

**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:** 23 (1952)

**Heft:** 10: Personalfragen

**Artikel:** Personalfragen : das Personal als Arbeits-Team

**Autor:** Fischer, Hans K.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-808908>

### **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:** 24.02.2026

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

# Fachblatt für Schweizerisches Anstaltswesen

REVUE SUISSE DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS

Anstalten, Asyle, Heilstätten, Heime, Behörden / Offizielles Fachorgan  
und Stellenanzeiger des Vereins für Schweizerisches Anstaltswesen

## OFFIZIELLES FACHORGAN FOLGENDER ORGANISATIONEN

VSA Verein für Schweizerisches Anstaltswesen mit den ihm  
angeschlossenen kantonalen und regionalen Verbänden  
SHVS Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare  
VSW Verein Schweizerischer Waiseneltern  
HAPV Heim- und Anstaltspersonal-Vereinigung

## MITARBEITER

Inland: Schweiz. Landeskonferenz für soziale Arbeit, Zürich  
(Studienkommission für die Anstaltsfrage)  
Schweiz. Vereinigung Sozialarbeitender, Zürich  
Stiftung Kinderdorf Pestalozzi, Trogen  
Ausland: Vereinigung der Niederländischen Anstaltsdirektoren

REDAKTION: Dr. Heinrich Droz-Rüegg, Telefon (051) 32 39 10  
Eleonorenstrasse 16, Zürich 32

DRUCK UND ADMINISTRATION: A. Stutz & Co., Wädenswil  
Telefon (051) 95 68 37, Postcheckkonto VIII 3204

INSERTENANNAHME: G. Brücher, Telefon (072) 8 46 50  
Tägerwil TG oder Telefon (051) 28 04 61 Zürich 24

ABONNEMENTSPREIS: Pro Jahr Fr. 12.-, Ausland Fr. 15.-

23. Jahrgang - Erscheint monatlich

Nr. 10 Oktober 1952 - Laufende Nr. 248

Stellenanzeigen nur an die Zentrale Stellenvermittlung des VSA, Frau H. Landau-Schneebeli, Schipfe 7, Zürich 1, Telefon (051) 27 59 80

AUS DEM INHALT: Das Personal als Arbeitsteam / Schwierigkeiten beim Mitarbeiterwechsel / Das Wohnzimmer unserer Mitarbeiter / Freundschaften unter den Angestellten / Gedanken und Eindrücke von Mitarbeiterinnen / «Die Flucht ist kein Ausweg» / Filmvorführungen in Anstalten / Der Fortbildungskurs des Schweiz. Hilfsverbandes für Schwererziehbare / Aus der Freizeitmappe / Stellenanzeiger.

## Personalfragen

### Das Personal als Arbeits-Team

Von Hans K. Fischer, Brüschtal bei Männedorf

Unsere Heime und Anstalten sind notwendige Institutionen der menschlichen Gesellschaft geworden. Unter den heute herrschenden wirtschaftlichen, sozialen und ethischen Verhältnissen sind sie nicht mehr wegzudenken. Schulisch und erzieherisch ungebürdige Kinder, kranke, minder-sinnige und debile Kinder, kriminelle oder andere abwegige Kinder können in der Normalschule, in der Normalfamilie nicht mehr getragen werden, noch weniger in der geschiedenen oder in der erzieherisch unfähigen Familie. Das heisst: wir haben es mit Kindern und Jugendlichen zu tun, bei denen der erzieherische Einsatz der Familie, oft aber auch der erzieherische Einsatz von fachlichen Institutionen wie Schule, Spezialklasse, Hort, Ferienkolonie, Erziehungsberatung zu wenig Erfolge aufweisen konnte.

Es ist nicht sicher, ob in allen unseren Heimen erzieherisch überdurchschnittlich begabte Leiter

und Angestellte am Werke sind. Der Erfolg unserer Arbeit ist wohl eher in der berufsmässigen, dauernden Beschäftigung mit erzieherischen Problemen, in der sachlich-treuen Erziehungsarbeit und sehr oft auch im verhältnismässig grossen Einsatz des erzieherischen Personals begründet.

