

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 60 (1989)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Chef zu sein dagegen sehr ...  
**Autor:** Vonesch, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811169>

### **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:** 18.03.2025

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

## Chef zu sein dagegen sehr . . .

Ausgiebig haben wir uns nun mit Fragen der Chef-Persönlichkeit befasst. Deshalb wollen wir uns noch kurz dem sogenannten «Chef-Alltag» zuwenden. Denn schliesslich, so könnte man argumentieren, nützt Ihnen Ihre hervorragende Persönlichkeit im Führungsalltag wenig oder nichts, wenn Sie kein Personal finden, das Ihnen bei der Bewältigung Ihrer Arbeit hilft! Oder etwa doch? Ich meine Ja, zumindest in gewissem Sinne, denn:

- Personal finden ist wohl eine Sache
- Personal behalten und fördern wohl eine andere.

Sie mögen es glauben oder nicht: *Es gibt sogar heute noch ein paar glückliche Heimleiter, die praktisch keine personellen Probleme haben.* Gewiss, es sind bestimmt wenige Ausnahmen, die niemals als Maßstab vergleichender Betrachtungen zu dieser Problematik herangezogen werden dürfen. Es ist aber Tatsache, dass die in den einzelnen Heimen in sehr unterschiedlichem Ausmass vorhandenen Personalprobleme doch nicht nur eine Frage von mehr oder weniger glücklichen Umständen sind. Das gleiche gilt übrigens auch für die Betriebe in Wirtschaft und Verwaltung. Aber es sollte uns trotzdem interessieren, weshalb es solche Unterschiede überhaupt geben kann. Woran also könnte das liegen?

Es ist sicher ein Unterschied, ob Ihr Heim mitten in einem *Balungszentrum* liegt oder an einem gut *erschlossenen Standort* mit

*grossem, ländlichem Einzugsgebiet.* Entscheidend ist auch, ob Ihr Heim *im allgemeinen beliebte oder unbeliebte Arbeiten* zu vergeben hat. Wesentlich ist auch die Frage, ob Sie Ihren Mitarbeitern *zeitgemässe Rahmenbedingungen* bezüglich *Räumlichkeiten und Arbeitseinrichtungen* zur Verfügung stellen können. Schliesslich wird in vielen Fällen wahrscheinlich ausschlaggebend sein, ob Sie *zeitgemässe, allgemeine Arbeitsbedingungen*, auch materielle, anzubieten haben und, ob in Ihrem Heim *Nacht- und Sonntagsarbeit* zu verrichten ist. Aber es ist auch in vielen Fällen von entscheidender Bedeutung, welchen *Ruf* Sie als Chef und Arbeitgeber überhaupt geniessen. Und weil es, bei aller Unterschiedlichkeit der Voraussetzungen, doch kaum ein Heim geben dürfte, das in allen aufgezählten Punkten «auf der Sonnen- seite» liegt, Betriebe mit wenig Personalproblemen aber trotzdem Tatsache sind, drängt es mich, diesem Phänomen etwas «nachzu- gehen». Meines Erachtens liegt der Verdacht nahe, dass das Führungsverhalten des Heimleiters, zumindest in gewissen Teilen, an diesem Erfolg mitbeteiligt ist. Es stellen sich also die Fragen:

- Was motiviert einen Mitarbeiter, eine Stelle anzunehmen, abgesehen von bekannten «klassischen» Rahmen-Bedingungen?
- Was motiviert einen Mitarbeiter letztlich, einem Heim oder Betrieb treu zu bleiben?

