Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 38 (1967)

Heft: 11

Artikel: Wichtig im grossen Heim : die Führung der Mitarbeiter

Autor: Wüthrich, Hans

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-807348

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: 13.07.2025

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

Doch, wer keine Zeit hat, hat kein Interesse, ist der Arbeit nicht verpflichtet. Weder Einsatz im Garten, in der Lingerie oder in der Küche schaden dem Ruf des Erziehers — selbst gelegentliche Ueberstunden oder ein bisschen Ueberkrampfen schaden nicht! Allzu oft wollen wir mit distinguierter Abgeklärt- und Besonnenheit Leere oder gar Gleichgültigkeit übertünchen!

Im Idealismus, im jugendlichen und ungestümen Drang, die Welt zu erkennen, erlebt der Mensch die Wahrheit. Die brauchen wir nicht peiszugeben — allen Versuchungen der Welt zum Trotz! «Die Macht des Ideals, der Wahrheit, der Idee ist unberechenbar. Einem Wassertropfen sieht man keine Macht an. Wenn er aber in den Felsspalt gelangt und dort Eis wird, sprengt er den Fels; als Dampf treibt er den Kolben der mächtigen Maschine. Es ist dann etwas mit ihm vorgegangen, das die Macht, die in ihm ist, wirksam werden liess», sagt Albert Schweitzer. Gerade sein Leben kann uns Vorbild sein. Vorbilder gibt es genug. Wirksam werden sie jedoch erst, wenn wir sie in die Tat umsetzen und immer wahrhaftiger, immer friedfertiger, immer gütiger, immer mitleidiger, immer engagierter im Sinne von einsatzbereiter werden. Wieviel Frieden, Gesundung, Fröhlichkeit, Ruhe, Zuversicht, Entspannung und Hilfe können wir als Menschen in unseren Heimen verbreiten, wenn wir uns wieder einmal die Musse nehmen, um uns nach einer Idee, einem Ideal als Richtstern zu orientieren. Das kann allein geschehen oder im Kreise unserer Mitarbeiter, in der wieder jugendlich gewordenen Diskussionsrunde, die doch in jedem Heim obligatorisch sein sollte. Hier kann und muss die Idee des Heimes erarbeitet, erdiskutiert und fixiert werden. Und diese Idee gibt Halt und Kraft für das Alltags Sorgen. HMB

*

O Herr, mache mich zum Werkzeug deines Friedens:
dass ich Liebe übe, da wo man sich hasst,
dass ich verzeihe, da wo man sich beleidigt,
dass ich verbinde, da wo Streit ist,
dass ich Hoffnung erwecke, wo Verzweiflung quält,
dass ich ein Licht anzünde, wo die Finsternis regiert,
dass ich Freude bringe, wo der Kummer wohnt.

O Herr, lass mich trachten,
nicht dass ich getröstet werde, sondern dass ich tröste,
nicht dass ich verstanden werde, sondern dass ich verstehe,
nicht dass ich geliebt werde, sondern dass ich liebe!

Denn wer da hingibt, der empfängt,
wer sich selbst vergisst, der findet,
wer verzeiht, dem wird verziehen!

HMB

Wichtig im grossen Heim: Die Führung der Mitarbeiter

Von Vorsteher Hans Wüthrich, Zollikofen *

Als VSA-Präsident Paul Sonderegger mir aufläutete, war mein Pult wieder einmal mit vielerlei Dingen übersät, die es zu sichten gab. Ich hob den Hörer forsch von der Gabel und meldete das Heim an, wahrscheinlich derart, dass, wenn es einer unserer Lehrlinge des Telefonkurses getan hätte, er gerügt worden wäre, mit dem Hinweis: Das Telefon ist die Visitenkarte des Betriebes.

