

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 58 (1987)  
**Heft:** 3

**Artikel:** 142. Jahresversammlung des VSA, 14./15. Mai 1986 :  
Podiumsgespräch : Humanität und Bürokratie : vor lauter Konzept kein  
Platz mehr für den Menschen?

**Autor:** Huber, Anton / Zimmermann, Judith / Bigler, Walter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810561>

### **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:** 07.02.2026

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

## Humanität und Bürokratie

### *Vor lauter Konzept kein Platz mehr für den Menschen?*

Die letztjährige VSA-Jahresversammlung, die am 14./15. Mai 1986 in Küssnacht am Rigi durchgeführt wurde, war dem Thema «Oekonomie und Diakonie – mit Effizienz in eine Heimmisere?» gewidmet. Das Podiumsgespräch am zweiten Tag brachte das Spannungsverhältnis zwischen «Humanität und Bürokratie» zur Diskussion. Unter der Leitung von Anton Huber, Schöpfheim, nahmen am Podiumsgespräch teil: Judith Zimmermann, Zürich; Walter Bigler, Grosshöchstetten; Karl Freitag, Winterthur; Martin Meier, Bern. Wenn ein Podiumsgespräch beginnt mit der provokativen Äusserung: «Humanität ist für mich nichts als ein leeres Schlagwort», darf man auf dessen weiteren Verlauf gespannt sein. Den Text, den Sie hier abgedruckt finden, ist eine Tonbandabschrift, die von der Redaktion überarbeitet wurde. Übrigens: Die diesjährige Jahresversammlung des VSA findet am 13./14. Mai 1987 in Wald im Kanton Zürich statt und trägt den Titel «Das Heim als Lebensgemeinschaft».

**Anton Huber:** In diesem Podiumsgespräch möchten wir uns gemeinsam Gedanken machen zu einem Spannungsfeld, das uns in unserer Arbeit immer wieder Mühe macht: das Spannungsfeld zwischen Humanität und Bürokratie.

Zu Beginn nun stellen sich die Podiumsteilnehmer persönlich vor.

Ich bin seit 13 Jahren Leiter eines Schulheims für geistigbehinderte und mehrfachbehinderte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in Schöpfheim, Kanton Luzern. Ich war zuerst Primarlehrer, habe dann ein Studium in Heilpädagogik und Logopädie absolviert und war dann einige Jahre in der Sozialarbeit tätig.

**Judith Zimmermann:** An der Schule für Soziale Arbeit in Zürich liess ich mich zur Sozialarbeiterin ausbilden und leitete anschliessend zusammen mit einer Kollegin ein Mädchenheim für schulentlassene, erziehungsschwierige Mädchen in Winterthur. Nach kurzer Zeit in der offenen Sozialarbeit war ich dann fünf Jahre an der Schule für Soziale Arbeit in Zürich in der Praktikumsbegleitung tätig und hatte also schon viel Kontakt zu Heimen gehabt, ehe ich vor nunmehr acht Jahren mit meinem Mann zusammen die Leitung des Altersheims Tannenrauch in Zürich-Wollishofen übernahm. Dieses Heim kann 95 Pensionäre aus dem Quartier aufnehmen. Es besitzt keine Pflegeabteilung, wohl aber auch Pflegepatienten. Es wird getragen von einem Verein, der ursprünglich aus der reformierten Kirche hervorgegangen ist, heute aber mehr oder weniger ein Quartierverein ist.

**Walter Bigler:** Nach einem Studium an einem theologischen Seminar in Deutschland und anschliessend einigen Jahren Gemeindearbeit besuchte ich die Schule für Soziale Arbeit in Bern, war danach einige Jahre Heimleiter-Stellvertreter im Pflegeheim Bärau und leite jetzt zusammen mit meiner Frau ein Altersheim in Grosshöchstetten. Es ist ein Altersheim für 70 Pensionäre, ebenfalls ohne Pflegeabteilung, jedoch mit Pflegemöglichkeit.

**Martin Meier:** Mich kennen Sie ja als Präsidenten des VSA. Ich habe eine Ausbildung zum Sozialarbeiter und später noch zum Berufsberater gemacht. Jetzt leite ich ein Beobachtungsheim mit angeschlossener Wohngruppe für Mädchen und Töchter im Alter von 14 bis 18 Jahren.

**Karl Freitag:** Nach einer landwirtschaftlichen und kaufmännischen Ausbildung war ich in verschiedenen Betrieben tätig: Im Kinderheim Kastelen in Aarau, in der Strafanstalt Witzwil, in einem Altersheim in Zofingen, in den Sanatorien Braunwald und Walenstadt Berg. Seit 20 Jahren nun leiten meine Frau und ich das kantonale Krankenhaus Wülflingen in Winterthur, in dem gerontopsychiatrische Patienten betreut werden.

### *«Humanität»*

**A. Huber:** Wir haben es im sozialpolitischen Bereich weit gebracht, die staatliche Wohlfahrt konnten wir zusehends ausbauen. Viele gesetzliche Ansprüche wurden geregelt, Geld und Personal wurde zur Verfügung gestellt. Heime und Spitäler wurden in den letzten Jahren gebaut, auch die Verwaltung ist mächtiger, komplizierter geworden. Menschliche Probleme wurden so an Institutionen delegiert, und es ist auch zu befürchten, dass da und dort das persönliche, freiwillige Engagement abgeblockt worden ist. Dass der qualitative Fortschritt mit dem quantitativen nicht ohne weiteres Schritt gehalten hat, darüber müssen wir ja heute nicht reden. Aber der alles beherrschende Fortschrittsglaube, das blinde Vertrauen ins Machbare ist doch weitgehend gebrochen. Man wagt wieder von Grenzen zu sprechen, von Demut, vom Dienen und auch von den begrenzten finanziellen Möglichkeiten. Besinnung ist am Platz und auch gefragt, wie diese Tagung es zeigt.

Es scheint mir, wir haben im sozialen Bereich eine neue Einstellung gefunden: Wer für Menschen mitverantwortlich ist, für Menschen, die wegen Alter, Krankheit, Behinderung auf die Sorge der Mitmenschen angewiesen sind, kann seine Aufgabe nur erfüllen, wenn sie ganzheitlich, das heisst für mich: human wahrgenommen wird. Ich möchte jetzt zuerst fragen: Was bedeutet für Sie «Humanität» in der Heimarbeit?

## «Humanität» – ein leeres Schlagwort?

**J. Zimmermann:** Für mich ist «Humanität» eines der ganz leeren, nichtssagenden Schlagwörter. Ich kann mit diesem Wort eigentlich nichts anfangen. Es ist für mich ein typisches Wort aus dem Sack eines Politikers, egal welcher Färbung: Jeder schreibt sich die «Humanität» zuoberst aufs Programm, keiner aber nimmt sich die Mühe und erklärt auch, was er darunter versteht. Deshalb ist es ein nichtssagendes Wort.

