

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 62 (1991)
Heft: 11

Artikel: "Personalpflege" - Gedanken zur Personalsituation in
Behinderteneinrichtungen
Autor: Bolliger, Urs
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-810400>

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>

«Personalpflege» – Gedanken zur Personalsituation in Behinderteneinrichtungen

Urs Bolliger, Pfäffikon ZH

Im Anschluss an das Jubiläum «100 Jahre St. Josefsheim Bremgarten» führte die Fachschule für Sozialpädagogische Berufe (FSB) vom 11. bis 13. Oktober 1990 eine Fachtagung durch mit dem Thema «Menschen mit schwerer geistiger Behinderung – Alltagswirklichkeit und Zukunft». Wir drucken nachstehend eines der zwölf Referate ab. Sämtliche Referate sind übrigens inzwischen in Buchform erschienen: Unter dem Tagungstitel ist es für 23 Franken zuzüglich 2 Franken für Porto und Verpackung zu beziehen beim Sekretariat der Stiftung St. Josefsheim, 5620 Bremgarten AG.

Vor einigen Tagen hat mich ein befreundeter Leiter einer grössten Behinderteninstitution angerufen und mich auf meine heutige Verpflichtung – nämlich hier vor Ihnen ein Referat zu halten – angesprochen. «Wie willst Du über Personalpflege sprechen, wo uns doch eben dieses Personal fehlt? Wie soll ich pflegen», so klagte er weiter, «was und wovon ich dauernd zu wenig habe und suchen muss?»

«Gerne würde ich mein Personal pflegen, aber zum einen fehlen mir dauernd Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter» – jetzt hob er die Stimme – «und zum anderen habe ich gerade im Betreuungsbereich eine derartige Rotation, dass ich kaum zum Pflegen komme», fügte er ironisch bei. Und dann: «Nimmt mich nur wunder, was Du in Bremgarten anzubieten hast!»

Wir unterhielten uns noch über dieses und jenes, aber meine Gedanken blieben am Wort Personalpflege haften.

Ob ich mich wohl mit der Titelwahl übernommen habe? Nahung erhielten meine aufkeimenden Bedenken, als mein Blick einmal mehr auf das Tagungsprogramm fiel; der Veranstalter hatte den mich in zunehmendem Masse peinigenden Terminus gar noch zwischen Anführungs- und Schlußstriche gesetzt. Die vier kleinen Striche grinsten mich schadenfreudig an und schienen zu kichern: «So, Bolliger, mach jetzt etwas aus Deiner Personalpflege!»

Über Personalprobleme, Personalschwierigkeiten, Personalengpässe, Personalrekrutierungsschwierigkeiten, Personalinsertionskosten usw. wird – wen erstaunt's – viel geschrieben und auch gesprochen.

Grundsätzlich betrachtet kennen in Phasen konjunktureller Entwicklungen alle Segmente unserer Volkswirtschaft personelle Engpässe. Das gilt nicht nur für Betriebe und Institutionen des «tertiären» Sektors – also der Dienstleistungsbranche im engsten und weitesten Sinne – und hier im speziellen auf Einrichtungen der Kranken- und Sozialpflege bezogen. In solchen Zeiten geht das Gespenst «des ausgetrockneten Arbeitsmarktes» um.

Beklagt wird in diesen Augenblicken immer auch, dass Institutionen der Sozialpflege zumeist nicht mit der wünschbaren Unmittelbarkeit und Flexibilität auf veränderte Situationen reagieren können. Dieser Umstand findet seine Gründe wohl zum einen in den Auflagen seitens der Subventionsgeber, zum andern in gewissen tradierten Institutionsformen. Nicht unerwähnt soll aber auch bleiben, dass sich die Attraktivität der angebotenen Arbeitsplätze (in unserem Berufsfeld) nicht beliebig variieren lässt.

Ich meine damit, dass andere Branchen (wenn Sie diese saloppe Bezeichnung gestatten) durch neue Technologien und durch Diversifikationen der Funktionsfelder in viel höherem Masse prädestiniert sind, attraktivere und ansprechendere Arbeitsplätze anzubieten. Grundsätzlich teile ich zwar diese weitverbreitete Auffassung nicht in allen Teilen und ich werde im Verlaufe meiner Ausführungen noch auf ein gegenteiliges Beispiel zu sprechen kommen. Vorerst möchte ich drei pragmatische Feststellungen ins Visier nehmen:

1. Wie erklärt sich wohl das Phänomen, dass – auch in schwierigen Zeiten – gewisse Institutionen keine – oder weniger – Rekrutierungsprobleme kennen als andere, und damit meine ich durchaus vergleichbare hinsichtlich der Anstellungsbedingungen, der geografischen Lage, der Klientele und was der Bedingungen mehr sind?
2. Aus welchen Gründen lassen sich Abgänge des Betreuungspersonals in mir ebenfalls bekannten Institutionen – selbst wenn sich mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewissermassen «kollektiv» zu verändern suchen – ohne umfangreichen Insertionsaufwand oder andere unverhältnismässige Aufwendungen – nachrekrutieren?
3. Was mag die Ursache dafür sein, dass mir die Logos von zwei bis drei Einrichtungen der institutionellen Sozialarbeit weit besser geläufig sind als das derjenigen Institution, in der ich selber tätig bin; ganz einfach daher, weil ich ihnen (den Logos) oft – sowohl in Stelleninseraten der Fachpresse als auch in Tageszeitungen – begegne?

Ohne mich nun in weiträumigen Spekulationen und tiefgründigen Analysen über mögliche und weniger mögliche Gründe und Ursachen verlieren zu wollen, glaube ich doch feststellen zu können, dass

- Betriebsambiance etwa i.S.v. atmosphärischer Stimmung
- Betriebsklima etwa i.S.v. gegenseitigem Vertrauen
- Sicherheit etwa i.S.v. Verlässlichkeit auf allen Stufen
- angemessene Gruppengrösse
- ausreichende Anzahl Mitarbeiter pro Wohn- und Arbeitsgruppe
- wirtschaftliche Sicherstellung (Salarierung + Vorsorge)
- ausreichende Frei(zeit-)räume

wesentliche Faktoren darstellen, welche massgeblich für die Personalsituation verantwortlich sind. Dabei ist meine Aufzählung keineswegs vollständig, sie beabsichtigt lediglich zu skizzieren, was ich gewissermassen als Vorleistung zu einer Betriebskultur verstehen möchte. Dabei wird einsichtig, dass mein Verständnis, den Inhalt dieses Terminus betreffend, nicht unbedingt

deckungsgleich mit der Definition etwa eines Betriebsfachmannes sein wird. Ich kann's auch noch anders ausdrücken:

Unter Betriebskultur verstehe ich das Gesamt aller Bemühungen und Aufwendungen, die von allen Verantwortlichen unternommen werden, um jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter das Gefühl und die Gewissheit zu vermitteln, dass ihr/sein Arbeitsplatz in diesem Betrieb bedeutungsvoll ist und dass jede/r Stelleninhaber/in den Eindruck der persönlichen Wertschätzung geniessen darf.

Solche Zielvorstellungen – und vor allem die Erreichung solcher Ziele und Teilziele – bedeuten mehr als der abgegriffene Slogan vom guten Betriebsklima.

Betriebskultur aber lässt sich nicht einfach institutionalisieren. Sie wird zum Ausdruck – und hoffentlich zum Resultat – jahrelangen Bemühens. Die Vielzahl all dieser Aufwendungen, die dauernde Ausrichtung und die Stetigkeit in der Absicht, solche Ziele zu erreichen, bedeutet für mich Pflege der Betriebskultur und somit eben auch Personalpflege.

Was heisst denn Pflege/pflegen?

Der Etymologie-Duden belehrt mich, dass der Ursprung dieses Wortes – und hier zitiere ich – dunklen Ursprungs sei. Weiter finde ich Synonyme wie:

sorgen/hegen/betreuen oder gar: sich mit etwas abgeben/gewohnt sein/fürsorglich/sorgsam (bis hin zu: verpflegen).

Wie ich nun solch ursprünglicher Bedeutung des Wortes gewahr werde, erstarke ich; also bin ich mit dem von mir gewählten Begriff der Personalpflege gar nicht so weit daneben. Ich erkenne, dass das Atmosphärische, die traditionellen Werte (gewissermassen die Stützpfleier, die zum Markenzeichen eines Betriebes werden können) und daraus sich entwickelnd die Betriebskultur möglicherweise über Jahre hinaus erarbeitet werden müssen. Und dann vermute ich, dass sich solche Bemühungen als immerwährende – also dauernde – Aufgabe den leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt und eben (wie bereits angesprochen) doch als etwas anspruchsvoller erweist als der in Funktionsbeschreibungen lakonisch und inhaltshohl anzutreffende Beisatz; sie/er (nämlich die oder der Stelleninhaber/in) ist um ein gutes Betriebsklima besorgt.