Das Vortragsthema forderte mich heraus, eine Standortbestimmung vorzunehmen, inwieweit meine Betriebsführung zweckmässig oder unzweckmässig sei, und welche Möglichkeiten zu suchen wären, einiges Fortschrittliches zu organisieren und zu planen, um nicht im Alltag den roten Faden zu verlieren, sondern, wie es so überlegen Dr. Heinz Bollinger formulierte, «als Chef in Gelassenheit den Andrang der täglichen Geschäfte entgegenzunehmen, nicht als Opfer, sondern als Herr, als Herr auch unter dem Druck des allgegenwärtigen Mangels an Personal und Zeit».

Im weitern ist das Adjektiv «zeitgemäss» doppelsinnig: Es kann aufbauend und vorwärtsstrebend sein, der Zeit angemessen, also fortschrittliche Massnahmen enthalten, wie z. B. das Angehen der Personalknappheit, das Lösen der Forderungen auf Arbeitszeitverkürzung, das Schaffen fortschrittlicher Löhne und angemessener Sozialleistungen. Mit der zweiten Deutung kann man dem Wort auch den Sinn einer vollendeten Tatsache geben, bekannt unter dem resignierenden Ausspruch: «Das ist jetzt zeitgemäss.» Diese «Ruhekissen-Deutung» gilt es nicht darzulegen. Wir wissen alle, dass wir uns in unseren Heimen dagegen wehren müssen, Erscheinungsformen der Gegenwart einfach als gegeben hinzunehmen.

Ich habe einige Bedenken, vor Ihnen dieses Thema aus meiner Sicht darzulegen. Vielen unter Ihnen werden meine Ausführungen gewiss nichts Neues bringen. Zudem zähle ich mit meinen acht Amtsjahren sicher zu den jüngeren Kollegen. Im Herbst 1959 wählte der Stiftungsrat der Bernischen Privatblindenanstalt Spiez meine Frau und mich zum Leiterehepaar. Das Heim in Spiez zählte bei der Amtsübernahme 27 Kinder, 12 blinde Erwachsene und 21 Angestellte.

In den folgenden zwei Jahren hatten wir uns einzuleben und gleichzeitig den Neubau in Zollikofen mitzubestimmen. Organisatorische und administrative Arbeiten türmten sich vor uns auf. Wohl waren wir nur für eine relativ kleine Gemeinschaft von Menschen verantwortlich. Trotzdem gab es auch wirtschaftliche und personelle Probleme zu lösen und Entscheide zu treffen. Gleichsam selbstverständlich nahmen wir als gegeben an, wie erfahrene, ältere Erzieherinnen in den Gruppen und gewiegte Lehrerinnen in der Schule ihren Pflichten nachgingen, ohne sich von den sich anbah-

* Vortrag gehalten an der VSA-Jahresversammlung 1967 in St. Gallen.

nenden Veränderungen stören zu lassen. Die Dichte des Beziehungsnetzes machte uns auch leicht, den Kontakt zu allen jeden Tag aufrecht zu erhalten, sei es während der Arbeit, in den Pausen, beim Essen, beim Kaffee und in der Freizeit. Wertvolle Anregungen für den Neubau konnten dadurch ohne grosse Konferenzen und Sitzungen entgegengenommen und weitergeleitet werden. Umgekehrt war es uns möglich, die Mitarbeiter täglich über die Pläne und Fortschritte im Bau zu informieren. Der Meinungsaustausch war rege. Die «Unité de doctrine» für Schule und Erziehung konnte ohne Mühe eingehalten werden. Forderungen für das Kompensieren von Ueberstunden einzelner Mitarbeiter erledigten sich im Gespräch. Individuelles Gestalten ergab sich von selbst, wobei niemand das Gefühl von Bevorzugung noch Benachteiligung hatte, weil die Leitung alles leicht zu überblicken vermochte.

Im Herbst 1961 erfolgte der Umzug nach Zollikofen. Von diesem Zeitpunkt an wuchs die Kinderschar ständig, vermehrte sich die Zahl der Gruppen und diejenige der Klassen. Parallel dazu galt es den Mitarbeiterstab auch auf dem hauswirtschaftlichen Sektor zu vergrössern, um den vielseitigen Anforderungen von Kind und Haus gerecht zu werden. In diesem Frühjahr weist das Schulheim für Blinde und Sehschwache folgende Besetzung auf: 68 Kinder und Jugendliche, 36 Angestellte.

