

<b>Zeitschrift:</b>	Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen
<b>Band:</b>	43 (1972)
<b>Heft:</b>	5
<b>Artikel:</b>	Notizen auf der Schulbank
<b>Autor:</b>	Hirzel, Beat
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-806850">https://doi.org/10.5169/seals-806850</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:** 10.01.2026

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

**Nr. 5** Mai 1972 Laufende Nr. 483  
43. Jahrgang Erscheint monatlich

**AUS DEM INHALT:**

- Neues Kindesrecht im Entstehen*  
*Die neue Ausbildungskonzeption des HPS Zürich*  
*Schweizer Heime im Ausland*  
*Supervision für Heimerzieher*  
*Die Mobilität des Erzieherpersonals und ihre Auswirkungen auf die Heimkinder*  
*Berichte aus den Regionalverbänden*

Umschlagbild: Die psychiatrische Heilanstalt Burghölzli in Zürich, in der sich am 6. März 1971 eine Brandkatastrophe ereignete, wobei 28 Insassen ums Leben kamen, befindet sich im Ausbaustadium. Der Kredit von 32 Millionen Franken wurde vom Volk bewilligt. Von den bereits in Angriff genommenen Neubauten erhebt sich das grosse Wirtschaftsgebäude (rechts) mit der Einstellhalle, dem Magazin und der Heizung (rechts im Bild). — Auf einem anderen Areal sind die Aushubarbeiten für das Personalhaus und die Schule für psychiatrische Krankenpflege begonnen worden.

**REDAKTION:** Dr. Heinz Bollinger  
8224 Löhningen SH, Tel. (053) 7 10 50

**DRUCK UND ADMINISTRATION:** Stutz + Co.,  
8820 Wädenswil ZH, Tel. (01) 75 08 37, Postcheck 80 - 3204

**INSERATENANNAHME** für Geschäftsinserate:  
Stutz + Co., 8820 Wädenswil (T. Rüttimann)  
Tel. (01) 75 08 37

**STELLENINSERATE:** Beratungs- und  
Vermittlungsstelle VSA, 8008 Zürich, Wiesenstrasse 2,  
Tel. (01) 34 45 75

**Annahmeschluss für Inserate am 25. des Vormonats.**

**ABONNEMENTSPREISE:** Jährlich Fr. 25.—,  
halbjährlich Fr. 15.—, Ausland Fr. 30.—,  
Einzelnummer Fr. 3.— plus Porto

## Notizen auf der Schulbank

Von Beat Hirzel, Zentralsekretariat der Pro Infirmitis Zürich, Sekretär des Schweiz. Hilfsverbandes für Schwererziehbare.

Der VSA-Fachkurs für Heimleitung war ein Erfolg. Er wurde 4fach geführt und zählte 250 Absolventen. Er sollte fortgesetzt werden. Wir hörten Gastreferenten, die uns aus dem Busch klopften, sogen gierig die Ausführungen der Betriebs- und Individualpsychologen und fügten uns gerne der souveränen Führung des Leiters der Abteilung Vorgesetzten-Seminare am Institut für Angewandte Psychologie Zürich, C. D. Eck.

Einiges habe ich notiert — in den 7 mal 2 Tagen insgesamt fast 3 Migrosblöcke voll — und lege es hier vor, wohlwissend, dass schon Aufschreiben an sich subjektiv gefärbt ist. Andere haben sich anderes gemerkt. Das war ja das Spannende an diesem Kurs: zu erfahren, dass jeder Mensch (und sogar der Chef) etwas ganz Eigenes ist, dass man Fehler machen darf (aber auch zu Einsichten kommen muss), dass man sich gleichsam von aussen sieht (so wie einen andern) — dass man in der Gruppe immer Gescheiteres herausbringt als in einem einsamen Kopf, und wäre er noch so gross. In der Regel sind wir ja keine Einsteine!

## Heimleiter sind eben so

Heimleitung ist kein Kinderspiel. Sie verlangt Kenntnisse und Persönlichkeit. Was ist Persönlichkeit? Was ist ein «Heim»? Auch das müsste man von aussen sehen können. Ein merkwürdiges, sehr belastetes Wort jedenfalls. Wir wollen etwas neutralisieren: sagen wir, das Heim sei eine geschlossene Institution (was nicht heisst, eine sich abschliessende Institution), eine zweckgerichtete Institution, ein Sozialverband mit eigener Dynamik. Im Grunde aber auch einfach ein Betrieb wie jeder andere auch.

Weshalb die Führungsprinzipien auch hier gelten. Weshalb man sich diese wie in jedem andern Gebilde, in welchem Menschen zusammenleben und zusammenarbeiten, zunutze machen soll! Auch wenn es im Heim dann eben noch etwas schwieriger sein kann, weil die Menschen dort etwas schwieriger sind, vielleicht.

Menschen verhalten sich zueinander. Ueber diesen Satz lohnt es sich nachzudenken.

Das Heim ist eine soziale Konstruktion, eine *künstliche Sache*, die Leute sind hier nicht spontan zusammengekommen, mindestens die Klienten nicht. Es muss ein *Bedürfnis* bestehen, sonst wäre man nie auf die Idee gekommen, Heime zu schaffen.

Man weiss, wie ein Heim aussehen muss. Wir haben *Leitbilder* davon seit über 150 Jahren. Ein Modell ist dasjenige des *Grosshaushaltes*. Ihm stehen Hauseltern mit einer starken Ehe vor, und sie haben ihre Gehülfen. Klar. Die Entscheide werden zentral und richtig gefällt. Klar. Gottgleich herrscht man in der grossen Familie.

Heute will man sich sachlicher orientieren. Orientierung ist aber ein sehr kritischer Vorgang. Vorläufig: das Heim als Betrieb verstehen, den Leiter als Chef, als *leader*.

*Heimleiter* sind eben so, sagte man. Wie sind sie? Und wenn sie einmal nicht «so» sind, sind die Leute alsbald verwirrt. Gut.

Gibt man sich am Morgen die Hand? fragte der Praktikant. Und ein anderer meinte: Wenn der und der nicht dafür ist, dann kann man sowieso nichts unternehmen. Und der «Der» war eben eine starke Persönlichkeit.

Was wird in solchen Fragen und Behauptungen sichtbar? Wie sind Leute, wie sind Ordnungen?

Ordnungen sind Ordnungen. Für den Klienten ist das *Heim total*, es bedroht sein Ich. Oertliches und Zeitliches, Spiel und Freizeit sind in einem zusammengefasst. Die Erzieher können, könnten, auswärts wohnen. Sie stehen nicht ohne Unterbrechung unter der gleichen Autorität. Und das ist erholsam.

Autorität, Macht schreibt man jetzt zwar klein. Alle Macht der Gruppe, heisst es. Und dann hat man eben 50 Kommissionssitzungen in der Woche. Und das, was man auch so nicht löst, delegiert man an die Fachleute.

## Der NASA-Erfolg

Ein jedes Mitglied einer Gruppe hat: eine Funktion, einen Rang, Beziehungen und Normen. Da liegt ein reiches Feld für die Entstehung von Konflikten. Nur sehen wir es sehr oft nicht. Wenn der *Rang* der *Funktion* den Krieg erklärt etwa, können Funken sprühen. Dann sollten wir die Sache wieder (falls sie es schon war) oder neu (weil sie es eben vermutlich nicht war) «in Ordnung» bringen. — Nichts einfacher als das?