Wie sieht nun dieser Einsatz aus, wenn er zu optimalen Resultaten führen soll? Wir erwarten von unseren Angestellten in der Anstalt, dass sie beruflich auf der Höhe, menschlich einsichtig, konsequent sind, dass sie über Selbstbeherrschung verfügen. Gestehen wir es uns ein: bezüglich der beruflichen Ausbildung hegen wir Anstaltsleiter unserer eigenen Person gegenüber selber grosse Zweifel; wir finden recht beträchtliche Lücken und gewöhnlich wenig Zeit, diese schliessen zu können; die Fähigkeit der menschlichen Einsicht nehmen wir dagegen eher für uns in Anspruch, bilden uns jedoch auch in dieser Beziehung nicht ein, pesta-

lozzische Grösse zu besitzen; mit der Konsequenz haben wir zeit unseres Lebens einen leidigen Kampf zu bestehen; die Selbstbeherrschung aber hat uns in einer ganzen Reihe von Fällen im Stich gelassen. Kurz und gut, die von uns anzustellenden Mitarbeiter werden mit Fehlern bezüglich unseres Arbeitsgebietes behaftet sein, so wie wir selber auch.

Es gibt eine weitere Möglichkeit, die Qualität unserer erzieherischen Arbeit im Heim zu heben. Versuchen wir, aus unserem ganzen Mitarbeiterstab ein richtig funktionierendes Team zu bilden. Bezüglich der beruflichen Kenntnisse in der Erzieherarbeit werden wir uns vorteilhaft ergänzen, werden gemeinsam den jungen Menschen tiefer und verständnisvoller erfassen, alle zusammen wesentlich besser konsequent sein können.

Wer gehört zu unserem Team, zu unseren erzieherischen Mitarbeitern? Nun: konsequenterweise alle, die mit irgendeinem Zögling unserer Institution fachlich oder menschlich zusammenkommen, sei es für längere oder für kürzere Zeit. Selbstverständlich das Küchenmädchen auch, wenn in der Anstalt ususgemäss einzelne Zöglinge Küchendienste erfüllen; selbstverständlich aus den gleichen Gründen jedes Hausmädchen auch; alle andern, sogar die nur zeitweiligen Mitarbeiter auch.

Obschon diese Tatsache jedermann einleuchten dürfte, kommt es heute noch selten zu reibungsloser Zusammenarbeit. Das liegt gewöhnlich nicht an der Zusammensetzung, eher an der Art und Weise der Team-Arbeit. Da ist in erster Linie die Rolle der *Hauseltern* abzuklären. Historisch (nicht ganz richtig) mit Pestalozzi begründet, auf guter Tradition weiterbauend, haben wir zumeist noch in den Anstalten streng hierarchisch aufgebaute Angestelltenränge. An der Spitze des Unternehmens steht der Hausvater oder die Hauseltern. In grösserem Abstände folgen die langjährigen, oft fast vertrauten Angestellten, dann die übrigen. Meist zieht der Hausvater aus der Tatsache, dass er die eigentliche Verantwortung für die Ereignisse der Anstalt trägt, die Konsequenz, dass er auch arbeitsmässig jede Anordnung, Aufsicht, Verbesserung und Kontrolle auszuüben habe.

Die Rolle des *Vorstehers* ist in jedem Heim sofort ablesbar am Verhalten der Zöglinge. Wo der Heimangestellte in seiner erzieherischen Arbeit durch den Zögling unter Anrufung der höchsten Autorität des Hausvaters übergangen wird, wo der Hausvater jede Arbeit der Insassen, Pflichten, Rechte und Freiheiten zumessen kann und muss, wo der Hausvater von den Zöglingen als Drohung verwendet wird («ich werde es dem Hausvater sagen!»), wo der Hausvater keine Ferien machen kann und dauernd überlastet ist, wo die Angestellten verhältnismässig schlechte Arbeitsleistungen vollbringen, wo bei den Angestellten um Freizeit gefeilscht wird, da haben wir im Uebermass hierarchische Ordnung. Richtig gesehen ist der Hausvater ein «*primus inter pares*», er ist also kraft seiner Leistungen, seines Könnens, seines Wissens,

seiner gewordenen Persönlichkeit der erste seiner Angestellten. Wohl verstanden: nicht etwa deswegen, weil er einst Leistungen vollbracht, weil er einst etwas konnte, weil er damals eine gute Ausbildung genossen hat. Das Gegenwärtige ist entscheidend, seine besseren Leistungen heute gewinnen ihm den Rang des Hausvaters. Keinem Angestellten wird es einfallen, daran zu zweifeln, wohl aber manchem, dem Hausvater nachzueifern.

Ein Wort zur *Auswahl der Angestellten*. Unserem bequemen Triebe folgend, wählen wir uns als Mitarbeiter gewöhnlich Leute, deren Gefolgschaft wir voraussehen können, die in unserem Geiste die Arbeit erfüllen. «Unser Geist», das ist wohl eine etwas anmassende Formulierung; deshalb haben wir uns oft irgend etwas allgemein Gültiges zurechtgelegt. Allgemeingültig in unserer Arbeit ist aber nur wenig: einmal eine festgefügte weltanschauliche Grundlage, ein eindeutiger Wille zur erzieherischen Hilferichtung an den Zögling, seelische Gesundheit des Angestellten.

