

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 55 (1984)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Das Klima im Heimbetrieb  
**Autor:** Gäng, Hans-Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811588>

### **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:** 28.01.2026

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

# Das Klima im Heimbetrieb

Von Hans-Peter Gäng, Lichtensteig

Ansatzpunkt für die vorliegende Arbeit waren Gespräche mit Mitarbeitern über das Thema Heim-Atmosphäre. Es ist der Frage nachzugehen, wie jeder sein Heim-Klima erlebt, worauf er den erfahrenen Zustand zurückführt; und ob er Einfluss nehmen und ihn allenfalls verändern will. Doch mit allen Interpretationen, Absichtserklärungen und Gefühlsbeschreibungen bleibt ein Teil dessen, was wir mit Heim-Klima, Heim-Atmosphäre umschreiben, im Nebulös-Diffusen verborgen.

Ich danken allen, die bereit waren, in offenen, ehrlichen Antworten und Fragen persönliche Ansichten preiszugeben. Letztlich bleibt ein Rest von Unsagbarem, Unbegreifbarem und Unfassbarem. Darin liegt vielleicht die Chance von Unverhofftem, Unerwartetem aus den Quellen der menschlichen Natur: Kraft, Intuition, Verständnis, Liebe.

## **Zum Begriff HEIM-KLIMA – HEIM - ATMOSPHERE**

Das Heim-Klima ist ein labil-dynamisches Gefüge. Die Atmosphäre in einem Heim ist nicht zu sehen, kaum zu hören; man spürt sie, sie liegt in der Luft.

Sie entsteht durch das *Zusammenleben, das Zusammenarbeiten zwischen allen Beteiligten*: PERSON – ASPEKT.

Sie ist abhängig von den *organisatorischen Strukturen* einer Institution: ORGANISATIONS-ASPEKT.

Das zwischenmenschliche Agieren auf dem Boden der organisatorischen Strukturen prägt das Heim-Klima.

Das Leben und Arbeiten in einem Heim ist stärker als das Arbeiten in einem Produktionsbetrieb von zwischenmenschlichen Aspekten bestimmt: HEIM-EFFEKT.

## **Im Spannungsfeld der BEZIEHUNGEN und der VERANTWORTLICHKEITEN**

Das Heim steht im Spannungsfeld notwendiger, intensiver, persönlicher Beziehungen.

Eine demokratische Struktur eröffnet Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung (persönlicher Spielraum; eigene Ideen verwirklichen können; mitbestimmen können in einer Zeit, wo zunehmend Fremdbestimmung erfahren wird; über sich selbst bestimmen können). Selbstverwirklichung wiederum ist Voraussetzung für das persönliche Engagement und die persönliche Hingabe zur Erreichung des Ziels der Arbeit.

Die demokratische Struktur gibt Eigenverantwortlichkeit, legt den Akzent aber zugleich auf den Dienst am Ganzen.

Man möge das bedenken, dass man andere ertragen soll, wie man selbst ertragen zu werden wünscht. Aber das ist eben der Teufel im Menschen, dass selten jemand glaubt, dass die andern auch etwas an ihm zu ertragen haben.

J. Gotthelf

Sie bedeutet nicht Gleichmacherei. Sie setzt Reife voraus, das Erkennen der Eigenheit jeder Funktion und das Akzeptieren der eigenen Funktion in ihrer Bedeutung und Beschränkung in Relation zum Ganzen.

Das bedeutet für den einzelnen: Anerkennung eines (demokratischen) Machtgefüges und Anerkennen der Selbstständigkeit des andern.

Spannungen können sich aus zwei einander entgegengesetzten Tendenzen ergeben: Die Mitarbeiter des Heims tendieren nach Autonomie, die Leitung hingegen danach, die Einheit zu wahren und die Selbständigkeit in Grenzen zu halten. Das Gleichgewicht zu finden, verlangt von allen Beteiligten gleichermassen Einsicht: von den einen diejenige, dass ohne (gemeinsam erarbeitete) generelle Verbindlichkeiten das Ganze auseinanderfällt, von den andern, dass ein Ganzes nur funktioniert, wenn seine Einzelteile funktionieren.

