

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	85 (2014)
Heft:	1: Spätfolgen : wenn das Schicksal sich immer wieder meldet
Artikel:	Heime und soziale Institutionen brauchen eine wirkungsvolle Führung : "Gute" Führung ist zielorientiert, aber auch wertschätzend und emotional
Autor:	Siegrist Mastai, Yvonne / Kessler, Oliver
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-804008

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: 13.01.2026

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

zweiten Platz viele Jahre vorne und nun zeigen wir sie auf einer anderen Stufe. Der Übergang ist gelungen und die Arbeit wird sich auf dem neuen Standort weiterentwickeln. Die neue Struktur ist eine klare Zeichen für die Zukunft und die Bereitschaft, die Organisation weiter zu entwickeln.

Heime und soziale Institutionen brauchen eine wirkungsvolle Führung

«Gute» Führung ist zielorientiert, aber auch wertschätzend und emotional

Auch im Sozial- und Gesundheitsbereich ist gute Führung ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor. Aber «gute» und «wirkungsvolle» Führung muss gelernt werden. Die beste Führungsentwicklung besteht allerdings darin, die Persönlichkeit zu bilden.

Von Oliver Kessler * und Yvonne Siegrist Mastai *

Egal in welchem Bereich – Menschen im Alter, erwachsene Menschen mit Behinderung oder Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen: Qualitativ hochstehende Betreuung ist gefragt. Wird über die Qualität einer Institution gesprochen, stehen meist Betreuung, Pflege, Unterricht oder andere Disziplinen im Vordergrund. Der vorliegende Beitrag richtet den Blick jedoch auf die Führung und die Führungspersonen in Heimen und sozialen Institutionen.

Zwar wurde die Führung in den letzten Jahren stark professionalisiert, doch die Bedeutung und das Verständnis von «Management und Führung als interdisziplinäre und integrierende Profession» sollten noch bewusster gefördert werden. Professionalität in der Führung heißt, alle Mitarbeitenden mit ihrem jeweiligen Fachwissen zu einer zielorientierten, kooperativen Organisation zusammenzuführen. Qualität, Leistung und Wir-

kung sollen mit Ressourcen- und Kosteneffizienz vereint werden. Um diesen hohen Erwartungen an die Führung einer Organisation gerecht zu werden, sind offene, lernbereite und vor allem reflektierte Menschen gefragt.

Erfolgreiche Führung baut auf Werte

Führung ist dann «gut» oder «erfolgreich», wenn sie es schafft, effektive und effiziente Strukturen und Arbeitsabläufe zu entwickeln, mit denen die betrieblichen Ziele erreicht werden. Im Idealfall basiert eine Strategie auf gemeinsamen Werten und bietet allen Beteiligten Orientierung und Sicherheit. Das Netz, welches alles zusammenhält, besteht aus einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung. Die Führung prägt die Organisations- und Beziehungskultur massgeblich und setzt Massstäbe in Sachen Qualitätsorientierung, lösungsorientierter Zusammenarbeit und ehrlicher Kommunikation. Führung bedeutet vor allem verbindliche Beziehungsgestaltung mit Kundinnen und Kunden, Angehörigen, Mitarbeitenden und vielen mehr. Darum sollten Führungspersonen auch bereit und fähig sein, die Interessen dieser Gruppen und Menschen zu erkennen und sich in ihre Perspektiven hineinzuversetzen. «Gute» Führungspersonen arbeiten ziel- und sachorientiert. Gleichzeitig zeigen sie authentisch ihre Emotionen, denn emotionslose Führung erscheint unmenschlich und hat wenig Wir-

>>



* **Oliver Kessler** ist Ökonom, Politologe sowie Organisationswissenschaftler. Er leitet am Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern das Kompetenzzentrum Public and Nonprofit Management.



* **Yvonne Siegrist Mastai** ist dipl. Psychologin IAP, systemische Paar- und Familientherapeutin sowie Organisationsberaterin. Sie arbeitet an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit, als selbstständige Beraterin und Dozentin/Projektleiterin für Organisationsberatungs- und Kulturentwicklungsprojekte.

kung. Sie denken für das Kollektiv und sind bereit, Verantwortung zu teilen, indem sie die Mitarbeitenden an wichtigen Entwicklungen und Entscheidungsprozessen teilhaben lassen. Führungspersonen, welche die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden anerkennen und wertschätzen, delegieren Aufgabenbereiche und Entscheidungskompetenzen gezielt und vertrauen ihren Mitarbeitenden. Sie lassen die Kommunikation fliessen, pflegen einen lebendigen Alltag und bieten allen Beteiligten vielfältige Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und zur Identifikation mit der Organisation.

Keine einsamen Helden an der Spitze

Das Ziel einer systemischen Führung liegt darin, dass möglichst alle Mitarbeitenden ihre Aufgaben, ihre Freiräume und ihren individuellen Beitrag zum Erfolg der Organisation erkennen. Die Mitarbeitenden sind motiviert, gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen sowie der Führung Verantwortung zu

übernehmen. Alle lassen sich führen und führen selbst, weil sie wissen, wohin die Reise geht und was von wem erwartet wird.

