Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 64 (1993)
Heft: 9

Artikel: Führungsaufgaben im Alters- und Pflegeheim : Management durch Einsicht in Komplexitäten
Autor: Thüring, Sandra
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-811438

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: 08.07.2025

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

Sagt nicht Rilke: «*Liebhaben von Mensch zu Mensch: das ist vielleicht das Schwerste, was uns aufgegeben ist, das Äusserste, die letzte Probe und Prüfung, die Arbeit, für die alle andere Arbeit nur Vorbereitung ist. Darum kennen junge Menschen, die Anfänger in allem sind, die Liebe noch nicht: sie müssen sie lernen. Mit dem ganzen Wesen, mit allen Kräften, versammelt um ihr einsames, banges, aufwärts schlagendes Herz, müssen sie lieben lernen. Lernzeit aber ist immer eine lange, abgeschlossene Zeit, und so ist Lieben für lange hinaus und weit ins Leben hinein: Einsamkeit, gesteigertes und vertieftes Alleinsein für den, der liebt. Lieben ist zunächst nichts, was aufgehen, hingeben und sich mit einem Zweiten vereinen heisst (denn das wäre eine Vereinigung von Ungeklärtem und Unfertigem, noch Ungeordnetem), es ist ein erhabener Anlass für den einzelnen, zu reifen, in sich etwas zu werden, Welt zu werden für sich um eines anderen willen, es ist ein grosser, unbescheidener Anspruch an ihn, etwas, was ihn auserwählt und zu Weitem beruft.*»

Trotzdem, wenn ich auf dem Weg zur Liebe ein kleines Stück weitergekommen bin, wenn ich sogar auf diesem Weg etwas reifen durfte, dann habe ich es vielen an Demenz Erkrankten zu verdanken, die mich auf diesem Weg begleitet haben.

Unter Mitwirkung der Senioren-Arbeitsgruppe «Liebe und Sexualität im Alter», Kirchgemeinde Zürich-Hard. Mit herzlichem Dank für ihre Offenheit.

Literaturhinweis:

Lymberis M., Treating victims of therapists sexual abuse; complexities and frustrations. Presentation at the 143th APA Annual Meeting, New York (1990).

Laury G., Médecine et Hygiène N. 43, 1991. Abus sexuels du personnel soignant féminin sur des hommes hospitalisés en psychiatrie.

Rainer Maria Rilke: Briefe, Wiesbaden, 1950.

Führungsaufgaben im Alters- und Pflegeheim

Management durch Einsicht in Komplexitäten

Kurzfassung des Buches von Schneider, H.-D.; Thüring, S.; Ruthemann, U: Führungsaufgaben im Alten- und Pflegeheim, Management durch Einsicht in Komplexitäten. Asanger, Heidelberg, 1992.

Obwohl schon mittlere Alters- und Pflegeheime 30 bis 50 Voll- und Teilzeitmitarbeiter beschäftigen, mangelt es bisher an spezifischer Literatur über Fragen der Führung und Leitung solcher in verschiedener Hinsicht besonders sensibler Organisationen. Von Altersheimleitern hörten wir immer wieder, dass sie hauptsächlich im Militär führen gelernt hatten. Altersheimleiterinnen erwähnten oft, dass sie irgendwann beruflich mit Führungsaufgaben konfrontiert worden waren. Neben der reichen praktischen Führungserfahrung scheint also wenig theoretisches Führungswissen bei den Altersheimleitern und -leiterinnen vorhanden zu sein.

Führung wird sehr unterschiedlich definiert. Wir verstehen unter Führen die gegenseitige Beeinflussung von Vorgesetzten und ihren Partnern. Eine Person führt, wenn sie ein Problem in Auseinandersetzung mit anderen Menschen löst und wenn sie dabei zumindest einige ihrer (eventuell veränderten) Ziele erreicht. So gesehen führt nicht nur die Heimleitung. Auch eine Angstellte, ein Bewohner, dessen Angehörige und schlussendlich die Öffentlichkeit führen teilweise.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden wir viele Führungsmodelle, die zeigen, wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zu führen haben. Das Harzburger Modell, das Verhaltensgitter von Blake und Mouton, das Kontingenzmodell von Fiedler usw. berücksichtigen aber nur wenige Führungsdimensionen. Das reicht nicht. Führung als komplexes Geschehen lässt sich nicht auf so wenige Dimensionen reduzieren.