Ich denke, dass Sie gewahr geworden sind, dass sich meine Ausführungen nicht primär auf das beziehen, was ich als Vorleistungen zur Betriebskultur angesprochen habe. (Also nicht Saläre, Zulagen, Pensionskassen, Feriendauer, Gruppengrössen, bezahlte oder nicht bezahlte Urlaubsgewährungen ... und ... und.)

Natürlich – das soll nicht bestritten sein – sind diese Faktoren von grosser Bedeutung. Aber es ist meines Erachtens ein untaugliches Mittel, über die Steuerung dieser Belange gewissermassen Betriebs- und Personalprobleme wirksam angehen zu wollen. Und trotzdem wird's immer wieder getan.

Langfristig sind solche «personalwirtschaftlichen Kunstgriffe» (wie ich diese Praxis hier freundlich apostrophieren möchte) bestenfalls geeignet, kurzfristige Engpässe zu beheben. Die Bumerangwirkung bleibt aber in den wenigsten Fällen aus. Auch mit «angepasster Flexibilität» hat solches Handeln wenig zu tun. Hier wird wohl mit dem Führungsmodell «Management Reflex by Chaos» ver-führt! Doch zurück zur bereits angesprochenen Betriebskultur. Ich will versuchen, das Wesen – das Wesentliche – umfassender und greifbarer werden zu lassen, als das bisher im

zitierten Kernsatz angedeutet worden ist. Der Begriff Atmosphäre vermag als Synonym an dieser Stelle nicht zu genügen. Deshalb nämlich nicht, weil ich meine, dass Betriebskultur einen Gehalt darstellt, der bewusst gelebt und kultiviert wird. (Vielleicht kommt das Wort Geist der Sache schon viel näher?)

Gehalt im Sinne von Halten – gehalten werden – trifft ziemlich genau zu. Das meint, dass alles Organisatorische, das Administrative, das Alltägliche, das Planen, Tun und Lassen – kurz der Betrieb in seiner Gesamtheit von einem Gehalt – also einer sich mehrenden und eben auch kultivierenden Substanz durchdrungen wird.

Alle Vorleistungen zur Betriebskultur (wie ich sie weiter oben fragmentarisch angesprochen habe) vermögen auf die Dauer oder in gewissen kritischen Situationen allein nicht zu tragen.

Darf ich daran erinnern, dass Johann Nestroy (1801 – 1862) bereits deutlich machte: *Kultur beginnt im Herzen jedes einzelnen.*

Ich mag mich dem weitverbreiteten Wehklagen, welches dem zunehmenden Schwinden tradierter Werte gilt, nicht anschliessen. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch; vor Ihnen steht keineswegs ein Rebell, ein Aufrührer oder gar ein Anarchist! Auch kennt man mich kaum als Vertreter jener gesellschaftspolitischen Ausrichtung, die alles Bisherige über Bord werfen möchte, um es durch Unsicherheit und Instabilität zu ersetzen. Aber es gibt doch eine Position – oder Situation –, welche zwischen Extreme zu liegen kommt. Nein, ich meine auch nicht den gut eidgenössischen Kompromiss; eher spreche ich den philosophischen Dreisprung «These» – «Antithese» – «Synthese» an. Also; zum einen – krampfhaftes Festhalten am Bisherigen, sogenannten Bewährten (hier wird oft Erfahrung mit Gewöhnung verwechselt). Zum anderen – laisser faire; ohne Ausrichtung, ohne Perspektive, frei flotierend (oftmals als Gegenbewegung zum ersten).

Und nun unsere Chance; dazwischen (i.S. der Synthese) eine neue Form finden zu können/zu dürfen. Eine Form, die wir im Betrieb pflegen, sich entwickeln lassen, eben kultivieren.

Das Experiment ist zu wagen, in der Institution eine eigene Betriebskultur heranzuführen zu lassen. Wohl leben wir in einer Zeit sich rasch wandelnder Werte, in Lebensräumen angefüllt mit Unsicherheiten und Zweifel.

