

Zeitschrift:	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber:	Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band:	62 (1991)
Heft:	6
Artikel:	Kurs der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Heranbildung von Hauswirtschaftlichen Führungskräften in Bern : ökologisches Haushalten : die Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit
Autor:	Ritter, Erika
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-810282

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>

Ökologisches Haushalten: Die Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Das Fachblatt hat bereits im März über einen Kurs der SAHF zum Thema «Abfallbewirtschaftung und Umwelt» berichtet. Dieser Fortbildungstag gehörte abschliessend zu einem mehrteiligen Weiterbildungsprogramm, welches nun für 1991/92 wiederholt wird. Die Fachblatt-Redaktorin war Ende April wiederum Kurs-Gast der SAHF und verbrachte am Veranstaltungsort, im Inselspital Bern, einen Tag, der ihr vielerlei Anregungen vermittelte. Der ausgebuchte Kurs stand unter der bewährten Leitung von *Franziska Lang, SV-Service, Zürich*.

In unserem ersten Öko-Beitrag im März stellten wir fest, dass in den vergangenen Jahren das *Umweltschutz-Denken* in kleinen, mittleren und grossen Betrieben Einzug gehalten hat und zu einem zentralen Punkt der Management-Aufgaben geworden ist. Doch die Umstellung eines Betriebs – in unserem Fall einer Hauswirtschaft im Grosshaushalt – lässt sich nicht problemlos von heute auf morgen bewerkstelligen. *Widerstände und Hemmnisse* gegen die neue Denk- und Arbeitsart machen sich bemerkbar und erlauben zumeist nur ein schrittweises Vorgehen. Es lassen sich hier verschiedene Aspekte einer Abwehrhaltung auflisten wie:

Bequemlichkeit,
Angst vor dem Neuen,
Gewohnheiten,
Kostenfolgen,
Personalfragen,
Motivation,
Fachwissen,
Raumfragen,
die technische Infrastruktur,
Vorschriften und
Budgetvorgaben.

Zudem darf nicht unerwähnt bleiben, dass bei einer Umstellung auf ökologische Betriebsführung *bisherige Hierarchien in Frage gestellt* werden, bei der ablehnenden Haltung *unterschwellige und soziale Faktoren mitspielen*.

Ökologie im Betrieb bedeutet: *Weg von der volltechnisierten Rationalisierung – zurück zum vermehrt handwerklich-manuellen Einsatz* (das heisst Beschäftigung von mehr Personal in spezifischen Bereichen und zugleich Aufwertung und Kompetenzerweiterung bei gewissen handwerklichen Sparten, zum Beispiel Gärtner). *Ökologie im Betrieb verlangt eine grundsätzliche Entscheidung und bedingt, dass alle mit einbezogen werden*. Die empfohlene stufenweise Umstellung lässt jedoch Raum für Experimente, ja auch für Fehler.

Doch wo steht nun eigentlich in diesem Spannungsfeld zwischen ökologischem Anspruch und der Realität des Betriebs die Hauswirtschaftliche Leiterin? Der insgesamt vier Tage dauernde neubeginnende Kurs über «Ökologie im Grosshaushalt» war in seinem ersten, einführenden Teil vermehrt auf das *theoretische Fachwissen ausgerichtet*. Zugleich diente er der Kontaktaufnahme zwischen den Kursteilnehmerinnen und ermöglichte einen ersten *Erfahrungsaustausch*. Auf die Frage nach der Motivation für die Teilnahme antwortete eine der Betriebsleiterinnen: «Gera-de beim Produkteangebot herrscht heute ein völliger Dschungel über ökologisch oder nicht. Ich möchte mir hier Übersicht verschaffen.» Eine andere bemerkte: «Ich fühle mich durch die Jungen in der Ausbildung und im Haushalt bezüglich Ökologie herausgefordert.» Die Erfahrung zeigt, dass zum heutigen Zeit-

punkt viele Menschen für ökologische Bestrebungen offen sind, jedoch das nötige Fachwissen für eine Umsetzung in der Praxis fehlt. Damit war der Einstieg in das Tagesprogramm gegeben, welches nicht auf einzelne Themen fixiert war, sondern ein Herantasten, eine erste Annäherung an ökologische Grundsätze erlaubte und somit als Grundlage für einen persönlichen Lernprozess gewertet werden konnte.

Was ist ökologisches Wirtschaften?

Für das Fachwissen war in Bern *Monika Zimmermann*, diplomierte Politologin beim Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik, Deutschland, zuständig. Mit Dias aus Projektarbeiten machte sie die Anwesenden erstmals mit ökologischem Denken bekannt und zeigte den Weg auf «*Vom Reden zum Tun*», wie sich eine schriftliche Dokumentation zu eben diesen Projekten nennt. Als Umweltbereiche im Grosshaushalt bieten sich an
das Gebäude,
Energie- und Wasserwirtschaft,
Abfall,
Büro und Verwaltung,
Hauswirtschaft und Küche,
Garten,
Fahrzeuge,
Pflegebereich und Therapie.