Unser Ziel besteht darin, ein Modell zu entwerfen, das dieser Komplexität gerecht wird. Das Modell beschreibt Führung als Problemlöseprozess. Aus der Führungs-, Organisations- und Gruppenpsychologie haben wir 11 Dimensionen abgeleitet, die bei solchen Problemlöseprozessen berücksichtigt werden müssen. Im Buch werden alle methodischen Schritte durch Beispiele aus dem Heimalltag illustriert. Intensive Gruppendiskussionen mit Heimleiterinnen und Heimleitern im Vorfeld der Veröffentlichung gewährleisten die Praxisnähe des Buches.

Alters- und Pflegeheime sind anders als herkömmliche (Dienstleistungs)-Unternehmen

Noch immer ist die Leitung eines Altersheimes *kein Beruf* mit klar umschriebenen Aufgaben und einer obligatorischen Ausbildung. Die Berufsgruppe der Heimleiter und -leiterinnen ist sehr heterogen. Als Konsequenz der fehlenden Professionalisierung fehlt es den Heimleitern und -leiterinnen an einem übereinstimmenden Selbstverständnis und der beruflichen Identität.

Das «Produkt» der Arbeit im Heim ist einmalig. Im Unterschied zu herkömmlichen Dienstleistungsunternehmen geht es im Alters- und Pflegeheim darum, den Bewohnern ein Zuhause anzubieten. Dabei soll die Heimleitung berücksichtigen, dass sowohl die Bewohner als auch die Angestellten Menschen sind, die sich in der Entwicklung befinden. Menschliche Entwicklungen anzuregen und zu fördern, ist eine Hauptaufgabe der Heimleitung.

Der **ethische Anspruch** an die Mitarbeiter des Heimes ist besonders. Es wird erwartet, dass eigene Bedürfnisse im Interesse der Heimbewohner zurückgestellt werden und dass sich die Angestellten emotional engagieren. Um dem eigenen Ausbrennen vorzubeugen, müssen die Heimleitung und das Personal jedoch lernen, sich teilweise abzugrenzen. Dabei werden sie immer in dem Dilemma des Zuviel und Zuwenig stehen.

Die Mitarbeiter des Heimes werden gehäuft mit **negativen existentiellen Erlebnissen** (zum Beispiel Tod und Krankheit) konfrontiert.

Wie soll eine **Leistungsbeurteilung** der im Heim arbeitenden Personen vorgenommen werden? Kriterien wie eine menschlich flexible und individualisierende Haltung, emotionales Engagement usw. tragen entscheidend zur Lebensqualität bei. Unkritische Augen sehen aber nur den Schmutz. Solche Schnittstellen zwischen hauswirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und sozialen Zielen führen zu Konflikten, weil die Auswirkungen von sozialem Verhalten nicht eindeutig gemessen werden können.

Die **Personalknappheit** wurde durch die andauernde Rezession etwas gemildert. Das Prestige und der Status der Langzeitpflege und der Geriatrie sind aber nach wie vor nicht sehr hoch. Die Mitarbeiter sind die wichtigsten Ressourcen des Heimes. Nur eine mitarbeiterorientierte Führung des Personals führt zu einem menschenorientierten Klima im ganzen Heim.

Roland Asanger Verlag Heidelberg 1992
Hans-Dieter Schneider, Sandra Thuering, Sigrid Piller, Ursula Ruthemann

Führungsaufgaben im Alten- und Pflegeheim

Management durch Einsicht in Komplexitäten

ISBN 3-89334-230-3, NE: Schneider, Hans-Dieter

Die Partner der Heimleitung sind das Personal, die Heimbewohner, deren Angehörige, die Heimkommission und die Öffentlichkeit. Die Heimleitung wirkt als **Koordinatorin** zwischen diesen Gruppen. Ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Partnern aufrecht zu erhalten ist schwierig und wird die Heimleitung oft in eine «Sandwichposition» bringen. Hier sind Energie, Ausdauer, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität und Diplomatie gefordert.

Die elf Dimensionen der Führung

1. Führen ist Systemeigenschaften beachten

Das System des Heimes besteht aus einzelnen Elementen (zum Beispiel die Bewohnerin X, der Mitarbeiter Y usw.), die in Beziehung zueinander stehen. Es gibt auch Subsysteme wie zum Beispiel das Küchenteam, die Bewohner einer Etage usw. Die Heimleitung muss berücksichtigen, dass bei Veränderungen des einen Systemteils auch andere Elemente oder Subsysteme mitbetroffen werden können. Diese Perspektive ist um so wichtiger, als die Heimleitung mit vielen (Sub-)Systemen Beziehungen unterhalten muss.

