Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 70 (1999)

Heft: 9

Artikel: Abschlusstag des Kaderkurses 11 : von Kreativität, Chancen und Motivation - oder von Führungsalltag, Co-Leitungen und Leistungslöhnen

Autor: Bergmann, Patrick

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812960

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: 12.07.2025

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

Abschlusstag des Kaderkurses 11

VON KREATIVITÄT, CHANCEN UND MOTIVATION – ODER VON FÜHRUNGSALLTAG, CO-LEITUNGEN UND LEISTUNGSLÖHNEN

Von Patrick Bergmann

Mitte Dezember 1998 haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Kaderkurses 11 im Rahmen ihrer Diplomausbildung für Heimleitungen mit ihrer Projektarbeit begonnen. Ein halbes Jahr später, am 2. Juli 1999, fand nun die Abschlusssequenz von Stufe 2 im Hotel Hermitage in Luzern statt. Dieser Abschlusstag war gänzlich der Präsentation und Diskussion der drei entstandenen Arbeiten gewidmet.

Nach sechsmonatigen, intensiven Anstrengungen war es endlich soweit: die drei Projektarbeiten harrten nur noch ihrer Präsentation. Ein ganz spezieller Tag, der nach einem dem Anlass entsprechenden Rahmen verlangte. Die Wahl fiel auf das Hotel Hermitage in Luzern, welches neben seiner zentralen Lage und den geeigneten Seminarräumlichkeiten ein Panorama bietet, das seinesgleichen sucht.

Um zehn Uhr wurden die Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer, deren Projektbegleitungen sowie die anwesenden offiziellen Vertreter des Heimverbandes Schweiz – Alois Fässler aus Oberarth vom Schweizerischen Berufsverband der Heimleiter und Heimleiterinnen; Peter Läderach aus Uster vom Zentralvorstand sowie Präsident Fachverband Erwachsene Behinderte; Trudi Meier-Knechtle aus St. Gallen vom Zentralvorstand – durch Paul Gmünder in seiner Funktion als Kursleiter begrüsst. Danach galt es schon bald einmal ernst: die drei Gruppen hatten jeweils eine Stunde für ihre Präsentation zur Verfügung, danach hatte das Plenum die Gelegenheit Fragen zu stellen und die Arbeit mit den Verfasserinnen und Verfassern zu diskutieren. Dass sich die einzelnen Gruppenmitglieder auf ihren Auftritt sorgfältig und gründlich vorbereitet hatten, wurde schon bald einmal ersichtlich.

Keine leichte Aufgabe

Bei der Wahl der zu bearbeitenden Thematik waren die Arbeitsgruppen weitgehend frei, sie sollte jedoch sowohl einen theoretischen wie auch einen praktischen Teil der Bearbeitung ermöglichen. Diese Freiheit bildete jedoch bereits die erste Hürde, die genommen werden musste, galt es doch ein Interessegebiet zu finden, das alle neun Gruppenmitglieder gleichermassen ansprach und welches die Vielfalt der beruflichen Funktionen sowie der Herkunftsinstitutionen berücksichtigte.

Bei den Zielsetzungen standen die bildungsmässige Bereicherung durch selbstständige und vertiefte Auseinandersetzung mit einem Problemkreis, die methodische Erfahrung wie ein Team innerhalb eines halben Jahres zu einer gemeinsamen Lösung, die von allen getragen wird, kommen kann und die arbeitstechnische Erfahrung bezüglich der Organisation, Koordination und Präsentation eines Arbeitsprojektes im Vordergrund.

Um diese anspruchsvolle Aufgabe zu meistern, stand als zusätzliche Hilfe jeder Gruppe eine Projektbegleitung beratend zur Seite. Für die Präsentation wurde vorgegeben, dass nebst den inhaltlichen Ergebnissen und dem methodischen Vorgehen auch auf den Gruppenprozess und die persönlichen Erfahrungen, die während dieser Zusammenarbeit gesammelt wurden, eingegangen werden soll. Die unterschiedliche Umsetzung der gestellten Aufgabe durch die drei Gruppen machten diesen Anlass zu einem interessanten, lehrreichen und abwechslungsreichen Tag.