Heute trifft man oft auf die Neigung von Mitarbeitern, alles in eigene (oft noch individuelle) Verantwortung zu nehmen; aber nicht immer trifft man auf die Bereitschaft, die daraus resultierenden Konsequenzen zu überdenken oder sogar zu übernehmen. Ich denke an Ideen und Vorstellungen, die von der Anlage her langfristige Auswirkungen haben, wo Mitarbeiter aber die Konsequenz – eben die Langfristigkeit – nicht tragen können oder wollen.

Die Verantwortung des *Mitarbeiters* ist die Verantwortung über einen *Teilbereich* des Ganzen.

Die Verantwortung des *Vorgesetzten* ist die Verantwortung über die zum *Ganzen* zusammengefassten Teilbereiche. Jeder aber trägt an der Verantwortung des andern mit.

**D**reitägiger Fisch taugt  
auf keinen Tisch; dreitägiger Gast wird  
leicht zur Last.

Japanisches Sprichwort

## Gutes und schlechtes HEIM-KLIMA

Jeder möchte gern in einem guten Heimklima leben. Was verstehen Mitarbeiter unter einem gutem, was unter einem schlechten Heim-Klima?

gutes      schlechtes  
Heim — Klima

miteinander reden	übereinander reden, Intrigen
einander akzeptieren, verstehen, leben lassen; tolerieren	gegenseitiger Konkurrenzkampf, aufeinander herumhacken; Ablehnung
gemeinsames Bemühen, Teamarbeit, vom Team getragen sein	Einzelkämpfertum, Konkurrenzdenken, Vereinsamung
wechselseitige Entwicklung stimulieren	seelisch-geistige Stagnation, Verlust an Motivation
positive Einstellung zur Arbeit, zum Heim, Loyalität	gleichgültige Mitarbeiter, keine Loyalität
eigene Ideen verwirklichen, Fähigkeiten einsetzen können, Initiative	Befehle ausführen, unselbständig und ängstlich sein, warten auf . . .
sich so geben können, wie man ist	eine (fremde) Rolle spielen, sich verstecken
an den andern denken	sich egoistisch in Szene setzen
offen, gelöst sein können; Vertrauen haben	sich zurückhalten, sich verkrampfen; einander misstrauen → Beziehungsschwund
sachliche Problemlösung	persönliche Anrenneleien, Sündenbock-Syndrom
sich auseinandersetzen, sich aussprechen	sich zerstreiten, Konflikte verdrängen, Auseinandersetzung verhindern
gute Arbeitsbedingungen	schlechte Arbeitsbedingungen
Vorgesetzte, Mitarbeiter, die sich für die Belange ihrer Mitarbeiter und Kollegen einsetzen	Vorgesetzte, Mitarbeiter, die sich nur um sich selbst und um ihre Position kümmern
klare Trennung der Kompetenzen	sich in Kompetenzbereiche anderer einmischen
Pünktlichkeit	Termine verpassen
wenig Arbeitsausfälle	häufige Krankheiten, Unfälle, übermüdete Mitarbeiter
geforderte Mitarbeiter	über-, unterforderte Mitarbeiter

Den verschiedenen Einflüssen nachzugehen, denen ein Heimklima unterliegt, soll ein Teil dieser Arbeit sein; ein anderer, wie denn ein Heimklima in Berücksichtigung allfälliger gewonnener Erkenntnisse so gestaltet werden kann, dass sich alle Beteiligten wohlfühlen können.

# Sitzmöbel

SAP 2/81

Bequem sitzen ist eine Forderung die nur erfüllt werden kann, wenn Sessel, Stühle und Fauteuils dem Benutzer angepasst sind. Das ist der Fall bei den speziell für Betagte und kranke Menschen entwickel-

ten Skandi-Form-Möbeln mit ansprechendem schwedischem Design, im sympathischen Werkstoff Holz und mit vielen Bezugstoff-Varianten. Verlangen Sie unsere Farbprospekte.

**embru**

Embru-Werke, Kranken- und Pflegemöbel, 8630 Rüti  
Telefon 055/31 28 44

Embru bringt Komfort ins Heim





## EINFLUSSFAKTOREN auf das Heimklima

Häufig ist zu hören, das Heimklima hänge in erster Linie vom Heimleiter, in zweiter Linie von den Mitarbeitern ab. Offensichtlich trägt der Heimleiter in den Augen aller Beteiligten die Hauptverantwortung für das Klima im Heim. Heimleiter aber (wie auch Mitarbeiter!) sind Menschen, fähig, Fehler zu begehen, schwierig zu sein oder Schwierigkeiten zu haben.