2. Führen ist Machtgrundlagen einsetzen

Die Heimleitung und ihre Partner verfügen über Machtgrundlagen, wenn man von ihnen annimmt, dass sie das Verhalten und Denken anderer Personen beeinflussen können. Man unterscheidet fünf verschiedene Machtgrundlagen.

Macht durch Belohnung hat eine Person inne, die anderen eine «Belohnung» oder Nutzen zukommen lassen kann. Dies kann Geld, Lob, Privilegien, ein Lächeln oder ein anerkennendes Wort sein. So gewinnt zum Beispiel eine dankbare und immer freundliche Bewohnerin Macht über die Angestellten und bewirkt damit, dass ihr diese länger Gesellschaft leisten.

Wenn eine Person einen Partner «bestrafen» kann und so dazu bringt, das zu tun, was sie von ihm verlangt, verfügt sie über **Macht durch Zwang.** Strafe ist das, was von einer Person als Unannehmlichkeit erlebt wird, wie zum Beispiel Unfreundlichkeit, Wortkargheit, langsames Arbeiten, Drohen, Schelten, Liebesentzug usw.

Macht durch Legitimation liegt vor, wenn einer Person das Recht zugeschrieben wird, bestimmte Forderungen zu stellen. Eine Bewohnerin beschwert sich bei ihrem schwerhörigen Nachbarn, der ihre Mittagsruhe mit einem lauten Radio stört. Sie beruft sich dabei auf die Heimordnung. Der Nachbar anerkennt die Legitimation ihrer Bitte und stellt sein Radio leiser.

Macht durch Identifikation liegt vor, wenn zum Beispiel die Lernschwester die Pflegedienstleiterin als Vorbild ansieht. Sie bewundert ihre Vorgesetzte, versucht sie nachzuahmen und vertritt oft die gleiche Meinung wie die Pflegedienstleiterin.

Eine Person verfügt über **Macht durch Sachkenntnis,** wenn man ihr fundiertes Wissen und Fähigkeiten auf einem bestimmten Gebiet zuschreibt. Der Koch, der eine Ausbildung in Diätküche gemacht hat, wird im Heim als Fachmann für Ernährungsfragen angesehen.

Führen heisst also Machtgrundlagen gezielt einsetzen. Idealerweise werden Machtgrundlagen der Legitimation, Identifikation und der Sachkenntnis genutzt.

3. Führen ist Strukturen bieten

Im Alters- und Pflegeheim werden den Angestellten bestimmte Aufgabenbereiche zugeteilt. Durch ihren Arbeitsbereich bekleiden sie eine Position und erfüllen ihre Rolle zum Beispiel als Koch, Heimleiter/Heimleiterin, Aktivierungstherapeutin, Betagtenbetreuerin, Krankenpflegerin usw. Die Erwartungen, an die Rolleninhaber sind einerseits im Pflichtenheft geregelt. Aber nicht nur diese Muss-Erwartungen, sondern auch die Kann-Erwartungen, die oft unausgesprochen im Raum stehen, müssen immer wieder diskutiert werden, damit Rollenkonflikte gelöst werden können oder gar nicht erst entstehen.

Strukturen, die sich in klaren Abläufen und Terminen äussern, sind zum Beispiel die Teamsitzung, die Bereichsleitersitzung usw. Strukturen müssen immer wieder auf ihre Nützlichkeit überprüft und angepasst werden.

4. Führen ist erfolgreich kommunizieren

Kommunikation ist ein wechselseitiger Vorgang, bei welchem ein Sender eine Botschaft verschlüsselt (das heisst in Zeichen oder Sprache umsetzt) und an einen Empfänger sendet. Der Empfänger entschlüsselt die Botschaft, wobei er von seinen Ideen und Erfahrungen beeinflusst ist. Anschliessend wird er seinerseits zum Sender. Störungen wie zum Beispiel Lärm, überwältigende und fehlleitende Gefühle usw. behindern den Kommunikationsprozess. Beim Führen muss also darauf geachtet werden, dass Botschaften klar übermittelt und empfangen werden. Bei der Kommunikation benützen wir mehrere Kanäle wie zum Beispiel die Sprache, Mimik, Gestik, Tonfall usw.