Aber impliziert nicht gerade diese Zeit die Möglichkeit, Neues zu schaffen, Zeitgemässes heranzubilden? Liegt in eben dieser Zeit nicht auch die Option, über Zweifel und Unsicherheit neue Sicherheiten anzuvisieren? Ich fühle mich herausgefordert durch diese Zeit, in der wir leben, durch meine Aufgabe, einem Betrieb Gehalt zu vermitteln und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierfür zu motivieren. Tradierte Institutionen, die sich einem religiösen oder einem weltanschaulichen Credo verpflichtet fühlen, sind auf dem Hintergrund ihrer Jahrhunderte und Jahrzehnte alten Geschichte auch immer wieder gehalten, ihre Position und Situation am jeweiligen Zeitgeist zu messen und zu überdenken. In hohem Masse erwächst ihnen die Verpflichtung, das Wesentliche, den Gehalt, die Kultur in sich dauernd wechselnden zeitgeistlichen Phasen von neuem wirksam und wirkungsvoll werden zu lassen. Vermeiden Sie die Wahrnehmung dieser Aufgabe, so driften sie ab ins Unrealistische, ins Extreme und sie geben sich der Lächerlichkeit und dem Vorwurf der Eigenbrötlerei preis.

Nun möchte ich diejenigen Aspekte näher zum Blickpunkt rücken, die massgebliche Beiträge und Hilfestellungen bieten können, um die bereits umschriebene Betriebskultur ein Stück mehr Realität werden zu lassen.

(Sie erinnern sich: Unter Betriebskultur verstehe ich das Gesamte aller Bemühungen und Aufwendungen, die von allen Verantwortlichen unternommen werden, um jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter das Gefühl und die Gewissheit zu vermitteln, dass ihr/sein Arbeitsplatz in diesem Betrieb bedeutungsvoll ist und dass jede/r Stelleninhaber/in den Eindruck der persönlichen Wertschätzung geniessen darf.)

Eine wesentliche Voraussetzung zur Erreichung dieses Ziels ist die Wahl des Führungsmodells und des Führungsstils.

Jede Aufsichtskommission, jeder Stiftungsgrat – also die Exponenten der Trägerschaft einer Institution – müssen/müssten sich vereinbaren bezüglich der zu erreichenden Betriebskultur des hierfür geeigneten Führungsmodells des dazu erforderlichen Führungsstils und erst jetzt; der Wahl derjenigen Institutionsleitung, die am ehesten die Voraussetzungen mitbringt zur Erreichung eben dieses Vorhabens.

Die seit Jahrzehnten getätigte Praxis läuft in den meisten Fällen in umgekehrter sachhierarchischer Reihenfolge; Fragen nach Führungsstil, nach Führungsmodell, nach Betriebskultur werden erst im Zeitpunkt von Auseinandersetzungen, von Konflikten oder von drohenden Krisen aktualisiert (also wiederum; *Reflex by Chaos!*). Gestatten Sie mir einen Blick in den von mir geführten Betrieb, eine Stiftung mit zurzeit über 100 internen und externen Betreuten (bei 62 Vollstellen). Vor drei Jahren habe ich die Gesamtleitung übernommen – die Stiftung befand sich in einer ausgesprochenen Krisensituation – wobei mir drei Bereichsleiter zur Seite gestanden haben und heute noch stehen. Dieses Leitungsteam wurde auf meinen Wunsch hin durch eine Kollegin (die sich vornehmlich mit den Fragestellungen der Förderung befasst) ergänzt. Unser Leitungsteam befürwortet grundsätzlich das MbO-Führungsmodell (MbO steht für Management by Ob-



**Ihre Gäste
wissen einen Spitzenkaffee
zu schätzen!**

IGEHO: Stand 451, Halle 101

**Blaser Café, Bern,
Telefon 031/25 55 55**

jectivs). Eine wesentliche Charakteristik dieses Modells äussert sich darin, dass Entscheidungen jeweils auf der Ebene getroffen werden, die von dieser Entscheidung auch am unmittelbarsten betroffen ist.

Diese Struktur bringt den Vorteil grösstmöglicher Autonomie für alle Stufen mit sich. Selbstverständlich birgt das Modell auch Problemstellungen. Diese werden aber nur in den Fällen negativ manifest, wenn Entscheidungen (auf eben allen Stufen) ohne Rücksichtnahmen auf andere betriebliche Abläufe, bestehende übergreifende Weisungen und ohne mitdenkendes Handeln (u.a. i.S. eigenzentrierter Bedürfnisse) getroffen werden. Ein zentraler Effekt dieses Modells liegt darin, das Entscheidende nur dann wirkungsvoll und qualifiziert leiten und führen zu können, wenn sie sich bemühen, das Gesamte, das Nebenher, das «Eben-auch-das-noch», und die Konsequenzen in ihrem Entscheid mit-einbeziehen. Dass dabei auch immer Fehlentscheidungen (meist i.S. von noch zu wenig ausgereift) zum Arbeitsalltag gehören, ist selbstverständlich. Die Orientierung aber am Gesamten, am Nebenher und die Vorausschätzung möglicher Konsequenzen, gerade das macht es möglich, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich für alle anderen Stelleninhaber und deren Aufgaben-gebiete interessieren müssen. Und diese Sichtweise ermöglicht, dass wir alle immer wieder erfassen, wie bedeutungsvoll der Arbeitsplatz meiner Mitarbeiterin, meines Mitarbeiters ist.

