

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Wie führt man einen Mitarbeiter vom blossen Ausführen zur Mitverantwortung? : Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Denker  
**Autor:** Gerber, Johannes  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812460>

#### 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:** 28.01.2026

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

Wie führt man einen Mitarbeiter vom blossem Ausführen zur Mitverantwortung?

# VOM MIT-ARBEITER ZUM MIT-DENKER

Von Johannes Gerber

Dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter zwei Hände zum Arbeiten mit in das Heim bringt, ist allen klar. Dass er auch einen Kopf zum Denken hat, wurde lange Zeit vergessen oder verdrängt, so ganz nach dem Motto: «Du bist zum Arbeiten da, nicht zum Denken.» So wurde arbeitsplatzbezogenes Wissen seitens des Heimkaders lange Zeit vernachlässigt. Einbezug des Mit-Arbeiters, Entwicklung zum Mit-Denker: Dieses auch in der Wirtschaft gängige Thema macht vor den Heimtüren nicht Halt. Am Mittwoch, 17. April, war es Inhalt eines Seminars des Heimverbandes Schweiz im Alterszentrum Brugg, geleitet von der Kommunikationsberaterin Ursula Eberle-Schlup, Meisterschwanden.

Es waren fünf Männer und fünfzehn Frauen, welche dieses Seminar im gastlichen, bestens eingerichteten Alterszentrum Brugg besuchten. Unter ihnen waren nicht nur Heimleiterinnen und Heimleiter, sondern auch Hauswarte, Hausdienstleiterinnen und -leiter, Köche, eine Pflegedienstleiterin und eine Gruppenleiterin, also Leute aller Kaderstufen in einem Heim. Alle Heimtypen waren vertreten, und in den Gesprächen untereinander stellte sich heraus, dass es bei der Mitarbeiterführung und -einbeziehung in die Verantwortung keine typenspezifische Unterschiede gibt.

Mit Ursula Eberle-Schlup, Kommunikationsberaterin, welche vor Jahren als hauswirtschaftliche Betriebsleiterin HHF im Schulinternat in Schiers selbst Erfah-

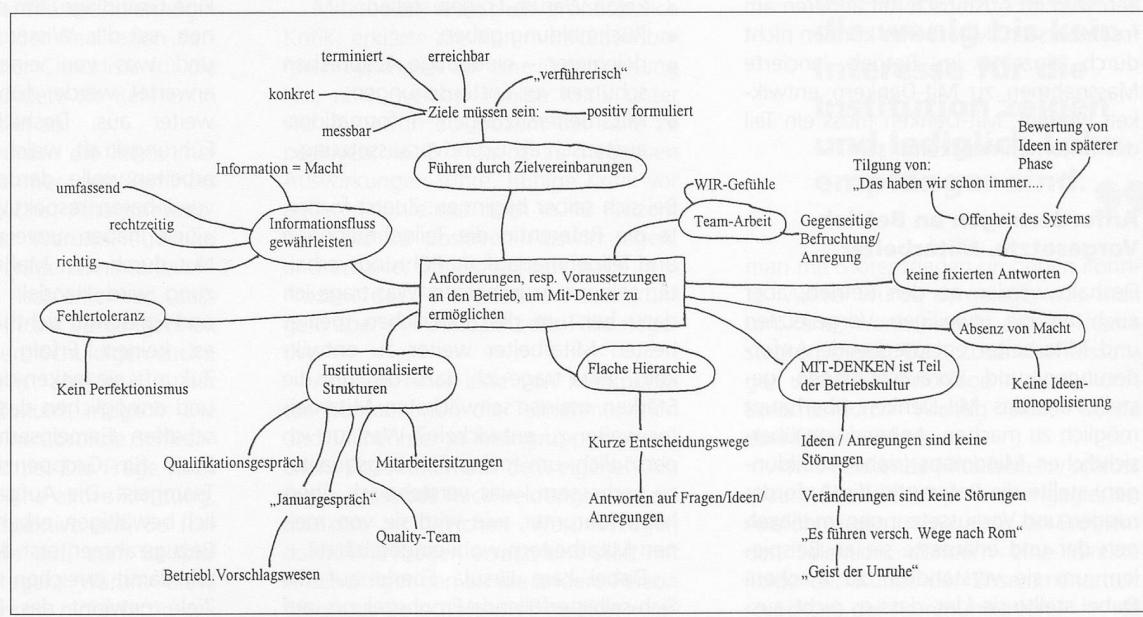
rung in der Personalführung im Schulheimbereich sammelte, stand eine kompetente Referentin zur Verfügung, welche ihre theoretischen Ausführungen mit zahlreichen praktischen Tips und humorvollen Musterli zu würzen vermochte, so dass das Thema bis zuletzt abwechslungsreich und spannend blieb. Die Arbeiten in den Gruppen konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Thematik bezüglich der eigenen Person und des eigenen Heims sensibilisieren, und wohl die meisten gingen nach Hause mit dem Willen, in den kommenden Tagen neue Schritte versuchen zu wollen.

