

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Vom Patriarchat zur Kooperation in der Heimführung  
**Autor:** Sonderegger, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812121>

#### 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:** 29.01.2026

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

# VOM PATRIARCHAT ZUR KOOPERATION IN DER HEIMFÜHRUNG

Von Paul Sonderegger

**Wandel – und zwar nicht nur Wandel der Persönlichkeitsstruktur, der sozialen Gegebenheiten, sondern ein Stück Wandel in der Führungsphilosophie der Heime zeichnete in Thun Paul Sonderegger, ehemaliger Heimleiter und VSA-Präsident.**

**V**erehrte Anwesende,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,  
Der patriarchale und der kooperative  
Führungsstil sind Gegensätze wie sie  
grösser kaum sein könnten. Beide sind  
aber Ausdruck zweier Epochen unseres  
Jahrhunderts.

Wenn ich zu dieser Thematik Stellung  
nehme, so bin ich Ihnen eine Erklärung  
schuldig:

In all den Jahren meines Berufslebens  
beschäftigte ich mich mit Jugendfragen.  
Ist es für Sie nun nicht vermessend, wenn  
ich Ihnen als ehemaliger Jugendheimleiter  
gegenübertrete? – Ich hoffe, dass  
meine Gedanken genügend ausgereift  
sind, damit Sie einige Anregungen auf  
den Weg in Ihre Alltagspraxis mitnehmen  
können.

Meine Ausführungen gliedere ich wie  
folgt:

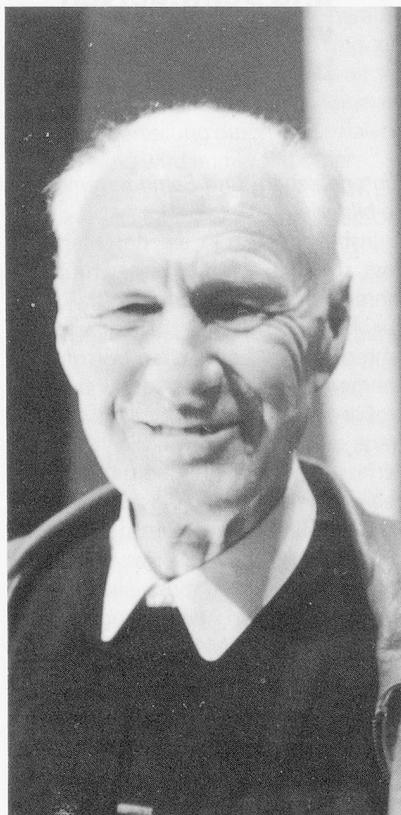
- Zwei Zeitbilder
- Merkmale des Patriarchats
- Umbruch und Neuorientierung
- Kooperation in der Heimführung
- Schlussbetrachtungen

Meine eigene Betroffenheit bewirkt,  
dass die folgenden Darstellungen stark  
persönlich geprägt sind.

## Ein erstes Zeitbild

Unserer Anstalt, oben im mittelalterlichen Städtchen Regensberg, standen seinerzeit Hausväter und Hausmütter vor. Sie lebten mit ihren eigenen Kindern, dem Personal und den Zöglingen praktisch unter einem Dach. Die Hauptmahlzeiten wurden im grossen Speisesaal gemeinsam eingenommen. Gut hundertzwanzig Personen. Nach der Morgenandacht des Hausvaters stellten sich die Wärterinnen mit den Knaben und Mädchen im Saal in Zweierkolonne zum Morgenruss auf: «Guten Morgen Vater – guten Morgen Mutter.» – Am Abend wiederholte sich nach dem Nachtessen und dem Abendgesang dieselbe Parade. Tag für Tag das gleiche Ritual.

Auf diese Weise erhielten die Hauseltern täglich ein Bild über ihre Schütz-



**Vom Patriarchat zur Kooperation  
in der Heimführung**

Paul Sonderegger zeichnete in seinem Referat ein Stück Wandel in der Führungsphilosophie und Praxis im Heim. Herr Sonderegger hat langjährige Erfahrung in Heimleitung in der Jugendarbeit, mit Unterbruch der Lehrtätigkeit an der Schule für Sozialarbeit in Zürich. Heute ist er pensioniert, und – wie könnte es anders sein – hat sehr viel zu tun!

linge und unterstellten HelferInnen. Fleissige wurden gelobt, Traurige aufmuntert, Faule ermahnt und Freche zur Rechenschaft gezogen oder gar bestraft.

