

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Spannung aushalten und gestalten : zwischen Leistungsauftrag, Organisationskultur und Effizienz  
**Autor:** Tondeur, Edmond  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812414>

#### 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:** 23.12.2025

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

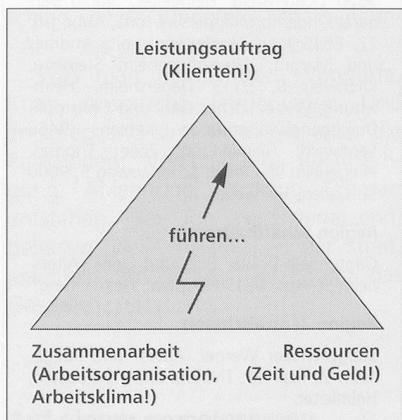
Spannung aushalten und gestalten

# ZWISCHEN LEISTUNGSAUFRAG, ORGANISATIONSKULTUR UND EFFIZIENZ\*

Von Edmond Tondeur

Ich war selbst nie Heimleiter. Ich bekam jedoch, in all den Jahren meines Beratens und Begleitens, intensive Einblicke in das, was führen oder leiten heisst; oft auch in das Leiten von Heimen. Wenn ich diese Einblicke zusammenfasse, komme ich immer wieder auf ein Spannungs-Dreieck, mit dem sich, gleichsam auf Anhieb, erkennen lässt, wo gerade in einer «Organisation» die roten Lämpchen aufleuchten:

In der Beratung interessiert mich, wie die Leitenden dieses Spannungs-



Dreieck wahrnehmen, wo sie sich selbst darin plazieren. Oft nimmt einer der drei Punkte die ganze Energie der Leitung in Anspruch, und es besteht die Gefahr, dass die andern Punkte dabei vernachlässigt werden.

Ich wähle jetzt eine andere Darstellung, um mit Ihnen nachzudenken über Ihre Aufgabe als Heimleiter und Heimleiterin. In jeder «Arbeitsgemeinschaft» sind es fünf Themen, mit denen sich die Leitung ständig beschäftigen muss:

## 1 Auftrag und Aufgaben

## 2 Strukturen, das heisst:

- wie sind die Aufgaben verteilt (Aufbau-Organisation)

\* Referat gehalten an der Fachtagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiterinnen und Heimleiter im Oktober 1995 in Zürich.

- wie sind die Aufgaben miteinander verbunden (Ablauf-Organisation)

## 3 Infrastruktur und Methoden

wie und womit wird gearbeitet?

## 4 Ressourcen

### (bzw. «Knappeheiten»)

wieviel Personal, Zeit, Geld steht zur Verfügung?

## 5 Menschen und deren «Kultur»:

- Beziehungen
- Qualität der Zusammenarbeit
- Umgang mit Konflikten

Stellen wir uns die Frage nach dem «Führungs-Kern»: Ist das die überragende Vaterfigur (Mutterfigur) in der Heimleitung, auf deren Übersicht und vorausschauende Weitsicht sich alle verlassen? Oder ist es das Leitungsteam (der Abteilungsleiter/innen), die zum Beispiel in regelmässigen Aussprachen nicht nur den Heim-Alltag koordinieren, sondern auch an Perspektiven arbeiten?

Oder können sich, im Idealfall, alle im Heim Beschäftigten am Vorgang des Führens mitbeteiligen? Hierzu ein kleiner Einschub:

Die Arbeitsbeziehungen in jeder Organisation – jedoch besonders in Heimen bzw. in stationären Strukturen, pendeln oft stark zwischen Vereinzelung (Einzelkämpferum) und «Verschwörung», zwischen dem Ego der Gruppen und der Ausrichtung auf ein gemeinsames Leitbild. Die Tendenz zum Zentrifugalen (zum «wilden Haufen») wird, wie mir scheint, durch berufskulturelle Prägungen unterstützt, bei denen ständiges Hinterfragen von jedem und allem sowie Dünnhäutigkeit gegenüber Enttäuschungen ein übernormales Gewicht haben.

Heimleitung erscheint mir, so gesehen, vorrangig als eine Aufgabe der Integration! Es geht, immer wieder, um das Bündeln der Kräfte und Einstellungen auf den gemeinsamen Auftrag hin. Es geht um den tragenden gemeinsamen Nenner bei allen Verschiedenheiten hinsichtlich Berufsprä-

gungen, Werthaltungen und Sensibilitäten der Beteiligten.

