Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 43 (1972)

Heft: 6

Rubrik: "Am Menschen vorbei?" : Bericht über die VSA-Tagung 1972 in Baden

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: 21.07.2025

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

Fachblatt für
Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

VSA

Revue suisse des Etablissements hospitaliers

Nr. 6 Juni 1972 Laufende Nr. 484
43. Jahrgang Erscheint monatlich

AUS DEM INHALT:

Die drei Dimensionen des Menschen

«Wenn du nehmen willst, so gib»

«Am Menschen vorbei?» — auch für die Industrie ein interessantes Thema

Pestalozzis Menschenbild

Die zurückgetretenen Mitglieder des VSA-Vorstandes und ihre Nachfolger im Bild

Protokoll der 128. Jahresversammlung

Umschlagbild: Das «Feldherrenzeichen» des Tagungsorganisators beim Eingang des Kursaals macht die Aufgabe dieser Nummer deutlich: Orientierung und Rechenschaftsbericht für die Daheimgebliebenen. Weitere Exemplare des Juni-Heftes können direkt bei der Buchdruckerei Stutz + Co. in Wädenswil bezogen werden.

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

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

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

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

Annahmeschluss für Inserate am 25. des Vormonats.

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

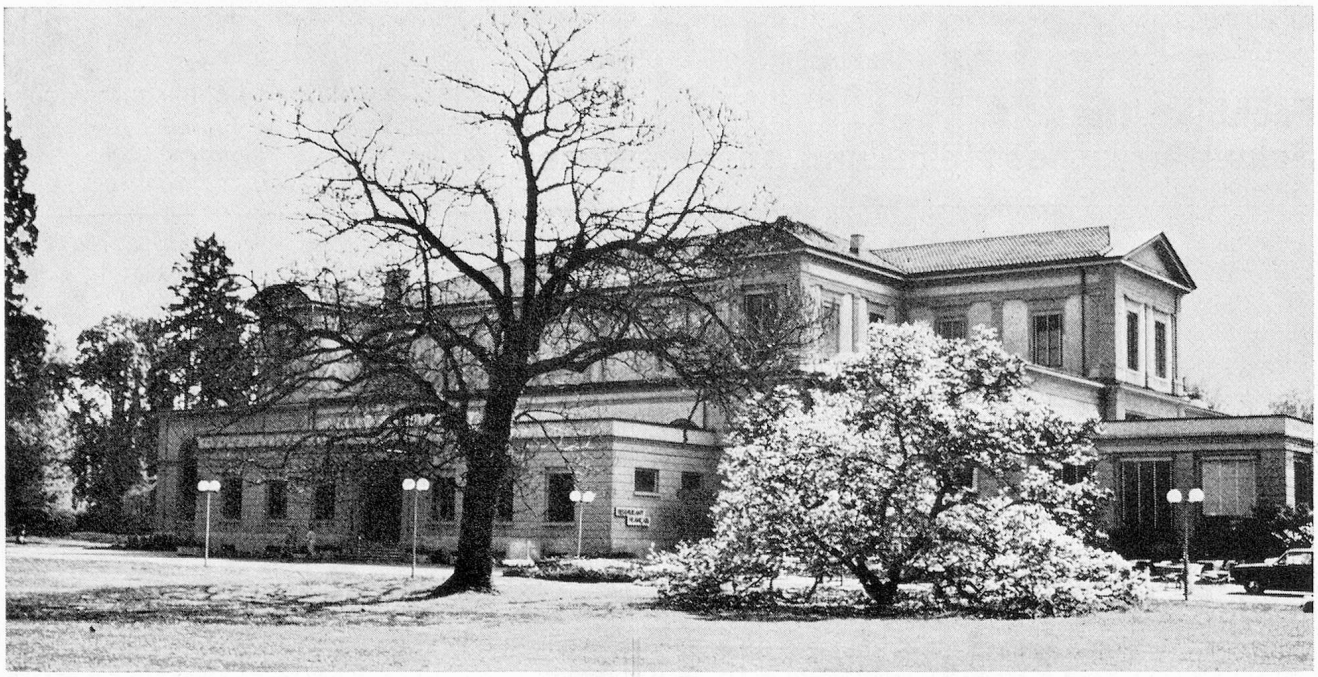
«Am Menschen vorbei?»

Bericht über die VSA-Tagung 1972 in Baden

«On revient toujours à ses premiers amours.» Ueber Basel, Zürich, St. Gallen, Bern, Brunnen, Chur, Kreuzlingen-Konstanz kehrte auch er, der Organisator aller grossen VSA-Tagungen des letzten Jahrzehnts, am 3./4. Mai dieses Jahres nach Baden zurück, von wo aus er seinerzeit begonnen hatte, die VSA-«Heerscharen» einmal ringsum in alle Richtungen der Windrose durch die Schweiz zu dirigieren: *Gottfried Bürgi,* Leiter der Geschäftsstelle des Vereins für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen, kam, nachdem er — zusammen mit Vereinspräsident *P. Sonderegger* — das Tagungsthema («Am Menschen vorbei?») formuliert und die Referenten gewonnen hatte, erneut in die heimliche Hauptstadt des Kantons Aargau zurück und steckte sein Feldherrenzeichen, das auf dem Umschlagbild des Heftes zu sehen ist, zum Empfang der 400 Teilnehmer ins Blumenbeet beim Eingang des Kursaals; im Herzberg-Leiterehepaar *S. und H. Wieser* und in weiteren Heimleitern aus dem Aargauer Regionalverband hatte er bei der Vorbereitung des «Jahresfests» (so nannten die Heimeltern den Anlass früher) willige und initiative Unterstützung gefunden. Die Badener Fahrt 1972 ist schon wieder vorbei: Allen, die an ihrem Zustandekommen und an ihrem glücklichen Verlauf beteiligt gewesen sind, darf der Berichterstatter im Pauschalverfahren namens der Tagungsbesucher danken!

Mittagessen im Kursaal zum Anfang

Man traf sich am 3. Mai bei schönem, sonnigem Frühlingswetter zum Mittagessen im Kursaal, nachdem das zumeist im eigenen Auto angereiste VSA-Volk von der Badener Polizei im Kursaal-Garten auf die reservierten Parkplätze eingewiesen worden war. Anmerkung: Der «Goldwändler» aus dem Kursaal-Keller ist ein ganz ausgezeichneter Tropfen. Das konnte auch meine Tischnachbarin, Vorstandsmitglied *M. Locher,* nicht in Abrede stellen, obwohl sie selber einen «Grapillon» vorzog. Auf die Minute genau nach Programm gab Präsident Paul Sonderegger das Startzeichen, indem er die versammelten Heimleiter willkommen hiess und, allen voran, folgende Ehrengäste begrüsste:

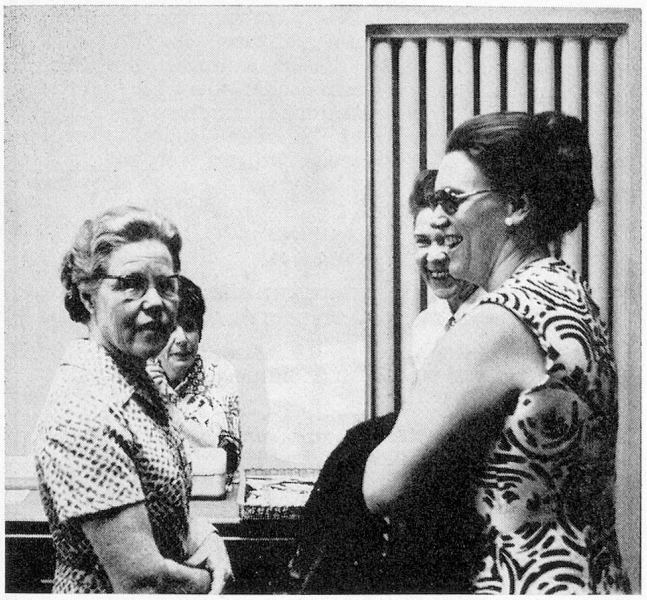


Kursaal Baden — Schauplatz der 128. Jahresversammlung des VSA am 3./4. Mai 1972.

Stadtammann Max Müller und Stadtrat Adolf Berger (Vorsteher des Fürsorgeamtes Baden); Paul Märki, Adjunkt des kantonalen Erziehungsdepartementes, Dr. Koch als Vertreter der gemeinnützigen Heime im Kanton Aargau; Dr. Beat Brühlmeier, Präsident des Aargauischen Obergerichtes; Kirchenrat Pfr. T. Leuschner; Stephan Voser, Delegierter der Römisch-katholischen Landeskirche des Kantons Aargau; Dr. Jakob Graf, Direktionsadjunkt des Bundesamtes für Sozialversicherung (Bern); Dr. A. Fuchs vom Katholischen Anstaltenverband Luzern; Dr. A. Meier, Präsident des Hilfsverbandes für Schwererziehbare; Beat Hirzel, Zentralsekretariat PRO INFIRMIS, und Josef Huwiler, Quästor der Schweizerischen Konferenz für öffentliche Fürsorge.

Als erster Referent sprach zum Tagungsthema Direktor *A. Breitenmoser,* Leiter des Johanneums in Neu-St. Johann (wo rund 280 Kinder betreut werden), aus der Sicht des Jugendheimleiters:

Prominenz aus der Ostschweiz: Heimleiter i. R. Heinrich Bär ...



... und die Prominenz der Zürcher VSA-Zentrale vor dem Beginn der Tagung.

Die drei Dimensionen des Menschen

Herr Präsident, meine Damen und Herren! «Am Menschen vorbei?» heisst das Thema, über das zu sprechen man mich gebeten hat. Schon die Formulierung «Am Menschen vorbei?» fasziniert und engagiert. Sie ist Alarm- und Warnsignal, wohl aus gemachten Erfahrungen. Es wäre in der Tat etwas sehr Schlimmes, am Menschen vorbeizugehen. «Es gibt nichts Wichtigeres als den Menschen», sagt der Armenarzt im Elendsviertel von Brooklin, der ein halbes Jahrhundert lang seine Patienten betreut hat, im Film «Zorn des Gerechten» von Daniel Mann. Am Menschen vorbeizugehen ist die Sünde gegen den Mitmenschen und auch gegen die Menschenwerdung Gottes. «Für uns Menschen und um unseres Heiles willen ist er vom Himmel herabgestiegen», so beten wir im Glaubensbekenntnis.

«Kennst du die Wegwerfmenschen?»

