Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 66 (1995)

Heft: 9

Artikel: Der Führungsstil des Heimleiters entscheidet über die Unternehmenskultur im Heim : zielorientierte Personalführung im Heim

Autor: Gerber, Johannes

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812596

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: 29.07.2025

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

Der Führungsstil des Heimleiters entscheidet über die Unternehmenskultur im Heim

ZIELORIENTIERTE PERSONALFÜHRUNG IM HEIM

Von Johannes Gerber

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Alters- und Pflegeheimen sollen durch einen zielorientierten, kooperativen Führungsstil und durch eine gezielte Aus-, Fort- und Weiterbildung gefördert und in die Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden. Um dies zu erreichen, sind entsprechende Instrumente erforderlich. Leo Bernhardsgrütter, Remo Degani, Willi von Känel und Erich Willener wollten mit ihrer Projektarbeit, die sie am Ende des Aufbaukurses 8 1994/95 für Alters- und Pflegeheimleitungen einreichten, Beispiele solcher Instrumente vorstellen, angepasst auf Heimbetriebe. Damit wollten sie einen Beitrag zur Entwicklung der Unternehmenskultur in Heimbetrieben leisten. Nachfolgend soll die ausgezeichnete, praktische Projektarbeit in Auszügen dargestellt werden.

Im Rahmen des Aufbaukurses für Alters- und Pflegeheimleitungen war eine Projektarbeit mit einem frei wählbaren Thema zu erstellen. Aus Gründen ähnlich gelagerter Interessen und der Organisation hatten sich die Kursteilnehmer aus der Ostschweiz zu einem Projektteam zusammengeschlossen. Ihm gehörten an:

- Leo Bernhardsgrütter, St. Josefshaus, St. Gallen;
- Remo Degani, Altersheim Rheinauen, Diepoldsau;
- Willi von Känel, Altersheim Rotenwies, Gais;
- Erich Willener, Alterszentrum Heinrichsbad, Herisau.

Mit der Projektarbeit sollten folgende wesentliche Ziele erreicht werden:

- Verbesserung der innerbetrieblichen Abläufe mit positiven Auswirkungen auf die Lebensqualität der Bewohner;
- Stellenbeschreibungen in allen Betriebsbereichen;
- gezielte regelmässige Mitarbeitergespräche;
- Grundlagen für eine faire Leistungsbeurteilung;
- Grundlagen für eine gezielte Förderung der Mitarbeiter.

Gerade in kleinern und mittleren Heimbetrieben sind oft die Führungsstrukturen nicht klar definiert und geeignete Führungsinstrumente mangelhaft oder gar nicht vorhanden. Mit dieser Projektarbeit sollte ein für den Heimbetrieb einfach und vielseitig einsetzbares Instrumentarium geschaffen werden. Es war den vier Autoren wichtig, die teilweise schlummernden Ressourcen der Mitarbeiter durch gezielte Förderung zu nutzen und gleichzeitig für eine höhere Personalzufriedenheit zu sorgen. Verbesserungen in den Sozialbeziehungen, in der Motivation, in der Personalstabilität, in der Qualität und in den Bereichen Mitverantwortung und Engagement sind die Stichworte dazu.

Leitbild

Ein Leitbild dient dazu, sich mit den Zielen einer Organisation auseinanderzusetzen und sich der praktizierten Normen, Einstellungen, Visionen, Kultur und Menschenbilder bewusst zu werden. Damit sollen jene Auffassungen erkannt werden, welche die Weiterentwicklung eines Betriebes behindern. Ein Leitbild gibt aber auch eine Marschrichtung und ein erstrebenswertes Ziel vor. Die Erarbeitung oder Analyse eines Leitbildes ist immer ein Lernprozess.

In vielen Heimen besteht eine mangelhafte Orientierung und Verunsicherung, die nicht nur Klarheit, sondern auch Motivation, Konsens und Identifikation bei den Mitarbeitern behindert. Wohl bestehen klare Vorstellungen in den Köpfen der Führungskräfte, ohne dass aber über diese ausreichend kommuniziert wird. Letztlich kann also ein Leitbild dazu dienen, ein Kommunikationsdefizit zu beheben.

