

<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>	24 (1953)
<b>Heft:</b>	10
<b>Artikel:</b>	Probleme der Anpassung und des Kontaktes in den menschlichen Beziehungen
<b>Autor:</b>	Biäsch, Hans
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-808779">https://doi.org/10.5169/seals-808779</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>**

# 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

V S A Verein für Schweizerisches Anstaltswesen mit den ihm angeschlossenen kantonalen und regionalen Verbänden  
S H V S Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare  
V S W Verein Schweizerischer Waiseneltern  
H A P V Heim- und Anstaltspersonal-Vereinigung

MITARBEITER

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

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

INSERATENANNAHME: G. Brücher, Telefon (072) 8 46 50  
Tägerwilen TG oder Telefon (051) 34 22 71 Zürich

STELLENANZEIGEN nur an die Zentrale Stellenvermittlung des V S A c/o Schweiz. Arbeitsgemeinschaft für den Hausdienst, Bleicherweg 45, Zürich 2

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

24. Jahrgang - Erscheint monatlich

Nr. 10 Oktober 1953 - Laufende Nr. 260

Druck und Administration: A. Stutz & Co., Wädenswil, Telefon (051) 95 68 37, Postcheckkonto VIII 3204

Aus dem Inhalt: Prof. Dr. H. Biäsch: Probleme der Anpassung und des Kontaktes in den menschlichen Beziehungen / P. Wilmsen: Menschenführung im Krankenhaus / Schweigepflicht / Tagebuchnotizen / Die OLMA / Stellenanzeiger.

## Probleme der Anpassung und des Kontaktes in den menschlichen Beziehungen

Vortrag von Prof. Dr. Hans Biäsch an der Hauptversammlung der Vereinigung der Anstaltsvorsteher des Kantons Zürich vom 8. Juli 1953 in Zürich

Das Problem der Anpassung und des Kontaktfindens in den menschlichen Beziehungen beschäftigt uns alle und überall — in der Familie, in jeder Arbeitsgemeinschaft, in der Gesellschaft, in unserm staatlichen Leben und insbesondere im Anstaltsleben. Aber es stellt sich jedes Mal wieder anders. Wir müssen uns hier auf die allgemein-menschlichen Beziehungen beschränken, denn es wäre nicht möglich, im Rahmen dieses Vortrages das Problem bei den verschiedenen Arten von Anstaltsinsassen darzustellen. Dort ist es bei jeder Kategorie wieder anders.

Wir wollen uns fragen: Wie können wir gute Zusammenarbeit und Arbeitsgemeinschaft im täglichen Anstaltsleben verwirklichen? Was ist *Anpassung*? Unter «angepasst» bezeichnen wir einen Menschen, der die Forderungen der Umwelt, die Pflichterfüllung in der Arbeit, williges und gutes Zusammenarbeiten und Zusammenleben erfüllt und den Anstand besitzt, den die guten Sitten fordern. Es kommen dabei verschiedene Qualitäten der Anpassung zum Ausdruck, die sozialen, die sittlichen und die arbeitstechnischen. Wir müssen

uns immer auch fragen: *Woran* hat sich der Mensch anzupassen, damit die Forderungen so gestellt sind, dass sie erfüllt werden können? Sind die Forderungen zu hoch, so entstehen sofort mehr oder weniger grosse Schwierigkeiten. Ist die Umgebung gespannt, so ist es schwer, sich ihr anzupassen, und man soll sich auch nicht anpassen an ein Milieu, das moralisch nicht anerkennen kann.

Für jegliche Art von Leitern von Unternehmen, also auch Anstaltsleiter, stellt sich die Frage in zweierlei Hinsicht; zunächst einmal von den Leitern ausgesehen, nämlich: Was können wir als Leiter tun, um unsern Mitarbeitern — Personal und Insassen — die Anpassung überhaupt zu ermöglichen und ihnen dazu zu verhelfen? Und die zweite Frage ist die: Was können und sollen wir von den andern — dem Personal und den Insassen — erwarten, damit die Anpassung so weit geschieht, dass daraus eine erfreuliche Arbeitsgemeinschaft entstehen kann.

Beginnen wir mit dem ersten Problem. Es ist das Problem der *Führung* allgemein. Von der Leiterin, dem Leiter und insbesondere einem Leiter-

Wichtige Adressänderungen: Ab Mitte Oktober beziehen unsere Stellenvermittlung und die Inseratenregie unseres Fachblattes neue Büros in Zürich: **Wiesenstrasse 2, Ecke Seefeldstrasse**, Tramhaltestelle Kreuzstrasse. — Neue Telefonnummern: VSA Stellenvermittlung (051) 34 45 75, Inseratenregie Fachblatt, Georges Brücher (051) 34 45 48.

