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

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 44 (1973)

Heft: 12

Rubrik: Abschlussarbeiten aus dem VSA-Fachkurs für Heimleitung

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: 09.12.2025

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

Abschlussarbeiten aus dem VSA-Fachkurs für Heimleitung

Pflege des Betriebsklimas im Heimbetrieb

I. Charakterisierung des Heimes als Organisation und Betrieb

Das Heim ist eine Welt für sich, eine Welt, die nicht immer in Ordnung ist. Täglich können neue Probleme auftauchen, mit welchen wir uns auseinandersetzen müssen. Das Heim ist aber nicht die Welt! Hüten wir uns davor, nur diese Welt mit ihren Problemen zu sehen.

Das Heim setzt sich aus verschiedenen sozialen Gruppen zusammen. Damit wir von einer Anzahl Menschen sagen können, dass sie eine Gruppe bilden, müssen verschiedene Merkmale vorhanden sein:

a) Gegenseitiger Kontakt oder Interaktionen
b) Ausrichtung auf gemeinsame Ziele
c) Normen
d) Rollenbeziehungen oder Hierarchie
e) Ein Netz von Sympathie und Antipathie

a) Interaktionen

In einer kleinen Gruppe sind die Interaktionen intensiver als in einer grossen Gruppe. Die Intensität der Interaktionen bestimmt auch die Zunahme von Sympathie und Antipathie.

b) Ziele

In einer Gruppe bestehen meistens Sachziele sowie emotionale Ziele, so zum Beispiel in einem Pflegeheim: bestmögliche physische und psychische Betreuung. Es muss beiden Zielen Rechnung getragen werden. Der Gruppenleiter ist oftmals nicht in der Lage, diesen beiden Zielen in gleichem Masse gerecht zu werden. Dies hat zum Ergebnis, dass wir oftmals neben dem «task leader» noch einen «emotional leader» finden.

c) Normen

Die Beziehungen innerhalb einer Gruppe müssen normiert werden. Es entstehen gemeinsame Denk- und Beurteilungsweisen. Wie aus Versuchen hervorgeht, geschieht der Einfluss der Gruppennormen fast unbemerkt. Individuelle Normen wandeln sich in Gruppennormen.

d) Rollenbeziehungen

Das von einer Person erwartete Verhalten innerhalb eines sozialen Systems bildet die Rolle. Ein Mensch kann verschiedene Rollen innehaben, aber nicht gleichzeitig ausüben.

Im Heimbetrieb können wir zwei Hauptgruppen unterscheiden:

a) die Gruppe der Klienten
b) die Gruppe der Mitarbeiter

Es ist Aufgabe des Heimleiters, die Interessen jeder dieser beiden Gruppen zu berücksichtigen, denn nur so kann die Zielsetzung des Heims verwirklicht werden. Diese beiden Gruppen lassen sich aber weiter unterteilen. Bei der Gruppe der Klienten handelt es sich natürlich nicht um Organisationen, sondern einfach um Interessen-Gruppen, wie zum Beispiel die Gruppe, welche das Altersturnen besucht, oder die Gruppe, welche in der Beschäftigungstherapie mitmacht.

Wenden wir uns aber der zweiten Gruppe, derjenigen der Mitarbeiter, zu.

Jede dieser Gruppen hat ihre Eigenständigkeit und ihre Ziele. Doch sollten alle Gruppen zusammen auf das eine Ziel, die Zielsetzung des Heims, ausgerichtet sein, das heisst in unserem Falle:

Geborgenheit des Patienten
Bestmögliche Pflege

und zwar körperliche, seelische und soziale Betreuung.

II. Einflussfaktoren des Betriebsklimas im Heim

Es muss jedermann einleuchten, dass ein gutes Betriebsklima sich wohltuend auf unsere Klienten auswirkt. Zielsetzung unseres Tuns, das heisst aller Mitarbeiter, soll das seelische und körperliche Wohl unserer Pflegebedürftigen sein.

Wie nun kommt es zu einem angenehmen Betriebsklima oder einer guten Gruppenatmosphäre? In vielen Inseraten liest man, nebst anderen schönen Versprechungen, auch die Zusicherung eines guten Betriebsklimas! Ich persönlich brauche diese Bezeichnung mit Vorsicht. Die Atmosphäre in einem Heim ist etwas so subtiles, man hört sie nicht, man sieht sie nicht, sie liegt gleichsam in der Luft und ist irgendwie spürbar, wenn man durch die Türe tritt.

