

# Die Pflege des Betriebsklimas im Heimbetrieb

Abschliessende Prüfungsarbeit im Heimleiterkurs (1972) am Institut für angewandte Psychologie, Zürich.

Ueli Seiler-Hugova

## Vorbemerkungen

Die vorliegende Arbeit gründet auf der Erkenntnis des trinitarischen Menschen als ein dreigliedertes Wesen mit Leib, Seele und Geist. Dieser menschenkundliche Aspekt hat geistesgeschichtlich seine Wurzeln bis weit in die mythologische Zeit hinein. Er wurde für unsere moderne Zeit in umfassender Weise von Rudolf Steiner (1861 bis 1925) in seinem philosophisch-anthropologischen Weltbilde, das er Anthroposophie nannte, neu formuliert. Der Verfasser verdankt seine menschenkundlichen Grundlagen dieser Geistesströmung.

Der Verfasser erlaubte sich auch, von den Erkenntnissen des Institutes für angewandte Psychologie, Zürich, die anlässlich des Heimleiterkurses (VSA) dargeboten wurde, nichts direkt hier in dieser Arbeit zu vermerken. Dies geschieht nicht aus einer Geringschätzung dieser Erkenntnisse. Der Verfasser hat an diesem Kurs seinen Horizont wesentlich erweitern können. Er hat erleben können, dass das Lösen menschlicher Probleme nicht eine Frage des weltanschaulichen Ansatzpunktes ist, sondern einzig und allein der Ernsthaftigkeit, wie man das menschliche Wesen als ein konkret erlebtes wahrzunehmen versteht.

Im weiteren ist in dieser Arbeit der anthropologische Ansatzpunkt betont: Der Mensch ist das Mass aller Dinge. Erst recht ein Heimbetrieb muss so eingerichtet werden, dass er im wahrsten Sinne des Wortes für Menschen geschaffen ist. Es werden alle betriebspsychologischen Grundsätze, die nicht in Wirklichkeit auf den Menschen angewendet werden können, über Bord geworfen. Hier soll nicht einer Theorie gedient werden, sondern dem konkreten Menschen.

## Charakterisierung des Wortes Betriebsklima

Das Wort Betriebsklima ist ein Modewort, ein Wort unserer Zeit. Wie viele andere "Zeitwörter" ist es schwerlich zu definieren. Diese Wörter sagen einem zunächst alles und nichts. Dies hat aber wiederum den Vorteil, dass es einem freigestellt ist, was man darunter verstehen will. Der Verfasser ignoriert in dieser Arbeit sämtliche üblichen Definitionen und beschränkt sich auf eigene Charakterisierung, Eingrenzung und Definitionen.

Das Faszinierende an diesem Wort ist der Begriff des Klimas. Es ist ein meteorologisch-geographischer Begriff. Mit Klima bezeichnet man atmosphärisch bedingte meteorologische Verhältnisse, die durch verschiedenste Komponenten wie Sonne (Wärme), Feuchtigkeit, Luftdruck, Bodenbeschaffenheit usw. beeinflusst werden. Das Klima bezeichnet eine variable Ganzheit, deren Teile (Wärme, Feuchtigkeit, Druck, Bodenbeschaffenheit) ungleich stark zur Geltung gebracht werden.

Wenn man nun von einem Betriebsklima spricht, dann wird dieser Begriff meistens im seelischen Bereich verwendet. Es werden also die Verhältnisse in einem Betrieb gemeint, die eine psychologische Atmosphäre (Seelenhülle) für die darin lebenden Menschen schaffen.

In dieser Arbeit wird nun der Versuch unternommen, den Begriff nicht nur im seelischen Bereich gelten zu lassen, sondern auch im physischen und geistigen. Dies wird getan aus der Erkenntnis, dass man dem psychologischen Teil des Menschen nicht gerecht werden kann, wenn man nicht gleichzeitig auch die physischen und geistigen Aspekte berücksichtigt. Mit Betriebsklima werden also hier die leiblich-seelisch-geistigen Verhältnisse gemeint, in denen die Menschen in einem Heimbetrieb leben.

Im weiteren liegt dieser Arbeit der Gedanke zugrunde, dass der Mensch stets der Mikrokosmos (kleine Welt) eines ihn umgebenden Makrokosmos (grosse Welt) ist. So wird also der Betrieb (Makrokosmos) Abbild des Menschen (Mikrokosmos) sein. Das heisst: Das Bild des Menschen wird Grundstruktur des Betriebes sein. Das Ziel In jedem menschenfreundlichen Betrieb ist ja, dass menschengemässe Verhältnisse (anthropologisches Betriebsklima) geschaffen werden, damit der Mensch als Mensch sich In seiner ganzheitlichen Würde anerkannt und berücksichtigt fühlt.

