

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 61 (1990)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Wirtschaftliches Denken und Handeln im Heim. 2. Teil, Die Verantwortung des Kaders im Entscheidungsprozess  
**Autor:** Müller, Gerd R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809999>

### **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:** 14.02.2026

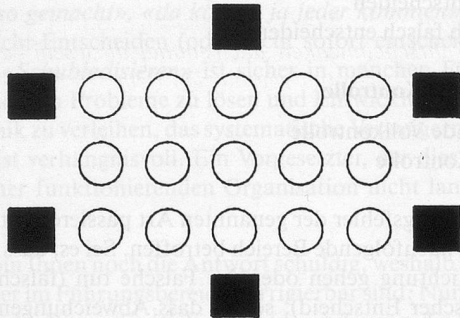
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Die Verantwortung des Kaders im Entscheidungsprozess

Von Gerd R. Müller, lic. oec. HSG

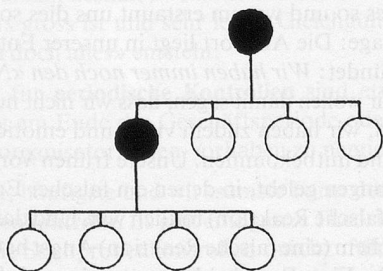
In der Fachblatt-Ausgabe vom Januar 1990 zeigte der Autor eine Methode zur Problemlösung und Entscheidungsfindung auf. Im nun vorliegenden Beitrag wendet er sich der Frage zu, welche Aufgabe dem Kader in diesem Zusammenhang zukommt, welches die häufigsten Fehler sind und wie sie vermieden werden können.

Zunächst einmal wollen wir uns fragen, woher der Begriff des Kaders stammt. Wie so vieles aus dem Bereich der Führung, haben wir auch hier einen *militärischen Hintergrund*. Und dies ist historisch begründet, weil militärische Formationen ganz einfach die ersten grossen Organisationen waren, bei denen es galt, sie auf ein Ziel auszurichten. Und daher gab es dort die ersten Führungsprobleme wie wir sie heute kennen und damit auch Theorien zu deren Lösung. Kader ist auf das französische «cadre» (= *Rahmen*) zurückzuführen. Da früher die Armeen zum grossen Teil aus Söldnern bestanden (und die Schweiz hat hier eine nicht unbedeutende Rolle als Lieferant gespielt), war deren Motivation, sich den Schädelschlag zu lassen, nicht an einem grossen Ort. Man musste sie daher ein bisschen dazu zwingen, in die richtige Richtung vorzurücken und auch verhindern, dass sie sich in die Büsche schlagen.



Dazu rahmte man sie mit speziell ausgebildeten Soldaten etwas höheren Dienstgrades ein, dem «*encadrement*». Aufgabe war es, dafür zu sorgen, dass die Söldner *sich auf das gemeinsame Ziel ausrichteten*.

Von hier also, historisch gesehen, der Begriff *Kader*. Der heutige Kadermitarbeiter hat im Grunde genommen eine ganz ähnliche Aufgabe, obwohl die Zielsetzungen natürlich nicht vergleichbar sind; er muss seine *Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel verpflichten* und dafür sorgen, dass dieses Ziel erreicht, dass der *Auftrag erfüllt* wird. Der Hintergrund ist natürlich ein anderer, aber die Führungsregeln und Techniken sind im wesentlichen dieselben, und es ist hochinteressant, in der Militärgeschichte zu blättern und die Schriften erfolgreicher militärischer Führer zu studieren. Diese Leute verstanden schon damals sehr viel von Führung.



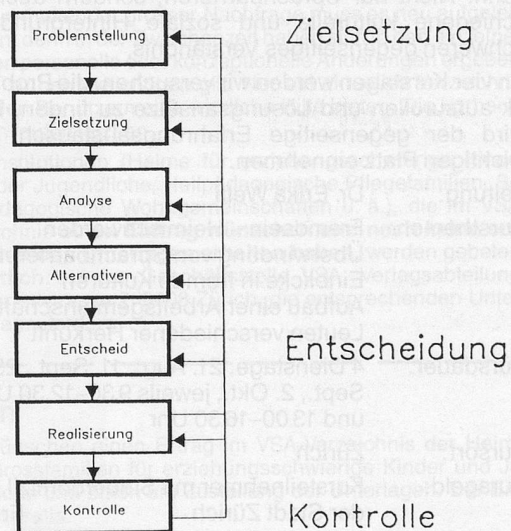
Heute hat sich natürlich das Bild des Führers gewandelt, er übt eine *Schnittstellenfunktion*, eine *Scharnierfunktion* in der ge-

samten Struktur eines Unternehmens aus. Er *vermittelt zwischen den einzelnen hierarchischen Ebenen*. Wir können hier nur ein paar wenige Aspekte der Führungsfunktionen andeuten, denn das Thema ist zu vielschichtig, als dass es an dieser Stelle in seiner ganzen Breite diskutiert werden könnte.

