

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Schweizerischer Verein für Heimerziehung und Anstaltsleitung; Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare; Verein für Schweizerisches Anstaltswesen

**Band:** 19 (1948)

**Heft:** 5

**Artikel:** Arbeitsgemeinschaft und Betriebswirtschaft im Heim- und Anstaltswesen [Fortsetzung folgt]

**Autor:** Manz, Paul

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809503>

#### **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:** 29.01.2026

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

# Arbeitsgemeinschaft und Betriebswirtschaft im Heim- und Anstaltswesen

Von Paul Manz, Zürich

I.

F. C. Endres schrieb einmal: «Erst, wenn dann ein langes Leben Rückblicke ohne Leidenschaft erlaubt, dann stellt man endlich fest, dass es wirklich sehr gut gewesen wäre, die Erfahrungen anderer überlegt auf sich selbst anzuwenden, und man rechnet, wenn man klug ist, das Lehrgeld zusammen, das man im Leben eben deshalb zahlen musste, weil man selbst diese Erfahrungen machen wollte. Diese Weisheit des Alters ist teuer; sie hat das Leben gekostet und ist nicht mehr verwendbar».

Wir wissen es ja selbst: was der lebendige Zusammenhang von Mensch zu Mensch als Kraft der Gemeinschaft bedeutet, wird man erst wieder sehen und erleben, wenn eine solche Gemeinschaft wirklich gepflegt werden wird, die nicht unter Ausserachtlassung der Individualität um der Gemeinschaft willen kommandiert ist, sondern sich gerade dann bilden kann, wenn ihre einzige Quelle freie Einsicht ist.

Nicht Materialismus, sondern die Ideale, die Freude an der Verantwortung, am Erfolg, an der selbständigen, nicht wie im Fabrikbetrieb mechanisierten Arbeit, freie und nicht durch Paragraphen ermüdeten Initiative an der Erreichung des gesteckten Ziels sind die Stützpfiler, die Sie und uns alle glücklich machen.

Selbst in sozialer Tätigkeit aufgewachsen und während vielen Jahren in diesen verschiedenen Arbeitsgebieten tätig, habe ich gelernt, durch Umsehen Einsehen zu lernen, was einem Menschen, die sich in der Routine einseitiger Beschäftigung erschöpfen, nicht verzeihen können.

So habe ich u. a. gelernt, die Schwere der Verantwortung von Heim- und Anstaltsleitungen einzuschätzen, und ich bin mir deshalb bewusst, dass die Vielfalt der gegenwärtigen Pflichten ihnen keine leichten Zukunftsaufgaben stellen wird. Deshalb aber umso mehr ist die Betonung einer intensiven Gemeinschaftsarbeit eine ernste Pflicht. Dieses Bindemittel gibt eine spürbare Sicherheit und hält das soziale und volkswirtschaftliche Gefüge dieses Arbeitsgebietes nach innen und nach aussen zusammen.

Dieser gemeinsame Weg wird zudem dazu beitragen, um mit den einfachsten Mitteln der Gemeinschaft und den Kräften des Herzens dem sozialen Fortschritt zu dienen.

Diese Zusammenarbeit darf aber niemals einseitig sein, hier Staat und hier die private Initiative, sondern die Pionierarbeit der privaten Initiative hat wiederum zu ihrem vermehrten Recht zu kommen.

Die Blüten sind mannigfach, die unsere heutige Zeit auf politischem und wirtschaftlichem Boden auch des Anstaltswesens spriessen lässt. Man mag zu diesen Erscheinungen Stellung nehmen wie man will — die Schaffung der Gemein-

schaft im Staate muss der Leitgedanke sein. Die private Initiative hat da und dort in pionierhafterweise gezeigt, welcher Weg beschritten werden muss, und wir müssen den ganzen Einfluss geltend machen, um den Staat zu gleichem zu veranlassen. Mit den Kritiken allein ist es nicht getan; wir wollen säen, um zu ernten.

