

**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:** 26 (1955)

**Heft:** 11

**Artikel:** Gemeinsames zwischen Vorgesetzten und Untergebenen

**Autor:** Ackermann, Albert

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809339>

### **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:** 03.10.2025

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

# Gemeinsames zwischen Vorgesetzten und Untergebenen

von Dr. phil. Albert Ackermann

*Mit Zustimmung des Verfassers und des Verlages geben wir unsern Lesern nachstehend eine Probe aus dem für Anstalts- und Heimleiter empfehlenswerten Buch «Der Vorgesetzte», in welchem der bekannte Betriebspsychologe das Vorgesetztenproblem von allen Seiten beleuchtet. (Verlag A. Stutz & Co., Wädenswil.)*

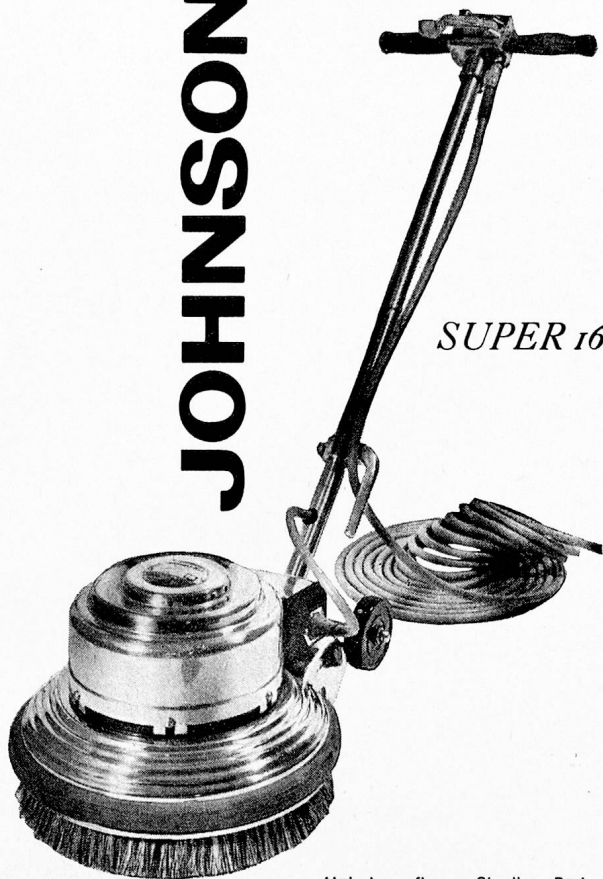
Wie jeder Beruf seine «déformation» hat, d. h. dass der Berufsmann alles im Leben nur noch unter dem einseitigen Gesichtspunkt seines Berufes sieht und beurteilt, so auch der Beruf des Vorgesetzten. Er ist tagsüber der seinen Untergebenen überlegene, ist tüchtiger als diese, weitblickender, erfahrener, hat die grössere Verantwortung. So kann sich unbemerkt die innere Einstellung und Haltung entwickeln, dass er überhaupt, in allen Lebensgebieten und -aufgaben der tüchtigere, überlegenere, klügere sei. Wenn er aber mit dem Untergebenen in jenem Ton spricht, der sich aus solcher Ueberzeugung ergibt, dann veranlasst der Vorgesetzte bei manchem eine irgendwie negative Reaktion: Widerstände, Ablehnung, Distanz, Reserve, Zurückhaltung. Dies bei all jenen, die — wenn auch nicht klar bewusst — doch mindestens gefühlsmässig «wissen», dass der Vorgesetzte mit solcher inneren Einstellung etwas «behauptet», das nicht stimmt.

