

**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:** 6

**Artikel:** Arbeitsgemeinschaft und Betriebswirtschaft [i.e. Betriebswirtschaft] im Heim- und Anstaltswesen [Fortsetzung]

**Autor:** Manz, Paul

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809511>

### **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:** 12.01.2026

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

Antwort darauf zu geben. Ich bitte Sie um Ihre Aufmerksamkeit für diesen Gegenstand, da ich überzeugt bin, dass Sie, wenn meine Meinungen mit den Ihrigen übereinstimmen, den Schlüssen, die ich, gegründet auf meine Erfahrung ziehe, beipflichten werden.

Ja! Ich möchte sagen: die Mutter ist befähigt, und zwar von ihrem Schöpfer selbst befähigt, die wichtigste Triebkraft in der Entwicklung des Kindes zu werden. Der glühendste Wunsch für sein Wohlergehen ist schon in ihr Herz eingepflanzt; und welche Kraft kann einflussreicher, anspornender sein als die mütterliche Liebe, — die sanfteste und zugleich unerschrockenste Kraft in der ganzen Naturordnung? Ja: die Mutter ist befähigt, denn die Vorsehung hat sie mit den Anlagen, die für ihre Aufgabe erforderlich sind, ausgestattet. Und hier halte ich es nun für notwendig zu erklären, welches die Aufgabe ist, von der ich als der ihrbesonders eigentümlichen spreche. Es ist keineswegs etwas, das über ihren Bereich hinausgeht, was ich verlangen möchte, — es ist nicht ein gewisser Grad oder eine gewisse Art von Kenntnissen, auch nicht, was gewöhnlich in dem, was gemeinhin eine «abgeschlossene» Bildung genannt wird, inbegriffen ist, obschon, wenn sie zufällig solche Kenntnisse besitzt, der Tag kommen wird, wo sie ihr Schatzkästlein öffnen und ihren Kindern daraus nach ihrer Wahl geben kann. In dem Zeitraum, von dem wir sprechen, würden alle durch vollendete Bildung erlangten Kenntnisse ihre Aufgabe nicht erleichtern; denn was ich von ihr verlangen möchte, ist nur — denkende Liebe. Liebe setze ich natürlicherweise voraus als erstes Erfordernis und als das, was sich immer von selbst einstellen wird. — nur vielleicht verschieden gestaltet, in mannigfaltigen Formen.

Ich möchte wirklich eine Mutter bitten, bei der ganzen Liebe, die sie für ihre Kinder in sich trägt, der Natur ihrer Pflichten einen Augenblick ruhiger Ueberlegung zu widmen. Ich gedenke sie nicht in eine kunstvolle Erörterung hineinzuführen; mütterliche Liebe könnte im Irrgarten philosophischer Forschung verloren gehen. Aber es liegt etwas in ihren

Gefühlen, was sie auf kürzerem Wege und durch einen unmittelbaren Vorgang zur Wahrheit führen kann. Das möchte ich anrufen. Es soll ihr nicht verhehlt werden, dass ihre Pflichten leicht und schwer zugleich sind; doch hoffe ich, es gebe keine Mutter, die nicht höchsten Lohn in der Ueberwindung von Hindernissen in einer solchen Sache gefunden hätte; und die Gesamtheit ihrer Pflichten wird sich ihr allmählich zeigen, wenn sie sich nur an jenen einfachen, doch hehren und erhabenen Gedanken halten will: Meine Kinder sind für die Ewigkeit geboren und gerade mir anvertraut, auf dass ich sie dazu erziehe, Kinder Gottes zu sein.