Wie Sie wissen, existiert eine Vielzahl von Führungsmodellen und Führungsstils. Für mich stellen sie primär eine Informations- und Orientierungshilfe dar. Damit will ich deren Wert keineswegs schmälern. Wenn sie dazu dienen, grundsätzliche Fragen der Führung und Leitung zu überdenken, in Frage zu stellen, Neuorientierungen vorzunehmen, Fehlerhaftes zu korrigieren und Eigenes aufzubauen, so steigert sich ihre Wertigkeit gar. Aber es gibt *das* Führungsmodell oder *den* Führungsstil nicht.

Eher sind es Konstruktionen, Leitsätze und Ausrichtungen, die immer auch der Beifügung von Wesentlichem, Inhaltlichem, eben dem Gehaltvollen bedürfen. Die Betriebskultur wird bestimmt und nicht der Buchstabe und das Wort, die festgeschrieben scheinen. Erfolgt diese Durchdringung nicht, so bleibt das Geschriebene leere Hülse, Plakat, Alibi – oder wie immer wir das nennen mögen. Wir Menschen wandeln uns, und gerade dieser Wandel bedeutet mit Sinn des Lebens. Solcher Wandel bringt neue Werte, neue Ausrichtungen und Erkenntnisse. Modelle und Stil sind Ausdruck dieses Wandels und sollen nicht in Modell- und Stilgläubigkeit umschlagen und kontraproduktiv wünschbare Entwicklung hindern. Also, Durchdringung alles Organisatorischen, Betrieblichen und daher auch des Personellen mit Gehalt (i.S. der Betriebskultur) ist anzustreben.

Ich möchte mich nicht der Kritik des Moralisierens aussetzen, aber ich werde in zunehmendem Masse von der Bedeutung meiner Absicht eingenommen. Ich möchte bekennen, dass ich am Anfang solcher Bemühungen stehe und ich denke, dass solches Unterfangen – wie bereits skizziert – jahrelange harte Arbeit bedeutet.

Stichworte zur Personalpflege

Nach diesem eher philosophischen Exkurs beeile ich mich, zum Alltag zurückzukehren. Gewissermassen für den folgenden Teil der Ausführungen habe ich ein paar Stichworte zusammengetragen; diese möchte ich jeweils unter dem Aspekt der Personalpflege beleuchten. (Ich wähle gerne die Bezeichnung Stichwort, weil gewisse Begriffe mich manchmal wirklich stechen. Aber ich verzichte, wie Sie feststellen, auf den Terminus Schlagwort!)

Bereits angesprochen wurde die Komponente der Attraktivität der Arbeitsplätze; in gewissen Zeitabständen gilt es zu überprüfen, ob die bereits situierten und in Funktionsbeschreibungen determinierten Stellen nicht attraktiver gestaltet werden könnten. Die angelsächsische Betriebslehre hat uns u.a. Bezeichnungen wie job-enlargement, job-enrichment und job-rotation beschert.

Im Rahmen der in unserem Betrieb seit zwei Jahren intensivierten Bemühungen um zielgerichtete Einzelförderung der Betreuten wurden neue Stellen in Lern- und Förderateliers geschaffen. Aber auch die Einzelförderung in den Wohngruppen wurde angegangen. Das Betreuungspersonal übernimmt in vertretbarem Masse auch Funktionen eben dieser Förderung. Selbstverständlich müssen hierfür zeitliche Räume zur Verfügung gehalten werden. Etwa dadurch, dass der Reinigungsauftrag der Equipenreinigung so angelegt wird, dass dem Betreuungspersonal Zeit für die Einzelförderung anfällt. Auch wurden die Dienstpläne flexibler gestaltet. Im Rahmen der zur Verfügung stehenden Sollstellen und der fixen Uhrzeiten (wie Frühstück, Mittag- und Abendessen; Arbeitsbeginn) gestaltet das jeweilige Wohngroupenteam seine Einsätze in der Art und Weise, dass Mehrfachbesetzungen dann anberaumt sind, wenn solche auch wirklich sinnvoll erscheinen.

