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: 26 (1955)

Heft: 5

Artikel: Kommandowechsel im Heim

Autor: Biäsch, Hans

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-809260

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: 17.07.2025

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

Fachblatt für schweizerisches Anstaltswesen

REVUE SUISSE DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS

Anstalten, Asyle, Heilstätten, Heime, Behörden / Offizielles Fachorgan und Stellenanzeiger des Vereins für Schweizerisches Anstaltswesen

OFFIZIELLES FACHORGAN FOLGENDER ORGANISATIONEN

VSA Verein für Schweizerisches Anstaltswesen mit den ihm angeschlossenen kantonalen und regionalen Verbänden
SHVS Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare
VSW Verein Schweizerischer Waiseneltern
HAPV Heim- und Anstaltspersonal-Vereinigung

MITARBEITER

Inland: Schweiz. Landeskonferenz für soziale Arbeit, Zürich (Studienkommission für die Anstaltsfrage)
Schweiz. Vereinigung Sozialarbeitender, Zürich
Stiftung Kinderdorf Pestalozzi, Trogen
Ausland: Vereinigung der Niederländischen Anstaltsdirektoren

REDAKTION: Dr. H. R. Schmid, Jenatschstrasse 6, Zürich 2 (Postfach, Zürich 27), Telefon (051) 27 42 24

INSERATENANNAHME: G. Brücher, Zürich 24 Telephon (051) 34 45 48 oder Tägerwilen TG Telephon (072) 8 46 50

STELLENANZEIGEN nur an die Zentrale Stellenvermittlung des VSA Wiesenstrasse 2, Ecke Seefeldstr., Zürich 24, Tramhaltestelle Kreuzstrasse, Telephon (051) 34 45 75

ABONNEMENTSPREIS: Pro Jahr Fr. 12.–, Ausland Fr. 15.–

26. Jahrgang - Erscheint monatlich

Nr. 5 Mai 1955 - Laufende Nr. 279

Druck und Administration: A. Stutz & Co., Wädenswil, Telephon (051) 95 68 37, Postcheckkonto VIII 3204

INHALT: Kommandowechsel im Heim — Im Land herum — Schwesternmangel — Der Schweizerische Evangelische Kirchenbund zum Schwesternmangel — Aus der Presse: Eine erfreuliche Reportage — S. O. S. eines Anstaltsleiters — Aus dem Kratten — Freizeitgestaltung — Handwerklicher Ferienkurs — Internationale Anstaltsarbeit und Kongresse — Vereinigung der Anstaltsvorsteher des Kantons Zürich — Ein Siebzigjähriger — In der alten Sonne — Marktbericht — Stellenanzeiger

Kommandowechsel im Heim

Dr. Hans Biäsch, Professor für Arbeitspsychologie an der Eidg. Techn. Hochschule Zürich *

«Kommandowechsel im Heim»! — Ich hoffe, Sie werden Nachsicht üben, dass einer, der die Heimluft nie geatmet hat, zu Ihnen über dieses heikle Thema unter einem fast militärisch anmutenden Titel spricht. Ich weiss nicht, ob wir die Veranstalter dieser Tagung beglückwünschen dürfen zu ihrem psychologischen Schachzug, einen Psychologen in dieses Wespennest greifen zu lassen. Sie dachten wohl, bei einem Psychologen gehöre es zum Berufsrisiko, in Wespennester zu langen, oder — etwas anders ausgedrückt — von Dingen zu reden, an denen sich die Affekte leicht entzünden. Ich hoffe, Sie werden mir wenigstens die Harmlosigkeit zubilligen und meine Ausführungen nicht auf diesen oder jenen Fall beziehen, denn ich kenne wirklich keinen Fall von Heimleiter-Wechsel aus persönlicher Erfahrung. Aus dieser Not eine Tugend machend, muss ich die gestellte Frage allgemein psychologisch und soziologisch behandeln. Dies mag vielleicht den Vorteil haben, uns Rechenschaft darüber zu verschaffen, dass es ausschliesslich situationsbedingte Spannungen geben kann, deren Macht die verträglichsten und klügsten Menschen in Konflikte versetzen kann.

* Vortrag an der Frühjahrsversammlung der Vereinigung der Anstaltsvorsteher des Kantons Zürich am 28. 4. 1955.

Die Schaffung der Heimgemeinschaft

Die Aufgabe des Leiters einer Anstalt oder besser gesagt eines Heims ist eine erfreuliche und gedeihliche Heimgemeinschaft zu schaffen und zu unterhalten. Das Wort *Gemeinschaft* verstehen wir alle, ohne es vorher definieren zu müssen, weil jeder von uns gemeinschaftliche und soziale Bedürfnisse hat, die er in seinem Leben befriedigen und kultivieren muss, wenn er ein Mensch, d. h. ein wertvolles Glied der Gemeinschaft werden will. Wir verstehen das Wort Gemeinschaft auch deshalb unmittelbar, weil wir uns der Gefahren der Gemeinschaft intensiv und instruktiv bewusst sind. Eine Gemeinschaft ist umso besser, je mehr ihre Glieder reife Personen sind, die aus spontanem Antrieb zu der Gemeinschaft stehen, und sie ist anderseits umso mehr gefährdet, je mehr ihre Glieder persönlichen Interessen und Impulsen gehorchen. Die persönlichen Antriebe können sowohl fördernd als auch hemmend auf das Gemeinschaftsleben wirken. Eine Gemeinschaft ist so gut als ihre Glieder vom Gemeinschaftsgedanken angesprochen und geführt werden.

