

Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 38 (1967)

Heft: 11

Artikel: Organisationsfragen im Heim

Autor: Voegeli, F.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-807345>

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: 25.01.2026

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

FACHBLATT FÜR SCHWEIZERISCHES HEIM- UND ANSTALTSWESEN

REVUE SUISSE
DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS

Nr. 11 November 1967 Laufende Nr. 429

38. Jahrgang Erscheint monatlich

AUS DEM INHALT:

Zur bevorstehenden Adventszeit

Betriebsführung im Altersheim

Dem Idealen leben!

Wichtig im grossen Heim:

Die Führung der Mitarbeiter

Die Entwicklungstendenzen der sozialen Arbeit II.

Aus dem Pflichtenheft des «kleinen» Heimleiters

Umschlagbild:

Ein Reiter auf dem Umschlag der November-Nummer, in welcher die Vorträge und Kurzreferate der VSA-Jahresversammlung 1967 in St. Gallen gedruckt erscheinen? Die St. Galler Tagung, dem Generalthema «Zeitgemäss Betriebsführung in Heimen» unterstellt, vermittelte und vertieft den Eindruck, der Verband der Heimleiter, wachsend an den Aufgaben der Gegenwart und ausgerichtet auf die Zielsetzungen der Zukunft, befindet sich voller Entfaltung, so dass sich in der Reiteraufnahme (von Bruno und Eric Bührer) so etwas wie ein Sinnbild für den dynamischen VSA-Kurs erkennen lässt. Wir empfehlen die Referate der Aufmerksamkeit unserer Leser und möchten ihnen schon jetzt anzeigen, dass der hochinteressante Vortrag «Zusammenarbeit in Verantwortung» von Regierungsrat M. Eggenberger im Dezember-Heft des Fachblattes folgen wird.

REDAKTION: Dr. Heinz Bollinger,
8224 Löhningen, Tel. (053) 6 91 50

DRUCK UND ADMINISTRATION: A. Stutz & Co.,
8820 Wädenswil ZH, Tel. (051) 95 68 37, Postcheck 80 - 3204

INSERATENANNAHME: Georges Brücher,
8590 Romanshorn TG, Tel. (071) 63 20 33

STELLEN-INSERATE: direkt an
Beratungs- und Vermittlungsstelle VSA,
Frau Charlotte Buser,
8008 Zürich, Wiesenstrasse 2, Tel. (051) 34 45 75

VSA

Organisationsfragen im Heim

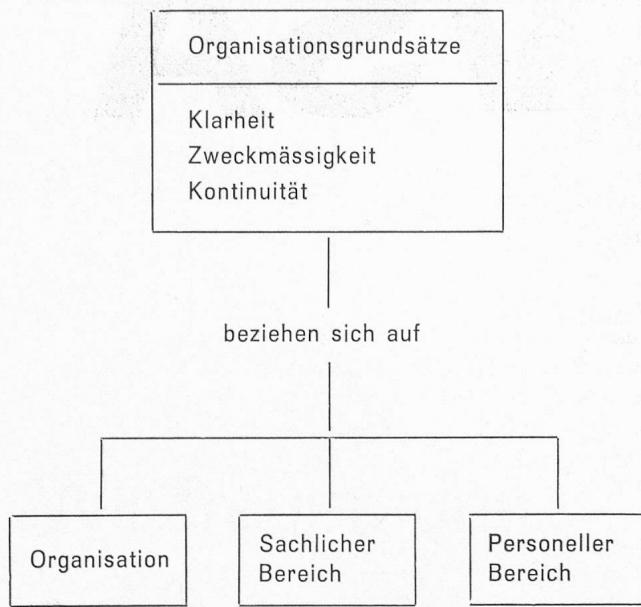
Von Dr. F. Voegeli, St. Gallen *

Viele Tagungsteilnehmer mögen sich darüber verwundert haben, dass ein Vortrag über Organisationsfragen auf dem Tagungsprogramm figuriert. Für sie mögen organisatorische Probleme in Industrie, Handel und Verwaltung vorkommen, nicht aber in den Heimen, in denen sie tätig sind. Nun, Organisation ist nicht nur in der Wirtschaft anzutreffen, sondern kommt in jedem Lebensbereich vor. Die Familie, die Kirche, der Staat, die Vereine usw. bedürfen der Organisation, damit sie ihre Aufgaben erfüllen können. Aus diesem Grunde lässt sich auch eine *allgemeine Organisationslehre* entwickeln, die für *sämtliche Organisationen Gültigkeit* hat. Anderseits können die eine bestimmte Art von Organisation betreffenden Erkenntnisse in *speziellen Organisationslehren* — für die Kirche z. B. in einer kirchlichen Organisationslehre — zusammengefasst werden. Es ist eine Tatsache, dass die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, also die Lehre die sich mit der Organisation der wirtschaftlichen Unternehmung befasst, am weitesten fortgeschritten ist. Die Gründe dafür sind in der grossen Zahl von Menschen, die in Industriebetrieben zusammenarbeiten müssen, im Zwang zur rationellen Produktion usw. zu suchen.

Im folgenden sei nun der Versuch unternommen, die Erkenntnisse der allgemeinen Organisationslehre sowie der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre auf die Heimorganisation anzuwenden. Lassen Sie mich Ihnen nun zuerst darlegen, was unter Organisation zu verstehen ist. Der Begriff Organisation leitet sich vom griechischen Wort «organon» her, was übersetzt «Werkzeug» bedeutet. Unter *Organisation* im soziologischen

* Mitarbeiter des Instituts für Betriebswirtschaft der Hochschule, Vortrag gehalten an der VSA-Jahresversammlung 1967 in St. Gallen.