Als Amtsnachfolger übernahmen meine Frau und ich die gleichen Gepflogenheiten, liessen uns jedoch auf den Geschlechtsnamen ansprechen. Die Untersuchungen von Peter Chmelik zeigen, dass auch andere Anstalten im gleichen Stil geführt worden sind. Auszüge aus

Berichten lauten: «Der Hausvater ist Träger des Anstaltsgeistes und die bewegende Kraft des ganzen Organismus.» Von der Hausmutter wird erwartet, dass sie sich «als Seele des Hauses» versteht und sich «als zentrale Stelle im häuslichen Leben betätigt».

## Ein zweites Zeitbild

aus meiner Tätigkeit als Stiftungsrat:

Wir befinden uns im wohnlich ausgestatteten Sitzungszimmer eines Heimes, das in den 70er Jahren völlig erneuert wurde. Der Heimleiter bespricht sich am Konferenztisch mit seinen vier Kaderleuten. Der Umgangston ist freundlich und offen, obwohl ein brisanter Brief auf dem Tisch liegt. Darin heisst es: «Zwecks Wiederherstellung des Haushaltsgleichgewichts hat der Regierungsrat eine Reihe von Massnahmen getroffen:

- eine massive Begrenzung der Personalkosten;
- einen Verzicht auf die Schaffung neuer Stellen;
- das Einfrieren der laufenden Staatsbeiträge auf dem Niveau 1992.

Diese Massnahmen gelten auch für Ihre Institution.»

Es begegnen sich vielsagende Blicke. Ein schweres Durchatmen wird bemerkbar. Im eingehenden Gespräch wird ver einbart, dass

- die Konferenzgruppen durch die Kaderleute eingehend informiert und zu den Sparvorschlägen angewiesen werden;
- in den ordentlichen und ausserordentlichen Sitzungen die Vorschläge beraten werden;
- die Budgetanträge 93 der MitarbeiterInnen bis Ende August vorliegen;
- die Ergebnisse der internen Beratungen der Betriebskommission zur Stellungnahme unterbreitet werden, damit der Stiftungsrat das bereinigte Sparbudget dem zuständigen Departementsvorsteher rechtzeitig einreichen kann. Ich hatte Gelegenheit, als Stiftungsrat das Resultat zu verabschieden.

Dank der klaren Führung und den eingehenden Beratungen in der ganzen Mitarbeiterschaft entstand ein Budget, das von allen akzeptiert wurde. Es war eine hervorragende Leistung, die beim Regierungsrat volle Zustimmung fand.

## «AM PULS BLEIBEN»

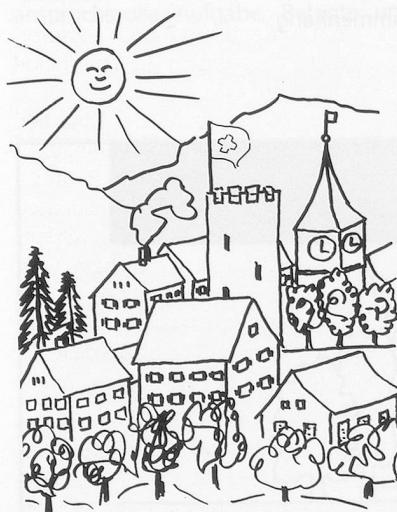
Liebe Kolleginnen und Kollegen, Sie haben die Unterschiede der beiden Führungsstile bemerkt.

