

<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>	23 (1952)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Selbstverwaltung im Erziehungsheim für schwererziehbare Jugendliche : Referat gehalten am Fortbildungskurs des Schweiz. Hilfsverbandes für Schwererziehbare, 15. November 1952
<b>Autor:</b>	Müller, Ernst
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-808929">https://doi.org/10.5169/seals-808929</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:** 23.02.2026

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

Klavier vermag die ganze Festgemeinde zu führen und zusammenzuhalten. Jede mögliche Abwechslung wird hineingebracht. Der Kanon lässt sich singen und spielen, Kinder-, Männer- und Frauenstimmen teilen sich in die Einsätze, Instrumente treten an Stelle der Singstimmen. So nehmen Kinder und Hörer an einem reichen Musizieren teil, das ihnen grossen Eindruck machen und unvergesslich bleiben wird. Die ganze Weihnachtsgeschichte kann durch Lieder ausgedrückt werden; einzelne Strophen mögen gelegentlich gesprochen statt gesungen werden. Wechselgesänge, Vorsänger und Chor, Schülergruppe und Gemeindegesang kommen an die Reihe. Vielleicht reichen Zeit und Kraft, Mittel und Können, ein ganzes Krippenspiel zu gestalten. Je geringer der äussere Aufwand, um so reicher ist die kindliche Phantasie bemüht, Fehlendes mit wachen Sinnen zu ergänzen und hinzudenken. Die Freude wird gross und schlummernde Kräfte werden in erstaunlichem Masse geweckt, sodass nicht nur von der herrlichen Weihnachtsbotschaft ein reicher Segen ausgeht, sondern glückbringende Nachwirkungen folgen, indem der Kreis der Singenden und Musizierenden so recht zusammengewachsen ist in freudebringender Arbeit. Sie lohnt sich auf diese Weise immer doppelt. Zum Schlusse mögen ein paar Hinweise gegeben werden auf Hefte, die auf kleinem Raum und zu bescheidenen Preisen reiches Material bieten:

«*O du fröhliche*». Liederheft, herausgegeben von der Zürcher Liederbuchanstalt, Beckenhofstrasse 71, Zürich 6. Lieder für gleiche und gemischte Stimmen und mit Instrumenten.

«*Das Karolisserheft*» und die dazugehörige «*Karolisserflöte*», herausgegeben von Alfred Stern, Verlag Hug & Co. Ein- und zweistimmige Lieder; im Begleitheft instrumentale Begleitstimmen für eine Blockflöte.

«*Hausbüchlein für Weihnachten*», Melodie- und Klavierausgabe, herausgegeben von Ernst Hörler und Rud. Schoch, Pelikanverlag Zürich.

Die Hefte enthalten Stoff genug für ein ganzes Krippenspiel, beide Ausgaben bringen die vollständigen Texte. Sie sind so angelegt, dass die verschiedensten Verwendungsmöglichkeiten gegeben sind: ein- oder zweistimmig gesungen oder geflötet; geflötet und auf der Geige gespielt; mit oder ohne Klavier; einstimmig und Klavier usw. Rein instrumentale Stücke sind miteingeflochten.

An ausländischen Heften erwähnen wir die weitverbreiteten Ausgaben des Bärenreiterverlages: «*Quempasheft*» (Melodie- und Klavierausgabe); «*Quempasflöte*», «*Hirtenflöte*», «*Hirtenbüchel auf Weihnachten*». Rud. Schoch, Zürich.

## Selbstverwaltung im Erziehungsheim für schwererziehbare Jugendliche

### REFERAT

gehalten am Fortbildungskurs des Schweiz. Hilfsverbandes für Schwererziehbare, 15. November 1952, von Ernst Müller, Landheim Erlenhof, Reinach (Bld)

Wenn wir Besuche aus dem Ausland oder auch aus den eigenen Reihen erhalten, werden wir immer wieder gefragt, wie wir es mit der Selbstverwaltung halten. Ich kann darauf keine befriedigende Antwort geben, weil wir bei uns keine nach aussen sichtbar organisierte Selbstverwaltung kennen und doch nicht sagen können, dass es bei uns keine Mitverantwortung und Mitbestimmung der Zöglinge gibt.

Bei der Gegenfrage, was man unter Selbstverwaltung verstehe, lässt sich immer wieder feststellen, dass man dabei zuerst einmal an eine statutär festgesetzte Organisation denkt und erst in zweiter Linie an den inneren Gehalt und die tatsächlichen Auswirkungen einer solchen Selbstverwaltungs-Organisation.

Wenn ich mich nun im folgenden mit der Selbstverwaltung im Erziehungsheim auseinandersetzen will, so kann ich dies nur von meiner Schau aus, als Leiter eines Erziehungsheims für schwererziehbare Jugendliche, tun. Und diese Schau ist entstanden aus praktischen Erfahrungen, die ich

aus verschiedenen Versuchen, die Zöglinge zu einer positiven Einstellung zum Heim heranzuziehen, gewinnen konnte. Zwei grundlegende Fragen bei dieser Auseinandersetzung sind schnell beantwortet, nämlich die Frage nach dem, was wir grundsätzlich unter Selbstverwaltung meinen, wenn wir in unsrern Kreisen davon sprechen, und die Frage, ob wir in unsrern Erziehungsheimen überhaupt irgend eine Art von Mithilfe und Mitbestimmungsrecht der Zöglinge bejahen oder verneinen wollen.

