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

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 45 (1974)

Heft: 2

Artikel: Der Mitarbeitermangel im Heim

Autor: Baumgartner, Manfred

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-806551

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: 19.07.2025

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

Der Mitarbeitermangel im Heim

In einer Zeit, in der alle Arbeitsgebiete über Mitarbeitermangel klagen, möchte ich versuchen, die Situation des Heimes näher zu betrachten. Dabei setze ich die Institution «Heim» als bekannt voraus.

Spricht man von Mitarbeitermangel, so meint man Mangel an treuen, engagierten und zuverlässigen Mitarbeitern. Diese wertenden Attribute müssen im Licht von heute gesehen werden, wo die Arbeitskraft und -zeit des einzelnen immer mehr zur persönlichen Handelsware wird; ein Handel, der aus verschiedenen Gründen einmal intensiver, einmal weniger intensiv geführt wird. «Beruf aus Berufung» und «Erfüllung durch Arbeit» sind heute in der Regel wenig gefragte Begriffe. Vielleicht ist dies auch gut so. Denn neben dem unbestritten hohen Wert und der Wahrhaftigkeit solcher Begriffe scheinen sie mir neurosengefährdet zu sein.

Die Gründe des Mitarbeitermangels im Heim

Auch das Heim erhebt Anspruch auf engagierte, treue und zuverlässige Mitarbeiter und leidet unter deren Mangel. Nebst den oben angedeuteten Gründen für diesen Mangel scheinen mir hier einige spezifische vorzuliegen.

Allen voran ist gewiss die unregelmässige Arbeitszeit zu nennen. Der Heimbetrieb ist ein 24-Stunden-Betrieb, während sieben Tagen in der Woche und meist ohne Betriebsferien. Dies erfordert eine starke Aufgliederung der Arbeitseinteilung. Vielfach wird vom Heimleiter oder dem Heimträger dieser Umstand zuwenig erkannt, was dann zu unerhörten Ueberstundenleistungen führt. Sogenannte Präsenzzeiten (zum Beispiel Essen) werden nicht oder nur teilweise zur Arbeitszeit gerechnet. Besonders beim Erzieher liegt die unregelmässige Arbeitszeit regelmässig in der Zeit, in der seine Bezugspersonen ausserhalb des Betriebes freihaben. Dieser Umstand bildet für den gesunden Mitarbeiter, der im Heim kein klösterliches Dasein fristen will, eine enorme Schwierigkeit und Einschränkung.

Teils richtiger-, teils fälschlicherweise liegen die meisten Heime etwas abgelegen. Sie sollen «Oasen» bilden und werden deshalb häufig ausserhalb von Städten und Ortschaften errichtet. Dies bedingt, dass der Mitarbeiter sich fast ausnahmslos von seinem alten Bezugssystem lösen muss, wenn er im Heim arbeiten möchte. Er muss wegziehen, aus der Stadt oder aus der Ortschaft aufs Land evtl. in ein kleines Dorf. Hat er eine eigene Familie, so multiplizieren sich die dadurch entstehenden Probleme mit der Anzahl der Familienmitglieder. Sehr häufig kann dieser Umstand eine entscheidende Entwurzelung des Mitarbeiters darstellen, die seine Arbeitsmotivation und -leistung stark beeinträchtigt.

Die Länge der Freitage wird häufig durch lange Reisewege beschnitten, weil der ledige Mitarbeiter verständlicherweise in seiner Freizeit heim zu seinen Kontaktpersonen möchte, da er sich nur dort richtig erholen kann. Kann man nicht auch von «Heimaturlaub» sprechen?

Da das Heim während 24 Stunden in Betrieb ist und abgelegen steht, ist der Mitarbeiter meist im Heim selbst untergebracht. Diese bedeutet, dass er dauernd im Heim lebt, «Heimluft» einatmen muss, und die Möglichkeiten der Befriedigung seiner persönlichen Bedürfnisse werden bis ins letzte Detail vom Heimleben und den -normen diktiert.

Die Art der Unterkünfte im Heim lässt seltsamerweise sozusagen ausnahmslos zu wünschen übrig. Der ledige Mitarbeiter ist in einem Zimmer mitten unter den Klientenzimmern untergebracht. Meist hat er in diesem Zimmer eine eigene Waschgelegenheit. Toilette, Bad oder Dusche muss er jedoch vielfach mit den Heimklienten teilen. Daneben erlebt er zum Beispiel seinen Schulfreund, der mit dem gleichen oder sogar minderen Ausbildungsstatus in einer anderen Arbeit eine schöne 2-Zimmer-Wohnung mit einigem Komfort bewohnen kann. Und dies ausserhalb seines Arbeitsortes. Der verheiratete Mitarbeiter erhält im Heim eine Wohnung, die häufig sehr klein ist und von den Installationen her meist sehr vom Betrieb abhängig ist (zum Beispiel Waschen und Kochen). Bei heiminternen Wohnungen und Zimmern führen die Zugänge durch den Heimbetrieb.

