

Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen
Band: 44 (1973)
Heft: 2

Artikel: Pflege des Betriebsklimas im Heimbetrieb : zwei Semesterarbeiten [i.e. Semesterarbeiten] aus dem Heimleiter-Fachkurs VSA am Institut für Angewandte Psychologie Zürich
Autor: Seiler, Ulrich
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-806754>

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: 08.02.2026

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

Pflege des Betriebsklimas im Heimbetrieb

Von Ulrich Seiler, Ins

Die vorliegende Arbeit gründet aus der Erkenntnis des trinitarischen Menschen als ein dreiegliedertes Wesen mit Leib, Seele und Geist. Dieser menschenkundliche Aspekt hat geistesgeschichtlich ihre Wurzeln bis weit in die mythologische Zeit hinein. Er wurde für unsere moderne Zeit in umfassender Weise von Rudolf Steiner (1861—1925) in seinem philosophisch-antropologischen Weltbilde, das er Antrophosophie nennt, neu formuliert. Der Verfasser verdankt seine menschenkundlichen Grundlagen dieser Geistesströmung.

Der Verfasser erlaubte sich auch, von den Erkenntnissen des Institutes für angewandte Psychologie Zürich, die anlässlich des Heimleiterkurses VSA dargeboten wurde, nichts direkt hier in dieser Arbeit zu vermerken. Dies geschieht nicht aus einer Geringschätzung dieser Erkenntnisse. Der Verfasser hat an diesem Kurs seinen Horizont wesentlich erweitern können. Er hat erleben können, dass es nicht eine Frage des weltanschaulichen Ansatzpunktes ist, wie menschliche Probleme gelöst werden können, sondern einzig und allein die Ernsthaftigkeit, wie man das menschliche Wesen als ein konkret erlebtes wahrzunehmen versteht.

Im weiteren zeichnet sich die Arbeit in ihrem anthropologischen Ansatzpunkt aus: *Der Mensch ist das Mass aller Dinge*. Erst recht ein Heimbetrieb muss so eingerichtet werden, dass er im wahrsten Sinne des Wortes für Menschen geschaffen ist. Es werden alle betriebspsychologischen Grundsätze, die nicht in konkreter auf den Menschen angewendet werden können, über Bord geworfen. *Hier soll nicht einer*

peuten gegenübersteht. Es ist die Atomsphäre des Privaten. In der Gruppensitzung, in der sich die Mitglieder ein Kreis formiert haben, ist jeder Beteiligte einer Vielzahl gegenübergestellt, von der er angesprochen wird, die es aber auch erleichtert, Probleme zur Sprache zu bringen. Jeder erfährt sich in der Auseinandersetzung mit anderen als Individuum, gleichzeitig erfährt er aber auch sein ständiges Bezogen sein auf die andern, die sein Selbstbildnis in Frage stellen. In dieser Art von Selbsterfahrung kann einmal mit Hilfe der Gruppe die Möglichkeit der Einsicht in die eigene Konfliktlage und deren Regelung vollzogen werden, zum anderen wirkt die Gruppe der Verfremdung und Isolierung und dem Gefühl der Sinnlosigkeit des Lebens entgegen. Vor allem aber auch führt die Gruppe zu einer sozialen Konfrontation, die es ermöglicht, eigenes Schicksal zu erkennen und anzunehmen.

Dr. Georg Schwöbel (in Nr. 215 der «NZZ»)

Theorie gedient werden, sondern dem konkreten Menschen.

Betriebsklima — ein Modewort

Das Wort Betriebsklima ist ein Modewort, ein Wort unserer Zeit. Wie viele andere Zeitwörter ist es schwerlich zu definieren. Diese Wörter sagen einem zunächst alles und nichts. Dies hat aber wiederum den Vorteil, dass es einem freigestellt ist, was man darunter versteht. Der Verfasser ignoriert in dieser Arbeit sämtliche üblichen Definitionen und beschränkt sich auf eigene Charakterisierung, Eingrenzung und Definitionen.

Das Faszinierende an diesem Wort ist der Begriff des Klimas. Es ist ein meteorologischer-geographischer Begriff. Mit Klima bezeichnet man atmosphärisch bedingte meteorologische Verhältnisse, die durch verschiedenste Komponenten, wie Sonne (Wärme), Feuchtigkeit, Luftdruck, Bodenbeschaffenheit usw., beeinflusst werden. Das Klima bezeichnet eine variable Ganzheit, deren Teile (Wärme, Feuchtigkeit, Druck, Bodenbeschaffenheit) ungleich stark zur Geltung gebracht werden.

Wenn man nun von einem Betriebsklima spricht, dann wird dieser Begriff meistens im seelischen Bereich verwendet. Es werden also die betriebspsychologischen Verhältnisse in einem Betrieb gemeint, die eine psychologische Atmosphäre (Seelenhülle) für die darin lebenden Menschen schaffen.