Wie entwickelt und erstellt man ein Leitbild? Diese Frage ist wichtig, denn wenn man sich schon zu einer Erstellung eines Leitbilds entschlossen hat, gilt es zu verhindern, dass das erarbeitete Leitbild nur auf dem Papier und bei festlichen Ansprachen existiert. Obwohl jedermann findet, dass die darin enthaltenen Prinzipien gut sind, werden sie bei konkreten Entscheidungen vergessen, weil die Entscheidungsträger nicht sehen, wie die Leitmotive und Absichten mit ihrer konkreten Situation zusammenhängen könnten. Ein Leitbild ist darum nur dann sinnvoll, wenn die in den Leitsätzen formulierte Unternehmenspolitik nicht nur einen Ausdruck der Auffassungen und Wünsche ihres Urhebers (Kommission, Stiftungsrat, Behörde) darstellt, sondern den realen Möglichkeiten und Bedürfnissen der Arbeitssituation entspricht.

Der erste Schritt ist eine Analyse und Diagnose der Ist-Situation:

- Wie und aufgrund welcher Kriterien wird gearbeitet und entschieden?
- Welche Auffassungen, Normen, Traditionen bestimmen die Einrichtungen, Arbeitsweisen, Entscheidungen?
- Welche Bedürfnisse bestehen in der Praxis in bezug auf Leitbild, Zielsetzungen, Richtlinien usw.?

Diese Diagnose muss als Selbstdiagnose von den Betroffenen durchgeführt werden. Sie ist ein ganz wichtiger Prozess und kann auch anderes ans Licht bringen, was ohne Leitbild verbessert werden kann: Missverständnisse und Konflikte zum Beispiel.

Der zweite Schritt ist das Konzipieren eines für die Zukunft gültigen Leitbildes. Welche bisherigen Leitmotive sind noch sinnvoll, welche Leitbilder sind möglich und welche Konsequenzen ergeben sich aus ihnen? Diese Phase findet ihren Abschluss in einer breiten Diskussion, in einer Verdichtung und sprachlichen Fassung sowie in einer Willenskundgebung der Führung über das zukünftige Leitbild. Hier besteht die Gefahr, dass der begonnene Prozess nachher abgebrochen wird im Glauben, das übrige ergebe sich nun selbst. Die geweckten Erwartungen bei den Mitarbeitern werden enttäuscht und in Frustration verkehrt.

Der dritte Schritt erfordert ein Erarbeiten eines Planes für Aktionen und Massnahmen, die notwendig sind, um die Bedingungen für eine Realisierung des Leitbildes zu schaffen. Indem die

Die Autoren und ihre Heime: Leo Bernhardsgrütter, St. Josefshaus, St. Gallen...

Betroffenen miteinbezogen werden, bekommen sie genauere Vorstellungen über die künftige Entwicklung.

Der vierte Schritt ist die Durchführung dieses Plans in Etappen. Während die Analyse praktisch erfolgt, spielen sich Konzept und Konkretisierung auf der Gedankenebene ab, um bei der Realisierung wieder auf die Handlungsebene zu gelangen. Zu Beginn kostet der Prozess viel Zeit und Kraft, weil konzeptionelles Denken für die meisten ungewohnt ist, andererseits müssen Zweifel und Misstrauen überwunden werden. Das verbessert sich aber zusehends, wenn der Prozess in Gang gekommen ist. Dazu kann es hilfreich sein, wenn ein externer Berater die Leitbildentwicklung aktiv begleitet, insbesondere in der Anfangsphase.

Ein Leitbild soll eine Absichtserklärung über die betrieblichen Ziele, Aufgaben und Entwicklung sein. An einem Beispiel soll gezeigt werden, welche Wesenselemente das Leitbild umfasst.