«Mutter» möchte ich ihr sagen, «verantwortliche Mutter, blick um dich! Welche Verschiedenheit der Bestrebungen, welche Mannigfaltigkeit des Berufs! Die einen bewegt in der Unruhe eines rastlosen Lebens; die andern Ruhe suchend im Schosse der Zurückgezogenheit. Wessen Berufung von all den vielen Handelnden, die dich umgeben, erscheint dir als die weihevollste, feierlichste, heiligste?» «Ohne Zweifel die Berufung eines Menschen», bist du bereit zu erwidern, «dessen Leben der geistigen Förderung der menschlichen Natur geweiht ist. Wie glücklich muss der sein, dessen Beruf es ist, andere zum Glück, zu immerwährendem Glück zu führen». Wohlan! Glückliche Mutter! sein Beruf ist der deine. Schrecke nicht zurück vor dem Gedanken — zittere nicht ab dem Vergleich. Glaube nicht, ich spreche dir einen Rang zu, der über dein Verdienst geht —, fürchte nicht etwa, dass Versuchungen der Eitelkeit in meiner Eingebung verborgen liegen —, sondern erhebe dein Herz in Dankbarkeit zu Ihm, der dich mit einem so hohen Amte betraut hat —, versuche dich selbst des Vertrauens, das auf dich gesetzt wird, würdig zu erweisen. Sprich nicht von Mängeln deiner Kenntnisse —, Liebe soll sie ersetzen —; von Begrenztheit in deinen Mitteln —, Vorsehung wird sie erweitern —; von Schwäche deiner Willenskraft —, der Geist der Kraft selbst wird sie stärken: — hebe deine Blicke auf zu diesem Geiste, für alles, was dir mangelt, und besonders für jene beiden erhabenen und wichtigsten Dinge: Mut und Demut.

## Arbeitsgemeinschaft und Betriebswirtschaft im Heim- und Anstaltswesen

Von Paul Manz, Zürich

### II.

In den Arbeitsgebieten des Heim- und Anstaltswesen steht man inmitten von Kulturaufgaben, deren Ausgaben sich nicht nach theoretischen Errechnungen schematisieren lassen.

Wir wissen aber auch anderseits zur Genüge, dass sich die Schwierigkeiten in Heim- und Anstaltsbetrieben vor allem in 2 Gruppen teilen und zwar:

- a) in diejenigen innerhalb des Heimes und der Anstalt selbst, und
- b) in diejenigen, die diese Arbeitsstätten der Öffentlichkeit gegenüber zu bestehen haben.

Die Gründe, warum private Anstalten in vermehrtem Masse solchen Schwierigkeiten zu begegnen haben, sind bekannt und brauchen an dieser Stelle keine besondere Begründung.

Je klarer aber eine Betriebsführung in finanzieller Hinsicht, Ausweis und Vergleich, geschaffen sein wird, umso mehr wird man sich dem sogenannten «beruhigenden Pol», dessen jede Heim- und Anstaltsleitung bedarf, nähern können.

Dabei ist es ganz selbstverständlich, dass die Verantwortlichen — der eigentliche Betriebsleiter —, vorab die Anerkennung findet, die für



eine zweckdienliche Betriebsführung unumgänglich erste Voraussetzung zu sein hat, dass seine Kenntnisse und Erfahrungen — vom Bau bis zur letzten Betriebsabwicklung — zum notwendigen Recht kommen.

Betrachten wir nun in kurzer Zusammenfassung einige dieser Betriebsnotwendigkeiten, die gesamthaft gesehen, nicht neu, aber Allgemeingut sein dürften und durch die verschiedenen Charaktere der Heim- und Anstaltsunternehmungen keinen Schwierigkeiten begegnen sollten.

Es dürfte sich um folgende Hauptpunkte handeln:

1. Die Bedürfnisfrage;
2. Bau-Anlage und Einrichtung;
3. Die Betriebsleitung;
4. Betriebsführung und Organisation;
5. Die Hilfsmittel für eine zweckdienliche Organisation;
6. Das Rechnungswesen.

### 1. Die Bedürfnisfrage.

Die Frage der Oekonomie ist eine Frage vorab der Frequenz, der zweckdienlichen Einschaltung der menschlichen Kraft und der zweckdienlichen Ausnützung von Raumflächen und Einrichtung. Die Planung auch auf dem Gebiete der sozialen Arbeit und Pflichten hat durch reiche Erfahrungen ihre Begründung und ist unter allen Umständen eine volkswirtschaftliche Notwendigkeit, die immer wieder in Erinnerung gerufen werden muss.