**K. Freitag:** Im Duden heisst es: «Humanität»: echte Menschlichkeit, hohe Gesinnung, feine innere Bildung. Es ist also etwas sehr Hohes, nach dem wir uns ausrichten möchten; es ist denn auch gar nicht einfach, dies im täglichen Leben zu verwirklichen. Und dennoch haben wir in unseren Betrieben einen Weg gesucht, der in eine neue Richtung führt, zu Humanität, zu echter Menschlichkeit.

**M. Meier:** Für mich ist «Humanität» nicht ein leeres Wort. Ich möchte noch drei Begriffe hinzufügen, nach denen wir in unserem Heim versuchen zu leben: Liebe, Vertrauen und Hoffnung. Sie sind für mich der Schlüssel, der im Leben des schwierigen Jugendlichen etwas Neues öffnen kann. Indem man eine Beziehung zu ihm werden lässt, schafft man die Möglichkeit, dass er seinen persönlichen Weg gehen kann.

Solange Liebe, Vertrauen und Hoffnung oder Zuversicht auf den einzelnen Jugendlichen bezogen werden, sind meine Mitarbeiter mit mir sehr einig. Geht es jedoch um die Frage nach den Werten, und sie gehört auch zur «Humanität», gibt es Konflikte. Die meisten Mitarbeiter, die ich kennengelernt habe, bemühen sich überzeugt um eine gewisse Nähe, um Menschlichkeit und Mitmenschlichkeit, um Geduld, um Barmherzigkeit und die Bereitschaft, immer wieder neu zu beginnen. Unsicherheit und Zurückhaltung aber zeigen sie gegenüber Werten, gegenüber der Frage also, wohin die Liebe führen soll, was das Vertrauen bewirken soll, worauf hin das Leben ausgerichtet werden soll. In diesem ethischen Aspekt von Humanität, so scheint es mir, liegen die Schwierigkeiten. Ich frage mich manchmal, ob es überhaupt möglich ist, Humanität im Sinne von Mitmenschlichkeit und Nähe zu leben, ohne dass dabei spürbar wird, was meinem Leben Sinn und Inhalt gibt – gerade in der Erziehung, denn als Erzieher sind wir ja nicht nur verpflichtet, Mitmenschlichkeit zu teilen, sondern auch den Weg zu weisen. Und entsteht denn nicht gerade dadurch Unsicherheit, dass man wohl die Nähe miteinander teilt, sich aber nicht recht getraut zu sagen, wohin das Leben sich entwickeln soll?

**W. Bigler:** Es stimmt natürlich, dass «Humanität» oft zu einem leeren Schlagwort wird. Dennoch denke ich, dass uns dieses Wort etwas bedeuten kann in unserer täglichen Arbeit. Was müsste man denn unter einem «humanen» Heim verstehen? Ganz banal ausgedrückt: Ein humanes Heim ist für mich ein Heim, in dem die Menschen zufrieden sind. Zufrieden sind die Menschen, die sich selbst akzeptieren können und die beziehungsfähig sind, sich also sowohl in eine Zweierbeziehung eingeben als auch in eine grössere Gemeinschaft einleben können. Und weil ich nicht nur Humanist, sondern auch Christ bin, glaube ich, dass zufriedene Menschen sich selber akzeptieren und eine Beziehung aufbauen können, weil sie im Vertrauen zu Gott wurzeln. Das ist Theorie, und sie zeigt, dass es nie möglich

sein wird, aus einem Heim eine echt humane Gemeinschaft zu machen. Und dennoch ist dies das Ziel, zu dem hin im Heim immer wieder ein Weg gesucht werden muss.

**A. Huber:** Frau Zimmermann, bleiben Sie nun immer noch dabei, dass «Humanität» nur ein leeres Schlagwort sei? Wie würden Sie denn diese Haltung bezeichnen, die man von uns im Heim erwartet? Wie ist denn Nähe, Menschlichkeit, Wegweisung möglich, wenn nicht Humanität als Grundhaltung postuliert wird?

**J. Zimmermann:** Den Begriff «Humanität» würde ich nach wie vor, auch nach all dem, was jetzt gesagt worden ist, nicht gebrauchen, weil er mir wirklich wie ein Schlagwort vorkommt. Auch «ganzheitlich» ist ein Schlagwort, «Personalität» auch, «Prozesshaftigkeit» auch. Sie sagen alle nichts aus über unsere eigentliche Arbeit. Hingegen die Begriffe, die Herr Freitag und Herr Meier nannten, die Liebe, das Vertrauen, die Zuversicht, das Ziel, die innere Haltung, nach der wir uns persönlich ausrichten und die wir den Jugendlichen weitergeben können, die würde ich auch gebrauchen. Ich würde mich aber davor hüten, sie einfach unter den Begriff «Humanität» einzureihen, denn dadurch würden sie wieder nichtssagend. Ich würde eben sagen: die Liebe, die Zuversicht, der Versuch, ein Ziel zu finden.

## Das hochstilisierte Humane ist nicht unbedingt diakonisch

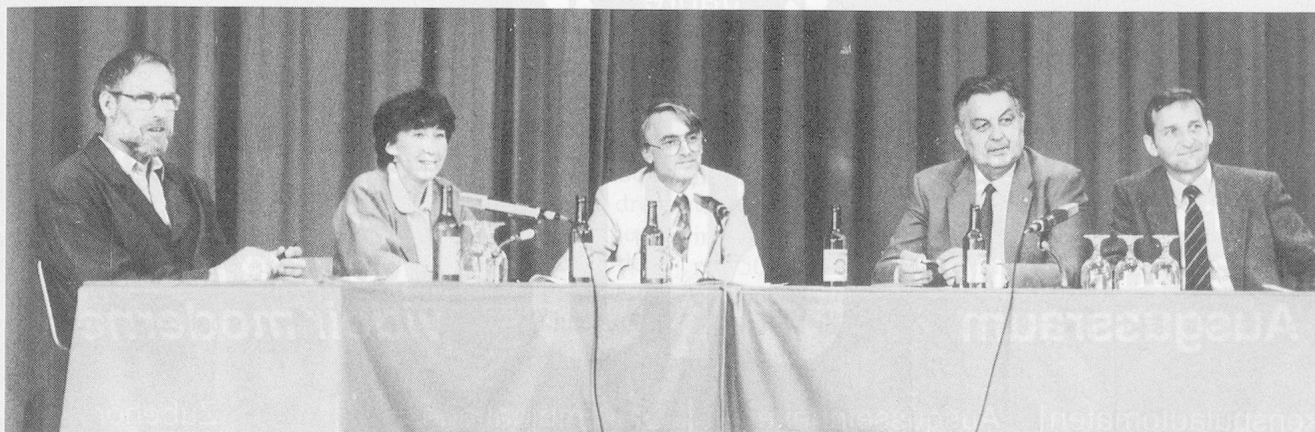
**A. Huber:** Wir wollen jetzt diese Begriffsspalterei verlasen, obwohl ich es gut finde, dass Sie, Frau Zimmermann, so pointiert auf den Begriff «Humanität» eingehen, denn nur so kann er wirklich real werden, kann er uns helfen, uns auf unseren Alltag zu besinnen, nicht aber, wenn wir ihn als Schlagwort gebrauchen.