In dieser Arbeit wird nun der Versuch unternommen, den Begriff nicht nur im seelischen Bereich gelten zu lassen, sondern auch im physischen und geistigen. Dies wird getan aus der Erkenntnis, dass man dem psychologischen Teil des Menschen nicht gerecht werden kann, wenn man nicht gleichzeitig auch die physischen und geistigen Aspekte berücksichtigt. Mit Betriebsklima werden also hier die leiblich-seelisch-geistigen Verhältnisse gemeint, in der die Menschen in einem Heimbetrieb leben.

Mikrokosmos im Makrokosmos

Im weiteren liegt dieser Arbeit der Gedanke zugrunde, dass der Mensch stets der Mikrokosmos (kleine Welt) einem ihn umgebenden Makrokosmos (grosse Welt) ist. So wird also der Betrieb (Makrokosmos) Abbild des Mikrokosmos Mensch sein. Das heisst: Das Bild des Menschen wird Grundstruktur des Betriebes sein.

* Zweite Arbeit siehe Seite 55.

Das Ziel ist ja in jedem menschenfreundlichen Betrieb, dass das menschengemässe Verhältnis (antropologisches Betriebsklima) geschaffen wird, damit der Mensch als Mensch sich in seiner ganzheitlichen Würde anerkannt und berücksichtigt fühlt.

In dieser Arbeit wird nicht von psychologischen Verhaltensweisen die Rede sein, wie man den Mitarbeiter in seinen Sorgen und Problemen begegnet. Dies wären dann schon Detailfragen, die wertvoll genug wären, um behandelt zu werden. Hier fehlt der Platz.

In dieser Arbeit sollen *Betriebsstrukturen* skizziert werden, die den Menschen als ganzheitliches Wesen zu berücksichtigen versuchen. Denn der Verfasser hat aus eigener Heimleitertätigkeit immer wieder erfahren, dass es zunächst viel mehr *menschengemässe Strukturen* sind, die den Mitarbeiter in seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten anspornen, die von ihm übernommene Aufgabe zur Zufriedenheit des Betriebes und seiner selbst zu lösen.

Im ersten Teil sollen die Betriebsverhältnisse in bezug auf den einzelnen Mitarbeiter charakterisiert werden. Im zweiten Teil wird der strukturelle Bezug des Betriebsklimas im Heimorganismus beschrieben. Im Schlussteil sollen noch einige grundsätzliche Gedanken formuliert werden. Es wird hier aus Platzgründen bewusst verzichtet, auf den Aspekt der Kinder und Jugendlichen einzugehen. Es wird vor allem die Mitarbeiterseite berücksichtigt.

Betriebsklima in bezug auf den Einzelmenschen

Die Verhältnisse in einem Heimbetrieb müssen so beschaffen sein, dass der Mensch in seiner Ganzheit stets angesprochen wird. Der Mitarbeiter wird den Betrieb vorziehen, der seine leiblichen, seelischen und geistigen Bedürfnisse zu stillen vermag.

Mit *leiblichen Bedürfnissen* sind alle die Dinge gemeint, die ein Mensch braucht, um die materielle Existenz seines Leibes zu befriedigen, also gesunde klimatische Verhältnisse, gemütliche Häuslichkeiten, geheiztes Zimmer, gutes Essen, rechte Entlohnung, Wahrung der Intimsphäre (private Waschgelegenheit, Körperpflege) usw.

Mit *seelischen Bedürfnissen* sind hier die zwischenmenschlichen Beziehungen gemeint. Der Mensch ist nicht nur, was er *isst*, sondern er ist nur insofern Mensch, als er auch *Mitmensch* ist. Die psychologischen Bedürfnisse werden heute zwar grösstenteils anerkannt. Sie werden aber meines Erachtens viel zu abstrakt und undifferenziert behandelt, weil man gegenüber dem Leiblichen und Geistigen sich nicht abzugrenzen versteht. Das Seelische zeigt sich in einem Menschen als Denken — Fühlen — Wollen, oder wie Heinrich Pestalozzi gesagt haben würde, in Kopf, Herz und Hand. Der Mensch kann aber seine seelischen Fähigkeiten nur dann ausüben und entwickeln, wenn er Mitmenschen, wenn er eine Gemeinschaft zur Verfügung hat. Der Mensch braucht Mitmenschen für den Gedankenaustausch, für seine Liebesfähigkeit, für sein zweckbestimmtes Wollen. Er muss die Möglichkeit haben, seine unbegrenzte *Sympathiekräfte* (Liebe) einsetzen zu können. Er braucht aber auch die

Möglichkeit der *Opposition*, d. h. Abgrenzung seiner selbst gegenüber der Gemeinschaft.

Ein weiteres seelisches Bedürfnis ist aber auch, sich künstlerisch zu betätigen: z. B. Singen, Malen, Plastizieren.

Jeder erwachsene Mensch zeichnet sich aus durch seine in ihm wohnende Individualität. Diese Persönlichkeitskraft macht den Menschen erst zu einem *geistigen Wesen*. Dies erst bewirkt in ihm ein fortwährendes *geistiges Bedürfnis*. Diese schöpferisch drängende Unruhe verlangt stets eine innere Entwicklung. Der Mensch ist nicht nur das, was er im Sein ist, sondern das, was in ihm als Werden und Ziel innewohnt. Wenn der leibliche Mensch dem Vergänglichen, d. h. der Vergangenheit angehört, und der seelischgegenwärtige Mensch der Gegenwart, so kann der geistige Mensch nur von der Zukunft her begriffen werden. Will man im Menschen das Geistige berücksichtigen, dann muss man ihm die Wege in die Zukunft auch öffnen.