Mit der Entwicklung des Liberalismus wurden der Staatseinfluss auf die Wirtschaft und die Unabhängigkeitmachung selbst sozialer Betriebe immer mehr und mehr gefördert. Das Interesse des Staates an der Privatwirtschaft und der privaten Initiative begann im Zeichen dieser politischen Anschauung zu sinken, und der öffentliche Verwaltungsbeamte verlor immer mehr und mehr seine wirtschaftliche Schulung und übte seine Tätigkeit rein formaljuristisch aus und wurde schliesslich rein zum Juristen.

So kann es auch vorkommen, dass der Verwalter einer grösseren kantonalen Heilanstalt die Beantwortung einer höflichen Anfrage seitens des Leiters einer privaten Anstalt über Einkaufs-Methoden und Preise einfach ablehnt. Früher war es die Forderung der vorgesetzten Behörde, einander zu unterstützen. Es handelt sich in diesem Falle um eine ungesunde Entwicklung beruflichen und volkswirtschaftlichen Denkens.

Diese Wahrheiten sind nicht neu, sie wurzeln nicht nur in unseren eigenen Erlebnissen, sondern auch der frühere Finanzinspektor des Kantons Zürich und nachmalige Verwaltungsdirektor des Kantonsspitals Zürich J. C. Bruggmann betonte diesbezüglich und sehr trefflich anlässlich seines Vortrages im Schosse des Verbandes der Finanzkontrollbeamten öffentlicher Verwaltungen in Zusammenhang der Ausbildung öffentlicher Beamter u. a.: «die private Wirtschaft hat die Notwendigkeit der speziellen beruflichen Ausbildung längst erkannt. Die öffentliche Hand hat sich aber bisher nicht die Mühe genommen, für die Ausbildung und Weiterbildung ihrer Funktionäre Vorkehrungen zu treffen. Die Veranstaltung blosser Kurse, wie sie in letzter Zeit öfters erfolgte, genügt für eine systematische Ausbildung nicht. Insbesonders fehlt es heute an der Möglichkeit, Anstaltsleiter in zweckmässiger Weise auszubilden. So kommt es dann, dass die für die wirtschaftliche Führung unserer staatlichen Anstalten verantwortlichen Beamten Autodidakten sind».

Manche Anordnungen, allein schon formeller Natur, bestätigen allein die Ausführungen Bruggmanns. Manche Ersparnisse und Erleichterungen könnten erzielt werden, wenn Bruggmanns Forderungen Folge gegeben würde.

Wir müssen auch ehrlich sein: mancher leitende öffentliche Beamte anerkennt diese Forderungen und will sie durch ein erspriesslicheres

Zusammenarbeiten zum Ausdruck bringen, wird aber durch formales juristisches Denken seiner Vorgesetzten daran gehindert. Es war auch schon umgekehrt.

Anerkennen wir somit gemeinsam den volkswirtschaftlichen Wert einer rationellen und organisatorisch vorbildlichen Betriebsführung, und wir werden durch die entsprechenden günstigen Auswirkungen, der Beseitigung unnötiger bürokratischer Anordnungen durch die öffentliche Hand, die Gemeinschaftsarbeit nicht mehr missen wollen.

Betrachten Sie noch einmal die Worte des Präsidenten des V. S. A., Herrn E. Müller, anlässlich der Eröffnung der 103. Tagung des V. S. A.: «Wir anerkennen und schätzen die grosszügige Hilfe des Staates, möchten aber doch festhalten, dass wir Privatbetriebe dem Staate eine Aufgabe, die zu erfüllen er gesetzlich verpflichtet ist, abnehmen. Der Staat hat also den privaten Anstalten zu danken und nicht umgekehrt».

Diese Wahrheit geht uns alle einzelnen Bürger an und verpflichtet aber umso mehr zur Gemeinschaftsarbeit.

Betrachten Sie den nachstehenden Ausweis, und wir wissen mit aller Deutlichkeit, welchen Weg uns die Zukunft vorzuschreiben hat.