Der gesamte Betrieb steht in einem ständigen Austausch mit der Umwelt über Input (Verbrauch: Energie, Frischluft, Materialien, Rohstoffe, Lebensmittel, Wasser, Lärm) und Output (Abgabe: Abwärme, Abluft, Abwasser, Abfälle, Bodenversiegelung, Schadstoffeintrag im Boden, Emmissionen in der Raumluft).

Was heisst nun eigentlich «ökologisches Wirtschaften»? Monika Zimmermann fasste zusammen:

«Ökologisch wirtschaften heisst, den Naturhaushalt möglichst wenig zu schädigen oder zu belasten. Dazu gehört:

- die Minimierung des Verbrauchs von Rohstoffen und Energie,
- die Reduzierung von Umweltbelastungen in Form von Emissionen in Luft, Wasser und Böden, von Lärm, Abwärme usw.
- eine generelle Vermeidung gefährlicher Stoffe (zum Beispiel in Farben, Reinigungsmitteln),
- (tendenziell) ein Wirtschaften in Kreisläufen (zum Beispiel Wiederverwendung von Wasser; Kompost),
- die Förderung der umgebenden Natur und Umwelt (zum Beispiel durch eine naturnahe Gartenbewirtschaftung)

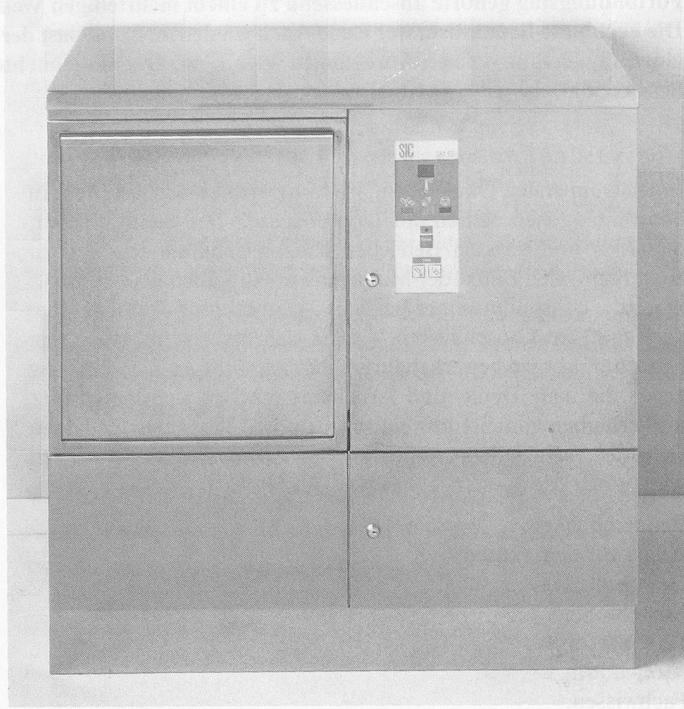
Diese Grundsätze sollen Beachtung finden:

- bei Investitionen, Bauvorhaben, Renovierungen (zum Beispiel Beachtung der Grundsätze ökologischen Bauens, Anschaffung energiesparender Geräte und abgasarmer Fahrzeuge),

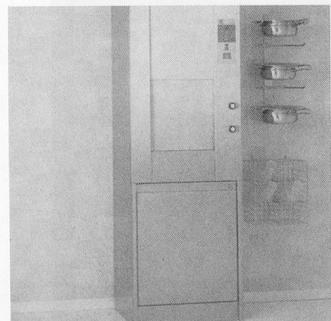
SIC Beckenspülautomaten: für jeden Bedarf das richtige Modell



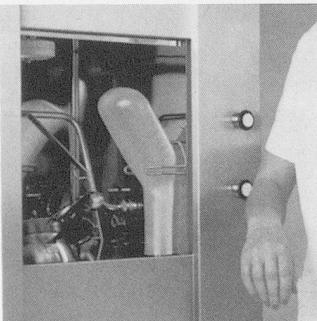
Modell SM20 mit automatischer Schiebetüre



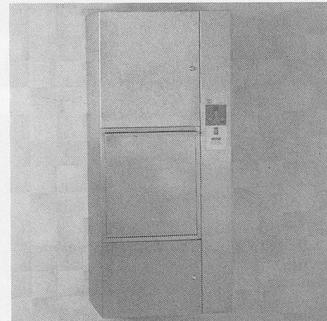
Modell SM15 mit manueller Klapptüre



Standmodell SM20



SM20 Ellbogenstart



Wandmodell SM15



SM15 Klappdeckel

30 Jahre Entwicklung aus Erfahrung

SIC

Spitaleinrichtungen
Equipement hospitalier
Hospital equipment

SIC AG
CH-4020 Basel, Postfach
Wartenbergstrasse 15
Telefon 061-311 97 84
Telefax 061 311 97 42

Als Ergänzung zu der bewährten SIC SM20 Modellreihe mit automatischer Schiebetüre wurden die SIC SM15 Beckenspülautomaten mit manuell zu bedienendem Klappdeckel neu entwickelt. Alle wichtigen Komponenten wurden vom SIC SM20 übernommen. Damit ist die gleich hohe Qualität und Zuverlässigkeit gewährleistet. Ob wandhängend, freistehend oder untertisch montiert: jetzt gibt es den passenden SIC Beckenspülautomaten.