In dieser Arbeit wird nicht geschrieben von psychologischen Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitern In Ihren Sorgen und Problemen. Dies sind schon Detailfragen, die wertvoll genug wären, um behandelt zu werden. Hier fehlt der Platz.

In dieser Arbeit sollen Betriebsstrukturen skizziert werden, die den Menschen als ganzheitliches Wesen zu berücksichtigen versuchen. Denn der Verfasser hat aus eigener Heimleitertätigkeit immer wieder erfahren, dass es zunächst menschengemässe Strukturen sind, die den Mitarbeiter in seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten anspornen, um die von ihm übernommene Aufgabe zur Zufriedenheit des Betriebes und seiner selbst zu lösen.

Im ersten Teil sollen die Betriebsverhältnisse in Bezug auf den einzelnen Mitarbeiter charakterisiert werden; im zweiten Teil wird die Struktur im Heimorganismus im Zusammenhang mit dem Betriebsklima beschrieben. Im Schlussteil sollen noch einige grundsätzliche Gedanken formuliert werden. Aus Platzgründen wird hier bewusst nicht auf den Aspekt der Kinder und Jugendlichen eingegangen. Es wird vor allem die Mitarbeiterseite berücksichtigt.

## 1. Das Betriebsklima in Bezug auf den Einzelmenschen

Die Verhältnisse in einem Heimbetrieb müssen so beschaffen sein, dass der Mensch stets in seiner Ganzheit angesprochen wird. Der Mitarbeiter wird den Betrieb vorziehen, der seine leiblichen, seelischen und geistigen Bedürfnisse zu stillen vermag.

### Die leiblichen Bedürfnisse

Mit leiblichen Bedürfnissen sind alle die Dinge gemeint, die ein Mensch braucht, um die materielle Existenz seines Leibes zu befriedigen, also gesunde klimatische Verhältnisse, gemütliche Häuslichkeit, geheiztes Zimmer, gutes Essen, rechte Entlohnung, Wahrung der Intimsphäre (private Waschgelegenheit, Körperpflege) usw.

### Die seelischen Bedürfnisse

Mit seelischen Bedürfnissen sind hier die zwischenmenschlichen Beziehungen gemeint. Der Mensch ist nicht nur, was er isst, sondern er ist nur insofern Mensch, als er auch Mitmensch ist. Die psychologischen Bedürfnisse werden heute zwar grösstenteils anerkannt. Sie werden aber meines Erachtens viel zu abstrakt und undifferenziert behandelt, weil man sie gegenüber dem Leiblichen und Geistigen nicht abzugrenzen versteht. Das Seelische zeigt sich in einem Menschen als Denken - Fühlen - Wollen, oder wie Heinrich Pestalozzi gesagt haben würde, in Kopf, Herz und Hand. Der Mensch kann aber seine seelischen Fähigkeiten nur dann ausüben und entwickeln, wenn er Mitmenschen, wenn er eine Gemeinschaft zur Verfügung hat. Der Mensch braucht Mitmenschen für den Gedankenaustausch, für seine Liebefähigkeit, für sein zweckbestimmtes Wollen. Er muss die Möglichkeit haben, seine unbegrenzten Sympathiekräfte (Liebe) einsetzen zu können. Er braucht aber auch die Möglichkeit der Opposition, das heisst Abgrenzung seiner selbst gegenüber der Gemeinschaft. Ein weiteres seelisches Bedürfnis ist aber auch, sich künstlerisch zu betätigen: zum Beispiel singen, malen, plastizieren.

### Die geistigen Bedürfnisse

Jeder erwachsene Mensch besitzt eine in ihm wachsende Individualität. Diese Persönlichkeitskraft macht den Menschen erst zum geistigen Wesen. Dies erst bewirkt in ihm ein fortwährendes geistiges Bedürfnis. Diese schöpferisch drängende Unruhe verlangt stets eine innere Entwicklung. Der Mensch ist nicht nur das, was er im Sein ist, sondern das, was in ihm als Werden und Ziel innewohnt. Wenn der leibliche Mensch dem Vergänglichlichen, das heisst der Vergangenheit angehört und der seelisch-gegenwärtige Mensch der Gegenwart, so kann der geistige Mensch nur von der Zukunft her begriffen werden. Will man im Menschen das Geistige berücksichtigen, dann muss man ihm die Wege in die Zukunft auch öffnen.