Gute Führungspersonen sind keine unnahbaren (und einsamen) «Helden» an der Spitze der Organisation, die mög-

lichst viele Entscheidungskompetenzen auf sich konzentrieren und sich im Erfolgsfall auf die Schultern klopfen lassen. Sie glauben nicht, dass sie alles besser können als die anderen, sondern kennen, schätzen und nutzen bewusst die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden. Sie sind sich ihrer besonderen Rolle, Funktion und Macht in der Organisation bewusst und gestalten diese aktiv, indem sie ihren Führungsanspruch verantwortungsvoll und transparent für die gemeinsamen Ziele einsetzen. «Gute» Führung wird von den einzelnen Mitarbeitenden individuell und unterschiedlich wahrgenommen. Doch die Führungsforschung zeigt, dass gerechte und als sinnvoll empfundene Regelungen und Entscheidungsprozesse die Basis bilden für vertrauensvolle Führungsbeziehungen. Auch bei kontroversen Themen entsteht unter den Mitarbeitenden erstaunlich rasch eine klare Einschätzung, ob und in welchen Situationen Führungspersonen fair, wertschätzend und sinnvoll agieren.

Auch strategische Organe zählen für den Erfolg

Führung bezieht sich jedoch nicht nur auf die Geschäftsleitung, sondern beginnt beim Gemeinderat, dem Stiftungs- respektive

Weitere Informationen: Oliver Kessler und Yvonne Siegrist Mastai leiten gemeinsam den Master of Advanced Studies Management im Sozial- und Gesundheitsbereich (MAS MSG) an der Hochschule Luzern. Der zweijährige, berufsbegleitende Studiengang richtet sich an Führungspersonen aus Heimen, sozialen Institutionen und Organisationen des Gesundheitswesens und startet im März 2014 zum zwölften Mal (www.hslu.ch/masmsg).

Kontakt: oliver.kessler@hslu.ch oder yvonne.siegrist@hslu.ch

Verwaltungsrat, dem Vereinsvorstand oder einem anderen strategischen Organ. Die Professionalität dieses obersten Organs ist mitentscheidend dafür, ob die Geschäftsleitung einen «guten» Job machen kann. Damit keine Missverständnisse entstehen: Das strategische Organ ist nicht für alles verantwortlich, was auf der operativen Ebene gut oder schief läuft. Auch hier ist das Resultat eine Co-Produktion zwischen Gremien, Funktionen und all jenen Menschen mit ihren verschiedenen Funktionen. Die Produktivität und die Kultur der Zusammenarbeit zwischen dem strategischen Organ und der operativen Leitung können prägend sein für die Zusammenarbeit im betrieblichen Alltag.

Attraktive und motivierende Arbeitsbedingungen sind nicht nur in Zeiten wichtig, in denen qualifizierte Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt schwierig zu finden sind. Auch im Sozial- und Gesundheitsbereich ist der Lohn immer seltener der Hauptgrund für einen Stellenantritt oder einen Stellenwechsel. Eine Führung jedoch, die zu einer destruktiven, unattraktiven und abwertenden Organisationskultur beiträgt, vertreibt Mitarbeitende rasch. Dadurch leidet der Ruf einer Institution, und neue Mitarbeitende zu finden, wird noch schwieriger. Eine gute Führung dagegen schafft Bedingungen, in denen Mitarbeitende ihre Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und qualitativ hochstehende Arbeit leisten können. Eine professionelle Organisation richtet ihre Prozesse so aus, dass die Bedürfnisse der Bewohnerinnen, Bewohner und Mitarbeitenden zur Geltung kommen, die angestrebten Ziele und Wirkungen erreicht werden und gleichzeitig möglichst alle Mitarbeitenden gesund, motiviert und mit der Organisation identifiziert bleiben.

Wirksam führen heisst, Beziehungen bewusst zu gestalten

Forschungserkenntnisse zur Führungsentwicklung und unsere Erfahrungen und Evaluationen an der Hochschule Luzern zeigen: Damit Management- und Führungsweiterbildungen im Alltag nützen, sollte Führung als systemische und kommunikative Herausforderung verstanden, gelernt und erfahrbar gemacht werden. Wirksame Führung bedeutet bewusste Rollen- und Beziehungsgestaltung, und dafür sind reflektierte personale und soziale Kompetenzen nötig. Die Erwartungen an eine gute Führungsperson und die Liste der Kompetenzen, die diese mitbringen soll, sind umfangreich. Metakompetenzen und Persönlichkeitsaspekte wie «Lernbereitschaft», «Verhaltensflexibilität», «Fähigkeit zur Selbstreflexion» und «Selbstwirksamkeitsüberzeugung» werden immer bedeutender.