**Merkmale des Patriarchats**

«Die Anstalt bildet eine christliche Familie», hieß es in den Statuten der Anstalt Balgach. Unter diesen Voraussetzungen war der Hausvater mit der Hausmutter für das Wohlergehen aller BewohnerInnen vollumfänglich verantwortlich. Die Ehefrau war «unabdingbares Mitglied des Personalbestandes der Anstalt». Beide Hauseltern betreuten die Zöglinge, das Personal, den Hof und alles, was damit zusammenhing. Die Gehilfinnen und Gehilfen waren ausführende Befehlsempfänger. Der Hausvater kommandierte, korrigierte und kontrollierte die Arbeit. Sein aufmerksames Auge wachte kritisch über das ganze Geschehen seiner Anstalt. Er kümmerte sich jedoch nicht allein um die Arbeit, sondern fühlte sich auch für die persönlichen Lebensbereiche der ihm unterstellten Angestellten mitverantwortlich. Die ihm vom Komitee

**„In Gotthelfs „Armennot“ wird das Hausvateramt als „ein heiliges Amt“ bezeichnet.“**

übertragenen Arbeiten verliehen ihm weitgehende Machtbefugnisse. Macht, als Kraft zu beeinflussen, Erfahrungen vorweg zu nehmen, anzuordnen, zu dominieren und zu führen. In einem Jahresbericht heißt es denn auch: «Als Hausvater soll er bei Tag und bei Nacht seine Familie (Heimfamilie) überwachen,



Im Patriarchat gestalteten die Hauseltern nicht nur die Arbeits-, sondern auch weitgehend die andern Lebensbereiche.

in Wort, Sitte und Arbeit seinen Zöglingen vorleuchten.» – «Er muss alles sein und zu allem anleiten können.»

Selbst wir Heimleiter meiner Generation wurden noch von diesem Leitbild weitgehend geprägt.

Ich zeichne weitere Merkmale auf:

Ein Grossteil der Gehilfinnen und Dienstboten war auf seine erzieherischen Tätigkeiten nicht speziell ausgebildet. Ihre Aufgaben waren nicht fest, sondern nach Gutdünken der Hauseltern veränderbar. Entscheide fielen ohne grosse Absprachen. In den Morgenrapporten bei Tisch oder auch früher wurde die Arbeit zugeteilt. Auch die Arbeitszeiten liessen sich beliebig ändern, da Wochenarbeitszeiten unbekannt waren.

Der Anstaldtsdienst galt nicht nur bei den Ordensleuten als Diakonie. Dies kam auch in den Besoldungen zum Ausdruck.

Die Hauseltern hatten ein immenses Wissen über die täglich notwendigen Verrichtungen und das Geschehen im Verlauf der Jahreszeiten. Schlimm war es, wenn ein Hauselternteil während längerer Zeit ausfiel oder den hohen Erwartungen nicht gewachsen war. Ich kannte Situationen, in denen es Jahre dauerte, bis sich solche Betriebe zu beruhigen vermochten. Wer nun aber aufgrund meiner Schilderungen glaubt, wir «Anstälter», so wurden unsere Zöglinge und wir Angestellten von Außenstehenden bezeichnet, wir seien ständig mit saurer Miene und eingezogenem Kopf umhergelaufen, täuscht sich. Ich habe als junger Mensch drei Hauselternpaare aus nächster Nähe erlebt. Sie verstanden es, trotz ihrer fast übermenschlichen Beanspruchung, Arbeits- und Lebensgemeinschaften zu formen, in denen nebst der strengen Arbeit viel gespielt, gelacht, gesungen und eindrückliche Feste gefeiert wurden. Unser Zusammenhalt und die Begeisterung für unsern Dienst waren gross. Diese Hauseltern waren keine Unmenschen. Sie waren geprägt vom Geist jener Zeit. Es war ihr Wille, notleidenden, missachteten Menschen in ihrer innern und äussern Bedrängnis durch ihren unermüdlichen Einsatz echte Lebenshilfe leisten zu können. Ich gestehe, sie wurden mir Vorbilder und prägten während Jahren mein Führungsverhalten.

**Umbruch und Neuorientierung**

Erinnern Sie sich noch an die Zürcher Globus-Krawalle und die sogenannte «Heimkampagne» der 68er Jahre, die sich gegen die Jugend- und Altersheime richtete? Unsere Heime wurden in Frage gestellt und in den Grundfesten erschüttert. «Holt sie aus den Heimen», lautete eine Parole.



Institutionalisierte Führungsinstrumente und das Gespräch bilden die Grundlage der kooperativen Führung.