Dass die menschliche Gesellschaft ganz allgemein, die Gesellschaft auch in kultureller, wirtschaftlicher, politischer und religiöser Hinsicht oft am Mitmenschen vorbeigeht, am Mitmenschen in seiner äusseren und inneren Not, an seiner Sehnsucht nach Verstehen und Verstandenwerden, Liebe, Geborgenheit, Glück, das erleben wir immer wieder. Deswegen soviele Frustrierte, Einsame, Unverstandene, Enttäuschte. Das Gleichnis Jesu von jenem Manne, der von Jerusalem nach Jericho zog und unter die Räuber fiel, ist immer noch aktuell. Da kam ein Levit des Weges, sah ihn und ging vorüber. Auch ein Priester kam, sah ihn und ging vorüber. Dass die menschliche Gesellschaft verfeinerte Methoden entwickelt hat, um die Leistungsschwachen aus dem Verkehr zu ziehen und um die Leute, die sie an eigene Schwächen erinnern, aus dem Gesichtsfeld

Kontaktnahme im Freien: Der Organisator der Tagung, Gottfried Bürgi (Bildmitte rechts) macht die Honneurs ...

... und gibt das Zeichen zum Beginn: In der Bildmitte Hans Krüsi, Präsident der Bündner Heimleiter.

zu verdrängen, sie in Heimen und Anstalten zu versorgen, ist unsere Erfahrung. Es ist sicher überspitzt und aggressiv formuliert, wenn *Hans Manz* in diesem Zusammenhang von «Wegwerfsachen» spricht: «Kennst Du die Wegwerfsachen? Man kann sie aus Karton oder Papier, aus dünnem Blech oder Plastik machen. Man bekommt sie heute an jedem Ort. Darin ist Milch, darin sind Eier, darin sind Aepfel, darin ist der Butt. Und sind sie verbraucht, wirft man sie fort, hinein ins Feuer, hinein in den Eimer, hinein in die Tonne, hinein in den Schutt. Und die Wegwerfmenschen, kennst Du sie auch? Sie stehen und liegen herum nach Gebrauch. Man trifft sie heute an jedem Ort. Einer ist krank, einer ist alt, einer ist schwach, einer ist zuviel. Und sind sie verbraucht, schickt man sie fort, hinaus vor die Tür, hinein in die Anstalt, hinaus auf die Strasse, hinein ins Asyl».

Das Thema: Aus der Sicht eines Jugendheimleiters

Dass dann die von der Gesellschaft Ausgestossenen, die der Gesellschaft nicht mehr Zumutbaren, die für die Gesellschaft nicht mehr Tragbaren, die Unangepassten der Gesellschaft, die die Möglichkeiten der Gesellschaft Ueberfordernden zu uns in die Heime und Anstalten kommen, und dass uns aufgetragen ist, ihnen eine letzte Chance für ein bisschen menschliches Glück zu geben, das ist die Realität, in der wir stehen. Und auf dass wir in den Heimen und Anstalten auf diese letzte Chance uns neu besinnen, auf dass wir diese letzte Chance ja nicht verpassen, wurde wohl dieses Tagungsthema «Am Menschen vorbei?» gewählt. Ich soll von der Situation eines Jugendheimleiters aus zu Ihnen sprechen.

Diese Situation ist für mich eine ganz besondere. Ich stehe einem Heim zur Förderung geistig Behinderter vor mit Abteilungen für noch praktisch bildungsfähige und nur gewöhnungsfähige Kinder, für in Schultechniken von Lesen und Schreiben noch bildungsfähige Kinder, mit Haushaltungsschule anschliessend und Anlernwerkstätten für Jugendliche, dazu mit einer Anzahl von Plätzen für Dauerzöglinge. Ich habe es also, das ist meine besondere Situation, mit werdenden Menschen zu tun, mit Menschen, die zu ihrer Menschwerdung einer besonders angepassten heilpädagogischen Hilfe bedürfen, mit Menschen in einer entscheidenden Phase ihrer Menschwerdung. Und wenn ich das Wort «Menschwerdung» brauche, verstehe ich es in einer dreifachen Dimension, in einer Tiefen-Dimension, in einer horizontalen Dimension und in einer vertikalen Dimension. Und jede dieser Dimensionen müssen wir beachten, wollen wir an den uns Anvertrauten nicht vorbeigehen. Bei Begriffen, wie «geistig behindert» und «Möglichkeiten der Menschwerdung», wird das Tagungsthema «Am Menschen vorbei?» aktuell.

Jeder Mensch hat eine Tiefen-Dimension

Jeder Mensch, auch der geistig Behinderte, der auf der untersten Stufe der Entwicklung Stehende, hat eine Tiefen-Dimension. Es ist etwas Letztes und Unverletztes in jedem. Es sind Werte in ihnen, die vielleicht zugedeckt sind und verschüttet. Der Umgang mit geistig Behinderten lässt oft Höhen und Tiefen ihres Menschseins erahnen, die wir nicht vermuten. Und jeder, auch der geistig Behinderte, trägt die Möglichkeit einer pädagogischen und heilpädagogischen Ansprechbarkeit in sich. Mit dem voreiligen Abschieben in die rein mechanische Pflege und Betreuung hat man die mitmenschliche Verpflichtung wahrhaftig nicht erfüllt. Die voreilige Annahme einer Bildungsunfähigkeit kommt nach Schonburg praktisch einem Todesurteil über den Menschen hinsichtlich seiner Menschlichkeit gleich und ist als leise Euthanasie zu bezeichnen. Man muss es immer wieder sagen: Es genügt einfach nicht, wenn diese Menschen, auch die geistig Behinderten schwersten Grades, einfach genügend Kalorien in der täglichen Nahrung bekommen, wenn für sie ausreichend für Schlaf und gute Luft gesorgt ist, wenn den Erfordernissen in bezug auf Sauberkeit Rechnung getragen wird. Rein mechanische Betreuung wird der letzten Würde des Menschen nicht gerecht.

Was der geistig Behinderte, auch der Schwerstbehinderte, über die pflegerische Betreuung hinaus braucht, ist die Atmosphäre der Achtung, der Ehrfurcht, der Bejahung, der Liebe und der Hingabe. Und auch vom geistig Behinderten schweren Grades darf eine *menschliche* Leistung erwartet werden. Es gibt noch andere und wichtigere menschliche Werte als Lesen und Schreiben, als Verdienen und Produzieren, ethische und moralische und religiöse Werte! Diese Werte nicht sehen können und fördern wollen, bedeutet dann wirklich «am Menschen vorbei»! Die Verpflichtung zu einer heilpädagogischen Betreuung über die mechanische Pflege hinaus ist offensichtlich, die Möglichkeiten aber sind begrenzt. Wir versagen und müssen immer wieder versagen. Weil uns die finanziellen Mittel fehlen und weil uns auch das hochqualifizierte Personal fehlt, das für den Einsatz nötig wäre, jenes Personal mit — wie Professor Mohr formulierte: dem Genie

Direktor A. Breitenmoser, Leiter des Johanneums.

eines Universitätsprofessors und mit der Geduld eines Heilsarmeeoffiziers.

Was meint die horizontale Dimension?

Ich komme zum zweiten Punkt, zur horizontalen Dimension. Der Mensch ist ein ens sociale, ein gesellschaftliches Wesen. Er ist ganz wesentlich auf die menschliche Gesellschaft hin- und ihr zugeordnet. Er braucht die Gesellschaft, und die Gesellschaft braucht ihn. Ohne zwischenmenschliche Aktivität wird er verkümmern. Und wenn der Mensch in den entscheidenden Phasen seiner Entwicklung mit der menschlichen Gesellschaft nicht Kontakt gewinnen kann und nicht mit ihr konfrontiert wird, bleibt er in bestimmten Belangen seiner Menschwerdung blockiert. An dieser Tatsache des ens sociale dürfen Heim und Anstalt in der Erziehung und Förderung der Kinder nicht vorbeigehen! Aber: Bedeuten Heim und Anstalt nicht immer noch Desintegrierung aus der Gesellschaft? Sind die Folgen einer Einweisung in eine Anstalt nicht Isolierung vor der Gesellschaft? Und wird nicht immer noch zu sehr dem Bewahren und dem Beschützen das Wort geredet? Und damit eine unnatürliche Treibhausatmosphäre geschaffen? Haben die Heime nicht immer noch zu sehr den Charakter eines Ghettos? Werden Kinder und Jugendliche nicht zuwenig mit dem Leben konfrontiert? Ist nicht oft mit der Einweisung der Kontakt mit der näheren und weiteren Umgebung des Heims verunmöglicht? Und unterstützt nicht die geographische Lage vieler Heime und Anstalten, zwar wunderschön gelegen, auf nebelfreien Anhöhen, in idyllischer Landschaft, in gesunder Umweltsituation, aber weitab von Kulturzentren, diese weltfremde und gesellschaftsfeindliche Situation? Solche Gegebenheiten sind wenig dazu angetan, als Attraktion in der Werbung von Heimpersonal zu dienen, sie gehen auch wirklich am Kind und Zögling im Heim vorbei.

Der Mensch ist auch ein ens religiosum

Nun die vertikale Dimension! In seinem ganzen Wesen ist der Mensch auch ein ens religiosum, ob er es will oder nicht, ob er es anerkennt oder nicht, eine mit Gott verbundene Person. Von Gott erschaffen und zu Gott hin geschaffen, von Gott abhängig mit jeder Faser seines Daseins. Das ist die vertikale Dimension. Es gilt in der erzieherischen Hilfe zur Menschwerdung auch dieser vertikalen Dimension Rechnung zu tragen, soll man nicht Gefahr laufen, «am Menschen vorbei» zu gehen, ihn in einer wesentlichen Beziehung zu vernachlässigen. Welche Bedeutung die Pflege der vertikalen Dimension für den werdenden Menschen hat, wird uns bewusst, wenn wir den Gedankengängen von Karl Rahner in seinem Büchlein «Von der Not und dem Segen des Gebetes» folgen. Er sagt: Der Mensch kann auf Reisen gehen, er kann sich in die Arbeit stürzen, er kann sich dem Vergnügen weihen, er kann auf tausend Wegen und mit tausend Mitteln sich betäuben; diese ewige, hastige und verzweifelte Flucht ist umsonst. Der Mensch kann hingehen, wohin er will, er kann sich in die ganze Welt zerstreuen. Plötzlich merkt er, dass er nur hastig im Kerker seines Lebens herumläuft, dass er aus einem Loch seines verschütteten Kellers ins andere kroch, dass er ein Gefangener ist. Und Rahner meint: Wie geschieht nun die Befreiung? Die Befreiung aus diesem irdischen Kerker? Durch die Oeffnung des Herzens nach oben! Im Gebet zu Gott, und nur im Gebet zu Gott, tut sich die neue Dimension auf. Welche Not die Vernachlässigung dieser vertikalen Dimension für einen Menschen haben kann, wurde mir letzthin drastisch illustriert.