Um die Gruppe zu verstehen, muss man die Geschichte ihrer Entstehung kennen. Erst die *Begegnung* führt zur Konstituierung der Gruppe. Eine interessante Erfahrungstatsache: Je mehr Begegnungen, desto positiver ist die Einstellung zum andern, in der Regel. Man kennt sich, man wird zum Insider, man ist «in», man bildet die Gruppe und hat in ihr die Kontakte. Je häufiger und besser die *Binnenkontakte* unter den Gliedern einer Gruppe sind, desto weniger wichtig werden die *Aussenkontakte*.

*Kein Mensch kann längere Zeit ohne Beziehungen existieren*, er kündigt, er geht, er stirbt. Damit eine Grup-

pe zusammenwachsen und funktionieren kann, braucht sie eine bestimmte *Minimalfrequenz*. Deshalb wählt man in Kommissionen mit Vorteil Leute, die noch Zeit haben, etwas zu erarbeiten, anstatt einfach gute Namen; auch der beste nützt nämlich nichts, wenn er nicht kommt.

Frappant war das Ergebnis einer Gruppenarbeit. Wir hatten ein Problem zu lösen, das sich einer Raumfahrtsmannschaft auf dem Mond stellte. Keiner von uns war Fachmann. Wir studierten, jeder für sich. Wir fühlten uns ganz bei der NASA. Einiges wussten wir vom Kommentator Stanek am Fernsehen. Und der wusste viel.

Also lösten wir das Problem. Schlecht und recht, wie sich zeigte. Mein Ergebnis, alle Einzelergebnisse, waren enttäuschend.

Dann setzten wir uns *in der Gruppe* mit der Mondlandungsfrage auseinander. Wir diskutierten, hin und her, keiner wusste alles, aber man hörte jeden aufmerksam an, man korrigierte, man war nicht durchwegs daneben, oft sehr in der Nähe sogar. Indessen: Durchs Band weg war die in der Gruppe gesuchte Lösung besser als die Lösung, die man sich im stillen Kämmerlein ausgebrütet hatte!

Ob man's nun glaubt oder nicht.

Dabei ist es uns wie Schuppen von den Augen gefallen: *Das personalistische Prinzip* (dem wir doch vielfach sehr sympathisch gegenüberstehen) *birgt sehr viele Risikofaktoren*. Alles ist auf den Führer ausgerichtet, auf den *Uebermenschen*. Und wenn er dann einmal ausfällt, auf den man doch immer gehört hat, der alles immer «so richtig» machte — dann passiert nichts mehr, dann ist die Gruppe ratlos. Sie hat eben nicht gelernt, als Gruppe selbständig Entscheidungen zu treffen. Die auf den Leithammel ausgerichtete Gruppe läuft eines Tages ins Leere, oder läuft nicht. Deshalb kann man aus einer Diktatur nicht von heute auf morgen eine Demokratie machen. Demokratien müssen wachsen.

Es scheint in jeder Organisation die Gefahr zu bestehen, dass die Person des Chefs allzusehr zur Mitte wird. Das führt zu verschiedenen Reaktionen: Ich komme nur, wenn der Chef da ist. Wenn er nicht da ist, brauche ich nicht zu kommen, er merkt es ja nicht.

Wer so denkt, arbeitet wahrscheinlich in einem Betrieb, der nicht auf eine Sache ausgerichtet ist; nicht die Aufgabe hält diese Gruppe zusammen, sondern eben nur ein Chef. Ja, «nur» ein Chef, denn der genügt eben nicht. Auch wenn er «die Seele» des Unternehmens ist. Wenn nämlich einmal die Seele verdampft, in den WK geht oder auf Reisen, zerfällt die an ihn gebundene Gruppe ganz jämmerlich.

*Die Reife einer Gruppe zeigt sich daran, dass sie von Personen unabhängig wird.*

## Lebendes «Material»

Was ist das Ziel einer Unternehmung, einer Institution, einer Arbeit schlechthin? Wir haben gerätselt: Was etwa ist das Ziel einer Bank? Der möglichst grosse Gewinn, sagte einer. Und wir nickten. Wir kamen nicht darauf, dass die Antwort lauten musste: *Das oberste*

Ziel jeder Unternehmung ist immer die Bedürfnisbefriedigung, sagt die neuzeitliche Organisationslehre. Ein Satz, aus dem sich allerhand ableiten liess: Was haben wir für ein oberstes Ziel, und dienst es der Befriedigung eines echten Bedürfnisses?

Bedürfnisse zu haben, ist keine Schande, sie zu erkennen, insbesondere bei andern, ist eine Fähigkeit.

Nun, jeder Mensch sucht *Liebe, Geborgenheit, Selbstachtung, Unabhängigkeit, soziale Anerkennung*. Das «wissen» wir, es wird ja oft doziert. Um auf ein Ziel hin mit einem Erfolg wirken zu können, sollten wir aber nicht nur diese fünf Grundbedürfnisse in die Zielsetzung einbauen, sondern auch die speziellen *Antriebe* der Mitarbeiter berücksichtigen, als da etwa sind: die Selbstverwirklichung, die Sicherung der Existenz, das Betriebsklima, die Freude am Status.

Schon all das unter einen Hut zu bringen, dürfte eine grosse Anstrengung, eine aussergewöhnliche Offenheit auf die Sache und den Mitarbeiter hin erfordern. Aber damit sind *unsere besonderen Probleme* noch nicht gelöst: In der Sozialen Arbeit kommt als erschwerend dazu, dass der Mensch, der Zögling, der Behinderte, der Alte, nicht irgendein neutrales «Material» ist, sondern ein Lebewesen, das reagiert und zu denjenigen Personen, die mit ihm in Kontakt treten, auch Bindungen aufbaut oder aufbauen möchte — wobei alle diese Personen auch ihrerseits ein ganz spezielles Verhältnis zu ihrem Klienten haben. Und manchmal geht es dann in der Sozialen Arbeit insofern weiter als weit, dass man alles ganz auf den Klienten ausrichten will — und dabei den Mitarbeiter oder den Vorgesetzten einfach links liegen lässt. Das Ziel, der anvertraute Mensch, steht im Zentrum, gebannt schaut man auf seine Probleme.

Deshalb sind Führungsaufgaben in der Sozialen Arbeit eigentlich zentraler als in irgendeiner andern Branche. Deshalb ist die Mitarbeit schwieriger. Deshalb muss man hier auf den Mitarbeiter mehr eingehen. Sofern man überhaupt Mitarbeiter hat...

## Stichwort: Organisationsschema

Wir tappen im dunkeln. Oder wir gehen von einer fixen Idee aus. Dann endlich ganz geduldig: wir schreiben alle Tätigkeiten auf, die bei uns vorkommen. Nach Stunden haben wir schöne Stellenbeschreibungsbücher. Und dann diskutieren wir darüber und merken, dass diese Stelle eben kein Mensch ausfüllen kann. Kein Mensch aus Fleisch und Blut. Vor allem hängen wir überall immer wieder an. Der kann auch noch das machen, und das, und das. Zum Schluss die Ueberzeugung: Da chlopft's bald!

