

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Zeitschrift:</b> | Fachblatt für schweizerisches Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  |
| <b>Herausgeber:</b> | Schweizerischer Verein für Heimerziehung und Anstaltsleitung; Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare; Verein für Schweizerisches Anstaltswesen |
| <b>Band:</b>        | 14 (1943)   |
| <b>Heft:</b>        | 7   |
| <b>Artikel:</b>     | Anstaltsleitung und Anstaltsbehörde   |
| <b>Autor:</b>       | Jotz, E.  |
| <b>DOI:</b>         | <a href="https://doi.org/10.5169/seals-806305">https://doi.org/10.5169/seals-806305</a>   |

### 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:** 28.01.2026

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

# FACHBLATT FÜR SCHWEIZER. ANSTALTSWESEN

## REVUE SUISSE DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS

Offizielles Fach-Organ folgender Verbände: - Publication officielle des Associations suivantes:  
**VSA,** **Verein für Schweizer. Anstaltswesen** - Association Suisse des Etabliss. hospitaliers - (**Gegr. 1844**)  
**SHVS,** **Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare**  
**SZB,** **Schweizerischer Zentralverein für das Blindenwesen**  
**VAZ,** **Vereinigung der Anstaltsvorsteher des Kts. Zürich**

**Redaktion:** **Emil Gossauer**, Regensdorferstr. 115, Zürich 10 - Höngg, Tel. 67584  
Mitarbeiter: SHVS: Dr. P. Moor, Bodmerweg 713, Meilen; SZB: H. Bannwart, Sekretär d. Zentralstelle  
des SZB, St. Leonhardstr. 32, St. Gallen; VAZ: G. Fausch, Vorsteher, Pestalozzistiftung Schlieren  
Techn. Teil: Franz F. Otth, Zürich 8, Enzenbühlstr. 66, Tel. 43442

**Verlag:** **Franz F. Otth**, Zürich 8, Enzenbühlstrasse 66, Telephon 43442, Postcheckkonto VIII 19593;  
Mitteilungen betrifft. Inserate, Abonnements, Anstaltsnachrichten, Neue Projekte, Adressänderungen,  
sowie alle Zahlungen an den Verlag. Abonnement pro Jahr/par an: Fr. 7.—, Ausland Fr. 10.—

Zürich, Juli 1943 - No. 7 - Laufende No. 137 - 14. Jahrgang - Erscheint monatlich - Revue mensuelle

### Anstaltsleitung und Anstaltsbehörde von Pfr. E. Jof, Schaffhausen

Die Ehre, vor dem Gremium der Schweizerischen Anstaltsvorsteher über die Beziehungen und das Verhältnis zwischen Anstaltsleitung und Aufsichtsbehörde zu sprechen, hat für mich darum etwas Bedenkliches an sich, weil ich zu lauter Fachleuten zu sprechen habe, die den ganzen Umfang des Gegenstandes praktisch und theoretisch beherrschen. Wenn ich mich dennoch dazu bereit erklärt habe, so geschah es darum, weil ich als Sohn eines Anstaltsvorstehers das Leben einer Anstalt durch meine ganze Jugendzeit miterlebt und andererseits als langjähriges verantwortliches Mitglied in der Aufsichtsbehörde einer Gemeindeanstalt auch die Funktionen der Behörde persönlich und praktisch kennengelernt habe. Diese Tatsachen ergeben zum vornherein den gewaltigen Vorteil, daß wir auf alle Détails verzichten, die allgemein gültigen Leitideen herausarbeiten und jenen Standpunkt finden können, der für alle möglichen Einzelsituationen brauchbar sein kann. Wir suchen so gleichsam eine Theorie der Sache, die, aus der Sache selbst gewonnen, der Sache selbst wiederum gerecht wird.

Obgleich mein Referat wesentlich vom Standpunkt der Aufsichtsbehörde aus verstanden sein soll, so kommt ihm doch wohl der Charakter der grundlegenden Erfassung des Gesamtproblems zu, so daß das Hauptgewicht von selbst auf die Wechselbeziehung zwischen Behörde und Anstaltsleitung fällt und das Ziel des Referates in der Darstellung des organischen und harmonischen Verhältnisses zwischen den beiden gegeben ist. Wenn dabei eine bisweilen etwas abstrakte Art der Behandlung eintritt, so wird der Praktiker von selbst den dargestellten Gedanken mit Blut und Leben erfüllen.