Zum ersten ist zu sagen, dass wir alle, die wir von Selbstverwaltung sprechen, damit nicht meinen, dass die Zöglinge sich unabhängig von ihren Erziehern selbst führen können. Eine solche absolute Selbstverwaltung bei den Jugendlichen in den Erziehungsheimen gibt es nicht, sondern immer nur eine sehr wandelbare Form von Mitverwaltung, Mitverantwortung und Mitbestimmung. Gerne spricht man dort von Selbstverwaltung, wo dieses Mithelfen der Zöglinge in eine ganz bestimmte Form gebracht wird, wo es organisiert und reglementiert ist und dadurch irgendwie auffällig

nach aussen in Erscheinung tritt. Aber auch da wird man bei näherer Betrachtung feststellen können, dass mit dem Vorhandensein einer Selbstverwaltungs-Organisation noch nichts darüber gesagt ist, was einen Anspruch auf das *Selbst* erheben könnte. Würde man als Kriterium für eine Selbstverwaltung die demokratische Idee setzen, die damit angestrebt wird, so würde man auch da nicht weit kommen, denn es gibt Selbstverwaltungs-Organisationen, die trotz der demokratischen Grundidee ein sehr autoritäres, ja diktatorisches Gebilde sein können. Wir sollten also ganz prinzipiell mit dem Wort Selbstverwaltung sehr sparsam umgehen oder noch besser es überhaupt aus dem Wörterbuch der Erziehungsheime streichen und an seine Stelle Mitverwaltung oder noch bescheidener Mithilfe setzen.

Die zweite Frage, ob wir grundsätzlich zu irgendeiner Form der Mithilfe und Mitverantwortung unserer Zöglinge an der Heimgemeinschaft bereit sein wollen, ist ebenfalls rasch beantwortet. Wir alle wissen ja, dass das Mobilisieren und Aktivieren der positiven Kräfte im Zögling, indem wir ihm zeigen, dass wir ihn ernst nehmen, ihm Vertrauen schenken und seinem natürlichen Geltungsstreben entgegenkommen, durch das Teilhabenlassen an unseren Ueberlegungen und Entscheidungen, ein heute nicht mehr wegzudenkendes Erziehungsmittel ist.

Viel schwieriger ist nun aber die Frage zu beantworten «Wie soll diese Mithilfe gestaltet werden?» Wie weit können wir Verantwortung und Kompetenzen abdelegieren, wo müssen wir vorsichtig sein, wo täuschen wir uns gerne und wann geraten wir in die Gefahr, nicht mehr in erster Linie dem Erziehungsgedanken zu dienen, sondern einer tadellos funktionierenden Organisation zu huldigen?

Es wäre nun aber ein hoffnungsloses Unterfangen, wenn ich die verschiedenen Formen und Systeme der sog. Selbstverwaltung beschreiben und kommentieren wollte, denn einmal gibt es deren sehr viele, von der unorganisierten Mithilfe der Zöglinge zur Miniaturdemokratie mit Abstimmungen, Landsgemeinden und Räten, bis zur festgefügten autoritären Hierarchie. Ausserdem hängt das Funktionieren und die pädagogische Auswirkung der verschiedenen Arten von Zöglingsmithilfe weitgehend von der Leiterpersönlichkeit ab, dann auch vom Erzieher und nicht zuletzt ist die Zusammensetzung der Zöglinge massgebend für die Art und Form der Mithilfe. Die pädagogische und psychologische Auswirkung wird aber auch weitgehend davon abhängen, wie eine organisierte Mithilfe der Zöglinge gewachsen ist, ob sie jung und beweglich oder traditionsgebunden, verhärtet, verreglementiert ist und sich zu einem zwanghaften System entwickelt hat.

Eine ganze Reihe wesentlicher Faktoren sind also für das Funktionieren und die Auswirkung der Zöglings-Mithilfe massgebend. Um etwas Ordnung in die Sache zu bringen, will ich versuchen, zwei

einander entgegengesetzte Arten zu schildern, in der Meinung, dass dadurch eine ganze Reihe von pädagogischen Ueberlegungen aufgerollt werden, die in jede Art von Mitverwaltung hineinspielen und die uns bewusst werden sollten. Ich möchte diese beiden etwas extremen Arten, die mir als Grundlage für diese Auseinandersetzung dienen, folgendermassen umschreiben:

1. Das von *aussen* her organisierte, autoritäre Selbstverwaltungs-System, und
2. die von *innen* heraus gewachsene, freie Mithilfe der Zöglinge.

Die erste Art der Mithilfe, die ich speziell als System bezeichnen möchte, kann im wesentlichen folgendermassen organisiert sein:

Sie besteht aus einer *hierarchischen Gruppen-einteilung*. An der Spitze steht der Obmann, Klassenchef, Stellvertreter des Erziehers oder wie wir ihn nennen wollen. Ihm direkt unterstellt sind seine nächsten Helfer, die die führende Gruppe bilden. Die nächste untere Gruppe von Zöglingen mit besonders zugeteilten Aemtern bildet die Mitte der Autoritätspyramide, während wir durch weitere Stufen abwärts zu den Anfängern, zu den innerhalb des Systems noch Rechtlosen, gelangen. Der obersten Gruppe sind die grössten Verantwortungen überbunden, aber auch grössere Kompetenzen und Machtbefugnisse übertragen. Zur mittleren Stufe gehören die ausführenden Organe der von oben ausgegebenen Parolen. Es sind dies die Aspiranten, die als Kameradenführer geschult werden, während die Mitglieder der untersten Stufe, die Anfänger, sich langsam in das System eingewöhnen und durch Fleiss und Gehorsam die Zeit des untersten Daseins verkürzen können. Nichtbewährung in einer oberen Gruppe führt zur Rückversetzung des Zögling in eine untere Stufe. Mit diesem stufenweisen Emporklettern sind gewöhnlich auch die Belohnungen verkoppelt. Die oberste Gruppe erhält demnach am meisten Vergünstigungen. Das ganze System ist durch strenge Satzungen gewachsen und gehalten. Gegen aussen präsentiert es sich als klare, saubere Form mit wenig oder gar keinen Auswegsmöglichkeiten. Alles Neue, das im Laufe der Zeit dazu kommt, wird geschickt in das System eingebaut und nach einer dem Ganzen zugrunde liegenden Idee ausgerichtet. Der ganze Apparat dient der Idee des Heimleiters und ist sein williges Werkzeug.