Die Wirtschaftlichkeit wird schliesslich von drei wichtigen Faktoren beeinflusst und zwar dem «Nutzungsgrad», dem «Beschäftigungsgrad» und dem «Leistungsgrad», und demzufolge ist es auch für das Anstaltswesen insbesondere notwendig, die Bedürfnisfrage einer Anstalt in dem betreffenden Bezirk, vor dem Geltungsbedürfnis einer Gemeinde oder irgend einer Körperschaft, in den Vordergrund zu stellen. Diese Aufgabe gehört somit zu den ersten Stützpfählern für eine gesunde Haushaltsführung, wie die Zusammenarbeit im Gesamten.

Es hat dabei erste Pflicht zu sein, sich um das Gesamtgeschehen seines Gebietes zu interessieren und — mit dem eigenen Betrieb kein Inseldasein zu führen —. Die Anstaltsleitung selbst darf im Interesse der sozialen Aufgaben ihre Kenntnisse unter keinen Umständen wie ein Mauerblümchen verwelken lassen und hat Initiative und Mut in den Vordergrund zu stellen.

### 2. Bau-Anlage und Einrichtung.

Nicht nur Schönheit, sondern Zweckmässigkeit, vom Dach bis zum Keller, sind massgebend. Wie in sogenannten Intensivbetrieben, wie Krankenanstalten u. a. immer mehr und mehr der Betriebs-Ingenieur die Planung beeinflussen muss, so sind auch Ihre praktischen Erfahrungen, Initiative und Ihr Weitblick bei Bau, Umbauten, Neu-Einrichtungen erste Voraussetzungen und dürfen sich niemals in den Hintergrund verdrängen lassen. Nicht Flickarbeiten, nicht Verzierungen, gleich welcher

Art, dürfen in Erwägung gezogen werden, sie bedeuten und sind nichts anderes als Verteuerungen und Störungen einer so notwendigen ruhigen Betriebsführung.

Alle Einrichtungen, alle technischen Anlagen, bis zum kleinsten Gegenstand sollen hygienisch einwandfrei entwickelt und mit schlichter, nicht «neuer prätenziöser» Sachlichkeit zur nützlichsten Nutzform gestaltet werden.

Mag diese oder jene technische Errungenschaft bei Anschaffung als teuer erscheinen, so dürfen wir aber nie vergessen, dass die Technik der beste Garant zur Sicherung der Arbeitshygiene und der Oekonomie geworden ist.

Nur wo diese Erkenntnis und Anerkennung vorhanden ist, wird kein überladener Rahmen entstehen können.

### 3. Die Betriebsleitung.

Dass für diesen Posten die psychischen und physischen Kräfte, Initiative, Mut und Ausdauer, die Anerkennung der Ausbildungs- und Fortbildung, Voraussetzung zu sein haben, darüber wird auch in Ihren Fachkreisen keine Diskussion bestehen. Mit der wiederholt erwähnten und betonten Gemeinschaftsarbeit zusammen wird eine sorgfältige Haushaltsführung, eine ruhige und klare Betriebsorganisation und Betriebsforschung garantiert und stets eine lebendige und beseelte Arbeit, kein Bürokratismus, den Erfolg sicherstellen. Nicht diktieren, sondern dirigieren, und die Arbeitsfreudigkeit des Mitarbeiterstabes wird dadurch nur gefördert werden.

Erinnern wir uns an die 10 Gebote, die der verdiente Ehrenpräsident der Internationalen Krankenhausgesellschaft, Herr Dr. med. W. Alter, in seinem treffenden Werk «Das Krankenhaus» festgehalten hat, und dieses und jenes Gebot wird auch in Ihren Kreisen seine Anerkennung finden.

