Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 65 (1994)
Heft: 7

Artikel: Führung in sozialen Institutionen
Autor: Kappeler, Beat
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812217

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: 14.07.2025

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

gegeben, ist jedoch in der Regel nicht zu empfehlen.

Für die berufsbegleitenden Vorbereitungen bieten verschiedene Institutionen – natürlich auch der Heimverband – spezifische Ausbildungsgänge an.

Die Diplomausbildung für Heimleitungen des Heimverbandes Schweiz bietet zudem durch ihren stufenmässigen Aufbau all jenen, die schon vor längerem eine entsprechende Führungsausbildung absolviert haben und jetzt ihr Wissen im Hinblick auf die Prüfung wieder auffrischen möchten, einen flexiblen Einstieg in die Diplomausbildung.

Soll das eidgenössische Diplom und der Titel «dipl. HeimleiterIn» nicht einfach zu einem Papiertiger verkommen, dann ist vorgängig eine sorgfältige Führungsausbildung dringend erforderlich.

Der HeimleiterInnenberuf ist von seinen Aufgaben her äusserst mannigfaltig und verlangt ein gesundes Mass an praktischen Fähigkeiten und intellektuellem Wissen. Durch die Herkunft aus zahlreichen Grundberufen mit vielfältiger Erfahrung entsprechen die HeimleiterInnen durchaus den unterschiedlichen Vorstellungen ihrer Wahlbehörden. Entscheidend für ihr Wirken und Bestehen ist ihre Persönlichkeitsstruktur und ihre Grundhaltung zu ihrer sozialen Aufgabe. Indessen ist nicht zu verkennen – und

> **„Bewährungsprobe kann allein in der alltäglichen Berufspraxis bestanden werden."**

dies will die Diplomausbildung sowie die Höhere Fachprüfung fördern –, dass die Ansprüche an Führungseigenschaften und -fähigkeiten einen hohen Stellenwert besitzen (vgl. dazu die Broschüre von Peter Bürgi: Der Heimleiter – sein Heim, seine Funktion, seine Person, hrsg. vom Heimverband Schweiz und VCI). Doch lässt sich die Führung eines Heimes nur bedingt theoretisch vorbereiten. Deshalb auch bieten wir unsere Führungsausbildung strikt berufsbegleitend an. Denn alles Handlungswissen kann nicht die existentielle Betroffenheit dessen ersetzen, der plötzlich allein die Gesamtverantwortung zu tragen hat, der Isolation einer Führungskraft ausgesetzt ist und in der Zerreissprobe einer mittleren Leitungsebene steht. Mit der Übernahme einer Führungsaufgabe stellen sich viele alte Aufgaben neu, wird Vorbereitungswissen aus ganz anderem Blickwinkel gefragt. Vergleichbar dem Pädagogikstudenten, der sich von Erziehungsfragen mit der Geburt des ersten eigenen Kindes plötzlich ganz anders betroffen sieht.

Die Diplomausbildung für Heimleitungen versucht diesen beiden Erfahrungsebenen gerecht zu werden und bietet in diesem Sinn eine optimale Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung. ■

Informationen über die Höhere Fachprüfung (Reglement, Wegleitung, Prüfungstermine) erteilt Ihnen das

Prüfungssekretariat
des Heimverbandes Schweiz
(Telefon 01 383 47 07).

FÜHRUNG IN SOZIALEN INSTITUTIONEN

Von Beat Kappeler, Institut für Angewandte Psychologie (IAP)

In diesem Artikel wird das Führungsverständnis in sozialen Institutionen unter verschiedenen Perspektiven betrachtet. Nicht allein die Person, welche führt, steht im Blickpunkt des Interesses, sondern die ganze Institution, in welcher Führungsprozesse ablaufen.

In einem ersten Schritt werden drei Grundannahmen postuliert, welche für verschiedene Institutionen Allgemeingültigkeit haben. Aufbauend werden im zweiten Abschnitt einige konkrete Aspekte in Führungsprozessen näher behandelt, um dann im dritten und letzten Teil Anforderungen an eine Führungspraxis abzuleiten.

