

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 39 (1968)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Zusammenarbeit in Verantwortung  
**Autor:** Eggenberger, M.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-807134>

### **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>**

# FACHBLATT FÜR SCHWEIZERISCHES HEIM- UND ANSTALTSWESEN

# VSA

REVUE SUISSE  
DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS

Nr. 1      Januar 1968      Laufende Nr. 431  
39. Jahrgang      Erscheint monatlich

## AUS DEM INHALT:

*Zum neuen Jahr*  
*Das Verhältnis zwischen Heimleitung*  
*und Heimkommission*  
*Kleines Heim-ABC*  
*Schlüsselübergabe in Knonau*

Umschlagbild: Die ersten Schritte im neuen Jahr.

REDAKTION: Dr. Heinz Bollinger,  
8224 Löhningen SH, Tel. (053) 6 91 50

DRUCK UND ADMINISTRATION: A. Stutz & Co.,  
8820 Wädenswil ZH, Tel. (051) 95 68 37, Postcheck 80 - 3204

INSERTENANNAHME: Georges Brücher,  
8590 Romanshorn TG, Tel. (071) 63 20 33

STELLENINSERTATE: Beratungs- und  
Vermittlungsstelle VSA, 8008 Zürich, Wiesenstrasse 2,  
Tel. (051) 34 45 75

ABONNEMENTSPREISE: Jährlich Fr. 20.—,  
halbjährlich Fr. 12.—, Ausland Fr. 23.—,  
Einzelnummer Fr. 2.50 plus Porto

## Zusammenarbeit in Verantwortung

*Von Regierungsrat M. Eggenberger, St. Gallen \**

Gestatten Sie mir zunächst eine persönliche Bemerkung. Ich habe es nachträglich bedauert, dass ich so rasch ohne längere Ueberlegung die Zusage für dieses Referat gegeben habe. Einmal fehlt mir eine in Betracht fallende Erfahrung im Anstaltsleben. Die paar Monate, die ich vor mehr als 40 Jahren als junger Schulmeister einer Anstalt zugebracht habe, zählen heute nicht mehr. Sie verschaffen keine spezifische Kompetenz. Daneben kann die Vielgestaltigkeit der übernommenen Aufgaben bedrückend wirken und zu einer oberflächlichen Betriebsamkeit führen. Man hat gelegentlich den Eindruck, als wären die heiter-ernsten Verse von Wilhelm Busch mutatis mutandis auf die eigene Person zugeschnitten:

*Wirklich, er war unentbehrlich!*  
*Ueberall, wo was geschah*  
*Zu dem Wohle der Gemeinde,*  
*Er war tätig, er war da.*  
*Schützenfest, Kasinobälle,*  
*Pferderennen, Preisgericht,*  
*Liedertafel, Spritzenprobe,*  
*Ohne ihn, da ging es nicht.*  
*Ohne ihn war nichts zu machen,*  
*Keine Stunde hatt' er frei.*  
*Gestern, als sie ihn begruben,*  
*War er richtig auch dabei.*

\* Vortrag gehalten an der VSA-Jahresversammlung 1967

Das einzige, was ich zur Beruhigung meines Gewissens anführen darf, ist die vieljährige Tätigkeit an der Spitze eines Verwaltungskörpers, in dem einige hundert Menschen beschäftigt sind und wo all die menschlichen Probleme, die sich aus der Notwendigkeit der Zusammenarbeit zur Erreichung bestimmter Ziele ergeben, in mannigfaltiger Form immer wieder auftauchen.

### **Gesellschaftlicher Begriff von weitester Bedeutung**

Den VSA-Statuten und einem Mitgliedermerkblatt habe ich entnommen, dass dies neben andern Zielen, die Sie verfolgen, mit zu Ihrem Vereinszwecke gehört, persönliche Fragen der einzelnen Mitglieder lösen zu helfen und solchen Mitgliedern, die in schwieriger Situation stehen, Beistand zu leisten. Zweifellos steht am Ursprung dieser besondern Vereinszwecke die Erfahrung, dass überall dort, wo verschiedene und verschiedenartige Menschen zusammenwirken, zusammenarbeiten, einander behilflich sein müssen, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen, Auseinandersetzungen, Friktionen, Konflikte entstehen, welche die Erfüllung der gesetzten Aufgabe in Frage stellen und damit eine übernommene Verantwortung gefährden müssen.

Zusammenarbeit im weitesten Sinn ist ein gesellschaftlicher Begriff von elementarer Bedeutung. Es gibt keine menschliche Gemeinschaft, die ohne die Zusammenarbeit der einzelnen Glieder ihre Sinnerfüllung finden kann. Ehe und Familie, gewerblicher und industrieller Betrieb, Verein und Gemeinde, Dienstleistungsorganisationen, wie Post und Bahn und einzelne Verwaltungskörper, wie Gesamtverwaltungen in Gemeinden, Kantonen und Staaten, können ohne Zusammenarbeit ihren wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Funktionen nicht gerecht werden. Ja, in einer arbeitsteiligen und dynamischen Gesellschaft, wie wir sie auf der heutigen historischen Entwicklungsstufe vorfinden, spielt die Zusammenarbeit verschiedener Kräfte und Kräftegruppen, und das heisst: Menschen und Menschengruppen, eine viel grössere Rolle als uns gemeinhin bewusst wird. Betrachten Sie Herkunft und Werdegang irgend eines geringfügigen Gebrauchsgegenstandes, etwa eines Bleistiftes. Wieviel menschliche Zusammenarbeit steckt darin, angefangen beim Förster und Holzfäller bis zur Ladentochter, die Ihnen den Stift in die Hand drückt! Wieviel Menschen haben einander in die Hand arbeiten müssen, bis das tägliche Brot auf unserem Frühstückstische liegt! Kooperation, Zusammenarbeit ist ein fundamentales Wesenselement jeder Gesellschaftsbildung, ohne sie gäbe es keine Gesellschaft.