Damit ist das Problem der *Anstaltsgemeinschaft* in seinen Umrissen gekennzeichnet. Im Gegensatz zur freien Gemeinschaft, bei der die Glieder freiwillig ein- und austreten können, ist die Heim-

gemeinschaft eine geschlossene oder gebundene. Die Insassen oder Zöglinge des Heims sind in vielen Fällen nicht freiwillig eingetreten und können auch nicht freiwillig austreten. Die persönliche, spontane Bejahung der Gemeinschaft, in der sich diese Menschen befinden, ist daher oft nicht vorhanden; vielfach besteht bei den Insassen eine reaktive Ablehnung des Gemeinschaftsgedankens überhaupt und in der Folge dieser konkreten Gemeinschaft im besondern. Dass die Ursache dieser Ablehnung vielfach Unzufriedenheit mit sich selbst oder mit der eigenen Lebenssituation ist, wird meist nicht bemerkt. Unglückliche Menschen sind nur insofern gemeinschaftsfähig, als sie doch noch das Bedürfnis und die Sehnsucht haben, andern Menschen etwas zu bedeuten und geben zu wollen. Eine geschlossene Gemeinschaft mit von Natur aus weniger sozialen Menschen ist deshalb vergleichsweise viel schwieriger zu gestalten als eine freie. Eine Anstaltsgemeinschaft hat Schwierigkeiten und Gefahren zu bestehen, von denen sich der Aussenstehende kaum eine zureichende Vorstellung machen kann, weil wir uns über die Grösse der gegeneinander wirkenden Kräfte in einem solchen soziologischen Spannungsfeld der Anstalt nur schwer Rechenschaft ablegen können. Die Aufgabe, eine Gemeinschaft zu bilden, stellt sich für den Vereinsleiter wesentlich anders als für den Anstaltsleiter und noch einmal anders für den Betriebsleiter. Die Erfahrungen des einen lassen sich auf das andere Gebiet nicht übertragen. Eine gewisse Aehnlichkeit zwischen Betriebs- und Heimleitung besteht insofern, als die freie Ein- und Austrittsmöglichkeit im Betrieb praktisch durch die Verhältnisse weitgehend vermindert sein kann.

Anforderungen an den Anstaltsleiter

Bevor wir das Problem des Wechsels in der Anstaltsleitung beleuchten können, müssen wir versuchen, uns ein Bild zu machen über die *Anforderungen,* die an die Anstaltsleitung allgemein und bei Stellenantritt im besondern gestellt sind. Wenn wir von Anforderungen sprechen, müssen wir in allererster Linie an die Schwierigkeiten, die zu überwinden sind und in denen man sich bewähren muss, denken. Wir müssen also auf die Schwierigkeiten mehr Gewicht legen als auf das, was leicht geht. Das tun wir aber nicht etwa wegen einer Schwarzmalerei, sondern einfach deshalb, um uns Gedanken darüber zu machen, wie vielfaltig die Anforderungen eines Leiters sind. Dabei müssen wir zum vorneherein bereit sein, die Frage sowohl psychologisch als auch soziologisch zu betrachten. Das heisst: Wir dürfen nicht nur die Anforderungen an die einzelnen Menschen betrachten, sondern müssen uns auch fragen, ob diese Anforderungen überhaupt erfüllbar sind, bzw. ob das Arbeitsfeld des Anstaltsleiters nicht zum vorneherein mit zuviel sich widersprechenden Forderungen belastet ist. Das Wort: «Es kann der Beste nicht im Frieden leben, wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt» meint nämlich auch eine soziologische Wahrheit in dem Sinne: «Je mehr ich den Frieden mit einem egoistischen Nachbarn suche, desto mehr sucht er den Unfrieden, um mich noch mehr ausnützen zu können» und umgekehrt: «Je mehr er mich achtet oder vielleicht auch fürchtet, desto mehr sucht er den Frieden». Es könnte also sein, dass wenn man den Frieden sucht, dass man das Gegenteil erreicht. Mit andern Worten: In der menschlichen Gesellschaft beeinflussen sich nicht nur die Menschen, sondern auch die Stellen. Ein und derselbe Mensch hat mit dem genau gleichen Verhalten verschiedene Wirkung als Vorgesetzer oder als Untergebener. Ein sogenannter «Velofahrer», der nach unten «tritt» und nach oben «buckelt», wird sich einem Menschen gegenüber sehr verschieden verhalten, je nachdem ob er ihn in einer sozial übergeordneten oder untergeordneten Rangstufe vermutet. Ein einfaches Wort kann im Munde eines berühmten Mannes als Weisheit und bei einem andern als Lappalie bewertet und erlebt werden. Sie sehen also, die *Stellung* macht unter anderem den Menschen aus, was etwa Gottfried Keller in der Novelle: «Kleider machen Leute» so sehr zutreffend dargestellt hat.

Die psychologische Situation des Anstaltsleiters

Die Wirkung eines Menschen hängt also wesentlich davon ab, was man von ihm in seiner Stellung erwartet. Darnach wird sein Tun und Lassen beurteilt und darnach wird er als Person qualifiziert. So ist man in der Regel gar nicht bescheiden in dem, was von einem Heimleiter zu erwarten und damit zu verlangen sei. Er soll ein guter Hausvater, ein sparsamer Wirtschafter, eine starke Autorität, ein guter Erzieher, ein strenger Vorgesetzter, ein verstehender Psychologe, ein Mensch, der gut Disziplin halten könne, sein. Gewiss stehen solche Qualitäten jedem Heimleiter gut an, ja sie sind sogar in der Heimsituation nötig. Wie häufig aber solche Universalgenies, die alle diese Eigenschaften zugleich aufweisen, in der menschlichen Gesellschaft zu finden sind, das ist die *eine* Frage, und ob die wenigen, die solche Qualitäten besitzen, auch bereit sind, das persönliche und familiäre Opfer einer Heimleitung auf sich zu nehmen, das ist wieder eine andere Frage. Die genannten Eigenschaften schliessen sich übrigens teilweise fast aus; so ist es kaum möglich, eine starke Autorität, ein fordernder, Disziplin haltender Vorgesetzter und gleichzeitig ein verstehender, geduldiger Psychologe ohne jegliche autoritäre Anwandlungen zu sein.

