Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 74 (2003)

Heft: 7-8

Artikel: Vom Führen der Mitarbeitenden : wertschätzen, bewegen, fordern und gezielt unterstützen

Autor: Tondeur, Edmond

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-804757

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: 13.07.2025

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

Vom Führen der Mitarbeitenden

Wertschätzen, bewegen, fordern und gezielt unterstützen

Führen hat immer mit Menschen zu tun, also mit Beziehungsarbeit. Menschen mit Leitungsaufgaben müssen sich als «Beziehungsarbeiter» verstehen und bewähren. Sind sie darin ungeschickt und unsensibel, wirkt sich dies auf die ganze Atmosphäre in einer Institution nachteilig aus.

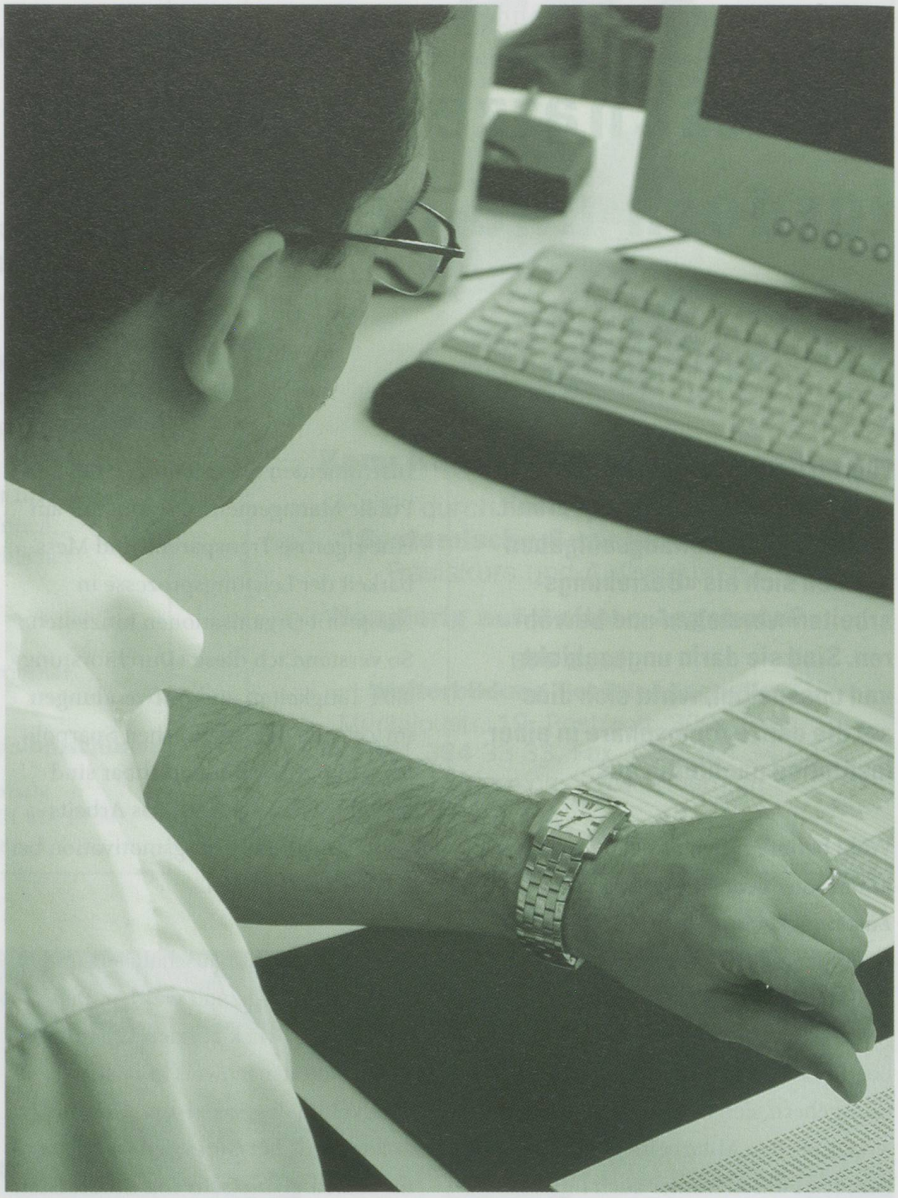
Wohl befinden sich diese Menschen in unterschiedlichen Positionen und Zuständigkeiten gegenüber den Führenden. Sind sie zum Beispiel Heimbewohner, setzt dies in der Beziehungsarbeit andere Massstäbe als bei den Trägerschaften, den Subventionsgebern, den öffentlichen Medien – oder bei den Mitarbeitenden.
Nun hat Führen immer auch mit «Sachen» zu tun, gemeint sind: Planung und Organisation der Dienstleistungen, der Arbeitsabläufe, der benötigten Infrastrukturen, der Mittelbeschaffung, der Kostenbewirtschaftung usw. Man kann diesen sachbezogenen Teil der Führungsaufgabe als «Systemgestaltung» bezeichnen, womit auf den zusammenhängenden, koordinierenden Charakter dieser Aufgabe verwiesen wird. (Im Buch «Führen in sozialen Organisationen», von P. Lotmar/E. Tondeur, erscheint denn auch die Definition: Führen ist heute: in vernetzten Bezügen bewusst handeln.)