### Gemeinsame Ziele

Wir wollen dabei der Frage nachgehen, wie die Kaderfunktion in hierarchisch strukturierten Organisationen definiert werden kann und wie der Einfluss des Kaders in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen aussieht. Das Kader hat natürlich noch viel weitergehende Funktionen und Aufgaben zu erfüllen, aber wir möchten uns hier auf Aspekte beschränken, die für unser Thema von Interesse und Bedeutung sind.

Die vornehmste Aufgabe des Kaders besteht nach meinem Dafürhalten in der *gemeinsamen Erarbeitung und Formulierung der Ziele* seiner Gruppe. Wichtig erscheint mir hier ganz besonders der Begriff *gemeinsam*. Es geht nicht darum, gemeinsam quasi demokratisch über die Ziele zu bestimmen, dafür ist in einer Unternehmung keine Zeit und meines Erachtens auch kein Platz. Man kann sich keine übermässig lange dauernden Entscheidungsprozesse leisten, sonst wird man laufend von der Konkurrenz, der Wirklichkeit und von den Ansprüchen der Umwelt überholt.



Als *gemeinsam* wollen wir in diesem Zusammenhang ein Ziel dann bezeichnen, wenn es *grundsätzlich von allen getragen wird*.

Wo greift nun die Verantwortung des Kaders im Entscheidungsprozess in erster Linie ein: erinnern wir uns an die 7 Phasen des Entscheidungsprozesses, wie sie im vorangegangenen Artikel des Autors definiert wurden.

Die Eingriffsmöglichkeiten und auch die Pflicht zum Eingreifen liegen in 3 Bereichen: bei der *Zielsetzung*, bei der *Entscheidung* und in der *Kontrolle*.

Bei den übrigen Bereichen (Problemanalyse, Erarbeiten der Alternativen, Realisierung) muss sich der Kadermitarbeiter nach Möglichkeit zurückhalten, damit er den Kopf frei hat, für seine eigentlichen Aufgaben (Zielsetzung, Entscheidung, Kontrolle).

Grössere, mehrstufige Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass der Zielsetzungs-, Entscheidungs- und Realisierungsprozess hierarchisiert ist, wobei die Vorgesetzten aller Stufen die Vermittlerrolle zwischen zwei hierarchischen Ebenen einnehmen. Wichtig ist dabei, dass jeder Mitarbeiter auf jeder Stufe (und jeder Vorgesetzte, denn er ist ja zugleich auch wieder Mitarbeiter) seine Rolle kennt. Er muss mit anderen Worten seine *Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung kennen und akzeptiert haben*.

In einer arbeitsteiligen Organisation (und Heimbetriebe jeder Grössenordnung sind dies in der Regel) haben wir verschiedene Funktionen zu erfüllen, die genau definiert sein müssen. Ist dies nicht der Fall, kommt es früher oder später zu schweren Konflikten. In den letzten Tagen hat eine Oberschwester dem Autor geklagt, sie verlasse ein Heim, weil der Heimleiter die Mitarbeiter und Pensionäre als grosse Familie ansehe. An und für sich ist dies ja eine durchaus sympathische Vorstellung, der Haken bei der Sache ist nur der, dass der betreffende Heimleiter dies so interpre-

**Schule für Haushalt und Lebensgestaltung  
Abteilung Hauswirtschaftliche Berufsbildung  
Wipkingerplatz 4, 8037 Zürich**

**Ausländische Mitarbeiter**

Der Kurs richtet sich an Verantwortliche des hauswirtschaftlichen Sektors in Heimen und Betrieben.

Wer im Hausdienst oder in einer Heimleitung tätig ist, weiss, wie schwierig sich die Zusammenarbeit zwischen Angehörigen verschiedener Nationen gestalten kann. Nicht nur Sprachbarrieren, sondern auch verschiedene kulturelle und soziale Hintergründe erschweren gegenseitiges Verständnis.