1. Wir fragen zunächst, was eine Anstalt überhaupt sei und beantworten die Frage so: Jede in den Bereich unserer Betrachtung fallende Anstalt ist eine Veranstaltung der sozialen Menschengemeinschaft zur Abwehr der den Gemeinschaftskörper bedrohenden und gefährdenden asozialen

Elemente. Die Begründung der Existenz einer Anstalt liegt im Lebensbedürfnis der Gemeinschaft, d. h. in ihrem notwendigen Willen zu sozialer Gesundheit und Vollkommenheit. Eine Anstalt hat ausschließlich dieses Bedürfnis zu befriedigen und stellt damit eine lebensnotwendige Funktion des Gemeinschaftskörpers selbst dar.

Eine solche Auffassung ist durchaus nicht selbstverständlich und ist auch heutzutage durchaus nicht allgemein begriffen. Ihre Möglichkeit beruht auf einer unendlich langen Entwicklung, die den modernen Anstaltsbegriff als reife Frucht gezeigt hat. Wir wissen, daß in den älteren Zeiten der Menschheit die Gemeinschaft in einem robusten Bewußtsein ihrer Zukunft und daher in einem ebenso robusten Gesundheitswillen jedes auftretende sozial kranke Element entweder rücksichtslos vernichtete (Rechtsbrecher) oder austieß (unheilbar Kranke) oder auf Gedeih und Verderben sich selber überließ (Arme, Bettler). Das Christentum änderte diese Sachlage zunächst noch nicht wesentlich, sondern nur verhältnismäßig, wenn es in der charitativen Behandlung der sozialen Schäden ein neues Lebensgebiet erschloß. Die Motivierung der Charitas lag noch ganz im Subjektiven und trug das Merkmal des „guten Werkes“ an sich, dessen ganzer Sinn sich im „Verdienst“ des charitativ Tätigen sich erschöpfte, während von einer organischen Veranstaltung der Gemeinschaft noch nicht die Rede sein konnte. Erst das 18. Jahrhundert brachte eine wesentliche Änderung, die wir verstehen, wenn wir etwa den Namen Pestalozzis nennen. Hier erst tritt der Gedanke einer allgemeinen und vom Subjektiven weitgehend losgelösten Verpflichtung der Gesamtgemeinschaft hervor, jede asoziale Erscheinung als Krankheit des sozialen Körpers zu verstehen und also, aus einem umfassenden Verständnis der Gemeinschaft als Einheit, positiv und aktiv und organisch zu überwinden. Und doch trug noch im 18. Jahrhundert

mehr oder weniger jede Anstalt den Charakter einer ausgesprochenen Strafanstalt an sich, weil Asozialität eben noch fast durchgängig nicht als Krankheit, sondern als Schuld verstanden wurde. Das 19. Jahrhundert milderte diese Auffassung zum Charakter einer Auffanganstalt oder höchstens der Versorgungsanstalt und diese Auffassung ist bis heute die populäre. Demgegenüber setzte sich nun aber mehr und mehr das ganz moderne und sachlich wohl auch einzig richtige Verständnis durch, daß der Begriff asozial überhaupt und in jeder Hinsicht mit dem Begriffe „sozial krank“ gleichzusetzen sei. Die Anstalt gewinnt dadurch sofort und ausschließlich Charakter der Heilanstalt. Ihre Aufgabe ist nicht mehr, soziale Untüchtigkeit zu bestrafen, auch nicht mehr bloß, sie aufzufangen und unschädlich zu machen, sondern sie zu heilen und also das asoziale Element sozial gesund und fähig zu machen. So müssen wir grundsätzlich jede Anstalt verstehen, selbst da, wo die Idee in der Praxis unerfüllbar bleiben muß, wie das eben immer dort sich ergibt, wo eine Krankheit wirklich unheilbar ist (z. B. Alter). Diese Konzipierung der Anstalt stellt grundsätzlich und aufs Große gesehen alle Anstalten einander gleich, das Zuchthaus tritt in dieselbe Linie wie der Spital, die Zwangserziehungsanstalt neben das Waisenhaus, das Armenhaus neben das Altersheim. Sie alle sind, ohne nach der praktischen Realisierungsmöglichkeit zunächst zu fragen, Heilanstalten, deren erster und letzter Sinn in der positiven, lebensfördernden Ueberwindung der sozialen Mangel- oder Krankheitserscheinung liegt.

