

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 55 (1984)
Heft: 7

Rubrik: Drei Stellungnahmen zum Thema "Fördern durch Fordern" : wer in ein Heim eintritt, braucht viel Zuwendung

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: 24.01.2026

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

Wer in ein Heim eintritt, braucht viel Zuwendung

In Heft Nr. 4/84 erschien unter dem Titel «Fördern durch Fordern» die bereinigte Textfassung des Vortrages von Dr. Armin Beeli, Luzern, welcher im November letzten Jahres in Solothurn vor den VSA-Mitgliedern aus den Alters- und Pflegeheimen über dasselbe Thema sprach. In dieser Nummer folgen die persönlichen Stellungnahmen eines Heimleiters, einer Pflegedienstleiterin sowie einer pensionierten Heimleiterin, die ihre ersten Erfahrungen im Ruhestand schildert. Auf den Abdruck der Stellungnahme einer betagten Heimbewohnerin wird aus Platzgründen verzichtet. Den inhaltlichen Schwerpunkt der Ausführungen dieser alten Frau bildete die Feststellung, als Pensionär suche man nicht bloss ein Heim, sondern vielmehr ein *Daheim*. Eine bloss quantitative Steigerung des Dienstleistungsangebots könne und müsse mitunter die Heimbewohner sogar ängstigen. Die Betreuer wurden daran erinnert, dass es auch ihnen beschieden sei, alt zu werden und später unter Umständen in einem Heim leben zu müssen. Jeder Heimmitarbeiter erfülle seinen Auftrag recht, wenn er sich bei seiner Arbeit immer wieder frage, ob er sich auch als betreuter Pensionär wohlfühlen würde. Die diesjährige VSA-Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal findet am 14. und 15. November in Zürich statt; Thema: «Die Würde des Betagten.»

Was heisst Fördern im Alltag?

Von Sr. Ursula Stuber-Frei, Solothurn

Vorerst möchte ich mich selber vorstellen:

Nach sieben Jahren Tätigkeit in einem Akutspital arbeite ich nun seit mehr als einem Jahr in einem Altersheim in Solothurn mit 38 Pensionärinnen. Rund 15 davon sind pflegebedürftig. Ich arbeite als Leiterin der Pflegeabteilung. Unser Heim entstand aus einem Heim für weibliche Diensthofen der alteingesessenen Patrizierfamilien Solothurns. Allmählich entwickelte sich daraus ein Alters- und Pflegeheim.

Ich möchte zuerst auf ein paar Beispiele aus meinem Alltag eingehen (dazu werden «Patienten im Bild gezeigt, Red.):

Ich sehe mich oft vor die Frage gestellt, wie ich die Patienten täglich fördern kann. Die Frau auf diesem Bild ist 79jährig. Sie ist eine starke Raucherin, rüstig, geistig regsam, sie geht noch täglich in die Stadt. Offensichtlich fühlt sie sich wohl. Sie ist kontaktfreudig, hilfsbereit und sticht noch täglich. Als ich sie fragte, ob ich sie fotografieren

dürfe, erwiderte sie: «Warten Sie einen Moment, ich hole noch rasch meine Ohrenclips, die trage ich sonst nur sonntags.» Tritt man aber in das Zimmer der Frau, so schlägt einem Rauch entgegen, es herrscht Unordnung, überall liegen Zigarettenstummel. Ein Rauchverbot wäre für diese Frau gewiss eine «Heraus-Forderung».

Es stellt sich nun die Frage, ob wir die Frau mit einem Rauchverbot wirklich auch fördern würden. Sind Forderungen, die wir an einen Patienten stellen, nicht gelegentlich bloss Einschränkungen seiner Freiheit oder gar Schikanen? Sie werden mit mir einig sein: Unser Thema will nicht auf diese Weise gedeutet werden.

Was bedeutet Fördern im Alltag für mich?

Es liegt mir daran, Situationen zu schaffen, die die Leute zu gegenseitigem Kontakt animieren. Die Kontakte werden im Alter oft spärlicher und einseitiger. Bei schönem Wetter setzen wir die Patienten in Gruppen in den Garten – wir öffnen nicht bloss die Fensterflügel in den Zimmern.

Auf dem Bild* hier sehen Sie Pensionäre mit unterschiedlicher Pflegebedürftigkeit. Die Frau mit den roten Hausschuhen sitzt unbeteiligt, ja teilnahmslos da. Wir wissen nicht, wieviel sie noch wahrnimmt. Gelegentlich überrascht sie uns aber mit Äusserungen, die sich direkt auf das Gespräch beziehen; für uns ein Zeichen, dass menschliche Nähe sie immer noch fördert, auch wenn sie äusserlich nicht diesen Eindruck macht.

In unserem Heim gibt es einmal wöchentlich einen Nachmittag Beschäftigungstherapie und einmal ein Kaffeekränzchen, an dem Basteln oder Vorlesen auf dem Programm stehen. Gelegentlich finden kleine Feste statt. Kürzlich machten wir eine Aarefahrt und im letzten Sommer besuchten wir eine Vorstellung des Zirkus Knie.

Wir können unsere Patienten auch fördern, indem wir sie auf Radio- und Fernsehsendungen aufmerksam machen oder sie zum Lesen von Büchern und Zeitungen animieren. Ebenso bedeutet auch ein Gespräch oder blosses Anhören der Patienten Förderung.

Neben den erwähnten Formen geistiger Förderung dürfen wir aber auch die Möglichkeiten körperlicher Förderung nicht ausser acht lassen: Ich denke an Patienten, die wieder ohne Hilfe ein paar Schritte gehen können, an Blasentraining, das Erfolg zeigt oder an den Arm, der sich – zwar unter grosser Anstrengung – wieder ein paar Zentimeter höher heben lässt.