Grundannahmen über Institutionen

Institutionen sind komplexe Systeme

Der Begriff der Komplexität bezieht sich sowohl auf das Funktionieren von Institutionen als auch auf das Führungsgeschehen selbst. Umgangssprachlich sagen wir, dass etwas kompliziert oder komplex sei, wenn wir es zuwenig verstehen. Und genau das ist hier gemeint: Zu viele Aspekte spielen eine Rolle und beeinflussen sich gegenseitig – unser Verstand ist oft überfordert. In der Führungspraxis jedoch werden wir uns – und schon gar nicht anderen – kaum eingestehen, wenn wir hilflos und überfordert sind. *Das Selbstbild wie auch das Fremdbild verlangt in der Führung nach Personen, die über der Sache stehen, immer wissen, wie etwas zu geschehen hat, und auch in schwierigen Situationen einen klaren Durchblick behalten. Doch diese Bilder von Stärke und Überlegenheit entsprechen nicht der Komplexität der Realität.*

> **„Stehen wir dem, was wir heute noch zu verstehen glauben, nicht morgen oft schon ratlos gegenüber?"**

Nicht Alleswisser, sondern Lernende, die wissen und trotzdem weiterfragen, die in Frage stellen und trotzdem Selbstvertrauen und Selbstsicherheit empfinden, sind in Institutionen gefragt.

Institutionen als komplexe Gebilde sind gleichzeitig soziale und technische Systeme. Aufgaben, Arbeitsabläufe, Vorgaben, Technik, Rahmenbedingungen, Strukturen und Projekte usw. beeinflussen das Geschehen in Institutionen genauso wie zum Beispiel die Arbeitsgruppe, das Führungsgremium, die Atmosphäre, das Leitbild. Viele Aspekte stehen miteinander in Interaktion, beein-

flussen und bedingen sich gegenseitig in dynamischer Art und Weise. Entsprechend verlangt diese Erkenntnis nach einem ganzheitlichen, vernetzten Denken mit dem Ziel, übergreifende Muster von dynamischen Prozessen verstehen zu lernen. Das Denken, welches in Problemsituationen nach der einen und einzigen Ursache, oft sogar nach dem oder der «Schuldigen» sucht, muss ergänzt werden durch eine ganzheitliche Art des Denkens. Das Stehlen eines Rüstmessers oder das Nichteinhalten von Pausenzeiten ist nicht einfach mit einer Ursache (linearkausal) erklärbar. Führung, die sich nicht um ständiges und tieferes Verstehen bemüht, wird letztlich nicht aus dem Prozess von Feuerwehrübungen herauskommen und damit, gefangen im operativen Tagesgeschäft, nie zukunftsprägend eine Institution mitgestalten.

«Angestelltenverhältnis» statt Partnerschaft

Soziale Institutionen haben die Tendenz, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Muster von Angestellten zu pressen und verhindern damit Partnerqualität. Hierarchie und Machtgefälle betonen einseitige Abhängigkeiten, Führung wird primär als Einbahnverkehr betrachtet, nämlich von oben nach unten, und im Vordergrund stehen Reglementierungen, mit welchen Rechte und Pflichten definiert werden. So bleiben in Konfliktsituationen im besten Fall Kompromisse als Lösungsstrategie übrig, weil die Beteiligten primär Anstellungen oder Arbeitsbedingungen optimieren wollen. Demgegenüber steht ein Verständnis von Partnerschaft, welches Macht und Einflussnahme auf allen Ebenen fördert, das Autonomie der Betroffenen sowie unternehmerischen, innovativen Geist thematisiert.

„Das höchste Ziel in sozialen Organisationen darf nicht einfach Funktionalität heissen, sondern oberstes Gebot muss Professionalität sein."

Selbstverständlich kann es sich bei diesem Aspekt nicht um eine Entweder-oder-Haltung handeln, sondern vielmehr um Tendenzen und um den ständigen Anspruch zur Optimierung.