Heute hat jede Anstalt die abschätzige Bewertung als notwendiges Uebel überwunden zugunsten der anerkennenden Bewertung als notwendiger Dienst an der Gesundheit des Gemeinschaftskörpers. Es liegt aber durchaus in der Verantwortung und in der Aufgabe der Anstaltsleiter, diese modernste Auffassung populär zu machen. Die Anstalt hat als Heilanstalt die Tendenz, durch Heilung der Kranken sich selber überflüssig zu machen, indem sie die ihr gestellte Aufgabe der Heilung tatsächlich zu lösen versucht. Die Ehre einer Anstalt liegt in ihren so verstandenen Erfolgen, und diese Erfolge sichern ihr das notwendige Verständnis und die sachentsprechende Anerkennung.

2. Auf dieser Voraussetzung gewinnen wir die Einsicht, daß wir es, im Blicke auf unser Thema, zunächst nicht mit der Beziehung zwischen Anstaltsleitung und Aufsichtsbehörde zu tun haben, sondern mit der Beziehung der sozialen Gemeinschaft und der Anstalt als ihrem Organ. Gemeinschaft und Anstalt sind die beiden realen Gegebenheiten, aus denen sich allein alles das ableiten muß, was zur Sache gesagt werden kann. Sie hängen so unlösbar zusammen und stehen so in einer lebendigen Wechselwirkung, wie nur ein lebendiger Körper mit dem von ihm selbst ausgebildeten Organen zusammenhängen kann. Dieser Zusammenhang trägt darum, weil es sich um lebendige Dinge handelt, den Charakter des Konfliktes an sich, wobei „Konflikt“ zu ver-

stehen ist als die notwendige Differenzierung zwischen zwei zusammengehörenden Dingen.

Auf der einen Seite will die Gemeinschaft nur die Gesundheit und sieht sich zugleich genötigt, ein Organ auszubilden, das ausschließlich durch die Krankheit bedingt ist. Sie muß also etwas tun, was sie eigentlich nicht will, und daraus erklärt sich die Spannung, die fortdauernd zwischen Gemeinschaft und Anstalt besteht. Andererseits hat die Anstalt die innere Tendenz, sich durch Heilung der sozialen Kranken überflüssig zu machen, und kann doch diese Tendenz nur realisieren, wenn sie völlig egozentrisch Anstalt, d. h. möglichst vollkommen ausgebildetes Organ sein will und sein kann. Sie erhebt Ansprüche an die Gemeinschaft, die scheinbar das Organ zu Selbstzweck machen, und daraus erklärt sich die Spannung, die zwischen Anstalt und Gemeinschaft besteht. Diese Spannungen sind notwendig, lebensrichtig und zeigen die lebendige Funktion von Körper und Organ an.

An diesem Punkte setzt nun das Thema unseres Referates ein. Der Konflikt zwischen Gemeinschaft und Anstalt bedarf einer regulierenden Größe, welche die beiden Lebensgegebenheiten in das richtige Einvernehmen und zur richtigen Funktionierung bringt, so wie im Körper der Nerv das Organ mit dem Organismus verbindet. Im Bereich unseres Gegenstandes kommt diese Aufgabe der Aufsichtsbehörde zu. Obgleich sie selbstverständlich als höheres Organ leitende und dirigierende Bedeutung besitzt, so ist ihr wesentliches Merkmal doch dasjenige des Regulierens, weil ihre Aufgabe durchaus das optimale Funktionieren der Beziehungen zwischen Gemeinschaft und Anstalt ist. Ich lege Gewicht darauf, zu betonen, daß die Behörde weitgehend bloß Regulator ist, da die lebendigen Elemente des Konfliktes mit „Gemeinschaft“ und „Anstalt“ gegeben sind. Denn aus dieser Funktion der Behörde ergibt sich das Verständnis für die merkwürdige Tatsache, daß Existenz und Tätigkeit der Behörde, von der Anstalt aus gesehen, sehr oft, wenn nicht stets, als bremsend und retardierend empfunden wird. Tatsächlich ist ein wesentliches Moment in der Institution einer Behörde darin gegeben, daß sie die von ihr betreuten Lebensgegebenheiten fortwährend in den ihnen zukommenden Funktionsgrenzen zu halten hat. So wie in einer Uhr die Retardierung dazu dient, die treibende Spannung der Feder in den korrekten Ablauf des Uhrzeigers umzubremsen, so hat die Behörde die Spannungen zwischen Anstalt und Gemeinschaft zugleich aufzufangen und zugleich zum optimalen Ablauf zu bringen.