Etwa 450 sozial Engagierte verabschiedeten damals im Gottlieb-Duttweiler-Institut Rüschlikon eine Resolution, in der unter anderem folgendes gefordert wurde:

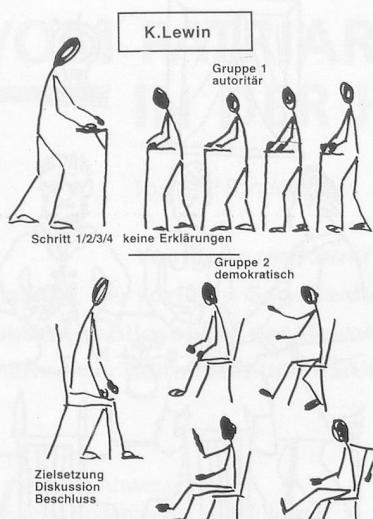
- dass mehr fachlich qualifiziertes Personal bewilligt wird;
- dass die Mitarbeiter der Heime interdisziplinär zusammenarbeiten müssen;
- dass unsere Heime und Anstalten auf eine vernünftige finanzielle Grundlage gestellt und die Beiträge von Bund, Kanton und Gemeinden ganz erheblich erhöht werden müssten;
- dass das Heimpersonal erheblich besser zu entlönen sei.

Wir Heimleiter hatten uns anfänglich dagegengestellt. Doch unter dem massiven Druck von aussen wurde «die Anstaldts- und Heimreform» durchgeführt. Der traditionelle, patriarchale Führungsstil wurde hinterfragt. Neue Führungsformen fanden eine Chance. Interessant ist dabei, dass im Zuge dieser Bestrebungen, im Mai 71 unter der Initiative des VSA der erste Kaderkurs für Heimleitungen eröffnet wurde. Die neuen Ausbildungsgänge entsprachen einem grossen Bedürfnis. Sie unterstützten die KursabsolventInnen in ihren Bemühungen, vom autoritären Führungsverhalten wegzukommen.

Um diese revolutionären Bewegungen in Gesellschaft und Wirtschaft, die auch das Heimwesen durchschüttelten, etwas besser zu verstehen, blende ich in die dreissiger Jahre zurück:

Damals führte eine Forschergruppe unter der Leitung von K. Lewin, USA, ein vielbeachtetes Experiment durch. Ich zitiere Prof. Dr. Rolf Kiechl von der ETH Zürich: «Zu diesem Zweck wurden zwei

## «AM PULS BLEIBEN»



Zwei unterschiedliche Führungsformen.

Gruppen Knaben gebildet, die sich hinsichtlich Charakter, Anlagen und manuellem Geschick glichen. Ihr Auftrag bestand darin, Masken herzustellen. Die eine Gruppe wurde nach ‚autoritären‘ Maßstäben geführt. Jeder Arbeitsgang wurde fortlaufend angeordnet, jedoch nicht erklärt oder in den ganzen Arbeitsprozess eingeordnet. Die Gruppenleiter lobten und tadelten nach freiem Ermessen und ohne weitere Begründung.» «Die zweite Gruppe wurde nach ‚demokratischen‘ Prinzipien geleitet: Die Gruppenleiter erklärten das Arbeitsziel. Sie gaben dazu ihre Meinungen ab. Die Knaben diskutierten die Vorschläge. Erst nach gründlichen Aussprachen wurde über die Problemlösung abgestimmt und gemäss den getroffenen Abmachungen an die Arbeit gegangen.»

Die sorgfältige Analyse der Untersuchungen ergab:

Die Zufriedenheit, emotionale Ausgelassenheit und allgemeine Stimmung in den demokratischen Gruppen war eindeutig besser als in den autoritär geführten.

ten Klassen. Der demokratische Gruppenführer wurde mehr geschätzt. Quantitativ leisteten die autoritär geführten Gruppen am meisten, während die Qualität der demokratischen Gruppen besser war.

Diese Experimente sind nicht unbedingt auf die Führung von Unternehmen übertragbar. Die Erkenntnisse Lewins hatten dennoch eine nachhaltige Wirkung. Sie lösten eine Welle von weiteren Untersuchungen und Theorien über Führungsmodelle aus, auf die ich hier nicht eingehen kann. Tatsache ist aber, dass sich in den bewegten 68er Jahren der autoritäre, patriarchalische Führungsstil in den Heimen zugunsten einer mehr demokratischen Führungsweise zu ändern begann.

