

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 66 (1995)
Heft: 10

Artikel: Bremgartner Gesprächszyklus 1995 : Führen und Leiten als sozialer Prozess
Autor: Ritter, Erika
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812605>

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: 14.01.2026

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

Holmedien/PHOTO: Bremgartner Gesprächszyklus 1995

FÜHREN UND LEITEN ALS SOZIALER PROZESS

Von Erika Ritter

Bereits zum dritten Mal lud die Stiftung St. Josefsheim, Fachschule für sozialpädagogische Berufe, zu einem dreiteiligen Gesprächszyklus ein. Damit wurde weitergeführt, was in Insiderkreisen bereits als Tradition gilt und was offensichtlich eine ständig grösser werdende Zuhörerschaft anspricht. Fanden sich zu den ersten Gesprächsrunden der letzten Jahre erst einmal rund zwei Dutzend Interessierte ein, so folgte dieses Jahr Ende August bereits ein halbes Hundert der Einladung nach Bremgarten. Sogar der «direkte Draht nach oben» spielte: ein wundervoll lauer Sommerabend wölbte sich über dem gemütlichen Klosterhöfli, in welchem sich die Gesellschaft zu einem kleinen Imbiss versammelte, bevor nach des «Tages Müh» die Kraftreserven nochmals für die beruflich fachliche Auseinandersetzung mobilisiert wurden. Premiere in Bremgarten: die gesamte Veranstaltung konnte erstmals im Freien durchgeführt werden.

Das Führen und Leiten von sozialen Prozessen als sozialer Prozess stand als Leitmotiv über dem diesjährigen Zyklus, der von Christine Waldvogel, Doppelgruppenleiterin in der Stiftung zur Palme, Pfäffikon ZH, mit einem Referat eröffnet wurde. «Partizipativer Führungsstil – Realität oder Traum/a?» lautete ihr Thema. Ihre Ausführungen basierten auf persönlichen Erfahrungen während ihrer sechsjährigen Tätigkeit im Heim zur Palme und zeigten somit theoretisch wie im Praxisbezug die Entwicklung im Heim auf.

«Partizipativer Führungsstil, was heisst das eigentlich?» stellte die Referentin die Frage und betonte, dass es ihr Anliegen sei, die Zuhörer eine persönliche Antwort darauf finden zu lassen, ob partizipativer Führungsstil nun Traum oder Trauma sei. «Partizipieren heisst, von den andern etwas erhalten und gleichzeitig etwas abgeben», das grundlegende Prinzip einer zeitgemässen Teamföhrung, eine Haltung, die vom Führenden verlangt, seine eigene Rolle als Vorgesetzten zu hinterfragen und sich damit auseinanderzusetzen. Gerade im mittleren Kader verkörpert eine vorgesetzte Person verschiedene Rollen, was zu Konflikten und Spannungen führen kann: sie wirkt als Vorgesetzte, Kollegin und untergebene Angestellte. Wie geht die betreffende Person beispielsweise mit Informationen um, die sie in ihrer Führungsfunktion erhalten hat, jedoch im Team nicht an die Mitarbeiter weitergeben darf? Und dies, obwohl sie weiss, dass möglichst viel Offenheit das gegen-

seitige Vertrauen und das Engagement fördern? Hier steht für sie die Institution, die Organisation, im Vordergrund und verlangt an erster Stelle eine Identifikation mit der Gesamtaufgabe.

Führungsphilosophie ist Ausdruck der betreffenden Führungspersönlichkeit. «Ich muss auch nach rechts und links blicken. Was machen die andern? Ich darf meine Aus- und Weiterbildung sowie meine persönliche Psychohygiene nicht vernachlässigen, das heisst, ich sollte auch mein Umfeld pflegen und

**“ Führungs-
philosophie
ist Ausdruck
der betreffenden
Führungs-
persönlich-
keit. ”**

meiner Gesundheit Aufmerksamkeit schenken. Ich zeige Interesse für die Berufssidentität und leiste einen Qualitätsbeitrag für alle: für die Betreuten, die Mitarbeiter und die Institution», erklärte Christine Waldvogel. «Überhaupt gilt es, Interesse zu zeigen für Zusammenhänge, um die persönliche Optik zu erweitern.»

