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: Regieren - mitregieren - selbstregieren

Autor: Schweingruber, W.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-809512

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: 11.09.2025

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

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 entsprechenden 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 durchdrükken 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 wohlerwogene 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 Zöglinge 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

diesem Zwang beginnt recht eigentlich die Geschichte der Pädagogik. Was vorher und was nachher kommt, ist eine Kleinigkeit. Aber das Problem des Zwanges, da liegt die Kunst, da liegen Erfolg oder Misserfolg.

Zwei Gesichtspunkte interessieren uns dabei: Zwingen können und Zwingen wollen.

Ohne Zwingen zu können steht die Erziehung in der Luft. Der Erzieher hat eine gewisse Stufenleiter von Zwangsmitteln zur Verfügung. Sie tun ihren Dienst in der Regel nur durch ihre Existenz, viel weniger durch ihre Anwendung. Es kann sein, dass sie lange Zeit überhaupt nicht in Erscheinung treten, so dass der Eindruck entstehen kann, sie würden gar nicht existieren. Dann ist es gut. Wehe aber, wenn sie tatsächlich nicht existieren würden! Dann wäre weder vom Erziehen noch vom Regieren die Rede. Dann wäre es, wie wenn ein Pferd plötzlich zur Erkenntnis käme, dass es dem kleinen Menschlein an seiner Seite weit überlegen ist und sich um das bisschen Zügel nicht mehr kümmert.

Freilich liegt kein einziges wirksames Zwangsmittel in der eigenen Kompetenz des Erziehers. Immer steht hinter ihm ein grösserer Auftraggeber, in dessen Dienst er handelt, zuerst die Hausgemeinschaft, dann der Staat und hinter allem Gott. Diese Kompetenzen werden vom Zögling anerkannt, und darum sind sie wirksam.

Darin liegt auch der Grund, warum das Zwangsmittel Körperkraft meistens nicht wirkt. Es erscheint regelmässig als etwas, wozu der Erzieher keinen Auftrag erhalten hat, das er vielmehr in eigener Willkür tut. Das empfindet der Zögling als ungültig, ungerecht und gemein. Wenn aber der körperliche Zwang als ultima ratio auftritt, um einen hohen Auftrag auszuführen, dann wirkt auch er und dann oft besonders gut und nachhaltig.

Zwingen-können gibt dem Erzieher ein Gefühl der Sicherheit. Anders ist es beim Zwingen-müssen. Hier beginnt die innere Schwierigkeit. In den Fall zu kommen, zwingen zu müssen, davor graut es jedem Erzieher. (Und wem es nicht davor graut, der ist ein Henker.) Es braucht ein starkes Pflichtbewusstsein und ein immer wieder neues Lebendigwerden der Verantwortung, damit aus dem «Zwingen-müssen» nicht ein «Nicht-mehr-Zwingen-wollen» entsteht. Die Angst vor dem Zerwürfnis und der Hunger nach guter Stimmung im Haus sind schon Grund genug, dass sich der Erzieher zwei und dreimal besinnt, bevor er Gewalt anwendet. Wieviele Ausreden hat man doch zur Hand: Man dürfe sich nicht gemein machen, man dürfe dem Zögling diese Freude nicht machen, man vergreife sich nur am Schwachen und so fort. Genau besehen ist das aber nur ein Auskneifen vor der letzten Konsequenz, als ein Beweis, dass man unfähig ist, das übertragene Amt wirklich durchzuführen, wenn nicht sogar Ungehorsam gegenüber diesem Amt. Ein Offizier, der einen Befehl nicht ausführt, weil er auf Widerstand stösst, ist eine lächerliche Figur. Ein Erzieher unfähig.

Ich weiss, wie gefährlich es ist, das zu sagen. Besonders gefährlich für manchen Anfänger, der die grosse Anzahl der Stufen noch nicht kennt, welche die Leiter der Zwangsmittel hat. Die extremsten Anfänger in der Erziehung sind ja unsere Zöglinge selbst. Auch sie sind bereit, mitzuerziehen, so sehr, dass daraus auch immer der Wunsch zum Mitregieren wächst. Kommt dieser Wunsch nicht vom Zögling, dann sicher vom Erzieher. Denn etwas schöneres gibt es nicht in einem Erziehungsheim als das Zusammengehen von Leitung und Zögling.

In unserem Hause sind aber bis jetzt alle Selbstregierungen gestorben. Sogar die Mitregierungen brauchen immer wieder Einspritzungen, damit sie den Herzschlag nicht aufgeben. Woher mag das kommen?