ehepaar hängt zunächst alles ab, denn wenn die Spitze eines Betriebes nicht harmonisch ist, wird sich das intensiv auf den Betrieb auswirken, meist in Form von allgemeinen Spannungen. Von der Spitze muss eine klare, sichere Leitung ausstrahlen. Es steht hier die Grundfrage zur Diskussion: Wie kann man Menschen führen? Wenn Sie mich als Psychologen fragen, ob es allgemein gültige Regeln der Menschenführung gibt, so muss ich Ihnen sagen, dass ich davon überzeugt bin, dass es sie nicht gibt. Was im einen Fall richtig ist, kann im andern falsch sein, und was heute in einem Fall richtig ist, kann zu einem andern Zeitpunkt im gleichen Fall falsch sein. Dies deshalb, weil Menschen leiten und führen bedeutet, dass die führende Persönlichkeit eine Synthese findet zwischen zwei einander entgegengesetzten Prinzipien, dem Prinzip der Freiheit und dem Prinzip der Ordnung.

Das Prinzip der *Freiheit*, auf das wir gewiss nicht verzichten wollen, führt zur Entfaltung des Menschen im weitesten Sinn des Wortes. Nur wenn ein freiheitliches Regime waltet, kann der Mensch seine besten Kräfte, seinen Willen, seine Selbstständigkeit entfalten. Die Freiheit ist der Nährboden der Arbeitsfreude, der Initiative, des bereitwilligen Einsatzes. Unter dem Prinzip der Freiheit trägt und hilft jeder mit als wirkliches Glied der Gemeinschaft. Nur innerhalb der Freiheit kann eine frische, frohmütige Stimmung aufkommen. Jeder fühlt dann, dass er geschätzt wird, dass man auf ihn zählt und ihn braucht, dass er hier wirklich als Mensch und Persönlichkeit angenommen wird.

Wenn wir aber ausschliesslich auf das Prinzip der Freiheit abstellen wollen, kann es gerade zum Fallstrick werden. Wer allzuhäufig das Wort «Freiheit» im Munde führt, wird leicht der Sklave dieses falsch verstandenen Grundsatzes. Gutmütige, weiche, nachgiebige Menschen reden gerne von Freiheit, insbesondere dann, wenn sie vor verantwortlichen Entscheidungen zurückscheuen. Das merken die Mitarbeiter bald, und sie taxieren dann einen solchen Vorgesetzten nicht nur etwas verächtlich als «Idealisten», sondern auch als einen unentschlossenen, vielleicht innerlich unbestimmten Menschen, der sich aus Mangel an innerer Stärke und Zielbewusstsein unzulänglich auf das Prinzip der Freiheit beruft. Die falsch verstandene Freiheit führt dazu, dass jeder tun kann was er will, und das Ergebnis ist dann das Gegenteil von Freiheit, nämlich eine zunehmende Anarchie. In dieser Unordnung entsteht nicht nur Verantwortungsscheu, sondern auch Aufsässigkeit, weil keine klaren Verantwortungen bestehen, sich niemand auf den andern verlassen kann und alle sich ständig kritisieren. Schliesslich fühlt sich jeder im unangenehmsten Sinne unfrei, weil er nicht weiss woran er ist.

Einen Zwiespalt gibt es auch beim Prinzip der *Ordnung*. Es steht dem der Freiheit oft strikte entgegen. In jeder Gemeinschaft muss sich jeder an die gemeinsam gewollte, klare Ordnung halten, die für ihn persönlich wesentliche Einschränkung bedeuten kann. Jeder muss wissen, was hier der Brauch ist, dass man Vorschriften, Termine, Versprechen zuverlässig einhalten muss, damit man

sich aufeinander verlassen kann. Die Verantwortlichkeiten müssen nicht nur genau festgelegt, sondern auch jedem bekannt sein. Gegebenenfalls muss er sich sogar Anordnungen des Leiters, die ihm unangenehm sind oder von deren Richtigkeit er nicht ganz überzeugt ist, unterziehen.

Wenn nun ein Leiter das Prinzip der Ordnung zum ausschliesslichen starr gehabten Grundsatz erhebt, führt dies schliesslich zu einer Despotie, in der jede Arbeitsfreude, Initiative und gegenseitige Hilfe erstirbt. Je mehr ein Vorgesetzter sich innerlich unsicher fühlt, in seiner Lebens- und Arbeitsführung unklar ist, desto mehr hat er das Bedürfnis, das Prinzip der Ordnung zu überwerten. Er erlässt dann zu viele Vorschriften, gibt seine Anordnungen in falscher Befehlsform und beklagt sich über die Unselbständigkeit und Unzuverlässigkeit seiner Untergebenen. Er verbreitet eine Atmosphäre der Schulmeisterei, des Misstrauens und der Angst, in welcher Drückeberger und Heuchler gezüchtet werden.