Von einer schweren Herzattacke befallen, in Atemnot, blau angelaufen, bittet ein Mann in seinem letzten Stündlein seine Umgebung ums Gebet. «Beten! Beten!» Doch seine Umgebung schaut sich hilflos an. Sie hat das Beten verlernt oder vielleicht gar nie gelernt. Sie fordert den Sterbenden auf, selber zu beten, selber das Beten zu versuchen. Und da, nach langer Zeit, kommt es endlich über die Lippen des Kranken: «I ghööre es Glöggli, das lüütet so nett». Das war alles, aber auch wirklich alles, was der Mann in seiner Not zu beten wusste.

Wie steht es mit der Pflege dieser vertikalen Dimension in den erzieherischen Bemühungen? Wird diese Dimension gepflegt mit regelmässigem Gebet? Wird das Beten gelernt? Es ist etwas anderes, savoir cette pièce ou savoir prier: Die Gebete einfach aufsagen oder wirklich beten können. Lebt das Kind in einer religiösen Atmosphäre oder werden religiöse Erziehung und Unterricht einfach dem Pfarrer überlassen?

Der Fall «Erich» als Beispiel und Mahnung

Das sind unabdingbar notwendig zu beachtende Dimensionen in der erzieherischen Zielsetzung für den werdenden Menschen. Die *Innen-Dimension* die *horizontale Dimension* und die *vertikale Dimension*. Aber die idealsten Zielsetzungen nützen nichts, die beste Heimorganisation wird leerlaufen und ihren Dienst versagen, die raffiniertesten Wohnungseinrichtungen werden unnützen und unfruchtbaren Aufwand bedeuten und sämtliche erzieherischen Bemühungen werden Sisyphus-Arbeit sein, also am Menschen vorbeigehen, wenn das nötige und angepasste Personal fehlt. Vor einem Jahr kam Erich in unser Heim, 15jährig, ein geistig behinderter Bub mittleren Grades. (Um falsche Vermutungen auszuschliessen, wurde der Name geändert.) Er sollte nach dem Willen des Versorgers eine Anlehre in einer unserer Anlernwerkstätten absolvieren. Der Fall «Erich» ist mir Mahnung und Warnung.

Ein halbes Jahr nach seiner Einlieferung entwich Erich eines Tages spurlos. Er hinterliess seinem Erzieher folgenden Abschiedsbrief: «Ich lauf dafon. Für immer. Es ist nich wegen überckleit! Mich kann man nich brauch auf der Welt. Jeder ruft mir über namen an. Das ist noch nicht so schlimm, aber das man Schwachbegabter sagt und alles auf mich schibt, das held ich nicht mer aus. Mich bringt der Tot zu mir. Es hat keinen Sin zum suchen, irh finden mich nich oder Tot! Das Leben ist für mich sehr draurg. Sagen an mein Elter ein Grüss von mir. Sie solen keine Agst haben». Illustriert wurde dieser Abschiedsbrief mit einer Zeichnung. Links ein Grab, ein offenes, mit einem Kreuz, darüber steht «Tod», mit einem Pfeil. Und rechts ein Kind, das Fussball spielt, und dazu steht «Leben». Und das ist die Anamnese, die Vorgeschichte von Erich: Erich wurde nach unauffälliger Schwangerschaft komplikationslos in . . . geboren. Er wurde vom

Vater nicht anerkannt. Die Mutter arbeitete als Köchin im Kinderheim und konnte das Kind bei sich behalten. Als Erich zwei Jahre alt war, heiratete die Mutter, und der Bub blieb in der Familie bis zum Kindergartenalter. Da er im Kindergarten schon grosse Schwierigkeiten verursachte, wurde er für ein Jahr ins Kinderheim gegeben. Anschliessend für ein Jahr in ein anderes, wo er in die Spezialklasse eingeschult wurde. Die Schulpflege veranlasste dann, dass Erich in die heilpädagogische Schule kam. Dort blieb er nur 6 Monate und kam im Frühling 1967 zu seiner Mutter und zum Stiefvater nach . . ., wo er die Spezialklasse besuchte. Wegen seines Verhaltens, vor allem bedingt durch die Plazierung bei den Eltern, war Erich in der öffentlichen Schule nicht tragbar, weshalb er wieder anderswohin gegeben wurde, und von dort kam er zu uns. Nicht weniger als 7 mal hat Erich in den 15 Jahren seines Lebens seinen Wohnort und damit sein Erziehungsmilieu gewechselt. Ein wahres Nomadendasein! Und — ich kommentiere — anscheinend nirgends seine Heimat gefunden. Sei es, weil es an Personal mangelte, das ihm hätte Heimat sein können, oder sei es, dass das Personal wohl bereit war, Erich Heimat zu bieten, aber dass der Bub zuwenig Zeit und Gelegenheit hatte, Vertrauen in dieses Personal zu gewinnen. Ich habe einen Indizienbeweis für diese Vermutung, dass es am Personal mangelte. In einem seiner Erzieher hatte Erich die gesuchte Heimat gefunden. Der Erzieher zog dann aber nach kurzer Zeit weg, und mit diesem Wegzug des Erziehers war auch die Heimat für Erich ausgezogen. Sooft er aber aus dem Heim entwich, suchte er diesen Erzieher wieder auf.

Was macht das Heim zur Heimat?

Was das Heim zur Heimat macht, man kann das nicht deutlich und klar genug sagen, ist nicht die ausgeklügelte, methodisch einwandfreie Schulführung, das sind nicht die geräumigen Wohnzimmer und die grosszügigen Freizeitanlagen, sind nicht die gut eingerichteten Werkstätten und der geregelte Tagesablauf, das sind ganz einfach die Menschen, die bereit sind, sich mit den ihnen Anvertrauten zu beladen, die die Kraft haben, die Schwierigkeiten mit ihnen durchzutragen, und die den Willen zum persönlichen Engagement aufbringen. Das macht ein Heim für Kinder und Jugendliche zur so nötigen Heimat: Ein Personal, dessen Engagement nicht mit dem Glockenschlag endet und mit Stundenzahlen rechnet, ein Personal, das die Kinder und Jugendlichen versteht, in allen Dimensionen, auch in der Tiefen-Dimension, und wenn diese noch so verschüttet ist, das durch Dick und Dünn zu ihnen steht! Ein Personal, das immer Zeit hat für die vielen Fragen, wie Kinder und Jugendliche sie eben haben, dem sie «das Neueste» erzählen können, dem sie ihr Herz ausschütten können, das seine drängenden und bedrängenden Fragen beantwortet, das spassen kann und aufmuntert, das mit ihnen spielt, Sport treibt, Wanderungen unternimmt, sich für Hobbys interssiert, das nicht immer nur schimpft und auszusetzen hat, das persönliche Aufmerksamkeiten schenkt — kurz: das immer wieder erleben lässt: ich habe dich gern, du bedeutest mir etwas. Ein Personal ist erforderlich, das Zeit hat, das erdauern kann, Menschwerdung braucht Zeit. André Malraux sagt: Sie kennen den Satz, 9 Monate sind nötig, um einen Menschen zu schaffen, aber ein einziger genügt, um ihn zu töten. Wir haben es zur Genüge erfahren: Nicht 9 Monate, sondern 50 Jahre sind erforderlich, um einen Menschen zu schaffen, 50 Jahre an Opfern. Und wenn dieser Mensch dann erschaffen ist, wenn nichts von Kindlichkeit mehr innewohnt, wenn er endlich ein fertiger Mensch geworden ist, dann taugt er nur noch zum Sterben. «Wachsen und Reifen bis zur Ernte braucht Zeit». Und ein Personal mit gewisser Stabilität ist nötig, um die Heimat zu bilden. Wie heimatlos wird doch ein Kind, wenn es zwei- bis dreimal jährlich den Wechsel einer Erzieherin, die noch Mutterstelle vertritt, erfahren muss! Bei allem Verständnis für den Drang nach Mobilität, besonders bei jungen Menschen, denen man ihre Sturm- und Wanderjahre zugestehen sollte, ist die Bedeutung einer gewissen Stabilität im Personalbestand eines Heims nicht hoch genug einzuschätzen, zumal in jenen Belangen, wo emotionelle und affektive Bindungen unabdingbar notwendig sind, nämlich in den Aufgaben der Pflege und Erziehung. Unverantwortlich und fast nicht vertretbar ist es, Stabilität verallgemeinernd zu diffamieren und Mobilität unter allen Umständen zu empfehlen. Damit ist dem Kinde und seiner so wichtigen Beheimatung nicht gedient.

So denke ich mir also den Mitarbeiterstab eines Heims, wenn es wirklich zur Heimat werden soll. Die Glaubwürdigkeit der Heime und Anstalten ist angeschlagen — angeschlagen deswegen, weil die Glaubwürdigkeit ganz wesentlich von einem solchen Mitarbeiterstab abhängt. Pater Lippert sagt in diesem Zusammenhang: Zu den Armen, den Hilflosen, zu den Zukurzgekommenen werden immer auch die grossen Liebenden gehen müssen, nicht nur die Gerechten, die Beamten, die Organisatoren. Nicht nur die Vertreter des Staates und der Wirtschaft und nicht nur die Richter und Psychiater, sondern auch die grossen Liebenden, die sich aus Ehrfurcht vor dem Vater im Himmel mit der Last jener beladen, die ihre eigene Last nicht tragen können oder nicht tragen wollen.

Da gibt's im Heim auch die Mitarbeiter

«Am Menschen vorbei?» Da sind ja in den Heimen nicht nur die uns anvertrauten Kinder und Zöglinge. Da sind ja auch die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrer, Erzieher, Haus- und Küchenpersonal, Verwalter- und Meisterpersonal! Auch diese Leute sind Menschen. Sie brauchen Vertrauen, Verstehen, Glauben, nicht bloss für ihre Arbeit, sondern auch für ihre menschlichen Probleme. Die gute Atmosphäre von Mensch zu Mensch, das menschliche Arbeitsklima! Und da sind ja auch die Heimleiter und Heimleiterinnen! Die Direktoren und Verwalter! Sie alle haben den Wunsch, dass man an ihnen als am Menschen nicht vorbeigehe. Sie sind auch nur Menschen, und nicht bloss Manager. Es ist doch der nur allzu verständliche Wunsch des Heimpersonals sowohl in leitender als auch in untergeordneter Funktion, einmal etwas Wärme aufzunehmen, statt immer nur abzugeben. Im «Nebelspalter» war jüngst folgende Kaminfeuer-Geschichte von Giovanetti zu lesen. Sie passt mir, um meinen Vortrag zu schliessen: Ein Gusseisen-Ofen begann ein neues Leben. Einen alten Wunsch realisierend, zog er Wärme an, statt sie aus-

zustrahlen. Seine Umgebung wurde dadurch immer kälter, und er selbst schwelgte im Uebermass. Hergabe, statt Hingabe, rief er emphatisch und nahm gar nicht wahr, dass er selbst samt seinem lodernden Brennmaterial langsam zu Asche wurde. Er fiel zerbröckelnd in sich zusammen, und das zurückbleibende Aschenhäufchen war noch kälter als die Umgebung.

