

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 82 (2011)  
**Heft:** 6: Die Dirigenten : was gute Heimleiterinnen und Heimleiter auszeichnet

**Vorwort:** Liebe Leserin, lieber Leser  
**Autor:** Leuenberger, Beat

### **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:** 31.03.2025

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

«Wenn Führung alles wäre und alles lösen könnte, käme sie einem grenzenlos überschätzten Mythos gleich.»



Beat Leuenberger  
Chefredaktor

## Liebe Leserin, lieber Leser

Führung ist überall. Aber längst nicht alle, die führen, kommen in Kittel und Krawatte daher. Die einen führen im Trainingsanzug, andere im Talar, Dritte tragen einen Pfadihut, ein Sennenkäppi, ein Künstlerberet, einen selbstgestrickten Pullover und Sandalen. Die Schweiz ist ein Land von Führenden. Über ein Drittel der Beschäftigten hat heute eine Führungsfunktion inne.

«Heimleiterinnen und Heimleiter sind wie Orchesterdirigenten», sagt der Führungsexperte Robert Schiller im Interview ab Seite 6. «Sie organisieren das Zusammenspiel von Spezialisten.» Gute Führung sei entscheidend für das Funktionieren des Zusammenspiels. Was dies bedeutet, lesen Sie in der Juni-Ausgabe der Fachzeitschrift unter dem Motto «Die Dirigenten». Gegenüber technokratischen Führungskonzepten bin ich skeptisch. Denn ich kann mir schlicht keine Menschen vorstellen, die in der Lage sind, gleichzeitig alles im Auge zu behalten, was die akademische Führungsforschung ausbrütet: «Zielorientierte Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeitenden»; «Gestaltung einer Unternehmung mit den Möglichkeiten der Einflussnahme der Mitarbeitenden darauf»; «Stimmigkeit aller unternehmerischen Massnahmen und Sinnhaftigkeit aller Entscheidungen und Anordnungen»; «Erkennen des raschen Wandels und der sich verändernden Bedürfnisse aller Stakeholder»; «Feinsteuerung der Verhaltensweisen der Mitarbeitenden in ihren konkreten Arbeitssituation»; «Werte der Unternehmung vermitteln»; «die Mitarbeitenden inspirieren, motivieren, fördern und bei Schwierigkeiten unterstützen, gut delegieren, sie zur Mitwirkung beiziehen und ihnen ein ehrliches Feedback geben». Nur Übermenschen können das. Sind also alle anderen zum Scheitern verurteilt angesichts solch gigantischer Führungsanforderungen? Natürlich nicht. Viele – die meisten – Vorgesetzten führen, ohne Übermenschen zu sein. Den einen fällt es etwas leichter als den anderen. Was nicht weiter schlimm ist. Denn wenn Führung alles wäre und alles lösen könnte,

käme sie einem grenzenlos überschätzten Mythos gleich. In Tat und Wahrheit ist Führung nicht mehr als eine anspruchsvolle Aufgabe in einem Unternehmen – unter vielen anderen. Ein Heim ist ein Abbild der Gesellschaft en miniature. Heimleiterinnen und Heimleiter müssen in erster Linie Gespräche führen, Kontakte knüpfen, Anspruchsgruppen – die Stakeholder – zusammenbringen: Bewohnende, Angehörige, Mitarbeitende, Freiwillige, Gemeinde, Kanton, Öffentlichkeit, Trägerschaften, Gesetzgeber. Zudem müssen Führungskräfte die Menschen mögen und sie so nehmen, wie sie sind. Denn es gibt ja keine anderen.

Dazu braucht es keine Übermenschen, sondern Kommunikatorinnen und Kommunikatoren, die nicht zu Grenzüberschreitungen neigen, keinen ideologischen Ballast mit sich herumschleppen, ihren Platz im Leben gefunden haben und in ihrer Aufgabe keine Mission mit höherem Ziel sehen. Machbare Anforderungen also! ●