

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 40 (1969)  
**Heft:** 9  
  
**Rubrik:** Heim-ABC - zweite Runde : B Betriebsklima ...

### **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:** 24.02.2026

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

### B Betriebsklima . . .

Die VSA-Jahrestagung 1967 in St. Gallen war Betriebsfragen des Heimes gewidmet. Von kompetenten Betriebsberatern wurde der sachlich richtige (äusserliche) Aufbau eines Heim(-betriebes) von allen Seiten beleuchtet. Wir wollen die Frage, ob unsere Heime mit einem Fabrik-, Handels- oder Bankbetrieb verglichen werden können, beiseite lassen; bei richtiger Anpassung und Auswertung der Grundsätze für zeitgemässe Betriebsführung können auch die Heime viel gewinnen, sofern . . . und nun kommt unserer Ansicht nach der springende Punkt — die optimale zweckmässige Betriebsführung auch die Hauptsache jedes Betriebes, nicht nur des Heimbetriebes!, berücksichtigt: das Betriebsklima! Ohne Zweifel ist dieses noch wichtiger und für die Arbeitsleistung bestimmender als die vollkommendste Betriebskoordination selbst eines fehlerfreien Computers!

Ueber die Atmosphäre in einem Betrieb und unter seinen Mitarbeitern hat man sich früher keine Gedanken gemacht, geschweige denn sich graue Haare wachsen lassen. Wenn es jemandem nicht passte, so konnte er ja gehen. Im Vorzimmer des Personalchefs wartete bereits der Nachfolger. Dazu kommt erstens, dass früher die Arbeit sicher nicht leichter, aber befriedigender war. Früher musste der Handlanger auch Erde schaufeln, heute muss er dagegen mit der Maschine konkurrieren. Heute ist der Arbeitende, auch viele Heimmitarbeiter, meist nur noch ein Rädchen im grossen Betrieb. Er kann weder an seinem geschaffenen eigenen Werk, noch an seinem gesundgepflegten Patienten Freude haben. Durch die Industrialisierung und Rationalisierung wird die Arbeitsfreude sehr stark beschränkt und belastet. Die Arbeit als Sinn der Lebenserfüllung ist immer mehr in Frage gestellt. «Seit der Erfindung der Dampfmaschine wurde die frühere Betriebsgemeinschaft zur kahlen Produktionsstätte erniedrigt», schreibt E. Heimann. Wieviele Heimgemeinschaften sind bereits auf dem Weg zum durchrationalisierten Heimbetrieb? — Dazu kommt nun zweitens: Durch die wesentliche Arbeitszeitverkürzung — nichts sei dagegen gesagt! — wird die Freizeit immer wichtiger im Suchen und Finden der Lebenserfüllung und Lebensbefriedigung.

Unbefriedigte Mitarbeiter sind unzufrieden mit der Arbeit, den Arbeitskollegen, mit sich. Unzufriedenheit bedeutet aber in der Folge Unfriede. Unbefriedigte, unzufriedene Menschen streuen Unfrieden zwischen die Arbeitskollegen und sich. Aus Unfrieden entsteht Krieg — und es stimmt doch — leider:

Von Kampf erfüllt ist die ganze Welt,  
Vom Kampf um die Macht und vom Kampf um  
das Geld!

Vergessen ist Liebe, vergessen ist Gott,  
Und der eine schlägt wütend den andern tot,  
Und nennt das Heldentum und Ehre,  
Verstummt ist der Liebe erhabene Lehre.

(F. C. Endres)

Die Folge dieses steten offenen oder geheimen Krieges ist «Völkerwanderung». Es ist statistisch erwiesen, dass die Stellenwechsler von Jahr zu Jahr zahlreicher werden, und als Begründung dazu wird in den meisten Fällen — nicht das Salär — das schlechte Betriebsklima genannt.

Grosse Fabriken, Handelsfirmen usw. stellen zur Bewältigung dieser neuen Probleme einen Personalchef, Betriebspsychologen oder Mitarbeiter-Seelsorger an. Sie müssen anstelle des verhinderten und überlasteten Direktors, Chefs oder Meisters die zwischenmenschlichen, persönlichen Probleme der Mitarbeiter meistern; denn nur dadurch kann das Betriebsklima «gesunden», der Betriebs- respektive Leistungsbarometer auf «schön» steigen!

Auch Heime und Spitäler, ja gerade sie, stehen und fallen mit der Güte des Betriebsklimas. Unfrieden unter den Mitarbeitern führt zu «Krieg» innerhalb des ganzen Heimes. Es gibt Spitäler, da «ist es nicht zum Aushalten». Abteilungen müssen schliesslich geschlossen werden — es herrscht ein stetes Kommen und Gehen unter dem Personal. Es gibt Heime, die kennen keine «langjährigen Mitarbeiter» mehr — mehr als ein Jahr hält's kaum jemand aus! Daneben gibt es kleinere und grössere Betriebe, deren Leiter nie Vakanzen kennen; sei es, dass es tatsächlich keine solchen gebe; sei es, dass immer gerne jemand sich auf den Eintritt in diesen Betrieb meldet. Woran das liegen mag?

