Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 68 (1997)
Heft: 2

Rubrik: Laut nachgedacht : Führungsstrategie zwischen "Ist" und "Soll"

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: 31.07.2025

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

Führungsstrategie zwischen «Ist» und «Soll»

Sieben gängige Schlagwörter ketzerisch kommentiert von Dumeni Capeder

1. «Wer führen will, muss Ziele haben»

Der Vorgesetzte hat nicht die Rolle des Moderators, der den Mitarbeitern lediglich ihre eigenen Ziele aufsummiert. Er hat selber eigenständige, übergeordnete Ziele zu formulieren und sie in die Diskussion mit seinen Mitarbeitern einzubringen. Im Steinhof legen wir besonderen Wert auf die Diskussion über die jährlich aufgelisteten Heim-, Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenziele, wobei die kurz- und langfristigen Heim- und Bereichsziele in Kaderklausuren thematisiert werden. Ein gangbarer Weg unter andern.

2. «Kritische Mitarbeiter: unser Frühwarnsystem»

Es kann beobachtet werden, dass Mitarbeiter mit grosser Sensibilität gegenüber den Geschehnissen des Heims ihre Wahrnehmungen spontan, offen und klar zum Ausdruck bringen. Oft werden sie deshalb als unbeliebte Kritikaster abgetan und gemieden. Ihre kritischen Anmerkungen zum Heimbetrieb können jedoch von erheblicher Bedeutung sein. Da sie den Kopf wie einen Radarschirm über die Menge der andern Köpfe strecken, können sie als Frühwarnsystem des Heimgeschehens wirken. Erkennen wir diese willkommenen Ressourcen und nutzen wir die Feststellungen dieser «Radar-Leute»! Hand aufs Herz: sie sind meistens engagierte und interessierte Mitarbeiter, auf die wir nicht verzichten sollten.

3. «Könner können delegieren»

Die gegenteilige Aussage «Nichtkönner...» betrifft wohl jene, die nie richtig in ihre Führungsaufgabe hineingewachsen sind und die auch die Aufgabe ihrer Mitarbeiter miterledigen wollen. Es sind aber auch diejenigen, die ihr «eigener bester Mitarbeiter» sind und übrigens immer von Überlastung reden. Meine engsten Mitarbeiter wissen, dass Letzteres bei mir schlecht ankommt. Ich habe dann auch die Erfahrung gemacht – auch an mir –, dass in solchen Fällen vielmehr die mangelhafte Arbeitstechnik und andere Faktoren vorherrschend sind, als eine tatsächliche Überlastung. Aber bringen Sie es ihnen bei...

4. «Reden ist Silber, zuhören ist Gold»

Zuhören ist vertrauensvolle, partnerschaftliche Zusammenarbeit. Wenig zuhören macht klar, dass dem Gegenüber auch wenig Interesse entgegengebracht wird und dass die eigene Meinung dominieren soll. Wir sind uns oft kaum bewusst, wieviel Informationen, Vorschläge, Vorwarnungen und gutgemeinte Andeutungen uns wegen des Nichtzuhörens verloren gehen. Ich denke da an meine Frau, die immer wieder feststellt, wie ichbezogen andere handeln, wenn sie liebevoll von ihren Enkelkindern erzählen möchte und wie schnell sie von einem Schwall von gleichlautenden Informationen ihrer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner überhäuft wird, die sie resigniert zum Schweigen bringen. Machen Sie die Probe aufs Exempel!

5. Beurteilen statt Vorurteilen

Wie oft beginnen wir die Beurteilung unserer Mitmenschen mit einem Vorurteil! «Wir haben gehört, dass er...»; «Man hat gesagt, dass sie...» usw. Und dann sind wir jeweils erstaunt, dass nicht der grobschlächtige Draufgänger vor uns sitzt, sondern ein intelligenter, agiler Bewerber, bzw. nicht das Mauerblümchen, sondern eine pfiffige, tüchtige junge Frau. Wir erkennen spätestens dann, dass unser Vorurteil näher an einer Verurteilung als an einer Beurteilung lag. Haben wir es nötig, von andern geäusserte (Fehl-)Beurteilungen nachzuplappern?

6. «Die Ursache suchen, nicht den Schuldigen»

Wieviel Zeit vergeuden wir oft, um den Schuldigen für einen begangenen Fehler zu finden. Der Zweck solchen Handelns ist meist klar: der Sündenbock einmal gefunden, kann ihm die Schuld zugewiesen werden. An ihm kann ein abschreckendes Beispiel statuiert werden. Alle andern sind auf diese Art reingewaschen, und es herrscht vermeintlich Friede, Freude, Eierkuchen! – Dieses Vorgehen beweist Führungsschwäche und menschliches Unvermögen und gehört schleunigst korrigiert. Darüber hinaus behaupte ich, dass in einem Milieu des gegenseitigen Vertrauens und der Achtung vor der Menschenwürde die Suche nach dem Schuldigen gar nicht nötig ist, würde sich dort wohl derjenige spontan und offen zum begangenen Fehler bekennen, ganz besonders dann auch, wenn es sich um den Heimleiter als den Fehlbaren handeln würde.

7. «Zukunft gestalten statt Gegenwart verwalten»

Die hohe Priorität der Aufgaben eines Heimleiters liegt in der unternehmerischen Gestaltung von Zukunftsaufgaben. Das bedingt, dass er sich Zeit nimmt, über das heutige Geschehen hinaus in die Zukunft zu blicken. Ich ernte jeweils ein müdes Lächeln, wenn ich behaupte, dass ein Heimleiter rund 30 Prozent für Zielsetzungen, Planung, Visionen, langfristige Tendenzerkennung und für das Verfeinern des Gespürs für Mitmenschen und Betrieb investieren muss. Ein den St. Bürokratius verehrender Heimleiter wird dafür kaum in Frage kommen, da er vollauf mit der Verwaltung der gegenwärtigen Organisation und deren Vervollkommnung beschäftigt sein dürfte.

Apropos verwalten: Man nennt einen Teil von uns Heimleitern «Verwalter». Was denkt man sich wohl dabei? Was oder wen verwalten wir denn ums Himmels Willen? Eine Bezeichnung, die endgültig ad acta gelegt werden müsste. ■