Verschiedene Male sind Kameradschaftsbünde entstanden. Spontan haben sich Gleichgesinnte, Gutgesinnte zusammengetan, um sich gegen die negativen Geister unter ihren Kameraden zur Wehr zu setzen. Sie hatten die gute Absicht, diese Negativen zu bekehren. Das machten sie zuerst durch Besprechungen. Oft stiessen sie aber dabei auf einen so heftigen, ja gemeinen und hässlichen Widerstand, wie es dem Erwachsenen nie passiert. Wohl sagt man gerne, dass Zöglinge von Zöglingen eher etwas annehmen als von Erziehern. Das Gegenteil ist aber auch der Fall, nämlich, dass das Fehlen von Distanz und Altersunterschied oft unglaublich gemeine Reaktionen gegen gute Ratschläge auslösen kann. Man kann es einem kultivierten Zögling nicht übelnehmen, wenn er auf eine solche Erfahrung hin nur noch den einen Wunsch hat, ein Einzelzimmer zu erhalten und sich von den andern möglichst absondern zu dürfen.

Aber auch, wo es weniger gemein zugeht, kommt ein Kameradschaftsbund in die Krise. Er ist ja eine Auslese der Guten. Vielleicht ist das sein einziges Zwangsmittel, die Ablehnung der Anders-gesinnten. Das genügt aber, um eine Parteiung zu schaffen. Dann wird aus der Kameradschaftsbestrebung bald eine Krachquelle. Dann geraten aber auch die Reiferen vor das erste grosse Dilemma im Regieren, nämlich vor die Erkenntnis, dass man die Mitmenschen gar nicht reinlich scheiden kann in Schafe und Böcke, in Gute und Böse. Es kann dann passieren wie an einem unserer Ausspracheabende, dass gerade ein Gutgesinnter einen Charakterlosen verteidigte, weil er von diesem nicht im Stiche gelassen worden sei, als er sich selber einmal dreckig aufgeführt habe. Die Freude am Regieren wird dann bald sehr klein, und vom Kameradschaftsbund spricht bald niemand mehr.

Manch einer hat sich aus diesen Erlebnissen eine Lehre gezogen und bescheidener angefangen. Er hat eine Trainingsgruppe gegründet mit einem einfachen klaren Ziel, etwas Vorbereitung auf die Rekrutenprüfung, mit einem Ziel, das ohne Diskussion für alle verbindlich ist, und mit einer Arbeitsmethode, die ebenfalls allgemein anerkannt ist. Da geht es gewöhnlich besser. Dauert die Trainingsdauer nur einige Monate, dann kann es sogar reibungslos gehen. Gibt es aber Schwierigkeiten, dann kommen sie nicht so sehr aus Widersprüchen, sondern aus Widerspenstigkeit, weil es so manchen halt zu innerst in den Knochen erregt, wenn er eines andern Autorität anerkennen soll. Dann aber kommt für den Regenten die Frage des Zwangsmittels.

Kann er zwingen? Ja! Der Hausvater kann ihm klare Kompetenzen geben. Er kann seinen Trai-

ningsplan verbindlich erklären; er kann ihm das Recht geben, Unpünktlichkeit und Nachlässigkeit durch Nachturnen zu bestrafen, und er kann ihm — nicht die Erlaubnis, sondern den strikten Auftrag geben, schwere Vergehen sofort zu melden unter Mitnahme des Sünders.

Will er aber zwingen? Das ist eine andere Frage. Unsere Lehrlinge sagen dazu in den weitaus meisten Fällen: Nein! Die grimmigen Gesichter der anderen auf sich nehmen? Nein! Sich isolieren von den Mitkameraden? Nein! Sich Pünktlischinder titulieren lassen? Nein! Für einmal vielleicht ja. Für immer, sicher nein!

Wir sehen hier am besten, wie regieren eine seelische Belastung bedeutet. Da liegt die schwere Bürde der Regierungswürde. Wer sie nicht auf sich nehmen will, kann nicht einmal mitregieren. Geschweige denn selbst regieren. Alle Selbstregierungen in einem Erziehungsheim, sofern sie diesen Namen wirklich verdienen, sind nicht lebensfähig. Wie sollen die Zöglinge in eigener Kompetenz, in eigener Weisheit, in eigener Kraft regieren können, wo ja nicht einmal der Hausvater das kann? Seine Grundsätze und seine Zwangsmittel werden ja nur dann anerkannt, wenn er sie kraft eines höheren Auftrages vertritt.