Wir haben Fachleute da. Sie kennen die Grundsätze und greifen rettend ein. Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie!

Zwei Grundsätze: *Jeder Verantwortung muss eine Kompetenz entsprechen*, sonst ist das Chaos sicher. Und: *Der Mensch wird nur durch den Menschen erwachsen*, er kommt nur durch den andern zu einem Kulturbewusstsein. Deshalb sei Kontrolle immer als Hilfe zur Entfaltung, als feed-back, niemals als Nögeln anzuwenden.

## Schule für Soziale Arbeit Zürich

Die Schule für Soziale Arbeit Zürich lädt am 24. 5. 72 zu einem Referat von Dr. Otto Wilfert, Wien, ein.

Thema: «Probleme der Individualisierung und der sozialen Integration in der Heimerziehung»

Ort: Kirchgemeindehaus Enge, Bederstr. 25, Zürich.

### Ausbildung zum Supervisoren für Heimerziehung

Ab Herbst 1972 beginnt an der Schule für Soziale Arbeit Zürich ein neuer Ausbildungskurs zum Supervisoren für Heimerziehung. Der Kurs findet einmal wöchentlich statt und dauert 2 Jahre. Die Ausschreibung richtet sich an Heimerzieher, Sozialarbeiter, Pädagogen, Heilpädagogen, Psychologen oder verwandte Berufe.

Da nur noch wenige Plätze frei sind, dauert die verlängerte Anmeldefrist nur noch bis 15. Juni 1972. Auskünfte erteilt die Schule für Soziale Arbeit Zürich, Abt. für Heimerziehung und Sozialpädagogik, Schulhausstr. 32, 8002 Zürich, Tel. (01) 25 93 70.

---

Damit sind wir dann weitergekommen. Ein besonderes Problem stellte uns der sogenannte «Stellvertreter». «Stellvertretung» ist an sich nicht ein Amt, ein Posten.

Auch der Stellvertreter hat seine festumrissene Aufgabe, seine Untergebenen und Vorgesetzten, seine Stellung in der Linie, er muss die Führung nur ad interim übernehmen und dann eben die Lösung von Fall zu Fall zusammen mit dem entsprechend fachlich zuständigen Mitarbeiter im Team suchen.

Der Stellvertreter ist niemals einfach der Adlatus. Der Regiments-Adjutant hat eine Stabsstelle, Kompetenzen hat er nicht. Im Moment, wo man ihm Kompetenzen gibt, gehört er in die Linie. Ich habe mal im Militär einen Adjutanten erlebt, der zu befehlen anfing. Und weil er eine Persönlichkeit war, hat man ihm gehorcht. Aber das Durcheinander war vollkommen.

### Fragen der Beziehung

*Wie führt man Mitarbeiter?* — Das ist die Frage, hurra! Ganz trocken kommt's heraus:

Der Chef hat Absicht. Er bildet sich einen Willen. Dieser Willen soll durch einen andern realisiert werden. Führung wäre also *Willensübertragung*.

So einfach ist das, zunächst. Die Frage ist nur, ob mein Wille dem andern eingeht. Geht eben nicht.

Solange der Mitarbeiter den Fremdwillen als solchen erlebt, wird die Ausführung viel schlechter (oder gar nicht) sein als wenn der *Fremdwille zum Selbstwillen* wird. Dann rollt's.

Man muss nur Autorität haben. «Nur» ist gut. Unsere *Autoritätsfragen sind Fragen der Beziehung*. Und die *Autoritätskrise* wäre also eine *Beziehungskrise*. Uebrigens: autoritas hatte ursprünglich gar nichts mit Macht zu tun, sondern bedeutete im römischen Recht Gewähr, Bürgschaft, Vollmacht. Nicht zu verwechseln mit dem Aufstand!

Fortsetzung auf Seite 193

## Notizen auf der Schulbank

Die Pubertät ist eine Beziehungskrise, und sie ist durchaus gesund, denn Beziehungen müssen sich wandeln, wenn sich ein Mensch wandelt. Und wandeln, verpuppen und entwickeln tut sich jeder Mensch jeden Tag. Es sei denn, er sei tot. Es gibt natürlich Leute, die sterben mit dreissig und werden erst mit sechzig begraben. Und wenn einer stirbt, ist das noch kein Beweis dafür, dass er gelebt hat. Aber vielleicht sind das keine Menschen.

Sehr anregend ist es, *Beziehungsmuster* zu studieren. Beziehungen können strukturiert sein nach dem Muster der *Abhängigkeit* (Druck, Zwang) oder nach dem Muster der *Zustimmung*, des *rationalen Konsenses*. Die Abhängigkeitsstruktur wieder verlangt den faschistischen Uebermensch («Sie unwissenschaftlicher Embryo» benannte der Professor den Neuling, der wagte, sich zum Wort zu melden) und die auch nach oben unbegrenzte Hierarchie — es steht immer noch einer darüber. Von da kam man auch aufs Tausendjährige Reich. Während das Zustimmungsmodell auf die Demokratie ausgerichtet ist, wo auch der primus inter pares von oben her ernstgenommen wird.

## Das Alpha und das Omega

Wie spricht man mit den Mitarbeitern? — Also das sollte man nun wirklich beherrschen. Aber nein — der Psychologe geht es anders an. In der Regel meinen wir doch, eine Besprechung sei sinnvoll und richtig, wenn wir ein Thema, eine Zeit und ein Lokal haben. Man spricht über Traktanden. Manchmal auch über anderes. Hauptsache man spricht. Das ist eine Konferenz.

Der Fachmann: Er unterscheidet *drei Kreise* der Kommunikation mit den Mitarbeitern; je nach der Sinn- und Zwecksetzung. Ein erster Kreis hat die *organisatorische* Sinn- und Zwecksetzung zum Inhalt. Auf dem *Funktionieren* unseres Unternehmens, dem Delegieren, Koordinieren, Kompetenzenabgrenzen, Planen, Instruieren — darauf liegt doch das Hauptgewicht. Sagen wir: eines der Hauptgewichte. Denn damit lebt das Heim noch nicht. Es funktioniert vielleicht, die Atmosphäre aber ist eis-kalt. Der Mitarbeiter ist nicht zufrieden, er ist nicht informiert, er weiss nicht, *wozu* er gearbeitet hat, was er genutzt hat, was herausgeschaut hat.

Jeder Mitarbeiter will auch das *Ganze* sehen, er muss wissen, wo sein Arbeitgeber in der Gesellschaft steht. Das wäre der *informative* Kreis.

Aber auch damit ist man noch nicht glücklich. Das moderne Unternehmen ist sich bewusst, dass der Mitarbeiter Kontakt, Beziehungen, Offenheit sucht. Das A und O der zwischenmenschlichen Beziehung ist, *Geborgenheit* zu schaffen. Er will zu Hause sein. Das wäre der *therapeutische* Kreis.

Viel verlangt? Aber richtig.