Ich möchte mich nun etwas genauer dem Thema dieser Tagung zuwenden:

* An der Leinwand zeigte die Referentin die Portraitaufnahmen verschiedener Heimpensionäre

Obwohl mir bewusst ist, dass heute und am Gespräch Morgen vor allem aus der Praxis gesprochen werden soll, kann ich nicht unterlassen, einen Satz zu zitieren, den ich mir einmal in der Krankenschwestern-Zeitschrift angestrichen habe. Als Ziel eines Altersheimaufenthaltes steht da, seien «Betagte in ihren erhaltenen physischen und geistigen Funktionen zu unterstützen, zu aktivieren und zu fördern...». Verglichen mit unserem Tagungsthema meint wohl vor allem das Wort «aktivieren», was wir als «Fordern» umschreiben. Es verlangt mehr von uns, einen Patienten zu fordern, als ihn bloss zu fördern.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Fordern nicht nur für den Patienten, sondern auch für das Pflegepersonal zusätzliche Anstrengung bedeutet.

Für uns als Pflegepersonal bedeutet diese Art von Förderung, uns Ziele zu setzen, um unsere gemeinsamen Anstrengungen zu koordinieren. Dies erfordert ein Vorgehen in kleinen Schritten. Wir müssen als erstes überlegen, welche Ziele wir anstreben wollen, und diese Überlegungen müssen logischerweise von der ganzen Gruppe angestellt werden, die den Patienten pflegt. Auf diese Weise wird auch die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit des Pflegepersonals gefordert.

Es verlangt von uns sehr viel Geduld, Einfühlungsvermögen und Zeit, wenn wir den Patienten dazu anhalten, kleine Arbeitsverrichtungen selber zu erledigen, sich zum Beispiel selber zu kämmen, das Gesicht zu waschen oder zu betten.

Es gibt im Altersheim auch Momente, wo wir Patienten unterfordern anstatt sie zu fördern. Dies geschieht oft unbedacht, gelegentlich sogar in der Meinung, dem Patienten damit zu helfen.

Wer in ein Heim eintritt, braucht sehr viel Zuwendung. In vielen Situationen kann es sinnvoller sein, einem Patienten zuzuhören, auf ihn und seine Sorgen einzugehen, statt ihm Arbeiten abzunehmen, die er noch selber zu erledigen imstande wäre. Durch aktives Zuhören erfahren wir verhältnismässig rasch, wo der Patient von uns Hilfe erwartet.

Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, in einem Gespräch mit den Angehörigen abzuklären, was der Patient zu Hause noch selber gemacht hat, welches seine Gewohnheiten und Lieblingsbeschäftigungen waren.

Kurs für Heimköche

«Diät im Heim»

Organisiert von der Altersheimkommission VSA, findet im kommenden Spätherbst für Heimköche und Köchinnen wieder ein Fortbildungskurs statt, der dem Thema «Diät im Heim» gewidmet sein wird. Der zweitägige Kurs wird am 30. Oktober und am 6. November 1984 in der Küche des Luzerner Gaswerks durchgeführt und steht unter der Leitung von *Marianne Kaltenbach*, Luzern. Die Interessenten werden höflich ersucht, die in dieser Voranzeige genannten beiden Termine sich vorzumerken. Die detaillierte Ausschreibung des Kursprogramms erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

Ich will den Angehörigen bewusstmachen, was ich erreichen will, wenn ich den Patienten fordere. Es soll nicht passieren, was mir kürzlich passiert ist: Ich trat ins Zimmer, als die Tochter zu ihrer Mutter meinte: «Was, jetzt zahlst Du so viel und musst gleichwohl selber betten?»

Neben den erwähnten Fällen ist Fordern auch immer eine Sache der Sprache. Redewendungen wie «... möchten Sie nicht selber versuchen?», «Würden Sie gern etwas spazieren kommen?» usw., motivieren den Patienten eher zu einer kleinen Anstrengung als strenge Anweisungen und Befehle. Obwohl die Inhalte einer Frage und eines Befehls unter Umständen identisch sein können – der Patient wird auf Fragen offener und positiver antworten.

All' diese Massnahmen verlangen natürlich auch eine gewisse Kontinuität.

Vor etwa fünf Monaten trat eine Patientin in unser Heim ein, deren Angehörige von der Pflege offensichtlich überfordert waren. Sie konnte sich weder selber waschen noch anziehen. Als sie zu uns kam, wirkte sie sehr ängstlich und stellte immer wieder dieselben Fragen. Sie wollte am Morgen nicht aufstehen und mochte sich nicht anziehen. Obwohl sie keine Lust zeigte aufzustehen, nahmen wir sie auf, zogen sie an und setzten sie zu den anderen Leuten. Zuerst wich sie noch Blicken aus, dennoch ergaben sich allmählich Kontakte, und die Frau wurde zugänglicher.

Eines Tages, als wir etwas knapp an Zeit waren, legten wir ihr die Kleider aufs Bett und fragten sie, ob sie nicht Lust hätte, sich selber anzuziehen. Als wir später wieder zu ihr kamen, war sie zu unserer Überraschung angezogen. Wir zeigten ihr unsere Freude und Anerkennung, und sie zieht sich seither immer selber an.

Ein letztes Beispiel: Es stammt aus meinem Bekanntenkreis und zeigt, dass allein schon die Tatsache, dass jemand in ein Heim eintreten muss, enorme Anforderungen stellt.

Meine Bekannte hatte noch den eigenen Haushalt geführt, wurde aber mehr und mehr behindert durch eine Arthrose im Schultergelenk. Als sie sich nicht mehr selber kämmen und anziehen konnte, beschloss sie, ins Altersheim zu gehen. Es war aber zurzeit bloss ein Zimmer für drei Wochen frei. Als sie nach einiger Zeit erfuhr, wieviel ihr Heimaufenthalt gekostet hatte, konnte sie mit ihrem Arm wieder Verrichtungen machen, die ihr vorher nicht mehr möglich gewesen waren. Die finanzielle Forderung hat in diesem Fall auch gefördert: – ein etwas spezieller Fall von Fördern durch Fordern.