Sollen nun aber wir Heimleiter resigniert verzichten auf die Mitarbeit der Zöglinge? Das geht gar nicht. In den Werkstätten werden sie so schnell als möglich zu selbständigen Mitarbeitern herangezogen, denen man bestimmte Aufträge zur prompten Erledigung übergeben kann. Sind diese Lehrlinge schlags sechs Uhr nicht mehr selbständig? Was wäre erzieherisch gewonnen, wenn wir uns immer auf die Unmündigkeit, auf das frühere Versagen berufen würden? Also bleibt nichts anderes übrig als erziehen zum Mitregieren. Einen Aufgabenkreis geben, der angemessen ist, und zwar jedem, damit keine Partei entsteht und dann erziehen zum Verantwortungswillen, zum Aushalten der Spannungen, zur Gewissenhaftigkeit gegenüber dem Amt, das man erhalten. Beamter sein, nicht wie ein Mann, der glaubt, nun seine Pfründe gefunden zu haben, sondern als einer, der aus seinem Auftrag immer wieder die Kraft schöpft zur Ueberwindung seiner selbst, seiner Empfindlichkeit, seiner Bequemlichkeit, seiner Mutlosigkeit.

W. Schweingruber.

WISSENSCHAFT + FORSCHUNG

Entdecke die Farbe!

Ein Mittel geistiger Hygiene

Interessant erörtert der «Vita-Ratgeber» diese Frage:

Sprungbereit, geistesgegenwärtig und tatfrisch ist der geistig und seelisch gesunde Mensch. Er bleibt es bestimmt nicht, wenn er einseitig seinen Verstand abrichtet, sich geistig überspitzt. Ein Uebermass an Denkschärfe macht skeptisch und tatenlos.

Ein natürliches Gegengewicht ist dir gegeben: deine Sinne. Uebe sie beizeiten, vor allem dein Auge! Das lockt dich auch in die freie Natur. Du ahnst nicht, wieviele Farben und Farbentöne du erkennst, wenn du einmal, jeden Zweckgedanken verabschiedend, darauf zu achten beginnst. Durch die Farben, durch die Abtönungen von Hell und Dunkel spricht ja die Stelle der Natur zu der deinen.

Auch in deiner Seele wechselt Hell mit Dunkel, wie alles Farbenspiel sich zwischen diesen beiden Polen bewegt. Hell und Dunkel — der Künstler sagt auch gern warm und kalt und nennt die Farben, die dem Licht näher sind — Gelb und Rot — warme, die dem Dunkel zuneigen — wie Blau — kalte Farben. Mache die Probe: ziehe vor die Fenster eines sonst in neutralen Farben gehaltenen Zimmers einen gelben Vorhang, ein andermal einen blauen — in dem in gelbes Licht getauchten Raum wirst du dich bald belebt und angeregt fühlen; das Blau dagegen versetzt dich in nüchtern-ernste Stimmung. Seelenwärme und Seelenkälte sind dem Hell und dem Dunkel nahe verwandt.

Rot, als die stärkste Farbe, macht auf Tiere, Wilde und kleine Kinder am meisten Eindruck. Auf den feineren Menschen wirkt es roh, aufreizend, herausfordernd; auf gröbere Naturen bekräftigend, die Sinne befeuernd, das Selbstbewusstsein steigernd. Beim einen löst es Beklemmung aus, beim andern Freude. Immer aber wirkt Rot stark und angriffig. Purpurrot, das vornehmste Rot, die festliche Farbe weltlicher Macht und Herrscherwürde, nannte Goethe, der sich vierzig Jahre lang mit Farbenstudien befasste, «die höchste aller Farbenerscheinungen».

Gelb lebt im unbewussten Gefühl als die Farbe der Sonne; aber, da aller «Schein» trügen kann, auch als Farbe der Falschheit. Es ist die Farbe, die am stärksten auffällt und doch nicht eigentlich reizt. Die Sonnenfarbe hat ihre eigene Wärme, nicht so erregend wie Rot, sondern verklärend. Betrachte einmal eine Landschaft durch farbige Gläser: durch das rote erscheint sie dir in schwüler, üppiger Pracht, durch das gelbe übergossen mit goldenem Glanz, der dein Gemüt heiter stimmt.

Und dann nimm Blau — du staunst, wie kalt und traurig auf einmal alles aussieht. Blau entrückt der Wirklichkeit, der Rot dich sinnenfreudig verhaftet. Die «Blaue Blume» von der Romantik ist nicht von dieser Welt. Ein sattes Blau kühlt die Leidenschaften ab, löst von der Umwelt; bekannt ist, wie tief das «magische» Blau des südlichen Himmels zu beruhigen vermag.