Es geht nun allerdings nicht darum, den Heimleiter aus seiner Verantwortung zu entlassen; er steht tatsächlich an einem Schalthebel. Aber es ist doch zu fragen, welche andern Faktoren ausser ihm eine Rolle spielen.

Die Mitarbeiter wurden genannt. Ich fasse im folgenden die Einflüsse des Heimleiters und der Mitarbeiter zusammen zum *Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen*;

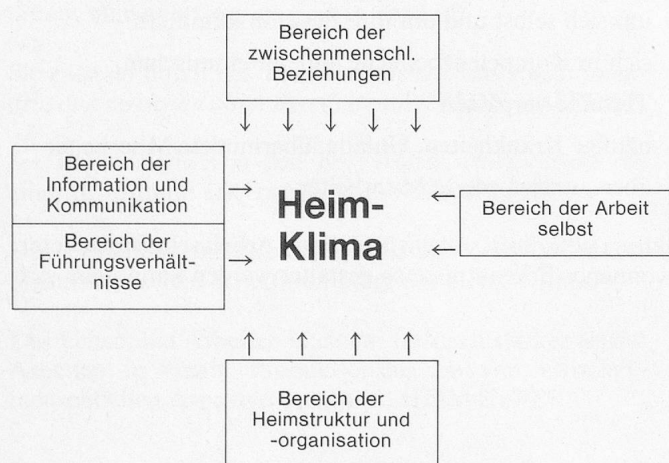
es folgt der *Bereich der Heimstruktur und -organisation* (wirtschaftliche Grundlagen, Konzept, Arbeits- und Personalorganisation, Arbeitsbedingungen wie Dienstplan, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeit, Lohn, Ferien, Weiterbildungsmöglichkeiten usw.);

es folgt der *Bereich der Arbeit selbst* (Verbundenheit mit der eigenen Arbeit);

es folgt der *Bereich der Information und Kommunikation*;

es folgt der *Bereich der Führungsverhältnisse* (Führungsstil von Vorgesetzten, Art der Aufsicht und Kontrolle).

Ich beschränke mich auf die beiden erstgenannten Bereiche.



### Zwischenmenschliche Beziehungen

Meine Ausführungen sind aus der Sicht des Heimleiters zu verstehen und beziehen sich im besonderen auf den pädagogischen Mitarbeiter in Schule/Erziehung (eine entsprechende Arbeit aus der Sicht des Mitarbeiters wäre ebenso nützlich, müsste gelegentlich geschrieben werden und könnte sicherlich zur besseren Kommunikation zwischen allen Beteiligten beitragen!).

### Problematik

Gemeinsames Denken, sinnvolles Planen verlangt gegenseitige, grosse Offenheit. Das wiederum setzt Vertrauen

und unbefangene Begegnung voraus. Theoretisch ist dies zwar auch zwischen Personen, die auf unterschiedlichen Ebenen der Machtstruktur stehen, möglich. Man muss aber doch sehen, dass Rangunterschiede ein erhebliches Hindernis für Offenheit und Vertrauen sind.

Es spielen allerdings nicht nur Arbeitsbeziehungen im eigentlichen Sinne eine Rolle, sondern ebenso der Begriff der Beziehung zwischen einem *Arbeitgeber* (Mitarbeiter) und einem *Arbeitnehmer* (Heimleiter als Entscheidungsbefugter im Auftrag zum Beispiel einer Kommission).

Der Mitarbeiter überlegt sich, *wie* offen und vertrauensvoll er gegenüber einem Vorgesetzten, von dem er abhängig ist, sein soll, sein kann. Der Vorgesetzte wiederum sieht sich in zwei Rollen, die sich schwerlich vereinen lassen: einerseits in der Rolle der unterstützenden Vertrauensperson und andererseits in der Rolle des Arbeitskontrolleurs.

Eine eindeutige Lösung dieses Dilemmas ist nicht in Sicht. Viel – wenn auch nicht alles – hängt von den gegenseitigen persönlichen Qualitäten ab.