Soziale Organisationen brauchen mehr Führung

Der Wert dieser Aussage ergibt sich aus dem Begriff Führung im Gegensatz zum Begriff Leitung. Noch immer werden Führungsaufgaben in sozialen Organisationen mit Leitung übertitelt (Heimleitung, die Heimleiterin, Zentrumsleiter). Ein ganzheitliches Verständnis einer Managementaufgabe verlangt natürlich mindestens beides – leiten und führen. Nur weist der Leitungsbegriff auf andere Aspekte hin als der Führungsbegriff. Thematisiert ist mit Leitung vielmehr ein objektives Funktionieren, und dann wird organisieren zu einer zentralen Aufgabe.

Führung demgegenüber betont vielmehr die Prozesse im Arbeitsalltag und befasst sich mit den Menschen, welche sich in sozio-technischen Systemen bewegen. Dies erfordert eine Steuerung von Prozessen mit dem Ziel, möglichst viel Identifikation mit Personen, Aufgaben und Ergebnissen für alle Beteiligten zu ermöglichen. Die zentrale Aufgabe heisst kommunizieren (von Werten, vom Verständnis der Aufgabe usw.) und sich mitteilen. Es geht darum, in vielen Bereichen Übereinstimmung (nicht bloss Kompromisse) und gemeinsam Ziele zu erreichen. Überlegen Sie sich doch kurz, ob Sie zum Beispiel Martin L. King einen Führer oder einen Leiter nennen würden.

Konkretisierung anhand ausgewählter Aspekte

Persönlichkeit

Immer wieder wird der Persönlichkeit von Führenden eine zentrale Bedeutung beigemessen, und genauso, wie wir realisieren, dass erfolgreiche, prägende Vorgesetzte auch das sind, was wir allgemein als «starke Persönlichkeiten» kennzeichnen, wissen wir auch, dass es die eine Persönlichkeit, welche Führungserfolg verspricht, nicht gibt. Bei aller Einschränkung der Perspektive «Persönlichkeit» lohnt es sich, einige Aspekte näher zu betrachten.

- *Jede Person ist geprägt durch die eigene Geschichte, die individuelle Biographie, spezifische Erfahrungen, Wünsche und Bedürfnisse, Sehnsüchte und Ängste.* Genau in dieser persönlichen Lebensgeschichte stecken unsere Möglichkeiten, aber auch unsere Begrenzungen: wovor wir uns fürchten, was wir aus Unsicherheit lieber nicht ansprechen, was wir nicht wahnehmen oder uns nicht vorstellen können. Im gleichen Mass trifft dies natürlich auch auf Personen in Führungssituationen zu, und diese Möglichkeiten und Begrenzungen konstellieren eine spezifische Führungswirklichkeit, in der nun eben vieles möglich ist, anderes auch nicht. Insofern prägt eine Führungsperson sehr stark die Strukturen und Prozesse in einer Institution – auch die, welche notwendig wären, aber nicht möglich sind.

- *Einsame Spitze! Gerade erfolgreiche Menschen in Führungsrollen leiden oft unter Einsamkeit.* Nähe und Distanz ist in der Führung immer ein aktuelles Thema, am direktesten spürbar wohl da, wo ein bisheriges Teammitglied zur Chefin/zum Chef befördert wird. Dieser Rollenwechsel thematisiert neue Fragestellungen gleichermassen wie innere Konflikte und Widersprüche. Das Bedürfnis, sich abzugrenzen, die Unmöglichkeit, sich in gleichem Masse mitzuteilen wie als Kollege/Kollegin und der gleichzeitige Wunsch, anderen nahe zu sein und gute Beziehungen zu pflegen (welche abgesehen davon partnerschaftliche Führung sehr erleichtern), findet seinen inneren Niederschlag oft in einem Hin- und Hergerissensein. Die Antwort liegt wohl kaum in der Flucht auf eine rationale Ebene, in der die Emotionalität keinen Platz hat und Menschen nicht lernen, mit Emotionalität umzugehen. Denn Führungsprozesse sind immer auch und in starker Ausprägung emotionale Prozesse.