Gehen wir nun aber einen Schritt weiter: In der Einladung zur Jahresversammlung hat Herr Meier geschrieben: «Wie mag es wohl gelingen, dass zweckrationale Massnahmen die erstrebte Menschlichkeit nicht einschränken?» Und er fährt fort: «Liebe ist gefragt; doch aufgepasst: Sie braucht wohl nicht ökonomie-feindlich zu sein – und zudem ist das hochstilisierte ‚Humane‘ keineswegs immer diakonisch.» Können Sie, Herr Meier, diese Aussage näher erklären?

**M. Meier:** Es ist sehr einfach, in einer Mitarbeiterbesprechung grosse Worte zu machen über Liebe, Vertrauen und Hoffnung. Das ergibt oft recht gescheite Diskussionen über Humanität. Diakonie aber ist eigentlich etwas Bescheidenes; sie ist eine unmittelbare Reaktion auf etwas, das einen betroffen macht in einer Begegnung, sie ist ein Improvisieren nach dem, was man in einer Situation intuitiv als das Richtige erkannt hat. Diakonie heisst, sich herausgefordert, verpflichtet fühlen, etwas zu tun. Mit unseren Humanitätsdiskussionen aber machen wir oft Diakonie unmöglich. Wir reden von Erziehungsplanung, wir bestimmen das Vorgehen gegenüber einem jungen Menschen, der «neben die Schuhe geraten ist», wir qualifizieren das Familiensystem, und im Grunde genommen wäre es oft einfach diakonischer, zum Beispiel jemanden am Wickel zu nehmen, das heisst, in einer ganz konkreten Situation eine ganz konkrete Handlung zu vollziehen.

**W. Bigler:** Ich möchte ein schrecklich praktisches Beispiel bringen: Humanität, nicht wahr, ist doch eine Bezeichnung





Die Podiumsteilnehmer (vlnr.): Walter Bigler, Judith Zimmermann, Anton Huber, Karl Freitag, Martin Meier: Es wird nie möglich sein, aus einem Heim eine echt humane Gemeinschaft zu machen. Und dennoch bleibt die Humanität das Ziel für unsere Arbeit, auf das hin immer wieder ein neuer Weg gefunden werden muss.

für den Umgang miteinander: human versus egoistisch. Wenn ich unseren Pensionären nach dem Mittagessen zuschaue, wie sie auf den Lift warten, dann sehe ich eine sehr inhumane Gesellschaft sich da versammeln. Aber auch die Reaktionen meiner Mitarbeiter und meine eigene Einstellung zu dieser Gesellschaft sind oft nicht viel humaner. Es stört mich dann, wenn ich merke, dass ich mich in meinem Verhalten den Pensionären gegenüber über sie gestellt habe. Das ist doch auch inhuman. Dieses Beispiel zeigt, wie sehr wir uns – auch im Altersheim – der Erziehung zum Umgang miteinander widmen sollten.

### Was heisst «Diakonie»?

**J. Zimmermann:** Herr Meier hat das Wort «Diakonie» erwähnt. Ich weiss nicht, was dieses Wort im Heim-Bereich bedeuten soll. Soviel ich weiss, waren die Diakone jene Brüder in den urchristlichen Gemeinden, die ein besonderes Vertrauen der andern Gemeindeglieder genossen. Sie waren die Verwalter der Gemeinschafts- und Liebesgüter, die für das Liebesmahl der Urgemeinden – das ist nicht das Abendmahl – zusammengetragen wurden. Sie nahmen die Güter entgegen, um sie uneigennützig, ohne dass sie davon etwas für sich behielten, wieder zu verteilen. Was bedeutet denn Diakonie für uns?

**M. Meier:** Diakonie bedeutet, im Gegensatz zu Ökonomie, immer eine Botschaft. Was aber beinhaltet nun diese Botschaft? Ursprünglich, im urchristlichen Gedankengut, war es das Bewusstsein, dass Christus in mein Leben tritt, dass Christus mich gern hat, das mich verpflichtet, dem Nächsten diese Liebe weiterzugeben. Die Liebe, die ich von Christus erfahre, zeige ich dann nicht nur im direkten Kontakt mit dem andern, sondern ich weise ihn auch auf die Gewissheit hin, dass in dieser Liebe die Lösung liegt für unser Aneinander-schuldig-Werden, dass diese Liebe uns helfen kann, mit unserer Schuldigkeit umzugehen.

Heute aber wollen wir Diakonie nicht mehr so bekenntnishaft, so eng evangelistisch umschreiben. Wir greifen dann zu Begriffen wie Humanität, Mitmenschlichkeit, Fähigkeit, miteinander umgehen zu können, Beziehungsfähigkeit, Liebesfähigkeit, Bindungsfähigkeit, Vertrauensfähigkeit, wenn wir sagen wollen, dass der mitmenschliche

Bezug spürbar zum Tragen kommt, wenn also Diakonie gelebt wird. Die Zwischenmenschlichkeit steht im Zentrum, nicht zuletzt auch, weil es uns heute ja in der Regel nicht mehr an materiellen Gütern fehlt. Die konkrete Hilfe für Bedürftige gehörte früher auch noch zum Diakonieverständnis, heute aber hat sich durch die Entwicklung des Wohlstandes die materielle Bedürftigkeit gewandelt zu innerer Armut. Diakonie – oder Humanität – muss sich dem innern Wert zuwenden, so würde ich heute den Begriff verstehen.

**J. Zimmermann:** Ich bin nicht einverstanden damit, dass man aus dem heutigen Diakoniebegriff das Materielle völlig ausklammert. Es ist nicht wahr, dass es heute keine materielle Not mehr gibt. Wenn ich daran denke, dass ein Heimleiter spielend das Zwei- bis Dreifache eines Küchenburschen verdient, der mit 2500 Franken seine Frau und zwei Kinder ernähren sollte, dann scheint mir die materielle Bedürftigkeit auch im Heimwesen noch sehr gross zu sein. Es scheint mir sogar, als seien wir Heimleiter weit entfernt von jenem ursprünglichen Diakonied Gedanken, da der Diakon als treuer Haushälter entgegennahm, was man ihm anvertraute, und es weiterverteilte.