Ohne das Gespräch gibt es überhaupt keine Entfaltung, derjenige, der nicht zum Sprechen kommt, muss emotional verhungern. Er ist frustriert. Und was tut der frustrierte Mensch heute nicht alles, um anerkannt zu werden! — Welche Automarke fahren Sie, und Ihr Nachbar, und Ihr Freund?

Zum Thema Frustration hat man uns einen Film aus einem Forschungslabor gezeigt: Eine gesunde, schöne Hauskatze lernt einen ziemlich komplizierten Mechanismus betätigen, um zu ihrer Nahrung zu gelangen. In monatelanger täglicher Arbeit wird sie so weit gebracht, dass sie zuerst auf ein rundes Kontakt Holz tritt, dann ein Klingelzeichen abwartet, dann auf ein viereckiges Kontakt Holz tappt — worauf sich ein Band in Bewegung setzt und ein Möcklein des heißgeliebten Fischbrotes durch einen Kennel in eine Kiste rutschen lässt — deren Deckel die Katze dann öffnen muss, worauf sie den Bissen erhascht.

Die Katze dominiert, sie frisst immer vor ihrer Kollegin, und sie trinkt gute Kuhmilch zum Nachtisch.

Dann wird sie frustriert: In unregelmäßigen Abständen bläst ihr aus einem in die Futterkiste eingelegten Gummischlauch kalte Luft entgegen. Sie erschrickt. Versucht es wieder. Es bläst nicht. Gerade beim nächsten Bissen aber fährt sie wieder zusammen. Eine Ge setzmäßigkeit findet sie nicht heraus. Und das ist eben so besonders gemein: Man weiss ja nie, wann es bläst. Man weiss nie, wann der Chef hässig ist. Ist er regelmässig am Montagmorgen hässig — o. k. Aber wenn man nie weiss, ob jetzt der kalte Luft kommt oder nicht...

So geht es der Katze langsam, aber sicher miserabel. Und das Schlimmste: Sie trinkt schliesslich mit Milch vermischt Alkohol, und immer mehr. Sie wird zur Trinkerin. Und die Kollegin frisst nun vor ihr. Sie ist abgesetzt, ruiniert. Monatelanger Therapie, mit sehr viel Liebe und Vertrauen, bedarf es, bis die Katze wieder normal ist.

Ein erschütterndes Dokument. Nicht nur in bezug auf Mitarbeiter anzuwenden.

## Was dem einen syn Uhl, isch dem andern syn Nachtigall

Haben Sie schon einmal Zeugenaussagen zu einem Verkehrsunfall gesammelt oder gelesen? War das Licht schon rot oder noch gelb oder grün, als die Frau, die auf dem Fußgängerstreifen angefahren worden ist, diesen betrat?

Zehn verschiedene Menschen = wahrscheinlich zehn verschiedene Antworten.

Wir haben einen ähnlichen Versuch über uns ergehen lassen. Ich will ihn nicht verraten, denn vielleicht kommen Sie einmal in die Lage, diesen Test auch zu bestehen. Nur soviel: es kommt darauf an, was der Mensch vorher, früher erlebt hat. Hat er seine Mutter etwa als Hexe erlebt, so sind eben alle Frauen Hexen für ihn, vielleicht sein Leben lang. Hat er seine Mutter aber als vorurteilsfreie, junge, klare Frau erlebt, so färbt auch dies auf seine spätere Erfahrung ab. Uebrigens: es muss keineswegs die Mutter sein. Es muss nur ein Erlebnis sein.

Ein Satz, der mir blieb: Ein Säugling ist wie Wachs.

Unzählig sind die Möglichkeiten der Introjektion und der Projektion.

Dass man selber anfällig ist für solche Beeinflus-  
sungen, ist natürlich beschämend. Aber es ist so. Und man glaubt es nur, wenn man *erfahren* hat, dass man selber auch nicht «besser» ist. Auch Sie werden es nun nicht glauben. Vielleicht genügt aber auch das Wissen, um kritisch zu werden.

Versuche: Lassen Sie die Leute Bäume abzeichnen. Was dem einen ein blühender Baum, ist dem andern ein Gestrüpp — siehe Bäumli-Test. Und was dem einen ein bergendes Haus, ist dem andern ein Gefängnis. Alles, was ich wahr- oder (unwahr) nehme, geht durch den *Filter meiner höchstpersönlichen Bedürfnisse, Erfahrungen, Motivationen*. Und alles wird auch im Verhältnis zu anderem erlebt. Der Bub ist hochintelligent, sagt einer. Absoluter Durchschnitt, meint der andere. Beide haben recht — es kommt auf die Umgebung an, in der man den Buben sieht. Das Problem der Intelligenz-Tests!

Eine andere Uebung hat uns gezeigt, wie unobjektiv wir in der Regel urteilen über andere Menschen — ein grosses Handicap für jeden Verkehr mit andern. Da hatten wir fünf Minuten lang einfach einen Menschen zu beobachten und zu beurteilen, der ins Zimmer trat, sich an einen Tisch setzte und begann, die Zeitung zu lesen.

Was da nicht alles herausgekommen ist. Und auch wieder: Wie man sich da selber kennenernt!

Beim Qualifizieren jedes Menschen sollten wir stufenweise vorgehen: Beobachten, Festhalten der Beobachtung, nach Gründen für das Verhalten suchen, und dann erst: bewusst bewerten, objektiv und gerecht, vor allem: von Tatsachen ausgehend, unvoreingenommen, sachlich. Haben wir unser Qualifikations-schema so aufgestellt, dass wir nicht durch Geschwätz über Persönliches beeinflusst werden und vor allem nicht unsere eigenen Komplexe auf die andern projizieren? Haben Sie schon einmal beachtet, was etwa ein Vater oder eine Mutter über ihren Schwiegersohn in spe der Umwelt zum besten geben? Er ist Ingenieur, sein Vater Professor usw. — und ganz am Schluss kommt vielleicht noch: er hat einen sauberen Charakter.

## Ja, das Personal

Darunter stöhnen wir täglich: die Personalfrage. Aber, ob wir auch denken, ob wir auch wirklich suchen, der Sache auf den Grund zu kommen? Oder ob es einfach bei dem so modernen Jammern über Schwierigkeiten mit dem Personal und dem Nachwuchs bleibt? Und ob wir tatsächlich ändern wollen, uns nach den Realitäten richten wollen?

Professor Kneschaurek sagt, dass die Personalknappheit bis im Jahr 2000 noch bedeutend zunehmen werde. Wir können das glauben oder nicht. Es wird uns aber vermutlich wenig helfen, wenn wir stets die Ausrede bereithalten «... und vielleicht kommt es ja bald einmal anders. So weitergehen mit der Konjunktur kann es ja nicht.»

Warum nicht?

Fangen wir an, ganz simpel: Die Nachfrage steigt. Täglich treten neue Forderungen an uns heran. Ob wir nun Alte, Behinderte oder Schwererziehbare betreuen — von Tag zu Tag sollten wir 1. mehr und 2. Besseres leisten. Wir suchen also mehr und besseres Personal. Und wir finden es nicht.