Wir sehen, beide Prinzipien stehen einander gegenüber, und wir müssen beiden gegenüber die innere Distanz und Ueberlegenheit wahren. Freiheit und Ordnung müssen sich in einer Arbeitsgemeinschaft gegenseitig aufs tiefste ergänzen und in sehr bewusster, klarer Weise kontrollieren. Und diese grosse und schwere moralische und geistige Aufgabe muss der Leiter in erster Linie in seinem Innern, in seiner persönlichen Lebens- und Arbeitsführung zu lösen bestrebt sein. Eine führende Persönlichkeit ist nur diejenige, die beide Prinzipien souverän beherrscht und anwendet. Der Mensch muss sich immer wieder fragen: Habe ich eine Haltung, die für die andern wegleitend sein kann?

Was braucht es in erster Linie, um sich als *führende Persönlichkeit* durchzusetzen? Ich bin nicht Anhänger eines ausschliesslichen Führungsprinzips und nicht der Meinung, dass man zum Führer «geboren» sein muss. Das Ergebnis der Menschenführung hängt zweifellos in erster Linie von der Persönlichkeit und namentlich von der *Autorität* des Leiters ab. Autorität besteht darin, dass die andern die Autorität des Leiters erleben und anerkennen; es ist also etwas, was einem passiv zukommt, was man nicht befehlen kann. Das bedeutet indessen auch, dass die Mitarbeiter ein Organ dafür haben müssen, was eigentlich ein innerlich harmonischer Mensch ist, den man als Autorität anerkennen möchte.

Worauf beruht Autorität? Autorität beruht sicher auch auf guten Fachkenntnissen, auf Intelligenz, auf klarer Lebensführung, auf Kinderstube usw. Unter Autorität verstehen wir in erster Linie *echte* Autorität, nicht etwa das im Gegensatz dazu stehende *autoritäre* Auftreten. Autoritäres Auftreten heisst, dass man seine Autorität stark betont. Die echte Autorität ist das, was einem die andern geben.

Wie kommt echte Autorität eines Menschen zu stande? Ein Vorsteher ist in erster Linie ein Diener der Sache. Demnach ist *Sachlichkeit* die wichtigste Voraussetzung für das Zustandekommen echter Autorität. Wir müssen deutlich den Akzent auf das

Wort «Diener» legen. Wenn ein Vorgesetzter sich jedoch von falschen Ehrbegriffen, Geltungssucht und Empfindlichkeit leiten lässt, wird er sich auf Schritt und Tritt gegen die Sachlichkeit vergehen. Die Untergebenen merken dann, dass in entscheidenden Dingen es nicht so sehr auf die sachlichen Erfordernisse der Arbeit ankommt, sondern vielmehr auf Ehrbezeugungen und Rücksichtnahme auf Empfindlichkeiten des «Herrn Verwalters». Der Vorgesetzte treibt dann eine gefährliche und kostspielige Prestigepolitik und gibt sich nicht genügend Rechenschaft darüber, wieviel «Eiertänze» die Untergebenen wegen seiner Empfindlichkeit, seiner Ehrsucht und seinem Geltungsbedürfnis ausführen müssen. Die Gedanken eines sachlichen Vorgesetzten können von seinen Mitarbeitern verstanden und selbständig vollzogen werden. Bei einem unsachlichen Menschen ist man nie sicher, was er jetzt wieder will.

Eine weitere Voraussetzung für echte Autorität ist, dass der Leiter ein natürliches *Selbstvertrauen* ausstrahlt und dieses Selbstvertrauen den andern zu übermitteln trachtet. Menschen, die kein inneres, klares Selbstvertrauen haben, besitzen nicht den Mut, in allen Dingen sachlich zu sein. Natürliches Selbstvertrauen wirkt beruhigend, fördernd, stärkend. Es ist das gerade Gegenteil eines betonten, anmassenden, hochmütigen Selbstbewusstseins. Menschen, die es nötig haben, in jedem Wort und jeder Geste die andern ihre Minderwertigkeit fühlen zu lassen, wirken unfehlbar zwiespältig und aufreizend. Alle müssen Angst vor ihnen haben. Den unterwürfigen, servilen Menschen imponiert eine solche Haltung; die selbständigen und wertvollen Menschen kehren sich angewidert ab und denken sich, das Benehmen sei gerade aus mangelndem wirklichen Selbstvertrauen so aufdringlich selbstbewusst.