### Bedürfnisse und Erwartungen

Menschen tragen ihre ganze Persönlichkeit – auch ihre Bedürfnisse – in die Arbeitssituation hinein. Maslow nennt fünf (eigentlich sechs) Grundbedürfnisse des Menschen:

1. Physiologische Bedürfnisse
2. Sicherheits-Bedürfnisse
3. Soziologische Bedürfnisse
4. Status-Bedürfnisse
5. Selbstverwirklichungs-Bedürfnisse

Nach seiner Theorie befriedigt der Mensch seine Bedürfnisse *systematisch* von 1.–5. Bei den Gegebenheiten in einem heutigen Heim dürfen wir wohl davon ausgehen, dass in der Regel die physiologischen Bedürfnisse als befriedigt und das Sicherheitsbedürfnis als zum grossen Teil befriedigt gelten können. Der Mensch kann aus eigener Kraft für die Befriedigung der genannten Bedürfnisse sorgen. Wesentlich anders verhält es sich bei den sozialen Bedürfnissen (Liebe; Freundschaft; Akzeptation durch Partner, Mitarbeiter, Kinder, Vorgesetzte). Hier ist der Mensch *auf andere Menschen angewiesen* (Gegenseitigkeit). Hier haben eigener Einfluss und Planbarkeit ihre Grenzen. Sympathie/Antipathie; unerwartete Aktionen/Reaktionen; Motivationen positiv/negativ; all das, was ein Mensch mit sich herumträgt; was er einem andern entgegenbringt oder entgegensetzt: das sind Faktoren, die sich nur zum Teil beeinflussen und erklären lassen, die sich glücklicherweise der absoluten Planbarkeit entziehen. Persönliche Bedürfnisse in der Beziehung zu Menschen und bestimmte allgemeine Einstellungen den Menschen gegenüber sind uns häufig unbewusst. In diesem Bereich liegt fast alles, was das Leben zwischen und mit Menschen lebenswert, befriedigend oder lebensunwert, niederdrückend werden lässt. Die Befriedigung des Bedürfnisses nach Akzeptation ist eine absolute Notwendigkeit. Nach Maslow ist sie Voraussetzung für die Befriedigung der nächsthöheren Bedürfnisse: Statusbedürfnis und Selbstverwirklichungs-Bedürfnis. Logisch ergibt sich diese zwingende Notwendigkeit aus der Behauptung, dass die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung Voraussetzung zur *Erreichung des Ziels der Arbeit* ist.

Nun ist aber nicht zu übersehen, dass das Heim keine Bedürfnis-Befriedigungsanstalt für Mitarbeiter sein kann. Es ist zwischen berechtigten Bedürfnissen und übertriebenen, unerfüllbaren Wünschen zu unterscheiden. Mitarbeiter beispielsweise, die zu sehr die Geborgenheit im Heim suchen, vergraben sich im Heim. Sie können Spannungen nicht in konstruktiver Weise austragen, da sie befürchten müssen, die Harmonie des Zusammenlebens werde zerstört.

Leiter und Mitarbeiter im Heim sind differenziert-sensible Menschen: eine grosse Möglichkeit und Gefahr zugleich. Die grosse Möglichkeit: spüren, fühlen, verstehen; sich klar werden; dem andern etwas klar machen können; die Gefahr: Sensibilität wird zur Hypersensibilität.

Die Forderung nach Beziehungsfähigkeit des Erziehers begünstigt diese Tendenzen und kann sie in der Wechselwirkung zwischen Erzieher und (in unserem Heim: hypersensiblen) Kindern verstärken. Die professionelle Sensibilisierung wirkt sich aus und erleichtert das Zusammenleben unter den «Sensiblen» keineswegs! Oft stehen Probleme des eigenen (Wohl-)Befindens – vielfach als Selbstverwirklichung deklariert – im Vordergrund und binden Kräfte, die dem eigentlichen Auftrag, der Kindererziehung, zugute kommen müssten.

Nicht alle Erwartungen und Bedürfnisse können befriedigt werden. Wo aber *Grundbedürfnisse* gegenseitig übersehen oder vernachlässigt werden, entstehen Probleme.