An vier Kurstagen werden wir versuchen, die Problematik aufzurollen und Lösungsansätze zu finden. Dabei wird der gegenseitige Erfahrungsaustausch einen wichtigen Platz einnehmen.

Leitung: Dr. Erika Welti

Kursthemen: Fremdsein – Heimischwerden  
Überwindung von Sprachbarrieren  
Einblicke in fremde Kulturen  
Aufbau einer Arbeitsgemeinschaft mit Leuten verschiedener Herkunft

Kursdauer: 4 Dienstag: 21. Aug., 11. Sept., 25. Sept., 2. Okt., jeweils 9.30–12.30 Uhr und 13.00–16.30 Uhr

Kursort: Zürich

Kursgeld: Kursteilnehmer mit Steuerdomizil in der Stadt Zürich Fr. 36.–  
Kursteilnehmer mit Steuerdomizil im Kanton Zürich Fr. 54.–  
Kursteilnehmer mit Steuerdomizil in der übrigen Schweiz Fr. 72.–  
Materialgeld Fr. 10.–

Anmeldung: bis 6. Juli 1990  
Anmeldeformulare und weitere Auskünfte:  
Schule für Haushalt und Lebensgestaltung, Abteilung Hauswirtschaftliche Berufsbildung,  
Wipkingerplatz 4, 8037 Zürich

tiert, dass jeder alles machen muss: der Pflegemitarbeiter muss beim Kochen und Putzen mithelfen, die Küchenmitarbeiter sind im Pflegebereich engagiert. Zu guter Letzt macht keiner etwas richtig und ist für alles oder nichts verantwortlich. Man kann sich unschwer vorstellen, dass es nicht sehr lange dauert, bis es zu ernsthaften Auseinandersetzungen kommt. Man fordert zu Recht Fachkräfte auf allen Ebenen (Küche, Hausdienst, Verwaltung, Pflege), die für ihre Aufgabe sorgfältig ausgebildet werden und viel an persönlichem Einsatz in diese Ausbildung investiert haben, und dann zwingt man sie (vielleicht sogar mit bester Absicht, mit dem Bild der grossen Familie vor Augen), Dinge zu tun, die sie nicht gelernt haben und die sie demzufolge auch nur mangelhaft können.

Damit uns diese Rolle des Vorgesetzten noch besser bewusst wird, wollen wir uns fragen, was passiert, wenn er dieser Anforderung nicht gerecht wird. Wir wollen dabei *drei Fehlerkategorien* unterscheiden:

**Fehler in der Zielsetzung**

- keine Ziele setzen
- falsche, widersprüchliche Ziele setzen
- unerreichbare, nicht realistische Ziele setzen

**Fehler in den Entscheidungen**

- nicht entscheiden
- sachlich falsch entscheiden

**Fehler in der Kontrolle**

- lähmende Vollkontrolle
- keine Kontrolle

Wenn Führungsfehler der genannten Art passieren, ist natürlich der ganze nachfolgende Bereich betroffen. Sei es, dass alle in die falsche Richtung gehen oder das Falsche tun (falsche Zielsetzung, falscher Entscheid), sei es, dass Abweichungen nicht erkannt werden (Fehler in der Kontrolle). Welches sind nun die gravierendsten Fehler oder umgekehrt, was ist am ehesten zu verkraften. Führungsfehler sind natürlich immer gefährlich, aber es gibt eine Kategorie, welche am wenigsten gefährlich ist von allen. Also die Frage, *welcher Fehler ist am ehesten zu verkraften?*

**Es ist der falsche Entscheid**

Dies mag Verwunderung hervorrufen, aber wir werden diese Behauptung noch beweisen. Wir möchten allerdings auch hier nicht missverstanden werden: *Führungsfehler sind immer gravierend*, weil sie wie gesagt die gesamte nachfolgende hierarchische Ebene betreffen, und wir wollen mit dieser Aussage keineswegs dafür plädieren, beim Entscheiden oberflächlich vorzugehen, im Gegenteil. *Fehler auf der Entscheidungsebene sind jedoch in aller Regel besser und einfacher zu korrigieren als Fehler in der Zielsetzung und Fehler in der Kontrolle.*