1. Identität: Umfasst die der Organisation zugewiesenen gesellschaftlichen Aufgaben, den Sinn und Daseinszweck des Heims, oder kurz Sinn, Zweck und Ziele. Wer sind wir, was bezwecken wir, für welche Menschen sind wir offen?
2. Leitsätze: Darin soll die Unternehmensphilosophie nach innen und aussen klar zum Ausdruck kommen: Strategien, Programme, Pläne.
3. Strukturen: Führungshierarchie und Gliederung.
4. Menschen und Gruppen: Ihre Beziehungen, das Klima und die Potentiale. Darin drückt sich die Meinung aus, dass Veränderungen in Organisationen letztlich nur über Menschen praktiziert werden können. Zu den Akteuren der Organisation gehörten nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Benutzer: Klienten, Pensionäre, Gäste.
5. Funktionen: Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen von Funktionsträgern.
6. Prozesse: Entscheidungs- und Handlungsabläufe. Dieses Element umfasst ökonomische, humane, soziale, kulturelle, technische und ökologische Prozesse innerhalb der Organisation und in der Interaktion zur Umwelt.
7. Sachmittel, materielle Grundlagen: Zweckmässigkeit, Möglichkeiten und Grenzen. Dazu gehören Geldmittel, Material, Betriebsmittel, Gebäude, Räumlichkeiten und deren Ausstattung, Maschinen und Anlagen, Transportmittel, Informations- und Kommunikationsmedien.

Führungskräfte werden zahlreiche Gelegenheiten nützen, das Leitbild mit Leben zu füllen. Sie werden in täglichen Abläufen die tatsächlichen Prinzipien und Werte aufzeigen und diese mit den proklamierten Aussagen vergleichen. Leitbildarbeit kann sich also kontinuierlich in der Führungsarbeit manifestieren. Leitbildentwicklung ist eine Gegenwartsdarstellung des eigenen Handelns. Je mehr wir uns aber zukunftsgemäss mit visionellen Perspektiven auseinandersetzen, desto grösser ist die Chance, dass sich in den Heimbetrieben die Handlungsweise zugunsten eines veränderten Umfeldes zielgerichtet «nach vorne bewegt». Dass das beschriebene Vorgehen für die Erarbeitung eines Leitbildes nicht nur ein «schönes» Leitbild ergibt, sondern die bestehende Organisation «transformiert», ist tiefgreifender als vielleicht erwartet. *Das Ergebnis kann eine gesunde und kräftige Institution sein, die weiss, was sie will, und die sich aktiv mit den Gegebenheiten ihrer Umwelt auseinandersetzt.*

Organisation, Organisationsstrukturen

Um die einzelnen Aufgaben gezielt auf das Unternehmensziel ausrichten zu können, ist eine Abgrenzung und Zuordnung nach funktionalen Merkmalen erforderlich. Die funktionale Organisation geht vom Grundgedanken der Arbeitsteilung aus. Alle vom Inhalt oder Abwicklung her gleichen oder ähnlichen Aufgaben werden zusammengefasst und entsprechenden Stellen zugeordnet. Die daraus resultierende Organisationsstruktur ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für das Funktionieren der vielfältigen Abläufe eines Betriebs.

Die Organisationsstruktur eines Heims ist stark von der Grösse und Art des Betriebes abhängig. Die bekanntesten und wohl am ehesten geeigneten im Heimwesen sind:

- *Reines Liniensystem*: Jede untergeordnete Stelle weist eine eindeutig klare Unterstellung zur nächst höheren Stelle auf. Klaren Zuständigkeiten, Kommunikationswegen und einfachen Kontrollmöglichkeiten stehen als Nachteile die Schwerfälligkeit, Starrheit, die grosse Beanspruchung der obersten Instanz und die einseitigen Machtverhältnisse gegenüber.
- *Stabliniensystem*: Den Linienstellen sind Fachspezialisten zugeteilt mit Beratungs- und Vorschlagsaufträgen,

aber ohne Entscheidungskompetenzen. Einer verbesserten Koordination und einem guten Informationsstand sowie der Delegationsmöglichkeit stehen als Nachteile Kompetenzabgrenzungsprobleme, Führungsprobleme durch Spezialistentum und Konflikte unter Stabsmitarbeitern entgegen.

- *Mehrliniensystem (Matrixorganisation)*: Die Stabsstellen sind so integriert, dass ihnen fachbezogene Entscheidungskompetenzen und damit auch die Verantwortung dafür zugeordnet werden. Die Objekt- und Führungsverantwortung wird auf die Stabs- und Linienstellen aufgeteilt. Dem Einbezug der Fachspezialisten, deren direkter Einfluss und der Entlastung der Linienstellen stehen als Nachteile Kompetenzabgrenzungsprobleme, unklare Zuständigkeiten, Verlust der unternehmerischen Verantwortung und die Gefahr unnötiger «Machtkämpfe» entgegen.