3. In der Praxis bedeutet das, daß die Behörde eine ganz offensichtliche Doppelverpflichtung erfüllt: Sie hat die wohlverstandenen Interessen der Gemeinschaft gegenüber der Anstalt zu wahren, und sie hat zugleich die begründeten Interessen der Anstalt gegenüber der Gemeinschaft wahrzunehmen. An beiden Orten fördert und reguliert sie zugleich aus der Berücksichtigung des andern Standpunktes. So hat eine Behörde eine Anstalt gewissermaßen zu forcieren, wo das Ausmaß und die innere Substanz der Anstalt zu

eng oder zu klein erscheint, damit sie doch ihrer Aufgabe gerecht werden könne. Genau so hat die Behörde einer Anstalt gleichsam Zügel anzulegen, wo diese Anstalt zu sehr Selbstzweck wird und jenes Maß überschreitet, das zur gleichmäßigen Erfüllung ihrer Aufgabe notwendig ist. Beide Male wahrt sie dabei das Interesse der Gemeinschaft gegenüber ihrem Organ und versucht, das Organ zu seinem günstigsten Wirkungsgrad zu bringen. Umgekehrt nun muß die Behörde die Anstalt gegenüber der Öffentlichkeit vertreten. Jeder Bürger hat ja das Recht, sich um die öffentlichen Institutionen zu interessieren und sein Wort dabei mitzureden. Der Steuerzahler will begründeten Aufschluß über die Verwendung der öffentlichen Mittel, ganz besonders da, wo es sich um die sogenannte Fürsorge handelt, weil er für die sozial Kranken am wenigsten gern Geld opfert. Die Behörde muß nun die notwendigen Subsidien von der Gemeinschaft her flüssig machen und vertritt so das Interesse der Anstalt gegenüber der Gemeinschaft, der sie im selben Augenblicke verantwortlich ist.

Diese Doppelstellung läßt sich praktisch illustrieren an der Frage des sozialen Standards der Anstalt selbst, der Lebensform und Lebenshaltung, die sie ihren Pfleglingen zu bieten hat. Da steht voran der Anspruch des Insaßen auf eine menschenwürdige Lebenshaltung. Von der Anstalt aus erhebt sich sofort die Forderung, diesen Standard möglichst hoch und immer höher anzusetzen, indem sie naturgemäß nach größtmöglicher Vollkommenheit als Anstalt selbst strebt. Von der Gemeinschaft aus erhebt sich die Tendenz, diesen Standard möglichst tief und immer tiefer anzusetzen, damit die Aufwendungen für die sozial Kranken möglichst gering seien. An der Behörde ist es, hier den vernünftigen Ausgleich zu finden, und sie wird das tun, indem sie zum Gradmesser des Notwendigen und Gerechten genau jenen Punkt wählt, wo die Interessen des gesunden und des kranken Teils der Gemeinschaft zusammentreffen. Es handelt sich darum, dem sozial Kranken den Anschluß an die Gemeinschaft der Gesunden auf die natürlichste und ungezwungenste Weise zu verschaffen. Das geschieht dadurch, daß man ihn zu jenem Lebensstandard erzieht, welcher der untersten Stufe der sozial Gesunden entspricht. Auf diese Weise wird ein Anknüpfungspunkt gefunden, der in jedem Falle geeignet sein kann, den geheilten Patienten in der Selbständigkeit gedeihen zu lassen. Man versteht aber, daß ein solcher sachrichtiger Standpunkt der Behörde der Anstalt gegenüber die Forderung der Mäßigung und Bescheidung in sich schließt, für die Gemeinschaft aber die Forderung auf selbstverständliche Leistung der Mittel, die zur Erreichung dieses sozialen Anknüpfungspunktes notwendig sind. Das Optimum ist dann erreicht, wenn die Behörde einer Anstalt genau jene Bedingungen zu verschaffen vermag, die dem Anstaltsinsaßen den Übergang zum selbständigen Leben am leichtesten machen.