Jeder Zögling wird durch dieses System erfasst. Beaufsichtigt, überwacht und geführt von seinen Kameraden, wird er die verschiedenen Stufen des selben durchlaufen. Ist er anpassungsfähig und intelligent und kann er sich nach oben und unten durchsetzen und hat er dazu noch etwas Glück, so wird er die unter den Zöglingen höchste Stellung erreichen können.

Wenn ich davon sprach, dass ein solches System ein williges Werkzeug für die Verwirklichung einer Idee des Heimvorstehers sein kann, so meine ich

es darum, weil der Heimleiter seine Anordnungen an die oberste Instanz seiner Zöglingsschar weitergeben kann und von dort ihre Durchführung nach unten garantiert wird. Weil jeder der Zöglinge das Bedürfnis hat, von der untern in die mehr Vergünstigungen versprechende obere Stufe zu gelangen, unterzieht er sich im allgemeinen den Anordnungen der vorgesetzten Kameraden. Weil jeder der Chargierten die Tendenz hat, noch höher hinauf zu steigen, weil er begreiflicherweise lieber befehlen als gehorchen möchte, so wird er sich dadurch verdient machen, dass er die gegebenen Anordnungen nicht nur selbst beachtet, sondern ihnen auch, durch Anwendung aller ihm zur Verfügung stehenden Mittel, nach unten Nachachtung zu verschaffen weiss. So wird das ganze System zu einer eigentlichen Macht, der sich der Einzelne nur schwerlich entziehen kann. Macht, Geltung und soziale Besserstellung innerhalb der Heimgemeinschaft sind die starken Pfeiler, auf denen das ganze System ruht. Eine solche Art der Mitverwaltung kann mit der Zeit immer ausgeklügelter und engmaschiger werden, sodass sie zu einem Zwang wird, der dem Zögling nur einen einzigen gangbaren Weg offen lässt, durch welchen er hindurch muss. Kann oder will er das aber nicht, wird er für das Heim nicht mehr tragbar sein.

Es ist notwendig, dass wir die *Vor- und Nachteile* einer solchen Art von organisierter Zöglingsmithilfe etwas näher betrachten. Heute, wo die unbedingte Autorität mit all ihren äussern Machtmitteln etwas Anrüchiges an sich hat und man mehr der freiheitlichen Idee huldigt, ist man geneigt, dieser Art von Selbstverwaltung einen pädagogischen Gewinn abzustreiten. Das ist nicht richtig, denn auch ein solches System hat seine positiven Seiten. In jedem langsam gewachsenen festgefügten System, das zur traditionsgebundenen Heimstruktur wird, liegt eine Kontinuität und eine Kraft, eine unantastbare äussere Ordnung und Disziplin, die an und für sich erzieherisch wirken und gerade für den Verwahrlosten und Haltlosen einen äusseren Halt vermitteln kann, wie der Pfahl einem jungen Baum. Das stufenweise Erreichen einer höheren, aussichtsreicherem, weniger zwanghaften Position, als Lohn für das Sicheinfügen, Gehorchen und Dienen, bedeutet gerade dem Primitiven einen eindeutigen Wegweiser für sein äusseres Verhalten, für seine Anpassung und Unterziehung, von der man mit der Zeit auch eine innere Umwandlung erhofft. Je höher einer steigt, umso mehr Machtbefugnisse und Rechte stehen ihm zu, aber auch umso mehr Verpflichtungen und Verantwortungen muss er auf sich nehmen. Um die mühsam erworbenen Rechte nicht zu verlieren, muss er sich zusammenreissen, sich überwinden und beherrschen lernen. Das System führt ihn also auch zur Selbsterziehung. Es sind im Grunde genommen ganz einfache Wege, die da eingeschlagen werden, Wege, die hart sind, aber unkompliziert. Der Ansporn, sie zu beschreiten und zu Ende zu gehen, ist gross, weil man am Ende jeder Etappe den sichtbaren und spürbaren Lohn für seine Anstrengung erhält.

Auch für die *Heimorganisation* und die *Wirtschaft* lassen sich aus diesem System eine Reihe von Vorteilen nachweisen. Die straffe Organisation spart Kräfte, weil viele Funktionen, wie allgemeine Aufsicht, Ueberwachung des Einzelnen, Führung einer Arbeitsgruppe, vor allem aber fast alle Funktionen, die im Ordnungsgebiet liegen, an die Zöglinge delegiert werden können. Der Erzieher wird frei von den vielen belastenden Kontrollen und Aufsichten. Die Entlastung kann soweit gehen, dass erheblich Personal eingespart werden kann. Wenn man eine so organisierte Mitverwaltung etwas einseitig von dieser Seite ansieht, könnte man auch sagen, dass dort, wo zufolge finanzieller Einengung man mit nur wenig Personal auskommen muss, durch ein solches Helfersystem ein Maximum an erzieherischen Möglichkeiten herauszuholen wäre. Man kann jedenfalls einer solchen einfachen, aber starken Art der Mitverwaltung nicht einfach die Existenzberechtigung absprechen, wenn auch vieles daran recht problematisch ist, wir wir aus den Nachteilen, die aus einer so festgefügten Organisation entstehen können, ersehen werden.