### Ich wünsche mir mehr Bescheidenheit!

**A. Bardet, Verwalter der Höhenklinik Heiligenschwendi:** Es gibt so viele Dinge, über die man sich streiten kann: In den Baukommissionen gibt es Krach über die Farbgebungen, es gibt immer wieder Krach, wo es um das liebe Geld geht, und es gibt eben auch Krach, wo es um Begriffe geht. Ganze Weltkriege können ausgelöst werden, weil man sich nicht einigen kann über Begriffe. Es sind die Nicht-Politiker, die Antipolitiker, die es fertigbringen, jede Diskussion abzublocken durch ewiges Herumreiten auf Begriffen, die vielleicht nicht ganz so klar definiert sind. Genau das geschieht jetzt hier, und das finde ich schade. Die Mehrheit von uns kann sich doch genügend vorstellen unter den Begriffen, auf denen jetzt endlos herumgeritten wird. Die Begriffe, die Martin Meier gebrauchte, beeindrucken durch ihre Bescheidenheit, und gerade sie ist es, von der ich mir wünschte, dass sie etwas mehr beherzt würde in dieser Diskussion.





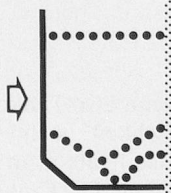
# Das vollständige Programm für den modernen Ausgussraum

# SIC

# Le programme complet pour le local vidoir moderne

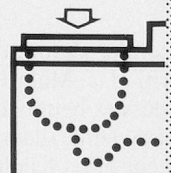
## Beckenspülautomaten *Appareils lave-vases*

Wandmodell  
*Modèle mural*



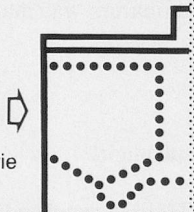
Serie SM 20

Tischmodell  
*Modèle sur-table*



Serie  
SM 10

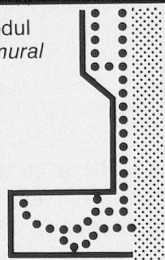
Untertischmodell  
*Modèle sous-table*



Serie  
ZK

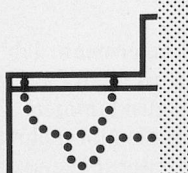
## Ausgüsseinheiten *Vidoirs*

Wandmodul  
*Module mural*



Type SM 22

Einschweismodell  
*Modèle à souder*



Type  
SM 12

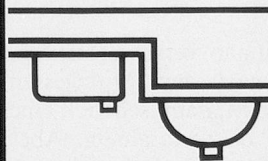
Konsolenmodell  
*Modèle à supports*



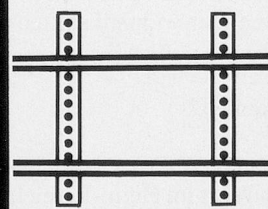
Type S-21

## Kombinationen *Combinaisons*

Abdeckungen 18/8  
*Tables inox*



Tablare 18/8  
*Etagères inox*

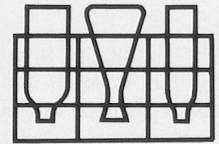


Schrankmöbel  
*Meubles sur mesure*

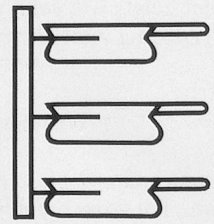


## Zubehör *Suppléments*

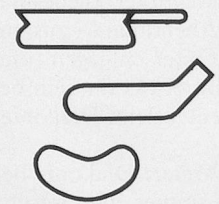
Einsatzkörbe  
*Paniers*



Lagergestelle  
*Stockage*



Pflegegefässe  
*Ustensiles de soins*



Der moderne Ausgussraum muss hohe Anforderungen in Bezug auf rationalen Arbeitsablauf, Hygiene, Qualität und Zuverlässigkeit erfüllen. Dabei muss eine gute Lösung immer an die örtlichen Gegebenheiten angepasst sein.

Als schweizer Hersteller sind wir in der Lage auf Ihre Wünsche einzugehen. Dabei ermöglicht unsere grosse Erfahrung und ein komplettes Produktsortiment die umfassende und objektive Beratung. Stellen Sie uns auf die Probe – wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

Le local vidoir moderne doit répondre aux hautes exigences de rationalité, d'hygiène, de qualité et de sûreté. En outre une bonne solution doit toujours s'adapter aux données locales.

Comme producteur suisse, nous sommes en mesure d'aller à la rencontre de vos souhaits. Notre expérience et notre gamme complète de produits nous permettent de vous conseiller objectivement et intégralement. Mettez-nous à l'épreuve, nous nous réjouissons d'être à votre service.

# SIC

SIC AG  
Wartenbergstrasse 15  
4020 Basel  
Telex 62640  
Telefon 061/419784

**Fritz Müller, ehemaliger Vorsteher der Vormundschaftsbehörde Basel-Stadt:** Ich bin sehr froh, dass Herr Bardet das gesagt hat und möchte folgendes beifügen: Humanität wurde in der Philosophie der Aufklärung als Gegenposition zur christlichen Botschaft verwendet: Der Mensch erlöst sich selbst, er braucht dazu weder Christus noch Gott. Die Deklaration der Humanität erfolgte mit den drei Leitbegriffen der Französischen Revolution: Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit. Auch diese drei Begriffe werden als Schlagworte missbraucht, nicht nur von Politikern, auch von den Medien und auch von den Ausbildungsstätten, in denen die jungen Erzieher und Sozialarbeiter auf den berufsspezifischen Jargon eingeschult werden. Der gedankenlose Gebrauch dieser Begriffe entleert sie ihrer Bedeutung, und dann werden sie tatsächlich zu Schlagwörtern – weil man sich nicht vertiefend mit den Begriffen auseinandergesetzt hat. Gehen wir doch jetzt von dem aus, was man allgemein so unter Humanität versteht, und versuchen wir doch, dieses in der Diskussion zu vertiefen, anstatt mit dem Gerede von Schlagwörtern die Diskussion kaputtzuschlagen!

**A. Huber:** Das provozierende Votum von Frau Zimmermann sollte natürlich auch dazu beitragen, dass die Diskussion Substanz bekommt. All diese Voten aus dem Publikum wären ohne diese Provokation vielleicht gar nicht zustande gekommen.

**J. Zimmermann:** Nur ganz kurz: Ich finde es sehr eindrücklich, dass in dem Moment, als ich ganz abgekommen war von irgendwelchen Definitionsstreitereien, als ich ganz konkret über den Verdienst des Heimleiters gesprochen habe, dass in dem Moment mehrere Heimleiter aufstehen und sagen: Aufhören mit diesem ekligen Thema, zurück zu den schönen Wörtern wie Humanität.