### **Dienst am menschlichen Leben — ein Mysterium**

Nach diesen kurzen Ausführungen zum Problem der menschlichen Zusammenarbeit im allgemeinsten Sinne des Wortes treten wir auf die spezifische Frage des Zusammenwirkens in Ihrem Berufe, in Ihrer Lebensaufgabe, in der Verantwortung, die Sie zu tragen haben, näher ein. Ihr Arbeitsbereich sind Heime und Anstalten mannigfacher Art. Ihnen sind Menschen — ich will das abscheuliche Wort «Menschenmaterial» nicht verwenden — anvertraut; Menschen, die zum Teil in ihrem Wesen von der menschlichen Norm abweichen, Men-

schen, die der besondern Hilfe und Betreuung, eines intensiven und wohl abgewogenen erzieherischen Bemühens bedürfen. Es sind Ihnen alte Leute mit all ihren Eigenheiten und Absonderlichkeiten anvertraut, Leute, denen Sie für ihren letzten irdischen Lebensabschnitt ein Heim, ja eine Heimat, eine Stätte traulicher und trauter Geborgenheit zu bieten haben. Sie haben kranke Menschen zu betreuen, oft krank an Leib und Seele, von Ihnen stete Bereitschaft zu verständnisvoller Umsorge heischend. Oder Sie haben Kinder zu erziehen, denen die natürliche Erziehungsbasis, die Familie, fehlt, die oft charakterliche, intellektuelle, psychische und physische Fehlanlagen und Fehlentwicklungen aufweisen, die der besondern Kenntnisse, der Hingabe und unerschöpflichen Geduld des heilpädagogisch geschulten Fachmannes bedürfen.

Es ist Dienst am menschlichen Leben, am lebendigen Leben von früh bis spät, oft die Kräfte aufreibender, verzehrender Dienst. Hier ist noch, möchte ich sagen, «heiliges Land», auf dem der moderne, alles versachlichende und verdinglichende Techniker «seine Schuhe auszuziehen» hat. Schubart hat die Wirkung der technischen Denkmodelle auf das menschliche Denken so erläutert: «Der Mensch setzt alle Kraft daran, den Zufall und das Wunder auszuschalten, das Irrationale in fassliche Grössen zu zerlegen, die Geheimnisse der Natur zu erhellen und die Welt zu beherrschen. Darum muss er sie so sehen, dass sie sich meistern lässt: berechenbar, mechanisch, als Rechenexempel, das man löst, als Maschine, die man bedient, als Organisation, die man lenkt, nicht mehr als Mysterium, vor dem man schweigt.» Ihre Aufgabe ist nicht so und wird es nie sein können, denn der Mensch ist kein Roboter und wird es nie werden. In Ihrem Arbeitsbereich ist noch Mysterium, ist noch Irrationales, ist noch Unfassbares, Unberechenbares. Das macht die Aufgabe schön und zugleich schwer, oft fast untragbar schwer.

Prof. Dr. J. Lutz hat es in seinem im VSA-Fachblatt vom November 1966 veröffentlichten Aufsatz «Krisen als neue Anfänge» zutreffend geschildert, und ich weiss es aus eigener 16jähriger pädagogischer Erfahrung, in welche Zustände des Zweifels und der Entmutigung gerade der gewissenhafte Erzieher einmal geraten kann: «Wer von uns kennt nicht jene Momente, jene Stunden und Tage der Mutlosigkeit, der Unsicherheit, ja der Verzweiflung, weil das Erreichte so wenig mit dem Erstrebten übereinstimmen will. Wir zweifeln an unserer Kraft, an unserer Begabung, zeitweise sogar an unserer Berufswahl, wenn eine berufliche Enttäuschung der andern folgt, wenn alles wirkungslos bleibt, was wir unternehmen... Schlimmer wird es, wenn es nicht oder nicht nur Unfähigkeit oder Schwäche ist, die uns entgegentritt, sondern passiver und aktiver Widerstand oder gar gezielte Boshaftigkeit und Schlechtigkeit... Die Widersetzlichen, die Böartigen, die unsere schwachen Seiten suchen und sicher finden, sie schamlos ausnützen, die uns vor dem ganzen Hause lächerlich machen, immer wieder die Runde mit raffiniertem, perfid-frechem Verhalten und Vorgehen für sich gewinnen, die die Ordnung gefährden, Arbeit und Spiel unmöglich machen, sie sind es, die unsere Sicherheit und das Selbstvertrauen untergraben, sie sind es, die uns nicht mehr schlafen lassen...»



Aber Sie erleben auch lichte Momente. Sie haben Erfolg; Sie sehen Ihren Idealismus, Ihren Glauben an sich selbst und an Ihr Werk bestätigt, Ihre selbstlose Hingabe und Opferbereitschaft findet reichen Lohn, lässt Sie Ihre Verantwortung wieder leichter tragen, stärkt Ihren Helferwillen, Ihr Pflichtgefühl und gibt Ihrer Zielstrebigkeit, dem Willen zu immer neuer Erfüllung des mit Ihrer Stellung verbundenen Auftrages frische Impulse.