«Je länger je mehr können sich Heime kaum mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten, die wenig bis kein Interesse für die Institution zeigen

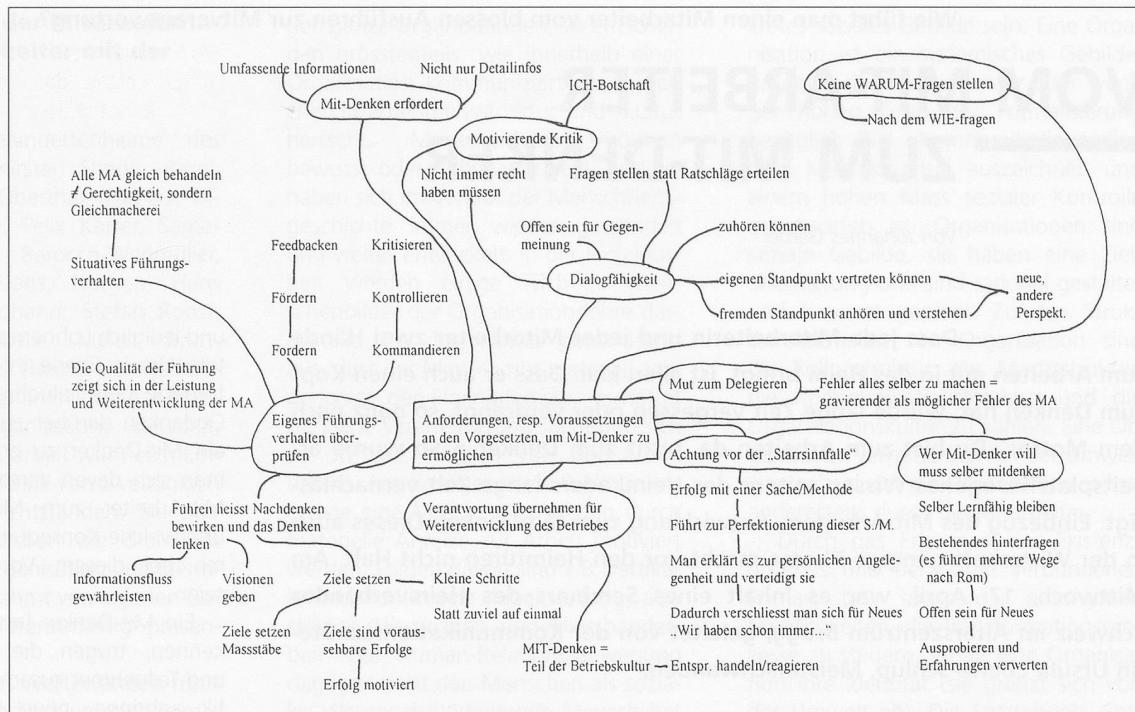
und lediglich Lohnempfänger sind», leitete Ursula Eberle ihr Thema ein und forderte den Teilnehmerkreis auf, sich Gedanken darüber zu machen, woran ein Mit-Denker zu erkennen sei, was man sich davon verspreche, wenn ein Mit-Arbeiter zum Mit-Denker werde und welche Konsequenzen und Gefahren bei diesem Vorgang verborgen seien.

Ein Mit-Denker lasse sich daran erkennen, trugen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusammen, dass er Kritik anbringe, neue Ideen einbringe, Zusammenhänge erkenne und darüber nachdenke, selbstständiger arbeite, mehr Verantwortung selber übernehme und dadurch seine Vorgesetzten entlaste, gleichzeitig auch zufriedener sei bei seiner Arbeit. Wenn ein Mit-Arbeiter zum Mit-Denker gemacht werde, würden mehr Wertelemente des Mit-Arbeiters genutzt, neben der Hand eben auch der Kopf; der Mitarbeiter müsse zum Mitdenken aufgefordert und motiviert werden, denn Mitdenken heisse, Teil des Ganzen zu sein. Mitdenken bringe Entlastung bei sinkender Fehlerquote, bessere Lösungen zu offenen Fragen. Die Kontrolle sinke, die Selbstkontrolle steige. Man müsse sich aber bewusst sein, so Ursula Eberle, dass ein Entwicklungsprozess vom Mit-Arbeiter zum Mit-Denker nicht rückgängig gemacht

Anforderungen resp. Voraussetzungen an den Betrieb, um Mit-Denker zu ermöglichen.