Aufgabenbreich und Organisation

Eine der ersten Vorkehren am neuen Ort war es, den Aufgabenbereich des Heimes schriftlich zu fixieren. Satzungen wurden aufgestellt, worin

1. Die Aufgabe und der Zweck des Heimes,
2. Die Kompetenzen des Stiftungsrates, und
3. Diejenige des Vorstehers und der Hausmutter

sorgfältig abgewogen erscheinen.

Während des Umzuges und bei der Inbetriebnahme des neuen Heimes drängte ungeordnet eine grosse Zahl Probleme auf uns ein. Wir wurden von vielen neuen, speziellen Fragen derart in Anspruch genommen, dass darob andere, ebenso wichtige Anliegen verschoben oder sogar nicht mehr wahrgenommen wurden. — So brauchte es einen äussern alarmierenden Anlass (chronische Krankheit einer Mitarbeiterin), um die Frage des Aufstellens eines Dienstvertrages dringend in den Vordergrund zu rücken. Diesem Dienstvertrag folgte aus den täglichen Vorkommissen und Nöten bald eine Ergänzung in Form eines Reglementes betreffend Urlaub und Feiertage. Es bestimmt folgendes:

Die Gewährung des bezahlten Urlaubes,
Der unbezahlte Urlaub,
Die Arbeitsversäumnis,
Der Ferienentzug infolge langer Krankheit,
Die Feiertageordnung.

In einem Naturalienreglement musste endgültig die Gästehaltung abgeklärt werden sowie deren Entschädigung.

Es blieb dem Erziehungspersonal nicht verborgen, dass es von allen Angestellten zeitlich am längsten in seine Aufgabe eingespannt ist. Der Sprechende hatte diese Entwicklung schon lange mit Sorgen verfolgt und erteilte deshalb der amtsältesten Erzieherin den Auftrag, eine Erhebung darüber zu machen und Vorschläge über eine Herabsetzung der Stundenzahlen zu unterbreiten. Die Lösung konnte durch früheres Abtreten an Samstagen in Intervallen von 14 Tagen und eines verlängerten Wochenendes bis Montagmittag gefunden werden. Der Einsatz von Praktikantinnen und Vorpraktikantinnen als Ablösung spielt dabei eine wesentliche Rolle.

Anlässlich der wöchentlichen zweistündigen Mitarbeiterbesprechungen war der Leitung aufgefallen, wie unterschiedlich Richtlinien und Weisungen in den Gruppen interpretiert wurden. Es erwies sich als notwendig, ein «Pflichtenheft» für die Erzieherinnen aufzustellen, nicht um die Erziehung zu planen — die ja bekanntlich nicht planbar ist —, sondern um einen Rahmen zu setzen. Gemeinsam wurden die zu erarbeitenden Ziele in einem mehrseitigen Heft festgehalten. Diese «Verbindlichen Weisungen für alle in der Erziehung tätigen Personen im Heim» werden mit allen neueintretenden Erzieherinnen und Praktikantinnen besprochen und hernach als persönliches Exemplar überreicht. Darin stehen «Der Tageslauf», «Weisungen für die Aufsicht», «Die Kinder bei Tisch», Körperpflege», «Buntes Allerlei und doch wichtig» und «Ein paar Winke zum Neubeginn».

In ähnlicher Weise gingen die Gruppenleiter mit den Jünglingen und Töchtern, in der ersten beruflichen Ausbildung stehend, vor, als es dringend nötig wurde, eine besondere Hausordnug für diese zwei Abteilungen aufzustellen. Mit grossem Eifer machten sich die Jugendlichen mit Hilfe der Erzieher an «ihre» Ordnung. Sie legten sie mir hernach zur Genehmigung vor. Ihre eigene Unterschrift verpflichtet sie zum Durchhalten. In den Sonntagsdienst teilen sich Heimerzieher, Lehrer, Praktikantinnen und Vorpraktikantinnen. Es kann vorkommen, dass die externen Lehrkräfte über gewisse heiminterne Details nicht im klaren sind. Aus dieser Situation fand ich es nötig, bestimmte Grundsätze für den Sonntagsdienst herauszugeben, um den Kindern die Möglichkeit zu nehmen, aus Unklarheiten Nutzen zu ziehen.