## Kooperation in der Heimführung

Mein persönliches AHA-Erlebnis:

Eines Morgens meldete sich bei mir ein Lehrer und erklärte, er künde sein Arbeitsverhältnis. Dies traf mich wie der Schlag, denn ich hatte in diesen Mann grosse Hoffnungen für die Erneuerung unserer Schule gesetzt. Auf meine Frage, weshalb er austreten wolle, antwortete er: «Sie nennen mich wohl Mitarbeiter, aber nach meinen Vorstellungen mitarbeiten, das kann ich hier nicht.» – Er stellte somit meine Führungspraxis in Frage. – Das war eine harte Lektion. Ich war enttäuscht und zugleich erzürnt. Doch in der Folge kam ich zu einem Lernprozess: Mitarbeiten, nicht einfach ausführen, besser informiert werden, grössere Zusammenhänge erfassen, am planerischen Geschehen teilnehmen, beraten und mitgestalten können; das waren neue Ansätze. Die brachten mich zu einer neuen Haltung gegenüber unseren MitarbeiterInnen, sie wurden zu gleichwertigen Arbeitspartnern.

An dieser Stelle unterbreite ich Ihnen kein Vademekum der kooperativen Füh-

rungsmodelle. Ordnungshalber führe ich einige *Stichworte neuzeitlicher Führungsinstrumente* auf, die wichtige Voraussetzungen zur Kooperation bilden:

- Das *Heimkonzept*, das die Zielsetzungen ihrer Organisation in den Grundlagen festlegt.
- Das *Organigramm*, welches die Arbeitsbereiche gliedert und die verbindlichen Dienstwege aufzeigt.
- *Projektgruppen* für die Lösung genereller Entwicklungsprobleme.
- Die *Stellenbeschreibungen*, die einzelne Funktionen mit ihren Kompetenzen klären helfen.
- Die *Qualifikation* als Führungsmittel zur Selbst- und Fremdbeurteilung.
- Das *Betriebshandbuch*, an dem sich alle ArbeitspartnerInnen orientieren können.
- Das *System BAK*, welches über das einzelne Heim hinaus Hilfen bietet.
- Das *Informationskonzept*, welches die Kommunikationsformen regelt.
- Das *Betriebsbudget* mit den Finanzvorgaben.
- Das *Heimreglement* in dem das gegenseitige Verhalten zwischen den vorgesetzten Stellen und der Heimleitung klargestellt wird.

Diese formalen Voraussetzungen bilden jedoch nur die äussern Gefässe für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Die eigentliche Kooperation geschieht jedoch in der menschlich offenen Begegnung aller Beteiligten, im Anhören und Aufeinander-Eingehen, im Anerkennen der Gleichwertigkeit und gegenseitigen Achtung aller Betriebsangehörigen, in der Respektierung unterschiedlicher Ansichten und der Bereitschaft, Spannungen, Konflikte und Fehler aufzuarbeiten und die erarbeiteten Ergebnisse auch tragen zu wollen.

Erich Schick formuliert in diesem Zusammenhang:

## ALTERSARBEIT IM WANDEL

# Neues Wissen ist gefragt!

Wir bieten praxisbezogene Fortbildung, Weiterbildung und Fachberatung

## «AM PULS BLEIBEN»

- fragen – und doch nicht die Persönlichkeit des andern antasten;
- Zurückweisung erfahren – und doch nicht bitter werden;
- Zeit haben – und doch kein Schwätzer sein;
- verstehen – und doch nicht die Wahrheit verleugnen;
- mitleiden – und doch nicht schwach werden;
- anordnen – und doch nicht vergewaltigen;
- einen Menschen an die Hand nehmen – und ihn doch nicht an die eigene Person fesseln;
- einen Menschen fahren lassen – und ihn doch nicht aufgeben;
- in uns selbst unveränderlich sein – und doch nach allen Seiten hin unsere Seele offen halten.