Der geistige Mensch will sich selbst verwirklichen und entwickeln. Kann man den seelischen Menschen in seinem Denken, Fühlen und Wollen noch recht stark beeinflussen, so ist das gegenüber der Individualkraft im Menschen nicht mehr möglich. Jeder Mensch kann sich geistig nur selbst weiter entwickeln. Hier gilt nur noch Selbsterziehung.

Das leibliche Betriebsklima

So wie der Mensch trinitarisch leiblich-seelisch-geistig gegliedert wird, so kann man auch den *leiblichen Organismus* dreigliedern in einen *Stoffwechsel-Gliedmassen-Leib* (Rumpf unterhalb des Zwerchfells und Arme und Beine), in einen *rhythmischen Teil* (Herz, Lunge), und in einen *Nerven-Sinnes-Leib* (Kopf). Obwohl natürlich alle diese Teile funktionell ineinandergreifen und sich praktisch nicht trennen lassen, ist diese Dreiteilung für eine differenzierte Betrachtungsweise höchst fruchtbar.

Wir haben also nicht nur oberflächlich die leiblichen Bedürfnisse irgendwie zu stillen, sondern müssen insbesondere berücksichtigen, dass der Mensch in leiblicher Hinsicht vom *Stoffwechsel-Gliedmassen-Menschen* zu dienen hat. Also: Der Mensch braucht eine reichhaltige, gesunde Nahrung, eine giftfreie Luft (Gasaustausch). Er hat die niederen Triebbedürfnisse, wie Fortpflanzung, Hunger, Aggression usw., zu stillen. Er muss seine Glieder durch Muskelarbeit gesund erhalten, durch Werken, körperliche Ertüchtigung, Sport aller Art. Er braucht aber wiederum körperliche Entspannung, Schlaf, Regeneration.

Im *rhythmischen Menschen* haben wir das grösste Rätsel, aber auch Krux der heutigen zivilisierten Menschheit. Es ist eine Tatsache, dass die meisten Menschen an Herzschwächen leiden, oder sogar daran sterben. Hier braucht es übersinnlicher Erkenntnisse, um an das Phänomen Rhythmus überhaupt nur heranzukommen. Es braucht heute aber zunächst die Einsicht, dass eine sinnvolle Rhythmisierung des Menschenlebens von grösster Bedeutung für das Gesunderhalten und Wohlbefinden des Menschen ist. Es braucht ein von gesundem Rhythmus durchströmtes Betriebsklima.

Problemkreis, die im Detail zu behandeln wären, seien hier nur angedeutet: Arbeitszeit — Freizeit, Tagesrhythmus, Wochenrhythmus, Quartalsrhythmus, Jahresrhythmus, Funktion des bezahlten Freijahres (Heimschule Schlössli Ins), Stellenwechsel, Kontinuität, sinnvolle Anpassung der Arbeit an die leibliche Entwicklung des Menschen (leibliches Altern). Es wäre in diesem Zusammenhang höchst interessant, über die Pensionierungsfrage zu sprechen. Hier kann nur angedeutet werden, dass eine asoziale Pensionierung, ein weisheitsvolles Altern und zeitgemäßes Sterben vorzuziehen ist. Auch das gehört zum gesunden Rhythmus des menschlichen Lebens, dass man den Menschen, wenn sein Leib in natürlicher Weise ausgedient hat, sterben lässt. Das Ziel eines menschlichen Lebens ist nicht die Erhaltung des vergänglichen Leibes, sondern die Ueberrettung des Geistes durch den Tod hindurch.

Im *Nerven-Sinnes-Menschen* wird berücksichtigt, dass der Mensch in sehr bewusster Art die Welt durch seine Sinne wahrnimmt. Ein Betriebsklima muss so beschaffen sein, dass mitberücksichtigt wird, was der Mensch an Sinneseindrücken aufnimmt und wie er sie zu verarbeiten weiss. Auch hier müsste vor einer erweiterten Zwölfsinneslehre die Rede sein. Die zwölf Sinne seien hier nur aufgezählt: Tastsinn, Lebenssinn, Wärmesinn, Bewegungssinn, Gleichgewichtssinn, Geschmackssinn, Geruchssinn, Sehsinn, Gehörsinn, Sprachsinn, Gedankensinn, Ichsinn. Einem differenzierten Betrachter der Bedürfnisse des Sinnes-Nerven-Menschen wird es auffallen, was konkret die Sinneserfahrungen quantitativ und qualitativ eines Mitarbeiters sind. Sie gehören mit zu den Faktoren, die ein Betriebsklima mitbestimmen.