#### *Persönlichkeitsstruktur*

Mitarbeiter und Heimleiter sind Menschen mit eigenen Gedanken, eigenen Vorstellungen, Gefühlen, Empfindungen, Strebungen, Bedürfnissen; sie bringen Prägungen aus ihrer Kindheit, Erfahrungen aus ihrem bisherigen Leben mit. Sie sind in ihren Charakteren verschieden. Sind sie zu verschieden, kann kein Konsens zustandekommen.

(Zitate)

«Mit lauter sturen Böcken wird sich niemals ein erträgliches Heimklima verwirklichen lassen.» Mitarbeiter/Heimleiter vertreten ihre Anliegen zu persönlich und zu unnachgiebig. Einer dominiert das Team, obwohl er menschlich oder fachlich nicht überzeugt. Einer dominiert, weil er seine tatsächliche Überlegenheit zu sehr betont.

Wir erleben immer wieder, wie zwischen Menschen, denen felsenfeste Überzeugung und missionarische Konzessionslosigkeit eigen sind, im Verfechten diametral entgegengesetzter pädagogischer Prinzipien bei fehlender oder aus den persönlichen Eigenheiten unmöglicher Einsicht heraus sich ein Konflikt entwickelt.

Der eine ist ein weicher, lieber, netter, sympathischer Mensch, fast mitleidig, wehrlos im Umgang mit den Kindern; ein «Mutterherz», das die Härten der «Vaterkraft» kompensieren zu müssen glaubt (und es auch tut).

Der andere ist ein durchsetzungsfähiger, direkter, Vitalität und Wille ausstrahlender Mensch, etwas vorschnell, oft hart, schockierend; eine «Vaterkraft», die die Verweichlichung durch das «Mutterherz» kompensieren zu müssen glaubt (und es ebenfalls tut). Bei der gegenseitigen Sturheit

gerät das Heim in eine Krisensituation, um so mehr, als beide Seiten Mitkämpfer suchen und auch finden. Die Wellen gehen hoch. Die eine «Partei» muss gehen.

Dieses krasse Beispiel mag die Vermutung zur Gewissheit werden lassen, dass in gewissen Fällen keine Einigung erzielt, kein Konsens erreicht werden kann. Die späte Einsicht heisst: Trennung.

Mit der persönlichen Struktur jedes einzelnen; mit seiner Fähigkeit, oder eben: Unfähigkeit, guten Willens zu sein, guten Willen zu haben, steht und fällt die gegenseitige Beziehung auf der Person- und auf der Sach-Ebene.

#### **Heimstruktur und -organisation**

«Eine Organisation ist (nach Maintz) ein gesellschaftliches Gebilde mit gegliederter Struktur, mit einer bestimmten Mitgliederzahl und einer internen Rollendifferenzierung, das heisst mit Mitgliedern, die Funktionen erfüllen und als Person auswechselbar und nicht unersetzlich sind. Die Organisation ist auf ein bestimmtes Ziel gerichtet und besitzt eine Struktur, die auf die Verwirklichung dieses Ziels ausgerichtet ist».

Mit Recht wehren sich allerdings alle an einem Heim Beteiligten dagegen, im Sinne von Maintz nur «Funktionär» zu sein. Für einen Heimmitarbeiter gilt viel mehr, dass er seine Funktion im eigentlichen Sinne durch sein

## **BVG Pensionskassenobligatorium**

Das am 1. Januar 1985 in Kraft tretende Obligatorium des BVG (Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge) betrifft auch Sie. Als Arbeitgeberin oder Arbeitnehmerin, als Heim- oder Krippeninhaberin oder als Einzelperson.

Haben Sie die Ihnen passende Lösung gefunden? Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Wir haben auch für Sie eine vernünftige und tragbare Lösung.

- eine Vorsorge nach Ihrem Mass
- ohne Nachzahlung bei Lohnerhöhungen
- ohne Einkaufszwang
- ohne Beschränkung

Wir sind unabhängig und neuzeitlich konzipiert. Verlangen Sie unsere Vorschläge.



Pensionskasse für Spital-, Heim- und Pflegepersonal, Gladbachstrasse 117, 8044 Zürich, Tel. 01 252 53 00  
vormals: Pensionskasse des Schweizerischen Verbandes diplomierter Schwestern für WSK, gegründet 1930.



eigenes Person-sein erfüllt. Dieser Einsatz seines eigenen Menschseins begründet auch sein Recht und seine Pflicht zur Eigenverantwortlichkeit. Dazu gehört auch, dass er sich beraten und begleiten lässt in bezug auf seine Einsicht, sein Handeln, seine Selbstverwirklichung.