Diese Voraussetzungen auf menschlicher Ebene ergeben schlussendlich jene Dienstleistung, die den Vorstellungen aller Beteiligten bestmöglich entspricht und zu einer erfolgreichen Heimatmosphäre beiträgt.

Dazu ein Wort aus dem Buch «Führen in sozialen Organisationen» von Paula Lotmar und Edmond Tondeur:

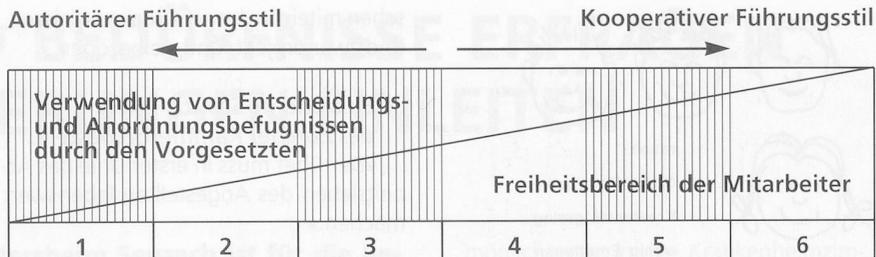
«Keine Angst vor dem Führen. Führen bietet die Möglichkeit, das in einer Organisation vorhandene Potential an Ideen und Fähigkeiten besser zu erkennen und zu nützen. Im Lernprozess des Führens durch viele wachsen oft MitarbeiterInnen über sich selbst hinaus, geben sich und den andern mehr Impulse, als sie sich selbst zugetraut haben.»

So zu denken und gleichzeitig auch entsprechend zu handeln, führt zu echter *Kooperation*. Kiechl umschreibt diese mit «*Verantwortungsvolle, zielorientierte Zusammenarbeit*».

Ich komme zu meinen

**Schlussbetrachtungen**

Die Leitung eines Heimes ist heute eine anspruchsvolle Aufgabe. Betagte und



- 1 Der Vorgesetzte entscheidet und befiehlt.  
 2 Der Vorgesetzte entscheidet und befiehlt, begründet aber seinen Entscheid.  
 3 Der Vorgesetzte lässt Fragen zu, bevor er entscheidet.  
 4 Der Vorgesetzte legt seinen Plan zur Stellungnahme vor, bevor er entscheidet.  
 5 Der Vorgesetzte legt Probleme vor und bestimmt den Entscheidungsraum, innerhalb dessen die Mitarbeiter entscheiden.  
 6 Der Vorgesetzte übernimmt den gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelten Entscheid.

ihre Angehörigen haben hohe Erwartungen an Sie als Heimleitungen und an Ihr Heim. Ihre MitarbeiterInnen unterziehen sich nicht mehr kritiklos Ihren Anordnungen, sondern wollen sich in ihrer Tätigkeit profilieren. Sie stellen Forderungen an Sie und Ihre Trägerschaft. Dadurch stehen Sie als Vorgesetzte unter einem gewissen Druck, der Sie zur Reflexion über Ihr Wirken zwingt.

Zum Beispiel:

- Wie begegne ich den Klienten, den MitarbeiterInnen und Vorgesetzten?
- Wie verhalte ich mich im Wechselspiel der vielfältigen Kräfte?

Eine Darstellung von R. Tannenbaum und W. H. Schmidt zeigt uns auf, worin sich *das autoritäre gegenüber dem kooperativen Führungsverhalten* auszeichnet:

Wenn Sie sich nun der neueren Führungsform verpflichtet fühlen, geht es nicht um Ihre Selbstaufgabe, sondern um die Einschätzung der jeweiligen Situationen und Ihre Verhaltensweisen.

Daraus ergibt sich auch die Frage, ob alle MitarbeiterInnen auf Ihre kooperative Führung gleich reagieren.