- *Führen wollen, auch dann, wenn der Wind mit Stärke 5 bläst.* Die Frage nach der Persönlichkeit ist auch die Frage nach dem persönlichen Führungsanspruch. Ob jemand führen will (und damit Einfluss nehmen will), zeigt sich speziell in schwierigen Entscheidungssituationen, in Konfliktsituationen oder zum Beispiel in der Fähigkeit, sich mit Aufgaben und Menschen in der gleichen Institution zu identifizieren.

Führungsbeziehungen

Führung existiert immer auch auch als Form von sozialen Prozessen, in denen mehrere Personen beteiligt sind, das heisst, Führung existiert nur dort, wo es auch Geführte gibt. Da in einem sozialen System Menschen sich immer gegenseitig beeinflussen, können Führungsprozesse nicht einseitig aus der Sicht der Führenden betrachtet werden (Einbahnverkehr). Nicht jede Form der Einflussnahme wird jedoch als Führung erlebt. So zum Beispiel, wenn Geführte den/die Vorgesetzte(n) beeinflussen oder eine Anordnung als Vorschlag empfunden wird und auf grosse Akzeptanz stösst. Wenn also gegenseitige Beeinflussung auf Positions-Macht verzichtet, entsteht oft das Gefühl, es brauche keine Führung. Zumeist ist es demgegenüber der

Grad des Sich-Durchsetzens, der die Betroffenen Führung hautnah erleben lässt und niemanden unbeteiligt, unberührt lässt. Daraus lassen sich drei Grundsätze ableiten:

- Die Beziehungen in Führungsprozessen lassen sich nicht einseitig gestalten. Führer und Geführte beeinflussen die Beziehung gegenseitig. Bedürfnisse und Haltungen der einen Seite wirken sich auf das Verhalten der anderen Seite aus.
- Führung ist immer auch Arbeit an Beziehungen, und das braucht Kraft und Energie.
- Starke Führer-Persönlichkeiten sind um so mehr gefordert, je stärker ausgeprägt die Persönlichkeiten der Geführten sind. Man darf hier ruhig die Frage stellen: Wieviel Persönlichkeit erträgt eine Institution?

Handlungsbedarf in der Führung

Führungskräfte sind dem Wesen nach der Praxis verbunden und nicht mit der Theorie, sind also handlungsorientiert. Man kann sich leicht vorstellen, was mit Chefs geschehen würde, die nur nachdenken und nie handeln würden. Oft wird das Wort «Theorie» sogar als Schimpfwort benutzt: «Das ist reine Theorie» oder «das funktioniert nur in der Theorie». Die Folge davon ist, dass Praxis und Theorie oft als Gegensätze verstanden werden und Theorie als zu kompliziert abgelehnt wird.

Betrachten wir diesen vermeintlichen Gegensatz jedoch etwas näher, so stellen wir genau das Gegenteil fest. Selbstverständlich hat Führung immer einen Handlungsbedarf. Nur das eigentlich Komplexe, das Komplizierteste, das es überhaupt gibt, ist die Praxis. Deshalb ist aus der Praxis kaum etwas generalisierbar (was für die einen gut ist, lehnen die anderen ab). Dem Wunsch nach Handlungsmustern, möglichst in Form von einfachen Anweisungen und von allgemeiner Gültigkeit, kann nicht entsprochen werden, weil es diese Rezepturen nicht geben kann. Das Bedürfnis in der Führung, die Komplexität des Alltags und der Praxis zu reduzieren, um überhaupt noch handlungsfähig zu bleiben, ist verständlich und nachvollziehbar. Und genau das macht die Theorie. Sie versucht, die Praxis in vereinfachter, reduzierter Form abzubilden, um so zu helfen, die Praxis besser zu verstehen und sich im Alltag zurechtzufinden.

Wenn nun also das notwendige, praxisorientierte Handeln nicht beliebig und zufällig sein soll, dann braucht es Theorie (in Form von Mustern, Wissen, Schematas, Verknüpfungen usw.). Nur mit einem fundierten Theorieverständnis wird es möglich, über die Praxis nachzudenken, zu erkennen und zu neuen (Lern-)Erfahrungen zu gelangen.