- bei der Beschaffung von Verbrauchsgütern (zum Beispiel Büromaterialien, Papier, Waschmittel),
- beim Einkauf von Lebensmitteln (zum Beispiel Anbaumethode, Verpackungsmenge),
- bei der Bewirtschaftung von Gebäuden und Gärten (zum Beispiel Tausalzverzicht),
- im Verhalten der Mitarbeiter, Gäste und Bewohner (zum Beispiel Abfalltrennung, Energiesparen),
- bei der Auswahl und Schulung von Personal,
- bei allen Aufträgen an Dritte (Lieferanten, Reinigungsfirmen).

Wichtig ist, dass die Verantwortlichkeit eines Wirtschaftssubjektes – hier der Leitung eines Grosshaushaltes – alle Auswirkungen des eigenen Tuns umfasst. So sind etwa bei der Entscheidung für bestimmte Produkte die Belastung der Umwelt und Gesundheit (auch der herstellenden Arbeitnehmer) bei der Produktion ebenso zu bedenken, wie bei Gebrauch und spätererer «Beseitigung» des Gutes. Wer weitergehen will, kann auch soziale und wirtschaftliche Folgen (zum Beispiel gezielte Förderung kleiner und mittlerer Betriebe, die umweltfreundliche Produkte herstellen) oder Wirkungen auf die «3. Welt» (zum Beispiel verwendete Rohstoffe, Pestizideinsatz bei der dortigen Lebensmittelproduktion) in seine Überlegungen mit einbeziehen.»

Aus Hauswirtschaft und Wissenschaft 3/1986, M. Zimmermann, dipl. Politologin, «Ökologisches Wirtschaften als Herausforderung an HWL – Umweltberatung für Grosshaushalte».)

Eine Bewirtschaftung auf ökologischer Basis bedeutet aber auch

- mehr menschliche Arbeitskraft und Intelligenz anstelle der Automatisierung,
- individuelle Lösungen statt Routine,
- Aufwertung von Arbeitsplätzen,
- Erhaltung von Kompetenz am Arbeitsplatz,
- Dezentralisation der Verantwortung,
- Standards und Ansprüche in Frage stellen,
- Kostenstrukturen in Fragen stellen,
- vernetztes Denken, Folgeerscheinungen erfassen.

Der Umgang mit Produkten

Doch wie finde ich mich im heutigen «Angebots-Dschungel» zu recht? Wie kann ich umweltfreundliche Produkte beurteilen? Monika Zimmermann:

«Umweltfreundlich» im wahren Sinne des Wortes verhalten sich auch die so titulierten Produkte nur in den seltensten Fällen. Richtiger ist es, von mehr oder weniger umweltbelastenden, bzw. von umweltschonenden Gütern zu sprechen. Dies zu erkennen ist jedoch für den einzelnen Verbraucher außerordentlich schwierig, bisher gibt es weder eine Methode zur generellen Produktbewertung noch (bis auf wenige Ausnahmen) entsprechende Auflistungen.

Eine kleine Hilfe kann folgender Kriterienkatalog sein, mit dem sich der einzelne – zugegebenermaßen nur sehr notdürftig und mit mangelnden Vorinformationen ausgerüstet – seinen Einkauf erleichtern kann.

Umweltbelastungen durch ein Produkt können auftreten

- beim Abbau, Verbrauch, der Erzeugung oder dem Einsatz von natürlichen Ressourcen (Rohstoffe, Wasser Luft, Boden, Energie),
- während der Produktion,
- beim Transport, der Lagerung,
- beim Gebrauch, der Benutzung,
- bei der späteren Beseitigung.

Die Bewertung der Produkte kann also erfolgen nach

- Art und Menge des Einsatzes entsprechender Rohstoffe (Sicherung knapper Güter),
- Art und Ausmass der Belastung von Luft, Wasser, Boden, Biosphäre und Atmosphäre durch Emissionen, Abwärme, Strahlung usw. bei der Rohstofferzeugung und während der Produktion (Reduzierung),
- Art und Menge besonders gefährlicher Inhaltsstoffe (Vermeidung),
- Höhe der Emissionen von Lärm bei Produktion und Gebrauch,
- Grad der Naturbelassenheit (wichtig bei Lebensmitteln),
- Ausmass des Landschaftsverbrauchs bei Rohstoffabbau, Produktion, Lagerung (zum Beispiel bei der Verwendung von Torf zu bedenken),
- Haltbarkeit und Reparierbarkeit (Langzeitprodukte),
- Recyclierbarkeit (wichtig: wenig Materialgemische),
- Art und Menge des Abfalls bei Produktion und nach Gebrauch.»

Aus: Hauswirtschaft und Wissenschaft 3/1986. M. Zimmermann, dipl. Politologin, «Ökologisches Wirtschaften als Herausforderung an HWL – Umweltberatung für Grosshaushalte».

Relevante Investitionen im Ökobereich?