Auf den Jugendheimleiter folgte als zweiter Referent des Tages in *Heinrich Riggenbach* (Schwabgut, Bern) der Altersheimleiter. Auch seinen Vortrag legen wir als Niederschrift einer Tonbandaufzeichnung im Wortlaut vor:

«Wenn du nehmen willst, so gib»

Das Thema «Am Menschen vorbei?» ist eine eigenartige Frage. Mit was am Menschen vorbei? Warum am Menschen vorbei? Wohin am Menschen vorbei? Ist es nicht ein Kennzeichen unserer Zeit, dass wir, bedrängt von den politischen Ereignissen, bedrängt auch durch die sich überstürzenden Ereignisse in der Wissenschaft, bedrängt besonders wir Heimleiter durch masslose Angriffe, immer mehr vom Menschen getrennt und am Kontakt mit ihm behindert zu werden scheinen? Gestatten Sie mir die Behauptung aufzustellen, dass in unseren Großstädten, in den Siedlungen der Großstädte, einsamere Menschen leben als auf dem einsamsten Bauernhof weit draussen. «Am Menschen vorbei?» Vorbei ins Leere, gehen wir, vorbei ohne Bewegung, vorbei letztlich ohne Ziel!

Heinrich Riggenbach, Leiter des Schwabguts in Bern.

Zwei Arten von Begegnungen

Es gibt zwei Arten von Begegnungen, zwei Arten des Vorbeigehens. Darf ich sie hier schnell skizzieren? Wir können uns begegnend vorbeigehen und uns nicht achtend. Es gibt aber eine andere Art, wir kennen sie aus Vietnam. Es begegnen sich Menschen, und der eine kann nicht am andern vorbeigehen, ohne ihm ein Leid anzutun. Er kann nicht vorbeiwirken, ohne den andern auszulöschen. Der eine zerstört den andern. Menschen, die sich nicht kennen, Menschen, die nichts voneinander wissen: der eine geht vorbei, der andere kann nicht mehr. Beide dieser Arten des Vorbeigehens: der eine durch vielfältige Ereignisse und Umstände vielleicht von der Begegnung weggedrängt, der andere, weil er seinen Mitmenschen zutiefst getroffen hat und dieser nicht mehr weggehen kann, finden am Schluss, wenn sie vorbeigehen, dasselbe, nämlich Leere, Trümmer in dieser oder jener Form, sinnloses Sein. «Am Menschen vorbei?» Die Frage bleibt.

Meine Damen und Herren! Ich möchte nicht schwarzmalen. Ich möchte nur die beiden Extreme zeigen. Wir begegnen uns, wir gehen am Menschen vorbei. Der andere begegnet sich und er geht auch am Menschen vorbei. Es ist eigenartig, wie mit dem Wort «Begegnung» viele Ereignisse verknüpft sein können! Wir alle, liebe Kolleginnen und Kollegen, haben uns dadurch, dass wir in Heimen leben, dort arbeiten, in eine besondere Stellung zum Mitmenschen gebracht. Warum? Wir leben alle in einer grösseren oder kleineren Gemeinschaft. Kann man da am Menschen vorbeigehen? Ich glaube, hier müssten wir uns einmal Rechenschaft geben, *warum* wir alle in Heimen leben und in Heimen arbeiten. Geschieht es vielleicht deswegen, weil wir uns selber dadurch zwingen wollen, nicht am Menschen vorbeizugehen, sondern dem Menschen zu begegnen? Oder sind es andere Erwägungen, vielleicht finanzielle, vielleicht der Wunsch, Ehre zu suchen und zu finden oder was dergleichen auch sei? Darf ich eine mich immer bewegende Frage hier aufwerfen? Vom Altersheim aus gesehen? Was sind das für Menschen, denen wir im Heim begegnen und an denen wir *nicht* vorbeigehen wollen? Vom Altersheim her gesehen sind es Alte, Betagte, Gebrechliche, Abgebaute, Senile, Kranke. Sind das Menschen zweiter Kategorie? Ausgeschlossene Menschen, die zum alten Eisen gehören?

Die Gefahr der Identifikation mit dem Heim

Diese Begegnung mit den Menschen im Heim hat ihre vielfältigen Eigenschaften. Denken wir daran: Wir begegnen zwar diesen Menschen — aber wie? Begegnen wir ihnen wie jener Soldat, der sich so versteckt, dass man ihn nicht sieht und dass er den andern zerstören kann? Auch wir im Heim haben die Möglichkeit, die Menschen an uns scheitern zu lassen! Ich fühle in mir immer die Schwierigkeit, mich mit dem Heim nicht zu identifizieren. Die Gefahr ist gross, die Gefahr, dass ich das Heim bin und das Heim ich. Ist dann der Heimbewohner nicht zufrieden, hat er etwas zu reklamieren, so reklamiert er an mir, ist er mit mir persönlich nicht zufrieden. Die Folge daraus ist: Ich muss um mich eine Mauer bauen, und der, dem ich begegnen möchte und dem ich begegnen muss,

zerscheitert, zerscheitert an meiner Mauer. Der Heimleiter kann natürlich — wie wäre es anders möglich? — auch müde werden, müde durch des Alltags Last. Der müde Heimleiter zieht sich zurück. Er kann und will den Menschen nicht mehr begegnen. Er *muss* im Heim. Er sucht vorbeizukommen, auf der Seite. Aber wie kommt er vorbei? Er vermeidet das Wesentliche. Die tiefste, ungebrochene Beziehung und Begegnungsmöglichkeit vom Du zum Du wird gemieden. Der Leiter wird zum Manager, zum Wirtschaftsmanager, der einen Betrieb organisiert, und er tut das sogar sehr gut. Die Krankenschwester, die Pflegerin, die Angestellte — sie werden zum Personal, das in Schichten arbeitet. Man erledigt seine Arbeit, man weicht der Begegnung aus, man geht am Menschen vorbei.

Aber wir können ja nicht am Menschen vorbeigehen, ohne ihm irgendwie zu begegnen. Ist die Mauer um uns, das ist die Frage, und zerschellt der Mitmensch an uns, wenn er vorbeigeht — der Mitmensch, der *uns* ausgeliefert ist? Achten wir doch darauf, dass uns allen Zeit bleibt, selber Mensch zu sein und Mensch zu bleiben! Ich weiss, mir wird vielleicht sofort entgegnet, bei dieser Personalknappheit sei es ja nicht möglich. «Ich muss ja immer im Heim arbeiten, anders geht es nicht!»

Ist es aber nicht so, dass, wenn wir uns mit dem Heim identifizieren und die Begegnung nicht mehr als Begegnung erleben können, sondern am Menschen in einer Art vorbeigehen, die wir nicht wünschen, unser Personal uns nicht mehr begegnen kann? Und ist es nicht so, dass dadurch, dass wir die Begegnung mit dem Personal als Menschen nicht mehr finden, wir auch kein Personal mehr finden? Ist es nicht ein Kreis, der sich schliesst? Auch der Mitarbeiter muss uns begegnen können, auch er braucht seine Freizeit, auch er braucht seine Ruhe und seine Ferien. Das sind unabdingbare Forderungen, wenn wir Menschen bleiben wollen, die Menschen begegnen können — mit aller Konsequenz, die sich daraus ergibt. Nur wer selber ruhig ist und dazu bereit, seinem Nächsten zu begegnen, ohne auf ihn aufzuprallen, wird Mitarbeiter finden können, die wahre Mitarbeiter sind und nicht nur Arbeitstiere.

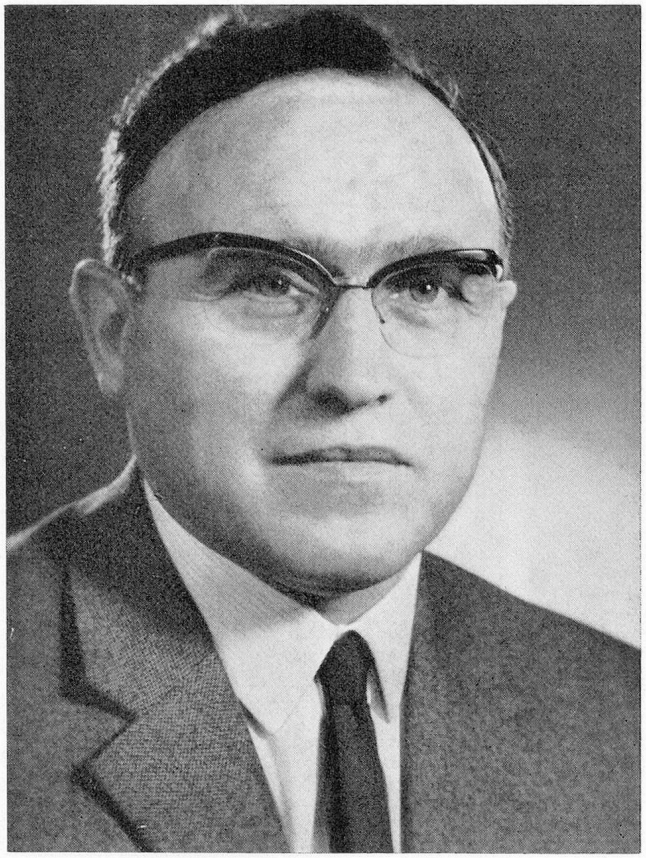
Mit Jammern finden wir keine Mitarbeiter

Glauben Sie mir, sehr verehrte Kolleginnen und Kollegen, mit Jammern wurde noch kein Mitarbeiter gefunden! Ganz im Gegenteil! Können Sie sich vorstellen, dass Sie selber in einem Betrieb arbeiten und einen Posten annehmen würden, in dem Ihnen zum voraus vorgejammert wird, man habe zuwenig Personal? Ich würde es nicht tun! Denn da müsste ich zuviel arbeiten. Sicher, in der wohlverstandenen Begegnung, die nicht am Menschen vorbeigeht, so dass dieser zerschellen muss, nur in ihr und dank ihr können wir Mitarbeiter finden! Mit dem Heim identifiziert und isoliert, lassen wir nur Trümmer zurück, und letztlich lassen nicht einmal wir Trümmer zurück, sondern der andere — und zwar unsere Trümmer.

