

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 74 (2003)
Heft: 7-8

Artikel: Führungsaufgaben übernehmen : Führen heisst immer mehr coachen
Autor: Ritter, Adrian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-804760>

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: 11.02.2026

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

Führungsaufgaben übernehmen

Führen heisst immer mehr Coachen

Sie übernehmen die Leitung einer Pflegegruppe? Oder werden Vorgesetzte/r eines Teams von Sozialpädagogen? Und Sie sind ein bisschen nervös deswegen, fragen sich, was auf Sie zukommt? Hier einige Tipps für die Vorbereitung.

Seit Mai 2003 leitet sie jetzt also das Team. Ursula Willi (35) arbeitet seit sieben Jahren als Ernährungsberaterin im Kantonsspital Baden. Im Mai hat sie die Teamleitung der Ernährungsberatung übernommen: zwei Mitarbeitende und zwei Praktikantinnen.

Coaching – nicht nur für Klienten

Als die bisherige Teamleiterin die Kündigung einreichte und Ursula Willi diese Aufgabe angeboten wurde, war ihr sofort klar, dass sie zusagen würde: «Ich freute mich von Anfang an auf die neue Herausforderung.»

Umsetzen möchte sie dabei unter anderem ihr Wissen aus einer Coaching-Ausbildung, die sie im letzten Jahr abgeschlossen hat. Diese Ausbildung hatte sie zur Gesprächsführung mit den Klienten in der Ernährungsberatung besucht. Sie war aber überzeugt, dass das Coaching ihr auch bei der neuen Aufgabe helfen wird: «Es war keine explizite Führungsausbildung, ist aber überall dort nützlich, wo es um die Zusammenarbeit mit anderen Menschen geht.»

Seit sie wusste, dass sie die Teamleitung übernehmen wird, entstanden in ihrem Kopf immer wieder Bilder, «wie ich es dann machen werde».

Als Ziel formulierte sie sich, eine gute Stimmung im Team zu haben und sich für ihre Leute einzusetzen: «Also immer wieder auch zu fragen: Wie geht es euch? Was braucht ihr?»

Was braucht sie selber noch für die neue Aufgabe? Nicht viel, denn es habe Anknüpfungspunkte an ihre bisherige Tätigkeit gegeben, in welcher sie bereits eine Praktikantin betreut hat. Trotzdem war ihr klar: «Ich werde verantwortlich sein, dass alles rund läuft.»

Die Vorbereitungen waren perfekt

Innerhalb des Kantonsspitals hat sie deshalb noch zwei Weiterbildungen besuchen müssen: «Arbeitsplanung mit EDV» und «Dialoggespräch/Mitarbeiterbeurteilung».

Auch die frühere Stelleninhaberin hat ihr noch bis Ende April einiges zeigen können: «Die Vorbereitung war von daher perfekt.»

Es gibt verschiedene Wege, sich auf eine Führungsaufgabe vorzubereiten. In Grossunternehmen vermitteln bereits allfällige Trainee-Programme entsprechende Kompetenzen. Kurse und Lehrgänge bieten aber auch Gewerkschaf-ten, Angestelltenverbänden und in vielen Wirtschaftsbranchen eigentliche Kaderschulen an.



Adrian Ritter ist Soziologe, phil. I und arbeitet als freier Journalist.

Homepage im Bereich Bildung/Arbeitswelt bei www.swissup.com.

Beim Kursanbieter Agogis zum Beispiel lauten einige der Lernziele in der «Führungswerkstatt für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter»: Ziele setzen, Kommunikation gestalten, Prioritäten bestimmen, Entscheide fällen und Kontrolle ausüben.

Neue Funktion, neue Fragen

Wer neu eine Führungsaufgabe übernimmt, sieht sich vielleicht auch vor folgende Fragen gestellt: Bin ich in Zukunft der Vorgesetzte meiner bisherigen Teamkollegen? Wie gehe ich damit um? Oder wechsle ich den Arbeitsplatz und muss Unternehmen und Team zuerst kennen lernen? Wie viel Zeit werde ich in Zukunft mit Führen verbringen, wie viel mit meiner bisherigen inhaltlichen Tätigkeit?



Gruppenleitung in der Pflege hat viel mit Coaching zu tun.

Wo habe ich schon geführt?

Wie das Wort «Führungsstile» schon andeutet: jeder Mensch hat einen eigenen. Um ihn zu finden, lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit: Wo habe ich selber schon geführt? Vielleicht bei den Pfadfindern, im Kirchenchor? Was hat es ausgemacht, dass es Spass gemacht und funktioniert hat oder eben nicht?

Die Chance ist zudem gross, dass ich auch in Zukunft nicht nur führen, sondern auch geführt werde, also selber auch Vorgesetzte habe. Wie möchte ich denn selber geführt werden?

Am schwierigsten zu führen – mich selber

Sich vorbereiten ist das Eine, die Praxis das Andere. «Übung macht den Meister», schreibt der Managementberater Robert Schiller in seinem

neuen Buch «Gestern Team – heute Chef. Führen für Ein- und Aufsteiger».

Führen habe mehr mit Persönlichkeit als mit tausend Tricks aus Ratgebern zu tun. Am schwierigsten zu führen seien ohnehin nicht die Unterstellten, sondern die eigene Person. Selbstvertrauen sei dabei ständig gefordert, aber auch Gelassenheit, denn: «Fehler und Niederlagen schmücken jede erfolgreiche Laufbahn».

Welches Talent habe ich?

Schiller empfiehlt auch, immer wieder die Antworten auf folgende Fragen zu prüfen: Welches besondere Talent habe ich? Beruht meine Tätigkeit überwiegend auf meinen Stärken? Arbeitet ich mit Lorbeerern oder ruhe ich mich darauf aus?

Was die Herausforderungen an Führungskräfte im 21. Jahrhunderts

anbelangt, so stellt Schiller dasselbe fest, wie auch Ernährungsberaterin Ursula Willi sich für den Umgang mit ihrem Team vorgenommen hatte: «Führung kommt immer mehr dem Coaching nahe.»

Text und Fotos: Adrian Ritter, www.swissup.com

Robert Schiller:

Gestern Team – heute Chef. Führen für Ein- und Aufsteiger, orell füssli Verlag AG, 2003, Fr. 49.–.