### Im Zwielficht des Wechsels von Erfolg und Misserfolg

Im Zwielficht dieser Wechselsituation von Erfolg und Misserfolg in der Führung und Betreuung, in der Erziehung und Förderung irgendwie der besondern Hilfe bedürftiger Menschen stellt sich für Sie als verantwortlicher Leiter eines Heims, einer Anstalt, das Problem der Zusammenarbeit in doppelter Form. Sie haben, wenn ich es überspitzt sagen darf, einen Zweifrontenkrieg zu führen — ich füge bei: vernünftige Leute, und das sind Sie ja alle, schliessen vor dem Kriege Frieden. Die Zusammenarbeit ist nach zwei Seiten ausgerichtet: nach oben und nach unten. Es sind Ihre Vorgesetzten, es ist Ihre Aufsichtsbehörde, es sind aber auch Ihre Mitarbeiter aller Stufen, die Ihnen Unterstellten, mit denen Sie zu unausweichlichem Zusammenwirken verbunden sind, soll Ihr Werk gedeihen. Dienst am Mitmenschen ist Ihre Aufgabe, die Sie mit der Annahme Ihrer Stelle gleichsam treuhänderisch, zu treuen Händen übernommen haben. Sie wird wohl nur gelingen, wenn das *Bewusstsein der Gemeinsamkeit* aller in Ihrem Arbeitsbereiche, in Ihrem besondern Lebenskreise zusammengefassten Aufgabenträger lebendig ist. Die vorgesetzte Instanz, Satzungen und Statuten, vielleicht auch Gesetze und Verordnungen bestimmen den Kurs des Schiffes. Ob Sie sich Direktor oder Verwalter nennen, Sie sind einer über Ihnen stehenden Instanz für Ihre Massnahmen, für Ihr Tun und Lassen Rechenschaft schuldig. Ich habe von einer treuhänderischen Funktion des Anstaltsleiters gesprochen. In der Realität wird sich ja der grösste Teil seiner Arbeit ohne unmittelbare Fühlung mit der vorgesetzten Behörde vollziehen. Ernst von Harnack, Sohn des ehemaligen Theologen und Historikers *Adolf von Harnack*, kurz vor dem Zusammenbruch des Dritten Reiches wegen seines mutigen Einstehens für verfolgte Mitmenschen von den Nazis hingerichtet, geht in seinem Buch *«Die Praxis der öffentlichen Verwaltung»*, dem ich für meine eigene Arbeit und für dieses Referat zahlreiche Anregungen verdanke, dem Sinn des Wortes «Verwalter» nach. Er greift das Stammwort «walten» heraus und schreibt:

### Sinnesentfaltungen des Wortes «Verwalter»

«... Das ahnen doch alle, dass da etwas am Werke ist, dass da etwas — waltet... Mit dem Stammwort des Verwaltens, mit dem Zeitwort «walten» beschwören wir eine Betreuungsform herauf, die ihr Recht und ihre Kraft aus sittlichen Tiefen schöpft. Der Waltende eint Weisheit und Stärke mit inniger Liebe zu den Betreuten. Vor der innern Grösse dieses Wirkens versinken alle äussern Maßstäbe. Wo immer Menschengemeinschaften sich gedeihlich entwickeln, da walten verantwortungsbewusste und liebevolle Persönlichkei-

ten. Sei es nun die Hausfrau, die «drinnen waltet» im häuslichen Kreise, oder sei es der Staatsmann, auf dessen Schultern die Sorge für einen Staat lastet. Aber unsere Muttersprache umreiss das Wesen des Waltens noch schärfer. Mit dem Begriff des Waltens ist die Vorstellung einer gewissen Distanz zwischen dem Waltenden und seinen Schützlingen untrennbar verbunden. Es geht dabei um die Wahrung jenes Abstandes, der dem Waltenden die Ruhe der Beobachtung und Entschliessung, seinen Schützlingen aber die rechte Freiheit der Entfaltung gewährleistet. (Ich füge bei: das gilt vor allem gegenüber den Mitarbeitern, wie auch das Folgende.) Es ist nicht Sache des Waltenden, die Betreuten (oder seine Mitarbeiter) kleinlich zu reglementieren oder sie gar selbsthandelnd zu verdrängen. Das Wort «Walten» sagt schliesslich auch etwas über die Intensität der Wirksamkeit aus. Echtes Walten bedarf nicht der Vielgeschäftigkeit, um seine Daseinsberechtigung zu erweisen. Seine tiefsten Wirkungen beruhen nicht auf stossweisem Eingreifen, sondern auf der ständigen liebevollen Aufmerksamkeit, die der Waltende seinem Kreise widmet. Wichtiger als manche Einzelhandlung ist die Haltung, das Gesamtverhalten. Schon von dem blossen Dasein können richtunggebende Kräfte ausgehen...» Die Treuhänderschaft des Verwaltenden «soll ihn immer wieder daran erinnern, dass seine Arbeit nicht dem eigenen Gewinn und der eigenen Ehre gilt. Wo der Gedanke der Treuhänderschaft lebendig bleibt, da geht auch das Bewusstsein der Verknüpfung mit dem grossen Ganzen nicht verloren.»

Von Harnack braucht das Bild des Gärtners, der die Blumen und Sträucher und Bäume nicht geschaffen hat, der sie aber ordnet, hegt und pflegt. Er bezeichnet den Beruf des Verwalters als grossen, echten Beruf im Sinne der Berufung, als Beruf, der den ganzen Menschen fordert, aber auch den ganzen Menschen ausfüllt. Er ist der Kritik ausgesetzt, der Kritik von oben und unten, aber auch von aussen her, einer Kritik, die oft ungerecht ist, einen Einzelfall übermässig aufbauscht und verallgemeinert und dadurch zum bitteren Erlebnis wird. Auch die Auseinandersetzung mit den Uebergeordneten kann sich in solchen Geleisen bewegen, wenn auf der einen oder der andern oder gar auf beiden Seiten das rechte Verständnis für die spezifische Aufgabe eines Anstaltsleiters fehlt, oder wenn schwerwiegende Fehlhandlungen eines oder beider Partner zu Differenzen führen.

Wo das nicht der Fall ist, liegt in der Auseinandersetzung mit den Uebergeordneten eine positive Formkraft für die Wesensart eines Anstaltsleiters. Niemand ist so allweise und so allwissend, dass er nicht immer wieder, ein ganzes langes Leben hindurch zu lernen hat. Das Ringen mit der vorgesetzten Behörde kann die Charaktersubstanz eines Leiters festigen. Das gilt selbst für sogenannte Vollnaturen, für Menschen, die aus ihrem Wesen heraus immer mit kräftigen Armen zugreifen, aus eigenen Kraftreserven heraus ihren Willen bis zur letzten Zelle ihres Bereiches durchzusetzen vermögen. Aber auch für alle andern, etwa jene, die sich leicht anpassen, die bereit sind, gewisse Beschränkungen zu erdulden, kann eine leichte Spannung mit den Vorgesetzten positive Auswirkungen hervorbringen, kann zum Leistungsmotor werden.