Der geistige Mensch will sich selbst verwirklichen und entwickeln. Kann man den seelischen Menschen in seinem Denken, Fühlen und Wollen noch recht stark beeinflussen, so ist das gegenüber der Individualkraft im Menschen nicht mehr möglich. Jeder Mensch kann sich geistig nur selbst weiterentwickeln. Hier gilt nur noch Selbsterziehung.

## Das leibliche Betriebsklima

So wie der Mensch trinitarisch leiblich-seelisch-geistig gegliedert wird, so kann man auch den leiblichen Organismus dreigliedern in einen Stoffwechsel-Gliedmassen-Leib (Rumpf unterhalb des Zwerchfells und Arme und Beine), in einen rhythmischen Teil (Herz, Lunge) und in einen Nerven-Sinnes-Leib (Kopf). Obwohl natürlich alle diese Teile funktionell ineinandergreifen und sich praktisch nicht trennen lassen, ist diese Dreiteilung für eine differenzierende Betrachtungsweise höchst fruchtbar.

### Der Stoffwechsel-Gliedmassen-Mensch

Wir haben also nicht nur oberflächlich die leiblichen Bedürfnisse irgendwie zu stillen, sondern müssen insbesondere berücksichtigen, dass der Mensch in leiblicher Hinsicht dem Stoffwechsel-Gliedmassen-Menschen zu dienen hat. Also: Der Mensch braucht eine reichhaltige, gesunde Nahrung und eine giftfreie Luft (Gasaustausch). Er hat die niederen Triebbedürfnisse wie Sexualität, Hunger, Aggression usw. zu stillen. Er muss seine Glieder durch Muskelarbeit gesunderhalten, durch Werken, körperliche Ertüchtigung und Sport aller Art. Er braucht aber wiederum körperliche Entspannung, Schlaf und Regeneration.

### Der rhythmische Mensch

Im rhythmischen Menschen haben wir das grösste Rätsel, aber auch das Krux der heutigen zivilisierten

Menschheit. Es ist eine Tatsache, dass die meisten Menschen an Herzschwächen leiden oder sogar daran sterben. Hier braucht es übersinnliche Erkenntnisse, um an das Phänomen Rhythmus überhaupt nur heranzukommen. Es braucht heute aber zunächst die Einsicht, dass eine sinnvolle Rhythmisierung des Menschenlebens von grösster Bedeutung für das Gesunderhalten und das Wohlbefinden des Menschen ist. Es braucht ein von gesundem Rhythmus durchströmtes Betriebsklima.

Problemkreise, die im Detail zu behandeln wären, seien hier nur angedeutet: Arbeitszeit- Freizeit, Tagesrhythmus, Wochenrhythmus, Quartalsrhythmus, Jahresrhythmus, Funktion des bezahlten Freijahres (Heimschule Schiössli Ins), Stellenwechsel, Kontinuität, sinnvolle Anpassung der Arbeit an die leibliche Entwickelung des Menschen (leibliches Altern). Es wäre in diesem Zusammenhang höchst interessant, über die Pensionierungsfrage zu sprechen. Hier kann nur angedeutet werden, dass ein weisheitsvolles Altern und zeitgemässes Sterben einer asozialen Pensionierung vorzuziehen ist. Auch das gehört zum gesunden Rhythmus des menschlichen Lebens, dass man den Menschen, wenn sein Leib in natürlicher Weise ausgedient hat, sterben lässt. Das Ziel eines menschlichen Lebens ist nicht die Erhaltung des vergänglichen Leibes, sondern die Hinüberrettung des Geistes durch den Tod hindurch.

### **Der Nerven-Sinnes-Mensch**

Im Nerven-Sinnes-Mensch wird berücksichtigt, dass der Mensch in sehr bewusster Art die Welt durch seine Sinne wahrnimmt. Ein Betriebsklima muss so beschaffen sein, dass geschaut wird, was der Mensch an Sinneseindrücken aufnimmt und wie er sie zu verarbeiten weiss. Auch hier müsste von einer erweiterten Zwölfsinneslehre die Rede sein. Die zwölf Sinne seien hier nur aufgezählt: Tastsinn, Lebenssinn, Wärmesinn, Bewegungssinn, Gleichgewichtssinn, Geschmackssinn, Geruchsinn, Sehsinn, Gehörsinn, Sprachsinn, Gedankensinn, Ichsinn. Ein genauer Betrachter der Bedürfnisse des Nerven-Sinnes-Menschen wird merken, was konkret quantitativ und qualitativ die Sinneserfahrungen eines Mitarbeiters sind. Sie gehören zu den Faktoren, die ein Betriebsklima mitbestimmen.