In jedem Heim herrscht eine bestimmte Atmosphäre oder ein bestimmtes soziales Klima, und dieses hängt von verschiedenen Faktoren ab.

1. Führung

Der in einem Heim bewusst oder unbewusst angewandte Führungsstil hat seine bestimmten Wirkungen auf die Atmosphäre innerhalb desselben. Wir können verschiedene Gruppen von Führungsarten unterscheiden:

a) **Autoritärer Führungsstil** mit den Untergruppen

— Absolut autoritär,
wirkt sich negativ aus:
— Patriarchalischer Führungsstil, hier bleiben die Mitarbeiter abhängig vom Führer, sind unselbständig, fühlen sich aber wohl und geborgen.

— Personalistischer Führungsstil — das Verhältnis vom einzelnen zum Führer ist gut, die Interaktionen in der Gruppe bleiben dürftig.

b) Laisser-faire-Führungsstil

— Bewusst antiautoritär, auf die Dauer chaotischer Zustand in der Organisation.

c) Demokratischer Führungsstil

— Hier sind die Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern und dem Führer sehr rege. Der einzelne kann sich entfalten, seine Individualität bleibt erhalten. Man bekämpft sich nicht, man will nicht dominieren. Die Zusammenarbeit ist gut. Probleme werden diskutiert, Anregungen ernst genommen, Gruppenentschlüsse angestrebt.

Dieser Führungsstil kommt der Zielsetzung einer Organisation sicher am nächsten.

2. Information

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor unseres Betriebsklimas ist die genügende und zur richtigen Zeit erfolgende Information unserer Mitarbeiter.

Die Frage nach dem

warum
was
wen
wann
wie
wo

informieren wir

drängt sich auf.

Information

Informationsrecht — Informationspflicht

ZIEL

Gute sachverständige Zusammenarbeit
Erleichterungen und Verbesserungen

Warum soll informiert werden?

Unsere Mitarbeiter, aber auch wir als Vorgesetzte haben das Recht, informiert zu werden, nur so können wir der Zielsetzung unseres Heims näherkommen. Mangelhafte Information löst Misstrauen und Arbeitsunlust aus. Der Mitarbeiter (aber auch der Vorgesetzte) hat das Gefühl, nicht ernstgenommen zu werden. Missverständnisse und Fehler sind die Folgen davon.

Was informieren wir?

Alle Neuerungen, Aenderungen und Beschlüsse müssen und sollen wir an unsere Mitarbeiter weitergeben.

Wen informieren wir?

Alle diejenigen, welche von einer Neuerung, einer Aenderung oder einem Beschluss betroffen werden, müssen in Kenntnis gesetzt werden.

Wann informieren wir?

Bestimmt dürfen wir nicht zwischen «Tür und Angel» informieren. Es muss eine Zeit bestimmt werden, in der alle Beteiligten ruhig ihrer Arbeit fernbleiben können. Für eine zweckmässige Vertretung der Beteiligten sollte gesorgt sein. Es erscheint mir auch wichtig, dass Besprechungen während der Arbeitszeit stattfinden, wenn immer möglich zum Beispiel nachmittags währen der Kaffeepause.

Informationen müssen rechtzeitig erfolgen. Der Mitarbeiter muss Zeit haben, sich damit auseinanderzusetzen.

Wie informieren wir?

Besprechungen sollten gut vorbereitet sein und klar und sachlich geführt werden. Es soll auch Zeit für Diskussionen eingeräumt werden, denn nur wenn unsere Information beim Mitarbeiter ankommt und akzeptiert wird, erfüllt sie ihren Zweck. Nicht jeder Mitarbeiter kann eine Neuerung auf Anhieb gutheissen.

Wo soll informiert werden?

In einem geeigneten Raum, wo jegliche Störung vermieden werden kann.

Wichtig erscheint mir auch ein zweckmässiges Festhalten des Besprochenen

zur Ueberprüfung und Kontrolle
zum einheitlichen Verständnis
als Grundlage zur Verwirklichung des Besprochenen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass eine gute Information die Bereitschaft und das Interesse an der Arbeit fördert. Sie trägt zu einer zweckmässigen Aufgabenerledigung bei, schafft eine gute Atmosphäre und fördert vertrauensvolle Beziehungen vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten.