Diese Grundsätze zur Verwaltung und Bewirtschaftung lauten:

1. In erster Linie Sachwalter der Gesamtfrage sein, erst in zweiter Linie Sachwalter des betreffenden Hauses.
2. Die Wirtschaftsleitung ist an keiner Stelle und in keiner Beziehung ein Selbstzweck, sondern immer und überall nur ein Mittel zu Zwecken, die wichtiger sind als sie selbst.
3. Immer Dienst am Kunden.
4. Das Interesse, die Leistung am Kunden jeder andern Rücksicht voranstellen. Die beste und nützlichste Entwicklung, Vorbereitung und Gestaltung dieser Leistung, das ist Ihre Hauptaufgabe.
5. Die Aufgabe stets im Sinne einer wissenschaftlichen Arbeitsgestaltung erfassen. Anwendung entsprechender Methoden zur Hebung eines besten und zweckmässigen Standards.
6. Zu diesem Zweck Ihre gesamte Arbeit auf planmässige Arbeitsgemeinschaft, auf Lenken und Folgen, statt auf Anordnen und Gehorchen einstellen. Das sogenannte Orchester als Dirigent, nicht als Direktor leiten.



7. Nie vergessen, dass Ihre wirtschaftliche Betätigung stets Dienst am Mitmenschen ist und bleiben muss.
8. Die Anstaltsverwaltung soll niemals Gewinne für die Anstalt erstreben, die nicht auch Gewinne für die Volksgesundheit sind.
9. Die Harmonie des Betriebes und der Wert der entsprechenden Leistung nicht durch ein «zu viel» beeinträchtigen.
10. Immer und überall beseelte und lebendige Arbeit leisten. Bürokratismus vermeiden.

Diese 10 Gebote als Resultat reicher Erfahrungen eines Lebenswerkes inmitten sozialer Tätigkeit und Aufopferung mögen in weitesten Kreisen zur zweckdienlichen Ueberlegung führen und zum entsprechenden Handeln anspornen. Dieselben haben nicht nur auf nationalem, sondern internationalem Boden reiche Anerkennung gefunden.

#### 4. Betriebsführung und Organisation.

Die Heim- und Anstaltsbetriebe sind ausserordentlich feinfühlende Wirtschaftsgebilde, umso mehr als sie Mitmenschen betreuen, die ihre Hilfe nötig haben.

Umso mehr gilt aber das Grundgesetz jeder Organisation, mit einem gegebenen Aufwand eine höchste Leistung oder eine bestimmte Leistung mit dem mindesten Aufwand zu erreichen. Es gilt vorab das Prinzip der Einfachheit, Klarheit und Übersichtlichkeit.

Das Wort Organisation wird nicht immer gerne gehört, dabei ist Organisation nichts anderes als die Form des Arbeitsablaufes im Organismus des Betriebes. Jede Organisation ist die Anpassung an die Besonderheiten des einzelnen Betriebes; sie bedingt somit ein genaues Studium der Verhältnisse. Kein Betrieb darf sich auf eine Tradition stützen, kein Betrieb darf seine Betriebsführung und Ueberwachung in eine konservative Einstellung gleiten lassen, sondern es ist immer und immer wieder notwendig, zu analysieren und das Beste des Fortschrittes anzuerkennen. Ausbildung und Fortbildung erleichtern diese Verantwortung, und beide lebendigen Notwendigkeiten haben auch, wie ich es bereits mehr oder weniger erwähnte, für den Mitarbeiterstab, besonders für den Nachwuchs, zu gelten.

Eine zweckdienliche Organisation wird die für den Betrieb grundlegende Sicherheit erreichen durch:

- praktische Arbeitsteilung;
- lückenlosen Arbeitszusammenhang, durch glückliche Ausnützung der Arbeitsräume;
- durch Ausscheidung toter Arbeitsvorgänge;
- durch Vermeidung von Stossarbeit (Ueber- und Unterbeschäftigung), kurzum — klare und ruhige Arbeitsgestaltung.

Kräfte- und Zeit-Einsparungen dienen damit einer übersichtlichen und ruhigen Betriebsführung. Es ist zu berücksichtigen, dass zwar die Organisation eine einmalige Handlung ist, dass aber die Resultate und ihre Verwertung eine Entwicklung, einen Weg bedeuten.

