

**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:** Das Heim als Organisation und Betrieb : Pflege des Betriebsklimas im Heimbetrieb  
**Autor:** Stocker, Theodor  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806756>

### **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:** 06.02.2026

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

# Das Heim als Organisation und Betrieb

*Pflege des Betriebsklimas im Heimbetrieb \**

Von Theodor Stocker, Reinach

Dem Begriff «Heim» liegt noch vielerorts lediglich die Vorstellung einer familienähnlichen Lebensgemeinschaft zugrunde — im Gegensatz zur «Anstalt», mit der unbewusst das Bild einer grösseren Einrichtung mit «strengeren Sitten und Gebräuchen» verknüpft wird. Diese landläufige Vorstellung ist falsch; d. h., so einfach liegt die Sache nicht. Eine Einrichtung, welche den Namen «Heim» trägt, ist nicht deshalb allein schon differenzierter. Im Ausdruck «Anstalt» haftet wohl eher etwas Undifferenziertes, Heim aber «riecht» mir zu stark nach Familienersatz. Beide Bezeichnungen sind problematisch geworden.

Verschiedene neue wissenschaftliche Erkenntnisse in der Soziologie, der Pädagogik und Heilpädagogik, der Psychologie und Psychiatrie, nicht zuletzt aber auch die Angriffe der Heimkampagne haben auf dem Gebiet des Heim- und Anstaltswesens ein bewussteres Arbeiten bewirkt. Die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erkenntnisse, aber auch Zweifel und Unsicherheiten, können zu Umstrukturierungen führen. Ein Strukturwandel bringt allerdings eine grosse Menge von Umtrieben und Unruhen mit sich. Diese Erscheinung beschränkt sich nun aber nicht etwa nur auf die Heimerziehung; auch im Bereiche von Politik und Wirtschaft, in Kunst und Religionen gehört sie heute beinahe zum Alltag.

Das Gute dieser Umstrukturierungsbemühungen im Heim- und Anstaltswesen (um diese ungeeigneten Ausdrücke halt doch wieder zu verwenden) liegt zweifellos in der Auseinandersetzung mit den verschiedensten Problemen. Unweigerlich wird dabei auch der Organisationsbereich berührt. Wenn sich schliesslich ein Heim bewusst wird, dass es eine Organisation, ja ein Betrieb ist, dann müssen wahrscheinlich entsprechende Konsequenzen gezogen werden — und wenn es schliesslich nur eine Namensänderung wäre.

## Vorbilder aus Wirtschaft und Industrie

Wenn es um die Realisierung einer Heimorganisation geht, so dienen Modelle aus Wirtschaft und Industrie als wertvolle Vorbilder. Man muss sich dabei allerdings gewisser grundlegender Unterschiede zwischen einem technischen und einem sozialen System bewusst sein. So sind beispielsweise im Sozialsystem Resultate nur schwer messbar; ebenso spielen in diesem Bereich die mitmenschlichen Beziehungen die bedeutsamere Rolle. Akzeptiert werden sollte aber andererseits die Gemeinschaft mit dem technischen System in bezug auf die Produktivität: Das Heim erbringt Dienstlei-

stungen wie jeder andere Dienstleistungsbetrieb, also soll auch das Heim auf seine Art produktiv sein. Gerade diese Erkenntnis aber verpflichtet zur wohlüberlegten Organisation, zur Spezialisierung, zur Professionalisierung. Zugegebenermassen liegen in dieser Institutionalisierungstendenz Gefahren und Nachteile. Wichtig erscheint mir indessen, dass im Heimbetrieb nicht mehr alle Unzulänglichkeiten mit einem naiven «Sozialtremor» entschuldigt werden. Eine gewisse Versachlichung würde, glaube ich, da und dort eher dienen.

## Beispiel: Der Erlenhof

Zur Veranschaulichung einer Heimorganisation möchte ich den Betrieb des Erlenhofs kurz als Beispiel erwähnen: Der Erlenhof wurde in den Jahren 1940 bis 1970 sehr stark leiter-bezogen geführt. Er entwickelte sich während diesen 30 Jahren vom Kleinheim zum mittelgrossen, personalintensiven Betrieb. Der damalige Heimleiter betreute zuletzt mit seinem Adjunkten zusammen 50 direkt unterstellte Mitarbeiter. Beim darauffolgenden Leiterwechsel wurde die Zielsetzung beibehalten: Weiterhin Aufnahme jener Jugendlichen, bei denen die Voraussetzung für eine Heimeinweisung nach Art. 91.1 StGB oder Art. 284 ZGB gegeben sind. Seit Anwendung der neuen Organisationsprinzipien habe ich mich von vier wesentlichen Dingen überzeugen lassen:

- ① Eine Organisation sollte sachbezogen — und nicht personenbezogen — aufgebaut werden.
- ② Führungsarbeit ist von einer bestimmten Betriebsgrösse an nicht mehr Sache eines einzelnen (in unserem Falle verteilt sich die Führungsaufgabe auf den Heimleiter und vier Abteilungsleiter).
- ③ Ein Chef, gleichgültig welcher Stufe, sollte nicht mehr als sechs bis acht direkt unterstellte Mitarbeiter haben (ich habe zwar im Moment die doppelte Anzahl = noch personengebunden).
- ④ Eine klare Trennung zwischen Mitarbeitern ohne Weisungsbefugnis (Stabsfunktionen) und direkt verantwortlichen Mitarbeitern (Linienfunktionen des Heimleiters und der vier Abteilungsleiter) verhindert weitgehend Rollenkonflikte.

Fazit: Klarheit, Zweckmässigkeit und Kontinuität, bezogen auf den sachlichen — erzieherischen — und personellen Bereich, sind wohl die drei wichtigsten Organisationsgrundsätze. Die Tatsache, dass das Heim nicht einem Selbstzweck dient, sondern zielorientiert ist, verpflichtet zu einer ökonomischen Arbeitsweise und setzt Fachkenntnisse voraus. Die Bewältigung ver-

\* Erste Arbeit siehe Seite 48.

# Voranzeige

## Wartensee-Singwoche 1973

Vom 8. bis 15. Juli 1973 findet im neueröffneten Schloss Wartensee (ostschweizerische evangelische Heimstätte), 9400 Rorschacherberg, die 8. überkonfessionelle Wartensee-Singwoche statt.

Programm: Chorgesang, Instrumentalmusik, Blockflötenkurse, Stimmbildung, Musikalienausstellung usw.

Leitung: Felix Forrer, Willi Lippuner, Armin Reich

Pensionspreis in Zweier- oder Dreierzimmern Fr. 27.— pro Tag, im Gruppenraum Fr. 22.— pro Tag.

Kursgeld: Fr. 50.—, für Schüler/Lehrlinge Fr. 40.—.

Programme und Anmeldeformulare durch Frau G. Hungerbühler, Grüenastr. 41, 9630 Wattwil, Tel. (074) 7 28 47. **Anmeldeschluss 15. Mai 1973.**

chiedenster Facharbeiten im Heimbetrieb verlangt den Einsatz von Spezialisten. Schon diese Gegebenheit zeigt die Fragwürdigkeit der familienähnlichen Einrichtung. Selbstverständlich kann innerhalb eines Heimbetriebes eine familienähnliche Lebensgemeinschaft angestrebt werden — ich denke beispielsweise an die Wohngruppen eines Schulheimes. In Jugendheimen allerdings würde ich solche Bemühungen als unrealistisch bezeichnen. Das Heim wird zweifellos seiner Aufgabe um so gerechter, je mehr die Organisationsgrundsätze eines Betriebes erkannt, realisiert, gepflegt und dauernd verbessert werden.

## Einflussfaktoren des Betriebsklimas

### Zum Begriff Betriebsklima

Bei der Themenwahl glaubte ich recht gut zu wissen, was unter «Betriebsklima» zu verstehen sei. Bei näherer Betrachtung dagegen wird es schwieriger: Es gibt eine Unmenge von Einflussfaktoren. Nachdem ich im Entwurf zuerst einen willkürlichen «Einflussfaktorenkatalog» erstellte, drängte es mich, eine klärende und umfassende Begriffsdefinition in der Literatur zu suchen. Die für mein Empfinden zutreffendste heisst: «Betriebsklima = Zusammenfassung aller Verhaltens- und Ausdrucksweisen der Menschen eines Betriebes». Meine Aufgabe besteht folglich in der Betrachtung von Ursachen und Wirkungen in diesem weiten Spannungsfeld, im Verstehen von organisatorischen und menschlichen Zusammenhängen. Schon bei der Bearbeitung des Kapitels über die Heimorganisation wurde mir die enorme Bedeutung der mitmenschlichen Beziehungen im Betrieb bewusst — was wiederum beinhaltet, dass menschliche Probleme gleichrangig neben den organisatorischen zu behandeln sind. Der Berufstätige steht also mitten in einem komplizierten Abhängigkeitsverhältnis. Beim zusätzlichen Miteinbezug

privater Einflussfaktoren würde ein dickes Buch entstehen.