3. Weiterbildung des Mitarbeiters

Heute, mehr denn je, sind wir auch auf ungelernte Mitarbeiter angewiesen, welche, wenn sie gut eingearbeitet sind, einen bestimmten Arbeitsplatz ausfüllen können. Oftmals machen sich dann aber Unzufriedenheit und Aggressionen bemerkbar denen gegenüber, welche es besser hatten und etwas lernen konnten. Hier sollte man, wenn immer es geht, Möglichkeiten schaffen, um auch diesen Mitarbeitern berufliches Wissen zu vermitteln, etwa in einem innerbetrieblichen Kurs.

Auch das ausgebildete Personal braucht von Zeit zu Zeit neue Anregungen, sei es durch einen Vortrag oder durch Teilnahme an einer Tagung oder einem Kurs. Da wird Gelegenheit geboten, Anregungen zu erhalten durch Kollegen aus anderen Betrieben, Meinungen auszutauschen und das berufliche Wissen aufzufrischen. Der Mitarbeiter erhält so die Gewissheit, ernstgenommen zu werden, sich entfalten zu können, mitverantwortlich zu sein am Geschehen am Heim. Dass sich dies positiv auswirkt auf das Betriebsklima bleibt sicher unbestritten.

4. Betreuung von Klienten und Mitarbeitern

«Keine Zeit haben» ist zum Schlagwort für den modernen Menschen geworden. Man kann es erleben, dass man mit grossen Augen angeschaut wird, wenn man die Bemerkung fallen lässt: «ich habe Zeit». Doch scheint mir das «Zeithaben» sowohl für den Klienten als auch für den Mitarbeiter von grosser Wichtigkeit. Es beschleicht mich jedesmal das schlechte Gewissen, wenn ich mir nicht die Mühe nehme, drei- bis viermal in der Woche bewusst mit jedem Patienten einige Minuten zu plaudern. Der morgendliche Rundgang durch alle Patientenzimmer beansprucht viel Zeit, lohnt sich aber bestimmt. An den Freuden und Mühen unserer Mitmenschen teilnehmen, ist gewiss keine Zeitverschwendung.

Aber auch der Mitarbeiter braucht uns. Wenn es um seine Gesundheit geht, wenn er Schwierigkeiten hat mit andern Mitarbeitern, wenn er sich nicht verstanden fühlt... immer dann, wenn er uns braucht, müssen wir Zeit haben. Nicht immer können wir helfen und seine Probleme lösen. Aber *zuhören,* Anteil nehmen und ein wenig Zeit haben, das können wir.

Der so verstandene und auch als Mensch akzeptierte Mitarbeiter wird durch vermehrten Einsatz und Arbeitsfreudigkeit seine Dankbarkeit bekunden.

5. Feste — Betriebsausflug

Innerbetriebliche Veranstaltungen sind ein unmstrittenes Thema in der heutigen Zeit. Will der Mitarbeiter überhaupt an einem Fest im Heim teilnehmen? Will er nicht lieber seine Freizeit so gestalten und verbringen, wie es ihm passt? Es kommt hier sicher auch darauf an, ob wir viele alleinstehende oder viele verheiratete Mitarbeiter beschäftigen. Der Alleinstehende hat vielleicht eher das Bedürfnis nach Kontakten innerhalb des Heims und wird auch gerne einen Abend in Gesellschaft der Arbeitskollegen verbringen. Jedenfalls werfen Veranstaltungen und Betriebsausflüge immer Probleme und Fragen auf.

Gelingt es jedoch der Heimleitung, ein Fest oder einen Ausflug zu organisieren, kann sich dies bestimmt günstig auf das Betriebsklima auswirken.

Wichtig ist jedoch auch hier die gute und rechtzeitige Information. *Alle* müssen orientiert sein, am besten auf schriftlichem Wege. Es empfiehlt sich auch, wenn wir viele Mitarbeiter haben, dem Orientierungsschreiben einen Anmeldetalon beizufügen, der bis zu einem bestimmten Datum abgegeben werden muss. Es bleiben uns Enttäuschungen und falsche Vermutungen erspart, wenn wir frühzeitig wissen, wer alles mitkommt oder an der Veranstaltung teilnimmt. Wir müssen auch rechtzeitig für zweckmässige Vertretungen sorgen, damit wirklich jedes am Fest respektive am Betriebsausflug teilnehmen kann.