Die bewusste Wahl des Führungsstils und der Führungs-Kultur im Heim ist dabei von erstrangiger Bedeutung. Dazu drei Stichworte aus der Beratungspraxis:

1. Die selbstverschuldete Einsamkeit der Leitenden.
2. Die notorische Unterschätzung des Beitrags, den andere, formell Nicht-Leitende, zur Lösung der anstehenden (Führungs-)Aufgaben erbringen können, sofern...
3. in der Organisation entsprechende Kommunikationsformen und ein gemeinsames Lernen überhaupt vorsehen sind.

Aus Überzeugung wie aus praktischer Anschauung betone ich hier:

Führen bietet die Möglichkeit, das in einer Organisation vorhandene Potential an Ideen und Fähigkeiten besser zu erkennen und zu nutzen. Im Lernprozess des Führens durch Viele wachsen oft Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über sich hinaus, geben sich und den anderen Impulse, die sie sich selbst anfänglich gar nicht zugetraut hatten.

Es mag sein, dass ich mit diesem Plädoyer für *arbeitsteiliges, kooperatives Führen* bei Ihnen offene Türen einnehme. Sie haben bereits alles unternommen, um andere am Führen mitzu-

**“ Können sich alle im Heim Beschäftigten am Vorgang des Führens mitbeteiligen? ”**

beteiligen, Entscheidungen gemeinsam vorzubereiten, Verantwortung auf viele Schultern zu verteilen. Sie haben längst der Allmacht-Phantasie abgeschworen, die Leitende dazu verführt, Verantwortung mit Selbstüberforderung gleichzusetzen und früher oder später dem «burn-out» zu verfallen.

Vielelleicht sind Sie aber, trotz besten Absichten, noch nicht so weit. Sie sind umgeben von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die in ihrer speziellen Aufgabe restlos aufgehen und keinerlei

**“Heimleitung erscheint mir vorrangig als eine Aufgabe der Integration! ”**

Lust an mit-führender Arbeit bekunden. Vielleicht sagen Ihnen alle im Heim, Ihre Art zu führen sei unbestritten, es sei alles bestens so und überhaupt sei Führen eine Frage der Begabung, und die sei nur wenigen in die Wiege gelegt, usw.

*Wenn Sie solches hören sollten, rate ich Ihnen, hellhörig zu werden. Ihr Verständnis von Führen ist wahrscheinlich nicht deckungsgleich mit dem Bild, das andere von Ihrem Führen haben. Wenn Sie Genaueres darüber wissen möchten, ist es an Ihnen, den Dialog in Gang zu setzen. Es kann viel bringen, einmal in aller Offenheit folgende Dinge zu vergleichen:*

### Heimleitung

Mein Verständnis von Führen...

Meine Erwartungen an die Mitarbeitenden...

Wo ich am meisten der Ergänzung durch andere bedarf...

usw. .

### «Die Anderen»

Unser Verständnis von Führen...

Unsere Erwartungen an die Heimleitung...

Wo wir am meisten «Führung» brauchen...

usw. .

Zum Abschluss: Ich sagte zu Beginn, führen bedeute, *die Spannung auszuhalten* zwischen dem Auftrag, der angestrebten Organisationskultur und der effizienten Nutzung knapper Ressourcen. Die «Spannung aushalten» sehe ich durchaus positiv: *Spannung ist wünschbar, ja notwendig zur Entwicklung von Lebendigkeit, zum inneren Wachsen der Beteiligten.*

*Wird Spannung so gelebt und genutzt, stellt sich die Ent-Spannung, wohlverdient und zu ihrer Zeit, wie von selbst ein.*

## NEUMITGLIEDER HEIMVERBAND SCHWEIZ

### Personenmitglieder

#### Region Bern

Ammann Rosmarie, Wohngruppe Bueche, Landshutstr. 2, 3427 Utzenstorf; Trachsler Martin und Denise, CVJM-Lehrhaus Bern, Hallwylstr. 30, 3005 Bern; Heimleitung.

#### Region St. Gallen

Amann René und Annemarie, Altersheim Gärbi, Gärbistr. 8, 9475 Sevelen, Heimleitung; Baumann Peter, Hort Buchwald, Spyristr. 10, 9008 St. Gallen, Horteileiter; Ben Soltane Moncef, Wohntrainingsgruppe, Florastr. 4, 9000 St. Gallen, Leiter; Büchel Stephan und Elke, Liechtensteinisches Betreuungszentrum «St. Mamertus», 9495 Triesen, Heimleitung; Gätz Rudolf, Pflegeheim Sarganserland, Butzerstr. 4, 8887 Mels, Verwalter; Huss Bernhard, Wohn- und Arbeitsheim Balm, Balmstr. 50, 8645 Jona, Heimleiter; Ottiger-Müller Edith und Alois; Bürgerheim Bisacht, 9248 Bichwil, Heimleitung; Schläpfer Bruno, Sonderschulheim Hochsteig Wattwil, Laubengadenstrasse, 9620 Lichtensteig, Heimleiter; Sibold Barbara, Kinderhort Rapperswil-Jona, Aubrigstr. 17, 8645 Jona, Horteileiterin; Spitz Andreas und Margrit, Alterspflegeheim Steinegg, Kirchweg 8, 9113 Degersheim, Heimleitung; Weber-Löcher Gabi und Christoph, Durchgangswohngruppe Kehlen, 9466 Sennwald, Heimleitung; Zollet Thomas, Pflegeheim St. Otmar, Schönauweg 5, 9000 St. Gallen, Heimleiter.