Und doch ... Es ist bei der gegenwärtigen Mobilität der Erzieher (über deren Ursachen hier nichts ausgesagt wird) für das Heim als Dienstleistungsbetrieb nötig, zur Wahrung der Konstanz im Angebot von Leistungen an die Kinder Massnahmen zu treffen und Einrichtungen zu schaffen, die bis zu einem gewissen Grad Unabhängigkeit vom jeweiligen, zu rasch wechselnden Rollenträger gewähren sollen.

Zum Teil erfüllen *Heim-Normen* solche Funktionen (sie haben sich allerdings in erster Linie an den wahrzunehmenden Interessen der Kinder zu orientieren). Heimnormen geben eine festen Rahmen; sie setzen Maßstäbe; sie gelten für alle; jeder weiss, woran er ist. Der Mitarbeiter muss diese (trotz allem nicht unveränderbaren!) Heimnormen nicht nur kennen und einhalten, sondern sie innerlich auch akzeptieren können. Er soll sie nicht als Wände erleben, die nicht aufzusprengen sind, sondern als Abgrenzung um einen noch leeren Raum, den er durch sein eigenes Person-Sein füllen, erfüllen muss.

Die *Rollenstruktur* eines Heims bedarf ständiger, sorgfältiger Überprüfung. Rollenunklarheiten führen zu Spannungen und zu Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit, zu einem Nachlassen der Motivation. Erziehen aber ist nicht möglich ohne Motivation, ohne Selbstvertrauen, in einer gespannten Atmosphäre. Mittel, um Rollenunklarheiten zu verhindern oder zu beseitigen, sind zum Beispiel Stellenbeschriebe und Pflichtenhefte (klare Kompetenzenabgrenzung; es wird festgelegt, was vom Rollenträger erwartet wird, wer es erwartet, wer es kontrolliert, wer sanktioniert).

Zu den organisatorisch-strukturellen Gegebenheiten, die kurzfristig nicht zu ändern sind, gehört die *Grösse* oder eben die Kleinheit *eines Heimes*.

Es scheint im Hinblick auf Überlegungen, die darauf abzielen, durch Strukturen und Organisation Einfluss auf das Funktionieren eines Heims zu nehmen, wichtig, auf einige wesentliche Unterschiede zwischen einem kleinen und einem grossen Heim hinzuweisen.

In einem Kleinheim sind die Verhältnisse für die Beteiligten überblickbar («jeder kennt jeden»). Demgegenüber weist es eine weniger deutliche Struktur und oft eine gewisse Rollenunklarheit (Mehrfach-Rollen, Überschneidungen) auf. Die Differenzierung innerhalb der verschiedenen Aufgabenbereiche ist im Kleinheim geringer als im Grossheim, wo ein festes Gefüge von Regeln und Zuständigkeiten herrscht. In einer kleinen Mitarbeitergruppe sind die gegenseitigen Beziehungen intensiver als in einer grossen Gruppe. Alle stehen in ständigem persönlichem Kontakt miteinander; die einzelnen Personen erhalten grösseres Gewicht im Gesamtrahmen, gegenseitige Sympathien und Antipathien haben einen relativ hohen Stellenwert. Ausweichen ist kaum möglich. Gegenseitige Spannungen wirken sich im Kleinheim bedrohlicher aus, die Möglichkeit des Schutzes durch Gleichgelagerte ist geringer als im Grossheim, wo das Angebot wegen der Anzahl der Mitarbeiter grösser ist.

	im Kleinheim	im Grossheim
Persönliche Beziehungen	Auswirkungen auf das ganze Heim	Auswirkungen auf einzelne Mitarbeitergruppen
organisatorisch-strukturelle Bereiche	weniger hoher Stellenwert; grössere Beweglich- und Bewegbarkeit	hoher Stellenwert; geringere Beweglich- und Bewegbarkeit

## Möglichkeiten und Grenzen

Das Heimklima ist geprägt vom zwischenmenschlichen Agieren auf der Basis der organisatorischen Strukturen.