Wie Sie meinen bisherigen Ausführungen entnehmen können, sind in den Satzungen durch den Stiftungsrat in den Dienstverträgen für unsere Mitarbeiter die Aufgabenbereiche klar umrissen. Wir delegieren Ausführung und Verantwortlichkeit, behalten uns aber jederzeit Rückfragen und Kontrollen vor.

Wir wissen, dass unsere Mitarbeiter es schätzen, wenn wir ihnen durch das Delegieren selbständiger Aufgaben Vertrauen schenken, sie dafür würdig erachten. Dadurch wird die Leitung wesentlich entlastet. Es gilt aber, gut zu überlegen, wem und wieviel man wegdelegiert. Jedes nachträgliche und leider notwendig gewordene Beschneiden eines Funktionsbereiches führt zu Empfindlichkeiten. Enttäuschungen werden keinem von uns dabei erspart bleiben, doch lasst uns an das Wort Pascals erinnern: «Je weiser und besser ein Mensch ist, desto mehr Gutes sieht er in den andern!» Aus dem schriftlichen Niederlegen aller Einzelaufgaben, womit die Umschreibungen unterscheiden, was der Betreffende persönlich ausführt, zwischen denjenigen, für die er verantwortlich ist, jedoch an seine Mitarbeiter delegiert hat, ergeben sich dann die genauen Funktionsbeschreibungen der Mitarbeiter, gegliedert in einzelne Tätigkeitsgebiete, wie Verantwortung, Planung, Rap-

porte und Zeiten, sowie Abgrenzungen gegenüber den Arbeitskameraden.

Diese Arbeitsrichtlinien erleichtern das reibungslose Laufen eines Heimräderwerkes wesentlich.

Planen

Es ist Ihnen allen nur zu gut bekannt, wie Einzelprobleme und Fragen laufend auftauchen und über kurz oder lang gelöst werden müssen. Da kann einem als Heimleiter manchmal der Kopf brummen, und es stellt sich die Frage: «Wo soll ich nun beginnen?» Meistens folgt man der Dringlichkeit.

Es zeigt sich, dass oft solche Einzelerscheinungen nur Teile eines gesamten Fragenkomplexes sind, welcher im Rahmen einer Gesamtplanung einer Lösung zugeführt werden kann. Problemlisten leisten hier eine gute Hilfe, indem sich die Ursachen leichter suchen und erkennen lassen, um der Frage «Was ist schuld?» (und nicht «Wer») auf den Grund zu kommen.

Es ist für uns interessant, in den vor drei Jahren aufgestellten Planungen zu blättern und mit dem jetzigen Stand zu vergleichen. In heimorganisatorischer, personeller und baulicher Beziehung verlief die Entwicklung ungefähr im beabsichtigten Rahmen.

Im Blindenwesen haben seit Bestehen der IV gewaltige Entwicklungen eingesetzt, so dass weitgesteckte Planungen einfach notwendig sind.

Das Planen der wirtschaftlichen Betriebszweige erfordert ein genaues Erfassen und Warten aller Immobilien und Mobilien. Hier seien ein paar Beispiele aus unserem Heim angeführt:

Unser Hauswart, ein Typ nach Wilhelm Tell: «Die Axt im Haus erspart den Zimmermann», führt eine Liste der Maschinen, Lüftungen, Boiler und Pumpen, die einer regelmässigen Wartung bedürfen. Hier inbegriffen sind die zwei Autos.

Die Druckerin führt eine Buchhaltung über Platten, Brailledruckpapier; die Schreibmaschinenlehrerin über die Schreibmaschinen; die Lehrerin über die Braille-Bogenmaschinen.