Wenn der Vorgesetzte sich das Gemeinsame mit seinen Untergebenen bewusst macht, so kommt er auf folgendes: 1. Gemeinsam mit der Abhängigkeit von nicht änderbarer Vererbung. Das Ererbte selbst ist zwar für jeden Menschen verschieden, aber keiner kann sein Ererbtes ändern; es ist ihm ohne «Verdienst» und ohne «Schuld» zugekommen, ist das «Kapital», auf dem er aufbauen muss. 2. Ähnlich verhält es sich mit der Erziehung. Auch sie war für jeden anders, aber gemeinsam ist, dass ihm auch diese — insbesondere die Kindheit — ohne «Verdienst» und «Schuld» zukam, und dass das Ergebnis der ersten 7 Lebensjahre fast so unabänderlich ist wie das Ererbte. Jeder muss auf dem in diesen Jahren Geschehenen aufbauen, kann nicht mehr völlig anders werden, als wie ihn diese Jahre prägten. 3. Die späteren Lebenserfahrungen wirken auf den Vorgesetzten wie auf den Untergebenen ein, beeinflussen und prägen ihn. Enttäuschungen, Verrat, Schicksalsschläge aller Art machen jeden anders. Keiner erlebt dasselbe, aber gemeinsam ist, dass sich keiner der Beeinflussung und Wirkung auf ihn eintreffender Ereignisse entziehen kann. 4. Jeder ist für seine Leistungsfähigkeit abhängig von seiner Gesundheit. 5. Jeder ist erwachsen, d. h. selbstverantwortlich für seine Entschlüsse und für sein Handeln und muss die Folgen davon tragen. Und jeder hat, in- und ausserhalb des Berufes, Entschlüsse zu fassen, die sich als richtig oder falsch erweisen können. Besonders ausserhalb des Berufes ist es immer möglich und kommt vor, dass der Untergebene klüger handelt als sein Vorgesetzter. 6. Jeder ist stimmfähig. Das

bedeutet, dass bei jeder Abstimmung das Urteil des Untergebenen gleich viel gilt wie das des Vorgesetzten. Wird nicht nur gewählt, sondern über materielle Vorlagen abgestimmt, so wird auch dem untersten Arbeiter oder Angestellten jedesmal vom Staat aus bestätigt, dass man ihm zutraue, über z. T. sehr schwierige und weittragende Fragen sich ein vernünftiges Urteil zu bilden. Ob er nun wirklich die Vorlage bis in alle Einzelheiten prüft oder sich einfach der Parteimeinung anschliesst, ist nicht entscheidend, sondern dass ihm die Möglichkeit geboten wird, selbst zu prüfen und frei zu urteilen. — Wenn aber alle paar Monate der letzte Untergebene «eben so geschickt» ist wie sein höchster Vorgesetzter, dann gibt das andere Menschen als in Ländern, die solche weitgehende Demokratie nicht kennen, und ergibt einen Widerspruch zur Haltung jenes Vorgesetzten, der sich auf allen Gebieten als der intelligentere ansieht. 7. Jeder ist wahlfähig. Der Untergebene kann im Gemeinderat, in Aufsichtskommissionen, in der Schulpflege usw. Sitz haben, kann also dort mehr als sein Vorgesetzter; er kann in Vertrauensämter gewählt werden, wo man seinen Vorgesetzten vielleicht gar nicht haben will. 8. Fast jeder ist auf irgend einer Stufe Soldat. Da der gelernte Arbeiter Hauptmann und Major werden kann, so ergibt sich die häufige Tatsache, dass der im Beruf Untergebene im Militärdienst «mehr kann» und die höhere Verantwortung trägt als sein beruflicher Vorgesetzter. 9. Gemeinsam ist, dass jeder, wenn er heiratet, als Laie und Dilettant vor der Aufgabe steht, wie es anzustellen sei, mit einem Menschen zusammenzuleben, der anders ist als er selbst. Kein Vorgesetzter hat auf irgend einer Schule etwas gelernt, das ihm die Lösung dieser Aufgabe erleichtern würde. Und es sieht ja nicht so aus, dass die schwierigen Ehen und Ehescheidungen bei weniger geschulten und gebildeten zahlreicher wären, eher umgekehrt. Also kann auf diesem Lebensgebiet der Untergebene intelligenter, geschickter, «tüchtiger» sein als sein Vorgesetzter, diesem überlegen. 10. Als Vater steht jeder wieder vor seiner Aufgabe, für die weder Vorgesetzter noch Untergebener etwas gelernt haben; jeder ist Laie. Und es ergeben sich jene Fälle, da der Untergebene mehr Ursache hat, an seinen Kindern Freude zu haben als sein Vorgesetzter, weil jener geschickter war, seinem Vorgesetzten auf diesem Gebiet überlegen. 11. Jeder ist in der Freizeit sein eigener Herr und Meister, ist so selbständig wie sein Vorgesetzter. Und wenn zufällig Vorgesetzter und Untergebener die gleiche Liebhaberei pflegen, z. B. in Musik, Photographie, Fischen usw., so kann der Untergebene tüchtiger sein als sein Vorgesetzter. 12. Jeder ist Untergebener, jeder Vorgesetzte hat wieder einen höheren Vorgesetzten über sich; und der höchste Vorgesetzte im Unternehmen hat Konkurrenz und Kundschaft als «Vorgesetzte» über sich, auch er kann nicht tun und lassen, was er will. 13. Gemeinsam ist: die