#### Region Schaffhausen

Gantenbein-Dobler Emil und Doris, Altersheim Schloss, 9213 Hauptwil, Heimleitung.

#### Region Zentralschweiz

Steiger-Müller Werner, Alters- und Pflegeheim St. Raphael, Tivolistr. 21, 6006 Luzern, Heimleiter.

#### Region Zürich

Angst Gulrich Myrta, Patientenselbsthilfe-Organisation, Töstalstr. 106, 8623 Wettingen, Geschäftsführung; Schmitt Karin, Pension St. Josef, Hirschengraben 64/68, 8001 Zürich; Leiterin.

#### Institutionen

Alters- und Pflegeheim Marienhäus, Horburg-Stiftung, Hammerstr. 161, 4058 Basel; Stiftung Arbeitszentrum für Behinderte Strengelbach, Sägetstr. 19, 4802 Strengelbach (Umwandlung der PM Dober Julie); Altersheim Augiessen, Augiessenstr. 19, 9443 Widnau; Bürgerheim Bisacht, 9248 Bichwil; Durchgangswohngruppe Kehlen, 9466 Sennwald; Wohn- und Pflegeheim Quodera, Quoderastr. 2, 7323 Wangs; Verein Raphael, Landschule Peter, Kinderheim Heidi, Oberdorf, 9633 Hemberg; Altersheim Rotmonten, Kirchlstr. 14, 9010 St. Gallen; Pflegeheim Sarganserland, Butzerstr. 4, 8887 Mels; Seniorenwohnsitz, Dörfl 9, 9536 Schwarzenbach; Säuglings- und Kinderheim Tempelacker, Tempelackerstr. 28, 9000 St. Gallen; Alterswohn- und Pflegeheim Schmidhof, Zweierstr. 138, 8003 Zürich; Stiftung Behindertenheim Steinegg, Hausackerstr. 16, 8542 Wiesendangen.

Buchbesprechung:  
Edmond Tondeur, Paula Lotmar

## FÜHREN IN SOZIALEN ORGANISATIONEN

### Ein Buch zum Nachdenken und Handeln

Seit fünf Jahren gehört dieses «Führungs-Handbuch» zu den Bestsellern der Führungsliteratur im deutschen Sprachbereich. Die Verfasser, Paula Lotmar und Edmond Tondeur, haben mit ihrem praxisorientierten Werk vor allem drei Ziele verfolgt: 1. Bedeutung und Umfang des Führens (in jeder Organisation!) in einer gut verständlichen, alltagsnahen Sprache darzustellen. 2. Führen vor allem als eine Methode der Komplexitätsbewältigung auszulegen, wörtlich zitiert: «In vernetzten Bezügen bewusst handeln.» Dieser methodische Ansatz setzt sich klar ab von der «personalistischen» Fixierung auf Führungsfähigkeiten und -eigenschaften, die letztlich immer wieder dem Mythos der «übergagenden Führungspersönlichkeit» verpflichtet sind. Das 3. Ziel der Verfasser hängt mit den zwei erstgenannten zusam-

men: nämlich all jenen, die im Sozialbereich gleichsam «wider Willen» und ohne Karriere-Ambitionen führen, Mut zu machen in der Wahrnehmung ihrer Aufgabe.

Mit einer klaren inhaltlichen Gliederung schreitet das Buch die «Praxis des Führens» ab, angefangen beim Ziele setzen über das Entscheiden bis hin zum Kontrollieren. «Lernend führen und führend lernen» ziehen sich als roter Faden durch die Kapitel, die mit «Nachdenken über ...» beginnen und in praxisnahe Hinweise ausmünden. Rund fünfzig «grüne Seiten» ergänzen den inhaltlichen Rundgang durch Hilfsmittel und Instrumente des Führens, die den angesprochenen Leserinnen und Lesern helfen, ihr Führen methodisch zu variieren und zu erweitern.