Schema 1: Die drei Organisationsgrundsätze und ihre Wirkungsbereiche



Sinn verstehen wir ein auf einen bestimmten Zweck hin orientiertes, planmäßig gestaltetes soziales Gebilde, in dem Personengruppen bestimmte Tätigkeiten ausüben und dabei miteinander in Verbindung stehen und hinsichtlich dieser Tätigkeiten und Interaktionen bestimmte Gefühle und Vorstellungen haben.

Vertikale und horizontale Information

Betrachten wir die *gemeinsamen Merkmale* von Organisationen! Jede Organisation hat eine sich selbst gestellte oder ihr zugewiesene *Gesamtaufgabe* zu bewältigen. Entsprechend den verschiedenen Zwecken von Organisationen, sind auch die *Gesamtaufgaben* unterschiedlich. In einem Industriebetrieb ist es die Herstellung und der Verkauf von Produkten, im Männerchor die Pflege des Gesanges und der Geselligkeit, im Heim z. B. die Besserung geschädigter Menschen. Damit nun eine Organisation die *Gesamtaufgabe* erfüllen kann, ist es notwendig, die sich daraus ergebenden *Teilaufgaben* den Mitgliedern der Organisation zur Erfüllung zu übertragen. Soziologisch gesehen findet also eine *Rollenverteilung* statt. In der Familie verdient z. B. der Vater das für den Lebensunterhalt der Familie notwendige Geld, während die Mutter für das leibliche Wohl der Familienmitglieder sorgt. Nun wird von den übrigen Mitgliedern der Organisation erwartet, dass sich ein bestimmter Rolleninhaber entsprechend den *Normen* verhält, die für diese Rolle gültig sind. Unter *Normen* können dabei die *Verhaltenserwartungen* verstanden werden, die von der Gruppe an den Rolleninhaber gestellt werden. Um die Gruppenmitglieder zur Einhaltung der Normen zu veranlassen, besteht in jeder Organisation ein ganzes System von *Belohnungen* und *Sanktionen*. Im Heim kann für einen Heimlehrer als Belohnung die Beförderung zum Heimleiter, als schwerste Sanktion seine Entlassung in Frage kommen. Die Bestimmung und Durchführung der Normen, Sanktio-

nen und Belohnungen setzt in der Organisation eine Autoritätsstruktur voraus, d. h. die einzelnen Mitglieder verfügen über mehr oder weniger *Befehlsgewalt*.

Parallel zur Autoritätsstruktur kann auch eine *Rangstruktur* festgestellt werden, indem mit den verschiedenen Rollen, die es in einer Organisation gibt, immer zugleich auch einer gewisser Rang oder Status verbunden ist. So wird im Heim der Heimleiter immer einen höheren Rang und ein grösseres Ansehen aufweisen als z. B. die Köchin. Da zur Durchführung der den Gruppenmitgliedern übertragenen Teilaufgaben *Informationen* notwendig sind, die ausgetauscht werden müssen, lässt sich in Organisationen regelmässig auch eine *Kommunikationsstruktur* feststellen, also Bahn, auf denen die Informationen fliessen. Es können immer verschiedene Informationsrichtungen festgestellt werden: Bei den Abwärts-Informationen handelt es sich vor allem um Richtlinien, Weisungen und Befehle und zum Teil auch um orientierende Informationen, d. h. also um Informationen im engeren Sinne. Die *Aufwärts-Informationen* bestehen aus Berichten, Meldungen über Leistungen, Normabweichungen und Vorfälle, die die Mitglieder der Organisation nicht zu bewältigen vermögen. Sowohl die Abwärts- wie auch die Aufwärts-Informationen sind *vertikale Informationen*. Im Gegensatz dazu kann auch ein *horizontaler Informationsfluss* festgestellt werden, also Informationen, die zwischen hierarchisch gesehen Gleichgestellten ausgetauscht werden. Dabei geht es vor allem um die Koordination, die gemeinsame Besprechung und Lösung von Problemen, sowie die gegenseitige Orientierung.

Formale und informale Organisationsstrukturen

In jeder bewusst geschaffenen Organisation, die in der Organisationslehre als *formale Organisation* bezeichnet wird, gibt es darüber hinaus noch eine Organisation, die nicht bewusst geschaffen wurde, sondern spontan entstanden ist. Sie wird im Gegensatz zur formalen Organisation als *informale oder informelle Organisation* bezeichnet. Die formale Organisation im Heim umfasst also alle Massnahmen, die bewusst getroffen werden um die Heimaufgabe auf wirtschaftliche Weise erfüllen zu können. Zur informalen Organisation gehören demgegenüber z. B. Freundschaftsgruppen unter Heimmitarbeitern und Heiminsassen, die mit der Erfüllung der Heimaufgabe in keinem Zusammenhang stehen. Gehen wir nun zunächst auf die formale, also die bewusst geschaffene Organisation ein.

Die Organisationslehre hat Grundsätze ausgearbeitet, deren Einhaltung die Voraussetzung zur wirtschaftlichen Erfüllung der Aufgaben einer formalen Organisation ist. Die drei obersten Organisationsgrundsätze verlangen die Schaffung von Klarheit, Zweckmässigkeit und Kontinuität, wobei sich jede dieser drei Forderungen auf die

- Organisation selbst
- auf den sachlichen Bereich
- und auf den personellen Bereich

bezieht.

Diese Organisationsgrundsätze sind in Schema 1 dargestellt.