Grundsätzlich soll der menschliche Leib als Naturschöpfung und individueller Besitz der innewohnenden Individualität in ihrer Naturgesetzlichkeit respektiert werden. Es muss darauf geachtet werden, dass der menschliche Leib gesund erhalten bleibt, denn ein gesunder Leib bedeutet ja nichts anderes als eine selbständige Leiblichkeit, die ohne Fremdbestimmung (alopathische Medikamente, Tablettensucht, Drogenabhängigkeit) auch eine freie Individualität in sich aufzunehmen vermag.

Das seelische Betriebsklima

Die seelischen Bedürfnisse können in die drei bekannten Seelenmöglichkeiten gegliedert werden: Denken, Fühlen, Wollen. Betriebsklimatisch wird berücksichtigt werden müssen, dass der Mensch während eines Tages sein Vorstellungsleben (Denken), wie sein Gefühlsleben (Fühlen), wie sein Tatwille (Wollen) betätigen will. Derjenige Mensch, der dies in ausgeglichener Weise kann, wird seelisch befriedigt sein. Zuviel Denken gibt Kopfweh, zu starker Fühlen gibt sentimentales Gefühlsduseln, einseitiger Wille gibt stumpfe Tätigkeit.

Das Denken

Der Mensch hat das Bedürfnis, sich über die Welt und sich selbst Vorstellungen und Gedanken zu machen. Er will sich intellektuell betätigen, er will gedanklich kommunizieren (Bücher, Gespräch), er will informiert

sein und selbst informieren, er will seine Allgemeinbildung erweitern, er will neues Wissen, neue Ideen kennenlernen, er will sein logisches, metaphysisches und empirisches Denken pflegen. Diesem Willen der Denkfähigkeit muss seelischer Raum gegeben werden.

Das Fühlen

Das Fühlen ist die Seele der Seele. Oft bezeichnet man ja auch das Fühlen als seelisch, während man das Denken irrtümlicherweise schon als geistige Tätigkeit beschreibt. Man könnte den fühlenden Bereich als Ort der Sympathie- und Antipathiekräfte bezeichnen. Mit Sympathie wird hier die Fähigkeit charakterisiert, sich mit dem Objekt zu verbinden. Es ist die Liebesfähigkeit. Jeder Mensch muss lieben können und geliebt werden. Es liegt hier das seelische Urbedürfnis vor, sich mit der Welt verbinden zu wollen. So wie der Mensch diese totale Verbindung (Konjunktion) mit der Welt sucht, so will er sich auch in der Opposition (Antipathie) ihr gegenüberstellen. Diese zwei verschiedenen astronomischen Konstellationen (es gibt für den differenzierten Psychologen noch weitere) zeigen einem, in was für einem interessanten Spannungsverhältnis der seelische Mensch steht. Opposition (Antipathie) wird hier nicht verstanden als klassenkämpferisch, dialektisch, marxistisch, sondern polarisch-ganzheitlich, nicht als Querulieren, sondern als Gegenüberstellung, Absetzung und Abgrenzung zwischen Aussenwelt und Innenwelt. Diesem Bedürfnis muss in einem gesunden Betriebsklima Rechnung getragen werden.

Die fühlende Seelentätigkeit verlangt vor allem auch die Möglichkeit der künstlerischen Betätigung. Denn im Fühlen vereinigt sich Gedanke und Wille in ganzheitlicher Weise. Künstlerische Betätigung bedeutet für den Menschen eine Betätigung seiner selbst! Der fühlende Mensch braucht viele Menschliche Kontakte, in Zwiegesprächen, Rundgesprächen, Konferenzen, Aussprachen usw. Hier wird der Gemeinschaftsmensch gepflegt.

Das Wollen

Der Mensch erreicht seine grösste Verwirklichung im Tätigsein, im Durchsetzen seiner Gedanken und Ideen, im Realisieren seiner Gefühle. Kann das Gedankenleben von aussen stark beeinflusst werden, so soll die Willensbetätigung vor allem von innen her impulsiert werden. Dort wo der Mensch es vermag, seine Tätigkeit in hohem Masse von seinem geistig-schöpferischen Ich her zu bestimmen, kann man von einem freien Menschen sprechen. Die Frage nach einem guten Betriebsklima wird gerade dahin beantwortet werden können, indem man schaut, wie stark der Wille Individualwille ist, oder von aussen her bestimmt wird. Betriebe, die durch staatliche Einschränkung, durch obrigkeitliche Kommissionen, hierarchische Dienstwegideologien, durch anachronistischen Autoritarismus ständig fremdbestimmt werden, werden die Willensmotivierung von innen her lähmen. Sobald der Mitarbeiter in hohem Masse seine Arbeit selbst bestimmt, wird er auch bereit sein, seinen persönlichen Einsatz zu verstärken.

Im unegoistischen, von innen her geleiteten Willen verbindet sich Subjekt und Objekt in totaler Weise. Hier ist die grosse Befriedigung und das Engagement zu suchen, wo der Mensch in der Arbeit gänzlich aufgeht. Dafür braucht er aber ein freies Klima, ohne einengende Vorschriften und Ängstlichkeiten. Hier beobachtet man das Klima des grosszügigen gegenseitigen Vertrauens.