Jedes System bedeutet eine Vereinfachung und Einengung der Lebensmöglichkeiten. Durch die Gleichrichtung der Kräfte wirkt es vermassend. Das Zwanghafte, das in ihm liegt, kann zu einer äussern Anpassung aus Angst führen. Geschieht parallel nicht auch eine innere Umwandlung, so entstehen *unterirdische Auswüchse*, die durch die äussere Aktivität raffiniert verdeckt werden können. Es sind gerade die gemeinschaftsfeindlichen Tendenzen, die dann ein Eigenleben führen und die äusseren Erfolge in Frage stellen können. Der Ansporn, der in diesem System ein starker ist, wird, wie wir gesehen haben, in erster Linie durch die Belohnung hervorgerufen. Aber gerade jene differenzierteren Kräfte, welche um einer geistigen Erkenntnis willen zu einem Mittragen der Verantwortung führen könnten, werden hier nur schwer erfasst. Es fehlt ihnen der Raum, in welchem sie sich frei entfalten könnten. Alles wird zu sehr von oben diktiert und suggeriert und in eine gewisse Richtung geleitet, gewöhnlich in die der äusseren Leistung, wie Arbeitsleistung, Ordnung und Disziplin, und wo es sich um geistige Dinge handelt, sind es eben so festgefügte Grundsätze, die zu wenig individuelle Beweglichkeit zulassen. Das Abhängigsein der Untern von der Gunst der Obern, die auch über den Aufstieg in eine höhere Stufe zu entscheiden haben, kann dazu führen, dass der Zögling sich die Sympathien nicht nur durch das Einfügen in das System erwirbt, sondern dass er in die Versuchung gerät, sich diese Sympathien bei seinen Kameraden zu erkaufen. Es sind die Führenden, die Mächtigen, die zum Geburtstagskuchen eingeladen werden, die von jedem Päcklein Mitgeniesser sind, die nie über Zigarettenmangel zu klagen haben. Sie werden also, ausser den ihnen durch die höhere Stufe zukommenden Vergünstigungen, noch dieser besonderen Aufmerksamkeiten teilhaftig. Ein Grund mehr, dieses Ziel anzustreben und wenn man sich auch gegen seine innere Ueberzeugung anpassen muss. Ich weiss von Jugend-

lichen, die zum Stehlen verleitet wurden, um sich durch Geschenke bei den Oberen eine Vorzugsstellung zu verschaffen.

Je grösser die Kompetenzen der führenden Schicht sind, wenn sie z. B. selbst Strafen verfügen, Noten erteilen und Rapporte schreiben können, die von der Heimleitung zur Qualifikation der Kameraden gebraucht werden, umso grösser wird die Gefahr des Missbrauchs dieser Machtstellung, denn wir dürfen ja nicht vergessen, dass die sittlichen Kräfte bei unsren Schwererziehbaren noch wenig entwickelt sind. Da wo die Führenden für das Respektieren von Verboten oder für Entweichungen mitverantwortlich sind und Anzeigepflicht haben, müssen Intrige und Spitzelei entstehen, die zur gegenseitigen Abhängigkeit und Misstrauen führen. Ehemalige sagten mir einmal, sicher einseitig gesehen: Selbstverwaltung ist Volkspolizei und begünstigt die Korruption.

Die Gefahr, dass die führende Schicht die Situation ausnützt, ist ohne Zweifel bei unsren charakterlich unreifen, moralisch Schwachen besonders gross. Wie mancher erreicht die höhere Stufe, weil er die Schwächen des Systems erfasst hat und versteht, sich entgegen seiner innern Ueberzeugung anzupassen. Wie leicht kann er dann, wenn er einmal oben ist, seine Schwächen mit seinen Funktionen als Führer überdecken und seine Schwierigkeiten gegen unten abreagieren. Er gewöhnt sich ausserdem an Rechte und Verantwortungen, die ihm später in der Konkurrenz mit Normalen nicht mehr zukommen. Der Jugendliche aber, der eine solche bevorzugte Stellung in der Gemeinschaft nicht für sich ausnützt und uneigennützig sich als Helfer zur Verfügung stellt, läuft Gefahr, in diesem System versagen zu müssen, weil er von den andern nur ernst genommen wird, wenn er wirklich Macht ausübt, wenn er körperlich überlegen ist oder die andern durch Mitwissen von sich abhängig gemacht hat. Denjenigen Jugendlichen, der auf Grund seiner geistigen Ueberlegenheit und inneren Autorität wirklich souverän solche Befugnisse ausüben könnte, kennen wir im Erziehungsheim für Schwererziehbare nicht.

Wir haben gehört, dass bei dieser straffen Organisation der Zöglingsmithilfe der Erzieher in Beaufsichtigungen und Kontrollen weitgehend entlastet werden könne. Vom erzieherischen Standpunkt aus gesehen, können aber durch diese Tatsache auch Nachteile entstehen. Der Erzieher wird nämlich nicht nur entlastet, sondern es besteht die Gefahr, dass er durch das immer bessere Funktionieren der Organisation mit der Zeit ausgeschaltet wird. Auf ersten Anblick scheint es, dass er durch Abgeben einer Reihe von Funktionen nun die nötige Zeit und Kraft für die individuelle Betreuung der Zöglinge erhalte. Dies ist aber oft ein Trugschluss, denn gerade in der Verfeinerung der Betreuung werden ihm durch das System Grenzen gesetzt. Auch ihm ist die Richtung, nach welcher er zu erziehen hat, durch das System gegeben. Sein Spielraum ist beschränkt, weil auch er sich in die Form

einzufügen hat, wenn der ganze Aufbau weiterhin funktionieren soll. Dadurch, dass er eine Reihe von Kontrollen und Funktionen seinen Schützlingen überlässt, entgehen ihm wichtige erzieherische Möglichkeiten. Ueberlässt er beispielsweise Tagwache und Feierabendmachen seinen Helfern, dann verliert er ein wichtiges Beobachtungs- und Beeinflussungsgebiet. Weckt er selbst, entgeht es ihm nicht, wer mühsam und bedrückt aufsteht und den Tag mit einer Depression beginnt. Oder denken wir an den Bettlässer. Wie wichtig ist gerade hier, das nötige Taktgefühl und die Kontrolle durch den Erzieher. Oder gar am Abend, wenn der Zögling offen und für eine persönliche Kontaktnahme besonders empfänglich ist, wie ganz anders wird dann die Atmosphäre bei der persönlichen Fühlungnahme des Erziehers, als wenn ein Kamerad mit einem offiziellen «Guet Nacht mitenand» das Licht auf die Minute genau auslöscht und nur noch die tote Kontrolle spielt.