Schulz von Thun geht davon aus, dass in jeder Botschaft vier Aspekte enthalten sind: Der Sachinhalt, die Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Wenn die Heimleiterin zu ihren Angestellten sagt, dass sie immer ein offenes Ohr für Veränderungsvorschläge habe, zeigt sie sich als einen flexiblen Menschen (Selbstoffenbarung). Sie definiert die Beziehung zu ihren Mitarbeitern als partnerschaftlich und appelliert an ihre Mitarbeiter, mit Veränderungsideen zu ihr zu kommen.

Wenn die Heimleitung konsequent auf die vier Aspekte einer Botschaft achtet, verfügt sie über ein ausgezeichnetes Mittel, verdeckten Konflikten auf die Spur zu kommen.

5. Führen ist lehren

Das Verhalten einer Person kann durch die Reaktionen der Um-

welt beeinflusst werden. Wenn der Koch beispielsweise für seine Kochkünste von den Bewohnern und der Heimleitung oft gelobt wird, wird er sich weiterhin bemühen, schmackhafte Menüs zuzubereiten. Diesen Sachverhalt nennt man **Lernen durch Verstärkung.** Falls der Koch keine Rückmeldung für seine Arbeit erhält oder oft kritisiert wird, wird er sich bei seiner Arbeit wenig Mühe geben. (Die Verhaltenstendenz «sich Mühe zu geben» wird gelöscht.)

Die Heimleitung kann die Mechanismen der Verstärkung und der Löschung gezielt einsetzen. Erwünschtes Verhalten kann auf diese Weise gefördert oder gelehrt werden.

Auch der Kochlehrling lernt durch das Vorbild seines Vorgesetzten. Wenn er beobachtet, dass sein Chef für seine Mühen Anerkennung erhält, wird er sich bemühen, seine Arbeit gewissenhaft zu verrichten **(Lernen am Modell).** Führen bedeutet also auch, Modell zu sein.

6. Führen ist ausgeglichene Austauschbeziehungen sichern

Viele Beziehungen werden durch ein ausgeglichenes «Geben und Nehmen» aufrechterhalten. Wenn kein Ausgleich besteht, ist mit einem Abbruch der Beziehung zu rechnen. Wenn eine Betagtenpflegerin ihr Arbeitsverhältnis als unausgeglichene Beziehung erlebt, kann sie kündigen oder ihr Engagement verringern. Heimbewohner können nicht kündigen, sondern sich zurückziehen und sich verweigern. Führung bedeutet also die subjektiven Nutzenbilanzen der Partner beachten und ausgeglichene Beziehungen anstreben.

7. Führen ist Gruppeneffekte beherrschen

Dieses Kapitel behandelt Themen wie:

- Wo ist Gruppenarbeit sinnvoll?
- Was fördert Sympathie?
- Wie kann Individualität gefördert werden?
- Wie kann der Abwertung von Fremdgruppen entgegengewirkt werden?

Ich gehe hier ausschliesslich auf das Thema Problemlösen in Gruppen etwas näher ein.

Um zu verhindern, dass sich bei Problemlöseprozessen nicht einfach die Meinung der Mehrheit durchsetzt, achtet die Heimleitung darauf, dass in den Teamsitzungen alle zu Wort kommen. Lösungsvorschläge werden aufgelistet und die Vor- und Nachteile in der Gruppe diskutiert. Ein Advocatus Diaboli konzentriert sich auf mögliche Schwachstellen der Lösungsvorschläge. So hat das Team schlussendlich Gewähr dafür, dass nur durchdachte Lösungen angewandt werden.

8. Führen ist Bedürfnisse und Werte berücksichtigen

Wenn die Motive der Partner nicht berücksichtigt werden, können Werte und Bedürfnisse verletzt werden. Als Folge finden sich bei den Betroffenen Ärger, Zweifel und Unlust. Einem Bewohner, der früher im Verkauf gearbeitet hat und nie Spass an handwerklichen Arbeiten gehabt hat, wird die Heimleitung deshalb anbieten, beim alljährlichen Bazar einen Verkaufsstand zu betreuen.