Am Menschen vorbeigehen, mit dem Menschen Begegnung finden! Wir sind nicht in der Lage, meine Damen und Herren, das Rad der Zeit zurückzudrehen. Es ist unnütz, den Schwierigkeiten, die sich heute bieten, den Gegebenheiten, die wir vorfinden im Heim, aus dem Wege zu gehen und die längst vergangene gute alte Zeit zu beklagen! Was wir aber können, ist, dafür zu sorgen, dass unsere Heimbetriebe den Anforderungen unserer Zeit Rechnung tragen, dass die Begegnung mit dem Menschen stattfinden kann. Ich denke dabei nicht in erster Linie an die baulichen Anforderungen. Sicher, auch sie können zum Wohlergehen beitragen. Aber das wissen wir ja alle, dass auch in alten, baufälligen Heimen eine gute, fröhliche, warme Atmosphäre herrschen kann, im Gegensatz zu wunderbaren Neubauten, wo der Tod im Topf haust.

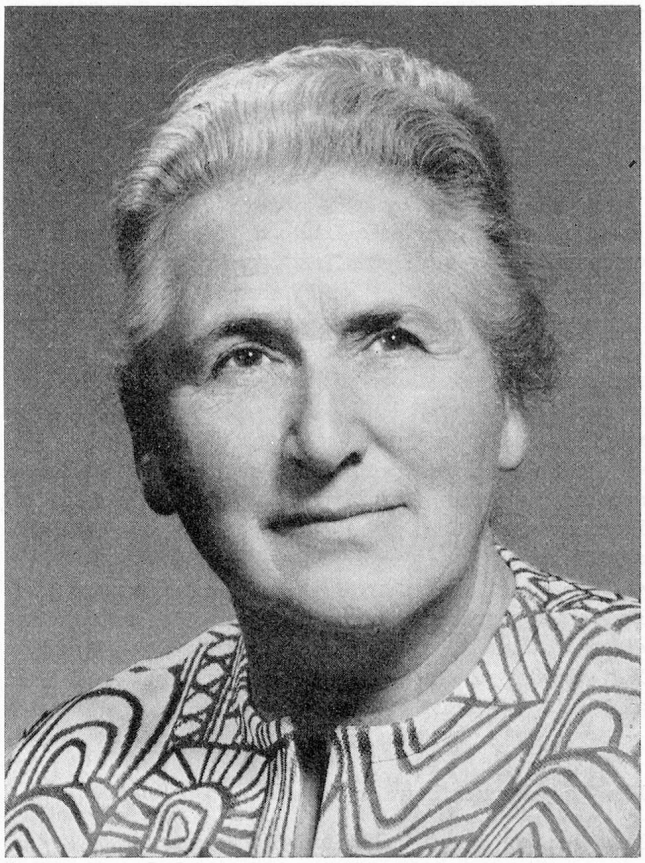
Ein wesentlicher Punkt, so meine ich wenigstens, ist der Einbezug der Umgebung in unsere Arbeit. Unser Heim soll und darf nicht zur Insel werden, in unserem Fall: zu einer Altersinsel. «Machet die Türen weit!» Auf dass die Begegnung stattfinde, nicht nur im Heim, sondern auch ums Heim herum! Am Menschen, der vor dem Heim ist, nicht vorbei! Es ist ein Versäumnis vergangener Jahrzehnte, dass von den Heimen her zuwenig Oeffentlichkeitsarbeit betrieben wurde. Unser Thema setzt die Frage «Am Menschen vorbei?». Was setzt sie voraus? Es wird vorausgesetzt, dass eine Wirkung stattfindet. Wenn aber die Heimleitung auf die Begegnung mit der Aussenwelt verzichtet, wird es unweigerlich zu Angriffen kommen. Angegriffen wird das Unbekannte, das Andersartige. In der Begegnung mit der Aussenwelt können wir das Andersartige

Fortsetzung auf Seite 240



Robert Fassler, Winterthur, Mitglied seit 1968.

Fünf Vorstandsmitglieder nehmen Abschied



Martha Locher, Rombach, Mitglied seit 1967.

Robert Thöni, Steffisburg, Mitglied seit 1964.

Gottlieb Stamm, Basel, Mitglied seit 1959.

Jakob Ramsauer, Zuzwil, Mitglied seit 1961.

Fortsetzung von Seite 238

«Wenn du nehmen willst, so gib»

zeigen, haben wir die Möglichkeit, das Heim zu zeigen. Den Angriffen wird der Boden so weitgehend entzogen. Wenn wir aber am Menschen vorbeigehen, müssen wir diese Angriffe in Kauf nehmen.

Drei Merkpunkte zur Beachtung

Wir haben an den Anfang die Frage gestellt, womit wir am Menschen vorbeiwirken. Lässt sich diese Frage überhaupt beantworten? Ich glaube, erschöpfend wohl kaum. Aber doch, so meine ich, gibt es drei Punkte, die wir beachten sollten, wenn wir nicht am Mitmenschen vorbeiwirken wollen. Es ist dies die Individualität des andern, es ist dies — zweitens — die Integrität und es ist dies die Eigenart des andern. Im Heim ist es nicht so leicht, diese Punkte zu beachten. Betrachten wir schnell die Individualität! Denken wir uns einen Patienten, einen alten Mann in unserem Heim! Er ist uns anvertraut, er sollte sich in unsere Gemeinschaft einordnen. Die Begegnung von Mensch zu Mensch sollte stattfinden. Hier ist der Heimleiter: er möchte die Begegnung. Aber die Zeit drängt, so viel ist noch zu erledigen, hundert andere warten auch noch auf ihn! Es gibt Kommissionssitzungen, Verwaltungsaufgaben usw. Lebt er dadurch am Menschen vorbei? Kann er so die Individualität des andern überhaupt noch achten?

Ist uns gestattet, eine weitere Frage, wenn wir nicht vorbeileben wollen, in die Individualität des uns Anvertrauten einzudringen? Ich weiss nicht, wie es Ihnen geht. Ich machte die Beobachtung, dass ein ständiger Kampf dafür nötig ist, dass der Mensch, die Person des uns Anvertrauten wirklich immer geachtet wird. Jeder Mensch ist in sich selber ein Geheimnis. Keiner besitzt von sich das Vorbild seiner endgültigen Gestalt, auch der Betagte nicht, wir ebenfalls nicht. Zum Beispiel: Wir haben einen Mann in unserem Heim, aus sehr guter Stellung. Er konnte sich nicht anpassen, bis sich der Verwalter die Zeit nahm und sich stundenlang mit ihm «versäumte». Wir fanden heraus, dass sich der Mann in seiner Individualität nicht ganz genommen fühlte, er wollte mehr gepflegt und «umhätschelt» werden. Es braucht Zeit, doch gehen wir nicht am Menschen vorbei, suchen wir die Begegnung, und der Mensch wird zufriedener! Sicherlich ist es nicht möglich, alle Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen. Das Eingehen auf die Individualität ist der erste Schritt auf das Du zu.

Der zweite Punkt: die Integrität. So gern erlauben wir uns, ganz speziell in den Heimen, in die Persönlichkeit des uns Anvertrauten einzudringen! Ich weiss, es gibt Schwierigkeiten, ich weiss, wenn der Mann mit seinen Koffern anrückt und wir die Koffer nicht ansehen, dass da Dinge mitkommen, die wir lieber nicht möchten, ich weiss. Ich weiss, dass er in seinem Schrank Dinge aufbewahrt, die wir lieber nicht aufbewahrt haben möchten, ich weiss. Aber haben wir deswegen das Recht, in seine Integrität einzudringen und eine Mauer zu bauen, an welcher der uns Anvertraute zerschellen muss? Indem es ihm nicht wohl ist? Ich glaube, dass wir die Maxime der Erhaltung der Persönlichkeit zuoberst stellen müssen. Auch hier ein Beispiel: Ein Mann, der in seiner Wohnung wiederholt umfiel und den wir dann ins Krankenheim holen mussten, ging immer wieder zurück; er wollte nicht ins Heim eintreten, bis es gelang, ihn in seiner Integrität zu erfassen. Was gehörte dazu? Eine elektrische Eisenbahn, ein Tonbandgerät, der Fernsehapparat und eine Kinoorgel!

Es ist möglich, alle diese Dinge mit ihm zusammen zu erfassen! Er lag am Boden, als wir ihn fanden, wir haben ihn aufs Bett gelegt und haben begonnen, mit der Eisenbahn zu spielen. Er vermochte kaum zu sprechen. Das war der Punkt, an dem das Eis brach. Begegnung nicht am Menschen vorbei, sondern versuchen, ihn in seiner ganzen Persönlichkeit zu erfassen! Glauben Sie mir, der uns Anvertraute hat immer recht, auch wenn er nicht Recht hat. Das ist nur scheinbar ein Widerspruch. Der uns Anvertraute muss uns gegenüber immer recht haben, wenn wir die Begegnung mit ihm als Menschen finden wollen. Das heisst nicht, dass, was er behauptet, unbedingt den Tatsachen entspricht, ganz und gar nicht! Aber er hat recht: Lassen wir ihm diesen Glauben und versuchen wir, ihn in längerer Zeit davon zu überzeugen, dass vielleicht auch ein anderer Standpunkt noch möglich sei.

Ein Weg, der sich bewährt hat

Darf ich, da wir ja nicht am Menschen vorbeiwirken möchten, einen Weg aufzeigen, der sich bewährt hat und der immer wieder Hilfe und Weisung ist auch für mich? Dieser Weg gilt sowohl für die Begegnung mit dem einzelnen wie mit der Gruppe oder wie mit der Oeffentlichkeit. Die Begegnung bedarf der Vorbereitung. Wenn wir einem Menschen begegnen, sollten wir nicht unvorbereitet hingehen. Keine lange Vorbereitung, doch was allein aus dem Stegreif kommt, ist gefährlich! Der Mensch, dem wir begegnen möchten und an dem wir nicht vorbeigehen wollen, muss akzeptiert werden, wie er ist, mit allen seinen Fehlern, seinen Mängeln. Vergegenwärtigen wir uns, dass, wenn wir mit einem Menschen sprechen, wir durchaus voraussetzen, auch er akzeptiere uns. Deshalb hat er das Recht, dass wir ihn akzeptieren. Hüten wir uns davor, unser Gegenüber einzuengen! Hüten wir uns, ihm Vorschriften aufzuerlegen. Ich weiss, Sie fragen: Wie ist das in einem Heim möglich? Aber auch im Heim gibt es Möglichkeiten, die Individualität zu wahren und zu respektieren! Lassen Sie ihm gewisse Dinge, und er wird sich fügen! Er wird seinerseits zur Mitarbeit und zur Begegnung bereit sein! Versuchen wir, die Initiative zur Begegnung ihm zu überlassen! Das ist sehr schwer, ich weiss, aber es ist ein Weg, um nicht am Mitmenschen vorbeizugehen.