Ein *Organigramm* ist eine graphische Darstellung der Aufgabenverteilung und der hierarchischen Verknüpfung der Stellen einer Organisation. Es gibt keine Auskunft über Ziel und Inhalt der Stellen, Anforderungsprofile der Stelleninhaber und Arbeitsabläufe.

Im *Funktionendiagramm* werden die im Betrieb anfallenden Aufgaben, die damit verbundenen Kompetenzen und die Verantwortungen knapp und übersichtlich dargestellt. Durch das Vorhandensein eines Funktionendiagramms können Stellenbeschreibungen und Pflichtenhefte sehr kurz gehalten werden. Ein Funktionendiagramm soll zudem eine hohe Flexibilität bei organisatorischen Änderungen sicherstellen, ungelöste Aufgaben aufdecken und eine Grundlage für das Erarbeiten weiterer Führungsinstrumente bilden. Der Aufbau eines Funktionendiagramms ist in die Komponenten Aufgabenkatalog, Stellenverzeichnis und Funktionen unterteilt. Die Formulierung und Gliederung der Aufgaben erfolgt nach sachlogischen Gesichtspunkten und nicht nach der bestehenden Organisationsstruktur. Das Stellenverzeichnis erfasst alle Aufgabenträger, die innerhalb einer bestimmten Führungsebene unmittelbar zusammenarbeiten. Die Funktionen stellen spezifische Tätigkeiten beim Erfüllen einer Aufgabe dar. Bei der Erarbeitung und Einführung eines Funktionendiagramms sind folgende Schritte zu beachten:

- Orientierung der Beteiligten;
- Entwicklung des Aufgabenkatalogs;
- Zuweisen der Funktionen unter Einbezug der beteiligten Stellen;
- Vernehmlassung und Bereinigung;
- Inkraftsetzung;
- laufende Überprüfung und Anpassung.

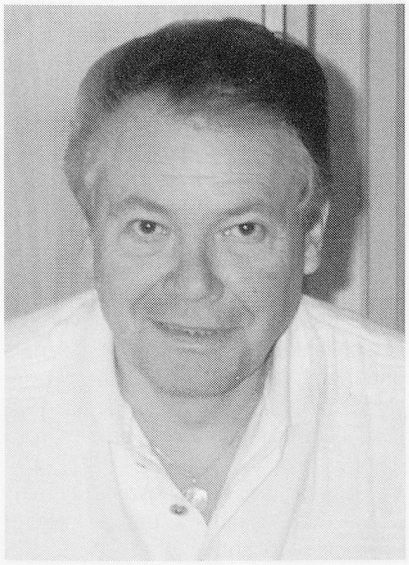
Die *Stellenbeschreibung* ist ein organisatorisches Hilfsmittel, mit dem der Aufgabenbereich eines Mitarbeiters schriftlich dargestellt und abgegrenzt wird. Sie enthält die wesentlichen Grundinformationen, die ein Mitarbeiter braucht, damit er die von ihm erwarteten Leistungen möglichst selbständig erbringen kann. Die Stellenbeschreibung umfasst Stellenbezeichnung, direkter Vorgesetzter, unterstellte Mitarbeiter, Stellvertretung, Ziele, Aufgaben und Kompetenzen sowie Einzelaufträge und Besonderheiten. Stellenbeschreibungen müssen mit den Funktionendiagrammen abgestimmt werden und sollen keine Einzelheiten enthalten. Sie soll einen Mitarbeiter nicht einengen, sondern ihm Eigeninitiative lassen und Sicherheit geben.

Das *Organisationshandbuch* ist ein Nachschlagewerk für alle Mitarbeiter und stellt bei der Einführung von neuen Mitarbeitern ein wertvolles Hilfsmittel dar. Es soll alle im Betrieb gültigen Regelungen und Vorschriften enthalten und muss immer auf dem neusten Stand sein. Inhalte sind z. B. Leitbild, Führungsrichtlinien, allgemeine Verhaltensregeln, Organigramme, Funktionendiagramme, Stellenbeschreibungen, Abteilungszielsetzungen, spezifische Qualitätsrichtlinien, Checklisten usw.