Fordern im Heim ist eine zeitraubende Angelegenheit. Jemandem Zeit widmen, empfinden wir manchmal als «Zeit opfern». Das Schlagwort, wonach Zeit Geld sei, beeinträchtigt häufig unsere Anstrengungen. Die finanziellen Möglichkeiten der meisten Heime sind beschränkt. Möglichst knapp ist dementsprechend auch der Stellenplan.

Personal, das im Rahmen seiner Arbeitszeit keine Freiräume hat, ist nicht imstande, Patienten zu fördern. Die Bereitschaft zu vermehrter Förderung der Patienten ist wohl weitherum vorhanden. Die Realisierung dieses Zieles ist aber nur im Rahmen grosszügiger Stellenpläne möglich.

Für die Mitarbeiter zählt das Vorbild des Chefs

Von René Künzli, Leiter des privaten Alters-, Pflege- und Krankenhauses Neutal, Berlingen

Vorbemerkungen

Meine Ausführungen zum Thema «Fördern durch Fordern aus der Sicht des Heimleiters» möchte ich so gliedern, dass ich Ihnen zunächst die Begriffe «Fördern» und «Fordern» und ihre Beziehungen zu den Zielen der Unternehmung etwas näher darlege.

In einem zweiten Teil werde ich dann an einem konkreten Beispiel zeigen, welche Möglichkeiten und Instrumente insbesondere der Mitarbeiterförderung und des Forderns bestehen. Ich werde dabei, um nicht ausgetretene Pfade in der Darstellung begehen zu müssen, meine Bemerkungen nicht direkt auf die heimbezogene Mitarbeiterführung machen, sondern meine Ausführungen im Rahmen einer Analogie formulieren. Dabei wird der Heimbetrieb, bzw. seine Mitarbeiter, mit einem Orchester verglichen. Dies nicht nur mit dem Ziel, die Dinge einmal von einer anderen Seite zu betrachten, sondern auch um zu zeigen, dass die Probleme der Mitarbeiterführung in allen Verhältnissen, wo es für eine Gemeinschaft darum geht, Ziele zu erreichen, durchaus vergleichbar sind. Ich möchte es dabei im wesentlichen Ihnen überlassen, anhand meiner Darlegungen die Ihnen angemessen erscheinenden Schlüsse, bezogen auf die Verhältnisse im Heimbetrieb zu ziehen.

Am Schluss meines Kurzreferates werde ich schliesslich noch einige zusammenfassende Bemerkungen machen. Räumen Sie mir nun einige Minuten ein, um

zu den Begriffen «Fördern» und «Fordern» und ihren Beziehungen zu den Zielen der Unternehmung

einige Gedanken darzulegen. Fordern bezieht sich auf den Menschen, der in einen Arbeitsprozess integriert ist. Ziel der Förderung ist die optimale Leistungserbringung des Mitarbeiters.

Er soll dadurch in die Lage versetzt werden, den an ihn gestellten Anforderungen möglichst gut entsprechen zu können. Die Interessenlage der Mitarbeiterförderung liegt dabei auf zwei Ebenen. Zunächst einmal ist die Unternehmung bzw. die Geschäftsleitung, oder im engeren Sinne der Vorgesetzte des oder der Mitarbeiter daran interessiert, dass die zu verrichtende Arbeit möglichst gut und rasch erledigt werden kann. Aber auch der Mitarbeiter hat ein Interesse an der beruflichen Förderung seiner Person. Er vermag bessere Arbeit zu leisten und ist befähigt, diese speditiver, effizienter zu erledigen, was ihm die Anerkennung der Vorgesetzten aller Stufen einträgt und ihm somit vermehrte Befriedigung verschafft. Es handelt sich dabei um ein Optimierungsproblem, indem aus der Sicht der Unternehmung immer wieder die Frage nach dem «return on investment» zu stellen ist. Die Mitarbeiterförderung unter den verschiedenen möglichen Titeln kostet viel Geld und die Unternehmungsleitung muss sich bei allen Förderungsmassnahmen über deren Zweckmässigkeit im vornherein Gedanken machen. Beim Mitarbeiter ist ebenfalls eine Kehrseite der Medaille erkennbar; muss dieser doch für die Förderung gewonnen, motiviert werden, was oft heisst, über mehr oder weniger lange Zeit die «Schulbank» drücken und Neues lernen zu müssen. Fördern ist also oft mit einer physischen und psychischen Anstrengung des

Mitarbeiters verbunden, die diesem etwas abfordert, das zu geben er unter Umständen oft nicht immer so ohne weiteres bereit ist. Dies ist somit ein Teilaspekt des Forderns, auf welchen Begriff wir noch kurz eintreten wollen. Fordern heisst vom Mitarbeiter etwas verlangen, das er im normalen Verlauf der Dinge nicht tun würde. Beim extrem initiativen und arbeitswilligen Mitarbeiter kann auf Forderungen weitgehend verzichtet werden. Verbesserungen sind jedoch fast immer möglich und diese sollten aus der Sicht der Unternehmung vom Mitarbeiter auch gefordert werden. Häufig ist indessen der Mitarbeiter ohne entsprechende Förderungsmassnahmen, die die Unternehmung ihm angedeihen lassen muss, nicht in der Lage, quantitativ und qualitativ bessere Leistungen zu erzielen. Mit dieser Feststellung wird offensichtlich, dass zwischen den beiden Begriffen «Fördern» und «Fordern» ein enger Zusammenhang besteht. Der Mitarbeiter wird einerseits gefördert, wenn er gefordert wird, weil er dann mehr leistet, was ihm wegen der Anerkennung einen höheren Grad an Befriedigung, Zufriedenheit und nicht zuletzt auch Sozialprestige verschafft.