Grundsätzlich soll der menschliche Leib als Naturschöpfung und individueller Besitz der innewohnenden Individualität in ihrer Naturgesetzlichkeit respektiert werden. Es muss darauf geachtet werden, dass der menschliche Leib gesunderhalten bleibt, denn ein gesunder Leib bedeutet ja nichts anderes als eine selbständige Leiblichkeit, die ohne Fremdbestimmung (allopathische Medikamente, Tablettensucht, Drogenabhängigkeit) auch eine freie Individualität in sich aufzunehmen vermag.

## **Das seelische Betriebsklima**

Die seelischen Bedürfnisse können in die drei bekannten Seelenmöglichkeiten gegliedert werden: Denken, Fühlen, Wollen. Für das Betriebsklima wird berücksichtigt werden müssen, dass der Mensch während eines Tages sein Vorstellungsleben (Denken), wie sein Gefühlsleben (Fühlen), wie seinen Tatwillen (Wollen) betätigen will. Derjenige Mensch, der dies in ausgeglichener Weise kann, wird seelisch befriedigt sein. Zuviel Denken gibt Kopfweg zu starkes Fühlen erzeugt sentimentale Gefühlsduselei, einseitiger Wille gibt stumpfe Tätigkeit

### **Das Denken**

Der Mensch hat das Bedürfnis, über die Welt und sich selbst Vorstellungen und Gedanken zu machen. Er will sich intellektuell betätigen, er will gedanklich kommunizieren (Bücher, Gespräch), er will informiert sein und selbst informieren, er will seine Allgemeinbildung erweitern, er will neues Wissen, neue Ideen kennenlernen, er will sein logisches, metaphysisches und empirisches Denken pflegen. Diesem Willen zur Denkfähigkeit muss seelischer Raum gegeben werden.

### **Das Fühlen**

Das Fühlen ist die Seele der Seele. Oft bezeichnet man ja auch das Fühlen als seelisch, während man das Denken irrtümlicherweise schon als geistige Tätigkeit beschreibt. Man könnte den fühlenden Bereich als Ort der Sympathie- und der Antipathiekräfte bezeichnen. Mit Sympathie wird hier die Fähigkeit charakterisiert, sich mit dem Objekt zu verbinden. Es ist die Liebefähigkeit. Jeder Mensch muss lieben können und geliebt werden. Es liegt hier das seelische Urbedürfnis vor, sich mit der Welt verbinden zu wollen. So wie der Mensch diese totale Verbindung (Konjunktion) mit der Welt sucht, so will er sich auch in der Opposition (Antipathie) ihr gegenüberstellen. Diese zwei verschiedenen astronomischen Konstellationen (es gibt für den differenzierenden Psychologen noch weitere) zeigen einem, in was für einem interessanten Spannungsverhältnis der seelische Mensch steht. Opposition (Antipathie) wird hier nicht verstanden als klassenkämpferisch, dialektisch, marxistisch, sondern polarisch-ganzheitlich; nicht als Querulieren, sondern als Gegenüberstellung, Absetzung und Abgrenzung zwischen Aussenwelt und Innenwelt. Diesem Bedürfnis muss in einem gesunden Betriebsklima Rechnung getragen werden.

Die fühlende Seelentätigkeit verlangt vor allem auch die Möglichkeit der künstlerischen Betätigung. Denn im

Fühlen vereinigen sich Gedanke und Wille in ganzheitlicher Weise. Künstlerische Betätigung bedeutet für den Menschen eine Bestätigung seiner selbst! Der fühlende Mensch braucht viele menschliche Kontakte, in Zwiegesprächen, Rundgesprächen, Konferenzen, Aussprachen usw. Hier wird der Gemeinschaftsmensch gepflegt.

### **Das Wollen**

Der Mensch erreicht seine grösste Verwirklichung im Tätigsein, im Durchsetzen seiner Gedanken und Ideen, im Realisieren seiner Gefühle. Kann das Gedankenleben von aussen stark beeinflusst werden, so soll die Willensbetätigung vor allem von innen her impulsiert werden. Dort, wo der Mensch es vermag, seine Tätigkeit in hohem Masse von seinem geistig-schöpferischen Ich her zu bestimmen, kann man von einem freien Menschen sprechen. Die Frage nach einem guten Betriebsklima wird gerade dadurch beantwortet werden können indem man schaut, wie stark der Wille Individualwille ist oder von aussen her bestimmt wird. Betriebe, die durch staatliche Einschränkung, durch obrigkeitliche Kommissionen, hierarchische Dienstwegideologien oder durch anachronistischen Autoritarismus ständig fremdbestimmt werden, werden die Willensmotivierung von innen her lähmen. Sobald der Mitarbeiter in hohem Masse seine Arbeit selbst bestimmt, wird er auch bereit sein, seinen persönlichen Einsatz zu verstärken.

