

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 62 (1991)  
**Heft:** 7

**Artikel:** "Aufbaukurs über Personalführung" in Brugg : Mitarbeiterführung - situativ und gezielt  
**Autor:** Annen-Ruf, Margrit  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810305>

#### 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:** 25.01.2026

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

## Mitarbeiterführung – situativ und gezielt

Von Margrit Annen-Ruf

Am 4. Juni dieses Jahres führte der Verein für das Schweizerische Heimwesen (VSA) im Alterszentrum Brugg einen Kurs über Personalführung durch.

Ursula Schlup, Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin HHF, Kaderschulung Diessbach, zeigte den 25 Teilnehmern und Teilnehmerinnen verschiedene, der Situation entsprechende Führungsverhalten und die Bedeutung der gezielten Mitarbeiterführung auf. Sie machte zudem mit Instrumenten der Problem- und Konfliktlösung vertraut. Anhand praktischer Beispiele lernten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen, das Gehörte in die Praxis umzusetzen.

An den Beginn des Kurses stellte die Referentin die Frage: «Was heisst überhaupt „Führen“? Nun, die Definition des Begriffs, der etwa mit organisieren, beeinflussen, entwickeln, Mitarbeitern ein Ziel zeigen und zum Ziel begleiten umschrieben wurde, lautet:

«Die zielgerichtete Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen». Führung braucht aber auch eine Legitimation, das heisst «Führungsqualitäten». Hier wird zwischen drei Führungsqualitäten unterschieden:

- der «institutionellen Autorität»;
- der «funktionalen Autorität – sie wird in Zukunft immer wichtiger und
- der «personalen Autorität» (siehe Tabelle).

Grundlage	Träger	Begründung	Mittel
<i>Institutionelle Autoritäten:</i>			
Besitz	Besitzer	Herkunft	Befehl
Institution	Regent	Gesetz	Druck
	Eltern	Gewalt	Angst
	Vorgesetzter	Amt	Strafe
	Pfarrer	Hierarchie	Belohnung
	Richter	Politik	Dienstweg
<i>Funktionale Autorität:</i>			
Organigramm	Fachmann/-frau Spezialist Experte «Stab»	Kenntnisse Tätigkeiten Leistung	Argumente Wissen Weisung Auftrag
<i>Personale Autorität:</i>			
Persönliche Eigenschaften	Persönlichkeit	Vorbild	Vertrauen
Begabung	Künstler	Können	Rat
«Charisma»	Priester Medizinmann	Werk Riten Zeremonie	Glaube Magie

### Führung muss Situation und Mitarbeiter entsprechen

Führung ist jedoch nicht gleich Führung, das heisst, den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin gibt es nicht. Vielmehr ist *jede(r) Mitarbeiter(in) ein Individuum mit seinen spezifischen Fähigkeiten und Veranlagungen*. Dies erfordert vom Vorgesetzten ein dem Mitarbeiter entsprechendes Führungsverhalten.

Die Mitarbeiter werden dabei eingeteilt in vier Kategorien wie:

1. der ideale Mitarbeiter – Mitarbeiter mit viel Engagement, Wissen und Können;
2. der Mitarbeiter mit viel Engagement, aber wenig Wissen und Können;
3. der Mitarbeiter mit wenig Engagement, aber viel Wissen und Können (hat innerlich gekündigt) sowie
4. der Mitarbeiter mit wenig Engagement, Wissen und Können (der Aussenseiter).

Daraus ergeben sich zwei grundsätzlich verschiedene Führungsverhalten, und zwar *einerseits ein lenkendes, dirigierendes und anderseits ein sekundierendes*. Die Merkmale des lenkenden Verhaltens sind etwa Instruktion, Zuwendung (Gespräche führen), «feed back» (Rückmeldung), Ausbildung und ist bei Mitarbeitern mit wenig Engagement, Wissen und Können sowie Mitarbeitern mit viel Engagement, Wissen und Können anzuwenden.