## **Das Heim ist primär kein Wirtschaftsbetrieb**

Die Auseinandersetzungen mit der vorgesetzten Behörde werden häufig wirtschaftlich-finanzielle Fragen betreffen. Wirtschaftliche Betriebsführung, Sparsamkeit, Vermeidung angeblich unnützer Aufwendungen — hier liegen immer wieder Ansatzpunkte zu Meinungsdivergenzen. Nun ist die Anstalt primär kein Wirtschaftsbetrieb. Ihr Ziel ist nicht Rentabilität. Gewiss, die Forderung nach wirtschaftlicher Führung ist, in den Rahmen ihrer Zweckbestimmung eingebaut und ihm untergeordnet, durchaus legitim. Der Anstaltsleiter soll sich immer wieder vergegenwärtigen, wo die Mittel, die sein Betrieb erfordert, herkommen, wer sie aufzubringen hat. Haushälterisches Wirtschaften ist durchaus seine Pflicht. Aber wo engherzige Kleinlichkeit, eigentliche Rappenspalterei auch das Notwendige, nicht allein das Wünschenswerte, zu beschaffen zu verhindern trachtet, soll er immer wieder als bewusster Anwalt seiner primären Aufgabe mit Zähigkeit und Beharrlichkeit seinen Standpunkt vertreten. Hat er die treuhänderische Funktion für eine sachgerechte, zielgerichtete Erfüllung einer bestimmten Anstalt übernommen, ist seine fachliche Substanz ausgewiesen, dann muss man ihm die dazu notwendigen Mittel, ohne die es bei allem Idealismus in dieser materiellen Welt leider nicht geht, verschaffen.

## **Ziel der Personalpolitik: Rechter Mann am rechten Ort**

Zu Differenzen mit der vorgesetzten Behörde kann auch die Personalpolitik führen. Die Aufgabe der Personalpolitik sehe ich in erster Linie darin, den rechten Mann an die rechte Stelle zu setzen. Es geht gerade in Anstaltsbetrieben nicht darum, dass einer eine Stelle erhält, der keine hatte oder seine bisherige verbessern möchte. Es geht hier immer oder sollte wenigstens darum gehen, dass einer einer echten Berufung folgt, dass eine innere Bereitschaft vorhanden ist, hilfebedürftigen Menschen ein wirklicher Helfer, Berater, Erzieher, Führer zu sein. Protektionismus, persönliche Sympathie oder Antipathie haben bei der Auswahl von Bewerbern oder bei Beförderungen keinen Raum. Das muss den Oberbehörden immer wieder klar gemacht werden und muss von diesen gerade im Hinblick auf eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit im Interesse des gemeinsam zu verfolgenden Zieles verstanden werden. Sie würden sonst ihrer Pflicht nicht gerecht werden.

Inhalt und Umfang der sittlichen Anforderungen an einen Anstaltsleiter und an seine Mitarbeiter werden in der öffentlichen Meinung meistens höher geschraubt als bei den generell gültigen Massstäben. Es ist nicht dasselbe, ob ich in meinem Berufe nur Holz oder Eisen zu bearbeiten habe oder ob ich moralisch havarierten Menschen Beispiel und Vorbild sein muss. Gewiss, auch der Anstaltsleiter und seine Mitarbeiter bedürfen jener Freiheit und jenes Lebensspielraumes, auf die jeder Bürger Anspruch erheben kann, aber an ihr Verhalten, an die Ehrbarkeit ihrer Lebensführung werden doch in der Regel strengere Massstäbe angelegt. Sie stehen nicht nur während acht Stunden im Tag oder während fünf Tagen in der Woche in der Fron ihres

Berufes, sie stehen mit ihrer ganzen Persönlichkeit sozusagen ununterbrochen im Dienste der Menschenbetreuung. Es wird ihnen im allgemeinen um der höhern Werte willen, denen sie zu dienen haben, ein grösseres Mass an Selbstverleugnung zugemutet als irgend einem Bürger eh und je.

Der Anstaltsbetrieb erlaubt vor allem seinen leitenden Persönlichkeiten und gewissen Mitarbeitern keine starre Arbeitszeit. Es gilt für ihn das böse Wort nicht: «Der Bürokrat tut seine Pflicht von neun bis drei, doch länger nicht!» Höchstleistung ist Dienstpflicht, die man mit der Annahme der Stelle in Kauf genommen hat. Treuepflicht in solchen Stellungen ist mehr als bloss disziplinierte Einordnung, sie ist nur dann echt, wenn die innere Neigung zur Erfüllung der gewählten Berufsaufgabe Anteilnahme, Interesse, Hingabe der ganzen Persönlichkeit gewährleistet. Dabei wird ein gesunder Ehrgeiz durchaus positiv zu werten sein, nicht jener Ehrgeiz, der Macht will zu seiner eigenen Geltung, aber Ehrgeiz für das Werk, Ehrgeiz des tatkräftigen Wirkens. Jeder, der an verantwortlicher Stelle steht, muss sich in dieser Richtung immer wieder selber ehrlich prüfen, denn die Lebenserfahrung zeigt, dass auch kluge und beherrschte Menschen vor Selbsttäuschung nicht bewahrt bleiben. Der Ehrgeiz eines Leiters wird dann, wenn er nicht der Aufwertung seiner Persönlichkeitsgeltung,

## **nicht dem Prestige, sondern der Sache**

dient, die er zu betreuen hat, viel weniger zu Dissonanzen mit Vorgesetzten und Untergebenen führen, wird der Zusammenarbeit nach unten und oben nur dienen, seine Stellung stärken, vor allem dann, wenn er bestrebt ist, das gleiche Berufsethos auch beim Mitarbeiter nicht zu verschlagen, sondern zu fördern und zu unterstützen. Von Harnack sagt: «Männer, die das Zeug zu starken Leistungen haben, brauchen ihren Wirkungstrieb nicht zu unterdrücken. Man soll mit seinem Pfunde wuchern. Jeder soll von den ihm anvertrauten Gaben kräftigen Gebrauch machen, sein Amt aber nicht zu einem Werkzeug seiner Ichsucht herabwürdigen.» Prüfen wir uns ehrlich: Beruht nicht mancher Zwiespalt, mangelhafte Zusammenarbeit auf dieser Grundlage, dass einer um sein persönliches Prestige fürchtet?

