

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Schweizerischer Verein für Heimerziehung und Anstaltsleitung; Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare; Verein für Schweizerisches Anstaltswesen

**Band:** 16 (1945)

**Heft:** 1

**Artikel:** Führung und Gemeinschaft

**Autor:** Zulliger, Heinrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806059>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.02.2025

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

tel und Wege gefunden werden, geldschwachen Anstalten durch finanzielle Hilfe zu einem Dasein zu verhelfen, das menschenwürdig ist. Das könnte z. B. in Form von unverzinslichen Darlehen bei Neu- und Umbauten geschehen und in Beiträgen mit kleinem Zinsfuß und geringen Amortisationsquoten. Die Finanzen sollten bei keiner Anstalt das Primäre sein. Das Erste ist immer der Insasse. Bei Spitälern findet es der Staat selbstverständlich, helfend beizustehen und die Defizite decken zu helfen. Aber auch die Anstalten nehmen „kranke Kinder, Jugendliche und Erwachsene“ auf, die erst nach langer, mühsamer Erziehung, Um- und Nacherziehung lebensfähig werden. Wir richten daher den warmen Appell an die Öffentlichkeit, diese Fragen zu prüfen und wo nötig Abhilfe zu schaffen. Damit wäre auch die Vertretung der Gemeinde oder des Staates in den Kommissionen gelöst. Wir halten diese für notwendig. Wünschbar ist nur eine gute Auslese solcher Mitglieder, die fähig sind, Betriebe richtig zu beurteilen und auch den Mut aufbringen, Unrechtes zu beheben. Mitverantwortlich sind schließlich alle Glieder unseres Volkes. Viele zeigen das durch ihre Gebefreudigkeit. Wir schätzen die freien Gaben und Beiträge hoch ein, weil dadurch ein Heim gleichsam finanziell und moralisch getragen wird.

Viele gute Vorschläge sind während dieser Krise gemacht worden, aber sie müssen nun zur Tat werden: Gruppen statt Massen; Erziehung statt Ausnützung; Menschlichkeit statt Drill und unerbittliche Strenge; Arbeitstherapie statt Arbeitszwang zu übermäßigen Leistungen. Zusam-

mengefaßt heißt das: menschenwürdige Behandlung der Insassen.

Wer die zahlreichen Jahresberichte liest, freut sich immer an den Hausfesten, Reisen etc. welche allen Heimwohnern zuteil werden. Hier ist auch die Mitwirkung vieler Einzelpersonen durch Vorträge, Musik, Lichtbilder etc. und der Vereine und Organisationen zu erwähnen, die bestrebt sind, den Pflinglingen Freude und Abwechslung zu bringen. Dankbar gedenken wir all derer, die durch Geld- und Naturalgaben mithelfen oder durch Geschenke und Legate ihre Hilfsbereitschaft beweisen. Es ist ein Ehrenblatt, daß auch in der Gegenwart, in der unzählige Sammlungen durchgeführt werden, doch immer viel Menschen sich bereit finden, den Anstalten helfend beizustehen. Wo Mitarbeiter, Kommissionen und Gönner in ehrlichem Einvernehmen zusammenwirken, „da gibt es einen guten Klang!“ Es ist unsere Pflicht, auch das dankbar anzuerkennen.

Das neue Jahr hat seinen Anfang genommen. Möge es ein Jahr des Friedens und der Völkerverständigung werden! Wir Anstaltsleute wollen unsere große Arbeit tapfer auf uns nehmen und alles tun, den Insassen ein wirkliches „Heim“ zu bieten, in dem sie sich wohl fühlen. Was un- gut ist, überwinden wir mit Gutem. Das sei unser Grundsatz für 1945.

Mutig geht's ins neue Jahr hinein. In allen Auseinandersetzungen der Zeit und in all den Kämpfen, die noch kommen, in allen Problemen, welche die Zukunft stellt, wird nur der bestehen können, der weiß, er steht in Gottes Hand und ist selber Träger der hohen Botschaft und damit Diener des großen Meisters: Christus.

## Führung und Gemeinschaft von Heinrich Zulliger

Wir haben die Erlaubnis erhalten, aus dem tiefen, interessanten Buch: Praxis der seelischen Hygiene aus der Bücherreihe: „Psychohygiene — Wissenschaft und Praxis“ von Heinrich Meng, Universität Basel, Auszüge zu veröffentlichen. Als erste Arbeit nehmen wir das Kapitel: Führung und Gemeinschaft von Heinrich Zulliger.