Von Spannungsfeldern...

Den Einstieg machte die Gruppe 1, welche aus Vertreterinnen und Vertretern von Behindertenheimen zusammengesetzt war. Ihre Arbeit trägt den Titel «Vorgesetzte im Spannungsfeld zwischen Führungsalltag und Kreativität». Dieses Projekt wurde von Paul Gmünder begleitet.

Ausgehend von der Frage «Wie lässt sich Kreativität in den Führungsalltag integrieren?» beschreibt die Gruppe den eigenen Führungsalltag, befasst sich mit Führung und Kreativität, zeichnet eine Vision, gibt Praxisbeispiele zum kreativen Ansatz und vermittelt ihre gewonnenen Erkenntnisse zu diesem Thema. Als Produkt dieser Arbeit ist das «Mutbuch» entstanden, welches konkrete Hinweise und Tipps für die Einführung von Kreativität in den Führungsalltag bietet.

Durch Beschreibung des Ist-Zustandes und einer Analyse der verschiedenen Komponenten – Führung, Alltag und Kreativität – anhand diverser Kriterien zieht die Gruppe ein erstes Fazit. Demzufolge ist Kreativität im Alltag eine Frage der Mentalität und keine – übrigens ein weitverbreitetes Missverständnis – punktuell anwendbare Methode. Die Einführung von Kreativität im Führungsalltag verlangt nach einer flexiblen Rollengestaltung mit der Absicht, die Kreativität bei den Beteiligten zu fördern. Die bestehenden Strukturen müssen als Hilfen und Stützen erkannt und den aktuellen Bedürfnissen der Betroffenen angepasst werden. Die Heimkultur muss kreativitätsfördernd sein oder sich dahingehend verändern.

Bevor die Gruppe einige Beispiele aus dem eigenen Führungsalltag gibt, die zeigen sollen, dass auch kleine Schritte in diese Richtung erstaunliche Resultate zeigen können und dass Misserfolge noch lange keine Katastrophen sind, beschreibt sie einen Soll-Zustand, den sie «Traumschloss» nennt.

Zu den Schlussfolgerungen. Dass Führungskräfte Kreativität als Grundhaltung in ihrer Arbeit einbringen und sichtbar machen, ist aus Sicht der Gruppe ein Muss, da die Institution sonst Gefahr läuft, im Alten zu erstarren und so den sich schnell ändernden Anforderungen nicht länger gerecht zu werden. Dieser Vorgriff auf die Zukunft braucht Mut. Mut, Fehler zu machen, Mut, nicht verstanden zu werden, Mut, ausgelacht zu werden. Aus diesem Grund hat die Gruppe das Mut-Buch entwickelt. Damit

dieser Ansatz nicht vom Einzelnen abhängt, sollte diese Grundhaltung auch dauerhaft in der Einrichtung verankert sein: Im Leitbild, im Konzept und in den Stellenbeschreibungen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Eine Frage hat die Projektgruppe bis zuletzt beschäftigt: Wie weit soll und darf die Verunsicherung durch die Kreativität gehen, so dass der Alltag noch führbar bleibt? Eine schlüssige Antwort dürfte nicht gerade einfach fallen.

...zweiteiligen Tetraedern...

Nach der Mittagspause war die Gruppe 2 an der Reihe, deren Mitglieder die Kinder-, Jugend- und diversen Heime vertraten. Die unter dem Titel «Co-Leitung als Chance» vorgestellte Arbeit wurde von René Bartl aus Münchenbuchsee betreut.

Das Symbol des zweiteiligen Tetraeders als Grundlage für eine Projektarbeit? Die Erklärung der Gruppe lautet folgendermassen: Wir betrachten zwei Teile, beide mit gleicher Kubatur, jedoch mit verschiedenen Ecken und Kanten, rauhen und geschliffenen Flächen, gleich zwei Individuen mit ver-

Wir gratulieren ganz herzlich!