Innerhalb eines Anstaltsapparates muss Vertrauen herrschen. Es geht nicht allein um die Schützlinge. Betreuung und Pflege, Schonung und Förderung der Mitarbeiter ist jedem an führender Stelle stehenden anbefohlen. Sie sollen nicht zu williger Anpassung, zum Kriechertum, sie sollen zu bewusster Mitarbeit erzogen werden. Wieviel wertvolle Lebens- und Arbeitskraft wird durch Unkameradschaftlichkeit nicht nur auf gleicher Ebene, sondern auch in vertikaler Richtung vom Vorgesetzten zum Unterstellten zerstört! Verträglichkeit ist Berufspflicht. Persönliche Gehässigkeiten und Empfindlichkeiten werden immer, auch bloss Gleichgültigkeit kann Unheil stiften. Das Vertrauen der Mitarbeiter zur Leitung und ihre Dienstbereitschaft stehen in engem Zusammenhang mit der persönlichen Anteilnahme des Leiters am Schicksal seiner Helfer. Darin erblicke ich aktive Zusammenarbeit



von oben nach unten, der einzige Weg, um Bestleistungen herauszuholen. Der Kraftvorrat jedes Menschen ist nicht unerschöpflich. Ist schon die Berufsaufgabe an sich schwer, so müssten ständige Spannungen und Reibungen sie für beide Seiten noch schwerer machen, ja mit der Zeit die Arbeitskraft der Beteiligten zerrütten. Man soll auch einen Leistungsrückgang mit aller Sorgfalt prüfen. Oft sind Krankheitsursachen da, die dem Leidenden selbst nicht bewusst sind. In unserem Zeitalter der nervösen Ueberreizung und Ueberspannung kann liebevolle Aufmerksamkeit des Vorgesetzten Leistungsstörungen beim Untergebenen frühzeitig als Krankheitserscheinungen werten und die nötigen Massnahmen ins Auge fassen oder empfehlen. Die Realisierung des unaufdringlichen Betreuungsgedankens, die Sorge um das Wohl des Mitarbeiters, scheint mir bei jedem Subordinationsverhältnis von stärkster Bedeutung für die Zusammenarbeit zu sein.

### **Hierarchie — ja, aber keine Uebertreibung!**

An der Eigenart des menschlichen Zusammenspiels hat man nicht nur in der Ehe, in der natürlichen Familie, sondern auch in der Anstaltsfamilie sein Leben lang zu lernen. Von Harnack sagt dazu: «Hier geht es eben nicht um das vorausberechenbare Ineinandergreifen von Maschinenteilen oder von niederen, instinktgebundenen Lebewesen. Wie der einzelne Mensch selbst eigenen Gesetzen folgt, so versagen auch vor den Beziehungen der Menschen untereinander alle der Technik oder Naturwissenschaft entstammenden Maßstäbe.»

Um die Willensanspannung aller auf dasselbe Ziel, nämlich auf die Erfüllung der spezifischen Anstaltsaufgabe zu richten, sollte auch das hierarchische Prinzip, das grundsätzlich unerlässlich ist, die Ueberordnung nicht allzu betont in Erscheinung treten. Es geht in der Regel dort gut, wo das Uebereinanderstehen zum kameradschaftlichen Miteinandergehen wird. Feudalständische Grenzscheiden sind weder zeit- noch zweckgemäss. Abstufungen sind ja nur gerechtfertigt, soweit sie sich aus der Eigenart der Zielsetzung und der Verantwortung ergeben. Die Macht des einen über den andern darf niemals Selbstzweck sein, darf nie zur Nichtachtung der Persönlichkeit des Untergebenen führen. Gewiss, der Vorgesetzte ist, um eine möglichst friktionsfreie Organisation zu gewährleisten und um die Verantwortungen klar abzugrenzen, wirklich vorgesetzt, durch Verordnungen oder Verfügungen oder Statuten oder Reglemente herausgehoben über seine Mitarbeiter. Disziplinarische Vorschriften haben seine äussere Ueberlegenheit zu sichern. Seine innere, wirkliche Ueberlegenheit gewinnt er indessen nicht durch Disziplin, sondern nur durch Autorität. Ein echtes Autoritätsverhältnis stellt eine freiwillige Bindung dar und kann nur durch fachliche Ueberlegenheit, durch Leistung und Vorbild des Vorgesetzten erreicht und erhalten werden. Ernst von Harnack schreibt zu diesem Problem: «Der Untergebene bleibt ein ganz Freier — und doch blickt er auf zu dem andern. Er ehrt in ihm die grössere Erfahrung, das tiefere Eindringen in die Probleme; er vertraut darauf, dass jener sich jederzeit für ihn einsetzen werde. Kurz: er sieht in diesem Vorgesetzten seinen Meister, der den Willen des Untergebenen nicht vernichtet, sondern stärkt und gestaltet.»

## **Eine Umfrage in Sicht**

### **Subvention an Institutionen für Schwererziehbare**

Bekanntlich sieht das am 1. Januar 1967 in Kraft getretene Bundesgesetz über Bundesbeiträge an Strafvollzugs- und Erziehungsanstalten für Kinder und Jugendliche Betriebsbeiträge an besondere erzieherische Aufwendungen solcher Anstalten vor.