Warum ist dies so und warum erstaunt uns dies so sehr? Zuerst zur letzten Frage: Die Antwort liegt in unserer Entwicklungsgeschichte begründet: *Wir haben immer noch den «Neandertaler» im Genick.* Wir wollen damit sagen, dass wir nicht nur intellektuell orientiert sind, wir haben zudem vitale und emotionale Bedürfnisse geerbt und mitbekommen. Unsere frühen Vorfahren haben unter Bedingungen gelebt, in denen ein falscher Entscheid (besser noch eine falsche Reaktion) tödlich war. Und dass man vor etwas Bedrohlichem (eine falsche Reaktion) Angst hat, ist ganz einfach natürlich. Eine Entscheidungssituation wird von uns gefühlsmässig offenbar ebenso bewertet, wie eine falsche Reaktion. Richtige Reaktionen kann man trainieren (beim Autofahren, beim Sport usw.), richtige Entscheidungen kann man nicht oder



nur sehr beschränkt trainieren, denn die Problemstellungen sind sehr vielfältig und nur unsere Lebenserfahrung und unser Verstand können uns beraten. Wir sind also in Entscheidungssituationen gerade bei neuen uns unbekannten Problemstellungen vielfach sehr alleine. Wer von Ihnen, der in einer Führungssituation steht, kann sich nicht erinnern, wie sehr ihn seine erste schwierige Personalentscheidung geplagt hat. Wer hat deswegen nicht schlaflose Nächte und Alpträume gehabt.

Wie gesagt, dies vielleicht einige Gründe, weshalb wir uns in Entscheidungssituationen oft so schwer tun.

Bevor wir Ihnen die Frage beantworten, weshalb Entscheidungsfehler im Führungsbereich korrigierbar sind, möchten wir noch kurz auf etwas Verhängnisvolles in diesem Bereich hinweisen. Verhängnisvoll und sehr gefährlich ist der **nicht erfolgte Entscheid**. Wer kennt nicht aus seiner eigenen Erfahrung jene Kategorie von Vorgesetzten, die sich um Entscheide drücken, die zaudern, nicht den Mut und die Entschlossenheit aufbringen, ein Risiko einzugehen (das natürlich immer mit einem Entscheid verbunden ist), die tausend Ausreden finden, um ja alles beim Alten zu lassen, die immer neue Aspekte in die Debatte werfen, die nochmals eine Untersuchung verlangen, die neue Gutachten einfordern und eine neue Beurteilung verlangen, die nochmals einen Berater beiziehen, die beschwichtigen und beschönigen «so schlimm ist es ja nicht», die die klassischen Argumente vorbringen: «das haben wir schon immer so gemacht», «das haben wir noch nie so gemacht», «da könnte ja jeder kommen». Das bewusste Nicht-Entscheiden (oder nicht sofort entscheiden), das bekannte «Schubladisieren» ist sicher in manchen Fällen eine gute Taktik, um Probleme zu lösen und Entwicklungen eine Eigendynamik zu verleihen, das systematische Verweigern von Entscheiden ist verhängnisvoll. Ein Vorgesetzter, der dies tut, wird sich in einer funktionierenden Organisation nicht lange halten können.

Aber ich bin Ihnen noch die Antwort schuldig, weshalb Entscheidungsfehler im Führungsbereich korrigierbar sind: Nun, es ist relativ einfach: Wenn die Ziele stimmen und wenn die Kontrolle richtig durchgeführt wird, können *falsche Entscheide rasch erkannt und korrigiert* werden.

Wenn hingegen die Zielsetzungen verkehrt sind, dann müssen natürlich automatisch die nachfolgenden Schritte auch in die verkehrte Richtung gehen. Werden andererseits Abweichungen und Störungen durch fehlerhafte oder nicht durchgeführte Kontrollen nicht erkannt, dann kann sich ein Problembewusstsein gar nicht entwickeln.

Die meisten Führungsfehler passieren nach unserer Erfahrung im Bereich der Kontrollen, indem nämlich überhaupt nicht kontrolliert wird. Wir wollen hier nicht mehr weiter ausholen, sondern nur erwähnen, welche Kontrollformen wir kennen:

Die **Vollkontrolle** ist ein Mittel, das äusserst sparsam und nur in genau definierten Fällen angewendet werden darf, wie etwa in der Ausbildung oder in hochsensiblen Bereichen der industriellen Fertigung. Sparsam deshalb, weil hier die Gefahr der Demotivation besonders gross ist und sehr leicht Gleichgültigkeit «er/sie kontrolliert ja doch alles» entsteht.

