

**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:** 29 (1958)

**Heft:** 1

**Artikel:** Probleme der Anstaltsverwaltung

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-808590>

### **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:** 08.02.2026

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

# Probleme der Anstaltsverwaltung

Im Rahmen der *Verwaltungskurse* an der *Handelshochschule St. Gallen* wurde am 18./19. November 1957 ein Kurs den Problemen der Anstaltsverwaltung gewidmet. Unter den weit über hundert Teilnehmern befanden sich 54 Anstalts- und Heimleiter.

Es sei gleich vorweg genommen: Die Grenzen des Themas waren wohl für alle Teilnehmer zu weit gesteckt. Aber es liegt wohl in der Natur solcher auf akademischer Ebene behandelten Themen, dass sie, weil sie alles irgendwie Anklingende einbeziehen, auf Dschungelwege geraten können. Die von Fachleuten gehaltenen Referate beleuchteten das Thema Anstaltsverwaltung aus der Sicht des Staates, der Volkswohlfahrt, der Rationalisierung und Rechnungsführung, der interkantonalen Zusammenarbeit, des Personalproblems und auch der Psychologie.

*Fürsprech Oskar Odermatt*, Solothurn, kam in seinen Ausführungen zum Schluss, dass im Rechtsstaat eine Bevormundung der Anstalten durch die öffentliche Hand nicht zugelassen werden dürfe. Die Aufsicht der Anstalten steht jener des privaten Stiftungsrechts näher als der vormundschaftlichen. Einzelne Anstalten sind Bestandteile der öffentlichen Verwaltung, andere stehen unter der Aufsicht des Staates, wieder andere werden lediglich durch ihn unterstützt. Der Staat hat dafür zu sorgen, dass die Anstalten gesetzmässig und rationell geführt werden und dass die Menschenwürde der Anstaltsangehörigen nicht verletzt wird.

*Dr. Hans Roth*, von der Gesundheitsdirektion Zürich, kam zu folgender Zusammenfassung: Die Kosten öffentlicher Gemeinwesen für ihre reine Verwaltungstätigkeit sind vorwiegend durch die Steuereinkünfte zu decken, diejenigen für besondere, geldwerte Leistungen an Einzelne jedoch durch Erhebung von Gebühren. Die Höhe der Gebühren für die Benützung öffentlicher Anstalten richtet sich nach dem Charakter der einzelnen Betriebe. Sozialinstitutionen sind neben den Gebühren weitgehend noch aus anderen Erwerbsquellen zu finanzieren. Hierbei spielen die von übergeordneten Gemeinwesen geleisteten Beiträge (Subventionen) eine grosse Rolle. Der Referent erörterte die verschiedenen Gebühren- und Subventionssysteme anhand zahlreicher Beispiele, insbesondere aus dem zürcherischen Krankenanstaltswesen.

*Dr. H. Letsch*, Chef der kantonal-aargauischen Finanzkontrolle, sprach über Fragen der Rationalisierung. Zwei Fakten schälte er heraus: 1. Die Rationalisierung ist eines der wirksamsten Mittel zur Steigerung der Produktivität. Der Staat als Ganzes und seine Betriebe im einzelnen dürfen sich diesen Bestrebungen nicht verschliessen, da sie einen stets grösseren Teil der Produktionsfaktoren beanspruchen und zudem in stärkerem Masse als die private Wirtschaft der Gefahr ausgesetzt sind, in «organisierter Unwirtschaftlichkeit» zu erstarren.

2. Die Rationalisierung darf sich nicht in der Mechanisierung erschöpfen. Sie bedingt primär Denkarbeit, Planen und Führen. Als besonders wertvolles Hilfsmittel zur Feststellung der Wirtschaftlichkeit in Staatsanstalten dürften sich dabei Kostenvergleiche und Arbeitszeitanalysen erweisen. Voraussetzung dazu

ist ein zweckmässiges, auf die Bedürfnisse der Betriebsanalyse zugeschnittenes Rechnungswesen. Unerlässlich sind ferner die Einsicht in die Notwendigkeit und der Wille zur Rationalisierung bei jedem Beamten und Anstaltsleiter sowie jene menschliche Reife, die eine Atmosphäre verantwortungsbewusster und freudiger Zusammenarbeit im Betrieb ermöglicht.