Die Stütze der Hausmutter führt Buch über Zu- und Abgänge im Vorratskeller und Kühlfach (Hauptlager zu Handlager).

Dagegen delegierten wir einen gewissen Servicedienst, welcher Spezialkenntnisse voraussetzt, hinaus, wie Brennerkontrollen, Kühlschrank- und Liftservice und Schreibmaschinenreinigung. Unser Betrieb ist hinreichend versichert nach dem Grundsatz: «Versichert Euch nur dort, wo ein auftretender Schaden nicht selber verkraftet werden könnte.»

Das Aufstellen des Budgets sowie die Uebersicht über die Jahresabrechnung haben durch die Vorschriften der IV eine wesentliche Klärung erfahren. Wohl gab es einiges an Mehrarbeit — wohl aber auch einiges an Mehreinnahmen — gereichte aber trotzdem mit der Aufteilung nach Aufwand, Ertrag und Mehrertrag sowie durch die Einteilung in die verschiedenen Konten allem zur Uebersicht. Die Vorjahreszahlen der Abrechnung sind keine Planzahlen. Um ein annähernd richtiges Budget aufzustellen, braucht es die Zahlen der Abrechnung und das Arbeitsprogramm für das zu budgetierende Jahr. Aus den Plänen für das Bewirtschaften des einzelnen Betriebes entstehen bestimmte Analogien mit andern ähnlichen und verwandten Institutionen, was zu einem gemeinsamen Vorgehen im Einkauf führen könnte. Diese regionalen Zentren vermöchten in der Preisgestaltung vielleicht recht interessant zu sein.

Personalführung

Hier möchte ich mit einem Zitat beginnen. Goethe schrieb an Eckermann:

«Es ist eine grosse Torheit zu verlangen, dass die Menschen zu uns harmonisieren sollen. Ich habe es nie getan. Ich habe einen Menschen immer nur als ein für sich bestehendes Individuum angesehen, das ich zu erforschen und das ich in seiner Eigentümlichkeit kennenzulernen trachtete, wovon ich aber durchaus keine weitere Sympathie verlangte. Dadurch habe ich es nun dahin gebracht, mit jedem Menschen umgehen zu können, und dadurch allein entsteht die Kenntnis mannigfaltiger Charaktere sowie die nötige Gewandtheit im Leben. Denn gerade bei widerstrebenden Naturen muss man sich zusammennehmen, um mit ihnen durchzukommen, und dadurch werden alle die verschiedenen Seiten in uns angeregt und zur Entwicklung und Ausbildung gebracht, so dass man sich bald jedem Vis-à-vis gewachsen fühlt.»

Der Erfolg unserer Arbeit hängt weitgehend von den mitarbeitenden Menschen ab. Die Personalführung ist daher sehr wichtig und von der Autortiät des Heimleiters abhängig. An zweiter Stelle folgt dann die eigentliche menschliche Betreuung.

Wenn das Heim klar struktuiert und gegliedert ist, die Verantwortlichkeiten allseitig deutlich abgegrenzt, vermögen wir das, was wir fodern und die Aufgaben, die wir stellen mit den Qualifikationen des Mitarbeiterstabes in Einklang zu bringen. Im weitern ist bei der Suche nach neuen Mitarbeitern leichter zu ersehen, welche Arbeit sie anzutreten haben, da Funktion und Aufgaben klar umschrieben sind. Wir müssen uns hüten, einen Nachfolger zu suchen. Ein Posten muss besetzt werden.

Eine Berufsbezeichnung kann u. U. fehl am Platze sein. Die Heime sind derart verschieden, dass eine solche ganz etwas anderes beinhalten kann. Unsere Heime verfügen immer noch über zahlreiche Mitarbeiter, die vielseitig eingesetzt werden können. Es sind dies unsere wertvollen Kräfte; gegen die Spezialisten sei dabei nichts ausgesagt. Die Personalsuche ist um so erfolgreicher, je länger wir uns im voraus damit beschäftigen können. Der enge Kontakt mit den Mitarbeitern kann dabei richtungsweisend sein (Vorschlagsrecht).