Anforderungen resp. Voraussetzungen an den Vorgesetzten, um Mit-Denker zu ermöglichen.



werden könne. Der Prozess habe selbstentwickelnde Wirkung. Grundlage sei die Weitergabe von Informationen, der Mit-Denker muss Mit-Wisser sein. Mit-Denker seien keine Befehlsempfänger, sondern mündige Untergebene, sie wollen überzeugt werden und hinterfragen. Die Diskussion zeigte auch ganz deutlich, dass grosse Ängste vor lauter Kritik am Vorgesetzten oder an der Institution befürchtet werden.

Ursula Eberle fasste die Erkenntnisse in einigen prägnanten Gedanken zusammen: Denken kann man nicht befehlen, denken ist schwer dosierbar, denken ist menschlich, denken bringt nicht vorhersehbare Resultate, denken ist nicht handeln, man kann nur über das nachdenken, was man kennt, denken wird im Austausch mit anderen am fruchtbarensten. Mitarbeiter können nicht durch einzelne im Betrieb lancierte Massnahmen zu Mit-Denkern entwickelt werden. Mit-Denken muss ein Teil der Unternehmenskultur sein.

### Anforderungen an Betrieb, Vorgesetzte, Mitarbeiter

Deshalb werden an den Betrieb, aber auch an die jeweiligen Vorgesetzten und Mitarbeiter entsprechende Anforderungen und Voraussetzungen gestellt, um das Mit-Denken überhaupt möglich zu machen. Anhand von übersichtlichen Mindmaps (siehe Abbildungen) stellte die Referentin die Anforderungen und Voraussetzungen im einzelnen dar und erläuterte sie an Beispielen, um sie verständlich zu machen. Dabei stellte sie klar, dass es nicht aus-

schliesslich am Vorgesetzten liege, aus seinen Mit-Arbeitern Mit-Denker zu machen. Auch der Mit-Arbeiter müsse gewisse Voraussetzungen mitbringen oder entwickeln, um zum Mit-Denker werden zu können. Zusammenfassend kam die Kommunikationsberaterin zum Schluss, dass das Mitdenken der Mitarbeiter in erster Linie von den Führungskräften initiiert werden müsse und gute Information und konstruktive Kommunikation voraussetze.

In diesem Sinn setzten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Ursula Eberle in den folgenden Stunden mit folgenden Themen auseinander:

- bei sich selber beginnen;
- Erwartungen und Maßstäbe bekanntgeben;
- keine Warum-Fragen stellen;
- Rückmeldung geben;
- delegieren – eindeutige Absprachen schützen vor Enttäuschungen;
- Mitarbeitersitzungen – Informationsaustausch als Grundvoraussetzung.

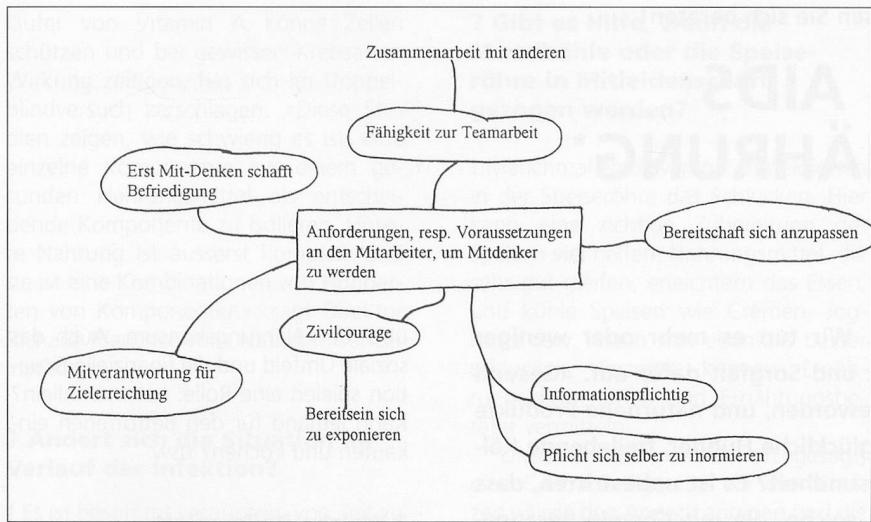
Bei sich selber beginnen: Zuerst forderte die Referentin die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf, ihr Führungsverhalten selber einzuschätzen: Was trage ich dazu bei, um die Schwächen meiner besten Mitarbeiter weiter zu entwickeln? Was trage ich dazu bei, um die Stärken meiner schwächsten Mitarbeiter weiter zu entwickeln? Was tue ich persönlich, um meine Führungsqualität zu verbessern, was verstehe ich überhaupt darunter, wie wird sie von meinen Mitarbeitern wohl eingeschätzt?