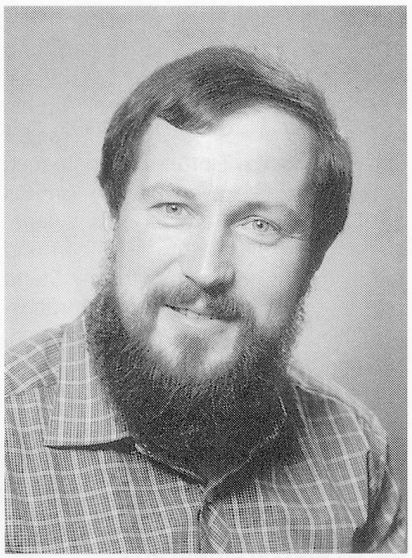
Führungsrichtlinien, Führen durch Zielvereinbarung

Die Hauptaufgabe eines Heims besteht im Erbringen von Dienstleistungen, wobei es insbesondere auch darum geht, dem Bewohner ein Zuhause zu bieten. Daneben sind faires, aufgeschlossenes Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Umwelt sowie langfristige Wirtschaftlichkeit andere wichtige Grundsätze. Die Verantwortlichen müssen diese Ziele und Grundsätze umschreiben, nach denen sich das Heim ausrichten will und diese in einem Leitbild und eben auch in Führungsrichtlinien festhalten. Letztere setzen sich hauptsächlich mit Wesen und Aufgaben der Führung auseinander. Leitbild, Führungsrichtlinien und Organigramm bilden eine Einheit. Hauptpunkte der Führungsrichtlinien sind Wesen und Aufgabe der Führung, Führungsstil, Führungsvoraussetzung sowie Führungsmittel.

In der Einleitung (*Wesen und Aufgaben*) soll umschrieben werden, was das Heim mit den Führungsrichtlinien errei-



Remo Degani, Altersheim Rheinauen, Diepoldsau ...



Willi von Känel, Altersheim Rotenwies, Gais...

chen will: die gemeinsame Aufgabenstellung darstellen, eine optimale Arbeitsleistung anstreben, Ziele setzen und Entscheide treffen; Führung betrifft alle Kader und Mitarbeiter, die sich deshalb auch damit auseinandersetzen müssen.

Unter *Führungsstil* folgen Angaben über den im Heim praktizierten Führungsstil, das Prinzip der Delegation, die Handhabung der Verantwortung (Handlungsverantwortung beim Mitarbeiter, Führungs- und Handlungsverantwortung beim Vorgesetzten), der Umgang mit Information und der Informationsfluss sowie die Aufgaben des Vorgesetzten im Bereich Führung (z. B. Festsetzung der Ziele, Befugnisübertragung). Auch die Verantwortung und Pflichten des Mitarbeiters, soweit sie die Führung betreffen, gehören in die Führungsrichtlinien.

Die *Führungsvoraussetzung* zeigt die Aufgabengliederung, die Über- oder Unterstellung sowie die Stellvertretung auf. Sie regelt den Dienstweg. Auch der Hinweis auf allfällig einzusetzende Projektgruppen und Kommissionen sollte nicht fehlen.

Je nach Grösse und Führungsstil werden die *Führungsmittel* ausgestaltet. Die drei nachfolgenden Führungsmittel erachten die Autoren für einen Heimbetrieb als besonders förderlich und empfehlenswert: das Mitarbeitergespräch, die gemeinsame Zielsetzung und die Mitarbeiterförderung.

Zur Ausführung dieser Führungstätigkeit gibt es verschiedene Ansätze:

1. Unternehmungs- (Leitbild) und Führungsgrundsätze (Führungsrichtlinien);
2. Führungstechniken und
3. Führungsmodelle.

Während der erste Punkt schon oben abgehandelt worden ist, soll im folgenden kurz auf Führungstechniken eingegangen werden. Die bekanntesten Führungstechniken sind:

- Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives);
- Führung durch Abweichungskontrolle (Management by Exception);
- Führung durch Delegation (Management by Delegation);
- Systemorientierte Führung (Management by Systems);
- Leitbildorientierte Führung (Management by Ideas).