Um abzuklären, welche Institutionen inskünftig beitragsberechtigt sind, erhalten alle uns bekannten spezialisierten Heime im Laufe des Januars Erhebungsbogen. Diese erste Abklärung erfordert ziemlich ausführliche Erhebungen, während später einfachere Angaben genügen werden. Die Bogen sind gemeinsam von der Justizabteilung des Eidg. Justiz- und Polizeidepartementes mit der deutsch- und welschschweizerischen Sektion des Schweiz. Hilfsverbandes für Schwererziehbare, die auch für die weitere Abklärung zusammenwirken werden, ausgearbeitet worden.

Falls einzelne für schwererziehbare Kinder und Jugendliche sowie Arbeitserziehung eingerichtete Institutionen die Erhebungsbogen nicht erhalten sollten, sind solche bei der Geschäftsstelle des Schweiz. Hilfsverbandes für Schwererziehbare, c/o Pro Infirmis, Postfach, 8032 Zürich, Tel. (051) 32 05 32, zu beziehen. In Betracht kommen nur öffentliche oder gemeinnützig geführte Internate, während Heime in Privatbesitz (ohne gemeinnützigen Träger), externe Einrichtungen, Anstalten für Volljährige sowie vorwiegend für nicht besonders schwierige Minderjährige eingerichtete Institutionen keinen Anspruch auf die neuen Bundessubvention haben.

Schweiz. Hilfsverband für Schwererziehbare

### **Autorität lässt sich nicht befehlen**

«Eine solche Anerkennung der Autorität kann man dem Nachgeordneten freilich nicht einfach anbefehlen. Mit der blossen Inanspruchnahme autoritärer Geltung seitens des Uebergeordneten ist es nicht getan. Autorität hat mit kaufmännischem Kredit gemein, dass man sie sich durch ein Achtung und Vertrauen einflössendes Verhalten erst erwerben muss...»

«Es liegt an der Unvollkommenheit mancher Einrichtungen, dass nicht jedes Vorgesetztenverhältnis aus sich heraus tragende Kräfte entwickelt. Es laufen stets Fehlbesetzungen unter, die zu unglücklichen Zusammenstellungen von Persönlichkeiten führen. Ueberdies ist mit Beamten zu rechnen, die es bei sonst guter Anlage überhaupt nicht verstehen, die ihnen Unterstellten innerlich zu gewinnen, und ebenso mit Untergebenen, die jedem Vorgesetzten — auch dem Unvoreingenommenen, Wohlwollenden — mit Verständnislosigkeit und Misstrauen entgegentreten. In solchen Fällen bleibt die Disziplin das einzige Bindemittel.» In solchen Fällen wird sich die Oberbehörde oder ein besonders geeignetes Mitglied derselben vermittelnd und ausgleichend einschalten müssen, auch wenn man weiss, wie mühevoll, zeitraubend und aufreibend die Schlichtung von Personalschwierigkeiten und Kompetenzstreitig-

keiten sich gestalten kann. Im schlimmsten Falle kommt man um einen freiwilligen oder erzwungenen Stellenwechsel nicht herum.

In den bestfunktionierenden Betrieben wird indessen am wenigsten angeordnet, befohlen werden. Natürlich stehen Anordnung und Anweisung immer in Reserve. Aber das tatsächliche Zusammenwirken vollzieht sich wie von selbst. Das bedeutet keinesfalls Aufweichung der Disziplin, es ist Gemeinschaftsarbeit verschieden eingestufte Persönlichkeiten im besten Sinn des Wortes, Gemeinschaftsarbeit, in deren Zentrum der alle tragende Gedanke des gemeinsamen Werkes steht.

### **Der Leiter trägt die Verantwortung für das Ganze**

Auf dem Leiter einer Anstalt, auf dem Direktor oder Verwalter, liegt die Verantwortung für den Erfolg des ganzen Werkes. Es ist eine seiner vornehmsten Aufgaben, die ihm unterstellten Mitarbeiter immer wieder in Richtung auf das gemeinsame Erfolgsziel zu beeinflussen. Von Harnack erklärt: Er wird zum richtigen Führer, wenn er es versteht, die äussere Klammer der Disziplin durch die innere Bindung der Autorität zu sichern. Dann bedarf es keiner überscharfen Distanzierung, keiner verletzenden Wertabstufung. Die tatkräftige Herausarbeitung des Gedankens eines gemeinsamen Zieles wird in periodischen Besprechungen mit dem Personal die besten Wirkungen erzielen. Dabei sind gewisse Massnahmen der Leitung offen zu erklären und zu erläutern: So können Missverständnisse beseitigt, Spannungen aufgelockert werden. Auch bei sachlichen Entscheidungen sollte hinter der neutralen Hülle stets die Persönlichkeit mit ihren sittlichen Massstäben, mit ihrem Fühlen und Wollen aufleuchten. Förderung und Stützung sind die wichtigsten Funktionen der Personalbehandlung. Die häufige Anwendung scharfer Eingriffsmittel ist immer ein Zeichen dafür, dass hier oder dort, oben oder unten etwas nicht in Ordnung ist. Gegenseitige Offenheit ist eine Voraussetzung wirklicher Zusammenarbeit. In aller Zwanglosigkeit sollen Einzelfälle behandelt werden. Der Untergebene soll nicht das Gefühl erhalten, er werde wieder einmal examiniert. Solche Gespräche sind auch höchst wertvoll, um die Eigenarten des Mitarbeiters kennenzulernen. War in seinem Verhalten echte Energie am Werk oder nur Eigensinn? Wird der Stoff gründlich beherrscht oder nur oberflächlich? Handelt es sich um wirkliche Könner oder nur um Virtuosen im Bluffen?