Es gibt Lehrer, denen die Gabe der Führung und der Faszination von Natur aus geschenkt worden ist. Ohne besondere Anstrengung werden sie zu Führern der Jugend. Die Kinder „laufen ihnen nach“, lassen sich von ihnen um die Finger wickeln, sind von ihnen begeistert. Ihr „guter Ruf“ ist unter den Schülern bekannt und schafft schon zum voraus günstige Vorbedingungen, ehe sie die Schüler in ihre Hände bekommen. In kürzester Zeit schließt sich die Klasse mit ihrem Lehrer zum Kollektiv zusammen.

Die Glieder der „Bande“ fühlen den Drang, ihrer Aggression gegen den Lehrer (oder gegen ein anderes äußeres Objekt) Ausfluß zu verschaffen. Die Glieder des Kollektivs jedoch fühlen den Drang, sich lenken zu lassen, um dem geliebten Lehrer zu gefallen. Sie bewegt ein heftiger Wunsch, sich mit dem Leh-

rer zu identifizieren. Seine Ziele werden zu den Zielen der Gemeinschaft und ihrer Einzelglieder gemacht, und die Aggression erschöpft sich in der Arbeit, die den Zweck hat, die gesteckten Teilziele zu erreichen. Es ist der Lehrer, der sie steckt — und er tut es in einer Art, die die Schüler hinreißt und mitreißt.

Nicht ein jeder Lehrer verfügt über eine solche Faszinationsgabe, oder er besitzt sie nur in bescheidenerem Maße. Aber es gelingt auch ihm, die Schüler zur Gemeinschaft zusammenzuschließen, wenn er die psychologischen Bedingungen dazu kennt.

Eine kulturell auf die einzelnen Glieder wirkende Gemeinschaft beruht, um mit Freud zu reden:

1. auf einer „Anzahl von Individuen, die ein- und dasselbe Objekt an die Stelle ihres Ich-Ideals gesetzt und
2. sich infolgedessen in ihrem Ich miteinander identifiziert haben“.

Das Objekt ist die Vorstellung eines idealen Menschen, nämlich der idealisierten Gestalt des Gemeinschaftsindividuums selber, gefordert vom Lehrer als dessen „Mittler“ und dessen teilweiser Verkörperung.

Es ist deshalb an ihm, als dem Ersatz und dem Stellvertreter der Vater-Imago, das Gefühl aufrechtzuerhalten, er liebe alle Schüler „gleichmäßig und gerecht“. Diese Gefühlsbeziehung ist laut Freud unbedingt nötig zur Konstituierung und Erhaltung einer Gemeinschaft durch ihren Führer.

Einzelkind und Gemeinschaft sind bewegt vom heftigen Wunsch nach Identifizierung mit dem eigenen, in die Zukunft projizierten Ideal-Ich, dessen nahe oder völlige Erfüllung sie im Lehrer verkörpert sehen oder in ihm phantasieren. Er muß den Schülern zugleich nah und fern sein.

Er ist nicht das Ideal selbst (oder er ist es nur in der Phantasie der Gemeinschaft), aber auf alle Fälle kommt ihm die Rolle des Mittlers zum Ideale zu. Er muß der Anwalt des Ideals sein, streng in der Aufrechterhaltung der Forderungen des Ideals und milde in der Beurteilung all der kindlichen Fehler, die entstehen aus der Diskrepanz zwischen Ideal und kindlicher Unvollkommenheit. Ihm kommt vornehmlich die Aufgabe zu, die Kommunikation zwischen dem kindlichen Trieb-Ich und dem Ich-Ideal aufrechtzuerhalten, gleichsam als Vermittler zwischen entgegengesetzten Mächten.

Um seine Rolle spielen zu können, muß er vor allem keine Angst empfinden vor der kindlichen Triebwelt. Das vermag er nur dann, wenn er ihr sachlich gegenübersteht. Er tut dies, falls er selber möglichst vollständig mit seiner eigenen Infantilität fertig geworden ist, und wenn seine Kräfte aus einem gesunden seelischen Gleichgewicht wirken. Die triebmäßig bedingten „Fehler“ der Kinder dürfen keine latenten eigenen Triebwünsche im Lehrer aktivieren, gegen die er Reaktionsbildungen mobilisieren muß und deretwegen er den Zöglingen gegenüber so reagiert, als bekämpfe er an ihnen seine eigene Unzulänglichkeit, darin besteht die Unsachlichkeit, das Persönliche der Lehrer-Reaktionen. An ihrer Wurzel liegt die Angst vor der eigenen Regression ins Infantile.