Innerhalb dieser Breite gibt es Mitarbeiter, deren *Methode* der unsrigen widersprechen mag. Die Methode braucht natürlich nicht einfach zu widersprechen, aber in mehreren Punkten wird sie doch von der unsrigen abweichen.

Es hat beispielsweise kaum einen Sinn, ein trotzendes Kind mit Gewalt vom Willen seines Erziehers zu überzeugen; ähnlich steht es mit dem Pubertierenden; wer das Gegenteil versucht, wird erfahren, was wir eigentlich schon lange wissen. Oder es hat keinen Sinn, einen konstitutionell Ungeeigneten aus Prinzip in die landwirtschaftliche Arbeit zu versetzen; wenn die Misserfolge sich auch nur auf wenige Prozent stellen, so haben wir doch einen methodischen Fehler begangen.

Methodische Fehler können tatsächlich den Gesamterfolg der Arbeit in Frage stellen.

In dieser Hinsicht ist der Team-Vorschlag besser: Der Angestellte soll im Rahmen der übrigen Angestellten so handeln, wie ihm zu handeln gegeben ist. Wenn wir mit seinen Methoden nicht einverstanden sind, so bezeichnen wir sie ihm gegenüber nicht einfach als falsch und preisen unsere eigene an, sondern wir untersuchen gemeinsam, zusammen mit den andern Angestellten, also als Team, die Arbeitsmöglichkeiten jedes Angestellten und zwar so, dass wir Wesentliches über die charakterlichen und anderen Nöte des Zöglings durchsprechen. In der Vertiefung des Verständnisses für die Nöte des Zöglings liegt der Schlüssel zur Eröffnung der Quelle, die den Strom des sozialen Lebens des Zöglings speisen kann.

Als Vorgesetzte können wir nur die objektive Lage der Verhältnisse und das, «was man eigentlich tun müsste», beurteilen, niemals jedoch die Arbeitsweise, welche unsere Angestellten zu optimalen Leistungen veranlasst. Wir müssen deshalb den Angestellten weitgehend nach seinen eigenen Gesetzen arbeiten, ihn innerhalb seiner Kompetenzen mit eigener Verantwortung schalten lassen. Es



ist sicher, dass die Verantwortung für den ganzen Betrieb dennoch auf dem Leiter der Anstalt liegt. Seine Verantwortung kann er jedoch nicht erfüllen, indem er alles und jedes in eigenen Händen behält. Teilgebiete dieser Verantwortung muss er an seine Mitarbeiter delegieren.

Aus dieser Sachlage ergibt sich, dass eine Team-Arbeit zwischen Hauseltern und *allen* Angestellten für den besseren erzieherischen Erfolg einfach unerlässlich ist. Wie sieht diese Zusammenarbeit aus? In erster Linie ist es wichtig, sich die richtigen Angestellten auszuwählen. Erstes Augenmerk richte man dabei auf die Reife der Persönlichkeit. Dann lasse man seine Angestellten in einem ihnen zuträglichen Masse an den Geschicken der Anstalt, aber auch an jenen der einzelnen Zöglinge mittragen. Zuträglich ist jenes Mass, das die Angestellten nicht in ihrer eigenen Persönlichkeits-Weiterentwicklung hemmt oder gar bedrückt.

Man berate sich mit seinen Angestellten regelmässig und ausführlich über die zukünftigen Wege und Massnahmen aller Zöglinge. Es ist sehr wohl möglich, dass das billigst angestellte Putzmädchen einen Vorschlag weiss, der vielleicht einfacher, sauberer und klarer ist, als unser komplizierter psychologischer.

Lassen wir an den täglichen Erfolgen und Misserfolgen alle unsere Mitarbeiter teilhaben; denn darin besteht das tägliche Brot des Erziehers. Ob die Akten der Zöglinge den Angestellten zu öffnen seien oder nicht, ist letzten Endes nur eine Frage des Vertrauens in den gesunden Menschenverstand der von uns Angestellten. Es ist selbstverständlich, dass der Angestellte diese Dinge ebenso vertraulich zu behandeln hat und auch behandeln wird, wie wir selber.