Der Leiter einer geschlossenen Gemeinschaft, in der der freiwillige Ein- und Austritt der Insassen praktisch weitgehend verhindert ist, steht soziologisch in einer sehr *gespannten Situation,* weil die Insassen viele Unzufriedenheiten auf ihn als den vermeintlichen Verursacher ihres Unbehagens projizieren. Er erscheint als an allem schuld, was in der Gemeinschaft, der er vorsteht, nicht ideal ist. Man beurteilt seine Leistung gemessen am idealen Gemeinschaftsgedanken. Gerechterweise darf man ihn aber nur beurteilen an dem Grad der Gemeinschaft, der unter den gegebenen Verhältnissen überhaupt optimal möglich ist. Dies zu bestimmen ist aber nicht leicht und öfters recht unbequem, weil man dann zu Ergebnissen

kommen könnte, die eine gebieterische Aenderung der Verhältnisse fordern würde. Wieviel einfacher ist es in einer solchen Situation, das Versagen als ein persönliches Ungenügen zu bezeichnen und einem Sündenbock alle Schuld aufzuladen. Wieviel schwieriger ist es demgegenüber die Frage zu beantworten, wie weit die objektiven Verhältnisse an einem Versagen schuld sind. So kann z. B. eine zu gemischte Zusammensetzung der Insassen eine pädagogisch und psychologisch differenzierte Leitung verunmöglichen, weil Erziehungsmethoden, die bei der einen Gruppe recht und nötig wären, bei der andern versagen müssen. Ein Kompromiss kann aber für beide Gruppen unzulänglich sein. Oder, um einige andere Gesichtspunkte zu erwähnen, die äussere Schwierigkeiten verursachen und an die man nicht immer genügend denkt, wie beispielsweise: die baulichen Verhältnisse, die das Gemeinschaftsleben ganz entscheidend beeinflussen können, die beschränkten finanziellen Mittel, die ungünstige Altersschichtung oder der häufige Wechsel der Insassen, sodass man nicht die Möglichkeit hat, die Menschen genügend lange in die Gemeinschaft hineinwachsen zu lassen; die Verhältnisse im Dorf, eine unklare Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung zwischen Heimleitung und Aufsichtsbehörde können schuld sein an einem Versagen. Solche Beispiele wären natürlich noch zu vermehren; es sind aber alles Beispiele objektiver Gegebenheiten, die die Anforderungen an einen Heimleiter, der eine erfreuliche und gedeihliche Gemeinschaft gestalten soll, ganz weitgehend und zum vornherein schon bestimmen, *bevor* er überhaupt da ist.

Wenn ein Heimleiter Tag und Nacht die unzähligen kleinern und grössern Schwierigkeiten schlecht und recht meistert, findet man dies selbstverständlich und macht sich nicht viel Gedanken darüber, wieviel Kraft diese Arbeit verbraucht. Vielleicht sagt man ihm gelegentlich noch, er hätte es ja schön, könne die andern arbeiten lassen, könne über viele Leute herrschen und habe im Heim viele Vorteile für sich und seine Familie. Solche gedankenlosen Redensarten erschweren seine Arbeit doppelt, weil daraus ersichtlich wird, dass man seinen Einsatz, sein persönliches Opfer, sein Risiko und seine Gefahren kaum ermisst. Er selber weiss zu gut, wie leicht er in guten Treuen schwere Fehler, für die er dann verantwortlich ist, begehen kann.

Ist die Heimleitung einer *Frau* anvertraut, dann erwartet man von ihr, dass sie sowohl mütterliche als männliche führende Qualitäten habe, ohne zu bedenken, wie sehr ein Mensch strapaziert wird, der auf die Dauer solche einander entgegengesetzten Eigenschaften demonstrieren muss. Wer ist schuld, wenn eine Frau bei einer solchen Aufgabe verhärtet oder vereinsamt oder neurotisch überempfindlich wird: die Verhältnisse oder die Unzulänglichkeit der betreffenden Menschen?

Wo ein *Ehepaar mit Kindern* die Heimleitung ausübt, kann es sich in die männliche und weibliche Rolle teilen und sich in den sozialen Funktionen der Heimleitung ergänzen und gegenseitig entlasten. Die grosse Heimgemeinschaft konkurrenziert meist recht rücksichtslos die kleine Familiengemeinschaft und strapaziert die Ehe.

Prof. Dr. Hans Biäsch

Mit diesen wenigen Hinweisen dürfte zur Genüge dargetan sein, dass die äussere Situation eines Heims ausserordentlich viele schwerwiegende Einflüsse auf das Zustandekommen einer Heimgemeinschaft ausübt. In der Regel sind es erschwerende Einwirkungen, über die wir uns nur bei sehr sorgfältigem und objektivem Nachdenken genügend Rechenschaft ablegen können. Wir haben sie etwas ausführlicher erwähnt, weil es beim Vorliegen von Fehlern oder Versagen in der Heimleitung viel einfacher ist, einen persönlich Schuldigen zu bezichtigen als die Verhältnisse zu untersuchen und dann die für diese Verhältnisse mitverantwortliche Oberinstanz als Verursacher zu erkennen. Eine Teilung der Schuld und Verantwortung auf die Personen und auf die Verhältnisse bleibt immer unbefriedigend. Umsomehr ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Heimleitung und Oberbehörde entscheidend wichtig, wenn unhaltbare Verhältnisse rechtzeitig erkannt und saniert werden sollen.

Die Persönlichkeit des Heimleiters

Bisher haben wir noch nicht von Personen, sondern von Verhältnissen, in denen Personen stehen, von gegebenen äussern Einflüssen gesprochen. Was heisst nun eine Gemeinschaft zu schaffen und zu erhalten vom Willen und der Gesinnung der *Person des Heimleiters* aus gesehen? Es heisst: jeden Heimgenossen soweit als irgend möglich zur Bejahung des Gemeinschaftslebens und des Gemeinschaftsgedankens zu gewinnen, das eine meint das praktische Zusammenleben, das andere meint etwas Ideelles. Wenn nun aber die Insassen vorwiegend wegen ihrer mangelnden Soziabilität in das Heim eingewiesen werden, so werden sie zwangsläufig ihre Widerstände und Unzufriedenheiten in der Sabotierung des Gemeinschaftsgedankens abreagieren. Die Insassen sind in ihrer subjektiven Voreingenommenheit schein-

bar am Misslingen des Gemeinschaftserlebens mehr interessiert als am Gelingen. Wieviel Kraft, Ueberlegenheit, Güte, Geduld und Humor braucht es dann von einem Heimleiter, solch widerstrebende Naturen trotzdem für eine Hausgemeinschaft zu gewinnen. Ein kleiner Rückschlag, ein Missgeschick, ein Zufall, ein Missverständnis kann den seelischen Reifungsprozess eines Zöglings zur Gemeinschaftsfähigkeit in diesem labilen Stadium entscheidend stören. Wie sehr fühlt sich ein Heimleiter persönlich betroffen, wenn er durch eine unproportionierte Kritik oder einen äussern Prestigeverlust sich in der Erziehungsarbeit mit einem Zögling um Monate zurückgeworfen sieht durch die Einflussnahme eines Aussenstehenden.