Im unegoistischen, von innen her geleiteten Willen verbinden sich Subjekt und Objekt in totaler Weise. Hier sind die grosse Befriedigung und das Engagement zu suchen, in denen der Mensch bei der Arbeit gänzlich aufgeht. Dafür braucht er aber ein freies Klima, ohne einengende Vorschriften und Ängstlichkeiten. Hier sieht man das Klima des grosszügigen gegenseitigen Vertrauens.

Hier hat auch die Führung zu achten, dass ein Mitarbeiter richtig eingesetzt ist. Es braucht das Mittelmass zwischen Ober- und Unterforderung, zwischen Gemeinschaftswollen und persönlichem Wollen.

## **Das geistige Betriebsklima**

Hier geht es nicht um das Einsetzen von seelischen Fähigkeiten. Hier ist das Bedürfnis zur Individualisierung seiner Umgebung zu befriedigen. Die geistige Entelechie individualisiert den Körper fortwährend: Eiweiss, Körperstruktur (Knochenbau), Konstitution (Temperament), Physiognomie (Gesicht, Hände, Füsse usw.) wie auch die physische Umgebung: privates Zimmer, Gruppe, Häuser, Garten, Gemeinschaft, Zielsetzung, Aufgabenstellung. Je nach der Stärke der Persönlichkeit wird das Bedürfnis da sein, individualisierend auf die Umgebung zu wirken. Als geistiges Betriebsklima können Verhältnisse bezeichnet werden, worin die ewig dauernde, stets weiterwachsende Entelechie des Menschen sich entfalten kann. Die Würde des Menschen kann nicht besser respektiert werden als in einem unantastbaren, freien Entwicklungsraum. Hier hat jede Fremdbestimmung der sich selbst Weg und Ziel gebenden Individualkraft Platz zu machen. Dem unspirituellen Menschen mag das Vertrauen zu dieser freien Entfaltungsmöglichkeit fehlen. Er wird mit Recht aus der Erfahrung heraus beweisen, dass mit dieser «Freiheit» grosser Unfug getrieben wird. Betrachtet man aber die negativen Auswirkungen der sogenannten freiheitlichen Willensbetätigung, so wird man aber exakt beobachtend feststellen, dass diese sogenannten freien Willensäusserungen nicht aus dem geistigen Ichkern des Menschen erfolgt sind, sondern aus einer niederen Egoität heraus. Spirituelle Ichhaftigkeit wirkt nie asozial. Sie hat stets Bezug zur grösseren Ganzheit. Eine Gemeinschaft hat also die besondere Aufgabe, all das, was aus einer Egoität heraus entsteht, als niedriger zu qualifizieren als das, was wirklich aus einer Individualkraft heraus sich verwirklichen will.

Das geistige Betriebsklima ist die qualifizierte Hülle für die Verwirklichung der Urmotivation menschlicher Biographie: Individualisierung der Umgebung durch den menschlichen Geist, das heisst ständige Realisierung und Verkörperung menschlich-menschheitlicher Ideen, deren Inkarnationsprozess der geistige Mensch fordert. Hier verbindet sich das Menschenziel mit dem Weltziel : die Vermenschlichung aller Dinge.

## **2. Das Betriebsklima im Heimorganismus**

So wie einzelmenschlich-trinitarisch eine Ganzheit differenziert werden kann, so ist es auch möglich, einen Betrieb nach diesen anthropologischen Gesichtspunkten zu gliedern. So wie der Mensch aus Leib, Seele und Geist besteht, so kann auch in einem anthropologischen Parallelismus gezeigt werden, dass der Betrieb als makro kosmisches Abbild dreigliedert werden kann.

Die **wirtschaftlichen Grundlagen** eines Heimes, wie Umgebung und Gebäulichkeiten, Küche, Garten, Landwirtschaft, Bautätigkeit und Finanzierung, bilden die materielle Existenz. Sie sind funktionell mit dem menschlichen **Leib** zu vergleichen.