Häufig bedeutet aber «Fordern» auch «Fördern», das heisst, um den Erfordernissen des Betriebes gerecht zu werden, ist eine Förderung des Mitarbeiters notwendig. Die Devise «Fördern» durch «Fordern» und «Fordern» durch «Fördern» ist kein blosses Wortspiel, sondern hat ihren realen Hintergrund. Am Ausgang dieses Begriffspaares steht allerdings ein anderes unternehmerisches Markenzeichen; nämlich die Zielsetzungen, die kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden sollen. Aus ihrem Inhalt leiten sich die Forderungen ab, welche an die Mitarbeiter zu stellen sind. Sie sind somit auch Ursprung der Mitarbeiterförderung, mit welcher versucht wird, die Forderungen zu erfüllen und damit letztlich natürlich den Zielsetzungen gerecht zu werden. Diese Begriffe sind deshalb untrennbar miteinander verbunden.

Nach diesem Exkurs, der die Grundlage für die folgenden Betrachtungen bilden soll, möchte ich Ihnen

eine Analogie zum Heimbetrieb schildern

und Ihnen zeigen, woraufes bei einem Orchester ankommt, und wie die Elemente des «Förderns» und «Forderns» zum Tragen gebracht werden müssen, wenn die gesteckten Ziele erreicht werden sollen. Wir vergleichen also im folgenden den Heimbetrieb, bzw. dessen Mitarbeiterstab, mit einem Orchester.

1. Die Zielsetzungen

Zu den Zielen eines Orchesters gehört eine Konzerttätigkeit, die hohe Ansprüche der Besucher zu befriedigen vermag. Es soll eine überdurchschnittliche Qualität des Musikangebotes erzielt werden. Die Auswahl der Konzerte soll dem Geschmack der Besucher optimal entsprechen, so dass die Konzerttätigkeit langfristig finanziell sichergestellt werden kann. Nach Möglichkeit sollen Gewinne erzielt, die ganze Tätigkeit mindestens selbsttragend gestaltet oder nur minimale Defizite zu Lasten der öffentlichen Hand erwirtschaftet werden.

2. Die Infrastruktur

In einem Neubau ist der Konzertsaal möglichst bedarfsgerecht zu gestalten. Die allenfalls auch schon bestehenden Gebäude sind gut zu unterhalten und haben den modernen Erfordernissen des Musikempfindens der Konzertbesucher zu entsprechen, die sich während der Konzerte wohl fühlen müssen. Die Musikinstrumente haben einem hohen Qualitätsstandard zu entsprechen, müssen regelmässig gewartet und nach Bedarf auch ersetzt werden. Die Instrumente sind regelmässig zu stimmen und im Klang nicht nur kurz vor dem Konzert aufeinander auszurichten. Die Gebäude müssen mit genügenden Räumlichkeiten ausgestattet sein, wo die Musiker üben und sich bereit machen und die Konzertbesucher sich in der Pause frei bewegen und unterhalten können. Auch für Erfrischungen und für das sonstige leibliche Wohl, vor allem der Konzertbesucher, und das Vorhandensein der entsprechenden Einrichtungen ist zu sorgen.

3. Die Mitarbeiter

Je nach Art der Konzerte ist vom Personaldienst oder der Konzertleitung die notwendige Anzahl Musiker zu engagieren. Zu wenig Mitarbeiter verhindert ein Konzert mit dem geforderten Klangvolumen und -gehalt; zu viele Musiker sind schwer dirigier- und führbar. Sie verursachen einen unvermeidbaren Kostenaufwand und entsprechende Betriebsdefizite. Wichtig ist die Forderung der Qualität. Optimale Ausbildung und Erfahrung prägen das Bild des Musikers, der ins Orchester passt. Die charakterliche Fähigkeit, sich ins Orchester integrieren zu können, ist eine unabdingbare Voraussetzung für ein Engagement. Dies gilt speziell für führende Mitmusiker, wie beispielsweise den ersten Geiger oder für den Solisten, unbedingt aber für den Dirigenten.

4. Die Organisation

Es sind die verschiedenen Orchestergruppen mit ihren Leitern zu bilden; über ihre Ausrüstung mit Instrumenten sind die notwendigen Weisungen zu erlassen. Es sind ihnen ein Platz im Konzertsaal und Räumlichkeiten für die Proben und die Bereitstellung zuzuweisen, die genauen Arbeitsbedingungen wie beispielsweise Arbeitszeit, Ferien, Entlohnung, Sozialleistungen usw. festzulegen. Ferner ist eine Kompetenzordnung vor allem zuhanden des Dirigenten zu erlassen. Verschiedene weitere Obliegenheiten wie Anzahl und Dauer der Konzertproben, Bekleidung für die Konzerte usw. sind zu regeln.

5. Instrumente der Mitarbeiterförderung und die Rolle der Leitung

Wenn ein Musiker engagiert ist, so geht es zunächst einmal darum, ihn ins Orchester einzugliedern, er muss seine Arbeitskameraden mit ihren Eigenheiten, Stärken und Schwächen kennenlernen und sich mit den Gebräuchen bekannt machen. Er muss über die Organisation, seine Rechte und Pflichten als Orchestermittglied aufgeklärt und über das Konzertprogramm und die bevorstehenden Proben informiert werden. Es sind ihm auch alle Örtlichkeiten der beruflichen Tätigkeit zu zeigen. Der Orchesterleiter oder Dirigent muss die Musiker einerseits darüber ins Bild

setzen, was die Konzertbesucher vom Orchester erwarten und andererseits, welches innerhalb des Orchesters die Ziele der Musikgruppen und des einzelnen Musikers sind.