Betrachten wir nun diese Organisationsgrundsätze etwas näher. Was ich unter *Klarheit in der Organisation* verstehe, kann ich Ihnen am besten anhand der Schemata 2 und 3 erklären, die je die Organisation eines Heimes für schwachbegabte Kinder zeigen. Schema 2 könnte die Organisation *vor* der Durchführung gewisser Reorganisationsmaßnahmen darstellen, also den sogenannten *Ist-Zustand*, während Schema 3 die Organisation *nach* Durchführung dieser Reorganisationsmaßnahmen darstellt. Versuchen Sie nun, sich aufgrund von Schema 2 Klarheit über die Organisation des Heimes zu verschaffen und versuchen Sie auch folgende Fragen zu beantworten: «Wer untersteht wem», «Welches sind die hauptsächlichsten Aufgaben, die in diesem Heim wahrgenommen werden müssen?», «Welche Funktion hat die Gärtnerei im Rahmen der Organisation des Heimes?». Nun, nach einigem Zögern werden Sie herausgefunden haben, dass sämtliche auf dem Organisationsplan aufgeführten Stellen direkt der Heimleitung unterstellt sind, dass die hauptsächlichsten Aufgaben in Gruppenarbeit, Schulung, Anlehre, Haushalt, Hausdienst, Landwirtschaft, Administration und Patronat bestehen, während Sie die Funktion der Gärtnerei überhaupt nicht näher zu definieren vermögen. Im Gegensatz dazu hätten Sie alle drei Fragen im Rahmen der Neuorganisation in Sekundenschnelle beantworten können, wobei sich natürlich die Klarheit im organisatorischen Bereich auch im übersichtlicheren Organisationsplan niedergeschlagen hat.

Klarheit im sachlichen Bereich

Bei der *Klarheit im sachlichen Bereich* geht es einerseits um das sogenannte *Ressortprinzip* und anderseits

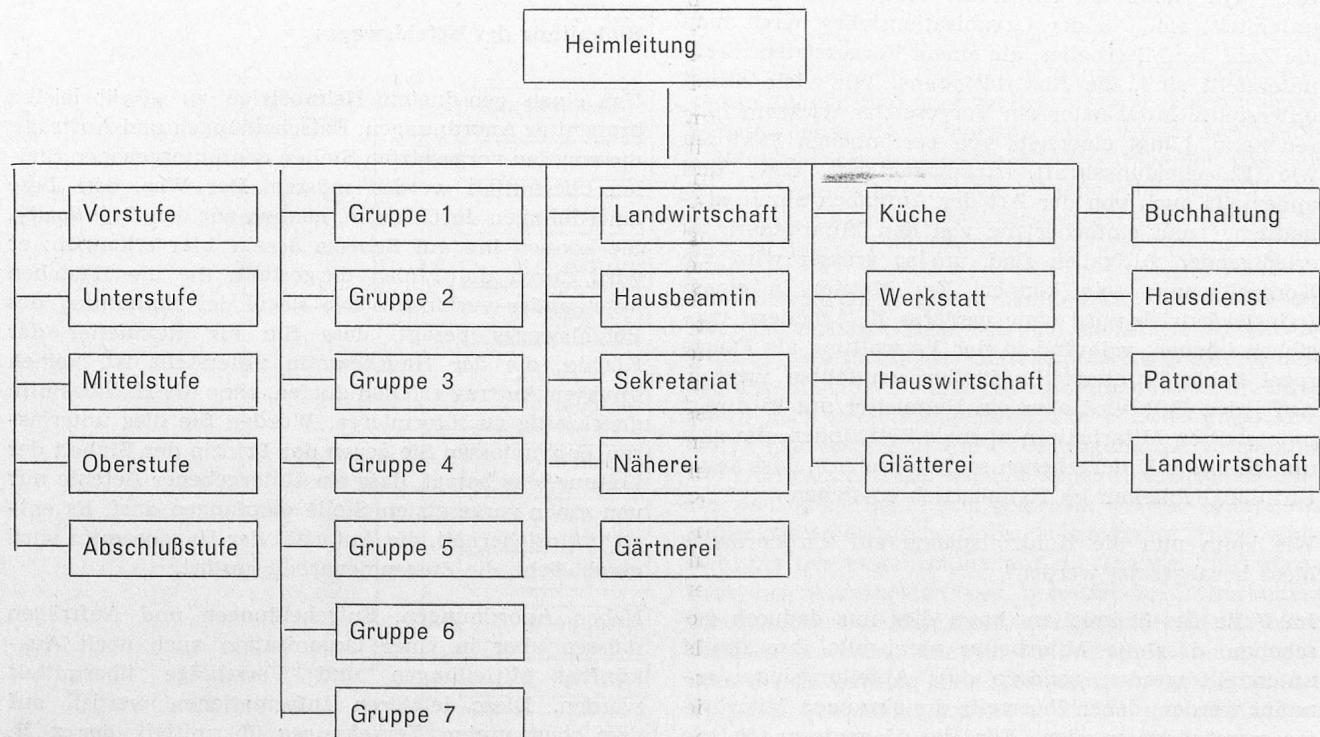
um die *Uebereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung*.

Ein Ressort ist ein Aufgabenbereich. Es handelt sich darum, in einem Ressort gleichartige Aufgaben zusammenzufassen. Nur auf diese Weise bleibt eine Übersicht über die Aufgabenzuteilung erhalten. In einem Heim für Jugendliche bedeutet dies z. B., dass man alle mit der Anlehre zusammenhängenden Aufgaben in einem Ressort Anlehre zusammenfasst. Dabei spielt es keine Rolle, ob dieses Ressort aus einem oder mehreren Mitarbeitern besteht.