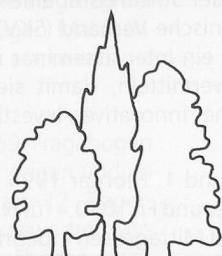
Ein Hauswart erklärte mir in diesem Zusammenhang: «Im Gegensatz zu den

Erziehern möchte ich keine langen Diskussionen. Geben Sie mir Ihre Anordnungen, was ich zu tun habe. Ich mache meine Aufträge. So sind Sie und ich zufrieden.» Ähnliche Erfahrungen machte ich mit den Leuten aus andern Hauswirtschaftsbereichen. Aus dieser Aussage können wir schliessen, dass Angestellte mit mehr handwerklich betonten Funktionen andere Erwartungen an ihre Vorgesetzten einnehmen als jene, die komplexe, betreuerische Fragen zu lösen haben.

Zum Beispiel: Wie bringen wir die verbitterte alte Mutter mit ihren zerstrittenen Kindern wieder ins Gespräch? – Wie begleiten wir den betagten, lebensmüden Mann, der Suizidgedanken äussert? usw.

In solchen Situationen kann nicht einfach angeordnet werden. Es ist das gemeinsame Suchen nach einem gangbaren Weg erforderlich. «Um all diesen täglich wechselnden Situationen gerecht zu werden, werden Ihre Wachsamkeit und Flexibilität gefordert.»

Die gegenwärtigen Signale aus Wirtschaft und Politik deuten darauf hin, dass Ihre Führungsaufgaben künftig eher noch schwieriger werden dürfen. Es ist deshalb notwendig, dass wir uns

**ALTERSARBEIT IM WANDEL**

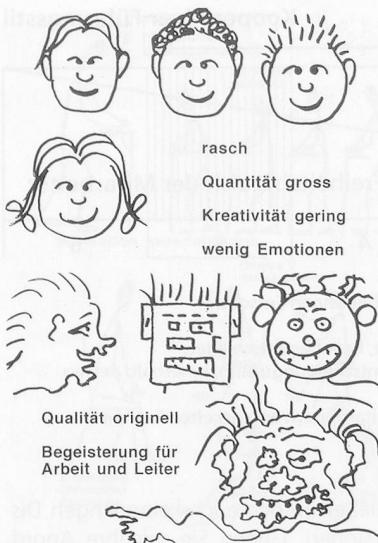
**SEN T I V O**

**Rufen Sie uns an!**

Sentivo AG  
 Dienstleistungen für das Alter  
 Stauffacherstrasse 106, 8004 Zürich  
 Telefon 01/291 51 21

Ein Unternehmen des SV-Service

## «AM PULS BLEIBEN»



Oben: Die Ergebnisse des autoritären, unten: jene des demokratischen Führungsstils.

auch an andern Arbeitsfeldern orientieren, um nicht in Selbstgefälligkeiten hängen zu bleiben oder gar Gefahr laufen, unsere Probleme zu überbewerten. Ich unterbreite Ihnen deshalb zum Schluss einige Aussagen gewichtiger Persönlichkeiten, die sich zu ihrem Führungsverhalten geäußert haben:

**Bob Lutz,**  
**Konzernpräsident Chrysler, USA:**

«Es ist eine grosse Genugtuung, eine Firma mit einer starren, hierarchischen und furchtdurchzogenen in eine selbst-motivierende Struktur zu verwandeln. Dies ohne Druck vom obersten Management.»

**Perry Barnevick,**  
**Präsident der ABB:**

«Eine zentrale Frage lautet: Ist ein Manager fähig, junge Leute zu motivieren und aufzubauen?»

**Ursula Koch, Stadträtin Zürich:**

«Ich bin der Meinung, dass in den Menschen ungewöhnlich viel unge nutztes Potential und Kreativität stecken. Aber man lässt Kreativität nicht zu, weil man Angst vor ihr hat... Man hat immer davon geredet, man komme jetzt in die sogenannte Kommunikationsgesellschaft und hat sie mit der EDV-Gesellschaft verwechselt. Ich meine, eine Kommunikationsgesellschaft ist dringend nötig, eine Gesellschaft, in der die Men-

schen miteinander echt kommunizieren, und zwar projekt- und zielbezogen.»

**Edmond de Stoutz, Leiter des Zürcher Kammerorchesters:**  
«Der Chef muss in erster Linie das Arbeitsleben des Angestellten lebenswert machen.»