Der Vorgesetzte der Musiker hat sich darüber Rechenschaft zu geben, wo die Stärken und Schwächen der einzelnen Orchestermittglieder liegen. Je nach Bedarf ordnet der Gruppenleiter oder der Dirigent für einzelne Musiker, Gruppen oder das ganze Orchester zusätzliche Proben an. Er kann auch ergänzende Ausbildung und den Besuch von Kursen durch einzelne oder mehrere Musiker veranlassen. Dies vor allem auch im Hinblick auf die Übernahme leitender Funktionen im Rahmen des Orchesters.

Die Musiker sind immer wieder auf ihre Eignung zu prüfen, wobei dies durchaus im Sinne gezielter Kontrolle geschehen kann. Wichtig ist dabei, dass die Musiker wissen, was, wie oft durch wen kontrolliert wird. Die Kontrollergebnisse bzw. die Beobachtungen der Vorgesetzten sind mit den Musikern zu besprechen und im gegenseitigen Gespräch Förderungsmassnahmen zu erörtern und zu vereinbaren. Wenn sich nach einer angemessenen Einführungszeit erweist, dass die Leistungen eines Musikers ungenügend sind und sich dieser nicht ins Orchesterteam einzugliedern vermag, ist von einer Fortführung des Engagements Abstand zu nehmen und ein anderer, geeigneter Musiker zu suchen.

Die Arbeit der Musiker ist mit ihnen periodisch im Sinne einer Standortbestimmung zu besprechen. Die Musiker sind zu qualifizieren und dabei auf Stärken, die weiter zu entwickeln sind, und Schwächen, die behoben werden müssen, aufmerksam zu machen. Dieser Standortbestimmung, vor allem wenn sie in zweckdienliche Förderungsmassnahmen ausmündet, kommt ein erheblicher Stellenwert zu.

Damit wären im Grunde genommen die vorwiegend technischen Grundlagen für eine erfolgreiche Konzerttätigkeit geschaffen. Allein, damit ist es noch nicht getan. Es geht nun für den Dirigenten darum, die verschiedenen Musikergruppen und Solisten zu einem harmonischen Klangkörper zu formieren. Durch sein Können, seine Individualität muss er dem Orchester seine eigene Prägung geben. Sein Gefühl, seine Empfindungen müssen in der Interpretation eines Musikstückes gemäss den Intentionen des Komponisten, soweit diese überhaupt bekannt sind, zum Ausdruck kommen. Der Dirigent muss verstehen Akzente zu setzen, die selbstverständlich den Musikern bekannt sein müssen. Er muss ihnen zeigen, wann sie ihren Einsatz haben, mit anderen Worten, wann es darauf ankommt und mit entsprechender Gebärde und Gestik anzeigen, wann und allenfalls wie ein Sondereffort geleistet werden muss. Wenn es ihm gelingt, das Orchester zu einem harmonischen Ganzen zu fügen und sich dabei die Konzertbesucher wohl fühlen und begeistert sind ob der Qualität der gebotenen Musik, so hat der Dirigent sein Ziel erreicht. Dies äussert sich am Beifall und an Komplimenten nach dem Konzert.

Der Dirigent tut aber gut daran, die Ovationen des Publikums nicht für sich allein zu beanspruchen, sondern die Solisten, die leitenden Musiker und das ganze Orchester am Erfolg teilhaben zu lassen.

Er erreicht auch viel Positives, wenn er seinen Musikern persönlich Anerkennung ausspricht und sie damit für weitere gute Leistungen anspricht. Er muss auch ein Ohr für die Sorgen und Nöte der Mitglieder seines Orchesters haben und, wo angezeigt, schwierigen Situationen Verständnis entgegenbringen.

Entscheidend ist aber, dass er seine Musiker immer wieder zu Höchstleistungen bringt durch stetige Forderungen nicht zuletzt auch gegen sich selbst. Er muss auch die Zuversicht ausstrahlen und darin glaubhaft wirken, dass die verlangten Leistungen erreichbar sind, wofür die äussere Präsentation des Orchesters ebenfalls einen wichtigen Faktor bildet. Dies alles verlangt vom Dirigenten einen selbstlosen, bedeutenden Einsatz, den er im Interesse der Erreichung seiner Zielsetzungen zu leisten gewillt sein muss. Ist er dazu nicht bereit, ist er am falschen Platz und muss durch einen Ersatzdirigenten abgelöst werden.

Schlussbemerkungen

Sie haben sicher in den bisherigen Ausführungen zahlreiche überraschende Analogien zwischen dem Orchester und einem Heimbetrieb festgestellt und sich vielleicht auch Gedanken über die Verhältnisse in Ihrem eigenen Heim gemacht, dem Sie als Leiter vorstehen.

Abschliessend gestatten Sie mir, auf einige Dinge nochmals mit Nachdruck hinzuweisen. Im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeit stehen die Zielsetzungen, die nur mit Hilfe stetiger Forderungen aller hierarchischen Stufen an die Mitarbeiter, das Beste zu leisten, realisierbar sind. Das Fordern ist in Zeiten des Wohlstands und der Hochkonjunktur und den damit verbundenen Schwierigkeiten, eine genügende Anzahl Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualitäten zu beschaffen, etwas aus der Mode

gekommen. Die Zeiten haben sich indessen etwas geändert, was zum Anlass genommen werden sollte, sich vermehrt auf den Wert der guten Leistung zu besinnen und dies auch von den Mitarbeitern zu fordern.

Entscheidend scheint mir jedoch, dass für die Mitarbeiter das Vorbild des Chefs zählt, der von sich selbst viel fordert. Wie wir gesehen haben, kann aber zuweilen nur dann mehr gefordert werden, wenn sowohl der Betrieb bereit ist, die nötigen Förderungsmassnahmen zu treffen als auch der Mitarbeiter willens ist, sich ihnen zu unterziehen.

