

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

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

**Band:** 39 (1968)

**Heft:** 8

  

**Rubrik:** Zur Diskussion : Probleme aus der VSA-Umfrage

### **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:** 03.04.2026

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

# Probleme aus der VSA-Umfrage

Umfragen sind heute beliebt. Man möchte dadurch Fehlschlüsse und unbeliebte Vorkehrungen vermeiden. Umfragen ergeben meist vielartige, vieldeutige und vielbedeutende Antworten, die Denkanstöße zu weiteren privaten oder öffentlichen Diskussionen sein sollten. «Die Heimleiter sind überlastet...», diese Antwort kehrte immer wieder, und trotzdem rufen wir alle zur Mitarbeit auf: Nur durch intensive Diskussion werden Fortschritte angebahnt und verwirklicht.

«Nur das Disputieren schafft Klarheit.  
Freie Diskussion ist not.»

## Kollektives Berufsbewusstsein

Das Problem der Zusammenarbeit ist ein zentrales. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit *aller* Mitarbeiter kann erst zum vertieften Engagement des einzelnen führen. Wir kennen Heime, die gleichen einem Taubenschlag. Ständige Wechsel «beleben» den Heimalltag und bewirken eine ... ebenso ständige Unruhe. Wie und wer kann den Schützlingen in diesem Heim Ruhe und Sicherheit geboten werden oder bieten? Wer ist schlussendlich verantwortlich, «Hängemann»? Der Heimleiter! Sein allererstes Anliegen sollte also sein, Konstanz in seinen Mitarbeiterstab zu bringen; denn nur dieser Mitarbeiterstab kann ihn entlasten.

Wir wissen von Heimen und Spitälern, die müssen periodisch gewisse Abteilungen schliessen wegen Personalmangels; demgegenüber gibt es — oft gar nicht die modernsten und schönsten — Heime und Spitäler usw. mit Wartelisten für Schützlinge und ... Mitarbeiter. Woran das liegen mag? Vielfach an der Führung der Mitarbeiter! Auch sie fühlen sich hier daheim, sie sind mitverantwortlich, nicht nur am Zahntag engagiert!

«Zwischen Leitern und Mitarbeitern muss ein kollektives Berufsbewusstsein wachsen. Es wirkt ausserordentlich negativ auf das Gedeihen der Arbeit in Heimen, wenn Leiter, als Vertreter der Instituten, und Mitarbeiter, als Glieder der Angestelltengewerkschaft, gegeneinander auftreten in Lohn- oder Kompetenzfragen. Ideal ist, wenn Mitarbeiter zu Mitträgern werden.» — Diese Antwort hat viel in sich. Sie erfasst jedoch eher nur die materielle Seite. Viel wichtiger ist die ideelle Seite, die dann im letzten Passus geradezu als Leitwort über's Chefpult formuliert ist: *Mitarbeiter zu Mitträgern werden lassen!* Wir kennen Heime, da wissen die Schützlinge mehr als die Mitarbeiter! Sie ermahnen die Mitarbeiter, gewisse Daten einzuhalten. Sie erklären dem Werkmeister die Ordnung im Heim und in ... seiner ... Werkstatt. Und unsere alten und jungen, kranken und gesunden Schützlinge sind oft schlau genug, um aus dieser Tatsache «Kapital» zu schlagen.

Wir suchen eine Köchin, eine Erzieherin, eine Lingère, eine Schwester, einen Gärtner — wir suchen aber in erster Linie eine Mitarbeiterin, einen Mitträger. Ein Sanatorium, eine Sonderschule usw. mit lauter Spezialisten und noch so gut ausgebildeten Leuten wird zu keinem Heim, wenn der Heimleiter es nicht versteht, ein wirkliches Team zu bilden. Teamarbeit darf aber

nicht rhetorisches Schlagwort sein! Zusammenarbeit bedeutet, dass alle Heimmitarbeiter an ihrer Stelle mitverantwortlich sind, dass sie das Heimleben mittragen, miterleben, mitbestimmen. Welche Möglichkeiten besitzt doch ein freudig mitarbeitender Gärtner! Wie bedeutsam für die allgemeine Ordnung ist doch die gar nicht beliebte Aufgabe einer Hausangestellten! «Selbst» der Hausbursche ist mitverantwortlich für den Ruf des Heimes.

Wie fördern wir nun unsere Teamarbeit? Was gehört zur guten Zusammenarbeit? Genügen monatliche Sitzungen? Sind ein paar freundliche Worte beim Zahntag stimulierend? Wer muss alles zusammenarbeiten? Gehören die Lehrer zum Heim, die Aerzte zum Personal? Leben die Familienangehörigen unserer Heimmitarbeiter trotz externen Wohnens mit im Heim? Wie weit laden wir bei Heimfesten die Angehörigen, die Für- und Versorger, die nähere Umgebung des Heimes ein? Sind wir stets ein guter Leiter unserer Mitarbeitergruppe? Nehmen wir uns genügend Zeit und Sorgfalt für die liebevolle Führung dieser vielleicht wichtigsten Gruppe?

## Wie fördern wir die Team- und Zusammenarbeit?

Die Diskussion ist eröffnet!

B.

## MEINE MEINUNG

### Gruppenleiter der Gruppenleiter!

A.M.: Als Heimleiter obliegt mir die grosse Verantwortung als Leiter der 13. Gruppe (ich habe 12 Kindergruppen), in der sämtliche Mitarbeiter zusammengefasst sind. In dieser Gruppe wird diskutiert, gespielt, gelacht und gearbeitet, und obwohl die Teilnahme freiwillig ist, machen und helfen alle mit. Ein Mitarbeiter erzählt Ferienerlebnisse; eine Lingère resumiert ein kürzlich gelesenes Buch; eine Schwester zeigt die neuesten «Erste-Hilfe»-Tips; ein Lehrer erzählt von seiner Methode, Schüler, die nicht lernen wollen, zum Lernen zu bringen; usw. Meist ist die Zeit zu kurz. Wir reservieren für diese Zusammenkünfte wöchentlich einen Nachmittag (am Abend sind die Leute zu müde!). Ist diese 13. Gruppe in Ordnung, dann sind es die andern zwölf auch!»

### Wie man es nicht machen sollte!

A.F. «Wir haben es so gemacht: Unsere Mitarbeiter assen getrennt von ihren Schützlingen. Wir assen, bevor diese von ihrer Arbeit und Schule zum Essen kamen. Bald merkten wir, dass die Spannungen aus der Arbeit durch die Tischgemeinschaft nicht aufgehoben wurden, dass dadurch sogar das Essen ‚vergiftet‘ oder ‚vergiftelt‘ wurde. Auch die Essgemeinschaft der Schützlinge litt unter der Abwesenheit der meisten Erwachsenen. — Und noch einen Fehler wollen wir eingestehen — aus Fehlern lernt man am ehesten: Unsere Wohnungstüre war stets offen für alle Mitarbeiter. Einzelne kamen gelegentlich, einzelne oft, einzelne blieben lange sitzen, einzelne kamen nie. Vieles konnte so besprochen werden — viele Anliegen und Abmachungen waren vielen