Hier hat auch die Führung zu achten, dass ein Mitarbeiter richtig eingesetzt ist. Es braucht das Mittelmass zwischen Ueber- und Unterforderung, zwischen Gemeinschaftswollen und persönlichem Wollen.

Das geistige Betriebsklima

Hier geht es nicht um die Ausübung von seelischen Fähigkeiten. Hier ist das Bedürfnis zur Individualisierung seiner Umgebung zu befriedigen, wie die geistige Entelechie den Körper in fortwährender Art individualisiert: Eiweiss, Körperstruktur (Knochenbau), Konstitution (Temperament), Physiognomie (Gesicht, Hände, Füsse usw.), sowie sie auch die physische Umgebung verpersönlichen: privates Zimmer, Gruppe, Häuser, Garten, Gemeinschaft, Zielsetzung, Aufgabenstellung. Je nach der Intimität der Persönlichkeit wird das Bedürfnis da sein, individualisierend auf die Umgebung zu wirken. Als geistiges Betriebsklima können Verhältnisse bezeichnet werden, worin sich die ewig dauernde, sich stets weiter entwickelnde Entelechie des Menschen entfalten kann. Die Würde des Menschen kann nicht besser respektiert werden, als in einem unantastbaren, freien Entwicklungsraum. Hier hat jede Fremdbestimmung der sich selbst Weg und Ziel gebenden Individualkraft Platz zu machen. Dem unspirituellen Menschen mag das Vertrauen zu dieser freien Entfaltungsmöglichkeit fehlen. Er wird mit Recht aus der Erfahrung heraus aufweisen, dass mit dieser «Freiheit» grosser Unfug getrieben wird. Betrachtet man aber die negativen Auswirkungen der sogenannten freiheitlichen Willensbestätigung, so wird man aber exakt beobachtend feststellen, dass die sog. freien Willensäusserungen nicht aus dem geistigen Ichkern des Menschen erfolgt sind, sondern aus einer niederen Egoität heraus. Spirituelle Ichhaftigkeit wirkt nie asozial. Sie hat stets den Bezug zur grösseren Ganzheit. Eine Gemeinschaft hat also die vornehmliche Aufgabe, all das, was aus einer Egoität heraus entsteht, als niedriger zu qualifizieren als das, was wirklich aus einer Individualkraft heraus sich verwirklichen will.

Das geistige Betriebsklima ist die qualifizierte Hülle für die Verwirklichung der Urmotivation menschlicher Biographie: Individualisierung der Umgebung durch den menschlichen Geist, d. h. ständige Realisierung und Verkörperung menschlich-menschheitlicher Ideen, deren Inkarnationsprozess der geistige Mensch fordert. Hier verbindet sich Menschenziel mit dem Weltenziel, die Vermenschlichung aller Dinge.

Betriebsklima im Heimorganismus

So wie einzelmenschlich trinitarisch eine Ganzheit differenziert werden kann, so ist es auch möglich,

einen Betrieb nach diesen anthropologischen Gesichtspunkten zu gliedern. So wie der Mensch aus Leib, Seele und Geist besteht, so kann auch in einem anthropologischen Parallelismus gezeigt werden, dass der Betrieb als makrokosmisches Abbild dreieggliedert werden kann.

Die wirtschaftlichen Grundlagen eines Heimes, wie die Umgebung und Häuslichkeiten, Küche, Garten, Landwirtschaft, Bautätigkeiten, Finanzierung, bilden die materielle Existenz, sie sind funktionell mit dem menschlichen *Leib* zu vergleichen.

Die Heimgemeinschaft als solche, ihre gemeinschaftlichen institutionellen Organe, wie z. B. Konferenzen, Besprechungen, Kompetenzen, Verantwortungen, Aufgaben und Zielsetzungen, bilden die *Seele* des Betriebes. Hier ist der eigentliche Schauplatz des Wirkens.

Ueberall dort, wo der Einzelmensch in eigener Regie wirkt, entsteht geistiges Leben. Eine Institution braucht ständig konkrete Menschen, die alles institutionelle in eine geistig-schöpferische Einmaligkeit aufzulösen vermögen. Erst die konkreten Menschen werden dank ihrer Individualkraft einem Betrieb mit fortwährendem geistig-lebendigen Impulsen versehen können. Diese Gemeinschaft von Individualimpulsen bilden den *Geist* eines Betriebes. Dieser Geist gibt dem Betrieb als Ganzes eine Individualität.

Wirkt an der wirtschaftlichen Grundlage der *Brudermensch*, so arbeitet der *Gemeinschaftsmensch* am mittleren institutionellen Teil, und der *Einzelmensch* in der eigentlichen Aufgabe des Heimes, in der Erziehung und Bildung.

Bilden die Konferenzen die Herzorgane des Betriebes, so haben die wirtschaftlichen Aufgaben eher den Charakter der *Hand*-Arbeiten, während Lehrer und Erzieher eher *Kopf*-Arbeiter sind. So haben wir wiederum Kopf, Herz und Hand funktionell zu einem Ganzen «Menschen» verbunden.