Permanent erforderliche Mitarbeiterförderung versteht sich als wichtiger Teilaspekt der Führung zur Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen. Sie bezweckt eine Erhöhung der beruflichen Kompetenz und Handlungsfähigkeit und leistet damit einen Beitrag zur Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit sowie zur Integration des Menschen in die moderne Arbeitswelt und Gesellschaft. Durch sie wird eine Anpassung der Fähigkeiten am Mitarbeiter an die Erfordernisse einer sich stetig verändernden Umwelt gewährleistet. Damit sichert sie dem Unternehmen einerseits die notwendige Anzahl Mitarbeiter mit der erforderlichen beruflichen Qualifikation und leistet andererseits einen Beitrag zur Gewährleistung der persönlichen Zufriedenheit und der Humanisierung der Arbeitswelt.

Die erwähnten Massnahmen namentlich zur Mitarbeiterförderung sollen zu einem vertrauensvollen, zielstrebigem und kooperativen Arbeitsklima führen, in welchem der Wunsch nach optimaler Leistungserbringung stark verankert ist. Ein solches Klima wird geprägt durch das Vorbild des Heimleiters.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen allen für die Zukunft die Kraft, als Dirigenten Ihres Orchesters erfolgreich zu wirken.

«Ich weiss nicht, wie spät es ist in meinem Leben»

Von Leonie Mühlebach, Küsnacht

Als ich das Thema «Fördern durch Fordern» gedruckt vor mir sah, erschrak ich: «Fördern – Fordern, Fordern – Fördern»? Läuft dieser Titel nicht wieder auf Leistung, auf «Etwas-sein-Müssen», «etwas bedeuten» hinaus? Sollte man im Alter nicht einfach *sein* können, an der Novembersonne so schön reif werden, sich einmal gehen lassen dürfen, es einfach so schön, so ruhig, so bequem wie möglich haben? Ist man in einem langen Berufsleben nicht genug gefordert worden oder gefördert? Will man nicht pensioniert werden, damit man endlich einmal Ruhe hat und nicht mehr gefordert wird? Ich war noch einmal gezwungen, alle Überlegungen, die zu meiner freiwilligen frühen Pensionierung geführt haben, durchzudenken. Was für Auswirkungen hatten sie? Waren sie richtig? Hat sich das, was ich mir vorgestellt habe, erfüllt? Was machte und mache ich falsch? Was würde ich noch einmal tun?

Erstaunlich rasch war mir klar, dass ich nicht zu früh, eher zu spät pensioniert wurde. Etwa fünf Jahre zu spät war es

sicher! Nicht in jedem Kreis könnte ich das so frei äussern. Sie sind aber hier meine jungen Kolleginnen und Kollegen, und Ihnen möchte ich Mut machen, Sie ermuntern, früh auszusteigen, damit Sie mit noch vorhandenen Kräften in die Pensionierung gehen. Pensioniert sein ist wirklich schön, und wenn man den Ruhestand gestaltet, kann man ihn geniessen.

Vor Jahren schon fühlte ich, wie mir die Arbeit, die Auseinandersetzung mit all den Problemen der Schülerinnen, ihren Eltern und mit den Mitarbeitern immer mehr Mühe machte, wie sie mehr Kraft und Zeit brauchte als früher, wie die Arbeit aber auch nicht so gut und leicht zu einem guten Ende geführt werden konnte. Neue Ideen betrachtete ich nicht mehr so objektiv. Gern schob ich sie ein bisschen vor mir her oder legte sie auf die Seite. Immerhin war ich noch nicht so müde, um all diese Probleme nicht sehen zu können. Ich sah sie sogar sehr klar und zog daraus meine Schlüsse. Das Sich-Eingestehen,

dass man nicht mehr alles so gut macht, ist schmerzlich. Es zeigt da eben ein Auf-ein-Ende-hin-Zugehen, und wer sieht das schon gern? Es braucht viel Ehrlichkeit, Ehrlichkeit, die sich aber lohnt.

Als es für mich feststand, dass ich die Berufsarbeit aufgeben müsse, galt es über viele praktische Dinge nachzudenken. Da war einmal die finanzielle Seite. Ich musste genau abklären, wo ich wohnen wollte und warum ich dort wohnen wollte. Ich überlegte mir: Wo gibt es noch Aufgaben zu erfüllen? Gibt es noch Ziele, die ich erreichen könnte? Möchte ich am Ende noch eine neue Aufgabe übernehmen oder gar in eine neue Ausbildung einsteigen und einen Abschluss machen? Früher habe ich immer daran gedacht, dann noch einmal Botanik zu studieren; ich sah dann aber, dass ich das nicht mehr kann. Habe ich Hobbies, die es lohnen, sie auszubauen oder zu vertiefen? Gibt es Freunde, die mich jetzt besonders brauchen könnten, um die ich mich sogar kümmern sollte? Von was könntest du dich befreien, oder was musst du kaufen, um das Neue besser bewältigen zu können? Eine ganz praktische Frage: Was brauchst du noch für Versicherungen? Das waren die wichtigsten Fragen, die ich mir vor meiner Pensionierung oder eigentlich bevor ich mein Pensionierungsgesuch stellte, beantworten musste.

Die finanzielle Seite muss sehr gut abgeklärt werden. Damit man einigermaßen weiss, wie man steht, und eine geruhssame Pensionierung hat, ist das wichtig. Für mich war das bald geklärt. Es hiess einfach: Ein wenig einfacher leben und sich bewusst werden, dass ich jetzt das, was mir zur Verfügung steht, brauchen kann und ich nicht mehr sparen muss. Das ist etwas, was viele alte Menschen nicht so ganz verstehen wollen. Wenn ich dann einmal die AHV bekomme, werde ich das Gefühl haben, wieder sehr viel Geld zur Verfügung zu haben.