Eine Weiterbildung für Führungspersonen soll zwar eine Auswahl an Management- und Führungsmodellen vermitteln: Ein solcher «Theorie- und Methodenrucksack» führt im Alltag zu mehr Sicherheit. Andererseits ist solches Wissen lediglich eine Grundlage, die nicht immer dazu führt, dass jemand die notwendigen Kompetenzen entwickelt und sich am Arbeitsplatz besser verhalten kann. Darum empfiehlt die Führungsforschung, bei Weiterbildungen ein Schwergewicht auf die Persönlichkeitsentwicklung zu legen. Themen sollten nicht aus-

Wirklich gute Führungspersonen kennen den Wert und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden.

schliesslich im Unterricht vermittelt, sondern anhand von Beispielen aus dem eigenen Alltag bearbeitet werden. Die Wirkungsevaluation von Führungsweiterbildungen ist anspruchsvoll und aufwendig. Deshalb gilt es, bei der Konzeption und der Durchführung von Weiterbildungen besondere Sorgfalt walten und Forschungserkenntnisse sowie eigene Erfahrungen einfließen zu lassen. Zentrale Gütekriterien sind die Art und die Anzahl Studienelemente, die eine Weiterbildung transferwirksam und nachhaltig machen. Im Folgenden sind einige solcher Elemente aufgeführt:

- Die Teilnehmenden sollten vielfältige Möglichkeiten erhalten, um ihre Unternehmenssituationen in den Unterricht einzubringen (dialogische Unterrichtsformen, Workshops, Bearbeiten von betrieblichen Problemstellungen, Fallstudien).
- Durch Lernen an konkreten, praxisrelevanten Anwendungen wird die Transferwirksamkeit gezielt erhöht. Im Bereich des Change Managements sind Projekte, die von den Studieren-

können die Studieninhalte in interaktiven Settings erlebbar gemacht, in konkreten Situationen bearbeitet und so mit der Handlungsebene verknüpft werden. Die Studierenden reflektieren ihre Erfahrungen in einem Assessment Center, in einem Planspiel oder in einem Projekt und ziehen Schlussfolgerungen für ihre Führungstätigkeit.

- In langfristig angelegten Lerngruppen, die der gegenseitigen Unterstützung dienen und den kollektiven Lernprozess fördern, können verschiedene Lernformen eingeübt werden (kollegiale Beratung, Intervision, gegenseitige Praxisbesuche).
- Von grosser Bedeutung ist die Individualisierung der Lernwege: Gewisse Inhalte, methodische Vorgehensweisen oder Terminplanungen sollten für die einzelnen Studierenden möglichst massgeschneidert abgestimmt werden.
- Bei einer längeren Studiendauer ist es wichtig, angemessene Lernzyklen mit differenzierten Selbstreflexions- und Feedbackgefassen zu ermöglichen. Individuelle Lernzielvereinbarungen, Auswertungsgespräche und Führungscoachings (individuell und/oder in Gruppen) unterstützen diesen Prozess.
- Alle Qualifikationsschritte und Lernnachweise sollten praxisbezogen und dem Thema angepasst sein. So werden die Qualifikations schritte zu einem weiteren Lerngewinn.
- Schriftliche Arbeiten erreichen den grössten Nutzen für die Teilnehmenden und den Arbeitgeber, wenn sie thematisch im beruflichen Alltag der Teilnehmenden angesiedelt sind.



Gute Stimmung erlaubt: Führungspersonen sind am erfolgreichsten, wenn sie zielorientiert ihre Aufgaben wahrnehmen, aber ihre Mitarbeitenden wertschätzen.

Foto: Andri Stadler

den parallel zur Weiterbildung in ihren Organisationen realisiert werden, sehr geeignet: Sie fördern das Denken in vernetzten Prozessen und die Selbstreflexionsfähigkeit.

- Lernen in seminaristischer Form (off-the-job) und Lernen am Arbeitsplatz sollten miteinander kombiniert werden. Um diese Integration zu ermöglichen, wäre es sinnvoll, das Lernen der Studierenden mit ihren Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu verknüpfen. Da dies ein erhöhtes Engagement weiterer Beteiligter erfordert, ist diese Empfehlung selten umzusetzen. Doch gerade bei schriftlichen Arbeiten oder bei betrieblichen Veränderungsprojekten ist eine solche Verknüpfung gut machbar.
- Durch unterschiedliche Lernsettings wie Gruppenarbeiten, Markt-Situationen, Rollen- und Planspiele oder Simulationen

Jahren deutlich zugenommen. Hingegen scheint das Bewusstsein, dass Führungsentwicklung auch Persönlichkeitsentwicklung ist, noch nicht in allen Weiterbildungsangeboten – und auch nicht bei allen Führungspersonen – angekommen zu sein. Die sogenannte vertikale Entwicklung (Persönlichkeit) ist deutlich aufwendiger, beschwerlicher und intensiver als die horizontale Entwicklung (Wissen), bei der der Wissenserwerb, von Dozierenden vermittelt, «konsumiert» werden kann. Der reine Wissenserwerb, das zeigt die Transferforschung, ist jedoch im Führungsalltag wenig wirkungsvoll. Wirkungsvolle Führungsweiterbildung muss darum sowohl einen gezielten Wissenserwerb ermöglichen als auch einen wertschätzenden Rahmen für persönliche Reflexionen und Entwicklungsschritte schaffen. ●