### Kommt Humanität von «Humus»?

**Res Bühler, Schulheim Kehrsatz:** Ist nun der Begriff «Humanität» ein leerer Kübel, dem man einen Stoss versetzen sollte? Ist er durch Missbrauch oder im Laufe der Geschichte leer geworden? Im Grunde genommen müssten wir ja dann neue Begriffe suchen, die die verlorengegangenen Inhalte wieder enthalten. Aber kommt es denn nicht auf das Gleiche heraus, ob wir nun «Tschitschiwantscharo» oder «Gaganugu», oder eben wie bis anhin «Humanität» sagen?

Ich messe im Alltag den Begriff «Humanität» an der Konsequenz meines Verhaltens. Ich entdecke bei mir immer wieder die Neigung, inkonsequent zu sein, inkonsequent gegenüber dem Konzept, gegenüber Prinzipien, Vorschriften, aber auch gegenüber den Kindern und den Mitarbeitern. Wo ich aber unbedingt konsequent sein möchte, das ist im Umgang mit den andern Menschen, in der Liebe, Toleranz, Teilnahme, im Mitleiden, Mitleben. Es ist ein gutes Gefühl, wenn ich darin konsequent gewesen bin, auch wenn das unter Umständen damit einhergeht, dass ich gegenüber den Vorschriften, gegenüber den messbaren, qualifizierbaren Werten inkonsequent bin. Denn dadurch halte ich das gegenseitige Wechselspiel, in dem das Kind und ich leben, aufrecht, so dass es den Alltag befruchten kann in jeder Begegnung, zum Beispiel durch Worte, die Zärtlichkeit ausstrahlen, durch die Mimik, die etwas Schelmisches oder etwas Liebes weitergibt.

Ich habe mir aufgeschrieben: Humanität – Humus. Gibt es da vielleicht eine gemeinsame Wurzel? Der Humus als warme Erde, die einem das Gefühl von Heimeligkeit gibt?

**K. Freitag:** Einer meiner Meister, bei denen ich arbeitete, hat mich tief beeindruckt. Er sagte uns nicht jeden Tag, wir sollten 7 mal 77 mal vergeben, er hat es einfach gelebt in seiner Arbeit, seiner schweren Arbeit in einem Betrieb mit 500 Gefangenen. Er hat uns nicht gepredigt, sondern er lebte uns in ganz selbstverständlicher Art Diakonie vor. Er war da für den Ärmsten, er betrachtete dies als seine Aufgabe, obwohl er von seiner Ausbildung her ohne weiteres eine weniger anstrengende Stelle bekommen hätte.

Das war vor 40 Jahren. Aber im Grunde gilt es auch heute noch, heute, da man das Gefühl hat, man müsse über alles lange reden – und dafür etwas weniger tun. Ich sehe das auch in meinem Betrieb: Wenn man anfängt, viel zu reden und nicht mehr viel tut, kommt es nicht gut heraus. Man redet über die Liebe, aber man muss doch auch eine Leistung erbringen, seine Aufgabe erfüllen am Ärmsten. Liebe ist nicht etwas, das man einfach verlangen kann, Liebe müssen wir uns erarbeiten, indem wir unsere tägliche Arbeit so erledigen, dass in ihr der Geist der Liebe spürbar wird.

### «Bürokratie»

**Meier, Altersheim Wattwil:** Mich würde jetzt der zweite Teil unseres Themas interessieren: die Bürokratie. Die meisten Heimleiter haben doch einmal diesen Beruf ergriffen aus Liebe zum Mitmenschen, weil sie ihm dienen möchten. Aber wie oft ist es doch diese verflixte Bürokratie, die uns daran hindert, Menschlichkeit zu praktizieren. Wie werdet ihr denn damit fertig?

Ich habe bei mir die Bürokratie auf ein Minimum beschränkt und erhielt prompt auch immer Reklamationen aus der Gemeinde, dieses buchhalterische Problem und jenes mache ich einfach nicht richtig. Ich führe nämlich meine Buchhaltung, damit ich sie auf ein Minimum beschränken kann, nach einem ganz einfachen System. Im letzten Herbst kam dann einmal der kantonale Revisor und verbrachte einen Tag in meinem Heim und erklärte dann: Ich staune, wie Sie mit den allereinfachsten Mitteln über die Runde kommen. Er hat alles untersucht, da ein Büchlein, dort ein Büchlein – ohne Computer geht das. Und siehe da: er gab einen so guten Bericht ab, dass nun sogar der Gemeindebuchhalter das Gefühl hat, ich verstehe doch ein wenig von der Buchhaltung. Seither bin ich ein ganz anderer Mensch.

Ich sage dies nicht, um mich selber zu rühmen, sondern um zu zeigen, wie ich gegen die Bürokratie kämpfen muss, um mich der Menschlichkeit widmen zu können. Wie macht ihr das?

### Gefässe der Ordnung, mit Liebe gefüllt

**M. Meier:** Nehmen wir das Bild vom «Humus» noch einmal auf: Wir sind verankert im Boden der Liebe und möchten diese Liebe so leben, dass sie durch die Bürokratie hindurch spürbar wird. Ich möchte das genauer erläutern:



Der Staat hat die verflixte Aufgabe, dem Menschen Fürsorge zu vermitteln, und dabei kann er nur die dafür notwendigen Strukturen schaffen, das heisst, er stellt die dafür notwendigen Gesetze und Normen auf. Er «regelt» die Aufwendungen, die er im Wohlfahrtswesen erbringt.

Regeln heisst immer ausschliessen und einschliessen, das eine gelten lassen, das andere nicht. Der Staat kann ja nicht nach dem Giesskannenprinzip jeden, der irgend etwas von ihm möchte, berücksichtigen. Er ist dazu gezwungen, die Bezugsberechtigung zu regeln, das ist seine Not. Und diese Not vergrössern wir, wenn wir den direkten Dienst am Menschen, die Diakonie so sehr in den Vordergrund stellen und die Reglemente nur als Hindernis betrachten. Wir sollten das Ganze anders herum ansehen: Da der Staat keine innere Hilfe geben kann – und das ist auch richtig so, denn ein Staat, der auch noch die Werte, die in einer Institution gepflegt werden, auf ihre Subventionswürdigkeit untersuchen würde, wäre viel totalitärer! –, schafft er die äusseren Verhältnisse, die Hilfe überhaupt erst möglich machen. Seine Reglemente sind wie Gefässe, die wir mit unserer Menschlichkeit anfüllen können. Er stellt die Ordnung auf – vielleicht nicht immer richtig, das ist schon möglich – und überlässt uns das Feld der Liebe. Ich glaube, wir sollten dankbar sein für dieses überschaubare System in unserem föderalistischen Staat.