Führen durch Zielvereinbarung

Die Stiftung zur Palme in Pfäffikon arbeitet seit 1993 nach einem neuen

Führungskonzept, welches die grösstmögliche Selbständigkeit der zu betreuenden Behinderten anstrebt, «...abgestimmt auf den jeweils persönlichen Standort der Bewohner», wie die Referentin in einem zweiten Teil ihrer Ausführungen erläuterte. «Notwendigkeiten» und geplante bauliche Veränderungen haben dazu geführt, dass in der Palme die vorher hierarchischen Führungsstrukturen in Frage gestellt und überdacht wurden. «Eine vorgesehene Änderung hier zog eine weitere Änderung da nach sich. Der einen Idee folgte die andere, so dass wir zum Punkt kamen: jetzt muss dies alles schriftlich festgehalten werden.» Ein Konzept wuchs heran. Nicht alle Mitarbeiter konnten sich mit dem neuen Führungsstil einverstanden erklären, einige stiegen in den Entwicklungsprozess ein, und noch andere, die eine derartige Aufgabe gezielt suchten, stiessen von aussen her neu dazu. Es galt erst, eine Basis zu schaffen, die sich für alle Gruppen bewähren konnte und «verhebet». Ohne ein Mittragen der neuen Ideen durch die Mitarbeiter war dies nicht möglich. Erste positive Rückmeldungen verstärkten die Motivation zur Öffnung. Waldvogel: «Regelmässige Weiterbildung und Supervision sind jedoch heute noch eine Grundvoraussetzung für die persönliche Entwicklung in diesem System.»

Auch die flache Hierarchie arbeitet mit Vorgesetzten und Kontrollfunktionen. «Die hierarchische Befehlsstruktur zog eine bestimmte Art von Mitarbeitern an, der partizipative Führungsstil eine andere.» Christine Waldvogel bewertet den partizipativen Führungsstil als äusserst positives Angebot auf dem Arbeitsmarkt, auch für Teilzeitmitarbeiter. Es würden sich gute Möglichkeiten für Arbeitsteilung ergeben, was allerdings den Führungs- und organisatorischen Aufwand vergrössert. «Es lohnt sich. Langzeit-Mitarbeiter sind den Mehraufwand wert.» Für sie persönlich sei diese Art von Führung kein Trauma. Befinden sich Aufgabenvolumen und Arbeitsaufwand im Gleichgewicht, dann eher ein Traum.

Aber auch die Bewohner selber, Angehörige und Versorger hatten sich damit auseinanderzusetzen. Die Öffnung betrifft das gesamte Beziehungs-

netz. «Es gibt heute keine Diskussionen mehr über grundlegende Ziele, sondern Strategiediskussionen zur Führung der Behinderten. Selbständige Bewohner sind oft auch unbequeme Bewohner. Sie haben Wünsche und Ideen. Ich komme mir oft vor wie eine Wunsch-Managerin», meinte Christine Waldvogel. Was nützt es, im Verlaufe von zwei Jahren radfahren zu lernen, wenn der betreffende Behinderte dann doch kein Rad erhält und damit auf die Strasse darf? Oder, der Umgang mit der Sexualität? Eine Sexualität, die dann doch nicht ausgelebt werden soll? «Fördern, aber diese Förderung auch ernst nehmen. Sonst versteht der behinderte Mensch die Welt nicht mehr.» Bei Überforderung müssen die Ziele jedoch neu definiert werden.

Partizipieren, teilhaben, die Verantwortung am Ganzen mittragen – von Mitarbeitern und Bewohnern. «Führen durch Zielvereinbarungen verlangt nach entsprechend qualifizierten Mitarbeitern. Die gemeinsamen Zielsetzungen beruhen auf Absprachen im Team, an die sich alle halten sollten. Im Interesse der Bewohner, die sonst verunsichert werden. «Kontrollen sind nötig: Lassen

sich die abgesprochenen Ziele wirklich in dieser Art erreichen? Müssen Abstriche, Änderungen vorgenommen werden? Laufen Parallelitäten, die keinen Sinn ergeben? «Viermal lesenlernen!»

“ Fördern, aber diese Förderung auch ernst nehmen. Sonst versteht der behinderte Mensch die Welt nicht mehr. ”

Zielvereinbarungen, Teilziele, schränken die Anforderungen an den behinderten Bewohner ein, lassen sein Anforderungsfeld kleiner, überblickbarer werden.