Ergebnis:

- weniger Leerlaufzeiten, diversifiziertes Tätigkeitsfeld
- mehr Interessen und
- emotionelles Engagement am einzelnen Betreuten

aber auch:

- Angst vor neuen Aufgaben
- Angst vor Ungenügen
- Angst, Bisheriges aufzugeben zu müssen

demgegenüber:

- Wunsch nach mehr Aus-, Weiter- und Fortbildung
- Hinterfragen eigener Motivation zur Behindertenarbeit und die Akzeptanz möglicher (sich daraus resultierender) Konsequenzen

Dieses Beispiel zeigt auf, welchen Stellenwert die Zusammenarbeit auf allen Stufen einnehmen muss:

- Wohngruppen, Beschäftigungsgruppen, Lern- und Förderateliers müssen sich hinsichtlich des Förderziels einig sein.
- Bezuglich der Fördermethode und der zum Einsatz gelangenden Mittel und Formen muss ebenfalls Konsens bestehen.
- Die Arbeits- und Beschäftigungsstellen müssen den Betreuten zur Einzelförderung, zum Besuch des Lern- und Förderateliers, freistellen und sind daher gehalten, ihre Kundenaufträge entsprechend zu disponieren.
- Die Zusammenarbeit mit Versorgern und Eltern wird ebenfalls intensiviert.

Wesentlich aber ist: das Lebensgefühl und die Lebensqualität der Betreuten wird angehoben. Unter dem Aspekt der Personalpflege wird die Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöht.

In gleicher Stossrichtung – und im Zusammenhang mit dem von uns praktizierten Führungsmodell bereits angesprochen – zielt die Ausweitung der Autonomie auf der Ebene der Gruppen-teams. Allein aber diese Absichtserklärung bleibt wirkungslos, wenn nicht auch gleichzeitig, im Rahmen externer oder interner Weiterbildungsveranstaltungen, die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden.

Diese beiden Beispiele stehen stellvertretend für weitere, wie sie sicher auch andernorts bereits praktiziert werden.

Ein weiterer Aspekt liegt in der von mir so bezeichneten Gegenseitigkeit. Ich meine damit ganz einfach, dass wer, wo, wann auch immer Forderungen an die Partner stellt, zur Erfüllung derselben eine Leistung zu erbringen hat. Die Forderung beispielsweise nach Verpflichtung zur Information kann immer nur eine gegenseitige sein. Ebenso verhält es sich bezüglich des Mitgestaltungsrechtes.

Ich kann nicht mitgestalten wollen, ohne hierfür die angemessene Verantwortung mitzutragen. Noch akzentuierter profiliert sich dieses Phänomen hinsichtlich des Wunsches nach vermehrter Mitbestimmung auf allen Stufen. Ganz klar sind dabei zwei grundsätzliche Erfordernisse zu erfüllen. Zum einen muss das Betriebsmodell eine solche Diversifikation und Aufteilung der Mitbestimmungsagenten zulassen, zum andern müssen die Verantwortungen und Verantwortlichkeiten ebenso aufgeteilt wahrgenommen werden können. Zugegeben, das ist nun weit mehr als eine betriebsorganisatorische Frage, hier berühren wir so essentielle Belange wie persönliche Haltung und individuelle Integrität. Wenn dem Anspruch auf Gegenseitigkeit Genüge geleistet wird, so bin ich auch extremen Führungsexperimenten gegenüber durchaus offen. Aber als Grundelement bleibt die Deckungsgleichheit von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung.

Zur Personalpflege gehört das besondere Augenmerk, welches der Aus-, Weiter- und Fortbildung – unabhängig davon ob im eigenen Betrieb oder extern durchgeführt – geschenkt wird. Allzu umfassend möchte ich an dieser Stelle nicht auf die mannigfaltigen Belange dieses Komplexes eingehen. Die Betriebe tun gut daran, die Bedeutung einer fundierten Schulung nicht zu verkennen. Ebenso gehört die Fort- und Weiterbildungsplanung zum regelmässig durchzuführenden Qualifikations- und Planungsgespräch. Die Ausbildungsstätten und Bildungsanbieter ihrerseits sind gut beraten, wenn sie ihre Intensionen schwergewichtig nach den Bedürfnissen derjenigen Institutionen ausrichten, in denen die künftigen Absolventinnen und Absolventen dorthin – oder bereits während der Ausbildung – dem Alltag begegnen. Hier ist der institutionalisierte Dialog zwischen Anbieter und künftigem Arbeitsplatz (unter Einschluss der Auszubildenden) dringend nötig, wenn nicht die schmerhaften Erfahrungen, wie sie gewisse seminaristische Institutionen bereits machen mussten, wiederholt werden sollen.