#### 5. Die Hilfsmittel für eine gute Organisation.

- a) Budget;
- b) Statistik;
- c) Kontrollen und
- d) Betriebsforschung.

a) **Budget.** Das Budget ist erste Voraussetzung für jeden Haushalt. Der Voranschlag (Budget), d. h. die Festlegung der Einnahmen und Ausgaben für ein Betriebsjahr, hat der Gradmesser einer Betriebsleitung zu sein. Diese Anordnung zwingt zur genauen Ueberprüfung der bisherigen Einnahmen und Ausgaben, führt dabei zu notwendigen Ueberlegungen für die Gegenwart und für die Zukunft.

b) **Statistik.** Was heisst Statistik? Man muss wissen, dass das Wort Statistik vom lateinischen status her = Zustand, Lage, kommt; man muss wissen, dass in der Statistik es nur eine Wahrheit gibt. Sie darf selbst als Vorkämpfer und Schrittmacher in der sozialen Besserstellung der Menschheit angesprochen werden. Auf alle Fälle: die Statistik ist für die Selbstkontrolle, für Betriebsvergleiche unumgänglich notwendig; sie ist das beste Hilfsmittel, um allen Einzelheiten und Schwankungen beizukommen.

c) **Kontrollen.** Hier geht es nicht um bürokratische Massnahmen, im Gegenteil; sie sind Sparrer von Gut und ersparen Aerger und für Betriebskonferenzen und Aussprachen insbesondere von besonderer Bedeutung. Zweckmässige Kontroll-einrichtungen, von der Personal- bis zur Quantitätskontrollen (siehe **Fü r r e r - K o n t r o l l e n**) sind unerlässliche Hilfsmittel: sie liefern Beweise nach verschiedenen Richtungen, sie liefern zweckdienliche Anregungen und sichern im allgemeinen eine ruhige Betriebsführung.

d) **Betriebsforschung.** Alle die vorerwähnten Hilfsmittel erleichtern eine gründliche und ruhige Betriebsforschung. Forschen ist immer eine Pflicht, und wir müssen uns immer selbst helfen, um an unserer Stätte das Maximum der Leistung mit dem Minimum an personellem und materiellem Aufwand zu erreichen.

Die notwendigen Beweise auf Jahre zurück, durch einfache Kontrollen festgehalten, dienen vorab auch zur persönlichen Beruhigung, sie verkürzen Diskussionen und präsentieren die wahrheitsgemässen Ergebnisse.

#### 6. Das Rechnungswesen.

Der soziale Fortschritt verpflichtet im Haushalt und setzt voraus, dass das Ziel des Strebens nach Wirtschaftlichkeit vorhanden und scharf und klar erkennbar sei. Es gibt aber kein Wirtschaften, keine Wirtschaftlichkeit, wo keine oder nur verschwommene Ziele vorhanden sind. Wie der Schweinekübel der wichtigste Gradmesser für die Führung eines Verpflegungs- bzw. Küchenbetriebes zu bedeuten hat, so bleibt es eine ewige Wahrheit, dass die Einsicht in die Zusammenhänge immer eine Vorbedingung für das erfolgreiche praktische Handeln ist. So muss nochmals betont werden, dass positive Betriebsvergleiche, Richtzahlen für Betriebsanalysen, gewährleistet sein müssen.



In diesem Sinne hat auch das Rechnungswesen des Heim- und Anstaltswesen, die Buchhaltung, einen Aufbau zu erfahren.

Freuen wir uns in diesem Zusammenhang der Gründung einer sogenannten «Arbeitsgemeinschaft Zürcher Bürgerheim- und Altersheimvorsteher und -vorsteherinnen», insbesondere, dass sie in vorstehendem Sinne ein klares Ziel zu erreichen suchen (siehe Fachblatt für Schweiz. Anstaltswesen, März 1948, Seite 82).

### Welches sind die Hauptaufgaben der Buchhaltung?

- a) Ein Betriebsziel setzt vor allem voraus, dass in den Lauf eines Geschäftsjahres möglichst viel Kontrollmöglichkeiten eingebaut werden;
- b) Veränderungen auch kleinster Art müssen sofort feststellbar sein und somit.
- c) möglichste Aufteilung des Kontenplanes.