Es geht uns wie allen andern, nur noch etwas schlechter in unserem Beruf. Wir müssen einsehen: Die Kapazität eines Heimes oder irgendwelcher Organisation kann nur vom vorhandenen Personal her bestimmt werden. Ich habe zuwenig Personal und zuwenig gutes Personal — also kann hier keine gute Arbeit geleistet werden — also haben wir keinen Erfolg — kein Geld — keine Eintritte. Also: wir können schliessen.

Wirklich: schliessen. Warum nicht? Die Spitäler haben das begriffen und getan. Es war gut. Die Oeffentlichkeit hat reagiert. Vielleicht wird sie auch bald einmal bei den Heimen reagieren. Schliessen wir und erklären der Oeffentlichkeit, warum wir es tun. Weiterzubasteln hat in jedem Fall keine Aussicht auf Erfolg. Wir verderben höchstens das Image mit unqualifizierter Arbeit, und dann ist es schwierig, der Oeffentlichkeit zu erklären, wir müssten umstellen, ergänzen, modernisieren, spezialisieren, zusammenlegen oder was nun bei uns zutreffen mag.

Was haben wir in der Sozialen Arbeit für ein Image, wo ist es warum gut, wo ist es warum schlecht? Wie sieht man von aussen den Arbeitgeber «Heimwesen» — doch eher etwas zu negativ? Aber: warum?

Ein Image aufzupolieren ist eine der schwersten Aufgaben für eine Branche, und sie kann nicht allein einem Public-relations-Büro überlassen werden. Die Branche selber muss sich kritisch sehen. Unglaublich ist doch etwa, dass es *heute* noch heisst, der Bund zahlte einfach schlecht. Das stimmte für die dreissiger Jahre, heute schon längst nicht mehr! Für gewisse Kategorien von Angestellten zahlt der Bund sehr gut.

In der Diskussion finden wir heraus, dass es zum Teil an der Einstellung liegen mag, dass jedes Heim ein Königreich für sich zu bleiben habe, wo doch oft ein organisatorischer Zusammenschluss Geld und Leute sparen könnte. Eine Grossküche für fünf Heime zusammen, eine gemeinsame Personalpolitik innerhalb eines «Heimkonzerns» mit der Möglichkeit, das Personal innerhalb gewisser Grenzen zirkulieren zu lassen, ohne dass es die Stelle wechseln muss — das wäre eine Anregung. Und einer meint ziemlich hart: «Es wäre besser, wenn man fragen würde: Wie gestalten wir unsere Zukunft? anstatt «Wie bewältigen wir unsere Vergangenheit?»

## Motivation und Entfaltung

Auch hier wäre ein Ansatzpunkt. Wenn uns etwa die Hausbeamte verlässt, ist es gar nicht gesagt, dass sie wieder durch eine Hausbeamte ersetzt werden muss. Vielleicht kann die Herausgabe neuer Bleistifte gegen Ablieferung der Stummel der verbrauchten Bleistifte tatsächlich auch einer Hilfskraft überlassen werden. Weil ja eine grosse Fachkenntnis und die direktoriale Autorität hiezu nicht unbedingt notwendig ist.

## Neue Ausbildungskonzeption des HPS Zürich

1. Das Heilpädagogische Seminar Zürich verlängert mit Beginn des Sommersemesters 1972 (Ende April) seine Ausbildung von bisher einem Jahr auf *zwei Jahre*. Neben der Einführung in allgemeine heilpädagogische Grundlagen wird künftig auch die Ausbildung für spezielle Fachbereiche vermittelt.

2. Die Ausbildung gliedert sich darum in eine *Grundausbildung* (1. Jahr) und in eine *Spezialausbildung* (2. Jahr).

21 An der *Grundausbildung* nehmen alle Absolventen der späteren Spezialkurse teil. Das Wochenpensum umfasst 20 bis 24 Stunden, wobei den Seminarübungen gegenüber den Vorlesungen mehr Zeit als früher eingeräumt wird. Weil die wöchentliche Pflichtstundenzahl von bisher 30 bis 34 auf 20 bis 24 Stunden gesenkt worden ist, kann dem Absolventen zugemutet werden, dass er entsprechend mehr Zeit für selbständige Arbeiten einsetzt. Alle Lehr- und Uebungsveranstaltungen sowie die Praktika während der Semesterferien richten sich nach Möglichkeit auch auf die im zweiten Jahr folgenden Spezialausbildungen aus. Die *Grundausbildung* wird als Vollzeitstudium absolviert.

22 Die *Spezialausbildungen* beziehen sich auf die verschiedenen heilpädagogischen Tätigkeitsgebiete: Geistesschwachenpädagogik, Verhaltengestörtenpädagogik, Logopädie, Psychomotorische Therapie, Taubstummenschulung, Körperbehindertenschulung, Frühberatungen. Die verschiedenen Lehrprogramme werden so koordiniert, dass sich extreme Einseitigkeiten in der Spezialisierung vermeiden lassen.

Im *Studienjahr 1973/74* können die Spezialausbildungen jedoch erst für die Tätigkeit in folgenden Fachbereichen angeboten werden:

221 Sonderklassen für Lernbehinderte (Hilfsklassen, Spezialklassen)

222 Sonderschulen für geistig Behinderte (IV-Sonderschulen)

223 Sonderklassen für Verhaltengestörte (Beobachtungsklassen)

224 Logopädie

225 Psychomotorische Therapie

Diese Spezialausbildungen werden entweder berufsbegleitend (221, 222, 223) oder als Vollzeitstudium (224,

225) nach eigenen Stundenplänen durchgeführt. Eine berufsbegleitende Ausbildung umfasst 350 bis 400 Stunden, nämlich einen Studientag pro Woche und geschlossene Kurswochen sowie Praktika.

Nach der *Grundausbildung* kann sich der Absolvent unmittelbar anschliessend einer der Spezialausbildungen zuwenden oder zwischen den beiden Ausbildungsgängen einen Unterbruch einschalten.

3. Zur *Grundausbildung* wird zugelassen, wer eine unter 4. (Spezialausbildungen) genannte Berufsausbildung abgeschlossen und im betreffenden Beruf ein Jahr Praxis bei Kindern oder Jugendlichen absolviert hat.

In begründeten Ausnahmefällen können auch weitere Interessenten berücksichtigt werden.

4. Für die *Spezialausbildungen* gelten folgende Aufnahmebestimmungen:

Es können aufgenommen werden in die Ausbildung für Sonderklassen (221, 223):

Lehrer; Arbeits-, Hauswirtschaftslehrerinnen

für Sonderklassen (221, 223):

Lehrer; Arbeits-, Hauswirtschaftslehrerinnen, Kindergärtnerinnen

für Logopädie (224):

Lehrer; Kindergärtnerinnen

für Psychomotorische Therapie (225):

Lehrer; Kindergärtnerinnen; Turn-, Rhythmisiererinnen; Physio-, Ergotherapeutinnen

Für diese Ausbildung ist eine zusätzliche Eignungsprüfung in Musik und Bewegung zu bestehen. Außerdem müssen die zwei Ausbildungsteile unmittelbar nacheinander besucht werden.

Die diplomierten Absolventen des bisherigen einjährigen heilpädagogischen Grundkurses können unter den hier genannten Bedingungen ebenfalls eine der Spezialausbildungen absolvieren.