Eine weitere Forderung ist die Katharsis (Reinigung). Wie reinigen wir uns? Wie reinigt sich der andere? Wir brauchen dazu Zeit! Es gibt kein Rezept, wir müssen suchen. Beispiel: Ich hatte einen Jüngling zu betreuen. Es ging sehr schlecht, er konnte sich in keinem Heim anpassen, er war imbezil. Man fand heraus, dass er sehr gerne Treppen reinigt, und man liess ihn im Heim drei Monate lang die Treppe reinigen. Nach drei Mona-

ten hatte er nicht nur die Treppe gereinigt, hinauf—hinunter, hinauf—hinunter, er hatte auch sich selber gereinigt, konnte sich anpassen. Bringen wir es fertig, zur Reinigung den uns Anvertrauten die nötige Zeit einzuräumen? Geduld zur Begegnung, Geduld, um nicht am Menschen vorbeizugehen! Akzeptieren wir den uns Anvertrauten! Nur wenn wir ihn akzeptieren, können wir ihm begegnen, auch wenn er nicht recht hat.

Ein ganz wichtiger und letzter Punkt, den ich anführen möchte, ist der: Können wir zuhören? Gerade der Heimleiter ist versucht, immer zu sprechen. Er ist ja der Leiter! Und er muss ja reden und anordnen. Haben wir die Zeit und die Musse, zuzuhören? Zeit haben wir scheinbar nie, aber: Nehmen wir uns die Zeit? Wenn wir sie nehmen, haben wir Zeit! Wenn wir die Begegnung in diesem echten Sinne nicht suchen, bauen wir eine Chinesische Mauer um uns herum, an der alles zerschellt. In Jesaja 55, Vers 11 lesen wir: «So ist's mit meinem Wort, das von meinem Mund ausgeht. Es kehrt nicht leer zurück, es habe denn gewirkt, was ich gewollt, durchgeführt, wozu ich es entsandt». Ich meine nun nicht, dass unser Wort ein göttliches Wort sei. Aber ich meine, dass auch unser Wort nicht zu uns zurückkehrt, es habe denn gewirkt. In der Begegnung mit dem Menschen das Wort, wenn wir vorbeigehen am Menschen das Wort, das Wort auf unserer Zunge, das wirkt und zurückkommt! Lassen wir auch den andern sprechen? Lassen wir ihn zu seinem Recht kommen?

Schaffen wir für den Heimleiter Alternativen!

Dritter Punkt — die Eigenart. Sind wir imstande, auch eigenartige Menschen zu akzeptieren? Ohne sie umzumodeln nach unserem Muster? Sind wir bereit, sie anzunehmen, wie sie sind? Wenn wir den andern nicht akzeptieren, ist eine Begegnung nicht möglich. Wir gehen am Menschen vorbei. Und einer von beiden muss scheitern. Wenn der Heimleiter müde wird — was tut er? Er hat keine Ruhe, muss weiterarbeiten. Darf ich hier ein Postulat aufstellen, das wir im Augenblick allerdings nicht erfüllen können? Schaffen wir für den Heimleiter, schaffen wir für den Sozialarbeiter, der so gern professionell wird (Sie verstehen, was ich meine?), schaffen wir für sie Alternativen! Wenn er müde wird, soll er eine Alternative finden und sich darin betätigen können, ohne sozial abgewertet zu werden!

Meine Damen und Herren, ich möchte zum Schluss kommen! Goethe hat uns gesagt: «Mann mit zugeknöpften Taschen / Dir tut niemand was zulieb / Hand wird nur von Hand gewaschen / Wenn Du nehmen willst, so gib!» Ich glaube, das ist der Boden für die Begegnung, und das ist der Boden, auf dem wir nicht am Menschen vorbeiarbeiten mit allen unseren Organisationen, die ja schliesslich für und nicht gegen unsere Heiminsassen funktionieren sollten. Nur wenn wir offen sind für andere, finden wir den Weg zur Begegnung. Nur wenn wir genügend Abstand haben und Abstand zu halten vermögen vom Alltag, zerschellt niemand an uns und wir selber an niemandem. So zerschellt niemand am Manager, am Vielbeschäftigten, am Pressierten. Aber auch nur auf diesem Boden können wir uns vorbereiten auf die Zeit, da wir selber der Hilfe bedürfen — und sie ist nicht so fern!

Sorgen des Kantons Aargau

Die Grüsse der Aargauer Offizialität überbrachte Direktionssekretär *Paul Märki* als Vertreter seines Chefs, Regierungsrat Dr. A. Schmid, wobei die Rede auch auf die «Sorgen des Kantons» im Sektor der Erziehungsheime kam:

Gesucht: Kontakt mit dem VSA

Ich freue mich, meine Damen und Herren, Ihnen die Grüsse des aargauischen Erziehungsdepartements überbringen zu dürfen, vor allem die Grüsse von Regierungsrat Dr. Arthur Schmid. Wir freuen uns, dass Sie nach relativ kurzer Zeit wieder im «Kanton ohne Tradition» tagen. Es ist tatsächlich so, wie ich in Ihrem Fachblatt gelesen habe: Man spürt es im Kanton Aargau immer noch, dass er einstens zusammengestückelt worden ist. Aber, das versichere ich Ihnen, in einigen hundert Jahren wird man nicht mehr schreiben können «ohne Tradition». Man spürt schon heute, dass sich langsam ein Kantonszugehörigkeitsgefühl heranbildet, selbst in den äussersten Randgemeinden. Der Aargau hat, glaube ich, gute Aussichten, ebenfalls ein kompakter Kanton zu werden.

Weil ich vom Erziehungsdepartement herkomme, möchte ich ein paar Worte über die Erziehungsheime sagen, die Altersheime sind bei uns dem Gesundheitsdepartement unterstellt. Unsere Erziehungsheime haben verschiedene Wandlungen durchgemacht. Vor allem haben sich die finanziellen Sorgen, die noch vor einem Jahrzehnt auf den meisten Heimen lagen, auf den Kanton verlagert. Der Kanton hat heute grössere finanzielle Sorgen als die Heime, seit im Jahr 1964 das Volk dem fortschrittlichen Erziehungsheimgesetz zugestimmt hat. Es interessiert Sie vielleicht zu hören, dass wir unseren gemeinnützigen Erziehungsheimen Umbauten und Neubauten bis zu 80 Prozent subventionieren, zusammen mit dem Bund. Die übrigen 20 Prozent können die Heime amortisieren und verzinsen über die jährliche Betriebsrechnung, wobei die nach einem Schlüssel den einzelnen Heimen auch noch feste Betriebsbeiträge ausrichten, darüber hinaus zahlen wir 75 Prozent der Besoldungen von Lehrern, Erziehern und Lehrlingsmeistern. So können wir praktisch bei allen Heimen das Defizit decken.

Natürlich haben Heime und Kanton auch ausserhalb der Finanzen noch Sorgen genug. Sie kennen diese Sorgen ebenfalls, denken wir nur einmal an den Personalmangel. Wir haben auch gewisse Engpässe, was die Zahl der Heimplätze betrifft, dazu stellen wir fest, dass gewisse Heime umstrukturiert werden müssen. Beispielsweise haben wir ein Netz von heilpädagogischen Sonderschulen aufgezogen, was zur Folge gehabt hat, dass jene Heime, die früher solche Kinder aufnahmen, jetzt auf einmal freie Plätze haben. Die öffentlichen Sonderschulen wurden durch den Staat besoldet und von den Gemeinden geführt. Auch die Heimkritik macht uns Sorgen. Ich bin froh, dass auch Sie sich gegen ungerechte Heimkritik zur Wehr setzen.

Eine weitere Sorge gilt der Tatache, dass ein Kanton allein nicht mehr sämtliche Probleme lösen kann, die sich im Erziehungsheim-Sektor stellen. Auf Antrag des aargauischen Erziehungsdepartementes hat die nord-

westschweizerische Erziehungsdirektoren-Konferenz eine Kommission eingesetzt, die sich mit den Erziehungsheimfragen der sechs angeschlossenen Kantone zu befassen hat. Wir versuchen, einen Arbeitsplan aufzustellen, wir müssen aber auch achtgeben, dass wir nicht aneinander vorbeikoordinieren. Ihre Tagung hier in Baden hat mich auf den Gedanken gebracht, rasch auch mit dem VSA Kontakt aufzunehmen, wenn immer sich gewisse Fragen stellen. Es ist einfach nicht mehr möglich und zeitgemäss, dass jeder Kanton solo vorgeht. Vor wenigen Tagen, Sie haben vielleicht davon gehört, hat diese Konferenz in Aarau stattgefunden. Von der eingesetzten Kommission aus, die ich präsidiere, haben wir verlangt, dass man in allen Kantonen alle Erziehungsheime ein und derselben Direktion unterstellen solle. Ich hoffe, dass auch in der Ostschweiz eine ähnliche Kommission gegründet werden kann. Und ich hoffe, dass wir dann die Zusammenarbeit finden auch mit Ihrer Organisation. Die in den Kantonen Basel-Stadt und Baselland durchgeführten Grundlagenforschungen haben ergeben, dass 15 Prozent aller Kinder von der Jugendhilfe erfasst werden. Das ist ein sehr hoher Prozentsatz. Im Interesse dieser Kinder braucht es die Zusammenarbeit aller und den Einsatz bedeutender finanzieller Mittel. Und die Oeffentlichkeit selbst braucht längere Zeit, bis sie bereit ist, diese Mittel aufzuwenden. Ich wünsche Ihnen eine fruchtbare Tagung, meine Damen und Herren, und verbinde damit zugleich meinen Dank für die wertvolle Arbeit, die Sie jahraus jahrein leisten im Interesse der Oeffentlichkeit.