Je mehr die Selbstverwaltung sich auch auf die erzieherischen Funktionen ausdehnt, desto mehr läuft der Erzieher Gefahr, in seiner wichtigsten Aufgabe der persönlichen Betreuung seiner Schützlinge ausgeschaltet zu werden. Das System wird mächtiger als er. Selbst wenn er dessen Mängel fühlt und in stillen Stunden weiss, dass gerade die Schwächeren und Differenzierteren unter seinen Schützlingen zu kurz kommen, kann er nichts dagegen unternehmen, ohne den klug aufgebauten Apparat zu gefährden.

Ich habe nun die Vor- und Nachteile dieses Systems bewusst etwas zu einfach und zu einseitig skizziert. Nach meinem persönlichen Empfinden überwiegen die Nachteile und das ist bei allem Bemühen um Sachlichkeit aus meiner Beschreibung wohl herauszuhören. Das heisst aber nichts anderes, als dass ich persönlich mit einer solchen Art von Selbstverwaltung nichts anfangen kann, weil sie nicht meiner persönlichen Ueberzeugung entspricht und darf also nicht als objektive Wertung aufgefasst werden. Das System kann mit Erfolg angewendet werden, wenn der Leiter oder Erzieher kraft seiner Persönlichkeit imstande ist, die Nachteile auf ein Minimum einzuschränken und die positiven Seiten so zu entwickeln, dass sie überwiegen.

\*

Gewissermassen als Gegenpol zu dieser festgefügten, organisierten Selbstverwaltung möchte ich nun diejenige schildern, die aus der freien Mithilfe der Zöglinge erwachsen kann. Im wesentlichen unterscheidet sie sich von der ersten darin, dass freiwillig übernommene Verpflichtungen und Verantwortungen der Heimgemeinschaft gegenüber nicht mit einer spürbaren Belohnung verkoppelt sind. Man geht dabei von der Ueberlegung aus, dass der Jugendliche lernen soll, etwas für die Gemeinschaft zu tun und sich helfend um seinen Kameraden zu kümmern, ohne dass er dafür eine zum vornherein festgesetzte Belohnung in Form be-

---

**F**allen ist keine Schande,  
aber liegen bleiben

General Wille

---

sonderer Vergünstigungen oder in Form einer Machtposition erhält. Das was er für die Gemeinschaft tut, tut er zuerst einmal seinem Erzieher zuliebe und wenn er gereifter ist, tut er es aus einem inneren Bedürfnis heraus zu helfen, ohne dass er dabei an einen materiellen Gewinn denkt. Ich möchte an einem Beispiel aus der Praxis zeigen, was ich meine.

Eine kleine *Hausgemeinschaft* von 8 Zöglingen lebt unter der Führung einer Erzieherin, etwas abseits und unbehelligt von der grossen Masse, in einem kleinen Haus. Einer ist dabei, der ständig Schwierigkeiten macht und die kleine Gruppe belastet. Er ist ein störendes Element. Trotz dem Vorschlag des Heimleiters, den Störenfried in eine andere, grössere Gemeinschaft zu versetzen, wo er sich rascher leer laufen würde, will die Gruppe ihn behalten, weil sie eine Aufgabe darin sieht, den Kameraden vorwärts zu bringen. Als er nach weiterem erfolglosem Probieren schliesslich doch auf Anraten des Heimleiters in ein grösseres Kollektiv zurückgenommen wird, beschliesst die Gruppe, ihn nach einem Monat wieder zurückzunehmen und es noch einmal mit ihm zu probieren. Es handelt sich hier um ein Helfenwollen, das ohne Organisation und ohne besondere Vergünstigungen entstanden ist. Die Voraussetzungen für das freie Entstehen lassen solcher Kräfte sind allerdings im vorliegenden Falle sehr günstig, es handelt sich um eine kleine Gruppe mit einer, wenn auch ungleichen, im Durchschnitt doch günstigen Zusammensetzung. Sie wird durch eine Erzieherin geführt, der der persönliche Kontakt mit jedem Einzelnen besonders am Herzen liegt. Trotz des momentanen Idealzustandes dieser Gruppe kann von einer Entlastung der Erzieherin jedoch keine Rede sein. Sie wird im Gegenteil durch die innere Führung der Gruppe völlig in Anspruch genommen, denn je mehr sie an den Einzelnen herankommt, sich mit ihm auseinandersetzt, umso mehr wird sie zu einem Mitglied dieser Gruppengemeinschaft. Es geht also nicht, wie dies oft bei der sog. Selbstverwaltung angenommen wird, um eine Fernlenkung der Gruppe durch den Erzieher, sondern es geht um den Einsatz der ganzen Persönlichkeit, die eins wird mit der Gruppe, die nicht von aussen, sondern von innen her, durch ihr Dasein im eigentlichen Sinne des Wortes, auf die Gruppe wirkt. Es ist mir ganz bewusst, dass es sich hier um einen Idealfall handelt, weil alle Voraussetzungen vorhanden sind. Man hat aber einen solchen Idealfall nötig, um ein Ziel zu sehen, das anzustreben ist.