Vielleicht wäre aber zweckmässig, sich vorerst einmal darüber Gedanken zu machen, was *Motivation* überhaupt ist. Den Begriff «Motivation» eingehend untersuchen zu wollen, würde den Rahmen unserer Ausführungen bei weitem sprengen. Bedienen wir uns der vielleicht landläufigen Auffassung, nämlich, *Motivation sei der jeweilige Beweggrund des eigenen Willens.* Auf unsere angeschnittenen Führungsprobleme übertragen heisst das: Fragen, wie unsere Mitarbeiter bewegt werden können, sich aus eigenem Antrieb für unsere gemeinsame Aufgabe einzusetzen. Damit sind wir natürlich bereits in der, in gewissem Sinne, *fragwürdigen Grauzone* zwischen *Motivation* und *Manipulation.* Selbstverständlich wollen wir bei der Motivation bleiben. Doch dürfte es nicht schaden, sich zur Manipulation und ihrer Fragwürdigkeit einmal ausgiebig Gedanken zu machen. Dies schon deshalb, weil Manipulation nicht so einseitig geschieht, wie gemeinhin angenommen wird. Vielleicht entdecken Sie dabei, wie oft Sie selbst sich dieser «*Technik der Beeinflussung*» bedienen. Manipulation ist nämlich nicht nur eine Sache für Zyniker und Machtbewusste. Es gibt gute Bücher zum Thema Manipulation, übrigens auch Taschenbücher. Wenn Sie dieses Thema anhand von etwas provokativen Publikationen studieren möchten, seien Ihnen zwei Taschenbücher zur Lektüre empfohlen:

- Josef Kirschner  
MANIPULIEREN - ABER RICHTIG  
Die acht Gesetze der Menschenbeeinflussung Knaur 7442
- Rupert Lay  
MANIPULATION DURCH DIE SPRACHE  
rororo 7341

Doch nun zurück zu Motivation! Zum besseren Einprägen bezeichne ich Manipulation als «*Verhaltensbeeinflussung zu fremdem Nutzen*», Motivation dagegen als «*Verhaltensbeeinflussung zum gemeinsamen Nutzen oder gar zum Nutzen des zu Motivierenden*». Eines ist sicher: Motivation erreichen wir in erster Linie dann, wenn wir die eigenen Bedürfnisse des zu Motivierenden als

### Abonnements-Bestellung

für das monatlich erscheinende

## Schweizer Heimwesen

Fachblatt VSA

Name \_\_\_\_\_

Strasse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Jahresabonnement

- VSA-Mitglieder Fr. 46.-
- Nichtmitglieder Fr. 63.-

Halbjahresabonnement

- Nichtmitglieder Fr. 40.-

Bitte ausschneiden und einsenden an

**Stutz + Co. AG, Offset + Buchdruck**  
**8820 Wädenswil, ☎ 01 780 08 37**

Ausgangspunkt unserer Motivationsbestrebungen nehmen. Welches die hauptsächlichsten menschlichen Bedürfnisse sind, und wie breit und grundlegend ihre Bedeutung für den einzelnen Menschen sind, hat der amerikanische Psychologe A.H. Maslow in seiner berühmten «Bedürfnis-Pyramide» ausgezeichnet graphisch dargestellt. Obwohl sie schon lange bekannt und zahllosen Führungsseminaren gezeigt worden ist, sei sie unseren Lesern nicht vorenthalten:



Welche Bedürfnisse aus dieser strukturierten Zusammenfassung sind nun für die Arbeit eines Chefs, das heisst, zur Motivation seiner Mitarbeiter, abgesehen von zeitgemässen, nicht gesundheitsgefährdenden Rahmenbedingungen, besonders bedeutungsvoll? Einige seien hier herausgegriffen. Die Aufzählung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit:

#### Mitarbeiterbetreuung

- Klare Aufgabenverteilung
- Beratende Begleitung und Unterstützung im Alltag
- permanente Gesprächsbereitschaft
- konsequentes Führen der Mitarbeiter
- gutes Beispiel (vorbildliches Führungsverhalten)
- Aufklärung, gemeinsames Erarbeiten von Problemlösungen