Zwei Gründe gab es, warum ich in Küsnacht blieb. Erstens habe ich noch einen Sohn in der Berufsausbildung; zweitens haben wir Geschwister uns einmal versprochen, dass wir im Alter oder bei Krankheit uns gegenseitig helfen wollen. Das zwingt mich in die Nähe von Zürich. Aufgaben stellen sich immer, wenn man bereit ist, solche zu übernehmen.

In den 25 Jahren Arbeit im Barbara-Keller-Heim betreute ich rund 180 Schülerinnen. Zu vielen Eltern und Schülerinnen habe ich ein wirklich gutes Verhältnis, und so bin ich gern angerufene Beraterin, wenn Schwierigkeiten auftauchen, neue Stellen gesucht werden müssen oder Eltern wegsterben. Eine Aufgabe ist meine Vierzimmerwohnung, meine Vögel – ich habe angefangen Kanarienvögel zu züchten –, die Rosen und nicht zu vergessen, mein Sohn, der daheim wohnt.

Gibt es noch Ziele? Sicher. Das Erstrebenswerteste wäre wohl, ein besserer Mensch zu werden. Eben, dieser angeheizte Kachelofen von heute Morgen, der hat mir so gut gefallen. Aber es ist mir fast ein bisschen zu gross, dieses Besserwerden zu erreichen, und so bemühe ich mich wenigstens darum, eine bessere Mutter zu sein, mehr Zeit zu haben, eine bessere Schwester, Freundin und Kameradin zu werden. Neue grosse Aufgaben habe ich nicht übernommen. Ich führe aber frühere Aufgaben – in der Arbeit mit Geistigbehinderten – weiter.

VSA-Veteranen ahoi!

Im Auftrag des Organisationskomitees, welches das traditionelle Veteranen-Treffen auch in diesem Jahr vorbereitet, möchte die Redaktion des Fachblatts «Schweizer Heimwesen» allen Veteranen des VSA in der ganzen Schweiz den Termin vom 19. September 1984 in Erinnerung rufen. An diesem Tag treffen sich nämlich alle Ehemaligen, die im Kreis der Kollegen und Freunde wieder einmal alte Erinnerungen auffrischen und austauschen möchten, in Luzern. Die Zusammenkunft ist mit einer Schifffahrt auf dem Vierwaldstättersee verbunden. Veteranen ahoi! Wer noch keine schriftliche Einladung bekommen hat, wird höflich gebeten, sich telefonisch beim Sekretariat VSA (01 252 49 48) zu melden.

Von was könntest du dich befreien? war für mich wichtig. Gut war es, dass ich schon einigen alten Leuten half ihre Sachen aufzuräumen. Ich wusste, wieviel Unnötiges zur Belastung wird und schenkte darum meine Fachbücher, allen Schmuck, den ich in meiner Jugend getragen hatte, und viel anderes weg. Vieles macht jetzt jungen Menschen Freude und macht damit auch mir wieder Freude. Vieles werde ich noch weggeben müssen, um leichter zu werden; man wird wirklich leichter mit wenigem. Es konnte die Berufshaftpflichtversicherung aufgegeben werden, dafür musste ich eine Unfallversicherung abschliessen; das tat ja früher meine Firma für mich. Zwischen Arbeit und Pensionierung machte ich mit meinem Sohn eine kleine Reise. Das tat uns beiden gut, wir hatten einmal richtig Zeit füreinander. Für uns beide begann ja ein neuer Lebensabschnitt. Es war eine Brücke, ein schöner Übergang. Dann kam der Alltag, und ich sah, wie schnell die Zeit verfliehet, wenn man keinen festen Plan hat. Ich machte nur einen Tagesplan, sah dann aber, dass auch das nicht reicht. Jetzt habe ich einen Wochenplan, und ich versuche mich daran zu halten, ohne dabei stur zu werden. Während meiner ganzen beruflichen Tätigkeit konnte ich wenig lesen. Jetzt ist immer die erste Stunde am Morgen für ein Buch reserviert. Es ist schön, einen Tag so anzufangen, sei es im Sommer auf der Terrasse, wenn man zwischenhinein auf das kommende Licht über dem See sehen kann, oder im Winter, ganz einfach noch einmal im warmen Bett. Der Haushalt wird jeden Morgen rasch gemacht, und dann habe ich Zeit; viel freie Zeit habe ich jetzt zur Verfügung. Und ich kann sie verschenken, was die grösste Freude ist.

Anfangs habe ich mir kein Mittagessen gekocht, auch das etwas ganz Einfaches. Ich steckte einfach schnell etwas in den Mund, ass aber dafür eher einen Kuchen, wenn ich eingeladen war oder wenn ich selber Besuch bekam. Erfolg: vier Kilo mehr! Heute machen wir jeden Tag Gemüse und Salat, und ich freue mich auf das Mittagessen. Regelmässiges Essen ist sicher auch für nicht mehr Berufstätige sehr wichtig.

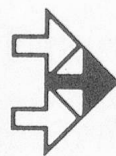
Ein Wunsch ist mir noch nicht in Erfüllung gegangen. Ich hoffte immer, dass ich viel in die Wälder gehen könnte. Weil ich mich nicht allein in den Wald traue und ich noch keinen Anschluss an eine Gruppe, die gut zu Fuss ist,

gefunden habe, sind da noch unerfüllte Wünsche. Ich habe eben jetzt gesehen, dass ich da die Initiative ergreifen und eine Gruppe zusammenbringen muss.

Etwas anderes aber habe ich getan. In 25 Jahren, die ich in Küsnacht war, kam ich sicher nicht zehnmal dazu, mit irgend jemandem im Dorf einfach so untertags einen Kaffee zu trinken. In den ersten sechs Monaten meiner Pensionierung habe ich das gründlich geschafft.