Nach Schumacher: «Jeder trägt mit an der Verantwortung und seine äussere Stellung im Ganzen bestimmt nur den Umfang, nicht aber deren Insensität».

Häufig sind es menschliche Probleme, die das gute Einvernehmen und das Betriebsklima stören. Es ist dies oft nur die Summe von kleinen menschlichen Schwächen.

Ich beginne nun vorerst mit einigen Beispielen von Kontaktnahme:

Der Dialog mit allen Mitarbeitern und der Gang durch das ganze Heim gehört in unser Tagesprogramm. Um 7 Uhr begrüsse ich alle internen Mit-

arbeiter, zwischen 8 und 9 Uhr die externen Arbeitnehmer. Wenn es neben dem Gruss reicht, eine Frage nach dem Befinden oder nach dem Hobby zu stellen, so bringe ich sie an. Fragen über die Arbeit, Erziehung und Schule finden dann nachher eine selbstverständliche Fortsetzung.

Es liegt uns fern, in die eigenen «Gärtchen» der Arbeitnehmer vorzudringen; denn dies ist in einem Heim, wo jedes sehr nahe beim andern lebt, unbedingt zu beachten. Wir müssen Toleranz üben können und das Persönliche im andern schonen.

In einer grossen Natürlichkeit, konsequent, gerecht und streng haben wir Leiter unserer Arbeit nachzugehen, nach dem Motto von Kolping: «Willst du Menschen gewinnen, so setze zuerst dein Herz für sie ein!» Unfehlbar sind wir nicht; aber Fehler müssen wir eingestehen können! Wir müssen sein und nicht scheinen. Seien wir alle eifrig strebend bemüht, noch bessere Chefs zu werden!

Was unsere Arbeit anbetrifft, so müssen wir jede Routinearbeit delegieren, kritisch Normal- und Ausnahmefälle zu erkennen vermögen und erstere an die Sekretärin oder die entsprechende Fachkraft weiterleiten. Wird eine Arbeitskraft ausreichend informiert, so können wir ihr weitgehende Kompetenzen übertragen und ruhig dem Heim fern sein. Dabei ist aber wichtig, dass die beauftragten Mitarbeiter die Richtlinien und Grundsatzentscheide der Heimleitung kennen. So können sie sich innerhalb derselben frei bewegen. Für die Leitung erübrigen sich zeitraubende Einzelanweisungen. Damit bleibt dann Zeit, schöpferische Chef-Arbeit zu tun, die sich weder rationalisieren noch programmieren lässt.

Dem Streben nach Vollkommenheit müssen wir entsagen können, eine gewisse Fehlergruppe akzeptieren, damit wir nicht dem Papierkrieg erliegen.

Jeder von uns hier am Saal weiss, dass er in seinem Heim pflichtgetreue und interessierte, aber auch andere Mitarbeiter hat. In die Klage über das sinkende Arbeitsethos wollen wir hier nicht einstimmen. Die Personalknappheit trägt zu dieser Einstellung bei, sind doch viele junge Leute umworben, wodurch die materielle Ansprüchlichkeit genährt wird.

Was können wir dagegen tun, da wir doch unsere Entlöhnugsskala nicht nach dem Gewinn unseres Unternehmens richten können?

Wir dürfen nichts unterlassen, angemessene Löhne zu zahlen, gute Unterkunft zu gewähren, angemessene Sozialleistungen zu entrichten und Ferien und Freizeit richtig zu ordnen, kurz, für unsere Heime die besten Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Ich gestatte mir, nochmals einige Beispiele aus unserem Heim anzuführen: Wir kommen wöchentlich je mit Lehrern, Erzieherinnen und Praktikantinnen in den Mitarbeiterbesprechungen zusammen, monatlich mit den hauswirtschaftlichen Angestellten. Beim wöchentlichen Kaffee werden bewusst «ausserdienstliche» Gespräche geführt.