Greifen wir für die Behandlung der Uebereinstimmung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz den Nahrungsmittelleinkauf als Beispiel heraus. Natürlich erwarten Sie, dass die Hausbeamten, der Sie diese Aufgabe übertragen haben, die Nahrungsmittel möglichst günstig einkauft. Verlangen Sie nun aber, dass die Hausbeamten, bevor sie 10 kg Reis einkauft, Sie fragt, ob Ihnen der Preis von Fr. 1.80 pro Kilogramm recht sei, so haben Sie gegen das Prinzip der Uebereinstimmung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz verstossen, indem Sie ihr wohl die Aufgabe «Reiseinkauf» übertragen haben, nicht aber die dazu gehörige Kompetenz zur Preisbestimmung. Deshalb ist die Hausbeamten gar nicht in der Lage, diese Aufgabe selbstständig zu lösen, was zu Schwierigkeiten und Verzögerungen führt. Man kann sich also nicht von gewissen Aufgaben freimachen wollen und sich gleichzeitig die damit zusammenhängenden Entscheidungen vorbehalten, aus Furcht, dass die Mitarbeiter etwas falsch machen werden. Im vorliegenden Fall hätten Sie zwei Möglichkeiten gehabt:

- Einerseits hätten Sie der Hausbeamten sagen können, kaufen Sie keinen Reis, der teurer ist als Fr. 1.70

Schema 2: Ist-Organisation (fiktiv) eines Heimes für schwachbegabte Kinder (60—70 Kinder)



- pro kg, womit Sie sich einen gewissen Einfluss auf ihre Entscheidung gewahrt und ihr dennoch die notwendige Selbständigkeit gegeben hätten,
- oder anderseits hätten Sie von vorneherein darauf verzichten müssen, ihr die Aufgabe «Nahrungsmittel einkaufen» zu übertragen.

Klarheit im personellen Bereich

Nehmen wir an, die Küche Ihres Heimes könne nicht nur von einer Köchin geführt werden, sondern die Köchin müsse von zwei Küchengehilfinnen unterstützt werden. Damit Sie nun über *Klarheit im personellen Bereich* verfügen, tun Sie gut daran, diese beiden Küchengehilfinnen *eindeutig* der Köchin zu unterstellen, um damit klare Unterstellungsverhältnisse zu schaffen. Sonst kann es vorkommen, dass der Abwart, der kurz vor dem Mittag eine dringende kleine Arbeit zu erledigen hat, sich ohne Wissen der Köchin die zwei Küchengehilfinnen in der Küche angelt, und demzufolge dann das Mittagessen nicht rechtzeitig bereitsteht.

Es liegt mir fern, mit meinen Ausführungen jemandem nahe treten zu wollen, doch kann ich mir vorstellen, dass gerade in kleineren Heimen, in denen eine starke Persönlichkeit an der Spitze steht, relativ häufig gegen diese beiden letztgenannten Grundsätze verstossen wird, trotzdem diese Grundsätze auch dort ihre volle Gültigkeit haben.

Wie gross soll im Heim die Kontrollspanne sein?

Damit kommen wir zum Grundsatz der *Zweckmässigkeit*. Bei der *Zweckmässigkeit im sachlichen Bereich* geht es um die Aufgabenträger, d. h. also um die Mitarbeiter und ihr Verhältnis zueinander. Wenn Sie nochmals Schema 2 anschauen, so können Sie feststellen, dass dem Heimleiter insgesamt 25 Mitarbeiter direkt unterstellt sind. In der Organisationslehre nennt man die Zahl der Mitarbeiter, die einem Vorgesetzten *direkt* unterstellt sind, die *Kontrollspanne*. Wie viele direkt unterstellte Mitarbeiter ein Vorgesetzter wirksam führen kann, hängt einerseits von persönlichen Faktoren wie Entscheidungskraft, Arbeitsmethode usw. und anderseits auch von der Art der Aufgaben ab. Je einheitlicher und einfacher die von den Mitarbeitern zu erledigenden Aufgaben sind, um so grösser wird die Kontrollspanne sein können. Ein Meister in einem Industriebetrieb wird ohne weiteres 10 Arbeitern vorstehen können, während in der Verwaltung als Faustregel 3 bis 5 unterstellte Stellen empfohlen werden. Auf jeden Fall wird aber ein Heimleiter mit 25 direkt unterstellten Mitarbeitern niemals Zeit finden, um sich um jeden der Untergebenen so zu kümmern, dass keine Unzulänglichkeiten im Heimbetrieb entstehen.

Wie kann nun die Kontrollspanne auf ein normales Mass herabgesetzt werden?

Im Falle des Heimleiters kann dies nur dadurch geschehen, dass die Mitarbeiter nicht alle ihm direkt unterstellt werden, sondern dass Abteilungsleiter ernannt werden, denen ihrerseits die einzelnen Mitarbeiter zugeordnet werden. Für die Heimeigene Schule

wird also z. B. ein Oberlehrer ernannt, während die Gruppenleiter ihrerseits einem Erziehungsleiter unterstehen. Allgemein gesprochen geht es also darum, die ausführenden Mitarbeiter in kleinen Gruppen unter einer verantwortlichen Führungskraft zusammenzufassen. Die auf der gleichen Stufe stehenden Führungskräfte werden dann ihrerseits wieder einem gemeinsamen Chef unterstellt. Im Kleinheim ist sicher noch keine Abteilungsbildung notwendig, so dass wir — organisatorisch gesehen — nur zwei Stufen, nämlich Heimleiter und ausführende Mitarbeiter haben. In Heimen mittlerer Grösse werden 3 bis 4 Organisationsstufen genügen, während in Grossorganisationen unter Umständen deren 5 bis 6 notwendig sind, um durchwegs akzeptable Kontrollspannen zu erhalten. Es ist ganz klar, dass gewisse Abteilungsleiter — wenigstens in Heimen mittlerer Grösse — sich nicht vollamtlich ihrer neuen leitenden Tätigkeit widmen, sondern während eines Teiles ihrer Arbeitszeit der früher innegehabten Tätigkeit nachgehen werden, da sie ihre Führungsfunktion nicht voll ausfüllt. So wird man z. B. einem neu ernannten Oberlehrer, der früher zu 28 Wochenstunden verpflichtet war, das Pensum auf 20 Stunden reduzieren, damit er sich während der frei gewordenen Zeit seinem neuen Amte widmen kann. Durch die Schaffung von Abteilungen ergibt sich dann bei der graphischen Aufzeichnung der Unterstellungsverhältnisse immer das in Schema 3 aufgezeichnete pyramidenförmige Bild.