9. Führen ist Handlungsspielräume der Geführten wahren

Zufriedenheit und Wohlbefinden von Menschen können durch einen weiten Handlungsspielraum gefördert werden. Der Handlungsspielraum setzt sich aus 4 Dimensionen zusammen. Diese sollen für alle Partner des Alters- und Pflegeheims möglichst gross gehalten werden. Ein grosser **Tätigkeitsspielraum** bedeutet, dass Bewohner und Angestellte viele verschiedene Tätigkeiten ausüben können. Ein **Entscheidungsspielraum** ist gegeben, wenn auch Entscheidungen getroffen werden können. Der **Interaktionsspielraum** besteht, wenn viele Möglichkeiten zu Gesprächen und Beisammensein gewährleistet ist. Dieser kann zum Beispiel durch Ausflüge und Feste gefördert werden. Der **Anerkennungsspielraum** der Angestellten kann durch Anerkennung von Einzel- wie auch Gruppenleistung vergrössert werden. Einige Formen der Anerkennung können sein: Positive Bemerkungen, Lob, Lächeln, Gehaltserhöhung, Übertragung anspruchsvollerer Arbeiten. Der Anerkennungsspielraum der Bewohner kann durch das Erlernen von neuen Fertigkeiten gegeben sein oder auch durch Wissen und Freundlichkeit und Ähnlichem.

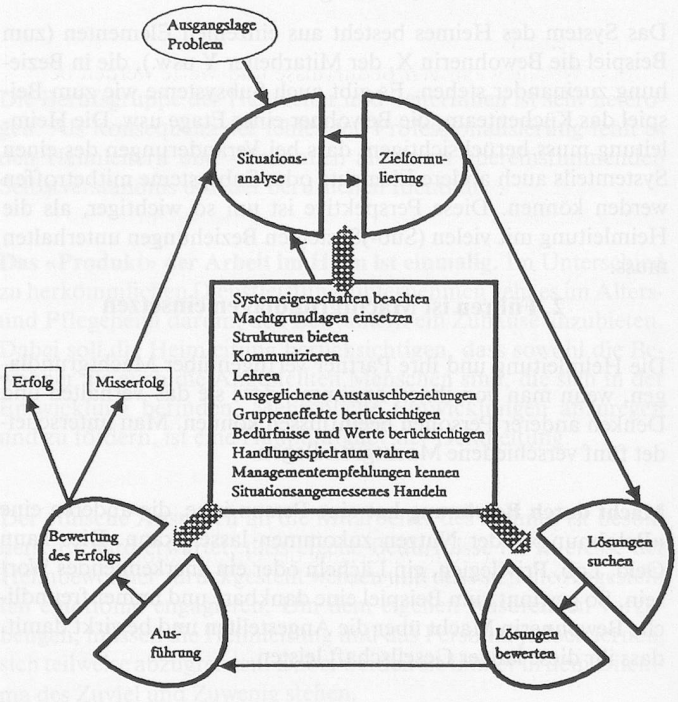
10. Führen ist Managementprinzipien anwenden

Managementprinzipien wurden mit dem Anspruch entwickelt, einfach, leicht verständlich und umsetzbar zu sein. Management by Ideas, Motivation, Change, Exception sind nur einige daraus. Das wohl bekannteste Prinzip stellt das Management by Objectives dar (Führung durch Zielvorgabe bzw. Zielvereinbarung). Der Ansatz versucht, die Ziele der Unternehmung mit den Zielen der einzelnen Mitarbeiter durch einen partnerschaftlichen Führungsstil aufeinander abzustimmen.

11. Führen ist situationsangepasstes Verhalten

Die Heimleitung wird in ihrer Führungsaufgabe nicht immer nur nach Schema F vorgehen, sondern ihr Handeln der jeweiligen Situation anpassen. So kann sie zum Beispiel auch, wenn sie Wert darauf legt, dass die Angestellten freiwillig an Weiterbildungskursen teilnehmen, einen bestimmten Kurs (zum Beispiel über Aktivierung) für alle Angestellten als obligatorisch erklären, da sie ihn als Impuls für die bessere Aktivierung der Bewohner nutzen möchte. Allerdings muss die Heimleitung den Angestellten gegenüber diese Handlung begründen.

Das 3 x 2-Führungsmodell für Heimleitungen



Die Aufgabe der Heimleitung besteht darin, zusammen mit ihren Partnern Lösungen für die alltäglich auftauchenden Probleme zu

Tabelle 1: Allgemeine aus den 11 Führungsdimensionen abgeleitete Fragen, die auf jede Zwischenphase eines Führungsprozesses anzuwenden sind.