Vorbildlich haben einige Werke der Behindertenarbeit auf personelle Engpässe reagiert. Sie haben Schulungsgänge für Wiedereinsteiger und Neueinsteiger des mittleren Lebensdrittels geschaffen und damit ein Potential von meist sehr gut qualifizierten, verantwortungsbewussten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erschlossen.

Den Verantwortlichen dieses Hauses möchte ich gratulieren, dass sie die Neukonzeption einer berufsbegleitenden Ausbildung für den soeben beschriebenen Personenkreis Realität werden lassen. Wir machen gerne mit! (Der Vorwurf nicht ausreichender Professionalität als Resultat solcher Ausbildungen vermag mich nicht sehr zu berühren. Professionalität ist nicht nur ein Ausfluss langdauernder Ausbildung. Der Begriff meint wohl «differenziert betrachtet», mehr und auch anderes!).

Personalpflege will auch, dass Instrumentarien bereitgestellt werden, um wirkungsvoll Konflikte angehen zu können. Dazu gehört, dass die Betriebskultur deutlich macht, dass in dieser Institution Probleme und Konflikte existieren dürfen. Es gehört zum Wesen von Menschen, dass sie zeitlebens von Konflikten begleitet werden. Nur deren erfolgreiche Bewältigung bringt uns auf unserem Entwicklungsweg weiter. Wer meint, dass der konfliktarme oder gar konfliktlose Betrieb die ideale Wirkungsstätte darstellt, hängt einer Fiktion nach, die möglicherweise ihren Ur-

sprung in der mangelnden persönlichen Fähigkeit zur Konflikterkennung und Problembewältigung findet.

Die pauschalisierende Feststellung, wonach in unseren Arbeitsgebieten – gemessen an anderen Berufsgruppen – der Anteil an problembeladenen und konfliktunfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern grösser sei, hält sich über Jahre hinweg hartnäckig. Meine persönlichen Beziehungen zu verschiedensten Arbeits- und Tätigkeitsfeldern zeigen mir, dass solche Apostrophierungen ungerechtfertigt sind und hin und wieder gar projektive Züge aufweisen.

Zugegeben, die Manifestation konflikt- und problemgeladener Umstände zeigt sich in unserem Berufsfeld auffälliger wie etwa in andern. Das heisst (wie angedeutet), unsere Institutionen haben entsprechende helfende und klärende Instrumentarien zur Verfügung zu stellen. Und noch etwas; es gibt Konflikte, die lassen sich ganz einfach nicht lösen, entweder wir leben damit oder es sind – zum Wohle der Betreuten – personelle Veränderungen angezeigt.

Eine ernst zu nehmende Schwierigkeit stellt die Personalrotation in unseren Betrieben dar. Verschiedene Untersuchungen der letzten Jahre waren und sind bemüht, über das Phänomen zu reflektieren und weisen mit unterschiedlichen Gewichtungen auf mögliche und effektive Ursachen von Personalfluktuationen in unseren Institutionen hin.

Das für den Betrieb anfallende Problem ist ein mehrschichtiges:

1. bereitet es gewissen Einrichtungen grosse Mühe, ausreichenden und qualifizierten Ersatz für Abgänge zu rekrutieren;
2. der administrative Aufwand und die Bemühungen zur Einarbeitung neuer Kräfte sind beachtlich, zeitraubend und kostspielig;
3. unsere Betreuten sehen sich vor die Schwierigkeit gestellt, Bezugspersonen «loslassen zu müssen». Es bereitet ihnen Mühe, sich auf neue Personen einzustellen. Stimmt das?
4. neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen Unruhe und Bewegung in eingespielte Abläufe! Gewohntes muss Neuem, oft Fremdartigem, weichen. Unstimmigkeit kommt auf. Ist das so schlimm?

Selbstverständlich will ich keiner unangemessenen Rotation das Wort reden. Angemessen heisst für mich, dass der Verbleib einiger wichtiger Bezugspersonen gewährleistet ist. Und so kann es doch für ein Betreuungsteam – und auch für die Betreuten – durchaus fruchtbar werden, wenn neue Gesichter, Meinungen und Ideen auftauchen. Gerade unter dieser Prämisse beschäftigen wir auch in gut eingespielten Betreuungsteams Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sogenannten kleinen Teilpensen. Ein halber oder ein ganzer Tag Einsatz in der Wohnung oder Beschäftigungsgruppe bringt frischen Wind und Abwechslung in den gewohnten Alltag. Unangemessen sind Rotationen ganzer Teams auf einen Zeitpunkt hin.