Die **Heimgemeinschaft** als solche, ihre gemeinschaftlichen, institutionellen Organe wie zum Beispiel Konferenzen, Besprechungen, Kompetenzen, Verantwortungen, Aufgaben und Zielsetzungen, bilden die **Seele** des Betriebes. Hier ist der eigentliche Schauplatz des Wirkens.

Überall dort, wo der **Einzel Mensch** in eigener Regie wirkt, entsteht geistiges Leben. Eine Institution braucht ständig konkrete Menschen, die alles institutionelle in eine geistig-schöpferische Einmaligkeit auflösen vermögen. Erst die konkreten Menschen werden dank ihrer Individualkraft einen Betrieb mit fortwährenden geistig-lebendigen Impulsen versehen können. Eine Gemeinschaft solcher Individualimpulse bildet den **Geist** eines Betriebes. Dieser Geist gibt dem Betrieb als Ganzes seine Individualität.

Wirkt an der wirtschaftlichen Grundlage der **Bruder- oder Schwestermensch**, so arbeitet der **Gemeinschaftsmensch** am mittleren institutionellen Teil und der **Einzeimensch** in der eigentlichen Aufgabe des Heimes, in der Erziehung und Bildung.

Bilden die Konferenzen das **Herz-Organ** des Betriebes, so haben die wirtschaftlichen Aufgaben den Charakter der **Hand-Arbeiter**, während Lehrer und Erzieher **Kopf-Arbeiter** sind. So haben wir wiederum Kopf, Herz und Hand funktionell zu einem ganzen «Menschen- verbunden.

Der institutionelle Teil bildet den **rhythmischen Teil**, während der wirtschaftliche Teil **Stoffwechsel-Glied** massen-Aufgaben zu erfüllen hat und der geistige Bereich eher **Nerven-Sinnes-Aufgaben** übernimmt. So kann leicht gezeigt werden, dass der wirtschaftliche Teil, wenn er sich gesund entwickelt, nicht allzustark zum Bewusstsein kommen darf. Materielle Sorgen dürfen nicht die grössten Sorgen eines Erziehers oder Lehrers sein, denn er wirkt nicht im «Bauch», sondern im «Kopf» des Betriebes. Hier kann er nerven-sinnen-haft in wacher Weise geistig tätig sein. Das Wachbewusstsein ist naturgemäss auf die konkrete Erziehungsarbeit zu lenken. - Die institutionellen Funktionen eines Betriebes dürfen nur im äussersten Notfall wach bewusst werden. Eine Organisation ist mit dem Herzen zu vergleichen. Sie muss funktionieren, ohne dass sie weh tut. Tut sie weh, dann leidet der Betrieb schon an nervösen Herzstörungen, was äusserst schmerzhaft ist, oder an einem Herzinfarkt, was zum Tode führen kann.

Es soll nun noch im speziellen der institutionelle Teil etwas differenzierter dargestellt werden:

## Der gemeinschaftliche institutionelle Teil

In den meisten Betrieben ist dieser Teil aus Gründen des Zeitgeistes überlastet und überbewertet. In der heutigen Zeit, wo der Staat zum alles gebenden und für alles sorgenden Gott gemacht wird, ist die etatistische Tendenz auch in den Betrieben zu beobachten. Man glaubt, durch die Perfektion der Institution und Organisation schon alles gelöst zu haben, und, obwohl man ständig feststellt, dass doch alles schiefgeht, sucht man den Fehler höchstens in der mangelnden Perfektion der Organisation und versucht, durch stets perfidere Regelkreise kybernetisch alles noch besser in den Griff zu bekommen. Wenn doch die Menschen im Westen in ihrem Wahn des Wohlfahrtsstaatsdenkens nur mit geöffneten Augen hinter den Eisernen Vorhang blicken würden! Sie würden einsehen können, dass das Betriebsklima sibirisch steril wird, wenn alles der Ideologie und der Organisation geopfert werden muss. Kein Platz für sich frei entwickelnde Menschenwesen!

Eine Institution wird in einem ganzheitlichen Organismus durch drei Trägerschaften gekennzeichnet. Sie müssen aus Gründen der Gewaltentrennung selbständig wirken können, jedoch funktionell miteinander verbunden sein.

### Die wirtschaftlichen Träger

Der leibliche Teil der Institution wird von einem Wirtschaftsträger geleitet und verantwortet. Dies sind also zum Beispiel die Besitzer der Liegenschaften, des Betriebs usw. Wirtschaftsträger sind aber auch im weiteren Sinne die vertraglichen und freiwilligen Geldgeber. Sie ermöglichen die materielle Grundlage des Heimes.