Wenn hier versucht wird, die Möglichkeiten aufzuzeigen, die zur Schaffung eines guten Heimklimas führen können, so aus der gewonnenen Erkenntnis und der Ansicht heraus, dass HEIM-KLIMA gewissen Gesetzmässigkeiten und zum Teil einer gewissen Planbarkeit unterliegt.

Von einem verbindlichen, garantiert erfolgreichen Modell oder Rezept kann allerdings keine Rede sein. Letztlich wird das Heimklima eben doch von den persönlichen Auffassungen und von den persönlichen Qualitäten jedes einzelnen abhängen, von ihnen bestimmt und geprägt werden.

## Die Institution

Dieser Teil umfasst die Bereiche, die von der Institution auf längere Sicht geplant und bereitgestellt werden (ORGANISATIONS-ASPEKT). Die Planung orientiert sich – von Heim zu Heim verschieden – an Normen, Wertvorstellungen, am Bild vom Menschen, am Glauben, an pädagogischen Theorien und Philosophien der jeweiligen Trägerschaft im Blick auf das Ziel, das gesetzt wird. Sie wird realisiert nach Erkenntnissen der allgemeinen Organisationslehre. Hier werden die Weichen gestellt. Das Bereitgestellte bleibt zwar diskussionswürdig und ist von Zeit zu Zeit auch veränderungsbedürftig; es wird aber nicht tagtäglich hinterfragt und in Frage gestellt; es ist das, was einen neuen Mitarbeiter von Anfang an erwartet.

Es handelt sich um die Schaffung einer fördernden Umgebung, die eine persönliche Verwirklichung ermöglicht, einer geeigneten, adäquaten Lebenswelt; um Voraussetzungen; um die primäre Antwort auf die Frage: Was ist zur Erfüllung der gestellten Aufgabe *grundsätzlich nötig*? Mit dem von der Institution Bereitgestellten, mit dem aus der Planung Realisierten haben sich alle Beteiligten auf längere Sicht abzufinden; mehr noch: sie müssen davon überzeugt sein, dass es der Aufgabe und ihnen entspricht (*Loyalität gegenüber der Institution*).

Zum Planbaren/Gegebenen gehören:

- die geographische Lage des Heims
- die Gebäulichkeiten
- die wirtschaftliche Basis
- die ideelle Trägerschaft
- das Heimkonzept
- Die Organisationsgrundlagen (Stellenplan, Kompetenzverteilung)

Regelmässiges, gründliches, gemeinsames Durchleuchten ist nötig, um allen Beteiligten Einblick in das Funktionieren der Institution als Ganzes, in die Rollen des einzelnen im Gesamtrahmen und in die verbindlichen Zielsetzungen des Heimes zu gewähren.

Möglicherweise liegt eine Ursache von permanenten Spannungen im Heim im institutionellen Bereich (Planbares). Zwar sind als nötig erachtete und erkannte Veränderungen nur längerfristig möglich; sie sind aber erkennbar und erklärbar – damit häufig auch leichter ertragbar. Das funktionelle Schema einer Organisation kann bei der Lösung von Spannungen und beim Schaffen neuer Situationen als Richtschnur benützt werden.

### Der einzelne – das Team

Hier wird der Bereich umschrieben, der sich an Erfahrungen im gegenseitigen menschlichen Umgang und in der Arbeit, wie an Erkenntnissen der Psychologie und Pädagogik im weitesten Sinne orientiert.

Im Mittelpunkt steht *das Team*, das gemeinsam plant und realisiert. Entscheidend ist, wie sich ein Team zusammensetzt. Gleicher oder ähnlicher geistiger Hintergrund der verschiedenen Persönlichkeiten ist eine wichtige Voraussetzung für das Zusammenwachsen eines Teams. Jeder neue Mitarbeiter verändert das bestehende Beziehungsgefüge. Die Mitarbeiter haben Mitsprache bei Neueinstellungen. Ein neuer Mitarbeiter muss vom Team akzeptiert werden können. Umgekehrt muss sich «der Neue» klar werden, ob er in ein Team passt oder nicht, ob er die ihm vorgeschriebene und zugeordnete Rolle auch innerlich akzeptieren kann (*Loyalität gegenüber den Mitarbeitern*).