Und als Ziel strebt mir nicht ein künstlich aufgezogener Miniaturstaat vor, mit unreifen Führern, Räten und Suggestiv-Abstimmungen, sondern eine freiwillige, persönliche Auseinandersetzung des Zögling mit der Gemeinschaft auf Grund seines Erziehungsstandes, seines Fortschrittes und seiner Bindungen zum Heim. Man wird auf diesen Zögling in der Gruppe hören, ohne dass er sich dieses Gehör durch äussere Machtbefugnisse verschaffen muss. Dieser Jugendliche wird eine Mitverantwortung übernehmen, ohne dass er dafür eine besondere Vergünstigung erhält, die an eine aktive Tätigkeit für die Gemeinschaft gekoppelt ist. Die Vergünstigungen, die er gegenüber den Jüngeren oder Unreiferen in der Gruppe erhält, werden spontan gewährt, wie in der Familie, wo der ältere Bruder mehr Rechte und Freiheiten als der jüngere geniesst, weil er auf Grund seiner Reife vertrauenswürdiger ist, verhalte er sich nun in der Gemeinschaft mehr aktiv oder passiv. Der fortgeschrittene Jugendliche kann also, ohne dass er durch äussere Machtmittel und Ehrenämter dazu getrieben wird, ein Mitträger des Gemeinschaftsgeistes werden. Natürlich wird er zufolge seiner inneren Ueberlegenheit in den Clubs der Jugendlichen etwas zu sagen haben und natürlich wird er Sprecher für die Gruppe, wenn diese ein besonderes Anliegen hat, aber er ist nicht *mehr* als der normale Jugendliche ausserhalb des Erziehungsheims, der nicht in der Familie oder in einer Erwachsenenorganisation eine Funktion auszuüben hat, die über seine inneren Kräfte geht.

Es gibt keine Hierarchie in der Gruppe. Alles was die Gruppe angeht wird mit allen besprochen und auch der Jüngste, der Dümmste und der Schwächste dürfen ihre Meinung sagen. Die Persönlichkeit des Erziehers, der dabei ist, der zu ihnen gehört, sorgt dafür, dass es im anständigen Rahmen geschieht, wobei keiner Angst haben muss, seine Meinung zu sagen. Ich möchte das wieder durch ein Beispiel aus der Praxis erläutern. In einer Gruppe, die durch eine Erzieherin und einen Erzieher geleitet wird, verlangte ein Zögling bei einer Gruppenbesprechung, dass darüber abgestimmt werde, ob die Erzieherin zum Gutenachtsgesag ins Zimmer der Jugendlichen kommen dürfe, er sei dagegen. Daraufhin ist ein jüngerer aufgestanden und sagte, es ist schon traurig, wenn wir in unserer Gruppe über so etwas abstimmen müssen, es ist doch selbstverständlich, dass die Erzieherin zu uns kommen darf, worauf nach allgemeinem Beifallsgemurmel nicht abgestimmt wurde und der Frauenfeind seinen Antrag zurückzog. Ich möchte mit diesem Beispiel wieder auf die natürliche Erledigung der Gruppenangelegenheiten hinweisen, die keine organisierte Selbstverwaltung braucht, sondern bei der die Hilfe der Fortgeschrittenen aber auch manchmal der Neueingetretenen zur Selbstverständlichkeit wird. Wir müssen es aber noch einmal sagen, dass dieses unorganisierte, selbstverständliche Spielen der guten Kräfte im Zögling nur möglich wird, wenn der Erzieher bestrebt ist, nicht einfach Autoritätsperson zu sein, sondern Mitglied dieser Gemeinschaft, dass er also

nicht von aussen, sondern von innen her gestaltend wirkt. Dann kann auch die Mitwirkung der Zöglinge nicht jene falsche Bedeutung erhalten, unter der es dann dem Erzieher gegenüber heisst: wir brauchen euch nicht, wir machen dieses und jenes nun selbst, sondern dass es heisst: wir machen miteinander und suchen gemeinsam nach einem Weg, um ein Ziel zu erreichen, wir bilden eine Arbeitsgemeinschaft.

Nun ist aber nicht etwa anzunehmen, dass bei diesem freieren Wirkenlassen der Kräfte weniger Schwierigkeiten im Zusammenleben der Zöglinge entstehen. Im Gegenteil, die negativen Tendenzen kommen unbeherrschter zum Ausdruck und sind manchmal recht schwer zu ertragen, aber sie können sich eher verpuffen und klären rascher die Atmosphäre, als wenn sie unterirdisch weiter motten. Wesentlich ist dabei, im Gegensatz zum früher erwähnten System, dass der Versager nicht äusserlich in eine tiefere Stufe der Gemeinschaft zurückfällt. Man ist jederzeit bereit, seine Hilfe wieder anzunehmen und damit gibt man ihm Gelegenheit, — die übrigens oft benutzt wird — sein Schuldgefühl zu entlasten und sein verlorenes Selbstvertrauen wieder zurückzugewinnen.