#### Persönliche Förderung der Mitarbeiter

- Anerkennung und aufbauende Kritik im Rahmen der täglichen Arbeit
- Leistungsbeurteilung (Qualifikation)
- Förderung des Selbstvertrauens durch Übertragen von Verantwortung und Gewähren von Selbständigkeit (Mitsprache)
- Fördern des Selbstbewusstseins, zum Beispiel durch gezieltes Aufbauen eines guten Betriebs-Images (Öffentlichkeitsarbeit)

#### Fachliche Förderung der Mitarbeiter

- Förderung der fachlichen Fähigkeiten im Rahmen der täglichen Arbeit
- Förderung der fachlichen Fähigkeiten durch bedürfnisgerechten Besuch interner und externer Fachkurse

Nun stellt sich natürlich die Frage: Wie kann ich diesen Bedürfnissen meiner Mitarbeiter gerecht werden? Wie lässt sich die erforderliche Motivation dadurch wirklich erreichen? Nun, viele der aufgezählten Bedürfnisse werden Ihnen längst bekannt sein. Ob Sie in Ihrer täglichen Führungsarbeit darauf Rücksicht nehmen, ist eine andere Frage . . . ! Wie dem auch sei! Das wirksamste Mittel zur Förderung der Mitarbeitermotivation ist und bleibt wahrscheinlich das *Mitarbeitergespräch*. Eine nähere Betrachtung der Technik der Gesprächsführung bringen wir in der nächsten Ausgabe. Und noch etwas: Wenn Sie sich persönlich in die Problematik der Mitarbeiter-Motivation vertiefen möchten, empfehle ich Ihnen als Lektüre noch ein Taschenbuch von

- Gottfried Aigner  
MITARBEITER RICHTIG MOTIVIEREN  
Econ Praxis 21035

Werner Vonesch

## Heim und Öffentlichkeit

Das kleine Buch «Heim, Öffentlichkeit und öffentliche Meinung» von Dr. iur. Heinrich Sattler, das im vergangenen Sommer erschienen ist, hat sich innert weniger Monate zu einem Bestseller des VSA-Verlages entwickelt. Ueli Merz, ehemaliger Leiter der Arbeitserziehungsanstalt Uitikon, äussert sich über die neue Schrift wie folgt: «Nun ist» also diese Broschüre im VSA-Verlag erschienen, in welcher der Verfasser «der Frage nach unserem Verhältnis zur Öffentlichkeit und der öffentlichen Meinung in seiner ihm eigenen, sprachlich süffigen Art nachgeht. Ich meine, Sattlers 19fränkige Broschüre gehöre zur Pflichtlektüre für Heimleiter und nicht nur für sie . . .»

Zum Inhalt des Buches von Dr. H. Sattler stellt U. Merz weiter fest:

- Er geht der öffentlichen Meinung und ihren Repräsentanten nach.
- Er untersucht den Begriff Öffentlichkeit in einem viel weiter und differenzierter gefassten Mass, als wir dies gemeinhin tun.
- Er untersucht Meinungen und Meinungsbildungsprozesse dieser Öffentlichkeiten über uns und deutet unsere Reaktionen.
- Und er macht «behutsame Vorschläge für den Umgang mit dem gegenseitigen Ärgernis» und fängt dort eben nicht beim Umgang mit Radio DRS und dem Fernsehen an, sondern bei den kleinen alltäglichen Dingen, die zur Imagebildung jeder Institution viel mehr und viel Nachhaltigeres beitragen, als ein schöner Artikel in einer Wochenzeitung.

Im Verlag VSA sind aus der «Werkstatt» von Dr. H. Sattler ferner erhältlich: «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime» (Musterformulare mit Erläuterungen) und «Versicherungen im Heim».

### Bestellschein

Wir bestellen hiermit

.....Exemplar(e) «Heim, Öffentlichkeit und öffentliche Meinung» zu Fr. 19.-.

.....«Administrative Arbeitshilfen für Altersheime» zu Fr. 13.-.

.....«Versicherungen im Heim» zu Fr. 15.- (alle drei Broschüren exkl. Versandkosten)

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift, Datum \_\_\_\_\_

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.