Das sekundierende Führungsverhalten mit Merkmalen wie delegieren, motivieren, qualifizieren (zum Beispiel mehr Lohn, Motsprache) ist das Führungsverhalten beim idealen Mitarbeiter – viel Engagement, Wissen und Können – und dem Mitarbeiter mit wenig Engagement, viel Wissen und Können. Gemäss einer Studie gibt es, wie die Referentin dazu befragt erklärte, den Minimalisten nicht. Minimalismus habe stets seine Gründe, seien diese persönlicher oder anderer Art. Oft seien es auch die Vorgesetzten, die den Betreffenden keine Möglichkeit zum Erbringen von mehr Leistung geben würden.

### Ziele setzen – Ziele vereinbaren

Ein weiterer wichtiger Bereich in der Mitarbeiterführung ist das *Ziele setzen und Ziele vereinbaren*; «Vorsätze kann ich zwar fassen, aber sie müssen nicht erreicht werden, sie sind unverbindlich, Ziele jedoch sind verbindlich.»

Bei den Zielen unterscheiden wir etwa zwischen *Betriebszielen, Abteilungszielen, Gruppenzielen, Mitarbeiterzielen* und bei den Zielarten gibt es unter anderem etwa *Wachstumsziele, Erhaltungsziele*, aber auch *lang-, mittel- und kurzfristige Ziele*.

Die zu beachtenden Kriterien beim Ziele setzen sind:

- Wissen, welche Ziele erreicht werden sollen;
- abzuklären, welches Verhalten, was dem Erreichen der Ziele dient;
- Ziele formulieren;
- Ziele stets vor Augen halten, das heisst immer wieder prüfen, befindet sich mich noch auf dem Weg zum Ziel, und
- feststellen oder erkennen, ob mit den gewählten Mitteln das Ziel erreicht werden kann.

Damit sich die Ziele nicht verselbständigen können, müssen Zielsetzungen zudem stets in die Zielhierarchie integriert sein. Bei der Zielformulierung gilt es folgende Punkte zu beachten:

- stets klare und positive – nie negative! – Formulierungen;
- sie müssen ferner überprüfbar sein bezüglich Qualität, Quantität und Zeit und
- sie müssen erreichbar, das heisst, sie dürfen nicht zu anspruchsvoll oder auch zu abstrakt sein.

### **Problem- und Konfliktlösung – eine wichtige Aufgabe**

Als die *drei Hauptaufgaben für Vorgesetzte* bezeichnete die Referentin die *Motivation*, die *Problem- und Konfliktlösung* und *«Das-sich-selber-führen-Können*, zu dem etwa *Disziplin halten*, *Ausgeglichenheit*, *sich selbst einmal infragestellen können* etwa bezüglich Arbeitsweise, Organisation, Entscheidungen – treffe ich immer die richtigen –, aber auch *positives Denken* und *sich auch einmal etwas zuliebe tun gehören*.

Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung ist das Lösen von Problemen und Konflikten eine oft schwierige, aber unvermeidliche Aufgabe, denn wo Menschen zusammenleben und zusammenarbeiten, entstehen Probleme beziehungsweise Konflikte.

Konflikte können aus Problemen entstehen und im Unterschied zu den Problemen gehören dazu immer zwei – etwa zwei Personen, zwei Gruppen oder auch zwei Seelen in der gleichen Brust.

Differenzen zwischen Menschen haben verschiedene Ursachen und wurzeln etwa in unterschiedlichen Wertvorstellungen, Mentalitäten, unterschiedlicher Erziehung, Schulung, Ausbildung, um unterschiedlichen sozialen Umfeld. Aber auch Organisationen erzeugen Spannungen wegen etwa Gesetzen, mangelnder Übereinstimmung von Zielen, mangelnder Übereinstimmung von Person und Funktion (Unter- oder Überforderung) oder auch zwischen Funktion und Situation (Kompetenzangst).

Die Konflikte werden denn auch in vier Gruppen eingeteilt, und zwar in persönliche, organisatorische, Führungs- und soziale Konflikte.

### **Drei Ich-Ebenen**

Wie andere Dinge im Leben haben auch Konflikte – sehr tröstlich –, nicht nur negative, sondern auch positive Seiten. Sie sind etwa Auslöser

- von Veränderung;
- persönlicher Entwicklung;
- sie verhindern Stillstand, regen das Interesse an
- machen auf Probleme aufmerksam;
- fordern uns auf, nach Lösungen und neuen Wegen zu suchen.