Noch ist es nicht möglich, im Ökobereich empirisch gesicherte Daten vorzulegen und damit Anträge an die Betriebsleitung, den Stiftungsrat usw. mit festen Zahlen schwarz auf weiss zu untermauern. Eine – in der Schweiz entwickelte – ökologische Buchhaltung als Gegengewicht zur Finanzbuchhaltung erwies sich als ausserordentlich kompliziert. Die Referentin brachte jedoch einen «Beobachtungsleitfaden zur ökologischen Bestandesaufnahme» mit. Wer seinen Betrieb auf Ökologie umstellen möchte, für den lohnt sich als erster Schritt der Versuch einer *Öko-Bilanz als Dokumentation des Ist-Zustandes*, was gleichzeitig die Grundlagen für spätere Vergleichsmöglichkeiten liefert.

Eine solche Ökobilanz zeigt die Umweltbelastungen des Betriebes auf und hilft bei der Durchsetzung der neuen Denkart. Die Qualifizierbarkeit erleichtert zudem Entscheidungen, schafft ein Problembewusstsein, fördert die innerbetriebliche Kommunikation sowie die Aussendarstellung und erlaubt zudem Hinweise auf mögliche spätere Umweltfolgen (zum Beispiel leicht brennbare Stoffe im Gebäude).

Eine Begriffsklärung:

Werte und Einstellungen

Kursbetreuerin Franziska Lang setzte sich ihrerseits mit den Begriffen «Werte und Einstellung» auseinander und kam auf «Veränderungsprozesse und -strategien» zu sprechen. Sie erklärte:

Werte sind

Vorstellungen über erstrebenswerte Zustände des Menschen und / oder der Gesellschaft bzw. der Umwelt (zum Beispiel über wirtschaftlichen Fortschritt, Freiheit des Denkens, Wichtigkeit guter Gesundheit, Wert des Erhalts von Leben, gerechte Wohlfahrt usw.).

Sie entsprechen unseren zentralen Überzeugungen; demgemäß haben sie auch einen hohen persönlichen Stellenwert. Da sie zumeist tief verankert sind, verändern sie sich nur langsam. Bestimmte Werte sind in einer Gesellschaft unbestritten, sie gehören gewissermassen zum Fundament dieser Gesellschaft, da sie den

gemeinsamen Überzeugungen aller Gesellschaftsmitglieder entsprechen. Andere, weniger zentrale Werte variieren in ihrem Gewicht von Gruppe zu Gruppe oder auch von Mensch zu Mensch.

Normen

Normen sind von der Mehrzahl der Gruppenmitglieder geteilte Vorstellungen darüber, welches Verhalten einer bestimmten Situation angemessen ist. Hinter solchen Normen stehen häufig kollektive Einstellungen. Anfänglich bloss anpasserisches, normengerechtes Verhalten kann durch nachträgliche Zuschreibung von Gründen dafür (verständes- und gefühlsmässige Rechtfertigung) zu persönlichen Einstellungen führen.

Einstellungen

Als Einstellungen bezeichnen wir relativ überdauernde Verhaltensbereitschaften, bestimmte Objekte (Menschen, Gruppen, Themen, Situationen) in einer bestimmten Art und Weise wahrzunehmen und auf sie zu reagieren. Einstellungen passen sich den Werten an, das heisst die Werte, die ein Mensch vertritt, bestimmen die Grenzen, innerhalb derer sich seine Einstellungen bewegen. Einstellungen bestehen aus drei Komponenten, die mehr oder weniger stark ausgeprägt sein können:

- Verstand (kognitive Komponente); Meinungen, Überzeugungen
- Gefühl (affektive Komponente); Sympathien, Antipathien
- Handeln (aktionale Komponente); Gewohnheit

Zwischen den drei Komponenten bestehen mehr oder weniger starke Beziehungen. Die Beziehungen können positiv-übereinstimmend (konsonant) oder widersprüchlich (dissonant) sein. Menschen haben in der Regel eine Tendenz, die drei Komponenten einer Einstellung in Übereinstimmung zu bringen.

Funktion von Einstellungen

Jeder Mensch braucht Einstellungen. Sie dienen

- der Orientierung; E. helfen, die komplexe Wirklichkeit zu ordnen, zu vereinfachen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden;
- der sozialen Anpassung; E. sind ein Erkennungszeichen der Gruppenzugehörigkeit, erleichtern die Aufnahme und Anerkennung in der Gemeinschaft;
- der Beschaffung von Vorteilen; wer die «richtigen» Einstellungen hat, wird von Gleichgesinnten belohnt, erhält Anerkennung;
- der Selbstdarstellung; es ist ein natürliches Bedürfnis, seine Einmaligkeit, seine Persönlichkeit nach aussen darzustellen. Das tun gezeigte Einstellungen;
- der Selbstbehauptung; es gehört zum Selbstwertgefühl eines Menschen, ein paar feste Standpunkte zu haben, nicht zwanzig Mal am Tag aus nichtigem Anlass die Meinung zu ändern, äusseren Einflüssen schutzlos ausgeliefert zu sein. E. verhindern das.

Deshalb

- suchen Menschen nach Einstellungen,
- kleben Menschen an ihren Einstellungen.

Umgang mit Einstellungen

Wer Einstellungen aufbauen oder verändern will, muss günstige Bedingungen dafür schaffen.

