

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 59 (1988)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Gedanken des neuen Geschäftsleiters  
**Autor:** Vonaesch, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810707>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.03.2025

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

# Gedanken des neuen Geschäftsleiters

Wie ich in meinen Abschiedsworten an Dr. Heinz Bollinger, im Heft 5 unseres Fachblattes, bereits angetönt habe, bin ich zurzeit eifrig damit beschäftigt, mich mit den anstehenden Problemen und den laufend anfallenden Aufgaben auseinanderzusetzen und nach und nach vertraut zu machen. Für mich als «Branchen-Neuling» wahrlich keine einfache, aber höchst packende Aufgabe . . . ! Sich vertraut machen heisst für mich natürlich in erster Linie: Informationen sammeln, sichten, gewichten, ordnen, auswerten.

## Vertraute Gesetzmässigkeiten sind bereits erkennbar . . .

Tatsächlich gibt es ausserordentlich viel Neues aufzunehmen. Ich tu es gerne. Und ich bin auch von einem, so scheint mir, realistischen Optimismus beseelt, erkenne ich doch bereits deutlich verschiedene Gesetzmässigkeiten, die mir aus meiner früheren Tätigkeit längst «vertraut» sind. «Alte Bekannte» sozusagen . . . ! Ich nannte sie im letzten Heft «Allzu menschliche Menschlichkeiten». Kurz: Es sind jene kleineren und teils auch grösseren Schwierigkeiten, die es im täglichen Umgang unter uns Menschen nun einmal zu bereinigen und zu überwinden gilt. Auf diese bedeutungsvolle Problematik will ich im Laufe meiner künftigen Tätigkeit noch eingehend zu sprechen kommen. Es wird gründlich zu prüfen sein, welche Lösungsbeiträge der VSA-CH seinen Mitgliedern in dieser Angelegenheit möglicherweise leisten kann. Doch davon später.

## Eine Fülle von Erwartungen . . .

Ich habe es längst bemerkt: Die Aufgaben und Erwartungen, die an mich gestellt werden, sind überaus zahlreich und vielfältig. Sie sind weder einheitlich noch bescheiden. Ja, sie bilden eine Palette vom klar begründeten Anliegen bis hin zur unrealistischen, schier unlösbaren und an Zumutung grenzenden Forderung. Aber vieles wird ganz oder zumindest teilweise lösbar sein. Ich denke, dass durch unsere bewährten Bestrebungen im Beratungs- und Bildungswesen vieles erreichbar sein wird. Zahlreiche Aufgaben werden nur mit länger dauernden Lösungsprozessen angegangen werden können, einige davon werden sogar permanent zu bearbeiten und nie endgültig lösbar sein.

## Ein Verein – unterschiedliche Aufgaben und Zielsetzungen

Die Vielschichtigkeit der Erwartungen ist natürlich, zumindest teilweise, in der Heterogenität unseres Vereins begründet. Die wirklich sehr komplexen und unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Mitglieder müssen zwangsläufig dazu führen. Doch ist die Dringlichkeit unserer Aufgaben erkannt. Vorstand und Geschäftsleitung werden, unter Einbezug der Regionen, die Bedürfnisse gründlich analysieren, Dringlichkeiten und Ziele festlegen und deren Lösung geplant an die Hand nehmen.

## Keine geschäftige Betriebsamkeit!

Unsere Lösungen sollen keine Reformen sein, die eher den Charakter neurotischer Betriebsamkeit anstatt echter, aufgabengerechter Dienstleistungen tragen. Wir wollen versuchen, auf Bewährtem – und davon gibt es im VSA vieles – aufzubauen und Neues nur dort einfließen zu lassen, wo es wirklich etwas Wesentliches beizutragen vermag.

## Das Verbessern der Führungsarbeit – ein zentrales Anliegen

Bedürfnisanalysen, Zielsetzungen und Planungsarbeiten werden sicher eine beachtliche Zeit in Anspruch nehmen, sollen sie brauchbare, unserem eigentlichen Auftrag gerecht werdende Ergebnisse ermöglichen. Manchen mögen diese, in Wirtschaftskreisen besonders verbreiteten Begriffe etwas unheimlich anmuten. Zu unrecht, wie ich meine. Denn: Die Stimmen, die uns eine gewisse Ziellosigkeit vorwerfen, sind nicht wenige.

Es liegt mir aber besonders am Herzen, einmal mehr zu bestätigen, dass alle unsere geplanten Bestrebungen unserem *Auftrag*,

- in erster Linie unseren Heimbewohnern zu dienen und
- die Arbeit unseren verantwortlichen Mitarbeitern in den Heimen zu erleichtern
- dienen sollen.

Eine dringliche und zugleich permanente Aufgabe stellt zweifelsohne die Verbesserung unserer Führungsarbeit auf allen Stufen dar. Sie ist für mich nun auch hier im Heimwesen bereits ganz deutlich als Bedürfnis spürbar. Ja, Sie wissen es natürlich so gut wie ich: Sie ist ein «Dauerbrenner» und kann deshalb jederzeit und nie genug bearbeitet werden! So möchte ich die Behandlung von Führungsfragen eigentlich unverzüglich an die Hand nehmen. Wie in allen Zweigen des Berufslebens wird bestimmt auch bei uns seit eh und je sehr gute Führungsarbeit geleistet. Sicher aber auch weniger gute. Und: Wer wollte für sich in Anspruch nehmen, an seiner Führungsarbeit nichts mehr verbessern zu können?

Gute Führungsarbeit ist aber eine fundamentale Voraussetzung für das Erfüllen unserer täglichen Aufgaben. Sie ist von Berufszweig zu Berufszweig auch nicht sehr unterschiedlich. Unterschiedlich sind vor allem die Aufgaben und Zielsetzungen der Führungsarbeit. Der Begriff »Führen« hat gar viele Gesichter und – wer weiss – was Sie als Leser, gestützt auf Ihre Erlebnisse, gedanklich damit in Verbindung bringen. Eines ist sicher: Es gibt sogenannte Führungsgrundsätze, die – richtig angewendet – eine wertvolle Hilfe in der täglichen Arbeit darstellen können.

## Führen ist nicht einfach erlernbar!

Aber aufgepasst! Führen ist nicht einfach erlernbar, machbar. Ich sehe darin eher und vor allem eine menschliche *Haltung*. Führen ist ein Steuern von gegenseitigen menschlichen Beziehungen, die von Gefühlen, Vorstellungen, Wünschen und Bedürfnissen beeinflusst werden. Etwas ausserordentlich Anspruchsvolles also.

Was alles mit gutem Führen zu tun hat, damit wollen wir uns in den kommenden Ausgaben unseres Fachblattes auseinandersetzen. Wir wollen versuchen aufzuzeigen, was gute Führungsarbeit wirklich alles beinhaltet, welche Hilfsmittel tauglich sind, was davon erlernbar ist und schliesslich was im gegenseitigen Erleben dauernd neu erarbeitet und durchgestanden werden muss. Wir werden zu einzelnen Themen und Fragen sowohl eigene als auch aussenstehende Leute zu Worte kommen lassen. Und vielleicht gelingt es uns letztlich sogar, Ihnen ein Modell als mögliche Lösung aufzuzeigen, das Ihnen für die Bewältigung Ihrer eigenen Führungsarbeit sachdienliche Denkanstösse vermitteln kann.

Werner Vonaesch