Wenn die natürliche Mithilfe in der kleinen Erziehungsgruppe spielen soll, dann muss sie auch zwischen Heimleiter und Mitarbeiter, also in der grossen Heimgemeinschaft spielen, denn diese muss ja das Vorbild geben. Dann wird es nötig, dass die ausgesprochen autoritäre *Stellung des Heimvorsteigers* in gleicher Weise abgelöst wird, wie die des Erziehers in der Gruppe. Ich meine damit, dass auch er immer mehr von der sichtbaren Spitze in die Reihe der Arbeitsgemeinschaft mit seinen Mitarbeitern tritt. In der Praxis kann das so aussehen: Die einzelnen Erziehungsgruppen, aber auch die einzelnen Wirtschaftsbetriebe sind souverän. Sie haben innerhalb eines weit gefassten Rahmens Selbständigkeit und Verantwortung und damit auch Kompetenzen, die sich mit dem Vertrauen, das sie erwerben, vergrössern. Ist die Arbeitsgemeinschaft der verantwortlichen Personen eine intensive und vom gegenseitigen Vertrauen getragen, so entsteht keine Gefahr, dass das Ganze auseinanderfällt. Im Gegenteil, der Kitt wird fester, denn zunehmende Verantwortung verpflichtet. Natürlich bleibt der Heimvorsteher der Letztverantwortliche und trifft auf Grund seines Ueberblickes und seiner Erfahrung die letzten Entscheidungen. Das Team der Mitarbeiter genügt aber nicht allein, um das Ganze zusammenzuhalten. Auch die Zöglinge müssen irgendwie an der zentralen Leitung und am Gepräge der Gesamtgemeinschaft mitinteressiert werden. Das ist schon darum nötig, weil bei einer starken Dezentralisierung und starker Prägung der einzelnen Erziehungsgruppen, der Heimvorsteher immer mehr nur noch indirekt erreichbar wird und für den Zögling darum nur noch als letztentscheidende Instanz gilt. Darin liegt die Gefahr jeder grösseren Institution, und es ist zu begreifen, dass man dann in Versuchung gerät, eine Zöglingsorganisation zu schaffen, die direkt dem Heimleiter verantwortlich ist.

Man kann das aber auch anders lösen, nämlich so, dass man die Zöglinge zur Mitarbeit an der zentralen Leitung heranzieht, ohne ihnen damit Verantwortung zu überbürden, die dann wieder einer besondern Machtstellung rufen würde. Wir versuchen das im eigenen Heim mit einer sogenannten Delegiertenversammlung. Jeder Arbeitsbetrieb und jede Wohngemeinschaft bestimmt einen Vertreter. Diese kommen von Zeit zu Zeit zu einer Besprechung mit dem Heimleiter zusammen und unterbreiten ihm Vorschläge organisatorischer, wirtschaftlicher und erzieherischer Art. Ich bin immer wieder überrascht, wieviel Positives, gut Gesehenes und Ueberlegtes dabei herauskommt. Beim darauf folgenden gemütlichen Zusammensitzen bei einem Tee kommt ausserdem so vieles ohne Absicht ins Gespräch, dass man wieder hellhöriger und scharfsichtiger wird, wenn man vorher durch allzu grosse Distanz zu den kleinen Begebenheiten den Blick dafür etwas verloren hat. Das Wesentliche daran aber ist, dass die Sprecher der verschiedenen Gruppen nachher wieder in die Reihen zurücktreten und es niemandem in den Sinn kommen würde, in ihnen etwas Besonderes zu sehen und sich dementsprechend zu verhalten.

\*

Ich habe mir erlaubt, diese beiden Arten von Zöglingsmithilfe im Erziehungsheim für Jugendliche zu beschreiben, weil ich beides probiert habe. Wobei ich einschränkend sagen muss, dass die letzte Art von Mithilfe noch im Wachsen begriffen ist und selbstverständlich nicht immer so klappt, wie man es wünschen möchte. Wenn ich sie aber mit der früheren vergleiche, dann ist sie doch weniger spannungsgeladen und verbreitet einen freieren und wärmeren Geist. Zwischen diesen beiden Arten gibt es natürlich alle Ueberschneidungen, wobei in einem Heim einmal diesem, in einem andern jenem Gedanken mehr Rechnung getragen wird.

Natürlich hat auch diese freiere Art der Zöglingsmithilfe ihre Gefahren. Die Auswirkungen sind nicht immer so eindeutig positiv, wie in den beiden Beispielen geschildert. Die stärkere Betonung der individuellen Betreuung kann zu einer Vernachlässigung der Gemeinschaftsforderungen führen. Dadurch, dass der Zögling, um in den Genuss von Vergünstigungen zu kommen, nicht eine besondere Leistung für die Gemeinschaft vollbringen muss, kann er in seinem gesellschaftlich passiven Verhalten, in seiner egoistischen Haltung — was soll ich meines Bruders Hüter sein — bestärkt werden. Und weil ja Erziehen nicht nur Verstehen, sondern auch Fordern heisst, ist es möglich, dass dort, wo die Forderung der Gemeinschaft nicht so eindeutig besteht, wie im organisierten System, die gemeinschaftsbildenden Kräfte einmal nicht so stark zur Entwicklung gebracht werden, wie dies vielleicht unter der strikten Forderung einer organisierten Gemeinschaftsleistung hätte geschehen können.

Ein weiterer Nachteil könnte darin erblickt werden, dass das freie Entwickeln der gemein-

schaftsfördernden Kräfte im Zögling viel mehr vom Erzieher abhängig ist und darum ein Wechsel unter den Erziehern und Erzieherinnen sich viel beunruhigender auf den Gesamtzustand der Gruppe auswirkt, weil die Bindungen stärkere sind und ein neuer Erzieher diese erst wieder langsam erwerben muss. Eine straffe Organisation wird auf einen Wechsel bedeutend weniger empfindlich reagieren.