Einmal losgelöst von der Arbeit, gemütlich zusammensitzen und plaudern, lässt jeden, auch den etwas schrulligen Mitarbeiter, in einem andern Licht erscheinen. So kann man sich besser kennenlernen und verstehenlernen. Durch Kontakte mit Mitarbeitern aus anderen Arbeitsbereichen wird das Verständnis für Probleme anderer Arbeitsgruppen gefördert. Man merkt, dass auch der andere seine Probleme und Sorgen hat. Für ein gelungenes Fest oder einen unvergesslichen Betriebsausflug lohnt sich gewiss jede Mühe und Arbeit.

Ein gutes Betriebsklima zu schaffen, ist sicher der Wunsch und das Bestreben jedes Vorgesetzten. — Manchmal möchte man verzweifeln, wenn sich Unzufriedenheit und Arbeitsunlust ausbreiten oder «ein Gewitter» in der Luft liegt. Wenn es trotz aller Bemühungen und gutem Willen einfach nicht gelingen will. — Wenn dann aber wieder die Sonne scheint, gute Laune herrscht bei Mitarbeitern und Klienten, die «gute Atmosphäre» in der Luft zu liegen scheint, schreitet man leichten Herzens durchs Heim und ist erfüllt von Arbeitsfreude und Tatendrang und möchte «diese Welt» um nichts anderes tauschen.

Iris Hügli
Pflegeheim am See, Küsnacht

Schwierige Mitarbeiter

1. Definition und Eingrenzung des Begriffes

Die Definition ist in dem Sinne zu verstehen, dass es sich um *das Bestimmen eines Begriffes durch die Angabe der wesentlichen Merkmale eines Gegenstandes* handelt.

In der Ueberschrift heisst es: Schwierigkeiten im Mitarbeiterverhältnis. Es geht hier also vorwiegend um *zwei wesentliche Begriffe:*

A Mitarbeiter

B schwierig und Schwierigkeiten

1.1. Mitarbeiter

In meinen Betrachtungen will ich den Mitarbeiter zum Beispiel in einem Heimbetrieb vom Heimleiter in der Funktion als Chef bis hin zur Hilfskraft als Untergebene verstanden wissen.

Auf keinen Fall ist Mitarbeiter gleich Untergebener. Beide, der Heimleiter wie die Hilfskraft, der Chef wie der Untergebene, sind *in erster Linie Menschen,* und also fähig, Fehler zu begehen, schwierig zu sein und Schwierigkeiten zu machen oder aber Schwierigkeiten zu haben.

Erst in zweiter Linie tritt die Tätigkeit und die Funktion dieses Menschen in Erscheinung. Neben diesen beiden Hauptfaktoren tritt ein weiterer Faktor in den Vordergrund, der nicht unwesentlich ist und nicht selten gerne übersehen wird. Es handelt sich dabei um die Welt, aus der der Mensch als Mitarbeiter kommt, in der er sein «ausserbetriebliches Leben» lebt; es handelt sich um eine Umwelt, aus der der Mitarbeiter zwangsläufig kommt, die er, ohne es unbedingt zu wollen, in den Betrieb hineinbringt und in die er wieder zurückgeht.

Im Mitarbeiter begegnen uns unzählige Menschen: die Eltern, Geschwister, Frau und Kinder, Kollegen und Kameraden. Es begegnen uns Hobby (45 Stunden Arbeit, 56 Stunden Schlaf, 67 Stunden «Freizeit» pro Woche), Vereine, Politik, Aemter. Wenn wir vom Mitarbeiter sprechen, dann sehen wir den Menschen an seinem Arbeitsplatz. Wir gliedern ihn ein als ein Bestandteil eines Systems. Wir übersehen aber leicht, dass er auch Bestandteil eines oder vieler anderer Systeme ist und dass er in seinen mannigfachen Beziehungen selbst ein System ist.

1.2. Schwierig, Schwierigkeiten

Schwierigkeiten im Mitarbeiterverhältnis können Störungen sein, die der Mitarbeiter in seiner Umwelt erlebt (Familienprobleme usw.).

Der Betrieb erwartet vom Mitarbeiter, dass er eine bestimmte Rolle spielt. Er spielt sie zwar, man kann jedoch nicht negieren, dass er auch noch andere Rollen spielt, spielen kann und spielen muss.

