

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen

**Band:** 48 (1977)

**Heft:** 11

**Artikel:** Wie bauen wir ein gutes Betriebsklima auf?

**Autor:** Koch-Wirz, Jakob

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809600>

#### **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>**

**Jakob Koch, Heimleiter:**

## Wie bauen wir ein gutes Betriebsklima auf?

*Der Heimleiter gibt die Lösung aus!* Dies tut er in jedem Fall, gewollt oder ungewollt, bewusst oder unbewusst, auch wenn er es nicht tut! Hiermit möchte ich einladen, das Instrument «Lösung ausgeben» ganz bewusst und positiv zu gebrauchen.

### Wer ist beteiligt und mitverantwortlich?

Im Heim wird das Klima grundsätzlich von jeder beteiligten Person, sei es nun Pensionär, Heimleiter oder Angestellter, Behördenmitglied oder Spezialist, mitgestaltet. Die Einflussfaktoren, die das Betriebsklima im Heim verändern, sind deshalb sehr vielfältig. Es ist von entscheidender Bedeutung, wie das Heim organisiert ist und wie es geführt wird, damit das Betriebsklima in positiven Bahnen gehalten werden kann. Dieses «In-positiven-Bahnen-Lenken» wird auch vom Heimziel her erwartet, dergestalt, dass die Pensionäre ihre Bedürfnisse angemessen befriedigen können, die Angestellten gern im Heim arbeiten und das Heim auch seine ihm zugesetzte Stellung der Altersbetreuung im Dorf erfüllen kann.

Im Heimleiterkurs lernten wir: Das Altersheim ist ein Dienstleistungsbetrieb, der nach bestimmten wirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden muss. Dazu muss nun aber beachtet werden, dass der humanitäre Gehalt einer Dienstleistung nicht käuflich ist. Das freundliche Wort der Hausmutter — das geduldige Abhören der zum x-ten mal erzählten Geschichte — die beruhigende Hand der Pflegerin, die beim Sterbenden wacht —, all das können wir weder mit Geld kaufen noch in einem Vertrag genau fixieren.

Wer aber in ein Altersheim eintritt, sucht und benötigt diese Zuwendungen.

Das Betriebsklima ist also nicht ein Teil des Heimes wie zum Beispiel ein Stück Torte ein Teil des Ganzen ist. Es ist das Klima, die Atmosphäre des Ganzen, das man nicht mit einem Instrument messen kann, und doch spürt jeder, ob es gut oder weniger gut ist.

### Der Altersheimleiter und sein Maßstab

Schwester Wiborada Elsener schreibt in ihrer Diplomarbeit «Der Altersheimleiter» unter anderem:

«Er trägt die direkte Verantwortung für die Heimbewohner, das Personal und das Heim, und vertritt es nach aussen. Der Einfluss auf das Heimleben ist ausserordentlich gross. Von ihm hängt es grösstenteils ab, ob das Heim eine *Stätte der Menschlichkeit und des Wohlbehagens* ist.»

Führen kann nur der «recht», der sich selber recht geführt weiß. Es scheint mir das die zentrale Frage zu sein:

Wo nimmt der Heimleiter seinen Maßstab her? Was hat er seinem Lebens-Prinzip zugrunde gelegt? Hier möchte ich anhängen.

Es wird gesagt: Ein Heim steht und fällt mit der Heimleitung, mag sein, dass dem so ist, sicher jedoch ist dies: *Das Heimklima entwickelt sich so wie der Heimleiter und seine Mitarbeiter denken!*

*Denken* — unter diesem Stichwort sagt das Lexikon: Die Verstandestätigkeit des Menschen. Theoretisches Denken richtet sich auf die begriffliche Durchdringung der Welt, praktisches Denken auf die Gestaltung der Wirklichkeit.

Also es ist sehr wichtig, *was und wie* der Heimleiter und seine Mitarbeiter denken.

#### 1. Gedanken = Schöpfung

Alles Geschaffene ist ein Produkt ihres Denkens. Weder die Natur, Technik noch Wissenschaft haben je ein Produkt hervorgebracht, das nicht zuvor in Gedanken existent war.

#### 2. Unser Geist — ein Begegnungsfeld

Denken geschieht in unserem Geist, unser Geist ist das Begegnungsfeld geistiger Welten.

Gott kann unsere Gedanken beeinflussen. Der Teufel kann unsere Gedanken auch beeinflussen. Es kommt auf uns an, wem wir Raum geben wollen.

Wenn wir die Gedanken Gottes durch das Wort (in der Bibel) unserem Geist einprägen, dann werden wir die Manifestation Gottes und seiner Gedanken in unserem Leben erfahren.

#### 3. Negative und positive Haltung

Zitate aus der Bibel:

Alles nun, was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihr ihnen auch. Das ist das Gesetz und die Propheten.

Und wir wissen, dass alle Dinge zum Guten sich wenden für diejenigen die Gott lieben.

Die negative Haltung im Sinn von:

«Ich habe ein Problem,  
ist das nicht schrecklich?»

führt zu Unwohlsein, Furcht und Verzagtheit zu einer Disposition des Krankhaften. Die negative Geisteshaltung wird zur Ursache, dass ich tatsächlich versage.