Eine weitere Grundlage der Autorität ist das Gefühl für *Solidarität*, jenes Streben, das darauf ausgeht, in der Gemeinschaft in der wir miteinander leben, in erster Linie Mitmenschen zu sehen und erst in zweiter Linie Vorgesetzte und Untergebene. Unter Solidarität versteht man den Geist der Kameradschaftlichkeit und gegenseitigen Hilfsbereitschaft, wo der Vorgesetzte immer der erste ist, der helfen wird. Daraus entsteht das gemeinsame Erleben der Arbeit. Es gibt Vorgesetzte, welche glauben, dass solche Solidarität ihrer Autorität schade; sie unterhalten dann in ihrer Arbeitsgemeinschaft ein Stützpunkt- und Spitzelsystem. Ein solcher Vorgesetzter beweist, dass er nicht an seine eigene Autorität und die Ueberlegenheitswirkung seiner Loyalität und Fairness glaubt. Wie soll und kann sich ein Mensch in solchen Verhältnissen anpassen? Wenn der Vorgesetzte grundsätzlich davon ausgeht, dass wir alle solidarisch sind — er braucht ja auch nicht immer alles zu wissen — so hat er immer genügend Informationsmittel, um zu wissen, wie alles steht.

Die Autorität eines Vorgesetzten hängt auch wesentlich davon ab, wie er es versteht, die *Discretion* zu handhaben. Diskret sein heisst: am richtigen Ort und in taktvoller Weise zu schweigen.

Es bedeutet keineswegs etwa Heimlichtuerei oder kalte Verschlossenheit. Einem diskreten Menschen kann man etwas Persönliches oder Berufliches anvertrauen, weil man weiss, dass er nicht aus Geschwätzigkeit, Wichtigtuerei oder gar in persönlichem Interesse an ungeeignetem Ort davon Gebrauch macht.

Ein Mensch, der die Aufgabe übernimmt, eine Gemeinschaft zu leiten, muss *Vorgesetzter sein wollen*. Bisher haben wir absichtlich von der Bescheidenheit und Sachlichkeit gesprochen. Das genügt aber nicht. Ein Mensch, der eine Arbeitsgemeinschaft leiten soll, muss führen *wollen*. Vor allem muss er sich klar sein, dass er gewisse Seiten seiner Individualität zugunsten seiner Rolle preisgeben muss. Wer sich aber aus dieser Erkenntnis eine Chefpose zulegt, begeht einen schlimmen Irrtum, denn er wirkt bonzenhaft unnahbar und isoliert sich. Wer sich andererseits aber allzu bescheiden gibt, begeht ebenfalls einen Fehler. Man muss ihm die höhere Verantwortungsbelastung anmerken, d. h. er muss das Interesse seiner Stellung wie sein eigenes verwahren. Alles, was uns unterstellt ist, muss uns mindestens o am Herzen liegen, wie unser persönliches Eigentum oder z. B. unsere Familie. Der Vorgesetzte wird als Verantwortlicher von den Untergebenen eingeschätzt, beobachtet, oft recht wenig wohlwollend beurteilt und häufig auch beneidet. Wer sich daher als Leiter allzu unbekümmert benimmt, bietet unnötig viel Anlass zu Kritik. So wird der Vorgesetzte nach vielen, scheinbar unwesentlichen Aeusserlichkeiten beurteilt, nicht zuletzt auch nach seiner Kleidung, seiner Familie, seinen Gewohnheiten und seinem Umgang mit Menschen in seinem Privatleben. Der Vorgesetzte wird, ob er will oder nicht, als *Vorbild* betrachtet. Alles, was in seiner Haltung und Arbeitsweise nicht vorbildlich ist, gibt Anlass zu Kritik und Geschwätz. Er muss also in seinem eigenen Interesse vorbildlich sein und darf sich trotzdem nichts darauf einbilden.

Und nun noch die *Umgangsformen*. Man muss sich dazu erziehen, den richtigen Ton im Verkehr mit seinen Untergebenen zu finden. Natürlich kann man nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen, und es kann einem auch einmal das Temperament durchgehen. Das ist durchaus nicht so schlimm, wenn man sich nachher entschuldigen kann und es auf rechte Weise tut; nicht so, dass man sich umständlich entschuldigt, aber dass man *nichts nachträgt*. Es ist wichtig, sich immer wieder daraufhin zu beobachten, ob man nichts nachträgt. Es ist vor allem auch zu empfehlen, seine eigenen Temperamentsausbrüche und diejenigen der andern mit Humor und Gerechtigkeitsinn zu betrachten.

Der Leiter muss jede Handlung, jeden Fall, jede Unterlassung nach der grundsätzlichen Seite prüfen und sich bestreben, soweit irgend möglich *konsequent* zu sein. Inkonsistenzen wirken sich nach unten sofort beunruhigend aus. Unüberlegtheit eines Vorgesetzten wirkt als Störung, verursacht Mehrarbeit, Aerger und Unsicherheit.