Sie sehen, bis jetzt waren die Schritte geplant, und wenn ich auf das erste halbe Jahr meiner Pensionierung zurückschaue, war die Planung richtig. Ich fühle mich auf jeden Fall wohl und zufrieden. Langeweile kenne ich nicht. Ob ich dabei genug gefordert bin, kann ich nicht entscheiden. Wie geht es aber weiter? Kann ich die nächsten Schritte, die mich dann vielleicht in ein Alters- oder Pflegeheim führen, auch noch planen? Wenn ich Ihnen sage, dass ich mir wünsche, so alt zu werden, dass ich allein in meiner Wohnung leben kann und dort sterbe, verstehen Sie mich sicher. Die Aussicht, später in ein Alters- oder Pflegeheim gehen zu müssen, ängstigt mich und kann einen hellen Tag trübe machen. Ich kam in meiner Arbeit viel in Altersheime, weil ich für leichter behinderte Leute Stellen suchte oder alte Menschen besuchen ging. In allen Heimen war immer wunderbare Ordnung. Oftmals Böden, auf denen ich mich kaum getraute zu gehen, so haben sie gegläntzt. Es gibt viele Angestellte, die sich sehr einsetzen und viel, sehr viel gute Arbeit leisten. Trotzdem, manches hat mir nicht gefallen. Wie rasch wird ganz gut gemeint von «alte Lütli» gesprochen, von Leuten, die schon «gaga» sind oder Ähnliches. Wie würde ich das empfinden, könnte ich damit fertigwerden? Was würde es mir ausmachen, wenn ich jeden Tag mit jemandem am Tisch sitzen müsste, der mit der eigenen Gabel in die Schüssel greift? Wie lieblos wird oft von den Betagten untereinander gesprochen! Wie wird das grösste Stück Fleisch wichtig! Könnte ich da wohl über dem stehen oder würde ich dabei missmutig und schimmelig? Ich weiss es nicht. Ich weiss nicht, ob ich mein Positiv-Sein, meine Eigenständigkeit behalten könnte. Oder würde ich am Ende mit meinem Eigensinn für die Mitpensionäre und die Angestellten auch nur eine Belastung? Wie schwer wäre das, wenn ich das realisieren würde? Würde ich denn damit fertig?

Ich weiss nicht, wie spät es ist in meinem Leben. Auf alle Fälle ist es Abend, und dann wird es Nacht werden. Ich will die Zeit, die mir jetzt bleibt, nutzen. Ich weiss, ich kann nichts, was ich versäumt habe, nachholen. Das ist etwas, was man ja immer denkt. Man legt so viele Bücher beiseite und denkt, die lese ich im Alter, und das mache ich dann, wenn ich pensioniert bin, und es gibt gar nicht so viel nachzuholen. Also ich kann nichts nachholen und wenig gutmachen, was ich versäumt habe. Jeden Lebensabschnitt habe ich genossen. Ich will auch das Alter geniessen und dankbar sein für all das, was mir das Leben gebracht hat. Von aussen sieht mein Leben ja wirklich nicht spektakulär aus. Ich kann keine grossen Erfolge vorzeigen. Ich durfte aber eine der schönsten Arbeiten tun, die eine Frau überhaupt tun kann. Mir bleibt noch Zeit, da und dort einem alten oder hilfsbedürftigen Mitmenschen zu helfen. Darüber freue ich mich. Wenn ich dann Hilfe brauche, will ich versuchen, sie dankbar anzunehmen, von wem sie mir dann immer zukommt. Ganz genau weiss ich, ich *muss* jetzt nicht mehr arbeiten, aber ich *darf* arbeiten. Ich kann gefördert werden und vielleicht auch hie und da noch etwas fordern.



Informationsstelle des Zürcher Sozialwesens

Neue Fort- und Weiterbildungsangebote:

Info-Werkstatt Herbst 1984

Das Info-Werkstatt-Programm für den Herbst 1984 bietet mit seinen 13 Veranstaltungen eine Reihe von neuen Möglichkeiten in der praxisorientierten Fort- und Weiterbildung:

Aus dem Bereich

Öffentlichkeitsarbeit:

K 18 Radiosendungen: Werden wir gehört?
(1 Tag)

Datum: 4. Oktober 1984

Preis: Fr. 75.- (Nichtmitglieder Fr. 100.-)

Kursleiter: Carl Holenstein (unter Beizug von Fachleuten)

K 10 Wir erarbeiten den nächsten Jahresbericht
(1 Tag)

Datum: 29. November 1984

Preis: Fr. 75.- (Nichtmitglieder Fr. 100.-)

Kursleiter: Monika Stocker, Carl Holenstein

Aus dem Bereich

Persönliche Arbeitstechnik:

K 7 Eigene Anliegen erfolgreicher vertreten
(3 Tage)

Daten: 24./25./31. Oktober 1984

Preis: Fr. 225.- (Nichtmitglieder Fr. 300.-)

Kursleiter: Jörg Frauenfelder, Paula Lotmar

T 1 Präsentationstraining
(1 Tag)

Datum: 9. November 1984

Preis: Fr. 150.- (Nichtmitglieder Fr. 200.-)

Kursleiter: Hans Ulrich Sauser

Hinweis: Ergänzung zum Kurs K 7 für eine Kleingruppe von 4-6 Teilnehmern.

K 12 Sekretär(in) sein in einer sozialen Institution
(3 Tage)

Daten: 9./10./24. Januar 1985

Preis: Fr. 225.- (Nichtmitglieder Fr. 300.-)

Kursleiter: Paula Lotmar, Monika Stocker

Über diese und weitere Kurse orientiert Sie unser Herbstprogramm. Bitte verlangen Sie es (telefonisch oder schriftlich) oder melden Sie sich direkt an:

Informationsstelle des Zürcher Sozialwesens,
Seestrasse 37, 8002 Zürich
Tel. 01 202 25 25