Da gerade die Praxis in sozialen Institutionen zunehmend komplexer wird (wechselnde Anforderungen und gleichzeitig schwierigere Rahmenbedingungen), darf die Theorie nicht länger als Gegensatz betrachtet werden, sondern muss als das verstanden werden, was sie ist, nämlich Hilfsmittel für eine optimale Bewältigung einer sich stets wandelnden Praxis.

Strukturen

Zwei Aspekte sollen unter diesem Titel näher betrachtet werden: Organisation und Controlling.

Organisation

Der irrige Glaube, Organisation und Planung sei alles und darin erschöpfe sich die eigentliche Führungsaufgabe, hat in vielen Fällen (nicht nur in sozialen Institutionen) zu so rigiden Strukturen geführt, welche einige Institutionen an den Rand eines Erstickungstodes geführt haben. Nicht, dass Organigramm, Stellenbeschriebe und all die anderen Regelungsmechanismen überflüssig wären, aber sie sollten alle auf Wegwerfpapier verfasst werden.

Der Glaube an starre Strukturen ist zunehmend im Schwinden. Flexible, kleine Zellen sind gefordert, und die Hauptaktivitäten verlagern sich in Richtung Kommunikation (insbesondere horizontale) und Koordination. Dabei steigen die Ansprüche nicht nur an die Führung, sondern an alle betroffenen Personen in einem System. Aber wenn wir lebendige, lernende und sich entwickelnde Systeme wollen, dann heisst die Grundlage nicht: Was könnte man auch noch organisatorisch regeln, sondern vielmehr: Wieviel Labilität, Unsicherheit und Chaos, wieviel Individualität und Autonomie einzelner oder von Teilen des Systems erträgt eine Institution und die darin arbeitenden Menschen – respektive

„wieviel Stabilität, Ordnung und Gleichschaltung braucht eine Institution?"

Controlling

Speziell in schwierigen Zeiten ist eine Tendenz zu isoliertem Allein-Management beobachtbar. Controlling verkommt dann zu einem Führen mit Zahlen. Umsätze, Erträge, Belegungszahlen, direkte Kosten – was alles in Zahlen ausdrückbar ist, wird in Statistiken und einsam und in stillen Stunden studiert. Dabei wären es gerade die Controllinginstrumente, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden sollten. Nur so werden alle zum Mitdenken, auch in unternehmerischer Hinsicht, ermuntert, werden Selbstkontrolle ermöglicht und dank Transparenz Verständnis geweckt für unternehmerische Entscheide. Wenn alle in schwierigen Zeiten mithelfen sollen, müssen auch alle die Zusammenhänge verstehen lernen.

Anforderungen an die Führung

Aus den bisherigen Erläuterungen lassen sich für eine erfolgreiche und effiziente Führungspraxis, welche sich nicht auf eine Leitungsfunktion beschränkt, einige Anforderungen ableiten:

- *Führung muss sich mitteilen* – immer wieder, insbesondere auch über Prozesse, die stattfinden (Absichten, Entwicklungen usw.). Dies trägt wesentlich dazu bei, einen positiven Umgang mit den Aspekten Nähe und Distanz zu finden und Beziehungen konstruktiv zu gestalten.

- *Führung muss sich in Frage stellen durch eine ständige Reflexion der eigenen Praxis, der eigenen Grenzen und der eigenen Bilder.*

- *Führung heisst Einfluss nehmen und Einfluss nehmen wollen,* gerade da, wo es unangenehm und schwierig ist.

- *Führung muss sich identifizieren, mit allen Teilen eines Systems,* auch mit dessen Schattenseiten, und Führung muss gleichzeitig Identifikation von anderen ermöglichen und fördern.

- *Führung bedeutet immer wieder neugierig sein,* Fragen stellen, auf die es noch keine Antwort gibt, nachdenken und andere zum Nachdenken verleiten.

Es ist der Dreiklang von

- **Wissen** (auch im Sinne von Bildung),
- **Sozialkompetenz**
- **Selbstkompetenz**
  (mit dem zentralen Element der Reflexionsfähigkeit),

welcher Führungsprozessen zu einer erfolgreichen Gestaltung für die Zukunft verhilft. ■