Von Zeit zu Zeit eingestreute fachliche Zusammenkünfte oder Aussprachen über einzelne Zöglinge genügen aber nicht, um aus der gesamten Angestelltenschaft eines Heimes ein wirkliches Team zu bilden. Wir sind uns bewusst, dass vielmehr in unserem Fachgebiet gilt, was in einer sportlichen Mannschaft auch gelten muss: Der Erfolg unserer Arbeit hängt vom schwächsten Glied unseres Teams, dann aber vor allem von der Zusammenarbeit ab.

Bezüglich der entsprechenden Verhältnisse in der kantonalen kinderpsychiatrischen Beobachtungsstation *Brüschhalde* in Männedorf notiert eine

*Gruppenleiterin:*

Die kurze Beobachtungszeit erfordert intensive und einheitliche Zusammenarbeit. Entstehen Spannungen zwischen den Angestellten oder gegenüber dem Hausvater, so fühlt sich jeder Beteiligte dafür verantwortlich, die Spannungen unverzüglich zu beheben. Die Gruppenleiterin in der *Brüschhalde* arbeitet selbständig und nach eigenem Programm. Die auftretenden Probleme verarbeitet sie im Kinderverband vorerst provisorisch und legt sie nach-

her in einer gemeinsamen Besprechung auch den andern Mitarbeitern vor. Jederzeit kann sie Hausvater, Arzt oder Lehrer in wichtigen Fragen interpellieren. Dreimal in der Woche beteiligen sich alle am Rapport, an welchem über jedes Kind gesprochen wird. Wir haben kaum eine feste Hausordnung und sind deshalb zum Ausgleich auf beste Zusammenarbeit angewiesen.

Schwierigkeiten zwischen Kindern und Erzieherinnen beheben die letzteren möglichst selber. Kommen sie nicht zu Rande, so kann der Hausvater zu Rate gezogen werden; er wird aber nicht über den Kopf der Erzieherinnen entscheiden.

Da letzten Endes der Schlussbericht für die ärztliche Diagnose sehr wichtig ist, wird auch dieser Bericht in gemeinsamer Arbeit abgefasst.

Prof. J. Lutz sagt zu diesem Problem in einem Vortrag: «So klar die Hauptaufgaben der verschiedenen Fachvertreter (Arzt, Lehrer, Pädagoge) festgelegt werden müssen, so wenig kann die Grenzziehung zwischen den einzelnen Fachgebieten schematisch festgelegt werden. In einem Fall eröffnet sich das Kind dem Lehrer mehr als dem Arzt und der Erzieherin: es läge nicht im Interesse des Kindes, wenn nun der Arzt darauf pochen würde, dass nicht der Lehrer, sondern nur er allein bestimmte Fragen an das Kind zu stellen habe. Persönliche Prestigefragen haben dort keinen Platz, wo man das Interesse des Kindes in den Vordergrund stellt. Ueberhaupt sind Empfindliche, unfreie und schüchtern Gehemmte, in sich selbst Befangene, Besserwisser und Rechthaber zur Zusammenarbeit ungeeignet. Wer nicht bereit ist, unter allen Umständen dem Kind zu dienen und durch ernste Arbeit an sich selbst die Voraussetzungen für diesen Dienst zu schaffen, kann nicht Mitglied einer solchen Gruppe werden.»

Es bleibt uns nur noch festzustellen, dass von solcher erlebnisgeladener Team-Arbeit ein ungeheurer Strom von Energie ausgeht. Obwohl der Einzelne (auch der Hausvater) in der Mitarbeitergruppe nicht zu Einzel-Ehren gelangt und scheinbar eine geringere Rolle zu spielen hat, ist jeder vom andern getragen und trägt aus dieser Kraft heraus wesentlich besser an den Problemen der ihm Anvertrauten. Und wie überall das Vorbild wirksam ist und bleibt, so ist auch das Team Vorbild für die Kinder und Jugendlichen, ja gerade jenes Vorbild, das ihm besonders nottut.

Tatsächlich sind heute in der ganzen Welt schon eine Reihe von Anstalten und Heimen zu solchen Team-Arbeitsmethoden übergegangen. Die Erfahrungen sind gut; das erfreulichste ist der fröhliche Geist der Zusammenarbeit, der recht bald auch in der Zöglingsschar ungesunde hierarchische Machtkämpfe verschwinden lässt. Das Wiedereinpassen in unser soziales Gefüge wird kräftig unterstützt, in dem Masse, als auch wir Anstaltsleiter uns wieder darauf besinnen, dass erst unsere Leistung uns zum aktiven, tragenden Glied der Gemeinschaft macht, nicht aber unsere Anstellungs-Urkunde.