Dabei kam Ursula Eberle auf die Sich-selbst-erfüllende-Prophezeiung, auf

den Pygmalion-Effekt zu sprechen: Wir neigen dazu, Situationen und Menschen zu beurteilen, einzuschätzen und entsprechende Erwartungen und Urteile zu fällen. Erwartungen und Vorstellungen, die wir uns jedoch machen, haben die Tendenz, sich selbst zu erfüllen, weil wir uns unseren Erwartungen und Voraussagen entsprechend verhalten und unsere Wahrnehmung entsprechend ausrichten. Beispiel dazu ist ein Schüler mit grosser Prüfungsangst, davon überzeugt, nicht zu genügen, der sich mehr mit seiner Angst beschäftigt als mit dem Lernen und schliesslich tatsächlich schlechter abschneidet.

### Maßstäbe bekanntgeben

Eine Grundlage, um mitdenken zu können, sei das Wissen, worum es gehe und was von einem verlangt und erwartet werde, führte Ursula Eberle weiter aus. Deshalb komme keine Führungskraft, welche mit Mit-Denkern arbeiten wolle, darum herum, Ziele zu vereinbaren respektive zu besprechen. «Ziele haben unverzichtbare Vorteile: Nur durch den Maßstab einer Zielsetzung wird Handeln objektiv messbar und Fortschritt sichtbar. Ohne Ziele gibt es keinen Erfolg. Ziele definieren Zukunft; sie lenken den Blick nach vorn und ermöglichen das Mitdenken. Ziele schaffen Gemeinsamkeit; sie sind die Basis für Gruppenzugehörigkeit und Teamgeist. Die Aufgaben, die wir täglich bewältigen, erhalten ihren Sinn und Bezugsrahmen erst durch die Ziele, die wir damit erreichen wollen. Durch die Ziele gewinnt das Denken und Tun



Es gibt Standpunkte, nach denen es ausschliesslich am Vorgesetzten liegt, aus seinen Mit-Arbeitern Mit-Denker zu machen. Wenn Mit-Arbeiter also Mit-Denker sind, so sei dafür die nicht geeignete Führungsarbeit resp. Organisationskultur verantwortlich. Hier wird der Standpunkt vertreten, dass in der heutigen Zeit jedem Mitarbeiter ein gewisses Mass an Selbstverantwortung zugesummt werden kann: Anforderungen resp. Voraussetzungen an den Mitarbeiter, um Mitdenker zu werden.

seine Richtung und Präzision. Durch Ziele kann man Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden.“

Ziele sollten hoch angesetzt sein, um eine Herausforderung zu bieten. Andererseits bewirken zu hohe Ziele jedoch das Gegenteil. Ein Ziel muss richtig dosiert sein, damit keine angstvolle Lähmung entsteht und doch genügend Anspannung erhalten bleibt. Das optimal wirksame Anspannungsmass beträgt 20 Prozent Risiko gegenüber 80 Prozent Erwartung auf Erfolg. Bei einer Gruppe von zehn Mitarbeitern mit einheitlicher Zielsetzung sollten acht Mitarbeiter Erfolg haben, nicht alle zehn! In diesem Fall wäre das Ziel zu niedrig angesetzt gewesen. Ziele müssen so vereinbart werden, dass sie aussagekräftig, realistisch, objektiv überprüfbar, messbar und annehmbar sind. Sie müssen verstanden und begriffen werden können, eine Identifikation ermöglichen und die Art der Realisation verdeutlichen. Mit einer Checkliste für die Zielbestimmung rundete die Referentin dieses Themengebiet ab.