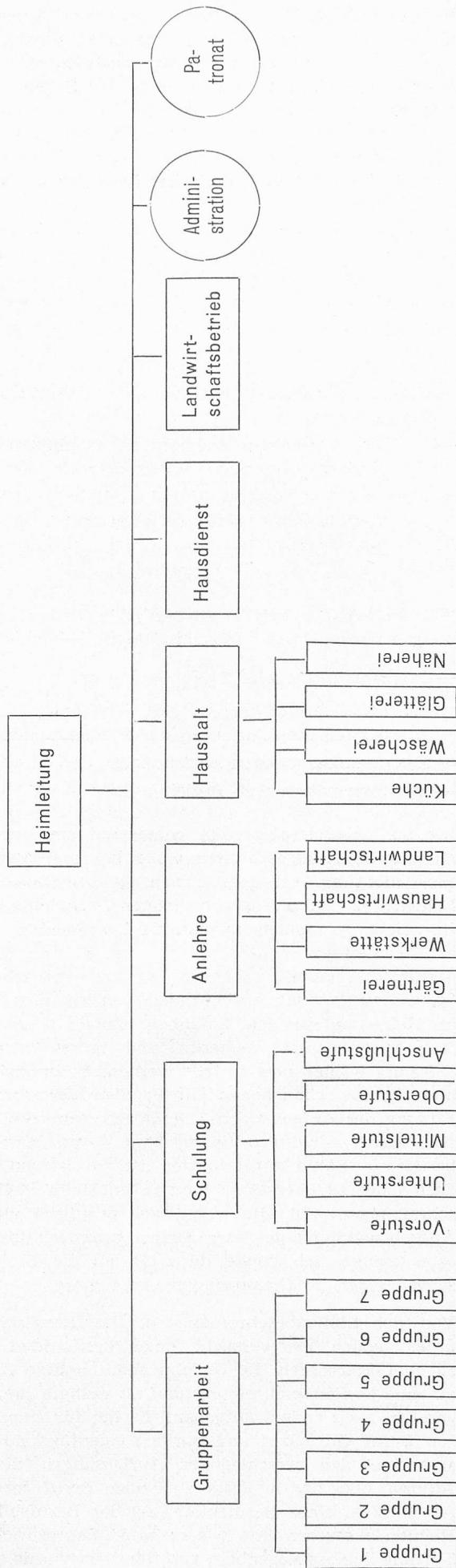
Es würde meines Erachtens zu weit führen, wenn ich Ihnen nun noch in etwelcher Ausführlichkeit die Ordensprinzipien sowie die Grundsätze der Abteilungsbildung darlegen würde. So weit ich die Probleme, die sich bei der Abteilungsbildung in Heimen stellen, beurteilen kann, sind sie weniger organisatorischer als vielmehr personeller Natur, etwas auf das ich später noch zurückkommen werde. Viel wichtiger scheint es mir, dass man sich einmal zur Abteilungsbildung entschliesst und diesen Entschluss dann in die Tat umsetzt.

Einhaltung des Befehlsweges

Um einen geordneten Heimbetrieb zu gewährleisten braucht es Anordnungen, Entscheidungen und Aufträge, die von den vorgesetzten Stellen den untergegebenen Stellen übermittelt werden müssen. Der Weg, den diese Anordnungen durchlaufen, nennen wir den *Befehlsweg*. Sie können ihn auf Schema 3 sehr klar erkennen: er wird durch die Linien dargestellt, die die Kästchen miteinander verbinden. Die Regel der Einhaltung des Befehlsweges besagt, dass Sie als Heimleiter der Köchin, die der Hausbeamten unterstellt ist, keinen direkten Auftrag erteilen dürfen, ohne die Hausbeamten gleichzeitig zu informieren. Würden Sie dies unterlassen, so verstossen Sie gegen das Prinzip der Einheit der Leitung, das besagt, dass ein Untergebener Befehle nur von einer vorgesetzten Stelle empfangen darf. Es entsteht Unsicherheit, die Autorität der Hausbeamten wird geschwächt, die Zusammenarbeit gestört.

Neben Anordnungen, Entscheidungen und Aufträgen müssen aber in einer Organisation auch noch Auskünfte, Mitteilungen und Vorschläge übermittelt werden. Diese letzteren Informationen werden auf dem sogenannten *Verkehrsweg* übermittelt, der z. B.