*Dr. A. Fuchs*, Präsident des Kath. Anstaltsverbandes, unterbreitete Probleme der Zusammenarbeit zwischen Anstalten mit verschiedenen Aufgaben und zwischen Anstalten verschiedener Kantone. Die Planung der Kantone und in den Kantonen ist schwer und steht meist erst in den Anfängen. Erhöhte Hilfe für Heime und Anstalten ist wünschenswert, bei Wahrung aller Selbständigkeit. Die Kantone sollten ihre Grenzen sprengen und in gemeinsamer Mithilfe Anstalten schaffen, bzw. erhalten, was einzelne Kantone nicht leisten können, um so auf interkantonalem Boden anerkannte Sozialaufgaben zu erfüllen.

*Fürsprech Dr. iur. Julius Binder*, Baden AG, erläuterte das Verhältnis der Anstaltsbenützer und der Aussenstehenden. Die Anstalt ist ein Fürsorgeinstitut. Sie dient einem öffentlichen Zweck. Sie unterscheidet sich damit im wesentlichen vom Gewerbeunternehmen, dessen Hauptzweck die Erzielung eines Gewinnes ist. Die Anstalt soll deshalb für die Erbringung ihrer Leistungen nur jenes Entgelt verlangen, das zur Deckung ihrer Selbstkosten ausreicht. Es gibt öffentliche und private Anstalten. Die öffentlichen Anstalten sind an den Grundsatz der Rechtsgleichheit gebunden. Sie müssen allen Bürgern bei gleichen Voraussetzungen zu gleichen Bedingungen ihre Leistungen erbringen. Sie können auch nicht auswählen, welchen Bürgern sie ihre Dienste zur Verfügung stellen möchten. Wer aber an den Grundsatz der Rechtsgleichheit gebunden ist, wer seine Vertragspartner nicht auswählen kann, wer die Benutzungsbedingungen nicht von Fall zu Fall frei bestimmen kann, der steht mit seinem Kunden oder Benützer auch nicht mehr in einem privatrechtlichen, sondern in einem öffentlichrechtlichen Rechtsverhältnis. Wer eine öffentliche Anstalt nutzt, der muss ihr für diese Nutzung nicht ein privatrechtliches Entgelt (etwa Mietpreis, Kaufpreis, Werklohn usw.), sondern eine öffentliche Gebühr leisten. Anders liegen die Verhältnisse bei privaten Anstalten. Diese werden meistens in die Rechtsform der Stiftung gekleidet. Die private Anstalt verfügt nicht über staatliche Hoheit. Ihre Beziehungen zu den Kunden und Benutzern unterliegen deshalb völlig den Bestimmungen des Privatrechts. Vor allem aus historischen Gründen gibt es noch öffentliche Anstalten, deren Nutzungsverhältnis nicht öffentlichrechtlich, sondern privatrechtlich ausgestaltet ist.

*Viktor Elsasser*, Verwaltungsdirektor am Kantonsspital Zürich, setzte sich mit den Personalfragen im Anstaltsbetrieb auseinander. In 3700 schweizerischen Anstalten arbeiten mindestens 50 000 Angestellte. Die früher übliche Hausgemeinschaft des Personals mit den Insassen erfährt gegenwärtig eine Auflockerung und Anpassung an die Arbeitsbedingungen in anderen Berufsgruppen. Durch die Verkürzung der Arbeitszeit ist ein grösserer Personalbedarf entstanden,



## Mit den Jahren . . .

Von Theodor Fontane

*Man wird nicht besser mit den Jahren,  
Wie sollt es auch? Man wird bequem  
Und bringt, um sich die Reu zu sparen,  
Die Fehler all in ein System.*

*Das gibt dann eine glatte Fläche,  
Man gleitet unbehindert fort,  
Und «allgemeine Menschenschwäche»  
Wird unser Trost- und Lösungswort.*

*Die Fragen alle sind erledigt,  
Das eine geht, das andre nicht,  
Nur manchmal eine stumme Predigt  
Hält uns der Kinder Angesicht.*

den zu decken die Anstalten Mühe haben. Der Ausbildung des Nachwuchses wird vermehrte Aufmerksamkeit geschenkt.

Ernst Müller, Direktor des Landheims Erlenhof in Reinach BL, unser langjähriger VSA-Präsident, griff einige psychologische Probleme, die sich Anstaltsinsassen und -leitern stellen können, heraus. Er ging von der Aufgabe der Anstalt aus, welche eine grundlegend humanitäre ist, der Insasse wird dadurch zum Mittelpunkt. Die Institution ist in erster Linie für ihn da und nicht er für sie. In diesem Sinne sollte dem Insassen auch begegnet werden. Die Situation ist gleich von Anfang an erschwerend. Meist bedeutet die Einlieferung eine unfreiwillige Lösung von der gewohnten Umgebung, einen Eingriff in die persönliche Sphäre. Dazu kommen noch Angst vor dem Neuen und eine natürliche Beziehungslosigkeit — kurz, ein Verloren-Sein. Dieser Zustand erfordert nun vom