Der institutionelle Teil bildet mit seinem Mittelstück den rhythmischen Teil, während der wirtschaftliche Teil Stoffwechsel-Gliedmassen-Aufgaben zu erfüllen hat, und der *geistige* Bereich eher Nerven-Sinnes-Aufgaben übernimmt. So kann leicht gezeigt werden, dass der wirtschaftliche Teil, wenn er gesund verläuft, nicht allzustark zum Bewusstsein kommen darf. Materielle Sorgen dürfen nicht die grössten Sorgen eines Erziehers oder Lehrers sein, denn er wirkt betriebsklimatisch (hoffentlich) nicht im «Bauch», sondern im «Kopf» des Betriebes. Hier kann er sinnes-nervenhaft in wacher Weise geistig tätig sein. Das Wachbewusstsein ist naturgemäss auf die konkrete Erziehungsarbeit zu lenken. — Die institutionellen Funktionen eines Betriebes dürfen nur im äussersten Notfall wach bewusst werden. Eine Organisation ist mit dem Herz zu vergleichen. Sie muss funktionieren, ohne dass sie weh tut. Tut sie das, dann leidet der Betrieb schon an nervösen Herzstörungen, was äusserst schmerzhaft ist, oder an einem Herzinfarkt, was zum Tode hinführen kann.

Es soll nun noch im speziellen der institutionelle Teil noch etwas differenziert dargestellt werden:

Der gemeinschaftliche institutionelle Teil

In den meisten Betrieben ist dieser Teil aus Gründen des Zeitgeistes überlastet und überbewertet. In der heutigen Zeit, wo der Staat zum alles gebenden und sorgenden Gott gemacht wird, ist die etatistische Tendenz auch in den Betrieben zu beobachten. Man glaubt, durch die Perfektion der Institution und Organisation schon alles gelöst zu haben, und, obwohl man ständig konstatiert, dass doch alles schief geht, sucht man den Fehler höchstens in der mangelnden Perfektion der Organisation und versucht durch stets perfidere Regelkreise kybernetisch alles noch besser in den Griff zu bekommen. Wenn die Menschen im Westen in ihrem Wahn des Wohlfahrtsstaatsdenkens nur mit geöffneten Augen hinter den Eisernen Vorhang blicken würden. Sie würden einsehen können, dass betriebsklimatisch alles sibirisch steril wird, wenn alles der Ideologie, der Organisation geopfert werden muss. Kein Platz für sich frei entwickelnde Menschenwesen!

Eine Institution wird in einem ganzheitlichen Organismus durch drei Trägerschaften gekennzeichnet. Sie müssen aus Gründen der Gewaltentrennung selbständig wirken können, jedoch funktional miteinander verbunden sein. Der leibliche Teil des Organismus wird von einem *Wirtschaftsträger* geleitet und verantwortet. Dies sind also z. B. die Besitzer der Liegenschaften, des Betriebes usw. Die Wirtschaftsträger bilden aber auch im weiteren Sinne die vertraglichen und freiwilligen Geldgeber. Sie ermöglichen die materielle Grundlage des Heimes.

Rechtliche Trägerschaft ...

Dann haben wir den *Rechtsträger*. Dies ist in den meisten Fällen der *Heimleiter*. Er ist gegenüber dem Staat, gegenüber der Öffentlichkeit, gegenüber den Eltern verantwortlich. Er hat in einem organologisch strukturierten Betrieb nicht eigentlich geistig-leitende Funktion, sondern nur rechtliche, d. h., er hat die überaus wichtige Funktion, die Heimgemeinschaft nach aussen wie nach innen zu schützen. Er hat die Aufgabe, stets dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiter den freien Bildungs- und Erziehungsraum zur Verfügung haben. Ueber den Inhalt der Bildung und Erziehung hat er als Heimleiter nichts zu sagen. — Dies tönt vielleicht etwas hart, muss aber konsequenterweise respektiert werden. Der Heimleiter bildet aber in vornehmlicher Weise das Herz, nicht den Kopf des ganzen Betriebes. Jedoch auch hier: Der beste Heimleiter ist der, den man am wenigsten in dieser Funktion bemerkt. Wenn er der Gemeinschaft bewusst wird, dann ist er schon so einschneidend, dass das Heim als Organismus gestört wird. Dauernde einschneidende Eingriffe des Heimleiters sind mit dauernden Operationen zu vergleichen, die den besten Organismus nicht lebensfähig erhalten. Der Heimleiter muss auch den Mut haben, einen Heimorganismus, der durch Ueberalterung lebensmüde geworden ist, sterben zu lassen. Organtransplantationen zur krückenhaften Verlängerung des Lebens sind einzelmenschlich wie für den Gemeinschaftsorganismus untauglich und asozial. Eine spirituelle Haltung den gewordenen Dingen gegenüber kann dazu führen, dass man

Vergängliches vergehen lässt, damit das Geistige frei wird, sich — wenn es wiederum Zeit ist — neu in einem Gemeinschaftsorganismus zu verkörpern.