Wechsel im Vorstand

Ueber den Verlauf der Jahresversammlung, die sich nach kurzer Pause den beiden Referaten des ersten Tages gleich anschloss, gibt das vom Sekretariat erstellte Protokoll detaillierten Aufschluss. Der Jahresbericht des Präsidenten wird in diesem Heft im Wortlaut abgedruckt; die Jahresberichte der Subkommissionen des Vorstandes erschienen bereits in der April-Nummer des Fachblatts. Im Mittelpunkt der Vereinsgeschäfte standen neben der Genehmigung von Rechnung und Voranschlag die Veteranen- und Jubilarenehrung sowie die (mit einer kleinen Ehrung verbundene) Verabschiedung der fünf bisherigen Vorstandsmitglieder Gottlieb Stamm (seit 1959), Jakob Ramsauer (seit 1961), Robert Thöni (seit 1964), Martha Locher (seit 1967) und Robert Fassler (seit 1968). An Stelle dieser Demissionäre rücken in den Vorstand nach Fritz Hirschi (Regionalverband Bern), Rudolf Vogler (Regionalverband Zürich), Fritz Gehrig (Regionalverband Aargau), Hans Mosmann (Regionalverband St. Gallen) und Christa Meyer (Regionalverband Basel). Die übrigen im Amte verbleibenden Vorstandsmitglieder Ueli Merz, Kurt Bollinger, Hans Kunz, Marie-Louise Rubli und Willi Rüetschi wurden in globo bestätigt, während Vereinspräsident Paul Sonderegger mit Akklamation wiedergewählt, aus den Händen des scheidenden Vizepräsidenten R. Thöni einen Blumenstrauss entgegennehmen durfte. Im Namen der Ausscheidenden dankte Gottlieb Stamm für die gute Zusammenarbeit im Vorstand.

Stadtrat von Baden spendiert den Schwarzen

Beim gemeinsamen Nachtessen entbot Stadtammann *Max Müller* die Grüsse der Behörden von Baden. Seine Darstellung der besonderen Verhältnisse der im letzten Jahrzehnt stark gewachsenen Industrie- und Bäderstadt fand ebenso Anklang wie die Mitteilung, der Stadtrat spendiere den Tagungsteilnehmern den Café-crème. Für weitere Spenden konnte Präsident S. Wieser, Chef des Regionalverbandes Aargau, den Firmen Geissmann (Dottikon) und Hero (Lenzburg) danken. Die Unterhaltung bestritten der bekannte Kabarettist *Franz Hohler* («Das Wort», «Lied vom Chäs» usw.), die Mannen des Jodlerclubs Baden und eine kleine Musikkapelle. Um den Strapazen des zweiten Tages gewachsen zu sein, verzog sich jedoch männiglich verhältnismässig früh am Abend in sein Hotelzimmer: Guet Nacht!

Der Vormittag des zweiten Tages war zwei weiteren Vorträgen gewidmet, für den Nachmittag stand die Besichtigung des Neuhofs und der BBC-Werkanlage im Birrfeld auf dem Programm. Als erster Redner trug Direktor *H. Steinemann* «Gedanken eines Industriellen» zum Thema «Am Menschen vorbei?» vor:

«Am Menschen vorbei?» auch für die Industrie ein aktuelles Thema

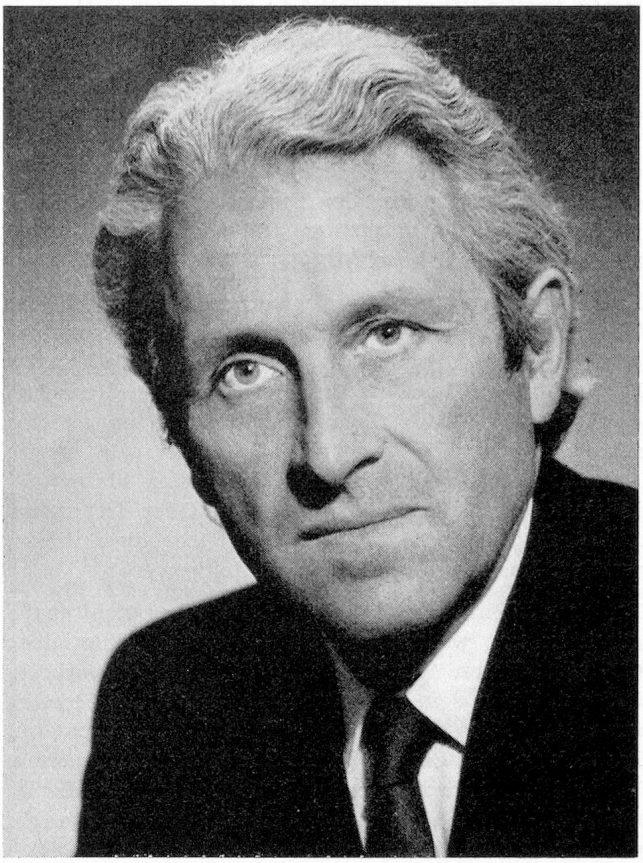
Meine sehr verehrten Damen und Herren! Er gehört viel Mut dazu von Ihrer Seite dieses Thema: «Am Menschen vorbei?» für Ihre Tagung zu wählen. Es gehört noch mehr Mut dazu, von seiten Ihrer Leitung ausgerechnet einen branchenfremden Industriemanager sprechen zu lassen. Und schliesslich gehört auch

Fortsetzung Seite 244

Direktor H. Steinemann, Rudolfstetten.

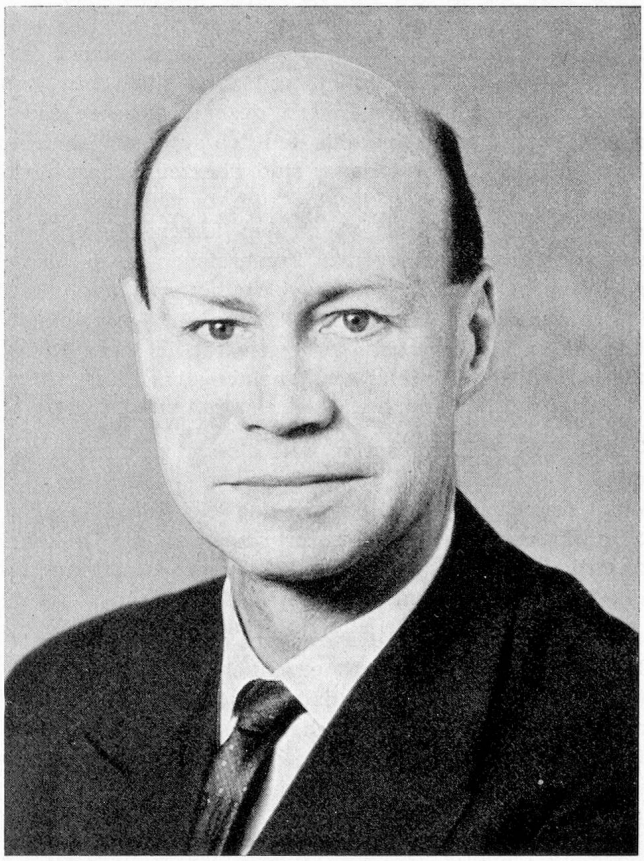
Die neuen Mitglieder im Vorstand des VSA

Fritz Hirschi, Kühlewil (Bern).



Fritz Gehrig, Aarburg (Aargau).

Christa Meyer, Oberwil (Basel).



Robert Vogler, Uetikon (Zürich).

Fortsetzung von Seite 242

«Am Menschen vorbei?» auch für die Industrie ein aktuelles Thema

etwas Mut von meiner Seite dazu, als Vertreter der Industrie zu diesem Thema öffentlich etwas zu sagen, denn ich bin mir wohl bewusst, dass das «Menschlichkeitsimage» der Exportindustrie noch viel gravierender angeschlagen ist in unserer Gesellschaft als dasjenige der Heime.

Ich habe diesen Vortrag nur angenommen, weil das Thema mich seit vielen Jahren beschäftigt in meiner täglichen Arbeit, weil es den Kopf und vor allem das Herz bedrängt. Denn die Frage stellen: «Am Menschen vorbei?» heisst doch für uns nichts weniger, als uns selber ernsthaft zu fragen: — Machen wir unsere Arbeit recht? — Ist wirklicher Lebenssinn hinter und in unserem täglichen Bemühen? — Oder ist unsere Arbeit nur blosse Aktivität, nur Betrieb, nur nutzlose, wertlose Hast, oder nur Brot- und Gelderwerb?

Da ich die Wirklichkeit des Sozialbereiches nicht genügend kenne, will ich mich in erster Linie über Gedanken zum Thema «Am Menschen vorbei?» äussern, die aus meinem eigenen beruflichen Bereich stammen. Alles, was ich darüber hinaus noch tun kann, ist einige Parallelen im Sozialbereich andeuten. Wenn ich Ihnen in diesem Versuch zu nahe treten sollte, bitte ich Sie jetzt schon zum voraus um ein grosszügiges Verzeihen.

In der Industrie ist unter den Verantwortlichen nur eine relativ kleine Minderheit, welche von der Frage nach dem Menschen im Innersten umgetrieben ist. Aber ich kenne viele dieser Umgetriebenen, nach meiner Erfahrung sind es die Tüchtigsten, die Ehrlichsten und die Besten, und zwar nicht nur bei uns, sondern in vielen Ländern, deshalb hat ihre Aussage Gewicht, auch wenn sie deutlich zu einer Minderheit gehören. Viele Manager sind überzeugt, dass ihre Arbeit den Menschen fraglos zum besten diene. Ich gehöre nicht zu diesen. Auch der äussere Erfolg beseitigt das schwerwiegende Fragezeichen «Am Menschen vorbei?» nicht. Ich wage zu hoffen, dass unter Ihnen viele sind, welche die Frage in Verlegenheit bringt. An Sie ist mein Wort gerichtet, in ihren Kreis möchte ich mich solidarisch hineinbegeben.

Die Versuchung liegt sehr nahe, dass wir die Frage: «Am Menschen vorbei?» mit einem zerknirschten, demütigerscheinenden Ja beantworten. Wir sollten das nicht tun. Zu allen Zeiten war das leichthin abgelegte Schuldbekenntnis billiger zu erbringen als die Umkehr zu vollziehen und sich zur lebenslangen Anstrengung der Auseinandersetzung zu entschliessen.

