

Zeitschrift:	Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers
Herausgeber:	Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen
Band:	36 (1965)
Heft:	5
Artikel:	Die inneren Bedingungen des Anstaltsleiter-Berufs : Furchtlosigkeit und Autorität aus der Ehrfurcht
Autor:	Schneeberger, F.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-807394

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: 18.01.2026

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

Furchtlosigkeit und Autorität aus der Ehrfurcht

Von Dr. F. Schneeberger, Leiter des Heilpädagogischen Seminars Zürich



Schwierig ist es, von andern zu sagen, wie sie sich innerlich zu ihrem Beruf einstellen sollen. Man tut es unverpflichtend allgemein oder man gerät in moralisches Schulmeistern. Beides wäre zu vermeiden.

Wer kann denn Anstaltsleiter werden? Die Frage bringt uns in Verlegenheit. Verbindliche Angaben über die Berufsanforderungen fehlen.

Also spricht man sehr rasch von den inneren Bedingungen, weil einem diese als massgebend erscheinen. Auf die Persönlichkeit komme es an, was einer als Mensch sei, entscheide. Gut, aber was ist «Persönlichkeit» und «Mensch» in diesem Fall? So rasch gerät man ins Allgemeine!

Fehlen uns Angaben über die Anforderungen, so können wir doch sagen, was der Anstaltsleiter tut: Er verwaltet einen Betrieb, er führt Mitarbeiter und er erzieht. Das setzt konkretes Können voraus, Berufe stehen dahinter, die man lernt. Eine kaufmännische, eine Verwaltungslehre, ein Vorgesetztenseminar, eine Lehrer-, eine Fürsorger- oder eine heilpädagogische Ausbildung wären also nötig. Die Praxis belehrt uns, dass der Anstaltsleiter gewöhnlich von *einem* Beruf her kommt; was er sonst leisten muss — leistet er es als Liebhaber, als «Amateur», als Laie oder als «Dilettant»? So wäre es, wenn es sich bei dem genannten konkreten Können um vorwiegend «handwerkliche» Fertigkeiten handeln würde. Ist das noch Handwerk: Entscheiden, Organisieren, Führen, Sprechen und Handeln? Wir geraten wieder an die gleiche Stelle, indem wir doch von inneren Bedingungen reden müssen.

Verwalten kann man nur, wenn man am Entscheiden Freude hat, wenn man auch den Mut aufbringt, Entscheidungen wirklich zu treffen, statt solche «werden zu lassen». Diese notwendige Entscheidungsfreudigkeit macht manchen Anstaltsleiter unbequem. Und nicht selten verdirbt er sich wegen der dauernden Nötigung zu Entschlüssen den eigenen Charakter. Die «Last» der Verantwortung wird überhöht, sie wird genossen, man verliebt sich in sie. Despotie und Unduldsamkeit sind die Folgen. Jede Auszeichnung, die einem Menschen widerfährt, gefährdet diesen Menschen zugleich.

Mitarbeiter muss der Heimleiter führen können.

Das geht nicht ohne Autorität. Woher nimmt er sie? Er nimmt sie nicht und macht sie nicht; sie wächst aus der Furchtlosigkeit. Das bedeutet: Zuerst darf sich der Heimleiter nicht vor sich selber fürchten, nicht vor den Möglichkeiten seines Versagens. Das schützt ihn auch vor der Ueberheblichkeit, die ihn leicht ankommen kann, wenn er sich seine Verantwortung vor Augen hält, die für den Betrieb und die Mitarbeiter und die für die Kinder. Dann wäre weiter die Furchtlosigkeit dem Leben gegenüber geboten.

Muss man davon überhaupt reden? Wie wäre einer sonst Heimleiter geworden? Man muss darüber reden, denn man kann Angst auf subtile Weise auch im Kampf verbergen, und man kann sich gerade aus der Furcht vor dem Leben in die sichere Domäne der Anstalt begeben.

Erziehen schliesslich, also Reden und Handeln (nicht machen!), ist noch anspruchsvoller als Verwalten und Führen. Mut zur selbstverantworteten Entscheidung, Furchtlosigkeit und Autorität müssen in einem Menschen zusammenkommen, wenn er erziehen soll. Wie kann einer das zusammenbringen? Doch wohl nicht dadurch, dass er allein auf seine eigene Art und auf sein eigenes Wesen pocht. Erziehen kann der Heimleiter vielmehr nur, wenn er einem Bild vom Richtigen dient. Das bindet ihn und verbindet ihn mit seinen Zöglingen. Neben dem Mut zu Entschlüssen muss er die Demut gegenüber diesem Richtigen verwirklichen, das er nicht selber gemacht oder erfunden hat. Ist er nur furchtlos und lebt in ihm nicht auch die Ehrfurcht vor dem nie ganz verstehbaren Schicksal der Kinder, dann wird er zwar vieles richtig anordnen, aber kaum erziehen.

Die innere Bindung an ein Richtiges,

das persönliche Engagement an dieses als richtig Geglückte, schützt den Anstaltsleiter vor eigenen Fehlentwicklungen. Auch für ihn gibt es Sackgassen; sie sind häufiger als für den Berufsmann in seinem Handwerk. Sorgsam sollte deshalb der Heimleiter darauf achten, wie er sich einstellt, wenn ihm etwas Wichtiges misslungen ist. Kein Werkstück kommt ihm zu Hilfe, das zu klein oder zu gross geraten, eine unmittelbare sachliche Korrektur erfordert. Leider kann sich der Anstaltsleiter dann in Fehlhaltungen etablieren und wohnlich einrichten. Unduldsamkeit als Kehrseite des Mutes gibt sich gelegentlich recht anspruchsvoll: Der Leiter vergewaltigt das Heimleben mit theoretischen Thesen. Die Freude am Regieren kann hin und wieder sadistische Formen der Machtausübung annehmen. Wenn ein Vorsteher sein lebenszugewandtes Verhalten in anbiederndem Gehaben gegenüber Mitarbeitern und Zöglingen demonstriert, dann hat er Anteilnahme mit Zudringlichkeit verwechselt. Und wie oft verführt das Stichwort Demut den Menschen zum Kompromisslertum; nicht selten drängt die Bindung an ein Ideal den Heimleiter in die Sektiererei — es gibt auch sektiererisch gefärbten Unfug in den Anstalten. Unvermerkt missbraucht der Anstaltsleiter sein Heim als Ort der eigenen Konfliktbearbeitung. Das geht schlecht aus. Der Leiter stagniert und isoliert sich in seine Problematik hinein, er wird unbeweglich und unzugänglich; man friert in seiner Anstalt. Es muss jedoch nicht so kommen.

Auch der Anstaltsleiter kann seinen Beruf bewältigen; die Anforderungen sind nicht unmenschlich. Aber er muss Distanz halten können zu sich wie zu seiner Aufgabe. Dann bleibt er heiter und liebenswert.