermittelt, möglicherweise gar mit einem heimlichen Seufzer, in Erinnerung gerufen bekommen, wie schwer es wirklich ist, ein guter Chef zu sein. Und nicht nur zu sein, sondern auch zu bleiben, allen gesellschaftlichen und technologischen Wandlungen zum Trotz. Übrigens: Wenn hier von Chef und Mitarbeitern die Rede ist, sind die Chefinnen und Mitarbeiterinnen selbstverständlich immer auch gemeint.

Nun, weil wir wissen, wie schwer es ist, Chef zu sein und zu bleiben, wollen wir uns in nächster Zeit an dieser Stelle im Fachblatt etwas näher mit dieser Aufgabe, nämlich mit unserer eigenen Führungsarbeit, beschäftigen. Zwar sind über das Führen in den vergangenen Jahren zahlreiche hervorragende wissenschaftliche Arbeiten erstellt und veröffentlicht worden. Zahlreich waren insbesondere auch die allorts angebotenen Seminare zu den entwickelten Führungsmodellen und Führungstechniken. Ich denke speziell an die vielen «Management-by-Techniken», die vielerorts in den sechziger und siebziger Jahren angepriesen worden sind. So wären wir eigentlich bereits bei den Begriffsbestimmungen angelangt. Wer aber je sich in der Führungsliteratur ein wenig näher umgesehen hat, weiss, wie unterschiedlich Begriffe wie Führung, Leitung, Management usw. in einzelnen Gesellschaftskreisen verwendet werden und wie subtil Wissenschaftler mit solchen Begriffen Verschiedenheiten abzugrenzen pflegen.

Es kann nicht unsere Aufgabe sein, uns hier mit wissenschaftlichen Analysen und Betrachtungen über deren Ergebnisse im einzelnen zu beschäftigen. Ich wäre auch nicht berufen dazu. Als Praktiker will ich aber versuchen, jene Aspekte der Führungsarbeit zu beleuchten, die mir aufgrund meiner langjährigen und vielseitigen Erfahrung zum Anliegen geworden sind und die ich hier für die Praxis, sozusagen als kleinen Beitrag meinerseits, weitergeben möchte. Vielleicht hegen Sie ein leichtes Misstrauen, weil meine Erfahrungen nicht dem Heimalltag entstammen. Dennoch: Jene Aspekte, von denen hier die Rede sein soll, dürften überall zutreffend sein, gleichgültig, in welcher beruflichen Tätigkeit sie immer entdeckt worden sind.

### Was heisst «führen»?

Was aber meinen wir eigentlich mit dem Begriff «führen»? Ich erwähnte in der letzten Fachblatt-Ausgabe, Führen sei ein Steuern von gegenseitigen menschlichen Beziehungen. Es sei aber auch eine Haltung, die erarbeitet sein wolle und nicht ohne weiteres erlernbar sei. Ob wir nun eine betreuerische, fachliche oder finanzielle Führung spezifisch betrachten, eines tritt immer einheitlich zu Tage:

Führung weist immer auf jemanden hin, der den Weg weist, nach dem andere ihr Tun ausrichten – eine *Steuerungsfunktion* also: eine Steuerung, die sich durch informierende,

instruierende und hoffentlich auch motivierende Aktivitäten manifestiert.

Diese Aktivitäten sind stets von der *Haltung* des Führenden geprägt. Sie sollte in jedem Fall respektvoll, menschlich sein. Also kann nur mit Kopf und Herz gut geführt werden!

Bei allen Führungsaufgaben, auch im Heim, sowohl bei betreuerischen als auch bei administrativ/finanziellen, spielt letztlich die Menschenführung, insbesondere die *Personalführung* eine zentrale Rolle. Gerade in unserer Zeit wird diese Aufgabe angesichts des schnellen Wandels in Gesellschaft und Technologie besonders anspruchsvoll. In diesem Zusammenhang darf auch der rasche Wandel unserer ethischen Werte nicht unbeachtet bleiben.

Gewiss, es gibt gute Führungshilfen, Führungsinstrumente, -techniken, -modelle. Man nennt sie auch etwa *Mittel der Führungspraxis*. Einzelne von ihnen können auch für unsere Verhältnisse nützlich sein und werden wahrscheinlich da und dort mit Erfolg angewendet. Auf sie werden wir noch zu sprechen kommen, falls meine Betrachtungen bei Ihnen auf Interesse stossen sollten. Auf einzelne dieser Instrumente und Techniken könnte sogar in späteren Seminaren näher eingegangen werden.

### Die Führung der Mitarbeiter

Nun aber zurück zu unserem zentralen Anliegen, der Menschenführung, oder genauer gesagt, der Führung unserer Mitarbeiter. Vorerst ein paar Kriterien, die es unbedingt zu beachten gilt:

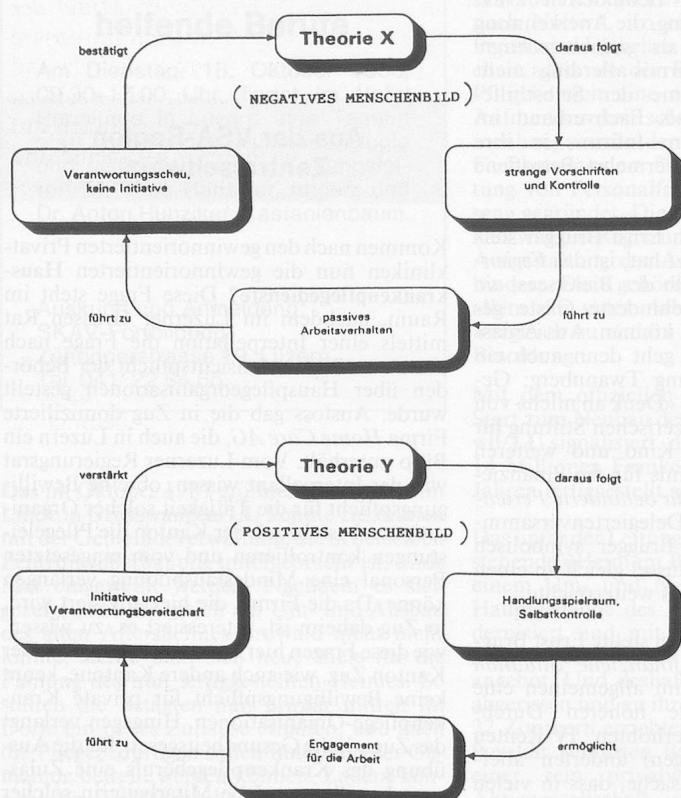
- Bei den heutigen Verhältnissen am sogenannten Arbeitsmarkt müssen sich Mitarbeiter Ungereimtheiten und Launen eines Chefs nicht mehr ohne weiteres gefallen lassen. Sie können es sich durchaus leisten, ihre Vorstellungen und Bedürfnisse unverhohlen anzumelden und tun dies auch.
- Fehler eines Vorgesetzten werden sofort erkannt, während er sich die Anerkennung seiner Stärken mühsam erarbeiten muss.
- Dennoch braucht er kein perfekter Mensch zu sein. Es genügt, wenn er ehrlich und selbstkritisch laufend an seinem Profil arbeitet, sei dies durch gezielte Fortbildung, sei es im permanenten Dialog mit seinen Mitarbeitern.
- Seine Führungsaufgaben sind, im Grunde genommen, doch mehrheitlich recht gewöhnliche Alltagsaufgaben. Doch deren auftragsgerechte Ausführung ist bei weitem nicht so einfach, wie man immer wieder anzunehmen versucht ist. Er erfüllt seine eigentliche Aufgabe umso besser, je mehr es ihm gelingt, seine Mitarbeiter zu guten Leistungen zu motivieren. Er erreicht diese Leistung und damit auch seine Glaubwürdigkeit als Chef am besten, wenn er seine Mitarbeiter – soweit wie möglich – ihren Neigungen entsprechend einsetzt und ihnen Spielraum zu eigener Entfaltung einräumt.

Ich höre Ihre Einwände bezüglich der Realisierbarkeit dieser Anliegen. Man kennt sie überall, diese Realisierungsprobleme. Sie dürfen uns nicht hindern, unentwegt nach der Verbesserung unserer Führungsarbeit zu streben. Die gute menschliche und fachliche Führung wirkt sich tendenziell immer positiv aus.

### Die Persönlichkeit des Chefs

Unsere Betrachtungen haben es längst verraten: Führen hat viel mit der Persönlichkeit des Chefs und seinem Menschenbild zu tun. In der Führung gehen Konzepte und Aktivitäten immer von bestimmten Vorstellungen über Menschen aus, die als Menschen- oder Persönlichkeitsbilder bezeichnet werden. D. McGregor hat in seinem 1960 erschienenen Buch «The Human Side of Enterprise» anhand seiner Theorien X und Y zwei gegensätzliche Menschenbilder entworfen. Sie sind im 1983 erschienenen Heft Nr. 81 «Die Orientierung» der Schweizerischen Volksbank sehr verständlich dargestellt worden. Die Autoren haben sie bezeichnenderweise als «Teufelskreis der Theorie X bzw. Y» genannt.

Ich möchte Ihnen die beiden Darstellungen nicht vorenthalten und lasse sie mit freundlicher Genehmigung der Schweizerischen Volksbank abdrucken. Dabei erlaube ich mir, der Anschaulichkeit wegen, den Begriff Theorie X durch «Negatives Menschenbild» und den der Theorie Y durch «Positives Menschenbild» zu ergänzen:



Die Persönlichkeit des Chefs und sein Menschenbild prägen also in erster Linie seine Führungsarbeit und damit die Leistung seiner ganzen Gruppe. Nun gibt es aber – Gott sei Dank – nicht nur diese beiden gegensätzlichen Menschenbilder, sondern eine Vielzahl dazwischenstehender. Einige davon wollen wir nun in den kommenden Fachblatt-Nummern aufarbeiten. Wir fragen kompetente Personen verschiedener beruflicher Herkunft danach, was sie unter Persönlichkeit verstehen, sowohl allgemein als auch speziell im Hinblick auf Führungsaufgaben. Im nächsten Heft

FAHREN WIR FORT IM LÖBLICHEN WERKE...



## Gastronomie...

**Darin liegt für Sie ein wichtiger Vorteil!**  
**HACO-Produkte sind für den Koch geschaffen und werden allen Ansprüchen gerecht.**

Haco AG, 3073 Gümligen, Tel. 031/52 00 61



**Dusch- und Toilettenstuhl Mobil RFSU**

### Damit das Duschen leichter geht...

führen wir ein umfassendes sowie praxiserprobtes Sortiment körpergerechter und tophygischer Dusch- und Toilettenstühle. Sitzflächen und Rückenlehnen sind in diversen Ausführungen lieferbar. Falls Sie unsere Modelle an Ort und Stelle ausprobieren möchten, rufen Sie einfach an oder besuchen Sie uns in unserem Vorführraum.

Bimeda AG  
 Rehabilitationshilfen  
 Heim- und Spitalbedarf

Bubentalstrasse 7  
 8304 Wallisellen  
 Tel. 01/830 30 52

**bimeda**  
 damit es wieder leichter geht