Zur Autorität gehört, dass wir uns immer wieder daraufhin prüfen, wie wir auf die andern Men-

schen wirken, ob positiv oder negativ. Es ist unsere Aufgabe und Pflicht *positiv zu wirken*. Das ist oft schwer, weil man ja die Sympathien und Antipathien der andern Menschen nicht alle kennen kann. Nicht das meinen wir, sondern dass wir uns immer wieder fragen, ob wir eine positive Atmosphäre verbreiten. Wir wissen, dass es Menschen gibt, bei denen man sich sofort wohl fühlt und denen man auch vieles sagen kann. Und es gibt andere, bei denen man unsicher wird, Widerstand und Misstrauen verspürt. Hat man solchen Menschen etwas zu sagen, so tut man es meist viel zu spät und wird dann leicht aggressiv. Wir müssen uns dann fragen: Warum hat ein Mensch, der so zu uns kommt — oder vielleicht nicht kommt — oder sein Anliegen in dieser aggressiven Unbeholfenheit vorbringt, einen solchen Affekt, einen solchen Widerstand? Wir können auch aus diesem negativen Zustand Wesentliches und Nachdenkliches ersehen. Jeder Mensch hat nämlich seine «Aura» oder Ausstrahlung oder Atmosphäre. Er wirkt auf seine Umgebung durch die Art und den Ton seines Grusses — insbesondere auch, wenn er z. B. einen Gruss nicht abnimmt — seine Geduld und Aufmerksamkeit. Wenn man unbedacht durch den Betrieb geht und die Leute nicht beachtet, so kann das negativ wirken. Ein einziges kleines Wort kann hier viel besser wirken als kein Wort. Ein anderes Beispiel: Es kommt jemand zu uns, und wir sitzen am Pult und lassen ihn seine Sache stehend vorbringen, vielleicht sogar gegen das Licht schauen; da wird er unsicher und unbeholfen werden. All das sind Kleinigkeiten, aber diese kleinen Dinge — z. B. auch wie ein Bureau aussieht, ob ein Blumenstock da ist — beeinflussen die Atmosphäre. Das, was einen Raum heimelig macht, oder auch eine erleichternde Zwischenbemerkung, kann eine gespannte Atmosphäre lösen. Fragen wir uns deshalb immer wieder: Wie kann ich dem andern Menschen helfen, dass er sich bei mir wohl fühlt?

Das wäre eine Musterkarte von Dingen, die ein Leiter haben und sein sollte, und doch ist es erst ein Teil davon. Das alles verlangt man so nebenbei vom Vorgesetzten, und er ist doch auch nur ein Mensch mit seinen Schwächen. Wenn wir jedoch ein Leben lang an uns arbeiten, so gelingt es uns immer besser und wird uns auch freuen.

Gehen wir nun über zur nächsten Frage. Wir sind ja nicht allein; wir haben unsere Angestellten und Insassen und wollen ihnen helfen, dass sich eine gedeihliche Atmosphäre entfalten kann. Da gehört vom Vorgesetzten noch etwas anderes dazu: nämlich wie er die Menschen *beurteilt und versteht*. Unter Beurteilung versteht man: was kann einer, was kann er nicht; welches sind seine Schwächen, welches seine Vorzüge. Es kommt auch darauf an, die Menschen zu *verstehen*, nämlich sich zu fragen: Warum ist er so, bzw. wie könnte ich ihm helfen, damit er seiner Aufgabe besser gerecht werden könnte?

Wie können wir Menschen verstehen? Wir können hier nicht eine ganze Psychologie des Verstehens entwickeln. Es genügt zu wissen, dass wir uns verpflichtet fühlen, die Menschen wohlwollend

und gütig zu verstehen. Fragen wir uns immer wieder: Sehe ich auch das Positive dieses Menschen — das Negative drängt sich ja meist auf. Es gibt keinen Menschen, bei dem nicht auch Positives vorhanden wäre. Wenn ein Mensch sich so verstanden fühlt, dass er sieht, dass sein Vorgesetzter sich bemüht, auch das Positive in ihm zu sehen, dann hat das eine fördernde Wirkung. Er hat das Gefühl, dass man es gut mit ihm meint; er hat dann eine positive Uebertragung an den andern und wird sich bemühen, auch die negative Kritik anzunehmen. Es kommt auch darauf an, wie man eine Kritik äussert. Man kann sie in eine positive Form kleiden; sie wirkt dann viel nachhaltiger. Gewöhnen wir uns auch daran, auf Grund von konkreten Geschehnissen zu kritisieren. Stellen wir uns z. B. die Wirkung vor, wenn einem Menschen gesagt wird: «Du bist nichts und wirst nichts». Wenn der Betreffende noch eine Spur von Vitalität hat, so muss er das radikal ablehnen. Pauschalurteile sind ausserordentlich gefährlich.