Wir machen mit Teilzeitbeschäftigten ausgezeichnete Erfahrungen. Ich darf aber nicht verschweigen, dass wir eine Institution sind, die vor allem mittlere bis leicht Behinderte beherbergt und dass meine Erfahrungen lediglich auf drei Jahre zurückreichen. Gravierender ist der offenkundige Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern, die sich um die offenen Stellen bemühen. Eher ironisch wirken dann Selektionsratschläge wenn es gar nichts zu selektieren gibt. Der Trost, dass dereinst «bessere Zeiten» kommen werden, hilft in der aktuellen Situation wenig und die Befürchtung, dass Wohngruppen aufgelöst werden müssen, kon-

kretisiert sich. Um so erfreulicher, dass Kolleginnen und Kollegen gewillt sind, die Problematik nicht am grünen Tisch, sondern in der Tat anzugehen. (Not macht bekanntlich erforderlich.)

Ein letztes Stichwort noch. Es heisst Fairness. Der Alltag lehrt mich, Fairness gewissermassen als Zensur und Fokus für das Handeln und Tun heranzuziehen. Wenn, wie man immer wieder hört, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (wir natürlich mit eingeschlossen) das wertvollste Kapital unserer Betriebe sind, so verdienen eben diese Frauen und Männer fair angeleitet, geführt und im Berufsalltag gestützt zu werden. Zur Fairness gehört das Verstehen und Akzeptieren des So-Seins des Mitarbeiters.

- Dazu gehört aber auch das Verständnis für zeitweilige Lücken in der Leistungsfähigkeit, wenn persönliche Sorgen und Probleme drücken.
- Dazu gehört aber auch ein klares und deutliches Wort, wenn die angesprochene Fairness verletzt wird.
- Dazu gehört demzufolge auch klares, deutliches Handeln, wenn die Fairness einseitig interpretiert und ausgenützt wird.

Fairness ist nicht der Freibrief für dauernde, unangemessene Schonung oder die Garantiekarte für Privilegien; viel mehr könnten Persönlichkeitseigenschaften wie Wahrhaftigkeit, Redlichkeit und Klarheit darunter subsumiert werden. Zur Fairness gehört auch die erforderliche Distanz zwischen dem Du und dem Ich, die Distanz, die es uns ermöglicht, in Krisensituationen des Mitarbeiters näher an ihn heranrücken zu können.

So fasse ich zusammen und blicke zugleich auch in die Zukunft:

- Es gilt künftig die Interessen sowohl des Betriebes als auch des Personals mit wachen Sinnen wahrzunehmen.
- Personalpflege bedeutet nicht die Quadratur des Zirkels. Vielmehr haben leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die herausfordernde Verpflichtung, Personalprobleme sowohl aus der Sicht unserer Betreuten, als auch aus der jeweiligen persönlichen und individuellen Situation der Mitarbeiter zu erkennen und im Interesse des Gesamten akzeptable Lösungen zu finden.
- Die schrittweise Ausgestaltung einer eigenen Betriebskultur schafft positive ambiente Voraussetzungen in der Art und Weise, dass wir auch in den nächsten Jahren auf dem Stellenmarkt durchaus mithalten können und konkurrenzfähig bleiben werden.

Persönlich macht mir die Zukunft diesbezüglich weniger Sorge als etwa die Tatsache, dass wir uns in den beiden nächsten Jahrzehnten in viel grösserem Masse mit Unfalltraumatikern, als mit den konventionellen Formen der geistigen Behinderung, konfrontiert sehen werden. Diese Feststellung wird gravierendere Probleme für die einzelnen Institutionen – und das gerade hinsichtlich der Personalpolitik – mit sich bringen.

Beachtenswert scheinen mir die Aspekte, die ich angesprochen habe:

- Die Attraktivität der Arbeitsplätze
- Der Grundsatz der Gegenseitigkeit
- Aus-, Weiter- und Fortbildung
- Der Umgang mit Konflikten
- Rotation und
- Fairness

Wie kann man in unseren Kreisen über Personalpflege sprechen, ohne einen zentralen Begriff zu tangieren: die Psychohygiene. Dazu ein leises, mahnendes Wort: Vergessen Sie die eigene nicht!