Zusammenfassend möchte ich nun festhalten, dass irgend eine Form von *Mitverantwortung und Mitbestimmung* auch bei den schwererziehbaren Jugendlichen, wo es sich vorwiegend um Charakterunreife, Labile und innerlich Haltlose handelt, *notwendig* ist. Die zeitweilige Gleichstellung mit den Erwachsenen ist eine Vorstufe zur Erlangung der Selbstbestimmung und der Selbständigkeit. Sie ist ein wertvolles Erziehungsmittel, weil wir mit dem Ernstnehmen der Persönlichkeit des Zöglinges seinem Geltungsbedürfnis entgegenkommen, zugleich aber ihm Verantwortung übertragen und damit die guten Kräfte in ihm mobilisieren und entwickeln. Wichtig ist es nun aber, die richtige Form und das richtige Mass zu finden. Muten wir dem Zögling zu grosse Verantwortungen und Funktionen zu, dann muss er versagen, ausser wir geben ihm Machtmittel in die Hände, die ihn wenigstens äußerlich die Rolle weiter spielen lassen. Hier beginnt m. E. die grösste Gefahr, weil dann trotz dem inneren Ungenügen des Zöglinges etwas zum Spielen gebracht werden kann, das ihm und uns etwas vortäuscht. Dann werden sich sicher jene Nachteile einstellen, von denen ich bei der ersten Art der Selbstverwaltung gesprochen habe. Eine genaue Festlegung der Grenzen gibt es aber nicht. Wir wissen nicht zum vornherein, wie weit wir mit dem Anspruch auf freiwillige Mithilfe gehen und wie weit wir diese organisieren sollen. Wir wissen nie genau zum voraus, wo die Gefahren beginnen und wo der Schaden grösser wird, als der Nutzen. Wir wissen es darum nicht genau, weil der pädagogische Erfolg einer Mitverwaltung nicht von der äusseren Form allein, also von der organisierten oder nicht organisierten Gestaltung, von der Methode abhängig ist, sondern ebenso sehr vom Zusammenspiel des Heimleiters, der Erzieher und der Zöglinge. Eine starke, autoritäre Persönlichkeit, die an ihre Methode unerschütterlich glaubt und das, was sie verlangt, täglich vorlebt, wird auch durch eine straff organisierte Zöglingsmithilfe, die äußerlich gesehen vielleicht allzu streng und allzu einfach anmutet, bei einer bestimmten Art von Jugendlichen viel Positives erreichen können und dadurch die mit dem straffen System verbundenen Nachteile wettmachen. Ich denke an jene Jugendlichen, die sich auch im Militärdienst unter der Eindeutigkeit einer starken autoritären Ordnung wohl fühlen und durch diese zu tüchtigen Menschen werden; ich denke an die Willensschwachen, Substanzlosen und auch Gemütsarmen, die zuerst einmal einfach gewöhnt, eingeengt werden müssen, bevor sie überhaupt auf feinere Methoden ansprechen, denen vielleicht überhaupt nur eine drillmässige Gewöhnung beigebracht werden kann. Dagegen glaube ich, dass für die andern Schwierigen, aber differen-

zierten, oft neurotischen Jugendlichen die freiere Art die richtigere sein würde.

Nicht zuletzt aber spielen auch noch äussere Faktoren eine Rolle. Ich meine die baulichen und finanziellen Verhältnisse eines Erziehungsheimes. Wo alles in einem Hause steckt und die nivellierende Wirkung der Masse schwerlich ausgeschaltet werden kann, ist vielleicht die straffere Art angezeigter als die freiere, während im aufgelockerten, dezentralisierten Heim die letztere einen besseren Nährboden findet. Die finanzielle Situation eines Heims kann sich so auswirken, dass man mit weniger Mitarbeitern und vielleicht auch mit weniger geschulten Mitarbeitern auskommen muss. Auch dann würde ich eine straffere Organisation der Zöglingsmithilfe als nötig erachten.

Je nachdem nun mehr die eine oder andere Art vorherrscht, wird ein bestimmter Heimtypus entstehen. Und je mehr verschiedene Heimtypen entstehen, umso eher wird der Versorger seinen Schützling dorthin bringen können, wo er am ehesten angesprochen werden kann. Findet sich ein Zögling in einem Heim nach längerem Versuch nicht zurecht, weil die dort angewendeten Methoden ihn nicht ansprechen, dann darf dies für uns keine Prestigeangelegenheit werden, sondern dann müssen wir nach bester Ueberlegung und Besprechung mit dem Versorger den Zögling dorthin bringen, wo der Heimtypus seiner Art eher gerecht werden kann. Dabei braucht es nicht immer ein strengeres Heim zu sein und die Versetzung soll auch nicht unbedingt eine Strafmaßnahme darstellen.

Es ist mir am Ende meiner Ausführungen bewusst, dass ich Vieles offen liess und alles zu einfach und zu einseitig darstellte. Wir wissen aber, dass zwischen den beiden Arten von Zöglingsmithilfe alle Abstufungen und Ueberschneidungen liegen und sich alles viel differenzierter abspielt. Wir wissen auch, dass es zuletzt nicht auf die äussere Form ankommt und nicht auf die Methode allein, sondern auf das, was der Erzieher an Lebendigem und Persönlichem hineinlegt. Darum muss auch jeder Heimleiter seinen eigenen Heimtypus finden. Jedes Heim macht deshalb mit der persönlichen Entwicklung des Heimleiters parallel seine Entwicklung durch und diese Entwicklung geht über die Kinderkrankheiten und Pubertät in die Reifezeit und droht schliesslich zu veralten. Das Veralten zeigt sich im Festfahren und Unbeweglichwerden der Ansichten und Methoden. Wir müssen uns solange wie möglich dagegen wehren, dadurch, dass wir selbst im Geiste beweglich bleiben und uns bei aller Vorsicht, die durch die Erfahrung entstanden ist, neuen Ansichten gegenüber nicht verschliessen. Wir müssen uns aber auch davor hüten, dass wir in der Pubertät stecken bleiben und nie recht unsern Typus finden, weil wir dann durch ständiges Wechseln unserer Ansichten die Reife verhindern. Einmal muss man sich, bei aller Beweglichkeit, in einer Richtung festhalten und zu einer Konstanz kommen, dies bei allem Wissen darum, dass es noch etwas anderes geben kann, das vielleicht besser ist als das, was wir tun.