Im Schwierigsein und in den Schwierigkeiten am Arbeitsort ist der ganze Mensch als Mitarbeiter inbegriffen. Eine echte Auseinandersetzung mit ihm ist nur möglich, wenn wir uns mit ihm als ganzes Wesen auseinandersetzen. Seine Reaktionen sind keine «Aktionen», sondern sie sind weitgehend von seinen Erfahrungen geprägt.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass sich seine Reaktionen *hier und jetzt* vollziehen. Angesichts «dieses» Chefs, dieses Mitarbeiters, dieses Heims, dieses Problems usw. Unter Umständen würde dieser Mitarbeiter an einem andern Platz, unter einem anderen Chef, neben einem andern Mitarbeiter keine Schwierigkeiten haben. Er wäre nicht schwierig und würde keine Schwierigkeiten machen.

Als Vorgesetzter stellt man sich die Frage: warum ist er gerade bei mir schwierig? Es drängt sich hier die Feststellung auf, dass gerade der Chef der schwierigste Mitarbeiter ist.

Schwierigkeiten kann man haben oder machen, schwierig kann man sein oder werden.

2. Fallschilderung

2.1. Fall A

Ein Mitarbeiter, der eine berufliche Lehre absolviert hat, liess sich nach kurzer Tätigkeit auf dem Beruf in einer zweijährigen Studienzeit als Erzieher umschulen. Nach dem Studium hatte er sich verheiratet. Es war eine Mussheirat. Mit seiner Frau und dem Kind lebt der Mitarbeiter extern in einer Kommune. Seine Einstellung ist als progressiv zu beurteilen. Er hält nichts von Religion, der Kommunismus ist für ihn die Zukunft. Maos Lehren sind für ihn der Halt im Leben. Seine Arbeit im Heim als Erzieher einer Jugendlichengruppe erledigt er bis anhin ohne zu Klagen Anlass zu geben.

Nach zwei Jahren erhält dieser Mitarbeiter einen neuen Chef. Der Chef ist nicht Erzieher, er ist verheiratet und hat Kinder.

2.2. Fall B

Eine junge Mitarbeiterin tritt als verantwortliche Gruppenleiterin auf eine Mädchengruppe ein. Sie bringt nebst einer guten Erziehung und Einstellung eine gute Ausbildung mit (Matur und Studium an einer Universität). Die Mitarbeiterin ist eine sehr angenehme und hilfsbereite Untergebene und Mitarbeiterin. Die von ihr geführte Gruppe ist eine Einheit. Die Mädchen haben sie ins Herz geschlossen. Punkto Ordnung und Sauberkeit, aber auch in bezug auf die heimelige Einrichtung der Gruppe sticht diese von den anderen Gruppen ab.

3. Art der Schwierigkeiten

3.1. Fall A

Vor dem Eintritt des Vorgesetzten versucht A seine Kollegen gegen den zukünftigen Chef aufzuwiegeln. Er ist der Meinung, die Erzieher müssen sich doch von einem Laien nichts sagen lassen. Nach dem Eintritt des chefs ging er in die Abwartestellung. Gegenüber dem Vorgesetzten war er freundlich, versuchte ihn bei jeder sich bietenden Gelegenheit zu «testen».

Nach einer geraumen Zeit begann er, neu eintretende Mitarbeiter zu bearbeiten. Versuchte sie bei privaten Einladungen davon zu überzeugen, dass es auch ohne Chef gehen würde, dass der Chef ja nicht mitreden könne, da er nicht durch die gleiche Schule gegangen sei. Er versucht, eine Gruppe von Gleichgesinnten zu bilden. An Sitzungen und Besprechungen äussert er sich selten, wenn aber, so sind seine Argumente immer tendenziös.

3.2. Fall B

Die Gruppenleiterin B führt ihre Gruppe bestens. Die Eltern, die Lehrer und der Arzt rühmen den Fortschritt, den die Kinder gemacht haben.

An den Diskussionen und Sitzungen vertritt sie ihre Meinung. Sie ist mit der Heimleitung nicht immer einverstanden, bringt aber ihre Einwände und Vorschläge in sachlicher Art an. Sie ist auch bereit, Arbeiten, die ihren Aufgabenbereich überschreiten, auszuführen. Sie wird von den Mitarbeitern als Arbeitskraft akzeptiert, jedoch in den Augen der unter Fall A beschriebenen Gruppe nicht als Kollegin, da sie zuwenig gegen die Leitung opponiert. Die Angestellte erwägt, ihre Stelle aufzugeben.