### Die rechtlichen Träger

Dann haben wir den Rechtsträger. Dies ist in den meisten Fällen der Heimleiter. Er ist gegenüber dem Staat, gegenüber der Öffentlichkeit, gegenüber den Eltern verantwortlich. Er hat in einem organologisch strukturierten Betrieb nicht eigentlich geistig-leitende Funktionen, sondern nur rechtliche. Das heisst, er hat die überaus wichtige Funktion, die Heimgemeinschaft nach aussen, wie nach innen zu schützen. Er hat die Aufgabe, stets dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiter den freien Bildungs- und Erziehungsraum zur Verfügung haben. Der Heimleiter bildet in besonderer Weise das Herz (nicht den Kopf!) des ganzen Betriebes. Er vermittelt nach aussen das spirituelle Bild und Aufgabe des Heimes. Er ist verantwortlich für die spirituelle Entwicklung des Heimes.

Der Heimleiter muss auch den Mut haben, einen Heimorganismus, der durch Ueberalterung lebensmüde geworden ist, sterben zu lassen. Organtransplantationen zur krückerhaften Verlängerung des Lebens sind für den Einzelmenschen wie für den Gemeinschaftsorganismus untauglich und asozial. Eine spirituelle Haltung den gewordenen Dingen gegenüber kann dazu führen, dass man Vergängliches vergehen lässt, damit das Geistige frei wird und - wenn es wiederum Zeit ist - sich neu in einen Gemeinschaftsorganismus hinein verkörpern kann.

## Die geistigen Träger

Das Wichtigste im Heim ist die geistige Trägerschaft. Sie ist die autonome Trägerschaft, die das geistige Leben und die Entwicklung des Heimes bestimmt. Sie wird an freien Schulen von einer Leitungskonferenz die der Heimleiter führt, gebildet. Wichtig ist, dass sich darin nur Menschen befinden, die auch in konkreter Weise im Heim mitarbeiten. Diese Leitungskonferenz ist wegleitend für Zielsetzung und Aufgabenstellung. In dieser Leitungskonferenz werden vor allem Heimführungsfragen besprochen und entschieden. Das Heim wird von dieser Trägerschaft geleitet und geistig verantwortet. Es sind - neben alltäglichen, aber für ein Heim oft allerdingendsten praktischen Fragen - vor allem Probleme von mittel- und langfristiger Tragweite, wie zum Beispiel Zielsetzungen, Aufgabenteilungen, Zukunftsfragen, Heimgestaltungsfragen, Mitarbeiteranstellungen und -entlassungen, problematische Kinderaufnahmen, Organisationsfragen usw. zu lösen.

Wichtig ist nun aber, dass diese **Leitungskonferenz** weder dem «Papst» noch dem «Kaiser», das heisst weder einem dogmatischen Prinzip noch einer staatlichen Oberaufsicht unterstellt ist. Sie verantwortet sich geistig nur gegenüber der geistlich-göttlichen Welt. Die Menschen einer solchen Konferenz versuchen in gemeinsamen Gesprächen und Entscheidungen, einzig und allein aus ihrer ichhaften Moralität heraus zu urteilen und zu handeln. - Nun kann der Verfasser aus seiner Heimtätigkeit heraus sagen, dass nicht alle Entscheidungen in idealer Weise gefasst werden. In der Praxis zeigt sich dann immer der Grad der Idealität. Andererseits können dann immer wieder Sternstunden dieses gemeinsamen Tuns erlebt werden, wo erstaunliche spirituelle Entschlüsse gefasst werden. Das Risiko der Fehlentscheide ist übrigens gerade das wichtigste Element der Wahrheitsfindung. Doch dazu braucht es Mut und Vertrauen zur einzelmenschlichen Moralität.

So wie die Leitungskonferenz das ganze Heim geistig verantwortet, so braucht es noch eine Reihe anderer geistiger Trägerschaften (Konferenzen), die innerhalb der ganzheitlichen Zielsetzung dieser Leitungskonferenz sich Urteile bilden und Entschlüsse fassen.

So braucht es zum Beispiel eine **Lehrerkonferenz**. Sie allein ist kompetent, Lehrplan, Stundenplan, Methodik, Lehrerwechsel und -einsatz festzulegen. - Die Lehrer üben in ihrem Unterricht wiederum selbständige Funktionen aus. Jeder ist in seinem Schulzimmer sein eigener Schul-Meister. Für den Laien mag diese totale Freiheit unglaublich erscheinen. In der Praxis erweist sich aber diese totale Freiheit als erstaunlich stimulierend. Jedem, der in einem solchen freien Bildungsraum steht, wächst auch das Verantwortungsgefühl ins Unermessliche. Andererseits werden ja nur Lehrer von der Lehrerkonferenz beigezogen, die sich freiwillig in ein grösseres Ganzes einfügen wollen und können. Wiederum kann aus Erfahrung gesagt werden: Geistig-schöpferische Freiheitshandlungen wirken nie zerstörend oder asozial, weil sie aus einer spirituellen Ganzheit heraus entstehen.