Ein anderes Beispiel für denselben Gedanken ist der wirtschaftliche Ausbau und die wirtschaftliche Selbständigkeit einer Anstalt. Selbstverständ-

lich hat die öffentliche Gemeinschaft ein Interesse daran, daß die Anstalt möglichst wenig kostet, und das kann bei Innehaltung des oben genannten Standards, erreicht werden, wenn die Anstalt wirtschaftlich möglichst selbstständig arbeiten kann. Das liegt auch im Interesse der Anstalt, in dem Sinne, daß wirtschaftliche Selbständigkeit erhöhte Unabhängigkeit von der Gemeinschaft und ungehinderte Selbstentfaltung der Anstalt bedeutet. Die Anstalt sieht sich dabei gehindert durch die Tatsache, daß sie sinngemäß und auftragsgemäß jederzeit die tüchtigen Elemente an das selbständige Leben abgeben muß und nur die schlechten behält. Sie hat aber den gewaltigen Vorteil, für ihre Entwicklung den großen Kredit der öffentlichen Hand beanspruchen zu können. In jedem Falle strebt die Anstalt nach möglichster Ausdehnung ihres eigenen wirtschaftlichen Bereiches, wie es ja auch durchaus natürlich und notwendig ist. — Dem gegenüber besteht nun die Tatsache, daß eine Anstalt in so und so vielen Fällen ihre großen wirtschaftlichen Möglichkeiten gar nicht ausnützen kann und nicht ausnützen darf, weil sie in Konflikt kommt mit den wirtschaftlichen Ansprüchen der selbständigen Erwerbenden und sozial Selbständigen. Wo liegt hier das Optimum? Es ist die Aufgabe der Behörde, den wirtschaftlichen Rahmen einer Anstalt zwar so weit ausdehnen zu lassen, daß die Anstalt ihren Pfleglingen die notwendige Arbeitstherapie zuwenden kann, aber es ist ihre Pflicht, diesen Rahmen genau dort zu begrenzen, wo die privatwirtschaftlichen Interessen tangiert oder verletzt werden. Denn selbstverständlich ist jede frei und selbständige erwerbende Existenz wichtiger als die wirtschaftliche Blüte einer Anstalt, ja, es ist dadurch Aufgabe der Anstalt, möglichst viele unselbständige Menschen zu Selbständigen zu erziehen. Und so ergibt sich auch hier die Aufgabe der Aufsichtsbehörde als regulierende Funktion, die das beste und ausgeglichene Verhältnis zwischen Anstalt und Gemeinschaft fordernd und fördernd, hemmend und mäßigend zu wahren hat. (Die Beispiele ließen sich beliebig vermehren.)

4. Alle diese Fragen nehmen ganz konkrete Gestalt an, wenn man ihre Auswirkungen auf die Formel bringt: Aufsichtsbehörde und Anstaltsleitung. Es liegt ja auf der Hand, daß alle diese Dinge in der Person des Anstaltsleiters den Ort finden, wo sie erlebt und realisiert werden. Es ist der Anstaltsleiter, durch welchen sowohl die fördernden wie die hemmenden Impulse der Behörde zur Gestaltung in der Anstalt kommen. Das bedeutet nun aber, daß die Behörde an den Anstaltsleiter ganz bestimmte Forderungen zu erheben hat, nicht aus Laune oder Liebhaberei, sondern darum, weil der Anstaltsleiter auch für die Behörde die Verkörperung der Anstalt darstellt.

Die erste Forderung ist eigentlich selbstverständlich. Es ist die Forderung auf Treue und Zuverlässigkeit. Wo diese fehlen würden, da würden für die Behörde alle Voraussetzungen fehlen, um überhaupt in ein Verhältnis zum Anstaltsleiter zu kommen. Diese Qualitäten bedingen nun

aber das Verhältnis von Behörde und Leitung als ein Verhältnis des Vertrauens. Die Behörde muß dem Verwalter vertrauen können, will ihm vertrauen können und möchte auch, daß er ihr mit Vertrauen begegnet. Das ist darum notwendig, weil die Behörde ja nicht in die Anstalt hinein, sondern nur an sie heran sieht, und es ist eine Frage des Taktes, daß und in welcher Form und Art der Anstaltsleiter der Behörde Einblick in das wirkliche Wesen der Anstalt bietet. Manches Mißverständnis und manche Schnüffelei erledigt sich von selbst, wenn das gegenseitige Verhältnis vom Vertrauen bestimmt ist. Dieses Vertrauen ist auch so gemeint, daß der Anstaltsleiter das ganze Wesen der Anstalt wie sein Eigenes betrachte und pflege in dem Sinne, daß die ganze Oekonomie der Anstalt als eine persönliche Verantwortung gleich wie die private Oekonomie verstanden werde. Das wiederum setzt voraus, daß der Verwalter etwas kann, ein tüchtiger und fähiger Mensch sei. Es liegt durchaus im Interesse und in den Wünschen der Behörde, wenn der Anstaltsleiter sich zu möglichst umfassender fachlicher Tüchtigkeit heranbildet und damit seinerseits jene Impulse beiträgt, die zum Ausbau der Anstalt dienlich sein können.