Ein altes Wort lautet: «Wenn der Chef mit seinen Leuten redet, geht meistens alles klar.» Demgegenüber schreibt Direktor F. Darr aus Berlin:

«In vielen Betrieben, zum Teil auch im Kreise unserer Anstalten, ist der Chef meistens gar nicht bekannt. Er sitzt von früh bis spätabends am Schreibtisch, geht von einer Sitzung in die andere und überträgt einen Teil seiner Funktionen seinen Mitarbeitern. Dabei würde es ihm sehr gut tun, wenn er sich ein- oder zweimal am Tag zu einem Rundgang durch seinen Betrieb entschliessen könnte, seine Beschäftigten bei der Arbeit sieht und auch selbst gesehen wird. Bei dieser Gelegenheit können Gespräche geführt und Fragen geklärt werden, die sonst niemals zur Sprache kämen; denn es ist bekannt, dass das Dienstzimmer des Chefs gerade bei den einfacheren Mitarbeitern heute noch aus den verschiedensten Gründen gemieden wird.»

Wie aber kann der vielbeschäftigte Chef, Verwalter, Heimleiter oder Chefarzt diese «Human Relation» auch noch übernehmen? Wir erlauben uns, die Frage anders zu stellen: Welche Aufgaben kann der Chef delegieren, damit er seine erste und wichtigste Aufgabe, die zwischenmenschliche Beziehung Chef—Mitarbeiter, aber auch Chef—Schützling, zur allseitigen Befriedigung erfüllen kann? Wir wollen uns sogar zur Behauptung versteigern, dass, wenn diese Aufgabe erfüllt wird, viele andere Aufgaben wegfallen. Wieviele Arbeit und Zeit erfordert doch zum Beispiel die stete Personalsuche? Wieviel sorgenvolle Stunden bereiten krank-

heitsbedingte (betriebsklimatisch bedingte) Abwesenheiten von Mitarbeitern? Der Chef kann rationalisieren nach den neuesten Einsichten, und doch will «der Karren nicht richtig laufen». Vielleicht hat er seine Mitmenschen vergessen! Heimmitarbeiter dürfen nicht zu Heimmitläufern, sondern zu Mitverantwortlichen gemacht werden!

Damit der Chef Human Relation betreiben kann, muss er andere Arbeiten delegieren können. Wenn er delegiert, muss er seine Mitarbeiter verantwortlich machen; mit ihnen sprechen, bedeutet nun nicht Zeitverschwendung, sondern Zeitgewinn für schwierigere Fälle. Verantwortung erhalten aber bedeutet für den Mitarbeiter vermehrtes freudeerfülltes Engagement am Betrieb.

Praktische Beispiele für die Verteilung von Verantwortungen: Besprechungsgrundlagen können von einzelnen Mitarbeitern vorbereitet werden. — Andere Mitarbeiter führen Protokoll. — Jemand arbeitet Vorschläge aus als Diskussionsgrundlage. — Ein Mitarbeiter ist vollumfänglich verantwortlich für den Velopark. — Einzelne Mitarbeiter werden als «Fremdenführer» beigezogen. — Jemand ist für die Beschaffung des Materials verantwortlich. — Nicht die Hausmutter soll jedes Kinderbobo pflastern müssen! — Der Heimleiter ist nicht das Telefonfräulein der Numero 11! — Nachgehende Fürsorge, Ferienlager, Vermittlung von Ferienplätzen, Koordination zwischen Heim und Landwirtschaft oder Schule können delegiert werden. — Ja, was hat dann der Heimleiter noch zu tun? Dann findet er Zeit für die wichtigen persönlichen Betreuungen, die — hoffentlich auch für ihn — viel wichtiger und befriedigender sind als das Sammelsurium des alltäglichen Krimskrums. Dann hat er aber auch Zeit, um als Supervisor zu figurieren. Dann steht er tatsächlich über der Sache, und nur aus Distanz betrachtend kann man wirklich wegweisendes Vorbild sein.

Nun müssen wir aber betonen: Für das Betriebsklima ist nicht nur der Chef verantwortlich — mitverantwortlich ist jeder Mitarbeiter. Besonders jüngere Mitarbeiter sind allzuoft nur bereit zum Kritisieren, zum Fordern und vergessen ganz, dass sie insbesondere auch für ihren Dienst, ihre Mithilfe und Mitarbeit «entlohnt» sind!