Mit dieser Haltung drückt Edmond de Stoutz etwas aus, das die Angestellten nicht nur als Arbeitskräfte betrachtet, sondern sie als ernst zu nehmende Mitmenschen aufwertet. Er will sie im Arbeitsprozess und am Arbeitsplatz in ihrem ganzen Menschsein wahrnehmen. – Wahrlich ein mutiges Wort in unserer Zeit der Massenentlassungen. Wenn wir nun aufgrund dieser letzten Aussage das Patriarchat mit der Kooperation vergleichen, komme ich zu einer interessanten *Schlussfolgerung*: *Der Patriarch fühlte sich nicht nur für das Arbeitsleben, sondern auch für die andern Lebensbereiche seiner Untergebenen verantwortlich. Der moderne, kooperative Führer hingegen stellt in erster Linie das Arbeitsleben seiner MitarbeiterInnen ins Zentrum, wohl wissend, welche Bedeutung der Hintergrund des privaten Lebens seiner Angestellten für ihr Leistungsvermögen darstellt.*

Solche Gedanken bringen uns in unserem Führungsverhalten weiter.

Freuen Sie sich, dass Sie in einer Zeit des gesellschaftlichen Wandels eine Tätigkeit mit Verantwortung ausüben dürfen. Ich bin überzeugt, wenn Sie mit Ihren Kompetenzen, das heißt Ihrer Macht, die Ihnen durch Ihr Amt übertragen worden ist, mit Fingerspitzengefühl umgehen, in einem Lernprozess Ihre Fachkenntnisse ständig erneuern

und zudem Ihre Begegnungsbereitschaft und Offenheit wahrnehmen, werden Sie auch in Zeiten grosser Belastung in Ihrem Amt Erfolg haben.

**“ Der kooperative Führungsstil hilft Ihnen, nicht alles selber tun zu müssen. ”**

Ihre MitarbeiterInnen sind bereit, Ihre Gesamtlast mit Ihnen zu teilen und mitzutragen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen in Ihrer vielseitigen, verantwortungsvollen Aufgabe viel Freude, täglich neue Kraft und von Herzen vollen Erfolg.

Ich schliesse mit einem Wort von Laotse:

«Ich habe drei Schätze, die ich hüte und bewahre:

- der erste ist Mitgefühl;
- der zweite Mässigkeit;
- der dritte, andern nicht voraus sein zu wollen.

Vom Mitgefühl kommt Mut; von Mässigkeit kommt Grosszügigkeit; von Demut kommt Führerschaft.»

#### Quellenangaben:

- «Macht im kooperativen Führungsstil»
- Prof. Dr. Rolf Kiechl
- «Armenerziehungs- und Rettungsanstalten»
- Peter Chmelik
- «Führen in sozialen Organisationen»
- Paula Lotmar und Edmond Tondeur
- «Vom Geist und Stil des Hauses»
- Peter Zürn
- Auszüge aus Publikationen der Tagespresse

## STIFTUNGSRÄTE IM SPANNUNGSFELD DER INTERESSEN

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten befinden sich viele Stiftungsräte in einer heiklen Position zwischen ihrer Abhängigkeit als Arbeitnehmer und ihrer Verantwortung als gewählter Stiftungsrat und Interessenvertreter. Einige in jüngster Zeit bekanntgewordene Skandale um «ausgehöhlte» Pensionskassen haben drastisch aufgezeigt, dass jeder Stiftungsrat eine grosse Verantwortung trägt. Der Schweizerische Kaufmännische Verband (SKV) bietet in Zusammenarbeit mit qualifizierten Fachleuten ein Intensivseminar an, um Stiftungsräten Grundlagen und Instrumente zu vermitteln, damit sie ihre Verantwortung wahrnehmen und zur Förderung einer innovativen Investitionspolitik beitragen können.

Das Seminar findet am 18. Januar und 1. Februar 1994 in Zürich statt. In den Kosten von Fr. 950.– für KV-Mitglieder und Fr. 1050.– für Nichtmitglieder sind die Kursunterlagen, Pausengetränke und Mittagessen inbegriffen.

Auskunft und Unterlagen:

SKV, Abteilung Berufspolitik, Tel. 01 283 45 75, Fax 01 283 45 70.

**“ Der Chef muss in erster Linie das Arbeitsleben des Angestellten lebenswert machen. ”**