Der Heimverband Schweiz gratuliert den folgenden Absolventinnen und Absolventen des Kaderkurses 11 zum erfolgreichen Abschluss und wünscht Ihnen weiterhin viel Glück und Erfolg in privaten wie in beruflichen Belangen.

«Vorgesetzte im Spannungsfeld zwischen Führungsalltag und Kreativität»

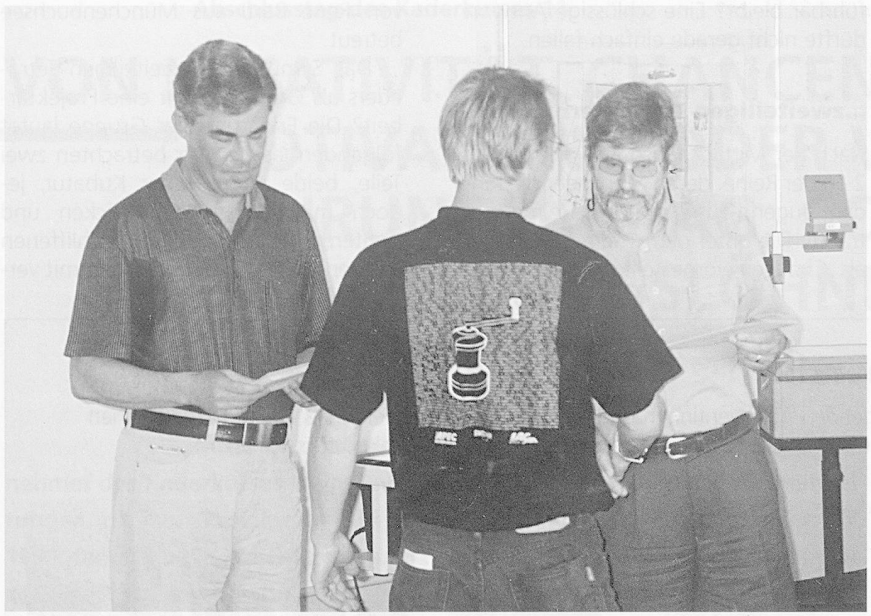
Bröhl Barbara, Wohnfamilie Huttwil, Sonneggstrasse 15, 4950 Huttwil; Brugger Fredy, Stiftung für Behinderte Aarau-Lenzburg, Färberweg 2, 5600 Lenzburg; Gamper-Gross Susann, Stiftung Balm, Sägestrasse 8, 8640 Rapperswil; Hebing Benedikt, Maria Stiftung, Haus Goldenbühl, Uechmorgenweg, 5463 Wislikofen; Meyer Regula, Wohn- und Beschäftigungsheim Sternbild, Postfach 216, 5201 Brugg; Rüttimann-Hauerter Markus, Ekkharthof, 8574 Lengwil-Oberhofen; Schwarz Karin, Wohnheim Euw, Alte Landstrasse 129, 6314 Unterägeri; Zeiss Andy, Lebensgemeinschaft Widenmatt, Oberzeiherstrasse, 5079 Zeihen; Zimmermann Priska, Wohnheim Birmannsgasse, Birmannsgasse 37, 4055 Basel.

«Co-Leitung als Chance»

Bundi Richard, Haus Rosenhügel, Heilpädagogische Schule der Stadt Zürich, 9107 Urnäsch; Haertsch Jutta, Sempacherhof, Sempacherstrasse 46, 8032 Zürich; Hiltebrand Jonathan, Hertihus, Bahnhofstrasse 31, 8180 Bülach; Meier Urs, Rehabilitationszentrum Meilestei, Uessikon, 8124 Maur; Rietmann-Widmer Elisabeth, Stiftung Langeneggerhaus für Behinderte, Guntibachstrasse 14, 8475 Ossingen; Schmucki Erich, Therapiestation Steinwies, Steinwiesstrasse 69, 8032 Zürich; Stettler Thomas, Stiftung Steinhölzli, Hildegardstrasse 18, 3097 Liebefeld; Studer Marianne, Wohnheim Schmelzi, Schmelzistrasse 21, 2540 Grenchen; Tanner Pascal, Schulinternat Rivapiana, Via dei Paoli 36, 6648 Minusio.