Der Systemgestaltung wurde in den letzten zehn Jahren grosses Gewicht beigemessen, mit Betonung auf Instrumenten und Methoden des Public Management, die allesamt auf eine rigorose Transparenz und Messbarkeit der Leistungsprozesse in Nonprofit-Organisationen hinzielten. So verständlich diese «Durchforstung» aller Tätigkeiten und Aufwendungen im Zeichen der öffentlichen Sparpolitik sein mag, so unübersehbar sind ihre Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Leistungsmotivation bei den Mitarbeitenden.

Es soll hier nicht pauschalisiert und schwarz-weiss gemalt werden. Der anhaltende Druck auf den Leistungs- und Qualitätsnachweis in vielen Tätigkeiten des Sozial- und Gesundheitswesens hat Gutes bewirkt, sowohl im Selbstbewusstsein von Mitarbeitenden wie auch im Ansehen sozialer Institutionen. Ebenso trifft aber zu, dass unter dem «Ansturm» neuer Instrumente und Formulare, bis hin zu umfassenden Reorganisationen der Arbeitsprozesse, vielerorts eine (sogar beabsichtigte!) «Entmenschlichung» der innerbetrieblichen Kommunikation Platz gegriffen hat. Die Mitarbeitenden erleben sich (vielerorts) als Vollstrecker eines digitalen Perfektionismus, dessen Aufwand (an Zeit und Denkart) in keinem Verhältnis steht zum Nutzen (für die Klienten, wohlgemerkt!).

Aus der Sicht der Führungs- und Teambegleitung fällt mir vor allem auf, dass durch die starke Gewichtung der Systemgestaltung im letzten Jahrzehnt die Beziehungsarbeit, der menschenbezogene Teil der Führungsaufgabe, gelitten hat. Das, was die Amerikaner Leadership nennen und dabei deutlich von Management abgrenzen, ist nur schon als Folge der zeitlichen Beanspruchung der Leitenden durch die neuen «Systeme» an den Rand gerückt. Vorgesetzte sind vollauf damit beschäftigt, an Tagungen und in Projektgruppen neue Vorgaben und Arbeitshilfsmittel aus dem Gesamtsystem (der Verwaltung, der Behörden, der Krankenkassen usw.) kennen zu lernen und danach an das Personal weiter zu vermitteln. Da bleibt wenig Spielraum – und Atem – für eine Beziehungsarbeit, die sich an den Leitworten wertschätzen, bewegen und fordern, unterstützen orientiert.