Wo dies nicht der Fall sein wird, bleibt die Betrachtung nur an der Oberfläche und ist die schlechteste Verteidigung einer Anstaltsleitung. Expertisen und Gutachten haben mir wiederholt wertvolle Beweise geliefert, und manche Anstaltsleitung durfte besonders in den letzten Jahren, durch die Einflüsse des Kriegsgeschehens, bei Anerkennung dieser Grundsätze, erleichtert aus dem Kampf des Misstrauens hervorgehen.

Vorab auch ein Anstalts-Kontenplan muss einen geordneten Hauptrahmen aufweisen, und wir kennen bezüglich des Aufwandes folgende Haupt-Kosten:

1. Die starren oder feste Kosten: Alle Ausgaben sind darunter einzureihen, deren Höhe nicht von der Frequenz abhängig ist, also Zinsen, Steuern, Abgaben, Abschreibungen, feste Gehälter, usw.
2. Degressive Kosten: Kosten für Heizung, Beleuchtung, Löhne, Reparaturen, Putzmittel, usw. Das sind Ausgaben, die wohl sinken, wenn die Frequenz zurückgeht, aber doch nicht in dem entsprechenden Verhältnis; also Ausgaben, die für einen grossen Teil der Räume, Tagesräume, Treppenhäuser, notwendig sind, unabhängig von der Frequenz und doch von ihr beeinflusst.
3. Die parallelen Kosten: Ausgaben für Lebensmittel, Wäsche, Aushilfen usw., die also von der Frequenz abhängig sind und sich entsprechend verringern.

P. D. Dr. Traugot Münch hat in seinem Werk «Das Hotelunternehmen» im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis Richtlinien geschaffen, die in Fachkreisen kaum mehr vermisst werden könnten.

So erinnere ich auch an die sehr interessante und fleissige Arbeit von E. Felber-Rutishauser, Wädenswil, in der Veska-Zeitschrift, Mai 1944, «Das Rechnungswesen im Krankenhaus und im Bilde der Statistik», die Anerkennung verdient.

Die sogenannten Unter-Kontos sollen in nicht zu reichem Masse unterteilt werden, denn wertvolle Dienste leisten die entsprechenden Qualitäts- bzw. Quantitäts-Kontrollen.

In dieser Arbeit kann nicht auf die weiteren Details des gesamten Kontoplanes eingetreten werden; es soll Aufgabe einer besonderen Arbeit sein.

Zusammenfassend: Was das Rechnungswesen als Hilfsmittel ökonomischer Betriebsführung anbetrifft, darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass erfahrungsgemäss auch der Verwalter einer kleinen Anstalt seinen Betrieb ohne das Hilfsmittel einer exakten und zweckdienlich aufgebauten Buchhaltung nicht einwandfrei führen kann. Ich bin erfahrungsgemäss durchaus einig mit den Schlussfolgerungen von E. Felber-Rutishauser, wenn er besonders betont, dass Theorie und Praxis, mit andern Worten das logische Verarbeiten der gewonnenen Erfahrungen und deren Auswertung im Interesse jeder einzelnen sowohl als der in dem Verband Veska zusammengefassten Krankenanstalten als «Gemeingut» zu gelten hat.

Gefühlsmässiges Disponieren in wirtschaftlichen Dingen ist heute ein Ding der Unmöglichkeit geworden.

### III.

In den vorstehenden Ausführungen und Betrachtungen sind nur, wie ein roter Faden, die Hauptpunkte erwähnt, die als Richtlinien Geltung oder Anerkennung haben und finden sollten. Auf die Gesamt-Organisation, d. h. vom Posteingang bis zur Registratur einer Verwaltung an dieser Stelle näher einzutreten, würde den eigentlichen Auftrag und dessen Sinn und Zweck durchkreuzen. Es soll wenn möglich eine zweckdienliche Grundlage zur Diskussion geschaffen werden, die vielleicht auch zu Programmpunkten für die Aus- und Fortbildung führen wird. Ihre Zeitschrift soll zudem entsprechend bereichert werden.