5. Die *Grundausbildung* schliesst mit einer Zwischenprüfung ab, deren Ergebnis (neben den unter 4. genannten Bedingungen) über die Zulassung zu einer Spezialausbildung entscheidet. Nach bestandener Zwischenprüfung wird ein *Vordiplom* erteilt.

Am Ende der *Spezialausbildung* folgt die *Schlussprüfung*, deren erfolgreiches Bestehen durch ein *heilpädagogisches Diplom* bestätigt wird.

Und wenn die bisherigen drei Putzfrauen mit ihrer Arbeit nicht mehr durchkommen, brauchen wir vielleicht nicht noch eine vierte Putzfrau, sondern einen vollamtlichen Abwart. In wie vielen Betrieben wäscht die Sekretärin — gar die Direktionssekretärin mit dem grossen Lohn! — das Kaffeegeschirr ab? Ein Bekannter sagte mir kürzlich: «Wenn die Banken etwa 20 Prozent ihres Personalbestandes entlassen würden, weisst Du, was dann passiert?» Ich sagte: «Das wäre die Kata-

tastrophe!» Worauf er lachend meinte: «Nein, dann passiert überhaupt nichts!» — Ich glaube, das Experiment liesse sich da und dort machen, ohne Schaden, weil man sich heute (nicht unbedingt im Heimwesen zum Glück) an sehr viel «notwenigen» Leerlauf gewöhnt hat!

Sehr problematisch erscheint auch die Auffassung, dass ein schlechter oder eigenartiger Mitarbeiter, den man sonst nicht brauchen kann, «für das Heim

wirklich noch geht». Auch hier zeigt sich das Bild, das man sich von uns macht. Offenbar will man versuchen, mit Kranken Kranke zu pflegen, oder man hält es für ganz normal, dass der Angestellte zum Klienten wird. Müsste an die Stelle meines «Schreiners mit Begeisterung für die Jugend» nicht ein geschulter Arbeitspädagoge treten?

Immer wieder stossen wir auf das gleiche: Aus welcher Motivation heraus tritt jemand eine Stelle in einem Heim an? Und wir meinen, es lohne sich, der Frage nachzugehen und in die Tiefe zu loten. Es ist erstaunlich, wieviel man über einen Menschen erfahren kann, wenn man — zum Beispiel beim Anstellungsgespräch — nur einigermassen systematisch vorgeht. Anzupeilen wäre dabei etwa folgendes: Erfüllt der Mitarbeiter die Minimalanforderungen, die wir einfach stellen müssen? Passt er in das Team? Hat er das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten? Und wie sind seine Affekte geordnet? Neigt er zu Euphorie und Ueberaktivität oder zu Depressionen und Verlangsamung? Wie steht es mit seiner mitmenschlichen Kontaktfähigkeit? Ist er stur oder willensschwach, irgendwie extrem, ein klimastörender schwerer Neurotiker? Woher kommt er? Aus welchen Umgebungen, nach Beruf und Familie? Wie stellt er sich die Arbeit vor bei uns? Was haben wir ihm zu bieten, kommen wir seinen innern Interessen entgegen? Wie verhält er sich beim Anstellungsgespräch, und wie sind wir selber? Geben wir uns natürlich? Wie spricht er, wie setzt er sich, welche Fragen stellt er, wie spricht er über Kollegen und frühere Vorgesetzte?

Das ist nur eine Auswahl aus einem Ueberlegungskatalog. Ein solcher Katalog erspart einem in 90 Prozent der Fälle Enttäuschung und die Kosten für ein graphologisches Gutachten. Für zentrale Stellen lohnt sich dieses aber. Nur: mit dem Graphologen ganz offen reden, alle Angaben über den Bewerber mitliefern, präzise Fragen stellen (dann kommen auch präzise Antworten) und: den Graphologen die Umgebung, in der sich der zukünftige Mitarbeiter bewähren soll, kennenlernen lassen. Wenn ein tadelloser Mitarbeiter in eine kuriose Gruppe gerät, dann ist nicht unbedingt der Neue am Scheitern des Verhältnisses schuld. Weshalb der Graphologe am besten auch eine Art Berater ist.

## Warum er kommt?

Das zu erfahren ist eigentlich das Ziel bei der Anstellung. Und bei jeder halbjährlichen oder monatlichen Qualifikation sollte man sich auch fragen: Warum ist er da, ist es ihm wohl, bleibt er, wie ist die Qualität und wie die Quantität der Arbeit, wie der Einsatz, wie die Sorgfalt, die Selbständigkeit, die Zusammenarbeit? Man hat herausgefunden, dass das *Bedürfnis zur Entfaltung* der eigenen Persönlichkeit in unserem Kulturreis viel zuwenig befriedigt wird, während die andern Grundbedürfnisse: zu essen zu haben, eine Wohnung sich leisten zu können, für die Familie sorgen zu können im grossen und ganzen zufriedenstellend gelöst werden. — Im Grunde die alte Weisheit: Der Mensch muss sich selber werden können. Und wenn er das nicht kann? Merkwürdigerweise merkt er das sehr bald, und manch einer beschliesst schon in den ersten

zwei Tagen nach Antritt einer neuen Stelle: Da werde ich nicht alt!

Man nennt diese Seelenlage jedes Menschen den Motivationshintergrund. Haben wir schon einmal versucht, die Menschen so ernst zu nehmen, dass wir ihr Bedürfnis nach Selbstverwirklichung erkennen und ihnen die Möglichkeit zur Erfüllung schenken? *Wissen wir, was da für Kräfte frei werden*, und nehmen wir vielleicht organisatorische Umstellungen, Kleinigkeiten gerne in Kauf — wenn dadurch der Mitarbeiter sich vom Rädchen zum Menschen erheben kann?

## «Psychologie»

Was soll denn diese ganze Psychologie? Immer wieder meint man, es gehe doch um die «Praxis». Richtig! Psychologie ist eigentlich nichts anderes als konzentrierte Praxis. Aufgrund sehr vieler Erfahrungen werden Gesetzmässigkeiten herausgearbeitet. Damit kann man Grundmuster des Verhaltens erkennen, man kann Prognosen stellen, man weiss, wie mit dem Menschen umzugehen ist, der sich einem da ziemlich unvorbereitet gegenüberstellt.

Zum Beispiel fragt man: ist der da gesund oder krank? Eine Definition von gesund wäre: «Wenn er nicht unter sich und andere nicht unter ihm leiden». Schön. Also sind, wie mir scheint, sehr viele krank.

Normal ist der Mensch, der funktioniert; der *liebesfähig, arbeitsfähig, genussfähig* ist, sagt Freud. Deshalb funktioniert in unserer Welt offenbar so vieles nicht, weil der einzelne nicht funktioniert, nicht funktionieren kann.

Der Unbehauste Mensch.

Unsere Kliniken sind voll von Patienten mit Angstsyndromen; der Verarmungswahn nimmt zu, ähnlich den Schuldwahnideen. Angst müssen wir haben, Schuldgefühle müssen wir haben. Wir müssen fürchten, nie genug Geld zu haben. Objektiv können wir da eine ganze Menge Argumente dagegen vorbringen. Aber eine Seele ist eben nichts Objektives.