Grundsätzlich kann die Stellung der Behörde zum Anstaltsleiter so umschrieben werden: Der Anstaltsleiter ist verantwortlich. Er ist im vollen Umfang und mit seiner ganzen Existenz für das Leben der Anstalt verantwortlich. Tatsächlich liegt ja die volle Initiative für das Leben und Gedeihen der Anstalt beim Anstaltsleiter. Er ist die Triebfeder, welche die Uhr zum Laufen bringt. Wenn dem Leiter die Initiative fehlt, dann hat die Behörde eigentlich nichts mehr zu versehn. Darum wünscht ihn die Behörde möglichst frei, möglichst selbstständig, möglichst unabhängig und möglichst intensiv. Je kräftiger er wirkt, desto sinnvoller wird die regulierende Tätigkeit der Behörde, die vollkommen bedeutungslos würde, wo der Leiter die Anstalt nicht antreiben würde. Es ergibt sich das sonderbare Paradoxon, daß die Leistung der Behörde mit Bezug auf die Anstalt in vollem Umfange abhängig ist von der Leistung des Anstaltsleiters, und daß die Behörde umso stärker wird, je stärker der Anstaltsleiter ist. Natürlich bedeutet das auch zugleich eine Steigerung der Spannungen, die aber durch das Vertrauen in schönen Ebenmaß gehalten werden. Gerade dem talentierten und vollinitiativen Anstaltsleiter wird es am stärksten bewußt, wie sehr der Erfolg seiner Arbeit nur als Resultante aus dem Wieder-spiel der hier in Frage stehenden Kräfte verstanden werden kann, und wie ganz die Steigerung dieses Erfolges nur von seinem eigenen Einsatz abhängig ist. Im Grunde genommen erscheint der ideale Anstaltsleiter beständig als ein Kämpfer, der unermüdlich um Ziele ringt, die er doch nie ganz wird erreichen können. Und die Behörde möchte ihn um ihrer eigenen Bedeutung und um der Anstalt willen eben gerade so haben. Ihm gilt der berühmte Satz wie nicht gerade einem andern Menschen: Arbeiten und nicht verzweifeln. — Wenn diese Formulierung zu ein-

seitig erscheint, so möge man bedenken, daß eine zu starke Behörde für eine Anstalt immer ungünstig wirkt, weil sie die Initiative des Leiters zu stark belastet, daß aber eine zu schwache Behörde ebenso ungünstig wirkt, weil sie die inneren Potenzen der Anstalt zu wenig reguliert und also kein Optimum bewirken kann. Jeder Anstaltsleiter möge es sich zur Pflicht machen, an einer zu gewichtigen Behörde nicht zu verzweifeln, eine zu schwache Behörde aber nicht zu mißbrauchen.

Diese Gedanken können wir nun noch einmal zusammenfassen, indem wir die Stellung der Behörde als die einer Berufsinstantz für den ganzen Umfang des in Frage stehenden Lebensbereiches bezeichnen. Da ist einmal die Gemeinschaft, die ihre Ansprüche und Interessen gegenüber der Anstalt bei der Behörde anmeldet. Was hat die Behörde zu tun und was hat sie für Möglichkeiten? Sie muß ausgleichend zwischen dem Anspruch der Gemeinschaft und dem Anspruch der Anstalt vermitteln können. Damit sie das aber kann, muß sie sich auf den Anstaltsleiter berufen können. Er allein kann den Anspruch der Anstalt begründet zur Verfügung stellen, und die Behörde muß sich auf seine Darlegungen verlassen können, um den sinnvollen Ausgleich zu finden. — Dann sind hier die Anstaltsinsassen, die ihre Ansprüche, Forderungen und Reklamationen bei der Behörde anmelden. Was soll die Behörde tun? Sie muß sich, um ein sachliches Urteil zu finden, wiederum auf den Anstaltsleiter berufen können. Er allein vermag den Reklamanten in seiner Bedeutung zu charakterisieren und er allein kann die sachlichen Materialien produzieren, die zu einer objektiv richtigen Beurteilung des Einzelfalles nötig sind. — Und dann ist hier der Anstaltsleiter selbst, der bei der Behörde seine Forderungen, Vorschläge und Klagen anmeldet oder der von dritter Seite vor die Berufsinstantz der Behörde gezogen wird. Was kann die Behörde in diesem Falle tun? Sie muß den Verwalter „decken“. Das kann sie aber nur, wenn sie sich auf die Darlegungen und Darstellungen eben dieses Anstaltsleiters selbst berufen kann. Sie muß wissen, daß das, was er einzubinden hat, tatsächlich das Wesen der Anstalt bedeutet und tatsächlich in der Notwendigkeit der Anstalt begründet ist. Nur so kommt eine strittige Frage zur korrektesten Erledigung.