1. – Wer gehört zum System?
   – Welche Elemente des Systems wirken auf welche anderen Elemente ein?
   – Welche Auswirkungen haben Entscheide auf andere Systemteile?
   – Welche Elemente sind bisher vernachlässigt worden?
2. – Wer übt viel bzw. wenig Einfluss aus?
   – Welche Machtgrundlagen werden eingesetzt?
   – Wo kann Macht durch Identifikation und Sachkenntnis aktiviert werden?
3. – Wer formuliert Erwartungen und Normen?
   – Welche Gewohnheiten haben sich eingespielt?
   – Wo gibt es Konflikte zwischen unterschiedlichen Erwartungen?
   – Welche neuen Strukturen erleichtern das Zusammenleben?
4. – Wer braucht Informationen?
   – Welche Informationen müssen weitergegeben werden?
   – Welche Kanäle werden benutzt?
   – Wer sendet, wer empfängt?
   – Welche Störungen treten auf?
   – Welche Aspekte der Kommunikatikon (Inhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell) werden übersehen?
5. – Wer belohnt? Wer bestraft?
   – Welche anderen Belohnungen sind denkbar?
   – Wo können Bestrafungen ausgeschaltet werden?
   – Was wird gelernt? Was wird nicht gelernt?
6. – Auf welcher Seite der Beziehung wird zu grosser Nutzen wahrgenommen?
   – Auf welcher Seite werden zu grosse Kosten wahrgenommen?
   – Welche Möglichkeiten bestehen, dass unausgeglichene Austauschbeziehungen ausgeglichen werden?
7. – Sollte das Handeln alleine oder in Gruppen erfolgen?
   – Ist bei Gruppenaktivitäten sichergestellt, dass jeder zu Wort kommt?
   – Ist bei Gruppenaktivitäten sichergestellt, dass auch unangenehme Wahrheiten ausgesprochen werden?
   – Wie kann Sympathie gefördert werden?
   – Wie kann ein zu hoher Anpassungsdruck vermieden werden?
8. – Welche wichtigen Bedürfnisse und Werte werden berührt?
   – Welche Bedürfnisse und Werte sind am meisten beeinträchtigt?
   – Welches Einzelbedürfnis sollte besonders befriedigt werden?
   – Welche Voraussetzungen sind nötig, damit wichtige Bedürfnisse erfüllt werden können?
9. – Wird ein ausreichender Tätigkeitsspielraum angeboten und wird er auch genutzt?
   – Wird ein ausreichender Entscheidungsspielraum angeboten und wird er auch genutzt?
   – Wird ein ausreichender Interaktionsspielraum angeboten und wird er auch genutzt?
   – Wird ein ausreichender Anerkennungsspielraum angeboten und wird er auch genutzt?
10. – Kann Management durch Delegation hilfreich sein?
   – Kann Management durch Zielvorgabe hilfreich sein?
   – Besteht ein Bezug zum Leitbild des Heimes?
   – Drängt sich eine Änderung der Organisation/der Struktur des Heimes auf?
   – Werden vereinbarte Grenzen überschritten?
   – Welche Motivationen wurden bisher übersehen?
   – Wer wird durch die vorgesehene Management-Empfehlungen am meisten betroffen?
11. Welche besonderen Aspeke treten in diesem Heim auf, welche Personen, welche materiellen Bedingungen, politischen Bedingungen, jahreszeitlichen Einflüsse und welche weiteren Besonderheiten müssen bedacht werden?

finden. Ein Problem liegt im folgenden Fall vor: Es gibt einen **Ausgangszustand,** einen erwünschten, noch nicht erreichten **Zielzustand** und eine **Barriere,** welche die reibungslose Überführung des Ausgangszustandes in den Zielzustand behindert. Problemlösen ist somit ein Suchen nach Wegen, wie eine Kluft zwischen Ausgangs- und Zielzustand überwunden werden kann.

Unserem Führungsmodell haben wir einen Problemlösekreis zugrunde gelegt (vgl. Tab. 1). Der Problemlösekreis setzt sich aus drei Phasen mit jeweils zwei Aufgaben zusammen. Wir nennen es deshalb das 3 x 2-Führungsmodell. Bei jeder der insgesamt sechs Aufgaben werden die elf vorhergenannten Führungsdimensionen durchlaufen. In Tabelle 1 ist eine Sammlung von möglichen Fragen aufgelistet, die bei den Aufgaben weiterhelfen können. Am Ende steht ein Vorgesetztenverhalten, bei dem viel mehr Einflussfaktoren überprüft worden sind als bei einem anderen Führungsmodell und das der sehr komplexen Situation des Alters- und Pflegeheimes besonders gut entspricht. Man könnte deshalb bei diesem Führungsmodell reden von einem Management durch Einsicht in Komplexitäten der Realität.