**A. Huber:** Bürokratie also als Rahmenbedingungen, die wir brauchen, wenn wir ein Netz von Hilfeleistungen sicherstellen möchten. Bürokratie heisst aber auch: organisierte Verwaltung mit hierarchischer Befehlsgliederung und klar abgegrenzter Aufgabenstellung. Bürokratien sind Organisationen, die Normen setzen und deren Befolgung erzwingen. Und da steht doch Bürokratie im Gegensatz zu Humanität?

**K. Freitag:** Unser Wunsch ist, den Betrieb mit Liebe und allen guten Dingen zu leiten, und immer wieder werden wir zurückgerufen in die Realität. Realität ist, dass ich, bevor ich zu dieser Tagung kam, von der Gesundheitsdirektion die neuen Budgetvorschriften zugeschickt bekam. Der Lohn darf im nächsten Jahr 4,2 Prozent höher sein als im Vorjahr. 2,8 Prozent betrug die Teuerung letztes Jahr, dieses Jahr sind es 1,4 Prozent. Für nächstes Jahr müssen wir mit einem Taxaufschlag für die Pensionäre von 14 Prozent rechnen. Das wird einem einfach vorgeschrieben, fertig. Man kann dafür oder dagegen sein, die Massnahmen müssen durchgeführt werden, und zwar von uns Heimleitern. Damit müssen wir uns abfinden, aber wir können versuchen, sie so durchzuführen, dass der Patient möglichst wenig davon zu spüren bekommt. Wir müssen mit den Mitarbeitern zusammen solche Lösungen ausarbeiten und vor allem Spreu vom Weizen scheiden können. Das ist schwierig, zugegeben, aber doch auch interessant: Wir haben doch eine interessante Aufgabe!

### Oekonomie ist ein urchristliches Anliegen

**J. Zimmermann:** Das «kratie» von «Bürokratie» bedeutet Herrschaft von etwas über ein anderes. «Bürokratie» impliziert demnach etwas Negatives, das nämlich das Büro, die Verwaltung, die Organisation im Heim alles andere überlagert, alles andere bestimmt. Gewiss, diese Gefahr besteht! Doch sollten wir uns davor hüten, Büro-

kratie und Oekonomie gleichzusetzen und damit den negativen Anstrich der Bürokratie einfach auch auf die Oekonomie zu übertragen. Oekonomie ist etwas ganz anderes. Oekonomie versucht, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln, mit den vorhandenen Ressourcen mit möglichst geringem Aufwand ein möglichst gutes Resultat zu erzielen. Oekonomie heisst niemals, einfach rücksichtslos ausbeuten, so dass innerhalb von 10 Jahren sämtliche Ressourcen ausgeschöpft sind. Ein Heimleiter ist dann ein guter Oekonom, wenn er mit den bestehenden Mitteln versucht, möglichst gute Arbeit zu leisten, ohne dass ein anderer deshalb darben muss.

Wenn von Oekonomie die Rede ist, denkt man oft nur ans Geld. Das ist aber nicht richtig. Man kann auch mit den seelischen und geistigen Kräften, die einem zur Verfügung stehen, oder mit dem Fachwissen möglichst ökonomisch umgehen. Das Gegenteil von ökonomisch wäre dann einseitig. *Einseitige* Diakonie wäre ein Tag und Nacht herumrennen, um sein gutes Herz über die Anvertrauten auszuschütten. *Oekonomische* Diakonie hingegen geht mit dem, was vorhanden ist, möglichst gerecht und haushälterisch um, so dass möglichst viele ein Optimum von dem erhalten, was ich ihnen anbieten kann: Geld, Arbeitskraft, Liebe. So verstandene Oekonomie ist im Grunde ein urchristliches Anliegen: Die urchristlichen Diakone waren durchaus Oekonomen.

Und wenn man Oekonomie auf diese Art versteht, darf man diesen Begriff ohne Hemmungen auch mit Liebe in Zusammenhang bringen.

**W. Bigler:** Im Spannungsfeld zwischen Oekonomie und Oekologie, zwischen Bürokratie und Humanität versuche ich mir Akzente zu setzen. Es gibt Natur ohne Wirtschaft, aber es gibt keine Wirtschaft ohne Natur. Ich betrachte für mich persönlich das Verhältnis von Bürokratie und Humanität genauso: Es soll keine Bürokratie geben ohne Humanität. Wenn ich mich nun frage, wo ich denn inkonsequent bin, so bemerke ich, dass ich das Gewicht ganz klar auf das Menschsein für andere Menschen lege und eher bereit bin, in Sachen Bürokratie inkonsequent zu sein. Natürlich gibt das manchmal Probleme, aber dennoch kann für mich Bürokratie, auch gut definierte Bürokratie niemals Priorität haben, sondern in erster Linie möchte ich meinem Mitmenschen gegenüber Mensch sein.

### Ich möchte noch lachen können!

**Fritz Schmied, Aarg. Arbeitskolonie Murimoo:** Bürokratie wird einem nicht nur aufgezwungen. Ich möchte behaupten, dass ein beträchtlicher Teil der Bürokratie, über die wir immer jammern und fluchen, in den Heimen selber aufgebaut wird. Ist es nicht oft so, dass wir in den Heimen vor lauter Konzepten, Institution, Planung und so weiter nirgends mehr Platz finden für den Menschen? Es hat mir so wohl getan, als Herr Bühler vorhin sagte, er freue sich, wenn er manchmal inkonsequent sei. Dazu müssen wir wieder mehr Mut haben. Wir sollten mehr dazu stehen, dass doch jeder von uns seine Fehler, seine Schwächen hat, dass wir alle einen kleineren oder grösseren Sprung in der Schüssel haben. Wir sollten doch nicht immer mit dem Finger dorthin zeigen, wo der Sprung am grössten ist, wir sollten überhaupt nicht immer nur nach den Schwächen suchen, sondern die Stärken ausfindig

## Nidelbad-Arbeitsseminar für Frauen

23.–25. März 1987 im Diakonenhaus St. Stephanus  
(Wiederholung möglich am 2.–4. November 1987 Nidelbad, Rüschlikon)

# Vom Streben nach Ganzheit

Leitung: Dr. Imelda Abbt

Die Beschäftigung mit dem angekündigten Thema stellt hohe Ansprüche. Aber es betrifft auch eine zentrale Lebensfrage, der man sich nicht entziehen sollte. Es erwarten Sie Textlesungen, Informationen, Statements, Referate und gemeinsames Nachdenken.