Als Beispiele für **periodische Kontrollen** sind etwa die Rechnungsprüfung am Ende der Geschäftsperiode oder die Terminkontrolle bei organisatorischen Vorhaben zu nennen.

Die wichtigste, häufigste und wirksamste Form der Kontrolle ist die **Stichprobenkontrolle**. Es gibt eine ganze Theorie über die Art und Weise, wie Stichprobenkontrollen durchzuführen sind. Wir wollen das Thema an dieser Stelle nicht vertiefen, äusserst wichtig ist nur, dass Kontrollen nicht als Mittel angesehen werden dürfen, um Mitarbeiter unter Druck zu setzen, sondern sie sind ein Mittel der **Mitarbeiterförderung**.

Es ist immer wieder erstaunlich zu beobachten, wie häufig Kontrollfehler begangen werden. Wenn man bedenkt, wie lange es unter Umständen dauert, bis Fehlentwicklungen erkannt werden und wieviel Zeit und Geld es kostet, bis sie korrigiert sind, wie gross der angerichtete Schaden sein kann, so kann man nicht genug betonen, wie wichtig eine korrekt durchgeführte Kontrolle ist. Und bedenken Sie noch eines: *Kontrolle ist eine persönliche, nicht delegierbare Führungsaufgabe*. Sie können diese Aufgabe nicht an einen Mitarbeiter übertragen, sie werden sonst Ihrer Aufgabe nicht gerecht. Und noch ein letztes: als obere Führungskraft, die selbst Mitarbeiter mit Führungsverantwortung führt, dürfen Sie nur in Ausnahmefällen im Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters kontrollieren. Wenn Sie dies nicht respektieren, kommt dies einem Vertrauensentzug gleich, und dann ist es besser und ehrlicher, Sie bekennen dies offen und ziehen die Konsequenzen.

Wir wollen zusammenfassend festhalten, dass *Fehler in den Zielsetzungen und Fehler im Kontrollbereich immer fatal sind, Fehler in der Entscheidung jedoch in den meisten Fällen korrigierbar sind*. Der Vorgesetzte hat die Pflicht, Entscheide zu fällen, er kann sich nicht darum drücken, auch wenn er den Fehlentscheid fürchtet. Um möglichen Folgen vorzubeugen, muss er dafür sorgen, dass sein Kontrollsystem einwandfrei und ohne Verzögerungen funktioniert.

## VSA-Heimverzeichnis IV

Im Verlag des Vereins für Schweizerisches Heimwesen (VSA) ist 1979 erstmals das Verzeichnis der Heime für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche erschienen. Die zweite Auflage folgte bereits 1981 und die dritte 1986.

Die vierte Auflage wird der Übersichtlichkeit wegen mit einem neuen Raster versehen.

Für viele Ämter der öffentlichen Verwaltung, für Heimleiter, Erzieher, Sozialarbeiter, staatliche oder kirchliche Fürsorgestellen und Verbandssekretariate ist das VSA-Verzeichnis zu einem unentbehrlichen Nachschlagewerk geworden. Aufgrund anhaltender grosser Nachfrage muss es neu aufgelegt werden, denn in der Zwischenzeit haben sich in den einzelnen Heimen personelle oder konzeptionelle Änderungen ergeben, die es zu berücksichtigen gilt. Nur ein aktuelles Verzeichnis kann den Benützern eine wirkliche Hilfe bieten. Die Vorbereitungen laufen jetzt an.

Alle Institutionen (Heime für erziehungsschwierige Kinder und/oder Jugendliche, Heilpädagogische Pflegefamilien, Sozialpädagogische Wohngemeinschaften u. ä.), die im VSA-Verzeichnis **einen Eintrag wünschen und noch keine entsprechenden Unterlagen erhalten haben**, werden gebeten, **schriftlich** bei der Geschäftsstelle VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, die entsprechenden Unterlagen anzufordern.

### Talon

Wir wünschen einen Ertrag im VSA-Verzeichnis der Heime und Grossfamilien für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche und bitten um Zustellung der Unterlagen. Der Eintrag ist gratis.

Name der Institution

\_\_\_\_\_

Adresse und Tel.-Nr.

\_\_\_\_\_

PLZ/Ort

\_\_\_\_\_

Unterschrift und Datum

\_\_\_\_\_

Bitte einsenden an die Geschäftsstelle VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.