Das Uebertragungsverhältnis zwischen Heimleiter und Zögling

Damit kommen wir zum psychologisch entscheidenden Punkt der Gemeinschaftsbildung. Menschliche Gemeinschaften entstehen und wachsen unter dem richtunggebenden Einfluss von zentralen Personen, also Leitern, die Träger der *Autorität* und Repräsentanten der *Gemeinschaftsidee* sind, die sie vorbildlich verkörpern. Die Mitglieder der Gemeinschaft haben zu der zentralen Person (z. B. die Zöglinge zum Anstaltsleiter) ein besonderes persönliches Verhältnis, das man in der Tiefenpsychologie *Uebertragung* nennt. Das heisst: Sie stehen zu der zentralen Person als zu einer Autorität. Die Vorbilderwartung oder Uebertragung kann nun positiv oder negativ sein. Bei der positiven Uebertragung wird die Autoritätsperson von den Gemeinschaftsgliedern als äusserliches und innerliches Vorbild angenommen; es wird um die bessere Nachfolge gewetteifert, in der Hoffnung, mehr Liebe, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu ernten. Bei der negativen Uebertragung der Gemeinschaftsglieder auf die Autoritätsperson entsteht der sogenannte Autoritätskomplex. Alles, was die Autoritätsperson tut, was sie ist und insbesondere was sie befiehlt, wird zum vorneherein abgelehnt, eben aus Animosität, Trotz, «Zleidwercherei», Opositionslust, Besserwisserei. Wir haben also die beiden Einstellungen: entweder die Bejahung der Autorität oder die Verneinung der Autorität von unten nach oben. Nun geht aber jede normale menschliche Entwicklung zur persönlichen Selbständigkeit durch eine gewisse Phase der Eigenwilligkeit und damit der Ablehnung und des Trotzes gegen die Autoritätspersonen. Jeder Vater erlebt dies, wenn seine Kinder selbständig und flügge werden. In der gesunden Entwicklung ist die Phase der negativen Uebertragung oder der Autoritätsablehnung, eine vorübergehende, psychisch notwendige Distanzierung, der später eine positive und dankbare Beziehung zur Autoritätsperson folgt.

In den Anstalten haben wir es unter Umständen mit einer Ansammlung von Menschen zu tun, die in der Trotzphase ihrer Pubertät stecken geblieben sind und dann mit allen Mitteln versuchen, der Leitung die Autorität streitig zu machen. Solche Menschen sind negativ autoritär, d. h. sie wollen mächtige, imponierende, ja vielleicht gewalttätige Führer, an denen sie mit primitiven Mitteln ihr «Mütchen kühlen» möchten. Wenn der Führer befiehlt, verletzt er ihr Ehrgefühl, wenn er nicht befiehlt, scheint er Angst zu haben; alles was er tut ist nicht recht, und wenn er den Untergebenen ihren Willen erfüllt, lachen sie über seine Dummheit. Das ist also die negative Seite.

Das Uebertragungsverhältnis zum Vorgesetzten, d. h. der Zöglinge zum Leiter, bestimmt also entscheidend das Gemeinschaftswesen in unabsehbar vieler Hinsicht. Es ist daher, menschlich betrachtet, die schwerste, aber auch die schönste Aufgabe eines Heimleiters, die Uebertragungs- und Vorbilderwartungen der Zöglinge zu erfüllen, d. h. ihnen in jeder Hinsicht ein solches Vorbild zu sein, zu dem sie sowohl aufblicken und vertrauen, als auch an ihm wachsen und sich selbständig distanzieren können. Das Selbständig- und Flügge-Werden der Zöglinge bedeutet auch, dass die Autoritätsperson, in diesem Fall der Heimleiter, den Mitgliedern der Gemeinschaft gestattet, die Uebertragung abzulösen und kritisch gegen die Autoritätsperson zu werden.

Das Selbständig-Werden der Kinder belastet das Verhältnis zwischen Eltern und Kindern oft recht schwer in der gefahrenreichen Periode der Autoritätsablehnung. Um wieviel schwerer und heikler ist daher die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Heimleitung und Zöglingen zu leiten. Die Gefahr, dass die Zöglinge in einer negativen Uebertragung stecken bleiben, ist viel grösser, weil sie viel mehr negativen Einflüssen gegen die Heimleiter ausgesetzt sind als die Kinder gegenüber ihren Eltern, und die Heimleiter öfter zu autoritären Methoden greifen müssen, wenn sie eine Schar von Zöglingen im Zaum halten sollen, als der Vater gegenüber seinen Kindern.

Nun gibt es aber auch eine *Gegenübertragung*. Damit ist die Beziehung der Autoritätsperson zum Untergegebenen oder Schutzbefohlenen gemeint, also die Liebe der Eltern zu den Kindern, die Anhänglichkeit der Vorgesetzten zu den Untergebenen, der Heimleiter zu den Zöglingen. Diese Beziehung ist meist — und zum Glück — viel stärker als die der Uebertragung von unten nach oben. Die Eltern hängen mehr an ihren Kindern als diese an ihnen, der Heimleiter hängt mehr an seinen Zöglingen als diese an ihm. Je reifer ein Mensch, desto stärker seine Liebeskraft, desto stärker seine Antriebe, Bedürftigen zu helfen. Darin sieht er das Wertvollste seiner Lebensleistung, und deshalb denkt er auch so intensiv an diejenigen, denen er seine Liebe und Mühe zugewandt hat.