Dabei helfen vielleicht folgende Grundsätze:

- Einstellungsnischen nutzen.
- Themen wählen, zu denen noch keine oder schwache Vorteile/Voraus-Einstellungen bestehen. Begriffe wählen, welche nicht schon vorbelastet sind.
- Verstärken.
- Bereits vorhandene Einstellungen lassen sich meist leicht verstärken oder etwas verschieben: Bestätigende oder nur wenig abweichende Informationen geben, loben, belohnen, respektvoll tadeln, Erfolg usw. sind verstärkende Mittel.
- Handeln verpflichtet.
- Jemanden zum aktiven Tun bewegen, schafft stärkere Einstellungen als blosses «Berieseln». Günstig sind: Gespräch, sich exponieren müssen, eine (körperliche) Anstrengung durchstehen usw.
- Erlebnisse schaffen oder nutzen.
- Starke Erlebnisse «greifen» an Einstellungen; sie fördern eine starke Verankerung der Einstellung.
- Beispiele: Feste und Feiern, Kameradschaft, gelungene Projekte und Aktionen.
- Gruppennormen schaffen / nutzen.
- In der Gruppe vorherrschende Werte und Normen wirken stark einstellungsgebildend auf den einzelnen. Man kann solche Einflüsse durch Abmachungen innerhalb der Gruppe oder durch Sichtbarmachen der geltenden Einstellungen bewusst schaffen oder verstärken.
- Vorbild / Vertrauen wirkt.
- Viele Einstellungen werden von Vorbildern oder Vertrauenspersonen gelernt (oder als Gegenreaktion auf unattraktive «Vorbilder»).
- Vorleben ist allemal besser als Predigen! Zudem gilt, dass als vertrauenswürdig eingeschätzte Informationsquellen einstelungswirksam sind.
- Fluchtweg offen lassen.
- Eingesperzte und angebundene Raubtiere beissen eher als freilaufende.
- Wer seine eigenen, wichtigen Einstellungen bedroht sieht und keinen Ausweg erkennt, der wird sich stark zur Wehr setzen oder sich zum Schein anpassen. Will man wirklich die Einstellung verändern, dürfen solche massiven Bedrohungen nicht vorkommen! Deshalb: In der Diskussion Brücken bauen, Verhaltensalternativen eröffnen, Zeit geben, «Notausgänge» und «Rückzug in Ehren» anbieten.
- Gemeinsame Grundwerte suchen.
- Bei Auseinandersetzungen, Uneinigkeiten, Konflikt nicht um vordergründige Details streiten; dabei verhärten sich nur die gegensätzlichen Einstellungen! Oft gelingt es aber, bei allen Differenzen doch gemeinsame Grundwerte/Grundüberzeugungen zu entdecken und darauf neu aufzubauen.

Quelle: Dechmann, B. und Strittmatter, A. «Umgang mit Einstellungen» (Kurstextlagen) Zürich / Luzern 1985, leicht bearbeitet durch F. Lang / März 1990.

Grundlegende Strategien, um Veränderungen zu erzielen

Empirisch-rationale Strategie

Veränderung soll dadurch erreicht werden, dass Kenntnisse durch allgemeine Bildung verbreitet werden. Die zugrunde liegende Annahme ist, dass Menschen rational und durch Eigeninteresse geleitet sind. Daher sollte vorgeschlagenen Veränderungen zugesagt werden, wenn sie rational zu rechtfertigen sind und die Betroffenen von ihnen profitieren können. Dabei wird jedoch im

mer wieder festgestellt, dass entsprechende «Aufklärungs»-Kampagnen wenig erfolgreich sind, da die dem bisherigen Verhalten zugrunde liegenden Wertvorstellungen nicht geändert werden.

Normativ-reduktive Strategien

Der Bedeutung von normativen Orientierungen und den damit verbundenen Werten, Einstellungen und sozialen Beziehungen wird Rechnung getragen, indem diese gezielt durch Umerziehung zu verändern versucht werden. Das heisst, dass erfolgreiche Veränderung neben der Wissensvermittlung auch die Entwicklung neuer Normen beinhalten muss.

Die Betroffenen sollten dabei in alle Phasen der Veränderung (Analyse des bestehenden Zustandes, Zielsetzung, Planung der verändernden Massnahmen usw.) einbezogen werden.

Macht- und Zwangstrategien

Veränderungen werden durch Ausübung politischer, ökonomischer, moralischer oder hierarchischer Macht und durch Sanktionen bei abweichendem Verhalten durchgesetzt. Die weniger Mächtigen fügen sich den Mächtigeren, deren Position ihnen das Recht gibt, Veränderungen zu erzwingen.

Der Veränderungsprozess

Jedes soziale System befindet sich in einem mehr oder weniger stabilen *Gleichgewicht* – hervorgerufen durch und zusammengesetzt aus Regeln, Normen, Verhalten der einzelnen Personen usw. Jede Veränderung bedeutet zunächst eine Störung dieses Gleichgewichts, gefolgt vom Einpendeln auf ein neues Gleichgewichtsniveau. Die Störung des Gleichgewichts ruft *Widerstand* hervor. Eine wesentliche Aufgabe in dieser Phase ist es nun, den Widerstand gegen die Veränderung abzubauen. Dazu müssen zunächst der Widerstand und die Gründe dafür erkannt werden.