Ein Letztes, das hier noch zu erwähnen wäre: dass wir auch *anerkennen*. Die Anerkennung ist überall wichtig, aber sie wird viel zu wenig erteilt, und wenn ich Sie fragen würde, ob Sie sich in Ihrer Stelle anerkannt fühlen, würden Sie mir wohl sagen, dass es daran fehle. Was richtig gemacht worden ist, darüber brauchen wir natürlich nicht viel zu reden, aber wenn wir das Negative kritisieren müssen, so sollten wir auch das Gute und den guten Willen anerkennen. Wie wirkt das, wenn man nur dann zum Chef muss, wenn etwas falsch ist und sich das dann noch herumspricht. Keiner von uns wird von diesem Fehler frei sein. Weil wir als Vorgesetzte immer wieder zum Rechten sehen müssen, sollten wir uns immer wieder daraufhin prüfen, wie weit wir einem Untergebenen die Möglichkeit gegeben haben, einen Auftrieb zu finden.

Bisher haben wir vom Standpunkt des Leiters aus gesprochen — wie er sich verhalten soll, damit die Untergebenen die Möglichkeit haben sich anpassen zu können. Damit eine gute Zusammenarbeit gelingt, gehört noch viel anderes dazu. Jeder muss z. B. wissen, was er für Aufgaben und Kompetenzen hat. Welche Kompetenzen können wir unsren Mitarbeitern abgeben?

Nun aber noch eine andere Frage: Was können und sollen die andern tun, bzw. was wollen und müssen wir von ihnen verlangen? Wie können wir sie zu Mitarbeitern erziehen? Indem wir fordern und helfen; zuerst *fordern*, was für die Arbeit nötig ist; dann *helfen*, wenn es nötig ist. Dann fühlen unsere Mitarbeiter, dass man etwas von ihnen erwartet und sie schätzt, und sie werden sich bemühen, diese Erwartungen nicht zu enttäuschen. Wie können wir den Menschen helfen, dass sie an ihrer Arbeit Freude haben, sich dort entfalten und damit in die Gemeinschaft einfügen können? Das erste ist wohl, dass wir alle bereit sein müssen, die Menschenwürde jedes einzelnen Menschen zu respektieren, indem wir sogar noch weiter gehen — natürlich gegenüber den Angestellten aber auch gegenüber den Insassen — und ihnen *danken*, dass

sie hier sind und mithelfen. Denn jeder tut ja was er kann und möchte doch auch geliebt werden. Wir dürfen auch nie die Einstellung haben, dass es minderwertige Arbeit und damit minderwertige Arbeiter gebe. Jede Arbeit ist im Rahmen des Ganzen nötig. Falls sie etwa unangenehm, langweilig oder schmutzig ist, soll keiner sich unterstehen, diese notwendige Arbeit zu entwürdigen, sei es auch nur durch gedankenlose, wegwerfende Bemerkungen. Wir dürfen in keinem Falle Arbeit entwürdigen. Deshalb sollte es auch keine «Strafarbeiten» geben. Arbeit ist keine Strafe; «Strafarbeit» gibt der Arbeit eine abschätzende Qualifikation. Wir dürfen in unserer Gemeinschaft keine abschätzenden Bemerkungen über eine Arbeit dulden. Wie soll sich einer an eine als unwürdig bezeichnete Arbeit anpassen?

Wir sind uns bewusst, dass es grundsätzlich nicht immer damit getan ist, dem andern zu helfen. Es gibt Menschen, die sich gewissermassen gegen sich selber verschworen haben, indem sie über jede Arbeit schimpfen, allein schon deswegen, weil sie vielleicht Anstrengung erfordert oder langweilig ist, oder Unannehmlichkeiten bereitet, oder, wie sie glauben, nicht genügend geachtet sei. Solchen Menschen ist zunächst nicht zu helfen; sie wären wahrscheinlich auch unzufrieden, wenn man ihnen alle Wünsche erfüllen würde. Wenn wir auf solche Menschen einwirken wollen, müssen wir versuchen, sie zur Klarheit über sich selber zu bringen. Das würde nun schon weit in die Erziehungsarbeit gehen und hier zu weit führen.

Was ist nun eigentlich *Arbeitsfreude*? Wie können wir sie den andern vermitteln und erleben lassen? Es ist nicht so, dass man alle Wünsche erfüllt haben muss, um zufrieden zu sein. Es kann sich nie darum handeln, einfach die Wünsche zu erfüllen. Das köstlichste, was der Mensch erlebt, ist nicht die Erfüllung aller seiner Wünsche, sondern dass er sich einer Sache ganz hingeben kann, weil sie ihm wichtig erscheint. Vielleicht kann er sie zuletzt sogar lieb gewinnen. Bei solcher Hingabe an eine Tätigkeit stellt sich fast unmerklich eine gewisse Zufriedenheit ein, und am Abend hat man das Gefühl, etwas Rechtschaffenes getan zu haben. Das ist ein schlichtes aber köstliches Gefühl, und jeder kann es, wenn er nur will, in jeder Art von Tätigkeit erleben. Wir können und müssen versuchen, allen Menschen, die mit uns zusammen leben, dieses Gefühl zu vermitteln. Es sind eben die kleinsten Dinge die wichtigsten, vor allem im Heimleben. In der Anstalt arbeitet man den ganzen Tag, und wenn am Abend alles weggeräumt ist, dann ist die Arbeit am besten geleistet. Man hat nicht, etwa wie ein Arbeiter, sichtbare Produkte als Ergebnis der Arbeit zu zeigen. Es ist für das Anstaltspersonal und mehr noch für den Leiter oft deprimierend, dass man nämlich—oberflächlich betrachtet — die Arbeit nicht sieht, wenn sie gut läuft, dass aber grosse Spannungen entstehen, wenn sie nicht richtig gemacht wird.