Schema 3: Soll-Organisation (fiktiv) eines Heimes für schwachbegabte Kinder



dann mit dem Dienstweg zusammenfällt, wenn Ihnen Ihr Vorgesetzter eine Auskunft erteilt. Der Verkehrsweg verbindet alle in einer Organisation tätigen Mitarbeiter. So soll es also dem Hauswart z. B. nicht verwehrt sein, sich bei der Lingère direkt über ein Problem zu informieren, obschon sie ihm nicht unterstellt ist. Bei der *Zweckmässigkeit* im *personellen Bereich* geht es darum, möglichen negativen Auswirkungen von menschlichen Schwächen durch geeignete Massnahmen entgegenzutreten. So gilt es, als Vorgesetzter, die Eignung der Mitarbeiter zu erkennen und sie ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. Jeder Mitarbeiter leistet auf jenem Arbeitsplatz am meisten, für den er seiner Veranlagung und Ausbildung nach die besten Voraussetzungen mit bringt. Bedingt die Forderung nach *Objektivität* bei der Aufgabenerfüllung die Zurückstellung persönlicher Interessen, so verlangt die *Neutralität* Unabhängigkeit von den Objekten der Aufgabenerfüllung. Dies kommt vor allem bei der Kontrollfunktion zum Ausdruck, wo der Kontrollierende unabhängig vom Kontrollierten und seinem Arbeitsgebiet sein muss, um die Sachlichkeit der Kontrollen sicherzustellen. Wir haben früher gesehen, dass Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz untereinander übereinstimmen müssen. Sie begrenzen das Tätigkeitsfeld eines Mitarbeiters. Innerhalb dieser Grenzen soll es jedoch ihm überlassen werden, wie er seine Aufgaben erfüllt. Er muss also über einen gewissen Spielraum verfügen, in dem er eigene Initiative entwickeln kann. Die Gewährung dieses *Initiativ-Spielraumes* gehört ebenfalls zur *Zweckmässigkeit* im *personellen Bereich*. So sollten Sie, um zu unserem Beispiel mit der Hausbeamten zurückzukehren, ihr nicht ohne zwingende Gründe vorschreiben, wo sie ihren Reis einkaufen soll.

Kontinuität — nicht im Gegensatz zur Flexibilität

Schaffen wir neue organisatorische Regelungen, so sind wir — in Uebereinstimmung mit dem Grundsatz der *Kontinuität* — daran interessiert, dass solche Regelungen möglichst lange ihre Gültigkeit behalten. Keiner unserer Mitarbeiter wird seine ganze Arbeitskraft einsetzen können und auch wollen, wenn er ständig damit rechnen muss, dass «morgen» alles wieder umorganisiert wird. Diese kann dadurch erreicht werden, dass wir einen Organisationsrahmen schaffen, der ohne Änderung des ganzen Systems vergrössert und nötigenfalls auch verkleinert werden kann, der also flexibel ist.

Die Gewährleistung der *Kontinuität im sachlichen Bereich* verlangt, dass wir die einzelnen Aufgabengebiete nach sachlichen Gesichtspunkten schaffen, dass wir also diejenigen Aufgaben zusammenfassen, die ihrer Natur nach zusammengehören. Ein Verstoss gegen dieses Prinzip wäre z. B. die Uebertragung der Erledigung der französischen Korrespondenz an eine Gruppenleiterin, weil keine Sekretärin gefunden werden konnte, die selber die französische Sprache beherrscht. Diese Ausrichtung der Organisation auf die Person führt dazu, dass bei Ausscheiden des betreffenden Mitarbeiters umorganisiert werden muss, was im andern Falle hätte vermieden werden können. Ich verhehle Ihnen nicht, dass die Einhaltung dieses Prinzips vor allem bei der heutigen Personalknappheit und der dadurch eingeschränkten Personalauswahl ziemlich schwierig ist.

Das Problem von Stellvertretung und Nachfolger

Um die *Kontinuität* im personellen Bereich sicherzustellen, gilt es drei Faktoren zu berücksichtigen. Die erste Forderung geht dahin, die *einzelnen* Stellen möglichst *langfristig zu besetzen*. Wie berechtigt diese Forderung ist, wird Ihnen dann klar, wenn Sie sich vergegenwärtigen, was heute die Neubesetzung einer Stelle kostet, angefangen bei den Insertionskosten, über die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitungszeit, die anfänglich unter Umständen nicht recht klippende Zusammenarbeit usw. Die zweite Forderung verlangt die *geregelte Nachfolge*, wobei es hier natürlich vor allem um die leitenden Stellen geht. Dabei genügt es nicht, erst beim Austritt eines Mitarbeiters die Frage der Nachfolge rasch möglichst zu klären. Es ist vielmehr erforderlich, die Nachfolge schon vorher zu regeln, damit die dafür vorgesehenen Mitarbeiter systematisch darauf vorbereitet werden können. Dies ist vor allem dann möglich, wenn der Austritt eines Mitarbeiters, wie z. B. im Falle der Pensionierung, ohne weiteres vorausgesehen werden kann. In engem Zusammenhang mit der Nachfolge steht das Problem der geordneten *Stellvertretung*, in dem z. B. der vorgesehene Nachfolger zugleich auch der Stellvertreter des betreffenden Mitarbeiters ist. Unseres Erachtens sind die grösseren Heime — wegen der grösseren Mitarbeiterzahl — bei der Regelung von Nachfolge- und Stellvertretungsfragen bevorteilt. So kann etwa unter den 6 Lehrern einer heimeigenen Schule ohne weiteres ein qualifizierter Stellvertreter des Oberlehrers gefunden werden. Doch müssen die kleinen Heime trotz ihrer grösseren Schwierigkeiten zur Sicherstellung des kontinuierlichen, geordneten Heimbetriebes in diesen Fragen ebenfalls Lösungen finden.

Ich habe versucht, Ihnen anhand von Organisationsgrundsätzen die Probleme der formalen Organisation darzulegen. Ich möchte Sie nun noch auf die *schriftliche Fixierung* der *Organisation* hinweisen. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre hat zu diesem Zwecke eine Anzahl Hilfsmittel, wie Organisationsplan, Aufgabengliederungsplan, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung und Arbeitsablauf entwickelt. Von diesen verschiedenen Hilfsmitteln möchte ich nur auf den *Organisationsplan* und die *Stellenbeschreibung* näher eingehen, scheinen sie mir doch die beiden geeigneten Mittel, um die Heimorganisation festzuhalten.