Auch in einem harmonisierenden Team können Probleme auftauchen, die man nicht selbst analysieren und lösen kann. Beratung als Unterstützung beim Prozess des Team-Werdens oder -Bleibens kann helfen, erfordert aber die Bereitschaft, Unterstützung (zum Beispiel Supervision) zu akzeptieren.

Gemeinsames Denken, Planen und Tun im Team befasst sich mit Alltäglichem, wie zum Beispiel Festlegen von verbindlichen Essens- und Aufgabenzeiten; mit Wesentlichem, wie zum Beispiel einem gemeinsamen Erziehungsstil; mit Prinzipiellem, wie zum Beispiel menschlichen Normen und Wertvorstellungen. Angestrebt wird ein Konsens, mit dem sich alle identifizieren können (zum Beispiel Heimnormen organisatorischer und personbezogener Art: «Bei uns macht man das so!«).

Die Ursachen von Spannungen, die ein Heimklima empfindlich beeinflussen, liegen in der Regel im zwischenmenschlichen Bereich.

Bei Konflikten suchen wir Lösungen, die nicht das Innerste der Person, nicht die Intimsphäre treffen. In einer Beziehung, die auf Vertrauen und gegenseitiger Achtung gründet, können Spannungen ertragen, ausgehalten und wieder ausgeglichen werden im Wissen darum, dass gegenseitige Beziehungen nie konstant bleiben, sondern Schwankungen unterliegen; dass das nichts Aussergewöhnliches ist. Das Aufzeigen und Transparent-Machen von Vorgängen und

Mechanismen, die sich zwischen Menschen abspielen, kann weiterhelfen.

Wir sollen uns aber bewusst bleiben, dass gruppendynamische Prozesse und zwischenmenschliche Beziehungen zwar teilweise beeinflussbar sind, dass aber die Persönlichkeit jedes einzelnen sich in hohem Mass der Planbarkeit entzieht. Die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten mit der Ziel-Vorstellung, dadurch Probleme zu lösen und damit das Funktionieren eines Teams zu ermöglichen oder zu gewährleisten, ist Teil der persönlichen wie auch der institutionellen *Weiterbildung*.

Der *einzelne* Mitarbeiter muss gewisse spezifische Voraussetzungen mitbringen, die ihn zur Mitarbeit in einem Team qualifizieren:

- Toleranz gegenüber dem andern (aber keine Selbst-Preisgabe) aus dem Wissen, dass die eigenen Wertvorstellungen nicht die einzig möglichen sind;
- Fairness dem andern und sich selbst gegenüber;
- guten Willen haben und ihn auch dem andern zubilligen;
- den andern als Mensch mit Fehlern akzeptieren können, das Positive sehen; den andern leben lassen, Geduld mit ihm haben;
- Mut, immer wieder neu anzufangen, nicht zu resignieren;
- das Risiko von gegenseitigem Geben und Nehmen eingehen; die eigene Person in das Team einbringen; sich dem andern mitteilen, öffnen können; sich gemeinsam mit ihm freuen, lachen;
- die Bereitschaft, offen miteinander über aufkommende Probleme und Konflikte zu diskutieren;
- sich bewusst werden, welchen Beitrag zur Lösung man selber und welchen die andern zu leisten imstande sind; herausfinden, was den andern hindert, seinen möglichen Beitrag zu leisten.

### Zusammenfassung

*Von der Institution her* ist durch geeignete Organisation zu gewährleisten, dass Teamarbeit möglich wird (Mitsprache in der Leitungskonferenz, Teambesprechungen, Team-Beratungen, gesellige Anlässe, Feste u.a.).

*Von allen Mitarbeitern* ist die Bereitschaft zu erwarten, im Team partnerschaftlich in vertrauensvoller Offenheit zusammenzuarbeiten und sich beraten zu lassen.

Veränderungen im zwischenmenschlichen Bereich geschehen unter Mitwirkung des gesamten Teams und jedes einzelnen; sie entziehen sich zum grossen Teil der Planbarkeit (Person-Aspekt).

In einer Atmosphäre aufrichtiger Kommunikation unter allen Beteiligten gedeiht das therapeutische Milieu, das wir unseren Kindern anzubieten haben. Es setzt den guten Willen jedes einzelnen voraus; es verleiht ein positives, befriedigendes Gefühl, selbst aktiv dazu beigetragen zu haben.