Ob eine gesunde, echte Zusammenarbeit vorliegt oder nicht, zeigt sich vor allem auch darin, ob der Mitarbeiter es ohne weiteres wagt, beim Chef sua sponte vorzusprechen, Fragen zu erörtern, Wünsche zu äussern, ja vielleicht sogar Kritik anzubringen.

### **Kein Chef ist fehlerfrei**

Keinem fällt ein Stein aus seiner Krone, wenn er auch dem Untergebenen gegenüber einmal zugibt, sich geirrt zu haben. Wo ein wirkliches, offenes Vertrauensverhältnis besteht, ist die Gewähr für die Rückhaltlosigkeit des Dienstes beim Mitarbeiter vorhanden, wird auch die Bereitschaft, den Einwirkungen des Vorgesetzten willig und verständnisvoll nachzugeben, am grössten sein. Das bedeutet alles nicht, wie auch von

Harnack festgestellt, Preisgabe sachlicher Gesichtspunkte. Unbeirrbar Sachlichkeit wird gerade auch auf Mitarbeiter die stärkste Wirkung ausüben und ist geeignet, persönliche Abneigungen und Verstimmungen gegenseitig niederzukämpfen. Die indirekte Erziehung ist auch gegenüber Mitarbeitern stärker als die direkte. Beispielhaftes Verhalten ist der schulmeisterlichen Belehrung überlegen. Aufsicht führen heisst nicht, Aufseher und Aufpasser spielen, sondern zu ständiger Hilfsbereitschaft im Sinne des Begriffes «Walten» fähig sein.

Auch die Durchführung gelegentlicher geselliger Veranstaltungen für das Personal und seine engsten Angehörigen, kleine Feiern oder Ausflüge bedeuten nicht Geldvergeudung, selbst wenn sie jedesmal einige hundert Franken kosten. Sie lockern auf, lassen neben dem Beruflichen das rein Menschliche aufleben und fördern die Zusammenarbeit.

Beschwerden von und gegen Mitarbeiter sind immer sachlich zu prüfen. Der Angegriffene muss angehört werden, bevor gegen ihn eine Verfügung getroffen wird. Natürlich wird man hin und wieder auf eigentliches Querulamentum stossen. Solange als möglich soll es mit überlegener Güte und mit Humor in die Schranken gewiesen werden. Wenn alle Stricke reissen, wenn alle Geduld versagt, kann natürlich nur Versetzung des querulatorisch veranlagten Mitarbeiters, der wahrscheinlich auch in seinem Beruf ein Versager ist, Beruhigung schaffen.

### **Die Informationspflichten sind ernst zu nehmen**

Für selbstverständlich halte ich die Informationspflicht des Mitarbeiters, und sie gilt auch für den Leiter einer Anstalt gegenüber seiner Behörde. Ich verstehe darunter die Pflicht, dem Vorgesetzten jederzeit Einblick in die Geschehnisse eines Anstaltsbetriebes oder einer Abteilung zu gewähren und sie über alles Wissenswerte zu orientieren. Gegenüber einem Vorgesetzten Verantwortung tragen, heisst: jederzeit bereit sein, über Lage und eigenes Verhalten im Pflichtenkreis rückhaltlos Rechenschaft abzulegen. Man muss auch bereit sein, die Folgen persönlicher Fehler, Ungeschicklichkeiten oder Irrtümer zu tragen. Warum sich nicht einmal entschuldigen, wenn man etwas «lätz» gemacht hat? Warum nicht um Anweisungen, Anregungen oder Vorschläge bitten, wenn man besonders schwierige Probleme zu lösen hat?

Es ist eine Frage der Loyalität, wie der Vorgesetzte darauf reagiert. Loyalität definiert von Harnack als das Bewusstsein von der Einheit des Zieles einer Anstalt. Sie bedeutet von oben her Verständnis für die Schwierigkeiten, von unten her Bereitschaft zur Stützung der Vorgesetzten, zum willigen Einsatz für ihre Ziele. Loyalität verbietet es, die Autorität der vorgesetzten Stelle durch nach aussen dringende Meinungsabweichungen zu schwächen. Das gilt für alle Partner, für die oben und die unten. Loyalität ist die Bereitschaft, innerlich mitzugehen, sich in den andern hinein zu versetzen, zu begreifen, warum er in einem bestimmten Falle anders denkt und handelt, als ich es für richtig halte. Loyalität schafft eine Atmosphäre des Vertrauens. Sie gestattet Wirkung, Anregung auch von unten her. Vorschläge sind als Material für die verantwortlichen Ent-



scheidungen des Chefs deshalb immer seriös zu prüfen. Man soll sie nicht einfach unter den Tisch werfen, sondern sich mit ihnen seriös auseinandersetzen.

### **Unvoreingenommenheit oben — Freimut unten!**

Ist das Lösungswort, das wiederum Ernst von Harnack gebraucht hat. Je sicherer und stärker der Vorgesetzte in seiner Ueberzeugung dasteht, desto willkommener sind ihm sachgemässe Vorschläge von unten. Eine wohlwollende Ueberprüfung fördert die Verantwortungsfreudigkeit. Sogar aus Kritik einer Verfügung, soweit sie dem Verfügenden gegenüber direkt geäussert wird, soll nicht gleich auf bösen Willen, auf Insubordination geschlossen werden. Es liegt durchaus im Interesse des Vorgesetzten, durch grosszügige Führung des Vorgesetztenamtes den Freimut der Nachgeordneten zu erhalten. Man bewahrt sich dadurch vor der Verschüttung von Quellen wertvoller Erkenntnisse. Ich sage es noch einmal: Keine Oberbehörde ist so allwissend und allweise, dass sie die wertende Mitarbeit der untern Instanzen entbehren könnte. Diktatorisches Verhalten muss die unterstellten Leute zurück- und abstossen: Eine starre Reglementierung zerstört die Loyalität, fördert unten das «Nach-dem-Munde-reden», die Unaufmerksamkeit. Die obere Instanz darf überhaupt nicht so tief in den Arbeitsbereich der untern hineingreifen, dass dieser kein eigener Spielraum mehr bleibt. Helfen und zum Helfen erziehen, ist die richtige Devise von Harnacks. Hilfe kann nur wirksam, Erziehung nur erfolgreich sein, wenn sie auf einem tiefen Wissen um Geist und Gemüt der Menschen beruht. Das gilt auch für die Erziehung der Mitarbeiter.