Damit haben wir einige der wichtigsten Voraussetzungen namhaft gemacht, an die gedacht werden muss, wenn ein *Wechsel in einer Heimleitung* möglichst reibungslos sich vollziehen soll. Die Beziehungen zwischen Hauseltern und Zöglingen sind, wie dargelegt, ein äusserst kompliziertes und leicht störbares soziales Gefüge. Die psychische Belastung der Hauseltern oder des Heimleiters oder der Heimleiterin ist ausserordentlich gross, weil man ihr Wirken gegenüber einer grossen Zahl von Zöglingen mit dem Verhalten von

guten Eltern gegenüber ihren leiblichen Kindern vergleicht. Ist die Forderung, sie sollten gute Eltern sein, nicht vielleicht zu hoch gegriffen? Zu hoch gestellte Ideale stiften mehr Schaden als Nutzen, weil man sich dann leichthin entschuldigen kann, man könne das Ideal niemals erreichen. Aber auch die Zöglinge sind in ihrem Verhältnis zum Heim und zu den Hauseltern mehr belastet als normale Kinder in ihrer Beziehung zur Familiengemeinschaft. Die Zöglinge eines Heims sind durchschnittlich labiler, störbarer und anfälliger in ihrer Soziabilität.

Anstaltsleiterwechsel und Prestige

Tritt nun ein neuer Heimleiter in die führende Position einer Hausgemeinschaft ein, dann muss man sich klar sein, dass die an sich schon schwere Aufgabe gerade zu Anfang ein Höchstmass von Risiken, Gefahren und Fehlermöglichkeiten enthält. Der kleinste offenkundige Fehler, den ein Heimleiter in den ersten Tagen seiner neuen Wirkung begeht, kann zur Klippe werden, weil die Insassen interessiert darauf warten, wo und wie sie dem Neuen die Autorität strittig machen können. Von hundert richtigen Massnahmen spricht man nicht, aber den einen kleinen Fehler bauscht man auf.

Die Situation des Leitungswechsels ist an sich schon gefahrenreich genug. Das schlimmste aber ist, dass es zugleich die heikelste *Prestigesituation* geworden ist. Der neue Heimleiter darf keinen Fehler machen und keinen zugeben, weil dies seine Autorität so gefährden kann, dass er u. U. der Situation nicht mehr Herr wird. Infolgedessen neigt er fast zwangsläufig dazu, autorität aufzutreten, was an sich eine grosse Gefahr ist; er muss dergleichen tun, als ob er alles wisse und könne, ja vielleicht besser wisse. Alles, was er tut und unterlässt, wird beachtet und besprochen mit den Worten: «Das ist nun das neue Regime!» Er darf nicht bescheiden sein, weil das den Anschein machen könnte, dass er sich nicht auf der Höhe der Situation befinde. Wenn er aber autoritär ist, so schafft er sich überall Feinde. Man hat vielleicht sehnlichst auf den neuen Leiter gewartet; ist er nun aber da, denkt keiner, dass das Kollektiv von Neugierigen und Herumstehenden, die da warten und besprechen, was der Neue nun macht, gerade durch diese Neugier und Voreiligkeit im Urteil ihm den Beginn seiner Aufgabe unendlich erschwert. Und dann kommt er eben in die Prestige-Situation, wo er ausserordentlich darauf achten muss, was er für einen Eindruck macht und dadurch sich innerlich auch selber entfremden kann.

Der zurücktretende Anstaltsleiter

In dieser Situation spielt der *abtretende Heimleiter* und insbesondere das abtretende Heimleiterehepaar eine Rolle, die nicht ernst genug eingeschätzt werden kann. Ob man zufrieden war mit der alten Leitung oder nicht; die neue Leitung wird in jeder Hinsicht mit der alten verglichen, und die negativen Feststellungen wiegen in der Regel schwerer als die positiven, die ja meist auch nicht so offenkundig sind. Im Zeitpunkt des Rücktritts erfährt die Beziehung der alten Heimleitung zu den Zöglingen eine wesentliche Aenderung. Sie tritt gewissermassen aus dem Elternstadium in das der Beziehung von Grosseltern zu Enkelkindern über. Die gegenseitigen Anhänglichkeiten werden in dieser dem Befehlen und Gehorchen entrückten Sphäre verstärkt; jetzt müssen die Heimleiter ja nicht mehr befehlen, müssen die Zöglinge nicht mehr gehorchen, und man kann die Anhänglichkeiten viel unbefangener betonen. Und anderseits werden jetzt die gegenseitigen Abneigungen, die vorher geherrscht haben mögen, gemildert, weil die direkte Verantwortung abgelöst worden ist. Es fallen dann allzuleicht die vielsagenden und doch nichtssagenden Worte: «Es ist halt nicht mehr so wie früher!», wobei es jedem überlassen bleibt, welche Gefühle er in diese Worte legen will und wie sie der andere interpretiert. Es bleibt aber jedenfalls etwas hängen, für jeden das, was ihm am besten passt.

Redaktionswechsel

Auf Ende März ist der langjährige Redaktor des Fachblattes, Herr Dr. *Heinrich Droz-Rüegg,* aus Alters- und Gesundheitsrücksichten von seinem Amt zurückgetreten, nachdem er es von Mitte 1949 bis heute mit Eifer und Umsicht betreute. In diesen Jahren hat Herr Dr. Droz an zahllosen Versammlungen und Veranstaltungen des VSA und verwandter Vereinigungen teilgenommen und sich einen Ueberblick über das Anstaltswesen in der Schweiz erworben, wie ihn nur ganz wenige besitzen. Er schuf sich gleichzeitig einen grossen Freundeskreis und gewann unserer Monatsschrift eine Reihe vorzügliche Mitarbeiter. Jedermann hofft, Herr Dr. Droz werde unseren Bestrebungen treu bleiben.

Für die dem Anstaltswesen und ganz besonders dem Fachblatt geleisteten wertvollen und treuen Dienste sei ihm an dieser Stelle ein herzlicher Dank ausgesprochen.

Am 1. April hat Herr Dr. *Hans Rud. Schmid* die Redaktion des Blattes übernommen. Seine Adresse befindet sich am Kopf des Blattes. Er wird sich bemühen, den Lesern nebst dem Notwendigen, was ein Fachblatt für das Anstaltswesen bringen soll, auch Angenehmes, nebst der wünschbaren Belehrung hie und da auch etwas Entspannung zu bieten.