Wir haben versucht darzustellen, was wir als leitende Persönlichkeiten von unsren Untergebenen und Anstaltsinsassen etwa erwarten können.

Oft haben wir es aber mit *schwierigen Menschen* zu tun, und deshalb wollen wir zum Schluss in dieser Hinsicht noch einiges bedenken.

Unsere Aufgabe ist es, Schwierigkeiten als solche und in den *Schwierigkeiten die Chancen* zu erkennen. Von Schwierigkeiten lässt man sich immer leicht beeindrucken; man ist vielleicht blaumiert, man ärgert sich und ist persönlich betroffen. Versuchen wir aber, alle jene Schwierigkeiten, die uns mit unsren Mitmenschen begegnen, als positive Aufgaben zu nehmen, so kann uns dies helfen, sie zu mildern oder gar zu überwachsen. Der *Trotz* ist z. B. eine sozial sehr unbequeme Eigenschaft, kann aber bei einem reifen, ausgelassenen Menschen zur Willensstärke werden. Der trotzige Mensch hat Willen, aber er weiss noch nicht, was er will. Es gibt Menschen, die ihr Leben lang trotzig bleiben; sie wollen etwas, aber sie wissen nicht was; sie wollen immer anders als sie sollten. Es wäre unsere Aufgabe, den trotzigen Menschen finden zu helfen, was sie eigentlich wollen.

Eine andere Schwierigkeit, die im Anstaltsleben eine so grosse Rolle spielt, ist die *Empfindlichkeit*; sie ist, wenn nicht mehr, zum mindesten ausserordentlich unpraktisch. Wir wissen nicht, was wir alles machen müssen, um diese empfindlichen Menschen nicht zu reizen. Empfindlichkeit kann zur Ueberempfindlichkeit werden, und diese ist noch schwieriger. Ein überempfindlicher Mensch reagiert auf jede Kleinigkeit mit überstarken Gefühlen. Und weil die viel zu starke Reaktion lächerlich ist, wird der empfindliche Mensch noch viel empfindlicher. Die Empfindlichkeit ist im Grunde aber auch Empfindsamkeit — und Empfindsamkeit ist im Grunde Zartgefühl. Empfindliche Menschen möchten geliebt sein; sie sind vielleicht betrübt, dass sie so verletzlich sind. All diese Dinge entstehen immer im Zusammenleben, und je enger wir zusammenleben, umso mehr bereiten sie uns Schwierigkeiten. Wir können dem empfindlichen Menschen sagen: «Du bist empfindsam, das ist eine schöne Eigenschaft; aber wenn Du überempfindlich bist, so können wir nicht miteinander reden. Ich möchte Deine Empfindlichkeit schonen, wenn Du bereit bist, nicht überempfindlich zu sein. Und wenn Du überempfindlich bist, dann wollen wir versuchen, mit Humor darüber hinweg zu gehen; ich werde Dich nicht auslachen.» Wenn wir mit überempfindlichen Menschen schimpfen und sie auslachen, dann isolieren wir sie, und damit werden sie immer empfindlicher.

Woher kommen nun eine grosse Anzahl von Schwierigkeiten? Wir haben hier nur die gewissermassen im normalen menschlichen Rahmen liegenden gezeigt; es gibt außerdem psychopathologische Schwierigkeiten, auf die wir hier nicht eingehen können. Eine Psychologie, die vielleicht am besten zum allgemeinen Verständnis solcher menschlicher Schwierigkeiten geeignet ist, ist die Lehre von *Alfred Adler*. Diese *«Individualpsychologie»* behauptet, wie übrigens die meisten tiefenpsychologischen Lehren, dass die charakterlichen und seelischen Schwierigkeiten des Menschen davon herrühren.

ren, dass in der Kindheit und Jugend gewisse seelische Schädigungen erfolgten, die nicht richtig verarbeitet worden sind.