Sie sehen: Ich halte es im Hinblick auf die Mitarbeiter gar nicht mit *Erich Kästner*, der es ja in seinem «*Hymnus an die Zeit*» auch nur ironisch meinte:

*«Macht einen Buckel, denn die Welt ist rund.  
Wir wollen leise miteinander sprechen,  
Das Beste ist totaler Knochenschwund.  
Das Rückgrat gilt moralisch als Verbrechen.»*

Nein, auch der Mitarbeiter soll Rückgrat haben. Und der Leiter einer Anstalt soll es gegenüber der Behörde haben.

### **Was heisst führen?**

Gewiss: schmerzliche Erfahrungen und bittere Enttäuschungen mit Untergebenen (und Vorgesetzten!) werden niemanden erspart. Man darf sich deswegen nicht entmutigen lassen. Vielleicht kann das alles auch unserer bessern Selbsterkenntnis dienen, führt zur selbstkritischen Ueberprüfung unseres Verhaltens, unserer Einstellung. Wieder möchte ich hier das Bild des Gärtners in Erinnerung rufen: Er ist nicht Schöpfer seiner Pflanzen. Er ist der sie pflegende Ordner und Gestalter. Wer andern Menschen vorzustehen hat, übernimmt damit automatisch eine Führungsaufgabe. Führen heisst, den Willen eines andern in bestimmter Richtung nach einem Ziel lenken. Führen heisst, seine Mitarbeiter zum Gesamtbewusstsein, zum Gesamtbewusstsein des Zusammengehörens führen, heisst, den «Geist des Hauses» zu einem allen fühlbaren Fluidum zu gestalten, das seine Energien aus der Liebe zum

Menschen speist, hier zum mitarbeitenden Menschen. Echte Beratung als geistige Bemühung um einen gemeinsamen Stoff im gemeinsamen Ziel fordert angespannte Teilnahme.

Vieles in Ihrem Tätigkeitsbereich ist eine Frage des Ermessens. Es ist Ihnen allen klar, und es muss auch Ihren Mitarbeitern immer wieder klar gemacht werden: Auch das Handeln im Ermessensraum hat unter dem herrschenden Gesichtspunkt Ihrer spezifischen Aufgabe, des Zieles zu stehen, das Ihnen gesetzt ist. Es darf nie zur Willkür werden. Geltungsbedürfnisse, persönliche Zu- oder Abneigungen dürfen, wie von Harnack ausführt, nicht vom gesetzten Ziel abdrängen. Willkür ist immer pflichtwidrig. Denn Ermessen ist keine Zügellosigkeit. Das Wort «Mass» steckt im Ausdruck «Ermessen». Man muss Masse abschätzen, Maßstäbe anlegen, massvoll handeln, auch wenn die Fahrbahn des Ermessens eine grössere Breite aufweist, grössere Bewegungsfreiheit zulässt, als positive Rechtsnormen. Wo die Gesetzesnorm fehlt, muss die Majestät der sittlichen Norm den Ermessensraum beherrschen. Wenn ich diese einschränkenden Bemerkungen mache, so möchte ich doch betonen — und ich folge hier wieder von Harnack — dass der Besitz persönlichen Lebensspielraumes, das stolze Wissen um diesen Besitz, einen Grundpfeiler des persönlichen Lebensglückes gerade aufgeweckter Mitarbeiter darstellt. Es geht um das Bewusstsein der persönlichen Ehre, es geht um das Bewusstsein der Menschenwürde. Dieses Bewusstsein zu wecken, zu erhalten und zu fördern, sollte höchstes Ziel jeder Menschenführung sein. Diese Erkenntnis hat sich ja in unserem Jahrhundert auch in der materiellen Betreuung der wirtschaftlich Schwachen, im ganzen Fürsorgewesen immer mehr durchgesetzt: Erhaltung der Selbstachtung, des persönlichen und sozialen Ehrgefühls, hat vom Almosentum früherer Jahrhunderte immer weiter weggeführt und den Rechtsanspruch jedes einzelnen auf ein menschenwürdiges Dasein an seine Stelle gesetzt.

Meine Damen und Herren! Vielleicht habe ich Sie enttäuscht. Aber ich habe trotz langen Nachdenkens kein allgemein gültiges, kein in jedem Fall mit Sicherheit anwendbares Rezept zur Erreichung der Zusammenarbeit in Verantwortung gefunden. Es gibt meines Errachtens nur Hinweise, Andeutung von Möglichkeiten. Die Erscheinungswelt der menschlichen Charaktere weist ungezählte Varianten auf. Nicht eines unserer eigenen Kinder ist genau wie das andere. Kann uns das verwirren oder entmutigen? Es muss nicht sein. Im Gegenteil. Wollen wir nicht froh sein darüber, dass sich der Mensch nicht verdinglichen lässt. Dinge kann man bearbeiten. Den Menschen darf man nicht bearbeiten, aber es soll an ihm gearbeitet werden. Wäre es anders, müsste man eines Tages wohl auch für den Menschen sagen, was Rilke in einem Gedicht vom Ding gesagt hat: Ich fürchte, ihr bringt das Ding noch um.

Ich wünsche, dass Ihnen allen in Ihren Heimen und Anstalten die Zusammenarbeit in Verantwortung bei aller Relativität menschlichen Bemühens und Handelns doch immer weider gelingen möge. Und wo es der eigenen Kraft nicht gerät, da möge eine höhere Macht Ihnen Beistand und Helfer sein.