## Merkmale eines schlechten und guten Betriebsklimas

Der Versuch einer Zusammenstellung bzw. Gegenüberstellung positiver und negativer Merkmale erleichtert den konkreten Einstieg in das Thema.

### Negative Merkmale:

häufiger Personalwechsel  
gleichgültige und bequeme Mitarbeiter

unselbständige und ängstliche Mitarbeiter  
stark zurückgezogene evtl. sogar vereinsamte Mitarbeiter

häufige Absenzen, Krankheit, Unfall usw.

Arbeitsstörungen und schlechte Arbeitsergebnisse, Leerlauf

unnötige Stress-Situationen  
Nichteinhalten von Terminen

Reklamationen von aussen  
destruktive Kritik  
falsche Gerüchte und schlecht informierte Mitarbeiter

Intrigen  
Streit und Gehässigkeiten

schlechte Zusammenarbeit

### Positive Merkmale:

langjährige Mitarbeiter  
interessierte und engagierte Mitarbeiter  
initiative und risikofreudige Mitarbeiter  
zugängliche Mitarbeiter, spürbares Feed-back von verschiedenen Seiten  
kontinuierliche Präsenz

konstant gute Arbeitsleistungen

Gute Arbeitseinteilung, Rationalisierung  
Pünktlichkeit

Lob und Anerkennung von aussen  
konstruktive Vorschläge  
rechtzeitig und gut informierte Mitarbeiter

gute informelle Kontakte  
Hilfsbereitschaft, freundlicher Umgangston  
gute Kooperation, vielleicht sogar gute Teamarbeit

Diese Aufzählung könnte selbstverständlich erweitert werden. Doch die Ergiebigkeit wäre eher bescheiden, denn: Handelt es sich um negative Merkmale, so kommt die Erkenntnis meist zu spät. Ueber die positiven Merkmale dagegen freue man sich besser nicht zulange untätig; denn es handelt sich dabei nicht um permanente Zustände. Vielmehr muss die Frage interessieren: Unter welchen Umständen liegen positive bzw. negative Merkmale vor? Das folgende Kapitel versucht, zur Klärung beizutragen.

## Bedürfnisse und Wünsche des Mitarbeiters

Die Grundbedürfnisse des arbeitenden Menschen müssen im Mittelpunkt stehen. Aus dem Fehlen legitimer Bedürfnisbefriedigung resultiert nicht «nur» schlechtes Betriebsklima, sondern als Folge davon auch Leistungseinbusse, im Extremfall sogar Untätigkeit. Nur wenn minimale Voraussetzungen erfüllt sind, kann Arbeit geleistet werden — oder anders gesagt: Je optimaler die Voraussetzungen, desto besser die Arbeitsleistung. Das Absinken eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz trägt überdies eine Reihe von Auswirkungen



in dessen privaten Bereich; es erwachsen möglicherweise enorme persönliche und familiäre Schwierigkeiten. Unrealistisch wiederum wäre zu glauben, alle Bedürfnisse könnten befriedigt werden; das Unterscheiden zwischen berechtigten Bedürfnissen und übertriebenen Wünschen und Forderungen ist nötig.

Eine Reihe von Grundbedürfnissen kann schon aus der Zusammenstellung der positiven und negativen Merkmale im vorangegangenen Kapitel abgeleitet werden. *Bedürfnis, als ganzer Mensch und nicht als*

#### *Funktionär behandelt zu werden*

Obwohl ich von der Organisation her vorhin den Spezialisten forderte, muss ich bei dieser Gelegenheit auf eine gefährliche Tendenz hinweisen. Die moderne Betriebsführung läuft Gefahr, sich um die Arbeitskraft, statt um den ganzen Menschen zu kümmern; es entsteht der Funktionär. Eine perfekte Rationalisierung bringt menschliche Unzufriedenheit und Härten mit sich. Gewisse Arbeiten — vor allem im erzieherischen Bereich — sind nicht teilbar, Erziehung kann nur unter Partnern geschehen. (Eine Diskrepanz zwischen Erziehung und Betriebswirtschaft liegt also doch vor.) Jeder Betrieb braucht die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, gleichgültig, ob es sich um eine kleine oder grosse Organisation handle.