Meine These ist die, daß das Verhältnis zwischen Anstaltsleiter und Aufsichtsbehörde sozusagen absolut von der Qualität, von der Vertrauenswürdigkeit und vom Lebenseinsatz des Anstaltsleiters abhängig ist. Je günstiger er aktiv wirkt, desto günstiger wird die Reaktion der Aufsichtsbehörde. — Wie aber, wenn nun eine Behörde nicht so ist? Dann bleibt nur der Rekurs auf das Sprichwort: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch den Verstand“, und die tröstliche Einsicht, daß es nicht immer Gott ist, der den Behörden das Amt gibt. (Wobei diese Einsicht zu ergänzen wäre durch die andere: Auch der Anstaltsleiter hat nicht immer recht.)

5. Das optimale Funktionieren des Verhältnisses zwischen Anstaltsleiter und Aufsichts-

behörde sehe ich dort, wo die beiden in möglichst gleicher Erfassung der gestellten Aufgabe an ihr Werk gehen. Die Auswirkung wird umso günstiger, je höher und ernster die Auffassung der gestellten Aufgabe ist, und es liegt, soviel ich sehen kann, wesentlich an den Anstaltsleitern, die Höhe und das Niveau der Beurteilung ihrer Aufgabe zu bestimmen. Je mehr der Anstaltsvorsteher die allgemeinen und geistigen Ansprüche an sich selbst erhöht, desto mehr ermöglicht er auch der Behörde einen höhern Standpunkt zu gewinnen. Darum wünscht die Behörde nichts dringender, als daß der Anstaltsleiter ein möglichst hohes geistiges Niveau besitze, das ihn dem Untergebenen möglichst hoch überlegen macht, dem Vorgesetzten aber möglichst gleich stellt. Die Behörde wünscht aber auch ein möglichst hohes soziales Niveau des Anstaltsleiters, das ihn freier und unbeschwerter wirken lasse. Nur ist an diesem Punkte gerade am deutlichsten einzusehen, daß die Behörde das kaum von sich aus realisieren kann, weil der Anspruch dazu außer ihrem Bereich liegt. Die Anstaltsleiter müssen selbst den Anspruch erheben und dauernd aufrecht erhalten. Das Gleiche gilt von dem wünschbaren menschlichen Niveau des Anstaltsleiters. Die Behörde, die es ja zunächst bloß mit der Anstalt als Ganzes zu tun hat, kann nicht wissen, wie weit dem Anstaltsleiter jene seelischen Ressourcen der eigenen Häuslichkeit des privaten Familienlebens und der privaten Geselligkeit und Gesellschaftlichkeit zur Verfügung stehen oder mangeln, weil die Bedürfnisse in dieser Hinsicht äußerst stark variieren. Es ist wiederum Sache der Anstaltsleiter, diese tiefbegründeten Ansprüche auf das Refugium des privaten Lebensraumes fortwährend zu erheben und fortwährend aufrecht zu erhalten. Wo diese Ansprüche real erscheinen, da kann die Behörde nur positiv reagieren.