## WARUM WIR UNS GEGENDIE VERSTAATLICHUNG WEHREN:

So sieht  
unsere Rechnung 1946  
aus  
bei heutigem Bestand an  
Kranken und Mitarbeitern.

Staatsbeiträge  
130'000 Fr.  
Freiwillige  
Gaben  
159'000 Fr.  
Betriebs  
Überschüsse  
aus Werkstätten  
u. Landwirtschaft  
Kostgelder  
520'000 Fr.

So sähe sie aus  
wenn wir ver-  
staatlicht würden  
(bei gleichem Bestand an  
Kranken u. Mitarbeitern)

Staatsbeitrag  
1'000'000 Fr.  
Kostgelder  
760'000 Fr.

Es ist ein beruhigendes Moment, dass die 104. Tagung des V. S. A. diese unabwendbare Aussprache herbeiführte mit dem Thema: «Die staatliche Hilfe an unsere Anstalten mit besonderer Berücksichtigung der grundsätzlichen Frage: Staatliche Anstalten oder Privatanstalten?»

Man wird dabei auch lernen müssen, dass unser Anstaltswesen in viel vermehrterem Masse einer produktiveren Vorsorge statt nur Fürsorge seine Aufmerksamkeit wird schenken müssen, wiederum ein Moment, wo der privaten Initiative vermehrte Aufmerksamkeit in finanzieller Hinsicht geschenkt werden muss. Die Fürsorge allein ist nach dem heutigen System eine volkswirtschaftliche und auch eine moralische Mehrbelastung, die auf die Dauer zwingt, das Rad gründlich umzudrehen.

Produktive Ausgaben sind u. a., wenn der Chef-Stadtarzt der Stadt Zürich Praeventorien zur Bekämpfung des Rheumatismus, der Tuberkulose u. a. fordert, also Vorsorgestationen. Dafür wollen wir dankbar sein.

So kann ich meines Erachtens die Betonung der Gemeinschaftsarbeit verlassen.

Fortsetzung folgt.

## Die Auswirkung des neuen Schulgesetzes in den Zürcher Erziehungsheimen

Der Artikel von G. Fausch in der April-Nummer des Fachblattes regt zum Nachdenken an. Wenn es auch noch nicht 100 %ig feststeht, dass das neue Schulgesetz angenommen wird, so werden wir gut tun, uns heute schon seine Auswirkungen auf unsere Erziehungsheime vor Augen zu halten. Wir gehen in der Hauptsache mit G. Fausch einig. Das neue Schulgesetz wird seine Folgen haben für unsere Erziehungsheime. Als selbstverständlich darf angenommen werden, dass die Schüler, für welche die neue Realschule in Frage kommt, diejenige im Dorf besuchen. Wir haben im Kanton Zürich keine so grosse Erziehungsanstalt für schwererziehbare Jugend, dass es ihr möglich wäre, eine eigene Realschule zu führen, zum mindesten keine geteilte Realschule, und ungeteilte Realschulen sind heute ein Un ding; sie sollten gar nicht mehr in Frage kommen, auch wenn im Heim eine ungeteilte Realschule vielleicht mit besserem Erfolg arbeiten könnte als eine solche der öffentlichen Volkschule.

Dagegen dürfte die Werkschule ein fester Bestandteil jeder Erziehungsanstalt werden, ich möchte sagen, sogar für Erziehungsanstalten für Geistesschwäche, wenn auch nur mit stark reduziertem Lehrplan. Die Schule, nicht nur die öffentliche Volksschule, auch die unserer Erziehungsanstalten war und ist es heute noch trotz unserem Schulmeister Pestalozzi zu sehr, zu einseitig abstrakte Wissens- und Gedächtnisschule, zu losgelöst vom Alltag, zu wenig aus dem praktischen Leben aufgebaut, zu wenig Werkschule, die ihren Stoff aus Stube, Haushalt, Garten und Werkstatt holt.

Uebrigens müssen wir uns in erster Linie die Frage vorlegen, ob das neue Schulgesetz für unsere Erziehungsanstalten wegweisend sei, was nicht ohne weiteres selbstverständlich ist. Ich