Sie haben in der Juni/Juli/August-1946-Ausgabe dieser Zeitschrift, Seite 101, unter dem Titel «Mitteilung an unsere Abonnenten» auf einige Punkte hingewiesen, die mit meinen Ausführungen im Einklang stehen. Dieselben können aber nur erreicht, oder auch ausgemerzt werden, wenn das Anstaltswesen insgesamt den Wert der Arbeitsgemeinschaften und der Fortbildung anerkennt.

Der gute Wille dazu muss auf beiden Seiten liegen, wollen wir die so notwendigen Ziele der ruhigeren Betriebsführung im Anstaltswesen erreichen. Selbst der sogenannte «Schweizerische Beobachter» wird dank den entsprechenden Resultaten sein Futter über sogenannte Anstaltsskandale verlieren.

I. C. Bruggmann stellte im erwähnten Vortrag dieselben Forderungen der engsten Zusammenarbeit, Ausbildung und Fortbildung auf und betonte eindringlich, dass es ein volkswirtschaftliches Postulat erster Ordnung ist, uns unermüdlich anzustrengen, dass wir zu dem entsprechenden Ziel gelangen.

In der Privatwirtschaft werde diese Forderung als richtig erkannt und man bemühe sich, die theoretische und praktische Ausbildung des jungen Staatsbürgers nach allen Richtungen zu fördern. Wolle man nicht, dass die Belastung der privaten Wirtschaft und damit eine Beeinträchtigung der Produktivität unserer Volkswirtschaft ein unerträgliches Mass erreicht, dann müsse dafür gesorgt



werden, dass das Leistungs- und Qualitätsprinzip, das für die Privatwirtschaft vorbehaltlos als richtig erkannt wird, auch auf die öffentliche Verwaltung und ihre Betriebe übertragen werde. Die Aus- und Fortbildung soll in engster Zusammenarbeit der öffentlichen und privaten Betriebe gefördert werden.

### **Wie können alle diese Aufgaben meines Erachtens am zweckdienlichsten gelöst werden?**

Die grosse Organisation der V. S. A., als sogenannte Dachorganisation, gestaltet sich produktiv, indem die Unterteilung in sog. «Arbeitsgemeinschaften», Ihre kantonalen Vereinigungen, erfolgt, die mehr oder weniger nach bestimmten Richtlinien arbeiten.

Wir kennen das Ziel: der Weg zum Ziel und das Ziel selbst müssen aber gut untermauert werden, um es positiv zu erreichen und zu verteidigen. Dieses Baumaterial liefern die Arbeitsgemeinschaften, also Ihre kantonalen Vereinigungen und die Qualität desselben ist nach gewissen Erfahrungen und Richtlinien durch Ihre Zentrale, die Dachorganisation, zu bestimmen.

Eine Zersplitterung nach allen nur möglichen Richtungen von Fragen und Aufgaben, nach Gutdünken und plötzlichen Ideen, liefert nur Quantitäten, die das Ganze unnötig belasten.

Arbeitsgemeinschaften, in sogenannte Bezirke eingeteilt, haben auch im Auslande seit Jahren die besten Erfolge aufzuweisen. Sie streben nach den vorgesehenen Zielen, zeitigen die entspre-

chenden Resultate, und die grosse Versammlung eines Verbandes komplettiert und präzisiert dieselben. Die Leitung des Verbandes selbst überwacht die generellen Richtlinien und den Aufbau der entsprechenden Arbeiten.

Die Aufgaben der sogenannten Arbeitsgemeinschaften dürften meines Erachtens u. a. sein:

Gedanken- und Erfahrungsaustausch;  
Preisberatungsstelle und Warenkunde, Statistik etc.;  
Bezirksweise Fortsetzung von Fortbildungskursen;  
Arbeitsgemeinschaften mit Behörden, mit Bau- und Kontrollorganen;  
Sozialversicherungsträgern, usw.