Zur Wertschätzung: Die Frage, die sich Leitende immer wieder zu stellen haben, lautet: Kenne ich meine Mitarbeitenden, oder meine ich das nur? Es erstaunt mich oft, wie ahnungslos Leitende sein können in der Einschätzung von Mitarbeitenden, ihres Potenzials, ihrer Erwartungen an die Führung, ihrer ganzen Einstellung zur eigenen Arbeit, usw.
Sie, als Leitende, mögen zu alledem eine Meinung haben. Vergleiche ich diese Meinung mit dem, was mir Mitarbeitende im persönlichen Gespräch anvertrauen, zeigen sich oft krasse Abweichungen, auf Gegenseitigkeit! Meistgenannte Ursache:
«Der Chef/die Chefin hat ja doch nie Zeit für mich!»



Blick auf die Uhr: Der Chef hat nie Zeit für die Mitarbeitenden.

Wertschätzung der Mitarbeitenden beginnt also damit, ihnen die «nötige Zeit» zu widmen, was von Person zu Person sehr Verschiedenes heissen kann. Die einen brauchen mehr, die anderen weniger Führung, resp. Beziehungsarbeit. Ich bespreche im folgenden vier Kriterien, auf die es in der Praxis ankommt, grundsätzlich, aber auch operativ. Die vier Kriterien sind:

- Zielgerichtetheit
- Eingriffsdichte
- Unterstützungspalette
- Nähe-Distanz-Dosierung

Ziele sind immer Lernziele

Wer führt, gibt Ziele vor, auf die sich das Handeln der Beteiligten ausrichten soll. Diese Ziele können länger- oder kürzerfristig sein. Einigkeit besteht heute darüber, dass Zielvorgaben möglichst konkrete Zustände oder Verhaltensqualitäten beschreiben, die innert der vereinbarten Zeit zu erreichen sind. Ziele sind also immer auch Lernziele. Sie setzen Massstäbe für die Auswertung des Erreichten.

Zielgerichtetheit ist in jeder Arbeitsgemeinschaft nicht nur eine Vorbedingung für «produktives» Arbeiten, sondern auch für das Zusammenwirken aller am gemeinsamen Auftrag. Wer sich nicht an klar formulierten Zielen orientieren kann, ist anfälliger für Hektik, für Stress. Nur sehr autonome Menschen nutzen ein Manko an vereinbarten Zielen für sich als verantwortete Handlungsfreiheit.

Führen heisst intervenieren

Führen heisst immer auch intervenieren, das heisst auf die Leistung der Einzelnen und die Zusammenarbeit in den Gruppen bewusst einwirken. Für die Art und Intensität dieses Eingreifens gibt es verschiedene Aspekte: Gewünschte Kontrolldichte/Prozessorientierung/Fehlerfreundlichkeit/Eigenverantwortung jedes Einzelnen/Lernklima in der Organisation usw. Mit den drei anderen Kriterien besteht eine Wechselwirkung. Je klarer die Ziele, desto geringer die Eingriffsdichte. Je stärker die Unterstützung, desto weniger muss kontrollierend interveniert werden, usw.

Zielbezug wahren

Führen ist mit einer ganzen Reihe von Unterstützungsmöglichkeiten verbunden, die sich nicht einfach auf das Schlagwort «Motivation» reduzieren lassen.

Die Unterstützung kann schon mit der Zielvereinbarung beginnen: Sind die Ziele verständlich? Werden sie als erreichbar eingeschätzt? Auch bezüg-

lich der Termine? Wieviel Selbstbestimmung (Handlungsspielraum) wünschen die Mitarbeitenden in der Art, wie sie ihre Ziele erreichen werden? Fühlen sie sich eventuell überfordert? Wie kann durch «Coaching», als Teil des Führens, das Wachsen der Mitarbeitenden an ihrer Aufgabe gefördert werden?