# JOHNSON

*SUPER 16*



Müheless pflegen Sie Ihre Böden mit den Hochleistungs-Blochern JOHNSON Super 12 für mittlere Betriebe und Super 16 für stärkste Beanspruchung. Die JOHNSON Blocher lassen sich spielend leicht unter Möbelstücke führen, arbeiten bis ganz an Wände heran und sind äusserst robust gebaut. So recht für den täglichen Gebrauch. Sie blochen, fegen, schleifen und polieren und nehmen Ihnen alle Plagen der Bodenpflege ab.

Lassen Sie sich durch die freundlichen Fachleute des JOHNSON Service unverbindlich beraten.

*SUPER 12*



## JOHNSON

E. Gasser, Johnson-Wax-Fabrik  
Weiningen ZH Tel. (051) 989188



Schmuntzelnd führt Signor Ravioli

ein wohlgenährtes Säuli heim. Zartes Fleisch

von Schwein und Rind für die Füllung der Roco

Ravioli — das ist eines der Geheimnisse ihrer

besonderen Beliebtheit.

Und noch etwas: Für die Grossküche bedeuten

Roco Ravioli eine spürbare Arbeitsentlastung!



**Ravioli**

2-kg-Dosen für die Grossküche —

besonders praktisch und wirtschaftlich!

Ungewissheit der Zukunft; keiner weiss, und keine Versicherungen schützen ihn davor, was ihm die Zukunft noch bringen wird.

Das sind über ein Dutzend Gemeinsamkeiten, aber es liessen sich noch mehr aufzählen. Diesem Gemeinsamen steht nun nur die einzige Lebenssituation gegenüber, die der Arbeit, in der der Vorgesetzte sicher mehr ist als der Untergebene. Daraus kann wohl klar werden, dass und wie falsch es ist, wenn der Vorgesetzte in die innere Haltung hineinlebt, dass er «überhaupt» und «in jeder Beziehung» der intelligenteren und überlegenere sei.

Und es wird verständlich, warum der Untergebene auf solche Haltung irgendwie «sauer» reagiert. — Es sind ja nicht nur zahlenmässig mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede zu erkennen, sondern es gibt unter den angeführten auch Lebensgebiete, wie etwa die unter 9 und 10 genannten, deren Bedeutung mindestens an die des beruflichen Erfolges heranreicht. Und ganz allgemein kann der Untergebene «tüchtiger» sein und überlegen in der Kunst, ein glückliches, zufriedenes Leben führen zu können, während sein Vorgesetzter sich vielleicht in innerer Unruhe, Hast, Unzufriedenheit verzehrt.

## NEUE BÜCHER

Jacoba van Velde: *Der grosse Saal*. Roman. Limes Verlag, Wiesbaden.

Ein schönes Buch? Ja, schön ist es unzweifelhaft in seinem tiefen Lebensernst und seinem Willen zur Wahrheit. Eigentlich ist es auch gar kein Roman, wenigstens nicht was seine Handlung betrifft, vollzieht sich doch die Handlung dieser 135 Seiten fast völlig im Innern eines Menschen, nicht eines jungen Menschen. Es ist vielmehr eine ältere Frau, die in diesem Buch die Rechnung ihres Lebens aufsetzt, doch kein traurig, sondern ein zuversichtlich und gläubig stimmendes Werk, ein Buch, das man in einem Abend lesen kann — und viele andere Abende wieder hervornimmt, um viele kluge Beobachtungen, schöne Formulierungen, Weisheiten und menschlich ergreifende Stellen wieder an sich vorüberziehen zu lassen.