Im weiteren können Heim- und Anstaltsleitungen nur nützlich sein: Das Studium der Jahresberichte und Jahresrechnungen verwandter Betriebe. Jahresberichte sind dafür bestimmt, und die Volkswirtschaft, die Volksgemeinschaft haben ein Anrecht darauf, dass die Verantwortlichen diesbezüglich forschen, fühlen und lernen.

Aufmerksames Verfolgen der entsprechenden nationalen und internationalen Literatur.

Teilnahme an Versammlungen und Kursen fachlicher Vereinigungen und auch solcher, die mit Ihren Arbeitsgebieten in Verbindung stehen.

Besichtigung entsprechender Betriebe und Industrie.

Meine Ausführungen sind dem Gedanken gefolgt, einer Kritik nicht auszuweichen und damit der Sache zu dienen.

## **Regieren — mitregieren — selbstregieren**

Ein Haus voll Lehrlinge ist kein Bienenstaat, in dem jedem ein eigener Lebenskreis zufällt und dadurch eine natürliche Ordnung geschaffen wird. Ein Haus voll Lehrlinge ist vielmehr eine Weide voll Füllen, wo die einen dauernd dem Hag nachstreichen und ihn an jeder schwachen Stelle durchdrücken wollen, wo die anderen in wildem Umherjagen junge Bäume knicken, gegen den Hirten ausschlagen und gelegentlich sich selber die Beine brechen, und wo oft nur zur Zeit der Fütterung eine kurze Ruhe und äussere Ordnung eintritt. Ein Haus voll Lehrlinge regieren ist daher anders als die Aufgabe eines Gemeinderates, der wohlerrungene Mehrheitsbeschlüsse zur Durchführung bringen muss; anders als die Arbeit eines Schafhirten, der vorausgeht und durch ein kleines Hündchen sich die ganze Herde nachtreiben lässt; auch anders als die Leitung eines Geschäftes, bei der die Wachsamkeit gegenüber der Konkurrenz und die Abwehr äusserer Angriffe die Hauptsache ist. Ein Haus voll Lehrlinge regieren heisst viel mehr, die ganze Fohlenweide zu einem Gespann zusammenbringen, so dass alle in der gleichen Richtung ziehen und die gleiche Gangart gehen. Da gilt denn das Sprichwort wenig: «Regieren heisst voraussehen». Hier müssen wir besser sagen: «Regieren heisst die Zügel führen».

Die Lehrlinge kommen nicht zu uns mit der Absicht, ihr Leben zu verpfuschen oder bewusst etwas schlechtes, gesetzwidriges zu machen. Sie haben in der Regel kein schlechtes Ziel vor Augen und doch sind sie vom Wege abgekommen. Es fehlte ihnen nicht die Führung. Nein, es fehlte die Regierung.

Es wäre ja wundervoll, wenn es ginge wie bei einer Bergtour, wo man sich den Führer wählt, sich mit ihm ans Seil anknüpft und nicht nur freiwillig, sondern mit Begeisterung und gemeinsamer Zielstrebigkeit ihm folgt, am Ziele sich die Hand kräftig schüttelt und die Trennung möglichst lange hinausschiebt. Es gibt solche Zeiten in unserem Heim. Aber — wir wollen ehrlich sein — sie sind selten. Gewöhnlich geht es nach Matthias Claudius: «Sie spinnen Luftgespinste und suchen viele Künste und kommen weiter ab vom Ziel». Dann muss an Stelle des Führers ein Regierer treten.

Das Wort «Regierer» haben unsere Lehrlinge viel im Mund. Es ist leicht zu untersuchen, was sie damit meinen. Schwerer aber, was dessen wirkliche Aufgabe ist. Mit dem Führer allein ist es nicht getan. Es muss noch die Möglichkeit dazu kommen, die Zügel zu zwingen. Zu zwingen, den rechten Weg zu gehen, zu zwingen, das in nützlicher Frist zu tun. Dieser Zwang aber, der ist das heikle Problem. Mit