4. Ursachen

4.1. Fall A

Die Ursachen der Schwierigkeiten im Falle A sind nach meiner Meinung darin zu suchen, dass A durch seine politische Einstellung glaubt, es brauche eine *prinzipielle Opposition* gegen eine bestehende Gesellschaftsordnung. Ebenso scheint *eine Unsicherheit* angezeigt. Darum versucht er, eine Gruppe von Gleichgesinnten zu bilden.

4.1.1. Fall B

Im Fall B liegen die Ursachen auf einer anderen Ebene. Die Mitarbeiterin *hat keine* Schwierigkeiten und *macht keine* Schwierigkeiten, sondern *man macht sie ihr*. Die Ursachen liegen bei ihrer Einstellung ihrer Arbeit und den Vorgesetzten gegenüber.

5. Massnahmen

Dem Vorgesetzten sind diese Fakten bekannt. Er ruft alle Mitarbeiter zu Besprechungen zusammen. Er erklärt ihnen seine Absichten, wie er den Betrieb zu führen gedenkt. Ausdrücklich macht er darauf aufmerksam, dass er nicht gedenkt, die Rolle eines Supererziehers zu spielen, sondern dass seine Aufgaben auf einer anderen Linie liegen. Für die Erziehungsaufgaben betrachte er seine Mitarbeiter als die Fachleute. Mit ihnen zusammen will er ein Team von Leuten bilden, in dem jeder seine Aufgabe zu erfüllen hat.

Mit A findet ein persönliches Gespräch statt, indem der Chef nochmals auf die oben erwähnten Punkte zu sprechen kommt. A hat die Möglichkeit, zu den einzelnen Punkten Stellung zu nehmen. Die Gruppenbildung wird nicht unterbunden, auch eine übertriebene Beachtung und Reaktion auf die Bemerkungen von A geht der Vorgesetzte nicht ein.

Mit B bespricht der Chef in einem offenen Gespräch die Schwierigkeiten, die mit A entstanden sind. Er ersucht die Mitarbeiterin, den Kontakt mit der Gruppe um A nicht abreissen zu lassen.

6. Wirkung positiv und negativ

6.1. Positiv

— Die Gruppenbildung, anfänglich sehr stark und ausgeprägt, nimmt ab.

— Die Gruppe um A wird kleiner.

— Die Gruppe um die Mitarbeiterin B wird grösser.

6.1.1. Negativ

— A und seine kleine Gruppe sind nur überspielt und nicht überzeugt.

— Sie ziehen sich vermehrt zurück, haben untereinander private Beziehungen, die dazu dienen, sämtliche Vorkommnisse im Betrieb zu bereden.

— Es gibt im Betrieb immer noch zwei Parteien im Haus.

7. Wirkungsanalyse

7.1. Begründung der Wirkung

Die Gruppe um A verkleinert sich, da verschiedene anfängliche Mitläufer abspringen, da sie sehen, dass es nicht der richtige Weg ist, den A einschlägt.

Durch Kontakt mit der Mitarbeiterin B lernen sie ihre Einstellung kennen und erklären, dass sie durch Gespräche mit ihr mehr profitieren. Auch behagt ihnen das Klima um B besser.

Der schlechte Einfluss, den A auf das Betriebsklima ausübt, geht auf ein erträgliches Mass zurück.

8. Schlussfolgerungen für Führungsfragen grundsätzlich

Für den Vorgesetzten stellen sich die Fragen:

— Wie können diese Schwierigkeiten in Zukunft vermieden werden?

— Wie kann die gegenwärtige Situation noch verbessert werden? Kann sie das überhaupt noch? Wenn ja, wie?

Für die Lösung dieser Schwierigkeiten respektive deren Vermeidung in der Zukunft scheint mir eine bessere Personalauswahl nötig. Ein Personal, das nicht in ein Team hineinpasst, sollte nicht eingestellt werden müssen. Es mag vermessen tönen, aber es ist sinnvoller, eine Abteilung zu schliessen, als sie mit Personal zu besetzen, das für den ganzen Betrieb zur Störquelle wird. Der Chef muss in der Lage sein, das Personal auslesen zu können. Gleichzeitig muss er aber auch die Möglichkeiten schaffen, um das Personal am richtigen Platz einsetzen zu können.