Personal ein Eingehen auf die Persönlichkeit des Einzelnen, eine Schaffung einer zwischenmenschlichen Beziehung. (Nicht zu verwechseln mit Verwöhnung oder Verweichlichung!) Wird dem keine Rechnung getragen, können psychische Schäden (z. B. Hospitalisierungsschäden bei Kleinkindern, psychische Verarmung bei Erwachsenen) entstehen. Dies würde eine Störung des Arbeitsklimas hervorrufen. Das Einzelwesen muss so in das Kollektiv eingegliedert werden, dass es seine Persönlichkeit nicht verliert. Je grösser das Kollektiv, umso schwieriger die Aufgabe. — Das Personal, als wichtigstes Glied einer Anstalt, soll die zwischenmenschlichen Beziehungen auch unter sich in Form einer fruchtbaren Zusammenarbeit pflegen. Möglichkeit zur Aussprache mit dem Leiter, gewährtes Vertrauen und freudige Verantwortung begünstigen ein gutes Arbeitsklima, welches wiederum den Insassen zugute kommt. — Dem Leiter obliegt die Organisation seiner Anstalt, er ist die erste Instanz zur Schaffung einer guten menschlichen Beziehung zu Personal und Insassen. Wo er dies wegen zu grosser Beanspruchung mit verwaltungstechnischen Arbeiten nicht kann, sollten psychologisch ausgebildete und menschlich qualifizierte Personen diese Aufgabe übernehmen. — Eine hierarchische Organisation wird mit Vorteil von einem Team-Work abgelöst. Weitblick und Aufgeschlossenheit verhindern die Ueberwertung des rein Organisatorischen und Disziplinarischen, die wohl zur Rationalisierung einer Anstalt, doch nicht zu deren Humanisierung führen.

Der Leiter der Verwaltungskurse an der Handelshochschule in St. Gallen, Prof. Dr. iur. Hans Nawiaszky, hielt das grundlegende Einführungsreferat und behandelte naturgemäss alle Arten von Anstaltstypen, nicht nur jene, welche wir Heimleiter jeweils meinen, sondern auch Versicherungs-, Verkehrs- und andere Institutionen des öffentlichen Leben. Aus der Vielfalt von Anregungen und Definitionen konnte jeder interessierte Teilnehmer mit neuen Erkenntnissen oder mit der Gewissheit, dass seine Grundsätze der Anstaltsverwaltung Bestätigung gefunden haben, nach Hause gehen. Schl.

## Bundessubvention 1958 für die Gebrechlichenhilfe

Aus der Bundessubvention 1958 wird ein Teil (voraussichtlich insgesamt 225 000 Franken für Internate und 130 000 Franken für offene Hilfe) für ausserordentliche Beiträge an die Hilfswerke für Invalide bereitgestellt. Die Schweiz. Vereinigung Pro Infirmis hat das Recht, dem Eidg. Departement des Innern (Bundesamt für Sozialversicherung) Vorschläge für die Verteilung der Bundessubvention zu unterbreiten zwecks Antragstellung an den Bundesrat. Allfällige Gesuche sind spätestens bis 10. März 1958 dem Zentralsekretariat Pro Infirmis, Hohenbühlstr. 15, Postfach, Zürich 32, einzureichen.

Die Gesuchstellung hat unter folgenden Gesichtspunkten zu erfolgen:

1. Die geplante Aufgabe muss dringlich, konkret und klar umschrieben sein. Laufende Betriebskosten können nicht berücksichtigt werden.
2. Ein ausserordentlicher Bundesbeitrag wird nur

dann gewährt, wenn für den gleichen Zweck auch anderweitige angemessene Beiträge zugesichert sind.

3. Beiträge werden nur einmalig, namentlich im Sinne von Initiativbeiträgen gewährt. Wenn es sich bei der Inangriffnahme einer neuen Aufgabe nicht um eine einmalige Aktion handelt, ist der Nachweis erwünscht, wie in den kommenden Jahren die Mittel beschafft werden sollen. Aufwendungen müssen auch vom wirtschaftlichen Standpunkt aus zu verantworten sein.
4. Alle Gesuchsteller haben Jahresberichte, Jahresrechnung und Bilanz, ferner Kostenvoranschläge, allfällige Pläne und dergleichen ihrem Gesuche beizulegen.
5. Letzter Termin für Eingabe der Gesuche an das Zentralsekretariat Pro Infirmis ist der 10. März 1958.