So gibt es auch die **Hausmütterkonferenz**, die in gleicher Weise das ausserschulische Leben im Heim verantwortet und organisiert. Die einzelnen Gruppenmütter arbeiten wiederum in freier Weise innerhalb eines organischen Ganzen.

Die **Wirtschaftskonferenz** hat sich ein Urteil zu bilden über die finanzielle Lage der Schule und hat zu budgetieren und sich für Investitionen zu entscheiden. Innerhalb dieses wirtschaftlichen Ganzen trägt die **Bauhütte** die Verantwortung für die Liegenschaften und Mobilien. Sie organisiert die Reparaturen, Renovationen und Bautätigkeiten. Der einzelne Handwerker ist wiederum sich selbst verantwortlich, ohne aber etwa das gesamtheitliche Konzept der Bauhüttenkonferenz zu stören.

In einer sogenannten **Gesamtmitarbeiterkonferenz**, die im Gegensatz zu den anderen Konferenzen keinen organisatorischen oder mit Kompetenzen behafteten Zweck hat, werden informative Ziele verfolgt, das heisst, die Hauptaufgabe dieser Konferenz ist die Aussprache über ein Kind aus der Sicht aller Mitarbeiter. Hier scharft sich die ganze Mitarbeiterschaft um die geistige Flamme und das Zentrum heimpädagogischer Arbeit: um das dem Heim anvertraute Kind. Hier wird um das konkrete Menschenbild der Jeweiligen Kinderindividualität gerungen und neue Wege werden gesucht, die diesem Kinde weiterhelfen können. In diesen Besprechungen werden exakte Beobachtungen und Urteile gefordert. Es geht darum, dass durch das Bekanntmachen dieser konkreten Schülerpersönlichkeit herzliche Anteilnahme an diesem Kinderschicksal in allen Mitarbeitern entsteht. Die Konferenz ist in einem gewissen Masse die Herz-Seele des Heimes.

Sie dient der erzieherischen Arbeit selbst, aber auch der Mitarbeitergemeinschaftsbildung. Hier wird die schützende, jedoch von freiheitlicher Luft durchströmte heimpädagogische Hülle geschaffen.

## Abschliessende Gedanken

Das Geschriebene scheint teilweise vom Thema abzuweichen. Unter «Betriebsklima» werden meistens nicht Strukturfragen verstanden und besprochen. Der Verfasser kann aber bezeugen, dass in einer Gemeinschaft, die solche anthropologisch-organologische Strukturen hat, der Mensch sich in seiner Würde nicht nur akzeptiert, sondern auch gefördert fühlt.

Das vorliegende Konzept - das übrigens in der Heimschule Schlössli Ins mit Erfolg praktiziert wird - ist auch nicht ein Garant für ein gutes Betriebsklima. Schlussendlich sind es die konkreten Menschen, die massgebend sind. Paradoxe Weise kann aber versichert werden, dass das hier skizzierte Konzept, so idealistisch es aussieht, viel praktischer ist als so viele empirisch anmutende. Dieses Konzept rechnet nicht mit paradiesischen Verhältnissen, nicht mit idealen Menschen, sondern mit konkreten Persönlichkeiten. Das Paradies auf Erden zu errichten, ist augustinisch-karolingisch-marxistischer Wahn. Das Gottes-Reich kann auf Erden nicht verwirklicht werden. Die Menschheit kann sich - wenn sie sich anstrengt - von Stufe zu Stufe emporläutern. Dafür hat sie noch äonenweite Zeltenräume vor sich. Der Mensch hat als geistiges Wesen die Möglichkeit, geistige Ideen und Gesetzmässigkeiten im praktischen Leben anzuwenden.

Die Pflege des Betriebsklimas in einem Heimbetrieb setzt voraus, dass man den konkreten Menschen mit seinen leiblichen, seelischen und geistigen Bedürfnissen kennt. Darum ist ein umfassendes Menschenbild Grundlage dieser Abhandlung. Hier wurde nur skizziert, Detailzeichnungen wären notwendig, um zeigen zu können, wie diese Ausführungen dem praktischen Leben abgeschaut sind.