In der jetzigen Situation hat der Vorgesetzte sein Augenmerk auf die neueintretenden Mitarbeiter zu legen. Es muss verhindert werden, dass sie, solange sie den Betrieb nicht kennen, von Leuten wie A in eine falsche Richtung gebracht werden.

In schwierigeren Fällen ist zu überlegen, ob eine Versetzung innerhalb des gleichen Betriebes, aber unter einem anderen Chef, angebracht ist.

Mit einem anderen Chef, mit anderen Mitarbeitern, in einer anderen Umgebung ist es möglich, dass der Mitarbeiter keine Schwierigkeiten mehr macht oder aber keine mehr hat.

Im schlimmsten Fall ist eine unpopuläre Massnahme, nämlich die Entlassung, einem jahrelangen Streiten innerhalb des Betriebes und den Mitarbeitern vorzuziehen.

Emil Bach, Epi, Zürich

Atemgymnastik und szenische Improvisationen mit geistig behinderten Töchtern

Seit zirka zwei Jahren arbeite ich wöchentlich einmal mit drei Gruppen geistig behinderter Töchter. Wir machen einerseits Atemgymnastik, was die Töchter einfach «Schnuufe» nennen! Das zweite Gebiet, auf dem wir uns aber jetzt hauptsächlich versuchen, ist die Improvisation. Mir als Schauspielerin liegt diese Art von Unterricht nahe.

Was bedeutet für uns nun «Improvisation»? Ein anderer Ausdruck dafür ist «freie Erlebnisdarstellung». Ich stelle zum Beispiel Themen, die dann von den Töchtern einzeln oder in der Gruppe ausgeführt, das heisst dargestellt werden. Ein Thema kann zum Beispiel heissen: «Such Dir eine Partnerin aus. Sie spielt die Verkäuferin. Du gehst fürs Wohnheim einkaufen, wie Du es auch sonst tust.» Wie die Szene gestaltet wird, ergibt sich voll und ganz aus der Bereitschaft, Lockerheit, Phantasie der gerade Agierenden.

Noch nutzbringender als gestellte Themen finde ich die Darstellung von freigewählten Erlebnissen. Es ist erstaunlich, wie bei einzelnen dabei oft ein reiches Innenleben sichtbar wird. Es gibt Töchter, die allein ganze Geschichten aus ihrem Erlebnisbereich spielen. Sie vertiefen sich derart in die Rückerinnerung (beispielsweise Ferienerlebnisse), dass sie die ganze Unterrichtsstunde für sich in Anspruch nehmen möchten, würden sie nicht um der andern Willen unterbrochen! — Mit andern wiederum muss mit geduldiger Anleitung, Diskussion usw., gearbeitet werden. Das anfängliche «Das kann ich sowieso nicht» muss umgewandelt werden in Selbstvertrauen, zu sich selber finden.

Und das ist dann auch der eigentliche Sinn und Zweck dieser Improvisationsstunden. Meiner Meinung nach ist Schauspielerei durchaus nicht Privileg von Theaterfachleuten. Das Spielen, etwas Erlebtes darstellen, kann nach längerem Vertrautwerden mit der Materie, eine Art Therapie werden.

Ich arbeite auch mit normalbegabten Schulklassen (zwischen 8—12jährigen) — aber gerade im Unterricht mit geistig behinderten Töchtern stelle ich fest, wie spürbar hie und da ein ordentliches Stück Selbstvertrauen geweckt wird. Es geht nicht etwa um eine künstlerische Form des Gespielten — sondern ganz einfach ums Spiel. Ein Mensch, der versucht, jemanden nachzuahmen oder ein eigenes Erlebnis nachzuvollziehen, indem er es allein oder mit Partnern tut, kommt vielfach zu grösserer Entfaltung. Er lernt, mit sich selbst umzugehen, und das immer bewusster. Er spielt auf und mit seinem eigenen Instrument, dem Körper und den Gedankenbildern.

Vielleicht interessiert noch, dass wir gegenwärtig auf eine Adventsfeier hin arbeiten. Zu Musik und Gesang werden meine drei Gruppen den Sinn der in Aussicht genommenen Geschichte mimisch darstellen. Es ist auch hier erstaunlich, wie sich die Töchter in den Proben selber intensiv mit Vorschlägen an der Aufgabe beteiligen. Es ist bereits eine Art von Team-Arbeit möglich.