Von der speziellen Entwicklung der Sozialarbeit, die einerseits von der Kirche her und andererseits von privaten Wohltätigkeitsvereinen ausgegangen ist, ist die Lohnfrage heute ein etwas spezielles Problem, da sich das Personal früher hier aus kirchlichen Orden und dort aus Töchtern gut situierter Familien rekrutierte. Existenzsichernde oder sogar Leistungslöhne stehen im Heim noch im Anfangsstadium ihrer Entwicklung. Das heisst, dass die finanziellen Bedingungen meist noch recht dürftig sind und keine echten Vergleiche mit «draussen» zulassen. Obwohl der Betrieb «draussen» die echte Konkurrenz zum Heimbetrieb auf dem Personalsektor darstellt. Allein unter dem Banner der edlen Aufgabe des Helfens kann heute dieser Kampf nicht mehr geführt werden. Ich möchte aber betonen, dass auch hier echte ethische Werte nicht entwertet werden dürfen, da dies nicht realitätsgerecht wäre. Man kann dies vielleicht so ausdrücken, dass man ebenso verhüten sollte, dass Menschen nur wegen des hohen Lohnes im Heim Arbeit suchen, wie man verhüten sollte, dass fähige Menschen wegen des niedrigen und ungerechten Lohnes nicht im Heim arbeiten.

Vielfach bedeutet die Mitarbeit in einem Heim Stagnation und Isolation. Die Gründe hiefür sind teilweise in dieser Arbeit angedeutet. Befindet sich der Mitarbeiter einerseits in einem dauernden «Veränderungsstress», bedingt durch die Situation der Heimklienten, und hat auch seine Tätigkeit starke schöpferische Momente, so fehlen ihm andererseits vielfach Weiterbildungs- und Weiterentwicklungskurse. Fehlende Schöpfungspausen und Aufbauelemente bedeuten auf Zeit Erschöpfung und Abbau der Leistung.

Die Struktur des Betriebsorganigrammes des Heimes ist meist wenig differenziert; es gibt — vereinfacht ausgedrückt — ein Oben, die Heimleitung, und ein

Unten, die Mitarbeiter. Dadurch werden dem Mitarbeiter relativ wenig Aufstiegsschancen und berufliche Entwicklung geboten, was sich besonders bei der Rekrutierung von Mitarbeitern negativ auf die Motivation auswirkt.

Schliesslich möchte ich auch noch die Imageproblematik im Zusammenhang mit dem Heim erwähnen.

Das Heim erwartet vom Mitarbeiter Identifikation, Engagement, Solidarität, Zuverlässigkeit, Treue, Aufopferung und optimale Motivation, verbunden mit guter Anpassungsfähigkeit. Diese Ansprüche sind «salonfähig».

Der Mitarbeiter erwartet vom Heim vielleicht ganz etwas anderes. Die Berufsmotivation ist in jedem Fall mit einer Eigenproblematik verbunden, die vom Heim ebenfalls Dinge verlangt, die individuell recht unterschiedlich sein können. Meist decken sich die beiden Anforderungsgruppen nicht ganz. Die Ansprüche des Mitarbeiters an das Heim sind nicht «salonfähig».

Gerade für den Heimbetrieb gilt vielleicht das bekannte Schlagwort gut: Man brauchte Mitarbeiter, und Menschen kamen.

Eine besondere Problematik wirft der Dienstleistungszweig innerhalb des Heimbetriebes auf. Dienende und zutragende Arbeit riecht immer nach Unterarbeit. Man kennt sie so und gestaltet sie so. Mitarbeiter im Dienstleistungszweig sind unselbständig, weil gar kein Platz für Selbständigkeit vorhanden ist. Sehr viele motivierende Momente fallen in diesem Bereich weg. Denken wir nur an den institutionalisierten Teufelskreis, der dadurch entsteht, dass viele schwierige Mitarbeiter (halb Klient, halb Mitarbeiter) im Dienstleistungssektor beschäftigt werden, was eine besonders straffe Führung notwendig macht (Dienstleistungsgruppe als Betreuungsgruppe). Diese Führung wird oft als «Knute» der Heimmutter erlebt, was sie auch ist (sein muss). Besonders hier wird der Mitarbeiter leicht zum Hilfsknechtlein. Und Hilfsknechtlein ist kein begehrter Job.