Anstelle des Begriffes Organisationsplan werden in der Praxis und in der Literatur verschiedene andere Bezeichnungen verwendet, z. B. Strukturplan, Organisations-Schaubild, Organisationsschema, Stellenplan. Der Organisationsplan — je einer ist in den Abbildungen 2 und 3 dargestellt — ist die zeichnerische Darstellung des organisatorischen Aufbaus eines Heimes. Er zeigt die Aufgabengliederung und die Aufgabenbereiche mit den entsprechenden Stellen sowie die Unterstellungsverhältnisse. Er hält somit die grossen Linien der Heimorganisation fest und ist deshalb geeignet, neu eintretenden Mitarbeitern und auch Aussenstehenden einen ersten Ueberblick zu geben. Es ist möglich, im Organisationsplan die personelle Besetzung der einzelnen Stellen und deren Personalbestand festzuhalten. Nimmt man aber diese zusätzlichen Angaben in den Organisationsplan auf, so führt dies dazu, dass er bei jedem

Personalwechsel nicht mehr mit den tatsächlichen Verhältnissen übereinstimmt und abgeändert werden muss. Der Verzicht auf diese Informationen führt also zu einer länger dauernden Gültigkeit des Organisationsplanes.

Organisationsplan und Stellenbeschreibung

Wie für den Organisationsplan, so werden in der Praxis auch für die Stellenbeschreibung verschiedene andere Bezeichnungen, wie Pflichtenheft, Funktionsbeschreibung, Positionsbeschreibung usw., verwendet. Die Stellenbeschreibung verfolgt unter anderem folgende Zwecke:

- Sie dient der Schaffung einer lückenlosen Zuständigkeitsordnung.
- Sie dient der Bekanntmachung der Organisation und der Förderung des gegenseitigen Verständnisses.
- Sie dient dem besseren Einhalten, Ueberwachen und Durchsetzen von organisatorischen Regelungen.
- Sie dient als Grundlage für die Personalbeschaffung und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Was den Inhalt anbetrifft, so werden in Stellenbeschreibungen normalerweise folgende Punkte behandelt:

- Die organisatorische Eingliederung der Stelle
- Die Zielsetzung und der Aufgabenbereich der Stelle
- Die persönlichen Aufgaben des Stelleninhabers
- Die organisatorischen Beziehungen
- Die informatorischen Beziehungen.

Die Stellenbeschreibung ist immer auf eine ganz bestimmte Stelle zugeschnitten, wobei bei ihrer Ausarbeitung nicht auf die spezifischen Qualifikationen und Fähigkeiten des gegenwärtigen Stelleninhabers Rücksicht genommen werden darf, ansonst bei Mitarbeiterwechsel nicht nur die in Frage stehende Stellenbeschreibung, sondern weitere «benachbarte» Stellenbeschreibungen abgeändert werden müssen. Die im Heime anfallenden Aufgaben bleiben je trotz des Mitarbeiterwechsels bestehen und müssten deshalb jedesmal wieder neu verteilt werden. Es handelt sich hier um das schon behandelte Problem der sachlichen Bildung der Aufgabenbereiche. Obschon die Stellenbeschreibung — wie vorhin erwähnt — auf eine ganz bestimmte Stelle zugeschnitten ist, so ist anderseits doch nicht zu übersehen, dass es im Heim Stellenbeschreibungen gibt, die wegen der praktisch gleichen Aufgabenstellung gewisser Stellen praktisch identisch sein können. Ich denke da z. B. an die Stellenbeschreibungen für Gruppenleiter und Lehrer.

Von der Stellenbeschreibung ist das Berufsbild zu unterscheiden, das versucht, einen bestimmten Beruf zu charakterisieren. Es verfolgt somit andere Zwecke als eine Stellenbeschreibung und ist deshalb inhaltlich gesehen auch anders aufgebaut. Es hat für einen ganzen Beruf Gültigkeit und variiert eigentlich nur entsprechend den verschiedenen Auffassungen, die ihre Autoren über den in Frage stehenden Beruf vertreten. Als Beispiel eines Berufsbildes sei das Berufsbild des Heimerziehers erwähnt, wie es im 83. Jahresbericht der Stiftung Schloss Regenberg veröffentlicht wurde.

Damit verlassen wir die formale Organisation und wenden uns der *informalen Organisation* zu. Wir haben eingangs gesehen, dass die formale Organisation bewusst geschaffen wird, während die informale Organisation spontan entsteht. Dient die formale Organisation der Erfüllung der Heimaufgabe, so ist die informale Organisation allein durch die Tatsache bedingt, dass der Mensch ein soziales Wesen ist. Die informale Organisation ist noch nicht sehr lange bekannt. Sie wurde im Jahre 1927 zufällig durch Forscher entdeckt, die in einer amerikanischen Fabrik Untersuchungen über die Einflüsse von verschiedenen Faktoren, wie Arbeitszeit, Ruhepausen und Akkordlohn, auf die Arbeitsleistung durchführten.

Wie und warum entsteht die informale Organisation?