## Aus dem Programm

1. Tag                      Beginn: 10.30  
                              **Wer nach Ganzheit strebt, muss seine Sehnsüchte kennenlernen.**

2. Tag                      **Verschiedene Verständnisse von Ganzheit**  
                              Beispiele aus der Geschichte

3. Tag                      **Was du liebst, das lebst du – «Sein» statt «Haben».**

**Ende: 15.00**

**Kurskosten:** Fr. 160.–  
                  9 % Ermässigung für Teilnehmerinnen aus VSA-Heimen  
                  3 % Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft  
                  Unterkunft und Verpflegung im Nidelbad; Vollpension zirka Fr. 50.– pro Tag separat

**Anmeldung:** unverzüglich an das Kurssekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich  
                  Telefon 01 252 47 07 (nur vormittags)  
                  Die Anmeldung wird nicht bestätigt. Die Kursunterlagen und Rechnung erhalten Sie  
                  spätestens 1 Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung Nidelbadseminar für Frauen März 87

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Adresse, Tel. \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Name und Adresse des Heims \_\_\_\_\_

VSA-Mitgliedschaft des Heims    Ja ☐    Nein ☐

Unterkunft erwünscht ☐

Persönliche Mitgliedschaft    Ja ☐    Nein ☐



machen und auf ihnen aufbauen. Wenn ich mir morgens beim Rasieren nicht mehr in die Augen schauen darf, oder wenn ich mir nicht zuzwinkern mag, oder wenn ich nicht mehr von Herzen über mich selber lachen kann, dann ist es allerhöchste Zeit für mich, als Heimleiter aufzuhören. Es ist wichtig für mich, dass ich mir immer wieder die Frage stelle: Ist es wirklich so, dass meine Institution für den Menschen, den Klienten, den Patienten, den Insassen, den Pensionär da ist, oder ist es nicht vielmehr bereits so, dass der Mensch, Klient, Patient usw. für die Institution dasein muss?

**René Bartl, Erzieher im Bürgerlichen Waisenhaus, Bern:**

Da ich die Nummer 2 bin in einer Institution, habe ich das Ganze nun aus einem etwas anderen Blickwinkel mitverfolgt. Es wurde jetzt immer der «Einsatz für den Mitmenschen» betont, und mit Mitmensch war immer der Betreute gemeint. Aber Mitmensch ist auch der Heimmitarbeiter, für den sich der Heimleiter auch einsetzen sollte. Für uns, die wir die Nummer 2 sind im Betrieb, eine Art Zwischeninstanz zwischen der Heimleitung und der Basis, dem Betreuten, ist der Heimleiter eindeutig der Hüter der Bürokratie. Von ihm aus gelangt das Bürokratische über uns als Zwischeninstanz an die Basis. Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, weshalb es denn ausgerechnet immer die Leute, die an der Basis arbeiten, sind, die ausbrennen, die nicht mehr können, die resignieren und aussteigen? Es sind ja nicht die Heimleiter. Wer kämpft denn für uns Angestellte? Wer setzt sich für uns ein? Wer innerhalb dieser ganzen Bürokratie schützt uns ein wenig? Das Heim besteht nicht nur aus Heimleiter und Betreuten, da sind noch die Erzieher und Pflegerinnen, all die Nummern 2 bis 27, die Zwischeninstanz, die das Heim zu einem wesentlichen Teil auch ausmacht.

**A. Huber:** Ich möchte nun zur letzten Frage kommen, die das Gesagte vielleicht etwas zusammenfassen kann: Welche Massnahmen – auch utopische – sehen Sie für die Zukunft, mit denen die oft gegenläufigen Tendenzen von Humanität und Bürokratie in Einklang gebracht werden könnten?

**K. Freitag:** Ich möchte so weiterfahren wie bis anhin: Die Vorschriften, die uns vorgesetzt werden, so sortieren, dass ich möglichst wenige davon nach aussen geben muss, dass der Patient möglichst wenig davon zu spüren bekommt. Ich möchte die Bürokratie in meinem Betrieb so kurz wie möglich halten, so, dass man noch so knapp durchkommt. Das heisst, man verzichtet zum Beispiel auf Anstellungsverträge, auf viele Bürozetzel, die überall herumfliegen. Bürokratie – was notwendig ist, ja; aber nur so viel, dass man den Betrieb noch zugunsten des Patienten führen kann.

### Humanität beginnt bei mir selber

**W. Bigler:** Es hat mir einmal jemand bestätigt, dass es wohl zu meiner Art gehöre, dass ich mich selber immer ein wenig quäle. Ich nehme mir immer wieder, auch jetzt, vor, zu mir selber etwas humaner zu sein, denn wie sollte ich es schaffen, mit andern human umzugehen, wenn ich zu mir selber nicht human bin? Sie verstehen mich doch richtig: Ich suche nicht einfach ein schönes Leben, sondern ich bin überzeugt, dass es auch meinen Mitarbeitern besser gefällt bei mir, wenn ich mir mehr Zeit nehme für mich persönlich.

## Agenda

Unter dem Titel «Das Heim als Lebensgemeinschaft» findet am 13./14. Mai die Jahresversammlung 1987 des VSA in 8636 Wald (ZH) statt. Das genaue Tagungsprogramm – es enthält drei interessante Vortragsveranstaltungen und ein Podiumsgespräch – wird im April-Heft des Fachblattes «Schweizer Heimwesen» veröffentlicht. Wir bitten die Leserinnen und Leser, den genannten Termin im Kalender vorzumerken und im Mai der Einladung des Zentralvorstandes VSA zu folgen. Im Zürcher Oberland wird es im Monat Mai sehr schön sein!

**J. Zimmermann:** Ich bin froh, dass, zwar am Schluss und nicht von hier oben, sondern aus dem Plenum, die Mitarbeiter angesprochen worden sind. Ja, das ist ein ganz wichtiger Teil der Humanität: die Mitarbeiterpflege, die Hilfe für die Mitarbeiter, dass sie es in ihrem Beruf aushalten können.

Man hat gestern Prof. Jäger darauf aufmerksam gemacht, dass in unseren Heimen nicht so sehr Probleme materieller Art im Vordergrund stünden, sondern dass vor allem die Rekrutierung von gutem Personal, das bereit ist, Verantwortung zu tragen, uns zu schaffen mache. Er gab dann darauf eine Antwort, bei der ich für mich dachte: Es ist auch gut, ist Prof. Jäger kein Arzt. Wenn ich nämlich zum Arzt komme und sage: Herr Doktor, ich habe so heftige Kopfschmerzen!, und der mir zur Antwort geben würde: Seien Sie froh, dass Sie nicht noch Bauchweh haben dazu, – würden ich und alle andern Patienten, denen er auf diese Weise geantwortet hätte, bestimmt nie mehr dahin gehen. Prof. Jäger riet uns nämlich: Seien Sie froh, dass Sie nicht noch materielle Probleme haben dazu.