Auch alles, was mit Weiterbildung und Entwicklung in einer Arbeitsgemeinschaft zu tun hat, gehört hieher. Es ist ganz wichtig, dass bei den Massnahmen und Anlässen, die der Weiterbildung dienen, der übergeordnete Zielbezug gewahrt bleibt und erkennbar ist. Also Lernziele auf Leistungsziele abstimmen!

Dasselbe gilt für die periodischen Standort- und Beurteilungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Unterstützend werden diese Gespräche dann erlebt, wenn sie sich klar auf die vereinbarten Ziele beziehen. Die Verständigung gilt dann der Frage, ob die Ziele in der Praxis erreicht werden, welche Schwierigkeiten eingetreten sind und was zu tun ist, um die Ziel-Erreichung zu gewährleisten.

Dass bei alledem Offenheit und Vertrauen in der Kommunikation von grosser Bedeutung sind, wissen wir alle aus Erfahrung.

Wie nahe sind Menschen einander?

Offenheit und Vertrauen sind keine absoluten Werte, sondern relativ zur Nähe-Distanz-Kultur in einer Organisation, bzw. in den Arbeitsgruppen, die sehr wohl verschiedene «Subkulturen» leben können. Will man solche Kulturen genauer einschätzen, lässt sich dies anhand von zwei Fragen tun: Wieviel Information (im engeren Sinne, also Inhalte und Themen) tauschen die Menschen miteinander aus? Und die andere Frage: Wie stark und emotional stehen die Menschen zu einander in Beziehung? Wie nahe sind sie einander?

In der spezifischen Mischung von beidem – Informationsfluss und Beziehungs-Tiefe – entwickelt jede Organisation ihren Lebensraum und ihre Identität. Leitende sind wichtige, wenn auch nicht immer massgebende Regler der Nähe-Distanz-Dosierung. Ihr Einfluss beruht einerseits auf der persönlich gelebten und ausgestrahlten Kultur, andererseits auf inszenierbaren Formen der internen Kommunikation, bis hin zu besonderen Retraiten und rituellen Anlässen.

Es ist heute viel vom «Coachen» der Mitarbeitenden die Rede, von der Aufgabe, sie in ihrer fachlichen und menschlichen Entwicklung zu fordern und zu fördern. Nur Vorgesetzte, die an sich selbst arbeiten, die eigene Entwicklung achtsam und selbstkritisch voran bringen, sind imstande, ihre Mitarbeitenden entsprechend zu begleiten. Ihre Glaubwürdigkeit beruht nicht auf der Positionsmacht, sondern in erster Linie auf der menschlichen Ausstrahlung und Fassbarkeit. Dazu gehören durchaus auch (eingestandene!) Fehler und Schwächen, die sich dann in gemeinsames Lernen übersetzen lassen. Wenn sich Führende und Geführte in dieser Haltung des Wohlwollens als Partner einer Lerngemeinschaft verstehen und begegnen, können Instrumente wie zum Beispiel Qualitäts-Management sinnvoll genutzt werden.

Text: Edmond Tondeur,
Führungsbegleiter und Lebensberater
Foto: Elisabeth Rizzi

Als Personalverantwortliche/r möchten Sie bei einer vakanten Stelle in Ihrer Institution sofort auf eine Auswahl an qualifiziertem Fachpersonal zugreifen.

Als Stellensuchende/r möchten Sie attraktive Stellenangebote erhalten, und die beste Gelegenheit zu einer neuen Herausforderung beim Schopf packen.

Rufen Sie an:

Fachpersonalvermittlung für
Sozialarbeit
Sozialpädagogik
Soziokulturelle Animation

emupro • Rohrerstrasse 20 • 5000 Aarau • Tel. 062 825 08 56 • Fax ...59
Homepage: www.emupro.ch • Mail: rubin@emupro.ch

emupro
Fachpersonalvermittlung und Projekte im Sozialbereich