«Mehr Leistung bei weniger Lohn? Mitarbeitermotivation in der Jahrtausendwende»

Bächli-Neuhaus Heinz, Alters- und Leichtpflegeheim, Mühleweg 4, 5303 Würenlingen; Delannoy Philippe, Altersheim Sonnenberg, Hochwachtstrasse 20, 8400 Winterthur; Frey Erika, Altersheim Sonnmatt, Sonnmattweg 7B, 3604 Thun; Krebs Erich, Ilgenmoos, Bachwies 6, 8307 Effretikon; Kruger Jürg, Zentrum Philadelphia, Hagacherweg 10–12, 3608 Thun; Loose Ida, Alters- und Pflegeheim Pergola, Gewerbestrasse 10, 4563 Gerlafingen; Oser Max, Kinderheim Kriegstetten, Oekingenstrasse 30, 4566 Kriegsstetten; Ruffing Eric, Förderstätte Riehenstrasse, Riehenstrasse 300, 4058 Basel; Würth Maya, Altersheim Waldfrieden, Waldfriedenstrasse 21, 8330 Pfäffikon.



Nachdem sich die Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer mächtig ins Zeug gelegt haben, wurden ihnen die wohlverdienten Atteste überreicht.

schiedenen Fähigkeiten und Ressourcen. Jedes Teil funktioniert selbstständig. Zusammen, auf ideale Weise kombiniert, ergibt sich eine Pyramide, die ebenso zuverlässig da steht, jedoch höher reicht und von den Berührungsflächen des anderen profitieren kann. Fast gleichzeitig sind aber auch die Grenzen sichtbar: Anders kombiniert sind die beiden Teile nicht standfest, es ergibt sich eine grosse Abhängigkeit, die Teile weisen in verschiedene Richtungen oder die Form erreicht als Ganzes nicht mehr an Höhe als die Einzelteile. Mit diesem Sinnbild möchte die Gruppe Trägerschaften von sozialen Institutionen, Heimleitungen und Kaderleute sowie weitere interessierte Kreise auf die Möglichkeit der Co-Leitung – die Leitung einer Institution durch zwei gleichgestellte Personen – aufmerksam machen und dazu auffordern, sich mit diesem Führungsmodell näher auseinanderzusetzen.

Zu diesem Zweck macht sich die Gruppe Grundgedanken zum Thema Leitung und Führung, verweist auf Beispiele existierender Co-Leitungen, zeigt mögliche Beweggründe für eine Co-Leitung und Formen der Umsetzung anhand eines Organigramms auf. Nach einem theoretischer Exkurs zum Thema Rollenkonzept und Co-Leitung kommt das emotionale Klima in der Co-Leitung, die Co-Leitungszusammenarbeit im Alltag, die Entwicklungsphasen von einer Solo- zu einer Co-Leitung und die Wechselwirkung zwischen Co-Leitung und Umfeld zur Sprache. Schliesslich beleuchtet die Gruppe auch noch die Risiken und Grenzen sowie die Finanzierbarkeit einer Co-Leitung.