Für den Mitarbeiter heisst partizipieren Kompetenzen erhalten und Verantwortung übernehmen. Dazu sind klare Regelungen und regelmässige Reflektionen der Tätigkeiten und Erfahrungen

nötig, Grundbedingungen für die Führungstätigkeit auf allen Ebenen. Partizipativer Führungsstil beinhaltet selbständiges Denken und Handeln, das Erarbeiten von Vorgaben und Beurteilungskriterien zu den Zielvorgaben sowie Kontrolle mit Standortbestimmung.

Wie Urs Bolliger, Leiter der Abteilung Fort-, Weiterbildung und Beratung an der FSB, vermerkte, war es Ziel der Bremgartner Veranstaltung, den Dialog unter den Anwesenden anzuregen. Zielvorgabe erreicht: jedenfalls am ersten Abend hatten die Anwesenden eine Reihe von Fragen an Christine Waldvogel zu richten, und auch beim abschliessenden Beisammensein fand sich genügend Gesprächsstoff.

Der Zyklus wurde im September fortgesetzt mit Veranstaltungen zu den Themen «Ein Sandwich – wirtschaftlich und sozial umweltverträglich?» (Aspekte zur Leitungsfunktion in mittlerer Kaderposition im sozialpädagogischen Berufsfeld) und «Begriff und Wesen von Management». Es ist vorgesehen, die Referate in einer Broschüre zusammenzufassen, um sie einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. ■



Schweizerisches Landesmuseum
Musée national suisse
Museo nazionale svizzero
Museum naziunal svizzer

Eröffnung des Forums der Schweizer Geschichte in Schwyz

EIN ATTRAKTIVES ANGEBOT: MUSEUMSPÄDAGOGIK

Es ist unbestritten: Bildungsarbeit, kulturelle und museumspädagogische Aktivitäten werten ein Museum auf. Besonders historische Museen, deren Objekte oft komplexe Zusammenhänge zu erklären haben, profitieren von einer publikumsnahen Vermittlung.

Unter dem Begriff «Museumspädagogik» werden heute Aktivitäten für alle Bevölkerungsschichten und Altersgruppen verstanden. Das Angebot reicht von Erzählwerkstätten für Volkschulkinder über Sonderprojekte für Jugendliche, Fortbildungskurse für Lehrpersonen, Ferienworkshops für Kinder und kulturpolitische Tagungen bis zu Spezialführungen für Seniorinnen und Senioren oder Reisegruppen.

Am 9. Juni 1995 wurde in Schwyz ein neues Museum, das Forum der Schweizer Geschichte, eröffnet. Es zeigt

auf drei Stockwerken, wie die Menschen zwischen 1300 und 1800 in der Schweiz gelebt haben. Keine Abfolge von historischen Daten, Heldenaten, Schlachten und andern politischen Ereignissen prägen die Ausstellung. Im Zentrum steht der Alltag der Menschen. Genau das, was ein spannender Geschichtsunterricht heute verlangt. Weitere Informationen entnehmen Sie den Beilagen.

Wir laden Sie und Ihre Schülerinnen und Schüler gerne zu einem Museumsbesuch ein! Der Eintritt für Schulklassen mit Begleitung ist frei.

Zur Vorbereitung empfehlen wir Ihnen, mit unserer museumspädagogischen Stelle in Kontakt zu treten. Sie kann Ihnen die entsprechenden Auskünfte erteilen und die schriftlichen Materialien zustellen. Bitte melden Sie

Ihre Klasse frühzeitig an auf Telefon 043/24 60 11.

Das Forum der Schweizer Geschichte legt Wert auf ein breites und qualifiziertes museumspädagogisches Angebot. Die Voraussetzungen sind mit der eigens dafür geschaffenen Stelle und einem attraktiven Raumangebot für Schulen und Gruppen gegeben. Als Schwerpunkt wird das Forum der Schweizer Geschichte in den kommenden Monaten dem Aufbau der Museumspädagogik und der Bildungsarbeit prioritäre Beachtung schenken. Erste Spuren sind erkennbar, weitere werden folgen.

Schweizerisches Landesmuseum
 Forum der Schweizer Geschichte