Ich versuche jetzt dennoch die Frage zu beantworten, wie wir denn zu tragfähigen Mitarbeitern kommen. Wir müssen die Mitarbeiter in ihrer Arbeit stützen, das heisst auch, sie uns nahekommen lassen, sie teilhaben lassen an den Problemen, mit denen wir uns herumschlagen müssen, an unseren Nöten, die uns über den Kopf hinaus zu wachsen scheinen, auch an den bürokratischen Schwierigkeiten. Weshalb nicht zum Beispiel einmal einen Mitarbeiter bitten: Könnten Sie das oder das für mich tun, ich schaffe das kaum noch? Wir sollten uns den Mitarbeitern gegenüber als Mensch öffnen, ihnen auf derselben Ebene begegnen.

### Die Diskrepanz zwischen reden und leben

**M. Meier:** Was bis jetzt diskutiert wurde, könnte man zusammenfassen zur Frage nach den inneren Werten einerseits und der Sachbezogenheit andererseits, nach «Sein und Haben». In dieser Spannung drin stehen wir. Wir müssen uns auseinandersetzen mit dem Äusseren, wie sehr wir auch das Schwergewicht auf das Humane, das Persönliche legen. Wenn wir miteinander diskutieren, betonen wir immer das Menschliche, und merken nicht, dass wir in Tat und Wahrheit bis über beide Ohren ständig mit der Bewältigung von Äusserem beschäftigt sind – nicht nur, weil dies unbedingt nötig wäre, sondern auch, weil

einem diese Arbeit leichter fällt als die Arbeit an der inneren Entwicklung und Reifung. Wie gerne führen wir doch feine, ethische Diskussionen, bei denen man sich insgeheim fragt: Ja, wo bleibt denn hier das Leben? Nicht zuletzt auch im VSA besteht diese Gefahr!

Ich hoffe, dem konkreten Leben überall dort, wo ich Einfluss haben kann darauf, in meinem Betrieb, aber auch in meiner Umgebung, immer näher zu kommen. Ich möchte die Diskrepanz zwischen dem In-Ehren-Halten von persönlichen Werten und dem Sich-Verlieren im Äusseren verringern. Ich möchte diese Spannung auf eine Art bejahren, die mich persönlich und auch meine Mitarbeiter weiterkommen lässt.

#### **Martin Rufener, Altersheim Reichenbach im Kandental:**

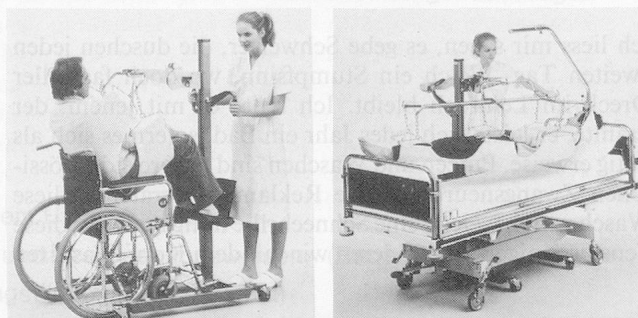
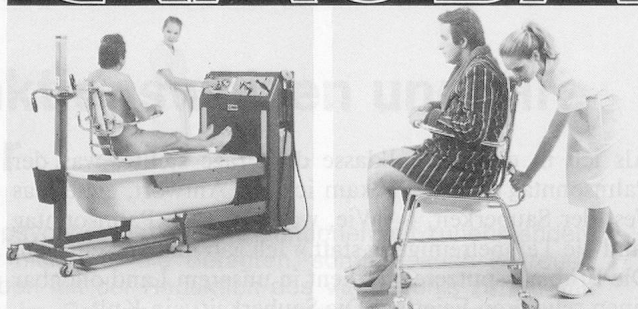
Im Laufe dieser Diskussion ist mir so richtig bewusst geworden, wieviel die Menschlichkeit von uns verlangt. Für den Mitmenschen offen zu sein, fordert viel, sehr viel. Deshalb ziehen wir Heimleiter uns manchmal ganz gern in die Bürokratie zurück, um dort etwas Sichtbares zu produzieren. Könnte das Fehlen dieser «Rückzugsmöglichkeit» nicht gerade ein Grund sein, weshalb die Erzieher so oft ihre Stelle wechseln? Sie nämlich sind in ihrer Arbeit immer diesem direkten Mitmenschsein ausgesetzt. Es wäre interessant, einmal eine Studie durchzuführen, die untersuchen würde, wohin die Erzieher, die aus der Betreuung aussteigen, nachher hingehen. Vielleicht ins Bürokratische, Organisatorische? Deshalb ist es auch gefährlich zu sagen: Primär einmal das Zwischenmenschliche und dann das andere so nebenher. Wir brauchen wahrscheinlich beides, wir brauchen dieses Wechselspiel von Gefordert-Werden durch den Mitmenschen und die Möglichkeit, uns zurückzuziehen auf eine ganz andersartige Arbeit.

Es ist daher nicht sinnvoll, dass Erzieher, Betreuer, Pfleger zu sehr spezialisiert sind und nur bestimmte Fachaufgaben im direkten Kontakt mit dem Betreuten zugewiesen bekommen. Auch sie brauchen zwischendurch eine andere Tätigkeit, bei der sie sich «entspannen» können, in der sie mehr allein sein können. Die Aufgaben im Heim sollten also vielfältiger, breiter werden. Dies wurde zum Beispiel berücksichtigt in der Ausbildung zur Betagtenbetreuerin. Das ist eine Kombination von direktem Kontakt mit dem Betreuten und hauswirtschaftlichen Arbeiten. Ich bin überzeugt, dass so die Leute weniger extrem gefordert werden und daher länger im Beruf ausharren können.

**A. Huber:** Verschiedenes könnte noch weiterdiskutiert werden. Ich glaube, die Frage, die wir uns immer wieder stellen müssen, ist die, ob in all diesen Konzepten, Stellenbeschrieben und Funktionsdiagrammen, die wir uns anfertigen, noch genügend Freiraum vorhanden ist, genügend Platz für den persönlichen Eifer, für Eigeninitiative, für das Aussergewöhnliche, Spontane, Unangepasste, Nicht-Reglementierte. Leben und Zusammenleben lässt sich nicht ohne Verlust auf das Reissbrett an der Wand bannen.

Zum Schluss möchte ich allen, den Podiumsteilnehmern, den Votanten aus dem Publikum und den Zuhörern danken für ihr Mitdenken. Ich hatte ein wenig Angst vor dieser Aufgabe, aber dank Ihrem grosszügigen Verständnis und Ihrem Engagement ist es mir zunehmend wohler geworden hier oben. Herzlichen Dank.

# GRAUBA



# GRAUBA

## MULTILIFT

### Patientenheber

- der Vielseitigste
- ein Gerät – viele Funktionen
- einfachste Handhabung
- grösste Sicherheit

### Elévateur pour malades

- le plus polyvalent
- un appareil – plusieurs fonctions
- maniement simple
- grande sécurité

# GRAUBA

### Grauba AG

Solothurnerstrasse 91  
4008 Basel  
Tel. 061 35 26 66