Zusammenfassend sieht die Gruppe einige echte Chancen, die eine Co-Leitung bietet:

Eine Institutionsleitung strebt mit einer Co-Leitung Kontinuität, Stabilität sowie Effektivität an, die sich mittel- und langfristig auszahlt. Die Führungsanforderungen beziehungsweise -verantwortung können derart verteilt werden, dass die entsprechenden Qualitäten gesichert und verbessert werden können. Eine Co-Leitung, die das Einmaleins der Kommunikation (offen, transparent, stetig) beherrscht, ist gegenüber sämtlichen Ansprechpartnern besser ‚verwurzelt'. Die Mitarbeiter werden gezielter geführt und gefördert. Die Ressourcen werden optimiert, da sich die Co-Leiter auf Hauptressorts konzentrieren können. Eine innovative, zukunftsorientierte Führungsstruktur wird geschaffen.

Gelingt die entsprechende Planung und Umsetzung dieser Anforderungen und Aspekte, steht einer erfolgreichen Co-Leitung – nach Meinung der Projektmitglieder – eigentlich nichts mehr im Weg.

...und der Jahrtausendwende

Den Schlusspunkt setzte die Gruppe 3, gebildet aus Mitgliedern von Alters- und Pflegeheimen sowie Behindertenheimen. Der Titel dieser Projektarbeit lautet «Mehr Leistung bei weniger Lohn? Mitarbeitermotivation in der Jahrtausendwende». Ihr Projektbegleiter war Werner Suter vom IAP Zürich.

Die finanziellen Mittel und personellen Ressourcen sozialer und pflegerischer Institutionen werden immer knapper, gleichzeitig müssen die erbrachten Leistungen gesichert oder gar gesteigert werden. Da stellt sich natürlich schnell einmal die Frage beziehungsweise Herausforderung nach den zusammenhängenden Auswirkungen auf die Arbeits- und Leistungsmotivation von Mitarbeitenden in helfenden Berufen. Dieser Problemstellung sind die Autorinnen und Autoren der Arbeit unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen und (sozial)politischen Rahmenbedingungen von heute und der nahen Zukunft nachgegangen. Sie versuchen auf die Frage, was Motivation für die einzelnen Mitarbeitenden und die Organisation bedeutet, eine Antwort zu finden, die theoretische Erklärungsmodelle ebenso einbezieht wie konkrete Handlungsansätze für die Praxis.

Ihre Schlussfolgerungen aus den angesprochenen Problemfeldern formuliert die Gruppe in acht Thesen, bevor sie sich praktischen Lösungsansätzen zur Mitarbeitermotivation innerhalb der Institutionen widmet. Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen entwickelt, der den Ist-Zustand der Organisation ermitteln soll. Er ist so aufgebaut, dass die Vorgesetzten-, die Mitarbeiter-, die Team-, die Organisations- und die Gesellschaftsebene anhand diverser Kriterien untersucht werden können.

In ihren Schlussgedanken kommen die Gruppenmitglieder zu folgendem Fazit: Um auch in Zukunft die Qualität der Alltagsarbeit sicher zu stellen, wird grosse soziale und kommunikative Kompetenz benötigt. Die Mitarbeitenden können auch nach dem Jahr 2000 motiviert werden, indem sie nicht demotiviert werden. Zudem müssen ihnen auch in Zukunft Freiräume zur Verfügung gestellt werden und klare Vereinbarungen mit ihnen getroffen werden. Denn es gilt: Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantieren den Qualitätsstandard der Institutionen.

Immer weniger offiziell

Im Anschluss an die Präsentationen zogen sich die Gruppenmitglieder mit der jeweiligen Betreuungsperson zu einer Schlussbesprechung der Projektarbeit zurück, bevor ihnen – nach ein paar kurzen Worten von Peter Läderach und Paul Gmünder – von Alois Fässler das Attest überreicht wurde. Damit war der offizielle Teil der Veranstaltung beendet. Bei strahlendem Sommerwetter versammelte man sich danach am Ufer des Vierwaldstättersees zum Apéro und zum (halboffiziellen) Pressefoto für den Schreibenden.

Der Pilatus – immer wieder beliebtes (inoffizielles) Gesprächsthema während des gemeinsamen Nachtessens – war bereits in tiefe Dunkelheit gehüllt, als sich die frisch diplomierten Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer nach und nach auf den Heimweg machten ■