Nachfolgend soll das *Führen durch Zielvereinbarung* näher betrachtet werden: Mitarbeiter arbeiten effizienter, wenn sie auf klare Leistungsziele hin arbeiten können. Voraussetzung für die Leistung sind also Ziele, denn ohne sie gibt es keine gezielte Information, keine Planung, keine optimalen Entscheide und keine effiziente Kontrolle. Ziele können von oben (Leitbild, Planung, Budget usw.), unten (Ideen, Anregungen, Unklarheiten, Konflikte usw.), aussen (Gesellschaft, Bedürfnisse, Reklamationen usw.) oder innen (Stellenbeschreibung, persönlichen Plänen, Abweichungen und neuen Prioritäten usw.) kommen.

Wir unterscheiden aber auch verschiedene Zielarten: Funktionsziele (aus Stellenbeschreibungen, Beurteilungs- und Förderungsgesprächen), Leistungsziele (quantitativ oder qualitativ) und Verhaltensziele (beobachtbares Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Team, Heimbewohnern usw.).

Das Führen durch Zielvereinbarungen ist eine Methode der ziel- und ergebnisorientierten Führung und setzt voraus, dass Führungskraft und Mitarbeiter die Ziele und Leistungsstandards gemeinsam vereinbaren und definieren und ein Kontrollverfahren vereinbaren. Ein Ziel ist ein anzustrebender Sollzustand, der innerhalb einer bestimmten Periode erreicht werden soll. Diese Ziele können kurz- und mittelfristigen Charakter haben. Je detaillierter sie sind, desto effizienter kann in der Folge mit dem Mitarbeiter die eigentliche gemeinsame Zielvereinbarung erfolgen. Zunächst werden nur Ziele geplant. Auch sind gemeinsam Leistungsstandard präzis zu vereinbaren.

Für das eigentliche Zielvereinbarungsgespräch sollen Vorgesetzter und Mitarbeiter unabhängig voneinander Zielvorstellungen erarbeiten. Beim Gespräch werden diese miteinander verglichen und aufeinander abgestimmt. Die Zielformulierung bedarf ernsthafter Anstrengungen, um nutzlose Aktivitäten zu vermeiden. Auch das Kontrollverfahren ist zu vereinbaren. Kontrollgespräche sollen regelmässig und nicht nur am Ende der Periode stattfinden. Dass eine solche neue Führungsmethode sorgfältig eingeführt und umgesetzt werden muss, versteht sich eigentlich von selbst.

Mitarbeiterbeurteilung

Mit der Mitarbeiterbeurteilung sollen unter Beachtung von Respekt vor der Persönlichkeit des Gesprächspartners und dem Willen nach sachbezogener Unvoreingenommenheit folgende Fragen beantwortet und Ziele erreicht werden:

- Wurden die Leistungsziele gemäss Stellenbeschreibung und Zielvereinbarung erreicht?
- Wir wird der Mitarbeiter vom Vorgesetzten eingeschätzt?

- Welche Verbesserungsmöglichkeiten, Zielanpassungen und Fördermassnahmen ergeben sich daraus?
- Verbesserung der Beziehung und Gewährleistung eines optimalen Einsatzes.
- Basis für Anerkennung und eine gerechte Entlöhnung.

Für das Mitarbeitergespräch ist der direkte Vorgesetzte zuständig. Ein heimbezogenes Beurteilungsschema dient dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter gleichermassen für die Vorbereitung des Gesprächs. Es gewährleistet aber auch eine einheitliche Vorgehensweise innerhalb des Heimes. Die folgenden Beurteilungskriterien, welche je nach Bedarf erweitert werden können, werden als relevant erachtet:

- Fachkenntnisse;
- Arbeitsqualität;
- Arbeitsbereitschaft, Flexibilität;
- Verhalten zu Bewohnern;
- Verhalten zu Besuchern, Angehörigen;
- Verhalten zu Mitarbeitern, Vorgesetzten.

Die Beurteilung soll konkret, auf die Zukunft bezogen, dem Mitarbeiter angemessen auf bekannten Erwartungen aufgebaut sein. Auch der Mitarbeiter soll sich selbst nach denselben Beurteilungskriterien einschätzen, was dem Vorgesetzten wertvolle Rückmeldungen einbringen kann.