Heimleben bedeutet Koexistenz auf einer kleinen, engen Insel. Das ist nicht leicht. Jeden Tag, jede Stunde, beinahe minütlich die gleichen Gesichter zu sehen, alltäglich die nämlichen «Sprüche» über sich ergehen zu lassen — das zehrt an den Nerven. So paradox es klingen mag, aber wichtig ist deshalb die grösstmögliche Schonung des Eigenlebens der Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter respektiere des andern Freiheit. Distanz führt zur Entgiftung verpesteter Luft! Kontakt mit Menschen ausserhalb der «Insel» erweitert den Horizont und macht umgekehrt auch zufrieden mit der eigenen, doch sehr schönen und befriedigenden Heimarbeit. Erleben wir wieder einmal die Laufbandarbeit in einer Fabrik oder den Akkordkrampf eines Bauarbeiters — wie schön haben wir es da im Heim! Das verpflichtet uns aber: Wenn wir nun schon so nahe beieinander und miteinander arbeiten und gar leben müssen, so wollen wir dies doch als frohe Mitmenschen tun. Wir wissen, jeder Mensch hat seine Qualitäten und seine schwachen Seiten, die der Nebenmensch erdulden und ertragen muss. Wenn wir in diesem Wissen nach-

sichtig verständig werden, bauen wir Brücken zum Mitarbeiter.

Das Betriebsklima sei heiter! Wir Schweizer und besonders wir Deutschschweizer gelten als tierisch-ernst. Wir sind oftmals sogar stolz auf unseren «gesunden» Realismus: die Welt ist zerrissen — nichts zum Lachen! Heimarbeit ist Hilfe an Gestrauchelten — auch nichts zum Lachen! Und doch ist der frohe und fröhliche, der humorvolle und zufriedene Mensch der glücklichere und wertvollere Mitarbeiter, denn nur ihm wird der Kontakt zum Vertrauen des Schützlings gelingen. Gut, die Lage in und ausserhalb der Heime ist vielleicht so traurig, dass wir nur noch mit einem wissenden Lächeln darüber weg kommen können, damit wir nicht auch resignieren. Die allzu vielen Kranken und Schwachen belasten uns. Aber Resignation nützt nichts, überhaupt nichts, sondern verunmöglicht höchstens, unsere Schützlinge optimal zu fördern. Ein durch irgendein Ereignis deprimierter Erzieher schafft niederdrückende Stimmung, aus der nichts Positives erwachsen kann. Als Erzieher sollte er durch Selbsterziehung Kraft zum «Trotzdem» und «Dennoch» aufweisen, denn als froher Mensch sind wir «allmächtig gegenüber unseren Mitmenschen».

Ehrlichkeit und Offenheit sind weitere Momente eines gesunden Betriebsklimas. Geheimniskrämerei ist verpönt. Alle Welt kennt das Programm der amerikanischen Raumfahrtsexperimente — viele Heimmitarbeiter wissen wenig bis gar nichts über die Ereignisse der nächsten Tage, über besondere Vorkommnisse im Heim. Es wird dann gemunkelt, ausgefragt, ausgekundschaftet, spioniert, vermutet und gedichtet. Niemand weiss, was geschehen wird. Wieso soll eine Belegschaft informiert werden? Nur wenn sie weitgehend auf dem laufenden gehalten wird, können die Mitarbeiter Anteil nehmen am Heimleben, sich mitfreuen, mitdenken, mitplanen, mitsorgen — sonst wird die ganze Arbeit zu einer Pflicht, die man von Amtes und des Lohnes wegen erledigen muss.

Gutes Betriebsklima setzt Partnerschaft voraus! Der Direktor ist Partner des Gärtners, die Schwester die Partnerin des Arztes oder Spitalverwalters. Alle haben ihre ganz spezifischen Aufgaben und Verantwortungen, und wenn ein Partner versagt, leidet die gesamte Arbeit. Der Gewinn und Erfolg, die Gesundheit oder Erziehung sind in Frage gestellt. Ein fluchender Koch ist denkbar ungeeignet in einem Erziehungsheim, auch wenn er fachlich der weltbeste Koch ist. Eine unsaubere Pflegerin «vergiftet» ungewollt und vielleicht sogar mit viel Liebe ein ganzes Pflegeheim. Gegenüber der Öffentlichkeit ist wohl der Leiter verantwortlich. Innerhalb der Arbeit jedoch ist jeder Mitarbeiter, jeder Partner verpflichtet, sein Bestes zu leisten, weil er weiss oder wissen müsste, dass sonst die gesamte Betreuung, Pflege, Erziehung, Schulung oder Heilung in Frage gestellt ist.

Erspriessliches Betriebsklima setzt ich aus vielen kleinen Faktoren zusammen. Die Grundpfeiler jedoch sind: der seine Mitarbeiter zur wirklichen Mitarbeit und Verantwortung heranziehende Direktor, Chef oder Heimleiter

und die dadurch vermehrt engagierten Mitarbeiter, die wissen und darnach leben: Ein froher Mensch ist unter seinen Mitmenschen allmächtig!

H. M. B.