Als nächstes wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Seminars aufgefordert, tägliche Alltagssituatien zuerst mit der Warum-Frage und dann mit der Wie-Frage zu hinterleuchten. Ein Vergleich liess erkennen, dass die Warum-Frage in die Vergangenheit zielt und nach einem Schuldigen sucht. Eine Veränderung ist aber nur in der Gegenwart und Zukunft möglich. Die Warum-Frage ist eine absolute Schlechte-Stimmung-Garantie. Die Frage nach dem Wie weist in eine aktive Richtung, sie zeigt eine Perspektive auf. So forderte Ursula Eberle auf, zum Beispiel nicht mehr zu fragen, warum diese oder jene Arbeit noch nicht fertig sei,

sondern zu fragen, wie sie organisiert werden müsse, dass sie das nächste Mal rechtzeitig beendet werden könne.

### Rückmeldung geben

Mitdenken kann nur, wer weiß, was von ihm in welcher Form erwartet wird. Zu jeder Auftragerteilung und Zielvereinbarung gehört auch eine entsprechende Kontrolle, die ihrerseits nur eine Wirkung hat, wenn der Mitarbeiter eine Rückmeldung bekommt. Kontrollen und Rückmeldungen an den Mitarbeiter, vor allem wenn es um negative Kritik geht, ist immer auch eine Herausforderung an die Kommunikationsfähigkeit. Kritik nur an der Sache oder an einem Verhalten und niemals an der Person ist eine altbekannte Wahrheit, die letztlich doch nicht verhindert, dass Kritikgespräche ungut enden können.

Mitarbeiter wünschen grundsätzlich Kritik, erklärte die Kommunikationsberaterin und wies auf eine Untersuchung hin, nach welcher ruhige Kritik unter vier Augen in 80 Prozent der Fälle zu positiven, in 5 Prozent zu negativen Auswirkungen führt. Ruhige Kritik vor anderen führt nur noch in 40 Prozent der Fälle zu positiven Auswirkungen, und scharfe, ironische Kritik habe in 5 Prozent der Fälle positive Auswirkungen, aber in 70 Prozent der Fälle negative.

Anhand einer Liste von Merkpunkten konnten nun die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Kleingruppen versuchen, Situationen aus dem eigenen Alltag in passende Rückmeldungen auszudrücken, in welchen Warum-Fragen durch Wie-Fragen ersetzt und statt mit Anschuldigungen an die andere Person durch Ich-Botschaften eingeleitet wor-

den sind, welche nur noch das beobachtete Verhalten der Person, die Wirkung, welche das Verhalten erzeugt und die Befindlichkeit als Beobachter beschreiben.

Delegieren – Arbeiten mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortung Mitarbeitern zu übertragen – ist umstritten ein sinnvolles Führungshilfsmittel, um Mitarbeiter gezielt in das Betriebsgeschehen einzubziehen. Um erfolgversprechend zu delegieren, braucht es als Voraussetzungen eine delegierbare Aufgabe, einen fähigen Mitarbeiter und ein gutes Gruppenklima. Die begleitenden Massnahmen sind Zielsetzung einer Vereinbarung über die übertragene Aufgabe, Kompetenzen, Pflichten und Verantwortung. An Beispielen wurde aufgezeigt, was Kompetenzen und Pflichten im Rahmen einer Delegierung sein könnten.

Als letzten Punkt dieses lehrreichen Tages setzte man sich mit dem Thema Mitarbeiteritzung auseinander. Sitzungen sind gute Möglichkeiten, um effizient Informationen weiterzugeben, aber auch um Gedanken und Ideen austauschen zu können. An Sitzungen teilnehmen muss aber gelernt sein, sowohl vom Sitzungsleiter als auch von den Teilnehmern. So ging Ursula Eberle darauf ein, dass man sich als Sitzungsleiter im klaren über die zu erreichenden Ziele sein und diese zu Sitzungsbeginn auch bekanntgeben müsse. Sie gab Tips, wie man auf Teilnehmer reagiere, die immer wieder vom Thema ablenken oder wie

**“ Je länger je mehr können sich Heime kaum mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten, die wenig bis kein Interesse für die Institution zeigen und lediglich Lohnempfänger sind. ”**

man mit Störenfrieden umgehen könnte. Weiter wurde dargelegt, was man tun kann, wenn man in einem Thema stecken bleibt. Dass Zusammenfassungen und Brückenschläge in die Zukunft zwischendurch wichtig sind, wurde ebenfalls erwähnt.

«Mit-denkende Mitarbeiter», schloss Ursula Eberle-Schlup ihre engagierten Ausführungen, «sind nicht ein Problem der Selektion, sondern eine direkte Folge der Kultur der Zusammenarbeit respektive der Kommunikation.» ■