Mögliche Ansätze zur Behebung dieser Mängel

Mit der vorangehenden Aufzählung ist eigentlich bereits ein wesentlicher Teil der Möglichkeiten für die Behebung des Mitarbeitermangels aufgezeigt. Es bleibt vor allem die Frage, wie man vorgehen sollte.

Traditionell wird dieses Problem so bearbeitet, dass man die Betriebsleistung zu halten versucht, obwohl man zuwenig Mitarbeiter hat. Die Anforderungen an den einzelnen werden einfach erhöht, wobei man an sich selbst (als Heimleiter) die höchsten Anforderungen stellt, um nicht unsittlich zu werden. Dass dadurch die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter immer geringer wird, zeigt uns die Wirklichkeit. Diese Art der Problembearbeitung begründete weitgehend die aktuelle Situation des Heimes in der Gesellschaft.

Triebfeder für unsere Ueberlegungen soll die Situation des Angebotes und der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt sein. Der Heimleiter muss sich Zeit nehmen, seinen Betrieb zu analysieren. Die Soll-Leistung muss dem Ist-Zustand der Möglichkeiten der Institution angepasst werden, damit der Arbeitsplatz menschenwürdig und konkurrenzfähig wird.

Das Erstellen eines möglichst differenzierten Organigramms mit einem klaren Funktionsschema scheint mir ein wichtiges Hilfsmittel für die Analyse zu sein. Dadurch wird sichtbar, dass das Verantwortungsmonopol des Heimleiters durch Delegation der Verantwortung an die Mitarbeiter abgebaut werden muss. Der Heimleiter wird dadurch teamfähiger, und die Motivation der Mitarbeiter erhält Nahrung.

Mittels des Funktionsschemas sollen Stellenbeschriebe erarbeitet werden, die der Stelle «Inhalt» geben und wonach die Arbeitsbedingungen ausgerichtet werden können.

Das Heim sollte im weiteren darauf bedacht sein, die Arbeit im Heim durch die Oeffentlichkeit höher bewerten zu lassen. Dies geschieht in erster Linie durch intensive Oeffentlichkeitsarbeit, was unter anderem Oeffnung des Heimes bedeutet. Die Anforderungen an das Personal sollen durch die Differenzierungen des Betriebes höher werden, was in der Regel auf die Mitarbeiter motivierend wirkt. Dadurch können zum Beispiel Löhne und Sozialleistungen realitätsgerecht festgelegt werden.

Für die Behebung oder Bekämpfung des Mitarbeitermangels scheinen mir Einrichtungen für die Psychohygiene des Mitarbeiters wichtig zu sein. Es müssen durchdachte und wirkungsvolle Hilfen bereitgestellt werden, die dem Mitarbeiter helfen, die berufsbedingten Dauerfrustrationen zu ertragen. Als solche Einrichtungen wären verschiedene Formen von Supervision und Weiterbildung zu nennen. Ebenfalls sollten die Aussenkontakte optimal gefördert werden, indem zum Beispiel die Freizeit entsprechend angelegt und das externe Wohnen gefördert werden soll.

Ist das Wohnen im Heim unumgänglich (für einen Teil des Personals), so müssen diese Unterkünfte in der Grösse, im Komfort, in der Betriebsunabhängigkeit und in der Höhe der Entschädigung so gestaltet werden, dass sie mit externen Wohnungen konkurrieren können.

Klienten im Heim sind Menschen, die sich in einer sozialen oder psychischen Notlage befinden. Es scheint mir auf der Hand zu liegen, dass diesen Menschen nicht mit ebenfalls kranken Mitarbeitern geholfen werden kann; wenigstens nicht unter normalen Bedingungen. Deshalb bietet das Heim wenig sogenannte geschützte Arbeitsstellen an. Kranke, schwache und schwierige Mitarbeiter erhöhen den bereits bestehenden Stress der gesunden Mitarbeiter. Diese Feststellung bedeutet nicht, dass man sich generell gegenüber in dem Sinne «schwierigen» Mitarbeitern verschliesst. Ausschlaggebend für den Mitarbeitermangel im Heim scheint mir die Person des Heimleiters mit ihrer Erwartungshaltung zu sein. Fragt man sich, was einem in diesem oder jenem Heim erwartet, so will man wissen, wer der Heimleiter ist.

Häufig hat der Heimleiter eine pseudosoziale Erwartungshaltung an den Mitarbeiter. Eine Haltung, die vom Mitarbeitermangel her und von modernen Berufskursen her diktiert ist, mit der sich der Heimleiter aber letztlich nicht identifizieren kann. Identifikation mit einer sozialen und realistischen Erwartungshaltung heisst: den Mitarbeiter als Menschen akzeptieren, ohne dass dieser seine Menschlichkeit in einer problematischen Art verdrängen muss.

Manfred Baumgartner, Sozialarbeiter