Der Lehrer, der den Schülern gegenüber die Haltung einnimmt, die wir als „Führung“ bezeichnet haben, schafft aus der bunt zusammengewürfelten Schülerschar seiner Klasse notwendigerweise eine Gemeinschaft. In der Folge ergeben sich bald drei sehr wertvolle Nebenwirkungen:

1. zeigt sich, daß Schüler unter solchen Verhältnissen leichter und besser lernen, weil sie alles eher verstehen. Das Gemeinschaftsgefühl, das sie gleichsam „trägt“, macht sie aufnahmefähiger. Es ist so, als ob zu den gewöhnlichen Kommunikationsmitteln, die dem Aneignen von Wissensstoff dienen, noch andere hinzukämen, die durch das besondere seelische Verhältnis zum Lehrer bedingt sind;

2. erübrigt sich das Problem „Lohn und Strafe“, das früher eine so außerordentlich wichtige Rolle in der Pädagogik und deren Literatur einnahm. Der Lehrer kommt sozusagen ohne jede Strafmaßnahme aus, weil die Arbeit gern getan wird, und sie ist es, die Disziplin hält, und weil der „Lohn“ in der Arbeit selber liegt, in der Lust daran, im schöpferischen Vorgang dabei;

3. wirkt sich die glückliche Allgemeinhaltung des Lehrers auch auf die weitere Umgebung aus. Die Eltern und Schulbehörden fühlen, auch wenn sie nicht durch theoretische Erörterungen über die pädagogische Einstellung des Lehrers belehrt worden sind, Zutrauen; deshalb sind sie gewillt, auf alle seine Forderungen mit Wohlwollen einzugehen, und es wird ihm leicht gemacht, alle Mittel bewilligt zu erhalten, die er als notwendig erachtet. Weil er anpassungsfähig ist (da ihn keinerlei Angst lenkt und hindert), weiß er, was er in gegebenen Verhältnissen verlangen darf, und er weiß auch um die Form, wie er es verlangen muß, um Erfolg zu haben. Seine besten Anwälte sind die Schüler, die für ihn, bzw. für seine Ansichten werben.

## Le problème des établissements pour la jeunesse

Le rapport suivant a été présenté au congrès Pro Juventute consacré aux établissements hospitaliers qui s'est tenu à Zurich les 24 et 25 novembre 1944; nous en reproduisons le texte tel qu'il a paru dans le „Tagesanzeiger“ de Zurich. Les considérations critiques de l'auteur, M. B. K., sont d'autant plus intéressantes qu'elles se distancent nettement d'une certaine presse avide de sensation et dont les effets sont souvent destructifs.

F. O.

### 1. La situation.

Il y a quelques mois, il a été publié des rapports sensationnels sur la situation intenable régnant soi-disant dans nos établissements hospitaliers destinés à la jeunesse, et à tout le moins un exemple éveilla l'attention du public et eut pour conséquence de faire réclamer des réformes immédiates; dès ce moment, tout le monde le savait: une crise sévit dans nos établissements hospitaliers! Or, non pas seulement depuis des mois, mais depuis des années, voire des dizaines d'années, des directeurs d'établissements cons-

cients de leurs devoirs ont fait des efforts désespérés pour prendre contact avec le grand public; au milieu de l'excitation générale, l'on s'en est à peine rendu compte. Plus de 500 directeurs et directrices d'établissements, gérants, protecteurs et représentants des autorités officielles ont pris part au congrès organisé par Pro Juventute en vue de discuter le problème des établissements hospitaliers; ainsi que l'a déclaré dans son allocution d'ouverture M. le prof. Hanselmann, qui a dirigé les délibérations, une participation aussi nombreuse prouve combien cette réunion était nécessaire.

### La nature, le sens et le but des établissements pour la jeunesse.

Le premier rapporteur, M. E. Müller, directeur du Landheim Erlenhof près Reinach, a parlé en toute connaissance de cause de la nature, du sens et du but des établissements hospitaliers des-