1. Phase: Situationsanalyse und Zielformulierung

Damit eine Führungsabsicht entsteht, braucht es eine Situation, die als kritisch oder problematisch erlebt wird. Oft können schwierige Probleme verhindert werden, wenn schon erste Anzeichen als Appelle verstanden werden. In der Situationsanalyse werden der Ist-Zustand möglichst umfassend beschrieben und anschliessend mögliche Ursachen analysiert. Wenn man dabei die elf Führungsdimensionen durchspielt, hat man Gewähr, dass die Situation ganzheitlicher erfasst wird (vgl. die Fragen der Tabelle 1).

Im zweiten Teil der ersten Phase wird mit Hilfe der elf Führungsdimensionen das anzustrebende Ziel formuliert. Das allgemeine Ziel kann evtl. in mehrere Teilziele zerlegt werden.

2. Phase: Suchen von Lösungen, Bewertung und Entscheid

Im ersten Schritt werden mit Hilfe von Kreativitätstechniken (zum Beispiel Brainstorming) möglichst viele brauchbare Lösungen gesucht. Bei der Bewertung der Lösungen können die elf Führungsdimensionen wiederum als Bewertungskriterien herangezogen werden.

3. Phase: Realisierung und abschliessende Bewertung

Mit Hilfe der elf Dimensionen werden Massnahmen geplant, die für die Durchführung der gewählten Lösung notwendig sind.

In der Auswertung der verwirklichten Lösung wird die neue Situation mit den am Anfang formulierten Zielen verglichen. Die geplanten sowie die unerwarteten positiven und negativen Effekte werden wiederum mit Hilfe der elf Führungsdimensionen bewertet. Falls die angestrebten Ziele nicht verwirklicht werden konnten, kann der Prozess durch eine Rückkoppelungsschleife wieder aufgenommen werden. Im ganzen Problemlöseprozess sind Rückkoppelungsschleifen möglich und sinnvoll, denn im Verlauf der Auseinandersetzung lassen sich die Lösungen noch erheblich verbessern.

Das 3 x 2-Führungsmodell der Einsicht in Komplexitäten ist tatsächlich sehr komplex. Diese Komplexität ist gleichzeitig eine Stärke und eine Schwäche des Modells. Die Stärke, weil es sehr viel mehr Überlegungen miteinbezieht als normalerweise berücksichtigt werden; die Schwäche, weil es schwierig erscheint, all diese Aspekte zu berücksichtigen. Die Umsetzung des 3 x 2-Modells lässt sich an folgendem Beispiel verdeutlichen.

Führen bei einem eher kleinen Problem: Blumen vor der Eingangspforte

Das Problem

Als – wie jedes Jahr – die Blumenrabatten des Heimes Sonnenberg bei der Eingangspforte bepflanzt werden sollen, weist die Praktikantin Sarah darauf hin, dass Gartenarbeit zur Aktivierung der Heimbewohner genutzt werden könnte. Der Heimleiter, Herr Steiner, nimmt diesen Vorschlag auf und bittet Sarah, Herrn Mendel (den Hauswart) und Frau Franke (die Aktivierungstherapeutin) zu einer kurzen Besprechung.

Situationsanalyse und Zielformulierung

Die Vierergruppe stellt fest, dass tatsächlich viele Menschen von den Blumenrabatten betroffen sind. Herr Mendel würde diese Arbeiten gerne weiterhin ausführen, da er oft Lob dafür bekommen hatte (Verstärkung, Rolle). Frau Franke meint, dass einige Bewohner es als Ausbeutung betrachten würden, wenn sie im Garten arbeiten müssten. Sie bezahlen ja für ihren Aufenthalt. Die Absicht der Rehabilitation müsste also sehr verständlich an die Bewohner herangetragen werden (Kommunikation). Sarah kennt aber einige Bewohner, die von ihrer Freude an Gartenarbeit erzählt hatten (Bedürfnisse). Nicht alle können diese Arbeiten in gebückter Tätigkeit ausüben. Bei körperlich schwereren Arbeiten könnte Herr Mendel den Bewohnern zur Hand gehen. Die vier Dimensionen des Handlungsspielraumes könnten für die Bewohner auf diese Weise erweitert werden. Herr Mendel hat ausserdem die Tagetes- und Goldlackpflanzen schon ausgesät. Die Pflanzen sind in wenigen Tagen bereit zum Setzen (spezifische Situation).