Einige Gründe für die Entstehung von Widerstand:

- Unsicherheit gegenüber Neuem
- Gefühl von Kontrollverlust
- Selektive Wahrnehmung der Vorteile des alten Zustandes / der Nachteile der Veränderung
- Festhalten an alten Normen
- Verlust von Privilegien
- Ablehnung von Aussenstehenden

Einige Symptome von Widerstand:

- Scheinlogische Rationalisierung
- Misstrauen

REDI AG Treuhandbüro für Heime, Kliniken und Kurhäuser

— Reduzieren Sie Ihre Verwaltungsarbeiten —
nehmen Sie unsere Dienste in Anspruch.

REDI AG 8500 Frauenfeld
Telefon 054 21 09 21

- Cliquenbildung
- Leistungsminderung/-zurückhaltung
- Fehlzeiten / Fluktuation

Eine *Verringerung oder Vermeidung von Widerstand* ist möglich durch:

- Den Miteinbezug der Betroffenen in allen Phasen des Veränderungsprozesses (evtl. in Form von Projektgruppen). Nicht nur, damit die Veränderungsbereitschaft erhöht und der Widerstand verringert wird, sondern auch, damit das Wissen der Betroffenen einfließen und eine qualitativ bessere Lösung erzielt werden kann.
- Eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit, die es allen Beteiligten ermöglicht, Einwände zu machen und Meinungen zu revidieren.
- Die Unterteilung des Veränderungsprozesses in über- und durchschaubare Schritte.
- Dauernde Schulung und Information aller Betroffenen (Personal, Gäste, Pensionäre). Wichtig ist dabei auch, bereits erzielte Teilerfolge zu dokumentieren und Erfahrungen zu diskutieren. Zudem bewirkt offene, transparente Information, dass die ausgelösten Erwartungen realistisch bleiben.

Änderungen in einem Teil des Systems beeinflussen auch andere Teile des Systems (zum Beispiel Reinigungsequipe – einzelne Station, Küche – Entsorgung / techn. Dienst). Daher muss das *Umfeld* des zu verändernden Systems in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden.

Quelle: bearbeitet durch F. Lang nach Dr. G. Grote, «Wege zu ökologischem Verhalten» (Vortrag an der Tagung «Ökologie im Büro – wie geht das», August 1988, Basel).

Aus der Praxis

Die theoretische Einführung wurde im Kurs durch Berichte aus der Erfahrungspraxis von *Margrit Kilchenmann*, Inselspital, Bern, und *Regula Hofer*, Volksbildungsheim Herzberg, Aargau, ergänzt. Über den Herzberg hat das Fachblatt bereits im Zusammenhang mit dem Abfall-Kurs (Märzheft) berichtet.

Im Inselspital Bern werden mit einer Öko-Gruppe erste praktische Erfahrungen gesammelt. «Erst mussten wir jedoch feststellen, dass wir *keine gemeinsame Sprache* hatten, *unter Ökologie nicht ein adäquates Begriffsverständnis voraussetzen konnten*», erzählte Margrit Kilchenmann. So organisierte die Gruppe erst einmal einen gemeinsamen Wald-Nachmittag, um sinnliche Erfahrungen zu machen, Vernetzungen in der Natur kennenzulernen. Ein zweiter Nachmittag galt dem «Öko-System Insel». In der Insel wurde eine Stabsstelle für Ökologiefragen geschaffen, «... mit all ihren Vor- und Nachteilen», wie Frau Kilchenmann bemerkte.

«Vor allem die Betriebsleiterin, die Öko-Verantwortliche, muss sich fragen: *Wohin will ich? Wie dick ist meine persönliche Haut? Wie stark kann ich mich eingeben?* Es ist nicht immer einfach, neue Ideen zu vertreten, als Puffer zu dienen. Da spielen persönliche Werte und Einstellungen eine grosse Rolle. Es braucht Zeit, solche Einstellungen bei andern zu verändern. Ökologie zum Alltagsgut werden zu lassen. Wichtig ist vor allem auch die Freude an einer interdisziplinären Zusammenarbeit.»

Margrit Kilchenmann und Regula Hofer betonten zudem die Wichtigkeit, dass die Öko-Idee von «oben» mitgetragen und unterstützt wird. «Es vermittelt einen starken Rückhalt, wenn die Öko-Idee im Leitbild des Betriebs fixiert und verankert ist», meine Regula Hofer.

Strategische Ansatzpunkte

Wir haben eingangs zum Text Widerstände gegen die Einführung ökologischer Ideen im Betrieb genannt. Nun einige strategische Ansatzpunkte.