Der neue Redaktor stammt nicht aus dem Anstaltsmilieu, und er meint, das gereiche der Sache eher zum Vorteil. Aber er zählt gerne auf die freundliche Mitarbeit aller Leserinnen und Leser und wünscht, dass jedermann, der sich am Gespräch um die Anstalts- und verwandten Dinge beteiligen möchte, seine Feder in die Tinte tauche und unverweilt ein Briefchen schreibe. Er möchte auch die Vorstände aller Vereinigungen, die im Fachblatt etwas über ihren Jahresbericht und ihre wichtigen Ereignisse oder Veranstaltungen lesen möchten, um rechtzeitige Zusendung der Unterlagen bitten.

Der neue Heimleiter und seine Schwierigkeiten

Die neue Leitung wird oft von der Aufsichtsbehörde zu einer *andersartigen Führung,* vielleicht zu einer bessern *Disziplin,* zu andern Erziehungsmethoden usw. verpflichtet. Die meisten Aenderungen — auch die besten organisatorischen oder erzieherischen — lösen zunächst negative Gefühle aus, weil sie alte Routine und Bequemlichkeiten aufheben und die positiven Erfolge erst später sichtbar werden können.

Da die Heimleitung im Dorfe oder in der Umgebung meistens eine repräsentative Stellung hat, werden selbstverständlich innerhalb und ausserhalb des Heimes alle Vorgänge eifrigst kommentiert und der neuen Leitung möglichst bald Qualifikationen erteilt, die sich namentlich dann kaum mehr oder nur schwer korrigieren lassen, wenn sie wenig schmeichelhaft waren. Ein schlechter Ruf haftet einem lange an.

Die Rolle der Aufsichtsbehörde

Dass bei einem Kommandowechsel in der Heimleitung die *Aufsichtsbehörde* eine entscheidende Rolle spielt, versteht sich von selbst. In der Regel wird sie sich bewusst sein, wie sehr die neue Leitung eines unbedingten Vertrauens bedarf zur Stützung ihrer Autorität, aber auch ihres Prestiges. Wenn die Aufsichtsbehörde von einer Prestige-Aengstlichkeit beunruhigt wird, d. h. wenn sie ängstlich fragt: «Was sagen auch die Leute?», dann hat das zur Folge, dass sich der neue Leiter bei dieser Behörde keinen Rat suchen kann. Er darf nicht sagen, dass er unsicher ist und dass er einiges nicht weiss, usw., weil die andern eben auch unsicher sind. Zwischen Leitung und Aufsichtsbehörde sollten die Prestigefragen auf ein radikales Minimum zurückgebunden werden. Man sollte gegenseitig in guten Treuen über Massnahmen und Fehler reden können; es darf nie darauf ankommen, wer recht hat, sondern was sich als das Rechte erweist. Die Kommission kann sehr vieles tun zur Stärkung der Autorität der neuen Leitung, wenn sie nach aussen das Vertrauensverhältnis zur neuen Leitung immer als unerschüttert darstellt, d. h. wenn die Verhandlungen in der Kommission, die im Zusammenhang mit dem Kommandowechsel geführt werden, nicht im ganzen Dorf herumgesprochen werden. Denn was hier etwa geschadet werden kann, wenn zu viel geplaudert wird, das merkt dann der Heimleiter in den Reaktionen und in den Voreingenommenheiten. Die Kommission ist auch die entscheidende Instanz, die das *Verhältnis der alten zur neuen Heimleitung* regeln muss. Sie muss der alten Heimleitung in aller Konsequenz und mit dem nötigen Taktgefühl klarmachen, dass sie sich vom Heim *innerlich und äusserlich lösen müsse;* äusserlich indem sie wenn irgend möglich nicht in der nächsten Umgebung oder im Dorf bleibt, ferner die Beziehungen zu den Heiminsassen und dem Personal auf ein Minimum beschränkt und jegliche Qualifizierung der neuen Heimleitung bei Personal, Zöglingen, Bevölkerung und Versorgern unterlässt. Die innere Lösung der alten Heimleitung ist womöglich noch schwerer und wird härter empfunden, aber auch sie ist nötig und von langer Hand vorzubereiten, wenn das Abtreten nicht zu einem Unglück werden soll. In all diesen äusserst heiklen Dingen und mit grösstem Takt und zielbewusster Energie durchzuführenden Massnahmen spielt die Aufsichtskommission eine entscheidende Rolle als oberste verantwortliche Instanz. Es handelt sich eben niemals nur um ein einfaches Auswechseln der Personen, sondern es handelt sich auch im besten Fall um eine tiefgreifende Aenderung und auch Erschütterung des sozialen Gefüges eines Heimes. Die alten und die neuen Heimleiter sind so direkt persönlich daran beteiligt, exponiert

Ein erfrischendes Bad gehört auch zur Freizeitbeschäftigung

Photo Fritz Wezel
Heimatwerkschule
Richterswil

und Gegenstand der vielen Gespräche und Beurteilungen in und ausser dem Heim, dass sie ohne die Hilfe einer klug geleiteten Kommission kaum auf der Höhe der Sache stehen können. Damit wollte ich einfach zum Ausdruck bringen, dass die Kommission das Entscheidende tun kann und muss für die gute Uebergabe, und viel Schädigendes veranlasst, wenn sie nicht auf der Höhe ihrer Aufgabe steht.

Der abtretende Leiter möge sich im Zeitpunkt seines Rücktritts überlegen, welchen Schwierigkeiten *er* seinerzeit beim Antritt der Stellung begegnen musste, die er zu überwinden hatte und welche Hilfen er erhielt oder gebraucht hätte. Es ist zu hoffen, dass er die Seelengrösse findet, seinem Nachfolger einerseits all diese Hilfen so weit als möglich zu vermitteln und anderseits doch still ins Glied zurückzutreten. Er wird sich bemühen, zu erreichen, dass das Personal sich loyal zur neuen Leitung stellt. Insbesondere wird er den Zöglingen, so weit es ihm möglich ist, helfen, zu der neuen Leitung Vertrauen zu fassen. Es ist wohl viel damit verlangt, aber es ist im Grunde eine Sache der Loyalität und des Taktes und der Einordnung unter den grossen Erziehungszweck, den das Heim zu erfüllen hat. Der alte Heimleiter wird also seinen Rücktritt so weit vorbereiten, dass er sich an dem betreffenden Tag auch in aller Form zurückzieht und dem neuen Leiter mit Rat und Tat zur Seite steht, sofern dieser es wünscht, ihm aber möglichst wenig ungebetene Ratschläge erteilt. Auch das Verhältnis der alten zur neuen Leitung sollte möglichst wenig Gegenstand von Gesprächen der Zöglinge, des Personals und der Dorfbevölkerung sein.