Diese periodisch sich wiederholenden Konferenzen sind dem Teamgeist sehr förderlich. Trotzdem sind immer wieder Einzelbesprechungen notwendig. Vor allem ist es die Aufgabe der Hausmutter, sich der besonderen Probleme der weiblichen Angestellten zu widmen.

Mit der Erzieherschaft, den Praktikantinnen und dem Hauswirtschaftspersonal spielen wir monatlich Volleyball oder gehen Kegeln oder Mini-Golf spielen.

Der jährliche Betriebsausflug gehört zur Tradition, ebenso die Torte am Geburtstag, sowie das persönliche Geschenk an Weihnachten. Anderweitige Betriebsbesichtigungen, wenn nötig Auslandreisen, tragen zur Weiterbildung und Schulung der Lehrer und Erzieher bei.

Der Information von oben nach unten wird viel Papier gewidmet, um frühzeitig Feiertage, Umbesetzungen, Wahlen, Organisationsänderungen und Umbauten bekanntzugeben.

Eine Erzieherin ist im besonderen beauftragt, das grüne Brett zu bedienen, auch um Begebenheiten von ausserhalb des Heimes anzuschlagen.

In zirkulierenden Mappen gibt die Leitung allen Angestellten Jahresabrechnung und Budget bekannt, damit sich alle als «Aktionäre» dieses wirtschaftlich unrentablen Heimes verantwortlich fühlen. So bleibt der Einblick in die Zusammenhänge gewahrt und ein gewisses Interesse wach.

Wir müssen den Arbeitnehmer kennen, um ihn leiten zu können. Dazu gehört auch das Wissen, wann ein Lob anzubringen ist. Ein solches kann Wunder wirken und neuen Auftrieb verleihen. Damit sollten wir nicht kargen. Umgekehrt dürfen wir uns nicht scheuen, Tadel anzubringen, wo dies erforderlich ist. Seien wir hier aber taktvoll: nur unter vier Augen rügen. Gut lässt sich auch in unmittelbarer Folge eines Lobes tadeln oder in Verbindung mit etwas anderem ein Tadel koppeln.

Zum Schluss möchte ich das Vorgetragene in ein paar Stichworte fassen: Als Leitung stehen wir einerseits Menschen, andererseits einem Betrieb vor. Für die ersteren nehmen wir Anteil, versetzen uns in sie hinein, während wir für den wirtschaftlichen Teil die Aufgaben festlegen, die Ziele umschreiben, ordnen und planen, kurz, wirtschaften.

Beim Menschen finden wir auf der einen Seite den Schüler, das zu schulende und erziehende Wesen, auf der andern Seite den zu führenden Mitarbeiter, welcher dank einer guten Information, persönlichen Aussprachen und Weiterbildung mit seinen Arbeitskollegen in ein Team hineinwächst. Vom Betrieblichen her ergaben sich für ihn gewisse ihm übertragene Aufgaben.

Eine zeitgemässe Betriebsführung als Voraussetzung und Grundlage zur richtigen Wahrnehmung, Betreuung, Erziehung und Schulung der Heimkinder durch die zahlreichen direkt und indirekt beteiligten Mitarbeiter schafft in einem harmonischen Zusammenwirken dem Kind im wahrsten Sinne des Wortes ein Heim.

Doch dieses Postulat verträgt sich nicht unbedingt mit einem ausgeglichenen Heimbudget. Es muss deshalb unser Bestreben sein, zu versuchen, Vorstände und Kommissionen immer und immer wieder zu überzeugen, dass das Kind im Mittelpunkt aller Ueberlegungen zu stehen hat, wenn zeitgemässere Neuerungen geplant werden müssen.

Friedrich Rückert umschreibt dieses stete Bemühen: «Mit Unvollkommenheit zu ringen ist das Los des Menschen, ist sein Wert und nicht sein Mangel bloss; was unvollkommen ist, das soll vollkommen werden, denn nur zum Werden, nicht zum Sein sind wir auf Erden.»