Jacoba van Velde ist Holländerin. Sie war bisher völlig unbekannt und erhielt für dieses Werk den holländischen Literaturpreis. Dazu sagt ein bekannter niederländischer Kritiker: «Ich glaube, man tut dem Ernst und der Grösse dieses Buches und dieser Autorin Abbruch, wenn man in erster Linie ihre literarischen Qualitäten hervorhebt. Gewiss sind sie sehr erheblich; dennoch würde ich sogar die Auszeichnung mit einem literarischen Preis in diesem Falle unangebracht finden... Nein, was an J. v. Velde vor allem hervorgehoben werden muss, ist ihr Lebensernst. Mit ihrer Seele und ihrem Herzblut hat sie das Schicksal alternder, durch Krankheit hilflos gewordener Menschen, die, ungenügend bemittelt, zuletzt in einem Altersheim Aufnahme finden, bis das Ende im «grossen Saal» kommt, durchfühlt, durchlebt...»

Ernest K. Gann: *Im Spiel der Gewalten*. Roman. Alfred Scherz Verlag, Bern.

Dieser Roman spiegelt die Situation unseres Jahrhunderts: eine vom Zufall zusammengewürfelte Menschengruppe vertraut sich einem komfortablen Flugzeug an und glaubt vor jeder Ueberraschung und Gefährdung geschützt zu sein. Im Augenblick höchster Not aber entscheidet auch heute noch die Tatkraft und die Seelengrösse des einzelnen Menschen über Sieg oder Niederlage vor den Gewalten.

Gann erzählt mit der Gelassenheit des kühlen Beobachters die Geschichte eines Fluges von Honolulu nach San Franzisko. Die moderne Verkehrsmaschine gerät über dem Pazifik in eine Schlechtwetterzone, verliert einen Propeller, hat Schäden am Treibstofftank und fällt allmählich ab. Dieses Flugzeug wird Symbol einer unausweichlichen Gefahrensituation.

Passagiere und Flugpersonal nähern sich einer schweren Krise. Sie suchen, ungehemmter als im alltäglichen Leben, einen Fluchtweg aus ihrer Einsamkeit. Ihre überhebliche Selbstsicherheit wird brüchig, bis alle Masken fallen.

Gann versteht es meisterhaft, durch die Beschreibung zunächst unheimlich geringfügiger Veränderungen der äusseren und inneren Lage die grosse Krise vorzubereiten und sie bis zum äussersten beklemmenden Höhepunkt zu steigern. Er zeichnet ein suggestives Zeit- und Lebensbild: in der parallelen Schilderung nüchterner technischer Vorgänge und subtiler menschlicher Sinnen- und Gefühlsschwankungen entsteht jene Atmosphäre von Sachlichkeit und Romantik, die der früherer Seefahrtszeiten ähnelt. Auch im Zeitalter der Technik bleibt zuletzt nur der Mensch, der im Kampf mit den Gewalten der Natur und des eigenen Herzens bestehen muss.

Merle Miller: *Ein Schicksalstreffen*. Alfred Scherz Verlag, Bern.

Merle Miller schreibt kein Kriegsbuch, er schreibt ein Buch von Menschen, die im Kriege waren. Der Krieg bleibt ganz am Rande, er ist Anlass, nicht Inhalt des Geschehens.

Der Roman «*Ein Schicksalstreffen*» stellt uns mit einem Schlag in einen Wirbel von Schicksalen. Captain Merrick und sieben von seinen Leuten haben in einer schlimmen Kriegsnacht vereinbart, sich nach acht Jahren beim Captain in New York zu treffen. Sie bringen ihre Frauen mit und ihre Welt. Der Krieg hatte sie zusammengewürfelt, das Leben dann wieder auseinandergeführt; nun kreuzen sich ihre Wege noch einmal, und dieser eine Tag greift wiederum bestimmend in ihre Schicksale ein. Im Rahmen des einen Morgens, Nachmittags und Abends erscheinen Menschen und Tatsachen, Geschehnisse und Gefühle wie unter einem Brennglas in schärferem, klarerem, unbarmherzigem Licht, das keine Halbschatten, keine innere Unehrllichkeit duldet und die notwendigen, wenn auch unerwarteten Entscheidungen herbeiführt. Die erstaunliche Nähe und Lebendigkeit dieser Menschen, die Verflochtenheit der Ereignisse, die schuldhaft Verstrickung mit ihrer bitteren Lösung, die Sauberkeit und Folgerichtigkeit des Geschehens, innen und aussen, und ganz besonders die meisterhaft durchgeführte Technik des Rück- und Zwischenblendens macht diesen im allerbesten Sinn sehr modernen Roman zu einer ungewöhnlich spannenden und bereichernden Lektüre.