Frühzeitige seelische Loslösung

Dies alles zeigt, dass sich jeder Heimleiter mit seiner Familie schon relativ *frühzeitig* und allen Ernstes auf seinen Rücktritt vorbereiten sollte. Er muss ein *Refugium* haben, das ihn aufnimmt und eine *Tätigkeit,* die seinen Lebensabend erfüllt, sonst wird er beim Uebertritt in den Ruhestand einer Leere gegenüberstehen, in der es ihm kaum möglich ist, sich von seinem alten Wirkungsfeld so zu distanzieren, dass er nicht unbemerkt dem Heim und der neuen Leitung durch sein Interesse und seine Anhänglichkeit an das alte Heim und das Eingreifen mit Urteilen diese oder jene Schädigung zufügt, die wir eben vermeiden möchten. Wenn die alte Heimleitung in der Nähe bleibt, so werden ihr unfehlbar alle Interna des Heimes zugetragen, und es werden ebenso unfehlbar alle Aeusserungen der alten Heimleiter, womöglich in den gegensätzlichsten Variationen, im Dorfe kolportiert. In einer solchen Situation ist es kaum zu vermeiden, dass sich alte und neue Heimleitung in Kürze verfeinden, und in der Regel werden die alten Heimleiter dann noch verbittert, weil sie eben doch nichts mehr zu sagen haben.

Mut und Demut, Tatkraft und Geduld

Das entscheidende zum Gelingen oder Misslingen des Kommandowechsels im Heim trägt jedoch die *neue Heimleitung* selbst bei. Wir mussten so ausführlich über die Rolle und das notwendige, vorbereitete Mitwirken der Aufsichtkommission und der alten Heimleitung reden, weil diese eben die Verhältnisse während des Kommandowechsels so weitgehend günstig der ungünstig beeinflussen können, und zwar durch Unterlassungen oft mehr als durch Handlungen. Von den vielen Schwierigkeiten technischer, psychologischer und pädagogischer Art sind bei Uebernahme einer Heimleitung wohl diejenigen die grössten, die mit den Fragen der *Autorität* und des *Prestiges* zusammenhängen. Autorität wird einem Vorgesetzten von den andern zuerkannt. Die echte Autorität zeigt sich im Verhalten der Untergebenen gegenüber dem Vorgesetzten. Sie zeigt sich in ihrer Achtung und im furchtlosen Respekt, in der Bereitschaft, sich zu unterziehen und zu gehorchen, sich vom Vorgesetzten führen und überzeugen zu lassen und sich für ihn und seine Sache einzusetzen. Wie leicht wird aber die Autorität mit autoritärem Wesen verwechselt. Ein innerlich unsicherer Mensch wird als Vorgesetzter immer wieder darauf verfallen, sich Autorität bei den Untergebenen mit den Mitteln der Furcht und Einschüchterung zu verschaffen, indem er sie seine Ueberlegenheit und Macht fühlen lässt und ihnen zeigt, dass er sie sowohl bevorzugen wie benachteiligen kann. Echte Autorität beruht auf Liebe und offener Achtung der Untergebenen gegenüber ihrem Vorgesetzten; die unechte Autorität beruht auf Furcht und Macht. Es ist nun die Aufgabe des neuen Heimleiters, die Liebe und Achtung der Zöglinge und des Personals zu gewinnen. Dies erfordert ebensoviel Mut wie Demut, Tatkraft wie Geduld, innere Stärke und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen und vor allem keine Anwandlungen des Hochmuts, alles besser zu wissen und zu können, aufkommen zu lassen. Wer mit dieser Einstellung ein neues Wirkungsfeld in einem Heim antritt, ist auch einigermassen gegen die Gefahren einer falschen *Prestigepolitik* gefeit. Gewiss muss

---

Eine Ausstellung

über den Schwesternberuf

Am 16. April ist im *Zürcher Stadthaus* die *Werbeausstellung «Der Schwesternberuf»* eröffnet worden. Veranstalter sind das Schweizerische Rote Kreuz, die Gesundheitsdirektion des Kantons und das Gesundheitsamt der Stadt Zürich sowie alle zur Ausbildung von Rotkreuzschwestern zugelassenen Pflegerinnenschulen der Limmatstadt. Von der Eingangshalle des Stadthauses bis hinauf zum dritten Stock verteilte Bild- und Texttafeln veranschaulichen eindrucksvoll Entwicklung, Gliederung und Arbeitsgebiet des so strengen und verantwortungsvollen, heute aber auch so viel Schönes bietenden Schwesternberufs. Die bemerkenswerte Schau, die in Zürich rege besucht und bis zum 21. Mai gezeigt wird, ist als Wanderausstellung gedacht. Sie soll auch an andern Orten der Schweiz das Verständnis für den Schwesternberuf wecken und fördern und für den dringend nötigen Schwesternnachwuchs werben. Die stadtzürcherischen Schwesternschulen führten vom 2. bis 7. Mai zusätzlich eine Werbewoche mit öffentlichen Demonstrationen und Besichtigungen durch.

man auf den guten Ruf der neuen Heimleitung und des Heimes bedacht sein. Gewiss muss man gegenüber der Kommission seine Position, seine Rechte und Kompetenzen wahren. Gewiss müssen das Personal und die Zöglinge merken, dass nun ein anderer regiert, und gewiss muss man ungünstigen Einflüssen, woher sie auch kommen mögen, entgegentreten.