Aber gerade da zeigt sich nun noch einmal, wie sehr die günstige Reaktion der Behörde von

der Achtung und vom Vertrauen gegenüber dem Anstaltsleiter abhängig ist. An der Person des Anstaltsleiters hängt wirklich alles. Man muß nur bedenken, daß die Behörden wechseln wie das Laub an den Bäumen, während das Leben der Anstalt tatsächlich die Lebensarbeit der Hauseltern ist. Das Behördemitglied versteht sich in der Regel durchaus im Sinne unseres Referates immer nur als Mitarbeiter an einer bestimmt umgrenzten Aufgabe, während er sein eigentliches Leben anderswo lebt. Ein Anstaltsleiter hingegen ist mit Herz und Seele, mit Leib und Leben, geistig und materiell der Anstalt verpflichtet und lebt sein wirkliches Leben in dieser Aufgabe. Daher kommt in unserem Thema das gewaltige Uebergewicht des Anstaltsleiters in der Klärung des gestellten Problemes. Daher kommt aber auch der höchste Wunsch, den eine Behörde zur Klärung des Problems beitragen kann: Es möchte die Aufgabe einer Anstalt für jeden Anstaltsleiter wirklich seine Lebensaufgabe sein, der er sich mit seinem ganzen Wesen hingabe und die er wie sein eigenes Leben zu verantworten bereit sei. Wo das zutrifft, da ist das Verhältnis zwischen Anstaltsleitung und Aufsichtsbehörde durchaus daraufhin angelegt, in ungebrochener Konkordanz und in wirklicher Harmonie sich auszuwirken.

Um dieser hohen Einschätzung der Bedeutung des Anstaltsleiters willen und als Zusammenfassung dessen, was die Behörde von Rechtes wegen von ihm zu fordern hat, möchte ich meine Darlegungen schließen mit einem Spruche von Rückert:

Behalte, was ich hier dir nicht will vorenthalten,  
Vier Lehren, die nicht sind in jedem Ohr enthalten.  
Dir geben einen Halt, im Leben einen Stab,  
Der Worte vier: Halt ein. Halt aus. Halt an. Halt ab.

Halt ein den Zorn, die Gier und jede Leidenschaft.  
Halt aus, was dich betrifft, mit starker Seelenkraft.  
Halt an zum Guten, wen und wo du Macht gewannst,  
Halt ab vom Bösen wen, vom Uebel was du kannst.

Behalt und halte dies und ordne dein Verhalten  
Darnach, so wirst du dich und wirst die Welt erhalten.

## Ueber Anstaltserziehung von H. Nyffeler, a. Vorsteher (Bern)

Forts. u. Schluß

Der Aufenthalt in der Anstalt dauert in der Regel nur einige Jahre. Dem bei seinem Eintritt oft rückständigen Kinde soll in dieser kurzen Zeit soviel an intellektueller Bildung, Handfertigkeit und sittlicher Kraft beigebracht werden, daß es seinen Altersgenossen der öffentlichen Schule bei seinem Schulaustritt ebenbürtig, d. h. konkurrenzfähig dasteht. Mens sana, in corpore sano. Von diesem Grundsatz ausgehend, ist es Pflicht des Erziehers, der Verpflegung seiner Zöglinge alle Aufmerksamkeit zu schenken. Viele der ein-tretenden Zöglinge sind aber unterernährt, in ihrem ganzen Habitus vernachlässigt, vielleicht verwahrlost. Ihre Ernährung spielt deshalb eine große Rolle. Die wichtigsten Nahrungsmittel liefert den Anstalten der eigene Landwirtschaftsbetrieb. Der Zögling ist demnach Produzent und Konsument zugleich, und wenn er sich bewußt wird, wieviel Mühe und Arbeit, wie manchen

Schweißtropfen es kostet, bis die Milch, das Brot, das Gemüse ihm als Speise vorgesetzt werden, dann schmeckt es ihm doppelt gut. Der Küchenzettel ist einfach gehalten, den ländlichen Verhältnissen angepaßt. Zu den wichtigsten, naturgemäßen Nahrungsmitteln gehört die Milch. Ich erinnere mich eines Knaben, eines kleinen, schwächlichen Bübleins von fast zwerghafter Gestalt, das bei seinem Eintritt die Milch nicht trinken konnte und erklärte, daheim nur schwarze Milch getrunken zu haben. Ein anderer kannte das Rindfleisch nicht, da er noch nie solches gesehen habe. Ein dritter, das bedauernswerte Opfer trunksüchtiger Eltern, liebte den Alkohol über alles. Sein gewesener Pfleger, ein achtbarer Mann aus dem bernischen Seeland, berichtete uns, daß der kleine Charly, erst achtjährig, ihm oft über das Zimmiskörbli geraten sei und sich bis zur Bewußtlosigkeit betrunken