Das Wichtigste bei der Mitarbeiterbeurteilung ist das Mitarbeitergespräch. Aus der Besprechung ergeben sich wertvolle Hinweise für die Zusammenarbeit und Förderung des Mitarbeiters. Wenn kein echtes Gespräch stattfindet, wird der Zweck nicht erreicht, und der Mitarbeiter fühlt sich in seinen Erwartungen enttäuscht. Das Gespräch soll positiv, aufbauend und zukunftsgerichtet durchgeführt und auch beendet werden. Ergebnis, Entscheidungen und Massnahmen sind schriftlich festzuhalten. Grundsätzlich soll das Mitarbeitergespräch einmal jährlich stattfinden, bei langjährigen Mitarbeitern sind längere Abstände möglich, bei Neueintritten kürzere nötig.

Fort- und Weiterbildung

Der Bildungsstand der Mitarbeiter hat einen sehr wesentlichen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele und damit auf den Erfolg. Somit ist der Aus-, Fort- und Weiterbildung die entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken. Nachstehend werden nur die Bereiche Fort- und Weiterbildung betrachtet.

Im wesentlichen sollen auf den Gebieten Wissen, Arbeitstechnik und -methodik, Führungswissen und -können sowie Persönlichkeitsentwicklung folgende Ziele beim Mitarbeiter erreicht werden:

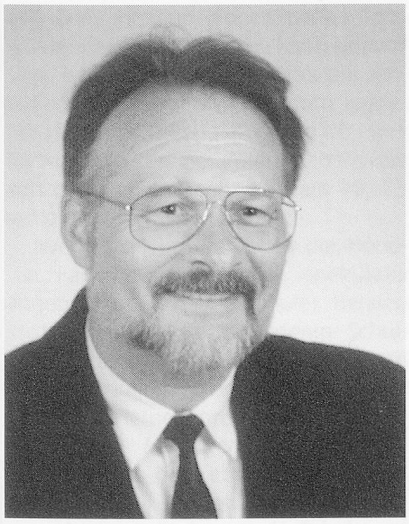
- Steigerung der fachlichen Kompetenz;
- Steigerung der Effizienz, quantitativ wie qualitativ;
- Entwicklung der Persönlichkeit;
- Sicherheit und Zufriedenheit;
- geringere Fluktuationsrate;
- Verbesserung der Beziehung Bewohner-Mitarbeiter-Heim.

Während die Fortbildung der Erhaltung, Vertiefung und Ergänzung vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten dient, zielt die Weiterbildung auf erweiterte Fachkenntnisse ab. Meistens führen Weiterbildungen zur Übernahme von neuen Funktionen. Während Fortbildung intern oder extern erfolgen kann, dürfte die Weiterbildung meist ausserhalb des Heimes stattfinden.

Aus Unternehmenszielen und Mitarbeitergesprächen lässt sich der Bedarf an Fort- und Weiterbildung ermitteln. Dann kann nach Festlegung der Prioritäten und Überprüfung der vorhandenen Mittel die eigentliche Fort- und Weiterbildungsplanung erfolgen. Es empfiehlt sich, auf der Basis einer Grobplanung für Fort- und Weiterbildung einen festen Betrag im Kostenbudget zu reservieren. Die Beteiligung der Mitarbeiter an den Kosten ist abhängig von den unterschiedlichen Interessen. Beispielhaft sind die Vorschläge der Kostenbeteiligung der Veska, Vereinigung Schweizerischer Krankenhäuser, in Aarau. Die getroffene Regelung der Kostenaufteilung und einer allfälligen Treueverpflichtung soll auf alle Fälle schriftlich festgehalten werden.

Schlusswort

Im heutigen Umfeld, geprägt durch Umbruch und Neuorientierung auf allen Ebenen, wächst der Druck auf die Heimverantwortlichen, sich den Veränderungen anzupassen und eine kooperative Heimführung zu leben und umzusetzen. Dabei spielen die Führungsinstrumente, welche die Motivation der Mitarbeiter begünstigen sollen, eine wichtige Rolle. Es sind letztlich die Mitarbeiter, die durch ihr Engagement und ihre Geisteshaltung den wichtigsten Beitrag zum erfolgreichen Wirken im Dienste der Trägerschaft und zum Wohle der uns anvertrauten Personen leisten. *«Der Langsamste, der sein Ziel nur nicht aus den Augen verliert, geht immer noch geschwinder als der, der ohne Ziel herumirrt» (Lessing).* ■



und Erich Willener, Alterszentrum Heinrichsbad, Herisau.