Wo ist unsere Mitte hingekommen? Warum wirkt unsere Zeit so pupertär? Warum liegen wir in den Extremen? Das ist unsere Zeit.

Nun, von da kamen wir zu *Kretschmer*, zur Typologie, die dieser Psychiater zur Zeit unserer Eltern aufgrund der Zusammenhänge zwischen körperlicher Konstitution und Charakterstruktur erarbeitet hat und die bis heute weit mehr als ein anregendes Gesellschaftsspiel hergibt. Auch dies ist nur ein Teilweg zum Verständnis des Menschen.

Zunächst schien uns alles etwas zu einfach. Wir suchten nach den «reinen» Typen und fanden, dass keiner von uns ganz «rein» ist. Im Laufe des Tages aber merkten wir, dass dieser Kretschmer doch ein kolossal praktisches Instrument geliefert hat, um die Menschen schon zu erfassen, bevor sie sich irgendwie äussern in Sprache, Zeichnung oder Spiel, ganz ohne Test also.

Langsam begann die Sache zu leben. Der Typ, der sich fühlt wie die römische Villa in der Mittagshitze, der lange nagt an einer Bemerkung, die ihn trifft. Oder die

zähflüssige Holzschnittfigur, die ja nichts ändern will und plötzlich überdimensioniert explodiert. Oder der liebenswürdig-rundliche Babotyp, der Geselligkeit liebt, aber nicht die Auseinandersetzung.

All diese Menschen tauchten vor uns auf, Bilder, Eigenschaften wurden uns erklärt. Und je länger je eher merkte ich, dass dieser Kretschmer, der mich schon im Gymi in der Menschenkunde fasziniert hat mit seinen Leptosomen, Athleten und Pyknikern, einfach stimmt. Sein Buch hat x Auflagen erlebt und ist heute so aktuell wie je. Ich empfehle es (Verlag Springer, Heidelberg).

Des weiteren wurde uns empfohlen zur Lektüre: Paul Hellwig, Charakterkunde, Herder-Taschenbuch; Charlotte Bühler, Psychologie im Leben unserer Zeit, Ex Libris; Heinz Remplein, Psychologie der Psychologie, Reinhart Verlag Basel.

Wer Zeit hat zu lesen, der lese. Psychologie ist eine lohnende Wissenschaft. Aber schwierig in die Praxis umzusetzen. Es sei denn, man kenne auch sich selber und vermeine nicht nur die andern zu kennen! — Plato. Uralte Weisheit.

## Das grosse Hacken

Zur Bildung einer Gruppe ist es nötig, dass die einzelnen sich kennen: eine gewisse *Minimalfrequenz* in der Kontaktnahme muss stattfinden. Ferner muss die Gruppe gewisse Merkmale ihr eigen nennen, mit denen sich alle in einem gewissen Minimum *identifizieren* können. Und drittens muss sie ihre Mitte bilden durch eine Orientierung auf ein *gemeinsames Ziel*. Die Organisation der Gruppe ergibt sich aus den Rollen und den Positionen.

Unser Bildungsideal und damit auch das Führungsideal ist noch weitgehend auf die Persönlichkeit zentriert. Die «Isolierte Wettetanne» passt uns noch immer recht gut in unser schweizerisches-freiheitliches Konzept. Schliesslich sind wir Söhne Tells, und behandeln deshalb etwa die Frage des Strassenbaus wie Tellen: wir haben das Recht, Strassen zu bauen, bis jeder mit seinem Vehikel von der Haustüre vor die Bürotüre fahren kann — bis die Schweiz, zum Beispiel, vor lauter Strassen nicht mehr leben kann. Das wäre dann das Ende des frei-willigen Spiels.

Es zeigt sich hier die Grenze des Individuums zur Gemeinschaft. Nicht aus Zufall sind wir heute soweit, dass wir vom Team in der Führung sprechen, weil wir endlich erkennen, dass die schrankenlose Hackordnung unserer Welt nicht zur Beruhigung verhelfen kann. Aus dem Kampf kommt der Kampf, aus dem Hören kommt das Hören, aus der Liebe, der Annahme des Menschen, finden wir den Weg.

Gruppe, Team, Gemeinschaft — sind das mehr als schöne Worte? Es will uns manchmal nicht so scheinen. Aber haben nicht theoretische Erkenntnisse immer ihre Zeit gebraucht, bis sie sich in der Praxis durchgesetzt haben? In manchen Betrieben ist man zu ängstlich: man fürchtet sich vor der Anwendung der Psychologie, weil man noch nicht weiß, was daraus werden soll, was für Unheimlichkeiten zum Vorschein kommen könnten. Ich würde meinen, dass dies zum

Teil davon herrührt, dass uns manche «Philosophen» und «Psychologen» (in Anführungszeichen) unsicher gemacht haben, indem sie die Erkenntnisse der heutigen Psychologie allzusehr auf die gesellschaftlich-soziologische und vor allem politische Ebene geschoben haben, weshalb nun der Laie nicht mehr drauskommt, ob er es mit einem Seriösen oder Wissenschaftler oder einem Volksverführer zu tun hat. Gerade die Schaffung eines Durcheinanders und der Verwirrung der Sprache und des Denkens ist ja eines der Ziele dieser sich so liebenswürdig menschenfreundlich gebenden Wühlmäuse.

## Allerlei Zwänge

Die Angst vor Experimenten in der Führung fliest vor allem aus der Unsicherheit, aus dem diffusen Wissen über uns selber und damit über die andern. Wer sich selber versteht, kann auch andere besser verstehen — ein Satz, der leider allzugerne nur umgekehrt gelesen wird! Mit dem Lesen psychologischer Bücher und der Anwendung der Erkenntnisse nur auf den andern aber ist es nicht getan. Psychologie, Psycho-Analyse beginnt bei der eigenen Seele.

Aus diesem Grunde wurde man in unserem Kurs auch immer wieder mit sich selber konfrontiert, sachte, sachte kam man vom Allgemeinen auf das Persönliche. Und ich glaube, dass dies die wertvollsten Stunden gewesen sind. Wir haben zugehört, und nochmals zugehört, und plötzlich ist uns ein Licht aufgegangen, bei uns selber, bei einem konkreten Fall in unserer Umgebung: Verständnis in dieser Form ist mehr als Nicken, es ist Erfahren und Erkennen.

Solche Sternstunden des Kurses waren mir (und andern, wie ich meine, ohne mir anzumessen, dass ich für alle 250 Teilnehmer sprechen könnte) die Aufführungen über die Entwicklungsstadien des Menschen. Allerlei Zwänge wurden uns da aufgedeckt. Wie kommt einer soweit, dass er vor lauter Sparen das Leben nicht mehr sieht? Haben Sie auch eine Tante gehabt, die alle Schnürlein aufgespart hat — aber so viele, dass sie wohl schliesslich neue Schränke brauchte, um die Schachteln mit den Schnürlein noch versorgen zu können? Und haben Sie auch einen Onkel, der jede harte Erziehungsmassnahme noch heute mit der Krise der dreissiger Jahre begründet?