... und geistige Trägerschaft

Das Wichtigste im Heim ist die *geistige Trägerschaft*. Sie ist die autonome Trägerschaft, die das geistige Leben und die Entwicklung des Heimes bestimmt. Sie wird an freien Schulen von einer kollegialen *Leitungskonferenz* gebildet. Wichtig ist, dass darin nur Menschen sich finden, die auch in konkreter Weise im Heim mitarbeiten. Diese Leitungskonferenz ist wegleitend für Zielsetzung und Aufgabenstellung des Heimes, und nicht der Heimleiter, als rechtliche Person. Natürlich ist es sinnvoll, wenn der Heimleiter dieser Konferenz angehört. Jedoch ist er hier nicht mehr in der Funktion des Heimleiters, sondern als ein Mitarbeiter wie jeder andere auch.

In dieser Leitungskonferenz werden vor allem *Heimführungsfragen* besprochen und entschieden. Das Heim wird von dieser Trägerschaft geleitet und geistig verantwortet. Es sind neben alltäglichen, aber für ein Heim oft allerdingendste praktische Fragen, vor allem Probleme von mittel- und langfristiger Tragweite, wie z. B. Zielsetzung, Aufgabenstellungen, Zukunftsfragen, Heimgestaltungsfragen, Mitarbeiteranstellungen und -entlassungen, problematische Kinderaufnahmen, Organisationsfragen usw.

Wichtig ist nun aber, dass dieser Leitungskonferenz weder dem Papst noch Kaiser, d. h. weder einem dogmatischen Prinzip noch einer staatlichen Oberaufsicht unterstellt ist. Sie verantwortet sich geistig alleine gegenüber der geistlich-göttlichen Welt. Die Menschen einer solchen Konferenz versuchen in gemeinsamen Gesprächen und Entscheidungen einzig und alleine aus ihrer ichhaften Moralität heraus zu urteilen und zu handeln. Nun kann der Verfasser aus seiner Heimtätigkeit heraus sagen, dass nicht alle Entscheidungen in idealer Weise gefasst werden. An der Praxis zeigt sich dann immer der Grad der Idealität. Andererseits können dann immer wieder Sternstunden dieses gemeinsamen Tuns erlebt werden, wo erstaunlich spirituelle Entschlüsse gefasst werden können. Das Risiko der Fehlentscheide ist übrigens gerade das wichtigste Element der Wahrheitsfindung. Doch dazu braucht es Mut und Vertrauen zur einzelmenschlichen Moralität.

So wie die Leitungskonferenz das ganze Heim geistig verantwortet, so braucht es noch eine Reihe anderer geistiger Trägerschaften (Konferenzen), die innerhalb der ganzheitlichen Zielsetzung dieser Leitungskonferenz sich Urteile bilden und Entschlüsse fassen. So braucht es z. B. eine *Lehrerkonferenz*. Sie ist einzig und alleine kompetent, Lehrplan, Stundenplan, Methodik, Lehrerwechsel und -einsatz festzulegen. Die *Lehrer* üben in ihrem Unterricht wiederum selbständige Funktionen aus. In ihrem Unterricht wird prinzipiell weder hospitiert noch kontrolliert. Jeder ist in seinem Schulzimmer sein eigener Schulmeister. Für den Laien mag diese totale Freiheit unglaublich erscheinen. In der Praxis erweist sich aber diese totale Freiheit als erstaunlich stimulierend. Jedem, der in einem solchen freien Bildungsraum steht, wächst auch

Schluss auf Seite 54

Pflege des Betriebsklimas

das Verantwortungsgefühl ins Unermessliche. Andererseits werden ja nur Lehrer von der Lehrerkonferenz beigezogen, die sich wieder freiwillig in ein grösseres Ganzes einfügen wollen und können. Wiederum kann aus Erfahrung gesagt werden: Wirklich geistig-schöpferische Freiheitshandlungen wirken nie zerstörend, asozial, weil sie aus einer spirituellen Ganzheit heraus wirken!

So gibt es auch die *Hausmütterkonferenz*, die in gleicher Weise das ausserschulische Leben im Heim verantwortet und organisiert. Die einzelnen Gruppenmütter arbeiten wiederum in freier Weise, jedoch freiwillig innerhalb eines organischen Ganzen.

Die *Wirtschaftskonferenz* hat sich ein Urteil zu bilden über die finanzielle Lage der Schule und hat zu budgetieren und sich für Investitionen zu entscheiden. Innerhalb dieses Ganzen trägt die *Bauhütte* die Verantwortung für die Liegenschaften und Mobilien. Sie organisiert die Reparaturen, Renovationen, Bautätigkeiten. Der einzelne Handwerker ist wiederum sich selbst verantwortlich, ohne das gesamtheitliche Konzept der Bauhüttenkonferenz zu stören.

