Laut nachgedacht : Management by chaos?

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Fachzeitschrift Heim**

Band (Jahr): **65 (1994)**

Heft 7

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

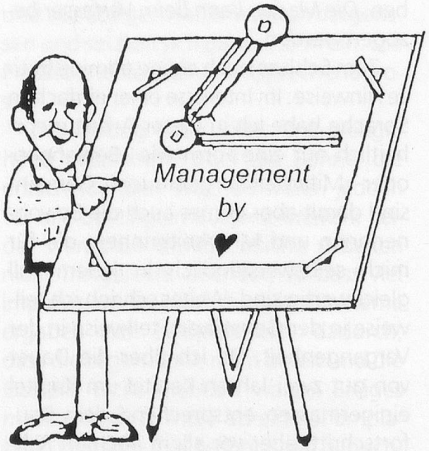
MANAGEMENT BY CHAOS?

Von Dumeni Capeder

Was soll diese laut nachgedachte, dubiose Aussage zu einem heiligen Thema wie das «Management by . . .»?

«Management by . . .» ist Trumpf, seit Jahrzehnten bereits, zwar ein alter Hut, aber neu gestyled. Und die «by's» gehen von «by cooperation» über «by delegation» bis zu «by condecision», nicht ohne die Zwischentöne «by participation» oder über die in der Grauzone schwellenden «by education» bis hin zum «Management by manipulation», wobei letzteres nur im Sinne der Kolumne «Laut nachgedacht» verstanden werden soll.

Im Verlauf meiner nun 40jährigen beruflichen Tätigkeit wurden mir unzählige «Managements by . . .» schmackhaft gemacht. In Vorträgen, Kursen, in Workshops und auf Kongressen, durch Dia-Shows, Videoclips und aus Büchern



wurde mein «Brain-potential» bis zum «Brainfag» manipuliert, therapiert und wieder an die Front spediert. Später habe ich sogar die so erworbenen «Managements by . . .» in eigenen Kursen weitergegeben.

In jeder Betriebsanalyse wird das bestehende «Management by . . .» seziert, analysiert und ein neues empfohlen. Apropos Betriebsanalyse: im Verlauf der letzten vier Jahrzehnte musste mein inzwischen ergrautes Haupt wohl an die fünf bis sechs solcher «Brainwashes» über sich ergehen lassen mit dem Resultat, dass jeweils alle Analysen von den Bossen mit der Anwendung des «Management by closure» in die Schubladen verschwanden.

Management by seriousity

ist nun angebracht. Es liegt mir fern, das Management als solches als «Laugh-story» abzutun, im Gegenteil. Es geht mir jedoch um die Wahrung der Proportionen, die Wahl der geeigneten Mittel und zugegeben – um die Gutgläubigkeit in die verschiedenen alles verheissenden, auf englisch so beeindruckend tönenden «Managements by . . .» zu relativieren. Und das führt mich hin zum von mir auserkorenen, durch Erfahrung entstandenen und mit Erfolg angewendeten einfachen und doch so anspruchsvollen

«Management by confidence»

oder ganz simpel ausgedrückt: Führung durch Vertrauen. Allerdings bringt dieses Management uns von den Technokraten her wenig Lorbeeren ein, höchstens ein stilles Lächeln, wobei die Dimension, die ich meine, gar vielfach nicht erkannt wird. Künstlerpech! Auf dem Reissbrett gibt es eine Menge Wege . . . aber das haben wir bereits festgestellt. Hinzufügen möchte ich lediglich, dass die Führung Ver-trauen einem mir bekannten Heim das folgende schriftlich verankerte Resultat eingebracht hat:

- «. . . gemäss dem Schweizer Durchschnitt hochstehende und fortschrittliche Pflege.
- Die Heimbewohner strahlen Sicherheit und Zufriedenheit aus und wirken gut gepflegt und betreut.
- Die Mitarbeiter sind sehr freundlich und leistungswillig. Ihnen wird ein ungewöhnlich mitarbeiterfreundliches Klima angeboten.
- Es konnte ein fachlich sehr gutes Kader aufgebaut werden.
- Die Orientierung nach aussen hat einen hohen Stand erreicht.»

Ich weiss auch, dass jenes Heim langjährige, treue Mitarbeiter hat, die sich ungemein stark für das Heim einsetzen. Dazu kommt eine überaus gute Heimatmosphäre, die Zufriedenheit der Trägerschaft, die volle Zustimmung der Behörden sowie eine sehr gute Aufnahme bei der Bevölkerung.

Diese Maximen wurden also mit dem belächelten einfachen «Management by confidence» erreicht. Dabei ist Ver-trauen im Sinne von trauen, zutrauen, stärken, delegieren, begleitend loslassen und innovativ entwickelnd wirken, begeistern, stützen, loben zu verstehen. Dies alles geschieht in der gegenseitigen Wahrung der Menschenwürde. In dieser Führungsart, die auch wir praktizieren, sind alle Wege zum Erfolg eingeschlossen, alle «Managements by . . .», das ist nicht nur meine feste Überzeugung, sondern ein effektives Resultat unserer Heimführung. Dass diese Dimension nicht von vornherein honoriert wird und Skepsis auslöst –, damit können wir leben; auch mit den Befürchtungen, die Mitarbeiter würden das Vertrauen missbrauchen, sie würden zu selbständig, zu stark, hätten zuviele Kompetenzen und würden sich so von der Heimleitung entfernen, sie neutralisieren. Dass Vertrauen in obgenanntem Sinne jedoch dies vermeiden kann, diese Erfahrung macht, wer es anwendet. Mein gegebenes Vertrauen wurde dann auch in all den vielen Jahren so selten missbraucht, dass ich keine Veranlassung sehe, davon abzurücken.

Im Gegenteil: eine uns letzthin aus familiären Gründen verlassende Mitarbeiterin bestätigte dies einmal mehr folgendermassen: «Bei Ihnen durfte ich wie nie zuvor die Erfahrung machen, dass jeder für Sie zählt, dass jeder befähig wird, seine Stärken auszuleben und in seinen Schwächen getragen zu werden, kurz: dass jeder sich selber sein darf. Und das hat mich ungemein motiviert und mich in meiner Aufgabe, meine Mitarbeiter zu Begeisterung, Selbstvertrauen und innerem Engagement für das Heim zu verhelfen, bestärkt.»

Es tönt nach Eigenlob. Doch versuchen Sie es selber. Wetten, dass es Ihnen auch gelingt. Haben Sie keine Angst vor Misserfolgen. Und haben Sie ja keine Angst, starke Mitarbeiter um sich zu haben. Dies allein kennzeichnet schon Ihre «starke Führung». Auch wenn dieses Management nicht im Büchlein der Technokraten nachzulesen ist, ja sogar als chaotisch bezeichnet wird, versuchen sie es dennoch. Sie erzielen damit Ihre spezifische Betriebskultur.

Lassen Sie mich zum Schluss die Aussagen unseres Heimarztes wiedergeben, der mit einem Augenzwinkern unsere unkonventionelle Führung so definierte: «Mein Lieber, Sie haben ein chaotisches Heim – ein heilsam-chaotisches, Gottseidank!» ■