Die positive Haltung, im Sinn von:

«Ich habe ein Problem,  
und das ist gut so!»

Diese Haltung bringt auf natürliche Weise positives Denken, gepaart mit Glauben und Hoffnung mit sich. Diese Art zu denken bringt uns in Berührung mit der strömenden Kraft des Heiligen Geistes und macht unser Leben erfolgreich.

### **Das Problem wird uns zum Fahrzeug und zum Brot**

Wir haben ein Problem, aber das ist gut so! Wir tragen es in unseren Gedanken vor Gott.

In Matth. 7, 7—11. heisst es:

«Bittet, so wird euch gegeben, suchet, so werdet ihr finden; klopfet an, so wird euch aufgetan! Denn wer da bittet, der empfängt; und wer da sucht, der findet; und wer da anklopft, dem wird aufgetan. Welcher ist unter euch Menschen, so ihn sein Sohn bittet um einen Fisch, der ihm eine Schlange biete? So denn ihr, die ihr doch arg seid, könnt dennoch euren Kindern gute Gaben geben, wieviel mehr wird euer Vater im Himmel Gutes geben denen, die Ihn bitten.»

Das positive Annehmen des Problems wird zum «Fahrzeug», das uns Gott näher bringt und wir werden auf den Geschmack am Wort kommen und es wird uns zum «täglichen Brot» werden.

### **4. Erwartung ist alles**

Wir wollen immer daran denken, dass Gott gut ist. Er will uns gute Dinge schenken, ein *gutes Leben* und *ein gutes Heim*. Wenn wir dies glauben und wenn diese Denkweise zu unserer zweiten Natur geworden ist, werden wir immer in Erwartung guter Dinge sein!

(«Wenn ihr wollt wird das Märchen wahr!» sagte Friedrich Herzel, in seinem Buch «Der Judenstaat»), das die Initialzündung war zum Weltzionismus und zirka 50 Jahre später tatsächlich zum Staat Israel führte.)

### **5. Die Lösung ausgeben!**

Wir wissen aus der Bibel und auch von Leuten aus der Drogenszene usw., dass dort, wo Menschen sagen: Ich nehme «Heiligen Geist», ich brauche keine Drogen mehr, Gott durch Glauben solche Menschen nachhaltig verwandelt hat. Jemand muss die Lösung ausgeben, denn der Mensch ist als Du, als Jemand, als vis-à-vis Gottes geschaffen, und nur in diesem Selbstverständnis kann er glücklich und zufrieden sein. Wir können nicht erwarten, dass die Leute von sich aus auf den Geschmack kommen, sich am Wort Gottes zu ernähren.

Wir schulden unsren Leuten die Möglichkeit, «es» immer wieder neu mit uns zu versuchen.

### **6. Die Lösung ausgeben — wie macht man das?**

Wie oben angedeutet macht es jeder, auf seine Art, auch wenn er sich dieser Tatsache bis heute nicht bewusst war. Alle unsere Aeusserungen in Anweisungen, Lob und Tadel sind Mosaiksteine unserer Lösung.

Zitate aus der Bibel:

«Ein Wort, geredet zur rechten Zeit, ist wie goldene Aepfel auf silbernen Schalen.»

«Die Menschen müssen Rechenschaft geben von einem jeglichen unnützen Wort, das sie geredet haben. Aus deinen Worten wirst du gerechtfertigt, aus deinen Worten wirst du verdammt werden.»

«Siehe, es ist kein Wort auf meiner Zunge, da du, Herr, nicht alles wissest!»

### **Gedanken haben Gewicht**

Je mehr wir uns bewusst werden, dass auch unsere Gedanken allein schon Gewicht haben und sich auf unsere Umwelt «ausstrahlen», ohne erst in Worten geäussert zu sein, wird uns klar, wie zwingend wichtig es ist, dass wir unterscheiden, welche Haltung wir uns zulegen. Das Betriebsklima entwickelt sich so, wie der Heimleiter und seine Mitarbeiter denken. Als erster muss der Heimleiter sich bemühen, dass in seinem Hause die positive «Lösung» regelmässig und bewusst ausgegeben wird.

Adresse des Verfassers:

Jakob Koch-Wirz, Altersheim Oberentfelden, Bergstrasse 28.

### **Lesezeichen**

Ein reines Gewissen haben — aber wie? Indem man es nie benutzt. Stanislaw Jerzy Lec

Was man als Blindheit des Schicksals bezeichnet, ist in Wirklichkeit meistens nur die eigene Kurzsichtigkeit. William Faulkner

Keine Dummheit ist so gross, als dass sie nicht durch Beharrlichkeit noch grösser werden könnte. Curt Goetz

Manchmal sind Kinder die Korrekturen und Revisionen. Was sind aber die Alten? Ernst Barlach

Um sich frei zu fühlen, gibt es ein ganz einfaches Mittel: nicht an der Leine zu zerren. Marie Ebner von Eschenbach

Bei vielen Menschen ist es bereits eine grobe Unverschämtheit, wenn sie «Ich» sagen. Theodor W. Adorno

Unter den Menschen gibt es sehr viel mehr Kopien als Originale. Pablo Picasso