Der «Neue» muss sich durchsetzen

Jeder Heimleiter muss, wie man sagt, sich durchsetzen, d. h. von Anfang an eine Politik betreiben, die ihm möglichst bald den Ruf einbringt, dass er wisse, was er wolle, dass er auf der Höhe seiner Sache stehe, dass er es recht und gut meine. Er muss wollen, dass man allgemein seiner Person wesentliche und notwendige Hilfe für das Gelingen das Anrecht auf die Stellung der Heimleitung zubilligt. Der gute Ruf und dieses Zutrauen sind eine seiner neuen Tätigkeit, insbesondere auch für die Bewältigung seiner erzieherischen Aufgaben. Das gefährliche an dieser zwar notwendigen Politik ist, dass ein solcher Vorgesetzter um seiner Stellung willen auf Lob und Anerkennung seiner Person bedacht sein muss und dabei ehrgeizig, empfindlich und hochmütig werden kann, und sich über die andern Menschen erhebt und meint, er sei mehr als andere; er habe es weiter gebracht und sich darauf einstellt, die andern müssten ihn von unten herauf ansehen. Solche ursprünglich gut gemeinte Prestigepolitik hat schon manchen Vorgesetzten zermürbt, irregeleitet und in die Einsamkeit und Verbitterung geführt. Gegen die Verheerungen einer missverstandenen Prestigepolitik in der menschlichen Seele gibt es nur ein Heilmittel: Demut, d. h. in diesem Fall die Einsicht, dass die Anerkennung, die meiner Stellung zukommt und die ich für sie erwerben muss, nicht mir gilt. Ich bin nicht mehr und nicht weniger als die andern; ich will zu meinen Schwächen und Fehlern stehen dürfen. Dies ist Demut im Sinne von Mut, Demut ohne falsches Pathos und frommen Augenaufschlag, Demut im Sinne strenger Sachlichkeit in der Verwaltung des persönlichen Rufes des Leiters.

Zusammenarbeit von Jung und Alt

Wer in dieser gereiften und selbstkritischen Haltung sein neues Amt als Heimleiter antritt, dürfte auch gefeit sein gegen falsche Empfindlichkeiten gegenüber der alten Heimleitung und den Aufsichtsbehörden. Er kann der alten Heimleitung im Vertrauen und mit der Hilfsbereitschaft gegenübertreten, die sich sagt: Ich weiss, wie schwer es für meinen Vorgänger ist, sein geliebtes Wirkungsfeld zu verlassen. Die beiden suchen dann gemeinsam Vereinbarungen über die Modalitäten der Ablösung zu treffen, bevor die neue Stelle angetreten wird und bevor die ersten fast unvermeidlichen Enttäuschungen eine Verständigung erschweren. Sie werden vereinbaren, wie die alte und die neue Heimleitung den Wechsel vorbereiten und wie sie sich gegenüber Zöglingen, Personal, Aufsichtsbehörde und Bevölkerung verhalten wollen. Wenn die alte Heimleitung bereit und darauf vorbereitet ist, sich beim Rücktritt vom Heim innerlich und äusserlich zu lösen, kann die neue Heimleitung vieles tun, um ihren Vorgängern den Abschied zu verschönern und als Erfüllung einer grossen, schönen Lebensaufgabe zu würdigen und in der Erinnerung zu pflegen.

Der Wunsch nach Richtlinien

Zum Schluss meiner Ausführungen möchte ich Ihnen empfehlen, diese Fragen einmal in Ihrem *Verband* zu diskutieren. Es dürfte hier zum Ausdruck gekommen sein, dass ein Wechsel in der Leitung einer Anstalt in jedem Fall ein tiefgreifender Eingriff in das soziale Gefüge des Heims ist und dass von allen Beteiligten positives und vorbereitetes Mitwirken erforderlich ist, insbesondere von den alten und neuen Heimleitern und der Aufsichtsbehörde. Der Verband kann zu diesem Problem Entscheidendes beitragen, indem er sich bemüht, in diesen Fragen das Standesbewusstsein zu klären. Nach gewalteter Diskussion wird man sich in Ihrem Kreis im allgemeinen darüber einig sein, wie sich die Aufsichtsbehörde, die alte und die neue Heimleitung bei einem Wechsel verhalten sollten, wie der Wechsel von allen Beteiligten vorbereitet und in welchem Geist und nach welchen konkreten Regeln er durchgeführt werden sollte. Für die wichtigsten Punkte wäre es vielleicht sogar empfehlenswert, bestimmte *Richtlinien* zu formulieren, zu denen natürlich auch die Aufsichtsorgane Stellung nehmen müssten. Es versteht sich, dass solche Richtlinien im allgemeinen mehr das Grundsätzliche und die Ziele der gemeinsamen Bemühungen als konkrete Verhaltensvorschriften enthalten könnten.

Meine Darlegungen der Vorgänge bei einem Wechsel in der Heimleitung könnten vielleicht den Eindruck erweckt haben, es seien die negativen Seiten, d. h. die Gefahren und Schwierigkeiten mehr betont worden als die positiven Möglichkeiten. Die Anforderungen, die eine Stelle oder Tätigkeit an die beteiligten Menschen stellen, ergeben sich eben aus den allenfalls zu erwartenden Schwierigkeiten. Wer ihnen gewachsen sein will, wappnet sich mit Klugheit, Mut und Demut. Wir haben allen Anlass uns über einen glücklich abgelaufenen Wechsel zu freuen, aber keinerlei Veranlassung aus dieser Tatsache zu schliessen, sie sei selbstverständlich oder zu sagen: Mit ein bischen gutem Willen werde es schon gehen. In allen Fällen, da sich ein Wechsel gut vollzog, verdienen die Beteiligten, insbesondere die abtretenden Heimleiter oder Hauseltern herzlichen Dank und hohe Anerkennung für ihre Bewährung in der schwierigen Situation. Wer von den Verantwortlichen die Konfliktmöglichkeiten bei einem Leiterwechsel im Heim unterschätzt, nimmt nicht nur seine persönliche Verantwortung zu leicht; er verursacht — vielleicht unbewusst aber doch leichtfertig — den andern Beteiligten ein Uebermass an Belastungen und Fährnissen, was zumindest viel guten Willen verbraucht, meist aber dauernden Schaden stiftet. — Die Unterschätzung der Schwierigkeiten der andern beruht auf Herzensträgheit. Niemand, dem das Wohl eines Heims und seiner Zöglinge am Herzen liegt, möchte solcher Unterlassung schuldig werden.