Primär empfiehlt sich die

- Bildung einer Arbeitsgruppe für Ökologie-Fragen mit regelmässigen Treffen,
- Umweltbeauftragte/r,
- ökologische Bestandesaufnahme,
- Umwelt-Fortbildungstag für alle,
- Anstoss erregen, Diskussion auslösen,
- Verbesserungsvorschläge prämieren,
- Zusammengehen von Mitarbeiter/Hausleitung,
- Kooperation mit Gewerkschaften,
- Fortbildungskurse extern und intern,
- Nachwuchsförderung,
- innerbetriebliche Ausbildung,
- Personalpolitik,
- berufspolitische Arbeit, Vernetzung.

Ökologisches Gedankengut, Öko-Ziele, sollten im Unternehmensleitbild verankert sein, in Anstellungs-, Werk- und Dienstleistungsverträgen fixiert werden und in einer Budgetveränderung zum Ausdruck kommen (umweltschutzbedingte Einsparungen wiederum für den Umweltschutz einsetzen).

Monika Zimmermann fasste ihre Ausführungen in 11 Thesen zusammen:

Bedingungen und Folgen eines ökologischen Wirtschaftens in Grosshaushalten (11 Thesen)

1. Umweltschonendes Wirtschaften ist kein Zustand, sondern ein Prozess.
 - Es bedarf vieler kleiner Teilschritte, viel Zeit; falsch wäre ein zu rasches Umkrepeln des ganzen Arbeitsalltags.
 - Es dürfen bei diesem Prozess auch Fehler gemacht werden, man muss sie nur rechtzeitig zugeben und korrigieren.
 - Wichtig ist es, Erfolge und Probleme zu dokumentieren (dafür wurde der «Beobachtungsleitfaden zur ökologischen Bestandesaufnahme» entwickelt).
2. Ökologische Lebens- und Wirtschaftsweisen ändern Menschen.

Es hat noch einige Plätze frei im

Workshopcamp vom 11.-17. August 1991 in Breil/Brigels

Eine Woche lang Begegnungen mit Menschen (Behinderte und Nichtbehinderte) aus andern Kulturen. Eine Woche lang Begegnungen mit andern jungen Leuten zwischen 16 und 25 Jahren, aus der ganzen Schweiz.

30 Workshops in den Bereichen Tanz, Spiel, Theater, Zeichnen und Malen, Philosophie, Ökologie und Kochen.

Preis: Fr. 220.- bis Fr. 290.- ohne Reisekosten.

Interessiert?

Unterlagen bei PRO JUVENTUTE, Therese Häfliiger, Postfach, 8022 Zürich, Tel. 01 251 72 44

- Sie sind dort am glaubwürdigsten, wo eine doppelte Betroffenheit – am Arbeitsplatz und im Privatleben – zu beobachten ist. Personen mit Führungsaufgaben müssen Vorbilder sein.

3. Rechtliche Schranken und Hemmnisse für ökologische Wirtschaftsformen werden in der Regel überschätzt.
 - Ein Rechtsgutachten hat erbracht, dass aus hygiene-rechtlicher Sicht Portionspackungen nicht vorgeschrieben sind.
4. Umweltaspekte müssen bei allen Planungen und Investitionsentscheidungen sehr früh berücksichtigt werden.
 - Das heisst auch, dass Hauswirtschaftliche Betriebsleiterinnen frühzeitig zu beteiligen sind.
5. Ökologische Wirtschaftsweisen haben direkte Auswirkungen auf jeden Arbeitsplatz, sie wirken tendenziell arbeitsplatzhaltend.
 - Neue Produkte, geänderte Verfahren oder andere Kooperationspartner erfordern eine Umstellung der MitarbeiterInnen.

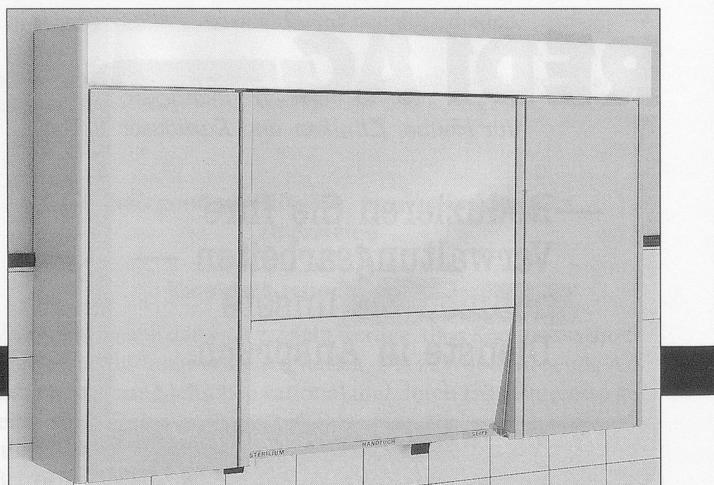
Stufenlos verstellbare Spiegelschränke

Der untere Spiegelteil ist schwenkbar und stufenlos auf jeden Sichtwinkel einstellbar. Verschiedene Modelle mit oder ohne seitliche Schränke oder Einbauten wie Desinfektionsmittelspender, Seifenspender, Handtuchspender, Steckdose etc. Objektbezogene Fertigung nach Mass. Oberflächen in Kunstharz oder furniert. Verlangen Sie den ausführlichen Prospekt!