Die fröcklichen Entwicklungen, das Verhältnis zum Vater und zur Mutter, prägt das Leben des Menschen, haben wir gehört. Zur Findung der eigenen Identität brauchen wir ein Identifikationsobjekt: den gleichgeschlechtlichen Elternteil, und ein Liebesobjekt: den andersgeschlechtlichen Elternteil. Fehlt eines von beiden, so fehlt es oft das ganze Leben. Das Herrschafts-Denken eines Calvin oder das Herrlichkeits-Denken eines Hans Urs von Balthasar, das Verstehen Gottes als gewaltiges Ueber-Ich oder als Bruder nehmen hier ihren Anfang. Und selbstverständlich wächst auch hier die Wurzel des Verhältnisses zum späteren Ehepartner, zum Beruf, zum Vorgesetzten — zu Tod und Leben. Vertrauen wächst hier oder wird verscherzt.

Noch unsicherer als gegenüber dem Kleinkind verhalten wir uns als Erwachsene gegenüber dem Pubertierenden. Wir fühlen uns bedroht durch den Heran-

# Schweizerheime im Ausland

An jeder VSA-Jahresversammlung wurde der Wunsch zur Mitarbeit am Fachblatt laut. Daraus erwachte der Gedanke, etwas über den Dienst im Vorderen Orient weiterzugeben.

Gleich nach dem Zürcher Primarlehrer-Examen hatte ich einer Einladung als Lehrer und Erzieher an einem deutschen Waisenhaus in Jerusalem zu folgen. Nach der ersten Freude wurde mir aber doch bange, ob ich mit 19 Jahren den Schritt wagen solle. Ein erfahrener Lehrer riet meiner Mutter: Es sei dem jungen Manne gut, ohne alle Beziehungen auf eigenen Füßen stehen zu müssen. Das ist das erste, was ich festhalten möchte. Als einziger Schweizer unter deutschen Mitarbeitern und für arabische Kinder war ich ganz auf mich selbst angewiesen. Meine Schüler der zweiten Primarklasse verstanden mich nicht und ich sie noch weniger. Neben 20 Schulstunden hatte ich die Verant-

---

wachsenden und reagieren manchmal eher aus einem unbewussten Zwang heraus denn aus Verständnis. Was wissen wir etwa von der erhöhten Vitalität und Emotionalität, als deren Ursache eine plötzlich einsetzende starke Hormonproduktion erkannt worden ist?

Trägt unsere kinder- und jugendfeindliche Zivilisation dem plötzlich einsetzenden erhöhten motorischen Bedürfnis des Jugendlichen Rechnung, und weiß sie um die Tatsache, dass beim Jugendlichen eine eigentliche akustische Desensibilisierung eintritt? Wenn der Jugendliche nirgends Krach machen darf in unseren wohldurchdachten sterilen Wohnblöcken — dann wird er eben irgendwo Krach schlagen. Lassen wir den Jungen sich selber finden, so dass er einmal weiß, wer er ist und wer er nicht ist? Haben wir «große» eine Weltanschauung, ein Menschenbild in uns, dass ihn weiterträgt?

Mit der Psychohygiene des Vorgesetzten haben wir uns in der letzten Stunde auseinandergesetzt. Es war eine gnadenvolle Stunde, wir haben geklatscht. Wir haben gehört, und wir wurden gefragt.

Wo liegen unsere Gewichte? Und wo die Gegengewichte? Sind wir im Gleichgewicht, oder ziehen Ehrgeiz und Ueberich zu einseitig? Leben wir, und finden wir den Sinn im Leben?

Und sind wir uns ganz klar, dass das Leben, das kein Privatleben mehr kennt, scheitern muss?

Mit dieser Erkenntnis werden sich einige Heimleiter etwas resigniert auf den Heimweg gemacht haben. Auf einen Heimweg, der hoffentlich trotzdem zum Heim führt, und darüber hinaus, zu sich selber, und darüber hinaus.

wortung für eine Familie von 40 Knaben von 6—17 Jahren. Dazu kamen noch allerlei Aemlein, die so ein Heim mit sich bringt: Sigrist, Verwalter der Schuhkammer. Von morgens 5½ bis abends 9 Uhr waren wir im Dienst. Ergab sich den Tag durch eine halbe Stunde frei, so sass man im dunklen Zimmer auf dem Stuhl und wartete, bis die Pflicht wieder rief. Das war ein harter Anfang, der einem wohl das Heimleben hätte verleidet können. Schon nach einem Jahr brach der Erste Weltkrieg aus, und die zehn deutschen Lehrer wurden eingezogen. Ich blieb als einziger für die Schule, musste die Leitung des Lehrerseminars übernehmen und die untern Klassen den arabischen Lehrern überlassen. So ging das erste Kriegsjahr um. Der Direktor der Anstalt musste vor allem ans tägliche Brot denken und war ganz einverstanden, dass ich über Land die letzte Gelegenheit zur Heimreise benützte. Ich hatte auch Mühe, die deutschen Mitarbeiter zu ertragen, die in heller Kriegsbegeisterung machten. Nach 36 Tagen kam ich hungrig in der Heimat an und musste gleich in die RS einrücken.

Doch das einfache Leben im Orient hatte es mir ange- tan. Nach dem Krieg meldete ich mich beim Bund Schweizer Armenierfreunde, die in Anatolien eine Schweizer Hilfsstation planten. Doch die Revolution unter Atatürk machte aller Hilfe von aussen ein Ende. In Samsun am Schwarzen Meer übergab ich die letzten Waisen aus dem Schweizer Heim in Siwas an das grosse amerikanische Hilfswerk, das bald seine grosse Schar Waisen auch in die Nachbarländer bringen musste. Zwei Jahre arbeitete ich für diese Gesellschaft in Brussa unter 45 000 Flüchtlingen: Griechen, Türken und Armenier.

Am Hang des Libanon betreute Jakob Künzler mit seiner Frau 1400 Mädchen des Near East Relief. Sie baten mich, als Hauslehrer ihrer vier eigenen Mädchen zu ihnen zu kommen. Es kamen noch zwei Mädchen dazu, und wieder zwei Jahre leitete ich die kleine Schweizerschule in Ghasir.

Da der Morgen für den Unterricht ausreichte, sah ich nach den 100 blinden armenischen Waisen, die auch noch in das Dorf gebracht worden waren. Während die sehenden Waisen nach und nach den Weg ins Leben finden mussten, blieb das Los der Blinden ungewiss. Und so kam es, dass ich von den sechs Schülern zu der grossen Schar von Knaben und Mädchen umwechselte. Ich reiste in die Heimat, wo sich ein neues Komitee bildete. So wurde es wieder ein ganz neuer Anfang, ähnlich wie in Jerusalem, der meine Kräfte überstieg. Ich hatte mir aber in der Stille die innere Gewissheit geben lassen, dass dies mein Weg sei. Nachdem ich in Aleppo eine Welschschweizerin als Lebensgefährtin gefunden hatte, stürzte ich mich in die Arbeit, um nach einigen Monaten zu erkranken und in der Heimat sechs Monate zu kuren. Das lehrte mich, nur nach den