Wenn wir nun nach den Gründen fragen, die zur Entstehung der informalen Organisation führen, so können vor allem deren drei genannt werden:

- Organisatorische Veränderungen können dann zur informalen Gruppierung führen, wenn sie von den Heimangehörigen als Bedrohung des eingespielten Kräftegleichgewichts empfunden werden. Ziel der informalen Gruppierung ist es dann, diese organisatorischen Neuerungen zu Fall zu bringen.
- Weiter führt das Bedürfnis des Menschen nach Sicherheit zur Entstehung informaler Gruppierungen, vermitteln sie doch den Gruppenangehörigen ein Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit.
- Das Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung dürfte vor allem für die Heiminsassen und die Mitarbeiter in den unteren Chargen bei der Bildung von informalen Gruppen massgebend sein, da dieses Bedürfnis von ihnen im Rahmen der formalen Organisation nur in ungenügendem Masse befriedigt werden kann.

Die Merkmale der informalen Organisation stimmen mit denjenigen der formalen Organisation überein, das heißt, es gibt also auch eine Autoritätsstruktur, eine Kommunikationsstruktur, ein System von Normen usw. Das Entscheidende ist nur, dass die Merkmale der formalen Organisation von denjenigen der informalen Organisation umrankt oder überlagert werden. Dies bedeutet z. B., dass die informale Autoritätsstruktur nicht oder nur zum Teil mit der offiziellen Autoritätsstruktur übereinstimmt, dass es neben der offiziellen Rangordnung noch eine inoffizielle Rangordnung gibt usw.

Was die Auswirkungen der informalen Organisation anbetrifft, so können sie — vom Standpunkt der Heimleitung aus gesehen — sowohl positiv als auch negativ sein. Als erwünscht können im Prinzip alle Auswirkungen angesehen werden, die die Erreichung des Heimzweckes fördern oder ihn wenigstens nicht beeinträchtigen, dazu gehört z. B. die Befriedigung der Bedürfnisse, die ursprünglich zur Entstehung der informalen Gruppen geführt haben, also das Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung und dasjenige nach Sicherheit. Als unerwünscht müssen im Gegensatz dazu diejenigen Auswirkungen betrachtet werden, die die Erreichung des Heimzweckes erschweren oder gar zu verunmöglichen drohen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die in-

offiziellen Normen nicht mit den offiziellen, also den von der Heimleitung herausgegebenen Normen übereinstimmen. In einem Heim für Kinder kann die offizielle Norm lauten: «Wenn Du ins Dorf zum Einkauf geschickt wirst, so erledige die Kommission und kehre wieder so rasch wie möglich zurück». Die informale Norm besagt aber dem gegenüber: «Wenn Du schon einmal ins Dorf unter die Leute geschickt wirst, so nütze dies durch langes Herumtrödeln aus.» Schickt man nun zwei Kinder miteinander ins Dorf, so kann sich ein Konflikt dadurch ergeben, dass sich das eine an die offizielle Norm halten, während das andere die inoffizielle Norm verwirklichen will. Eine im Industriebetrieb sehr bekannte negative Auswirkung ist die vorsätzliche Leistungsbeschränkung, die sich im Heim z. B. darin äußern wird, dass gewisse Arbeiten von Jugendlichen nur schleppend und widerwillig erledigt werden. Als letzten negativen Effekt möchte ich noch die Widerstände erwähnen, die informale Gruppen organisatorischen Änderungen entgegensetzen können. Auf diese Widerstände möchte ich ganz besonders eindringlich hinweisen, da sie wenigstens für Heime, die wegen ihrer Größe gezwungen sind, gewisse organisatorische Massnahmen einzuführen, meines Erachtens die am meisten spürbaren Auswirkungen der informalen Organisation darstellen. Auch möchte ich Ihnen abschliessend zeigen, wie diese Widerstände weitgehend vermieden werden können. Wenn wir uns fragen, worauf diese Widerstände zurückzuführen sind, so stellen wir fest, dass für den Menschen die tägliche Arbeit überschaubar geworden ist. Er hat sich an sie gewöhnt, er weiß, was er von ihr erwarten kann. Bei organisatorischen Veränderungen weiß er dagegen nicht, was er davon halten soll. Erst ihre praktische Durchführung wird darüber Aufschluss geben.

Um die Widerstände gar nicht erst aufkommen zu lassen, müssen die Mitarbeiter möglichst frühzeitig informiert werden, damit sie von den Massnahmen nicht überrascht werden. Gleichzeitig verhindert man dadurch das Aufkommen von Gerüchten. Bei einschneidenden Organisationsmassnahmen genügt es nicht, nur die betroffenen Mitarbeiter und Heiminsassen zu informieren, vielmehr müssen sie allgemein bekannt gemacht werden. Ferner sind die Mitarbeiter über die Gründe aufzuklären, die zur geplanten Massnahme geführt haben. Da durch die Orientierung häufig nur ein Teil des Widerstandes vermieden werden kann, sind die Mitarbeiter wenn immer möglich zur Planung und Einführung der Massnahmen heranzuziehen. Es darf sich aber nicht nur um eine allgemeine Aufforderung zum Mitmachen handeln. Dies kann nämlich von den Mitarbeitern als Lockmittel aufgefasst werden, mit dem ihnen bereits gefällte Entscheidungen mundgerecht gemacht werden sollen.

Kommt man auch damit nicht zum Ziel, so kann unter Umständen eine stufenweise Einführung der letzte Ausweg sein. So beabsichtigte z. B. ein Heimleiter zur Verringerung seiner Kontrollspanne einen Chefgruppenleiter zu bestimmen, dem die einzelnen Gruppenleiter unterstellt werden sollten. Als die Gruppenleiter sich dieser Neuerung kategorisch entgegensezten, blieb der Heimleitung nichts anderes übrig, als die neu eintretenden Gruppenleiter dem Chefgruppenleiter zu unterstellen, während sie weiterhin die eingesessenen Gruppenleiter selbst betreute.