J. P. Trippel AG · Kippriegelschränke. Entwicklung. Produktion. Beratung. Einrichtung.

TRIPPEL

Sommerstrasse 37, 8580 Amriswil TG, Telefon 071 67 15 15, Fax 071 67 75 03



- Ökologisches Wirtschaften darf jedoch nicht zu einer generellen Mehrbelastung des Personals führen. Sein Ziel ist nämlich auch, Arbeitsbedingungen zu verbessern sowie berufliche Kompetenz zurückzuerobern.
6. Ökologisches Wirtschaften verlangt mehr Eigeninitiative, mehr Selbstverantwortung, mehr Kooperation und mehr Fortbildung aller MitarbeiterInnen.
- Ökologische Neuerungen werden dann am besten durchgesetzt, wenn Entscheidungs- und Ausführungskompetenz eng beieinanderliegen.
 - Organisations- und Entscheidungsstrukturen, Hierarchien und Zuständigkeiten müssen angesichts ökologischer Neuerungsprozesse kritisch durchdacht werden.
 - Ökologisches Wirtschaften verlangt eine solide Aus- und regelmässige Fortbildung.
7. Ökologisches Wirtschaften stellt gewohnte Ansprüche und Standards in Frage. Gäste und Nutzer müssen einbezogen werden.
- Insgesamt gilt es, möglichen «Comfort-Einbussen» andere, gesündere, umweltschonendere und interessantere Lebенszusammenhänge entgegenzustellen.
8. Ökologisches Wirtschaften muss nicht teuer sein.
- Für manche Produktbereiche sind direkte Einsparmöglichkeiten nachweisbar (Putzmittel, Verwendung von Recyclingprodukten); in manchen Bereichen sind höhere Produktionskosten durch geänderte Verfahrensabläufe oder das Weglassen unnötiger Mittel aufzufangen, teilweise (zum Beispiel Baumaterialien) ist mit höheren Kosten zu rechnen.
 - Häufig ist zu beobachten, dass sich Personalkosten erhöhen und Sachkosten senken lassen.
9. Ökologisches Wirtschaften erfordert neue Formen der Etat-aufstellung.
- Getrennte Etats für Investitionen (bei Zentralstellen) und für laufende Betriebsausgaben (im Grosshaushalt vor Ort) sind in der Regel sehr hinderlich, um die ökonomische Machbarkeit ökologischer Innovationen belegen zu können.
 - Einsparungen durch ökologische Massnahmen sollten eventuellen Mehrkosten in anderen Bereichen zugute kommen.
 - Investitions- und Betriebskosten sollten gegenseitig aufrechenbar sein.
10. Die gesamtkökologische Entwicklung wird zunehmend ökonomische Entscheidungen beeinflussen.
- Es sind beispielsweise hohe Kostensteigerungen für Frischwasser, Abwasser, Abfallentsorgung zu erwarten.
 - Ziel für die Zukunft muss eine ökonomische / ökologische Buchführung sein, die neben den monetären Verbrauchszahlen auch eine laufende ökologische Bilanzierung enthält.
11. Ökologisches Wirtschaften wird einen zunehmenden Stellenwert bei der Aussendarstellung eines Grosshaushaltes ausmachen.
- Gäste, Nutzer und Personal werden künftig stärker darauf achten, dass gesundheitliche und ökologische Grundprinzipien eingehalten werden.

(Aus: Hauswirtschaft und Wissenschaft 1/1990, M. Zimmermann / S. Raff, «Öko-log. Wirtschaften in Grosshaushalten – Bilder aus der Praxis».)

Zum Schluss unterbreiten wir Ihnen einen ökologischen Stufenplan für das Vorgehen im eigenen Betrieb.

Ein ökologischer Stufenplan

Klärung des eigenen Standpunktes

- Was will ich?
- Was sind meine Möglichkeiten?
- Wo gibt es Koalitionspartner?
- Was sind meine Ängste, Sorgen, Hoffnungen?

→ Ziele für sich selbst formulieren.
Erster Zeitplan.

Situationsanalyse

- Was sind die Rahmenbedingungen?
- Erfassung der ökologischen Probleme
- ökologische Bestandsaufnahme
- Sammlung von Informationen, Erfahrungen
- zentrale Entscheidungspunkte identifizieren

Ziele formulieren Prioritäten setzen

- unter Berücksichtigung von
- ökologischem Problemdruck
- Machbarkeit, Realisierungschancen
- Kosten-Nutzen-Relation
- Eignung als Einstieg, Vorbild

ökologische Innovationen

- Information und Motivation von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten
- gemeinsam Pläne und Konzepte aufstellen
- alle Betroffenen einbeziehen
- Orientierung an vorhandenen Vorbildern
- dauernder Erfahrungsaustausch
- schrittweises Vorgehen, niemanden überfordern
- Schulung, Fortbildung
- Identifikationsmöglichkeiten bieten, Erfolge suchen

Nachprüfen und Weitergeben

- Erfolge und Probleme messen und dokumentieren
- Ziele, Strategien usw. überprüfen
- Erfahrungen weitergeben

Der Kurs über Ökologie im Grosshaushalt wird im Juni fortgesetzt. Das Fachblatt wird wiederum darüber berichten.

Erika Ritter