Das Kleinkind hat ursprünglich ein naives, ungestörtes Selbstvertrauen und Selbstgefühl. Dieses naive Selbstgefühl erleidet jedoch schon von frühester Kindheit an starke Beeinträchtigungen und tiefe Eingriffe, indem das Kind zu sozialem Verhalten erzogen wird. Das bedeutet unter anderm auch Verzicht und Unlust. Schon das Kind muss sich beobachten und kontrollieren, ob es recht oder falsch handelt oder denkt. Mit dem Erwachen des Gewissens erfährt der Mensch die ersten *Minderwertigkeitsgefühle*. Das sind Gefühle wie: «Ich bin schlechter als die andern — ich kann weniger als die andern — ich bin hässlicher als die andern, usw.» Die Minderwertigkeitsgefühle stellen also immer ein Vergleichen gegenüber den andern dar. Im allgemeinen haben diese Minderwertigkeitsgefühle einen *positiven Kern*; sie sind nicht nur Ausdruck eines wachen Gewissens, sondern auch eines sozialen Strebens, eines Bedürfnisses nach Liebe und der Einsicht zur Bescheidenheit.

Das Gegenteil von Minderwertigkeit ist Ueberwertigkeit. Wie schön ist es, wenn man sich einbilden kann, man sei mehr als die andern, z. B. reicher, begabter, schöner, bevorzugter, geliebter, berühmter, ein Glückskind usw. Da der unter Minderwertigkeitsgefühlen leidende Mensch diese erwähnten Eigenschaften und Gaben nicht in seiner Wirklichkeit vorfindet, erträumt er sie sich. Er flieht in die Phantasie, in Tagträume, wo er seine *Geltungsbedürfnisse* wenigstens innerlich im Uebermass befriedigen kann. Auch das Geltungsbedürfnis hat aber einen positiven Kern. Das echte Geltungsbedürfnis will nur Anerkennung auf Grund von Leistung, will mittun, dienen und helfen. Minderwertigkeitsgefühl und Geltungsbedürfnis sind eigentlich die *normalen Triebfedern* für die Entwicklung des Menschen. Wenn sie aber nicht im Gleichgewicht sind, so ergeben sich Schwierigkeiten. Menschen, die an übergrossem Minderwertigkeitsgefühl leiden, die flüchten sich in die Schwäche. Je mehr Hilfe man ihnen gibt, je mehr Hilfe wollen sie. Man hilft ihnen, wenn man sie über ihr Minderwertigkeitsgefühl hinauswachsen lässt. Menschen mit starken Minderwertigkeitsgefühlen verursachen, besonders in Heimen, eine grosse Zahl von Schwierigkeiten, und es wäre unsere Aufgabe ihnen zu helfen, sich anzupassen. Aber diese Hilfe bedeutet: Fordern und dann ihnen helfen. Es gibt zwei Richtungen der Hilfe, wie sie in der Adler'schen Psychologie dargestellt sind, das eine ist die *Ermutigung* — den Leuten Mut geben und sie zum Probieren veranlassen — gleichzeitig braucht es auf der andern Seite die *Bescheidung*. Auch diese Bescheidung ist etwas tröstliches, denn sie hilft falsche Geltungssucht überwinden.

Wir haben versucht, einige Probleme der Anpassung darzustellen. Es sind schwere Aufgaben, insbesondere in einer Arbeits- und Hausgemeinschaft. Die Arbeit ist wirklich schwer für einen Heimleiter. Man verlangt einerseits von ihm eine ökonomische Einstellung und dazu noch die Füh-

rung einer guten, erziehenden Hausgemeinschaft. Im Industriebetrieb hat man die Hausgemeinschaft nicht, und doch bestehen schon dort viele Schwierigkeiten. Wieviel mehr in den Heimen, wo auch die baulichen Verhältnisse oft nicht ideal sind. Ein schlechter Grundriss hat eine Menge von Empfindlichkeiten und zusätzlichen Schwierigkeiten zur Folge. Man kann eine solche schwere Aufgabe nur dann richtig erfüllen, wenn man aus *höheren Quellen* schöpfen kann, aus menschlichen, aus religiösen, aus philosophischen. Man hat ja nicht viel Dank und steht in der Arbeit viel allein. In dieser Arbeit müssen wir etwas Höheres erkennen: Menschlichkeit, Güte, Pflichterfüllung in einem menschlichen Hilfsdienst. Dies lässt uns unsere tägliche, oft zerstörende Kleinarbeit in einer höheren menschlichen Ordnung erkennen.

Für den Heimleiter gilt in ganz besonderem Mass, was ein französisches Sprichwort sagt:

*Le Bon Dieu est dans les détails  
et le diable aussi!*

## Für die Lesestunde im Heim!

Die Buchhandlung Pestalozzi - Fellenberg - Haus Schwarzerstrasse 76, Bern, gibt aus ihrer Leihbibliothek für Klassenlektüre an die Anstalten antiquarische Lesehefte unterhaltender und belehrender Art für alle Schulstufen ab. 10 bis 20 Rappen pro Heft.

Bei Bestellungen bitte Alter und Interesse der Kinder angeben. Grosse Auswahl.

E. S.



8.-18. Okt. St.Gallen einfach für retour