In einer sogenannten *Gesamtmitarbeiterkonferenz*, die im Gegensatz zu den anderen Konferenzen keinen organisatorischen, noch mit Kompetenzen behafteten Zweck hat, werden informative Ziele verfolgt, d. h., die Hauptaufgabe dieser Konferenz ist die *Besprechung eines Kindes* aus der Sicht aller Mitarbeiter. Hier scharft sich die ganze Mitarbeiterschaft um die geistige Flamme und das Zentrum heimpädagogischer Arbeit: um das dem Heim konkret anvertrauten Kind. Hier wird um das konkrete Menschenbild der jeweiligen Kinderindividualität gerungen und neue Wege gesucht, die diesem Kinde weiterhelfen können. Obwohl in diesen Besprechungen exakte Beobachtungen und Urteile gefordert werden müssen, geht es doch in erster Linie darum, dass durch das Bekanntmachen dieser konkreten Schülerpersönlichkeit herzliche Anteilnahme an diesem Kinderschicksal aller Mitarbeiter entsteht. Die Konferenz ist in einem gewissen Masse die Herz-Seele des Heimes. Sie dient der erzieherischen Arbeit selbst, aber auch der Mitarbeitergemeinschaftsbildung. Hier wird schützende, jedoch von freiheitlicher Luft durchströmte heimpädagogischer Hülle geschaffen.

Abschliessende Gedanken

Das Geschriebene scheint sich nicht überall an die Thematik gehalten zu haben. Unter «Betriebsklima» werden meistens nicht Strukturfragen verstanden und besprochen. Der Verfasser kann aber bezeugen, dass eine Gemeinschaft mit diesen anthropologisch-organologischen Strukturen betriebsklimatische Räume birgt, in denen der Mensch sich in seiner Menschenwürde nicht nur akzeptiert, sondern auch gefördert fühlt. Selbstverständlich können in den meisten betrieblichen Verhältnisse mit besten menschlichen Kräften teilweise günstige Betriebsklimas hergestellt werden.

Das vorliegende Konzept, das übrigens in den Strukturen der Heimschule Schlössli Ins mit Erfolg

praktiziert wird, ist auch nicht ein Garant für ein gutes Betriebsklima. Schlussendlich sind es die konkreten Menschen, die massgebend sind.

Paradoxiertweise kann aber versichert werden, dass das hier skizzierte Konzept, so idealistisch es aussieht, viel praktischer ist als so viele empirisch anmutende. Dieses Konzept rechnet nicht mit paradiesischen Verhältnissen, nicht mit idealen Menschen, jedoch mit konkreten Persönlichkeiten. Das Paradies auf Erden zu errichten ist augustinisch-karolingisch-marxistischer Wahn. Das Gottes-Reich kann auf Erden nicht verwirklicht werden.

Der Mensch hat aber als geistiges Wesen die Möglichkeit, geistige Ideen und Gesetzmässigkeiten im praktischen Leben anzuwenden.

Die Pflege des Betriebsklimas in einem Heimbetrieb setzt voraus, dass man den konkreten Menschen mit seinem leiblichen, seelischen und geistigen Bedürfnissen kennt. Darum ist ein umfassendes Menschenbild Grundlage solcher Ausführungen. Hier sind sie nur skizziert, Detailzeichnungen wären hier notwendig, um zeigen zu können, dass sie wirklich dem realen Leben abgeschaut sind.

Da capo

In einer der letzten Sendungen für Betagte erzählte Flavia Kleinheinz-Schnyder von einer neuen Idee:

Adoptiv-Grosseltern für Heimkinder

«Die Zeitschrift ‚senior‘ berichtet über ein ungewöhnliches Programm der Stadt Chester in USA für ältere Menschen, die eine angemessene Aufgabe und eine lohnende Beschäftigung suchen. Fünfmal in der Woche fährt ein Bus ältere Männer und Frauen von der Stadtmitte zu einem am Stadtrand gelegenen Kinderheim. Alle diese Männer und Frauen haben sich verpflichtet, sich regelmässig um je zwei Kinder in diesem Heim zu kümmern. Jede ‚Grossmutter‘ und jeder ‚Grossvater‘ widmet sich zunächst zwei Stunden lang dem einen und darauf zwei Stunden lang dem andern ‚Enkelkind‘. Zwischendurch gibt es für alle eine warme Mahlzeit. Die verstehenden, geduldigen Grosseltern haben sich als grosse Hilfe erwiesen, vor allem bei einsamen, gemütsarmen oder geistig zurückgebliebenen Kindern. Hier malt ein Grossvater mit seinem Buben bunte Bilder, ein anderer geht mit seinem Enkel spazieren, dort hilft eine Grossmutter bei den Schulaufgaben oder liest Geschichten vor. Die Einzelhilfe der Wahl-Grosseltern fördert die Kinder, die allein zu langsam vorankommen. Den Grosseltern bezahlt die Stadt Fr. 6.— pro Stunde.»

Die Betreuerin der Sendung für unsere Betagten fragte: Könnten wir bei uns etwas ähnliches machen? Prompt gingen viele Zuschriften ein beim Studio. Einige mussten zurückgestellt werden, da ihre Schreiber das Angebot falsch verstanden hatten. Andere Vorschläge erwiesen sich als erfreulich positiv. Für sie wird nun in der Nähe des Herkunftsortes ein Heim erfragt, das für einen Versuch offen ist. Verpflichtungen oder Bezahlung wurden keine offeriert. Aber doch ein Versuch!

gb