An Problem- und Konfliktlösungen zeigte die Referentin einerseits den psychologischen Weg – die Transaktionsanalyse – und andererseits den analytischen oder technischen Weg auf. Zur psychologischen Lösungsmöglichkeit: Jeder Mensch reagiert anders. Sigmund Freud sprach von drei Ich, nämlich:

- dem autoritären Ich = anerzogene Verhaltensweisen;
- dem souveränen Ich = gezügelte Verhaltensweisen und
- dem kindlichen Ich = ungezügelte Verhaltensweisen.

Die Transaktionsanalyse nennt die drei verschiedenen Ich-Zustände:

- das Eltern-Ich (kritisch und wohlwollend);
- das Erwachsenen-Ich (objektiv, vernünftig, verantwortungsvoll) und
- das Kindheits-Ich (impulsiv, aggressiv, kreativ).

### **Zielsetzung erreicht?**

M.A.-R. – In Gruppenarbeiten lernten die Kursteilnehmer und Kursteilnehmerinnen, anhand von frei gewählten wie auch von vorgegebenen Aufgaben zu den Themenkreisen «situative Mitarbeiterführung», «Ziele setzen» und «analytische Problem- und Konfliktlösung», das Gehörte anzuwenden.

Beim «Ziele setzen» lautete die vorgegebene Aufgabe: «Welches Ziel möchte ich respektive die Gruppe bis heute Abend erreicht haben?» Die von den fünf Gruppen präsentierten Ergebnisse ergaben in etwa folgende Zielsetzung: «Mein beziehungsweise unser Ziel ist es, den Kursinhalt so begriffen zu haben, dass ich beziehungsweise wir ihn heute abend in eigener Sprache wiedergeben können.»

Der abschliessende Rückblick auf den Kurs zeigte, dass er im Sinne der genannten Zielsetzung, den Kursteilnehmer/innen für ihre Tätigkeit in führenden Positionen brauchbares Wissen vermittelt hatte.

Besonders angesprochen haben die Bereiche «Ziele setzen» sowie «Problem- und Konfliktlösung» – hier vor allem die psychologische Variante mit den drei Ich-Ebenen. Aber auch die in einer Gruppenarbeit geübte «analytische» oder »systematische Problem- und Konfliktlösung« dürfte gute Hilfe leisten

Diese drei Ich-Ebenen, von der an sich keine weder gut noch schlecht ist, trägt jeder Mensch in sich, und es ist einmal diese Ebene, einmal eine andere, die zum Ausdruck kommt. Eine Verbindung oder Transaktion zwischen Menschen ist, je nach Ich-Ebene, auf der sich die Partner begegnen, entweder problemlos oder sie erzeugt Konflikte. Problemlos etwa ist die Parallel-Transaktion zwischen zwei Erwachsenen-Ich und komplementär die Verbindung oder die Transaktion von Erwachsenen-Ich zu Kindheits-Ich.

Konfliktbeladen ist jedoch die Überkreuzungs-Transaktion von Erwachsenen-Ich beziehungsweise Kindheits-Ich und Eltern-Ich. Aufgabe des Vorgesetzten ist es nun, so Ursula Schlup, zu erkennen, auf welcher Ebene reagiert der/die andere, auf welcher Ebene reagiere ich, und bei Überkreuzungs-Transaktionen zu versuchen, eine «fruchtlose» Diskussion auf eine «fruchtbare» oder «rationale» Ebene zu heben.

Die technische Art der Problemlösung erfolgt in verschiedenen Schritten:

- erkennen des Problems;
- formulieren des Ist-Zustandes;
- formulieren des Soll-Zustandes, das heisst des problemfreien Zustandes oder eben des Ziels;
- definieren des Problems;
- Suche nach Lösungen, wonach es hier wichtig ist, die Idee frei fliessen zu lassen und sich nicht einzudringen, «das Unmögliche gibt es nicht»;
- bewerten, entscheiden;
- planen und
- kontrollieren, «ob ich den Soll-Zustand, das gestellte Ziel erreicht habe».