Das 3×2-Führungsmodell für Heimleitungen wird an der Jahrestagung der Schweizerischen Gesellschaft für Gerontologie als Poster vorgestellt. Die Tagung unter dem Thema **«Gerontologie und Ökonomie»** findet vom 14. bis 16. Oktober 1993 an der Universität Freiburg statt. Das definitive Programm kann beim SGG-Sekretariat angefordert werden:

Sekretariat SGG, Zieglerspital, Postfach, 3001 Bern.

Anschliessend einigen sich die Anwesenden auf das Ziel, die Bepflanzung im Interesse der körperlich-geistigen Aktivierung der interessierten Bewohner zu nutzen.

Lösungen suchen und bewerten

Nach dem Mittagessen setzen sich Sarah, Frau Franke und Herr Mendel mit vier interessierten Bewohnerinnen zusammen. Frau Walker, eine Bewohnerin, will aber nur mitmachen, wenn eine ihrer Lieblingspflanzen, Islandmohn, gepflanzt würde (Macht durch Zwang). Eine alternative Lösung (zum Beispiel neue Samen aussäen) wird aber abgelehnt.

Herr Steiner bittet die vier Bewohnerinnen, einen Bepflanzungsplan auszuarbeiten (Rollen, Handlungsspielraum). Sarah informiert am schwarzen Brett über die neue Gärtnergruppe (Kommunikation). Wer will, kann sich der Gruppe anschliessen (Handlungsspielraum). Zeitlich wird die Bepflanzung in etwa 10 Tagen folgen (Zielvorgabe).

Ausführung und Bewertung

Am besagten Tag fahren Herr Mendel und fünf Heimbewohnerinnen in eine Gärtnerei und suchen gemeinsam noch einige weitere Pflanzen aus. Sie verbringen den Tag damit, die Pflanzen zu setzen. Einige weniger gesündere Heimbewohner gesellen sich dazu und beobachten die Arbeiten (Interaktionsspielraum). Am Ende bespritzt eine rollstuhlfahrende Bewohnerin alle Beete mit Wasser.

Am folgenden Tag lobt Herr Steiner alle beteiligten Angestellten und Bewohner für die Arbeit. Er erwähnt die Initiative seines Teams und der Bewohner auch bei der nächsten Heimkommissionssitzung und jedesmal, wenn im Heim Gäste empfangen werden (Verstärkung).

Ausblick

Das 3 x 2-Modell mag zeitlich sehr aufwendig erscheinen. Dagegen ist zweierlei einzuwenden: erstens wird das Durchgehen der 11 Führungsdimensionen schnell zur Routine. Das Denken wird automatisiert. Die Heimleitung braucht nur wenige Minuten, um sich klar zu werden, was sie bei einem Problem besonders zu beachten hat. Zum anderen werden zwar zusätzliche Aufgaben auf die Heimleitung zukommen. Da sie aber bei der kompetenten Anwendung des 3 x 2-Modells zufriedenere Mitarbeiter und Bewohner hat, fallen auch Konflikte selten an; Kündigungen mit der zeitaufwendigen Personalsuche und Einarbeitung sind seltener. Mitarbeiter in Führungspositionen, die das Modell anwenden, brauchen weniger Unterstützung der Heimleitung. Durch konsequente Delegation an Mitarbeiter oder Bewohner kann die Heimleitung sich von vielem befreien. Nicht zuletzt liefert die Arbeit weniger Ärger und sie macht mehr Spass. Unter dem Strich dürfte die Bilanz daher sehr positiv sein.

Sandra Thüring

Höhere Fachschule für Sozialpädagogik Luzern

Nachdiplomstudium Supervision 1994–96

Berufsbegleitender Lehrgang gemäss Minimalanforderungen SASSA-SAH für Supervisionsausbildungen an HFS-Schulen; anerkannt vom Schweiz. Berufsverband für SupervisorInnen (BSP).

Leitung:
Rolf Edelmann, Brigitte Kliebens, Klaus Rohrer, Robert Wirz

Kursbeginn und -dauer:
Oktober 1994 bis Okober 1996

Kursorte:
Studientage in Zürich
Intensivwochen in Kurszentren

Anmeldeschluss:
31. Januar 1994

Unterlagen zu beziehen bei:

Höhere Fachschule für Sozialpädagogik Luzern (HSL)
Abteilung Fort- und Weiterbildung
Zähringerstrasse 19, Postfach, 6000 Luzern 7
Telefon 041 22 64 65