#### *Günstige Arbeitsbedingungen*

Weil diese Bedingungen so umfangreich sind, kann ich lediglich eine stichwortartige Aufzählung vornehmen:

- Eine zweckmässige organisatorische Einrichtung (Heim- oder Wirtschaftsbetrieb), Aufgabe und Zielsetzung müssen jedem Mitarbeiter bekannt sein, das Konzept wenigstens den meisten verständlich.
- Klarer Aufgabenbereich durch Erstellung von Stellenbeschreibung und Pflichtenheft. Die Beschäftigung muss dem persönlichen Bedürfnis, der Ausbildung, der Erfahrung und der Leistungsfähigkeit angepasst sein.
- Eindeutige und annehmbare Anstellungsbedingungen in bezug auf: Lohn und Sozialleistungen, Arbeitszeit, Ferien und Frei-Tage, Versicherungsverhältnisse (Krankheit, Unfall, Haftpflicht, Pension), Wohnmöglichkeiten im Heimbetrieb oder extern.
- Ansprechend und zweckmässig eingerichteter Arbeitsplatz.
- Genügender Schutz gegen Berufskrankheit, was für das Heim Schaffung von Gelegenheit zur Pflege einer angemessenen Psychohygiene bedeutet.
- Möglichkeit zur beruflichen und persönlichen Entfaltung, das heisst Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.
- Sicherheit in bezug auf die Beständigkeit der Institution sowie der Vorgesetzten.
- Gute Vorgesetzte, gute Mitarbeiter und Arbeitskollegen.
- Günstige Arbeitsbedingungen beinhalten ferner folgende Erwartungen des Mitarbeiters gegenüber dem Vorgesetzten: Kontaktbedürfnis, Verständnis, Wertschätzung, gute Anleitung, Leistungsbeurteilung, Anerkennung, Selbständigkeit, individuelle und gerechte Behandlung, gute Information und Mitspracherecht, Hilfsbereitschaft und Unterstützung.

## Zusammenfassung

Wo Grundbedürfnisse der Mitarbeiter übersehen oder vernachlässigt werden, entstehen Probleme, und viel Energie wird zu deren Behebung investiert. Prophylaxe ist also — soweit möglich — dringend nötig. Das rechtzeitige Erkennen und Bewältigen der zahlreich geschilderten Einflussfaktoren ist Aufgabe des Vorgesetzten und ermöglicht das Freihalten von Energie-reserven für konstruktivere Bemühungen, für die eigentliche Führungsarbeit.

## Schlussfolgerung

Eigentlich ist aus dem bereits Geschriebenen durchaus ersichtlich, was zu tun ist, um ein angenehmes Betriebsklima zu halten — oder zu erlangen. Trotzdem möchte ich kurz versuchen, einige wichtige praktische Hinweise festzuhalten, die das Unter-Kontrollhalten des Betriebsklimas ermöglichen:

- Regelmässige persönliche Kontakte mit den Mitarbeitern erlauben «Einsichtnahme» ins Betriebsklima. (Gefahr der Isolierung des Vorgesetzten.)
- In Mitarbeiterbesprechungen spiegelt sich das Betriebsklima.
- Genügende Beobachtung neuralgischer Punkte im Betrieb lohnt sich sehr.
- Kontakte mit geeigneten aussenstehenden Personen können gelegentlich wertvolle Hinweise geben.
- Informelle Kontakte sollen nicht nur geduldet, sondern gepflegt werden. Bildung von Interessengruppen, Kaffeepausen, Personalfeste, Mitarbeiterhöcks, Fachsimpeln nach Feierabend usw. sind geeignete Möglichkeiten. Natürlich kann das informelle Kommunikationswesen ausarten und gelegentlich den Arbeitsablauf stören. In der Regel trägt es aber zum Zusammengehörigkeitsgefühl wesentliches bei.
- Supervision für die pädagogischen Mitarbeiter bedeutet eine wertvolle Hilfe bezüglich der Verarbeitung von Berufsfrustrationen wie auch bezüglich der Besserung des gesamten Betriebsklimas.
- Der Psychohygiene des Berufstätigen im Heim fällt eine besondere Bedeutung zu, nicht zuletzt derjenigen des Heimleiters.

Abschliessend muss festgestellt werden, dass das Betriebsklima im Heimbetrieb von zentraler Bedeutung ist. Niemals darf es dem Schicksal überlassen werden. Menschliches und betriebliches Schicksal soll — wenigstens soweit möglich — überlegen gelenkt werden.

**Redaktionsschluss  
für das März-Heft  
20. Februar**