Nun zu unserer Grundfrage: Wem gehört nun eigentlich unsere Anstrengung, menschlich unsere Arbeit zu tun? Viele Menschen sind da, und grundsätzlich haben alle Anspruch auf humane Behandlung. Wir können diese Menschen einteilen in Gruppen, ich versuche es für meinen Bereich, vielleicht versuchen wir es nachher für den Ihren. Die wichtigsten bei uns sind erstens einmal unsere Kunden. Als marketing orientiertes Unternehmen nehmen wir sie sehr ernst. Ihre Wünsche, ihre Bedürfnisse, Ihre Ansichten bestimmen weithin unser Verhalten. Der Kunde ist König. Vertreter der Kunden besuchen uns, oder wir besuchen sie. Diese Vertreter sind Menschen, und diesen Menschen sollen wir unsere Aktivität widmen. Diese Kunden verlangen von uns nicht nur einwandfreie Produkte, einen tadellosen Service, sondern auch noch eine zuvorkommende Behandlung. Und schliesslich erwarten Sie, in preislicher Hinsicht nicht überfordert zu werden. Immer deutlicher sehe ich, dass unsere Kunden uns wohl die äusseren Fehler verzeihen, Fehler in den Lieferungen, zum Beispiel verspätete Lieferungen, aber ein fehlerhaftes menschliches Verhalten verzeihen sie uns weniger, eine Ueberheblichkeit zum Beispiel oder das plumpe Ausnützen einer Schwäche oder die Unwahrhaftigkeit oder auch nur die Unhöflichkeit sind Fehler, die noch lange nachwirken. Wenn unsere Kunden den Eindruck erhalten, wir würden an ihnen vorbei wirtschaften und sie als Menschen nicht ernstnehmen, wandern sie schnell ab zur Konkurrenz. Und dann ist für uns alles verloren.

Und nun die zweite Gruppe von Mitmenschen, mit denen wir es zu tun haben: Es sind unsere Mitarbeiter. In unserer Firma sind es an die 1000 Menschen. Dazu kommen noch viele externe Partner, Vertreter, Lieferanten. Auch sie erwarten, dass nicht an ihnen vorbei gewirtschaftet wird. Unsere Mitarbeiter erheben ihre Erwartungen, ja ihre Forderungen nach gutem Lohn, nach kurzer Arbeitszeit, nach angenehmer, interessanter Beschäftigung, nach sozialer Sicherheit, nach angenehmen Arbeitsbedingungen. Aber auch nach mitmenschlicher Behandlung, nach guter Führung, nach menschlicher Anteilnahme, nach Hilfestellung, wenn sie in Not sind.

Wenn wir bei uns die Frage stellen, «Am Menschen vorbei?», ist es ganz klar, dass diese Frage alle Menschen einschliesst, welchen wir begegnen. Die Aufgabe, die vor uns steht, können wir etwa so formulieren: Das Geschäft, welches wir betreiben, stellt die folgenden Anforderungen:

1. Es muss nach voller Kostendeckung einen, wenn auch kleinen Gewinn abwerfen. 2. Die Kunden müssen sachlich gut bedient werden und haben Anrecht auf eine mitmenschliche Behandlung. 3. Unsere Mitarbeiter sollen recht entschädigt werden und ein mitmenschliches, positives Verhältnis erfahren können. Das ist die Chefaufgabe. Wenn er diese drei Grundaufgaben gut löst, ist er ein guter Chef. Das ist die Leistungsnorm des Verantwortlichen.

Nun, diese Aufgabe ist nicht leicht zu erfüllen. Denn es ist doch einfach so, dass die Forderungen, welche die Mitarbeiter geltendmachen, zumindest zum Teil den Forderungen unserer Kunden widersprechen. Wenn die Mitarbeiter wenig arbeiten wollen, wenn sie einen sehr guten Lohn verlangen, viel Freizeit und eine angenehme Umgebung fordern, können die Erwartungen der Kunden eben unter Umständen nicht mehr befriedigt werden. Wenn Erwartungen nicht befriedigt werden, ergibt sich von selbst ein schlechtes menschliches Klima. Dann wird am Menschen vorbei organisiert, geplant, produziert und verkauft. Ich sehe dies immer deutlicher: wenn eine sachliche Aufgabe nicht gut gelöst wird, ist die Aufrechterhaltung eines

menschlich ansprechenden Klimas auf die Dauer eine perfekte Illusion. Das Miteinander-menschlich-nettsein bei Nichtbewältigung der Aufgabe ist von kurzer Dauer, bei uns in der Industrie jedenfalls. Sagen wir es ganz ehrlich: Die Forderung nach wirtschaftlicher Rendite steht prioritätsmässig an erster Stelle. Wenn diese Forderung nicht erfüllt wird, fallen die Entscheide ohne wesentliche Rücksichtnahme auf die menschlichen Erwartungen der beteiligten Personen.

Rendite — hart aber wahr!

Wenn ein Verantwortlicher etwas Ueberdurchschnittliches für die Menschen tun will in seinem Bereich, muss er dafür sorgen, dass das Geschäft rentiert.

Das ist hart, aber es ist wahr. Und weil diese Forderung so hart und gleichzeitig so wahr ist, müssen sich die verantwortlichen Chefs Gedanken darüber machen, wie sie alle drei Forderungen erfüllen können. Ja, ich würde sagen, die Chefs, denen es zentral ums Menschliche geht, müssen die besten Ideen und Methoden anwenden, um ihre Aufgabe zu bewältigen.

Ueber eine grundlegende Methode möchte ich jetzt sprechen. Ich zögere zwar, über diese Methode zu reden, weil ich weiss, dass dieses Verfahren in der sozialen Arbeit, der Gefahren wegen, die vorhanden sind, nicht gerne gebraucht wird. Aber als Vertreter der Industrie geben Sie mir gewiss die Narrenfreiheit, über dieses Gebiet zu reden. Ich meine die Rationalisierung.

Rationalisierung lebenswichtig

Wir sind in der Industrie permanent in der Situation, dass wir nur leben können, wenn die dauernde Rationalisierung verwirklicht werden kann. Schon wenige Jahre der Stagnation in den Fortschritten der Rationalisierung führt die Grosszahl der Exportindustriebetriebe an den Rand des Konkurses. Man kann ruhig sagen, dass die erfolgreiche Rationalisierung absolut lebensnotwendig ist für uns. Die Betriebswirtschaftslehre ist denn auch in grossem Ausmass Rationalisierungslehre, mit dem Hauptproblem: Wie erreiche ich mehr Leistung, mehr Ergebnis mit weniger Aufwand? Die Lösung des Problems ist nicht ganz so einfach, wie viele Leute meinen. Man muss viel wissen auf dem Gebiet, um erfolgreich zu sein. Rationalisierung heisst heute vor allem, die geistige Anstrengung leisten, eine Denkarbeit vollbringen. Rationalisieren heisst auch: Mit dem bestehenden Zustand unzufrieden sein, die bestehenden Verhältnisse als ungenügend betrachten, dauernd den eigenen Ansichten und Erfahrungen gegenüber kritisch sein. Rationalisieren im Kern ist eine sehr anstrengende und unbequeme Aufgabe. Sie hat einen Schuss Revolutionäres in sich, und beinhaltet gleichzeitig den Entschluss, zähe mit Hilfe der Ratio, das heisst der Vernunft, an der Aenderung der Dinge zu arbeiten. Rationalisieren ist ein Stück weit das Gegenteil von Verwalten.

Ich sehe immer wieder, wie hart das Arbeiten mit der Ratio ist. Sich vorzustellen, wie etwas besser gemacht werden könnte, ist eine viel anstrengendere, konzentriertere Tätigkeit als den Betrieb führen oder das Uebermass an Erfahrungstätigkeiten bewältigen.

Ende Oktober

und Anfang November dieses Jahres finden

Weiterbildungskurse für Altersheim-Mitarbeiter und Altersheim-Leiter

statt, was im Sinne einer Voranzeige hier mitgeteilt sei. Die Kurse für Altersheim-Mitarbeiter werden in Zürich und Münchenwiler durchgeführt, der Kurs für Altersheimleiter in Schaffhausen. Die Vorbereitungen laufen bereits auf vollen Touren. Interessenten tragen sich diese Veranstaltungen schon jetzt im Terminkalender ein. Das genaue Programm beider Kurse wird voraussichtlich in der Juli-Nummer des Fachblattes veröffentlicht.

Vorstand VSA
Altersheimkommission

Wenn ich träge bin im Denken, mache ich zum Beispiel den Betriebsrundgang, oder ich rechne Zahlenreihen, oder ich übe eine Kontrolle aus. Ja, das alles ist bequemer als zu sagen: Der heutige Zustand ist unbefriedigend, wir müssen ihn ändern. Wie können wir das tun?

Was heisst Wertanalyse?

Die Industrie hat ein ganzes Arsenal von Werkzeugen und Verfahren, um die dauernde Rationalisierung vorwärtszutreiben.

Dominierend ist der Begriff der «Wertanalyse» geworden. Das ist ein ganzes System, über das viele Bücher geschrieben werden. Vielleicht ist es interessant für Sie, kurz etwas darüber zu hören. Wir unterscheiden bei uns zwischen äusserer und innerer Wertanalyse. *Die äussere Wertanalyse* ist auf den Markt gerichtet, auf unsere Kunden. Sie stellt die Frage: — Was ist für den Kunden wertvoll? — Was braucht der Kunde?

Die Wertanalyse ist stark zukunftsgerichtet, sie fragt demnach: — Was ist dem Kunden in Zukunft wertvoll? — Was braucht der Kunde morgen?

Es hat sich gezeigt, das wenn wir so nach den zukünftigen Bedürfnissen der Kunden fragen, schon viel gewonnen ist für uns.

Und nun zu der *inneren Wertanalyse.* Sie ist auf unsere eigene Tätigkeit gerichtet. Und sie fragt sich, wie der Aufwand für die Bewältigung der zu leistenden Arbeit gesenkt werden könnte. Vielleicht kann Ihnen da ein Beispiel etwas helfen: Wir

konstruieren eine neue Maschine. Was sie leisten soll, steht im Pflichtenheft, als Resultat der äusseren marktbezogenen Wertanalyse. Und jetzt gehen wir an die Arbeit, mit Hilfe der inneren Wertanalyse und fragen uns:

— Welche Funktionen sind unbedingt nötig? — Welche Funktionen können zusammengefasst werden? — Welche Teile sind unbedingt nötig? — Welche Normteile können verwendet werden? — Wie können die benötigten Teile auf die einfachst mögliche Form gebracht werden? — Welche Bearbeitungen sind unbedingt nötig, auf welche Bearbeitung kann verzichtet werden? — Wie stellen wir diese Teile so arbeits- und geldsparend wie möglich her? — Wie sehen die entsprechenden Arbeitsplätze aus?

Das wäre also die innere Wertanalyse.

Die äussere und die innere Wertanalyse sind nur Methoden, und es wäre gewiss nicht im Sinne des heute gestellten Themas, wenn wir es dabei bewenden lassen würden. Das wäre dann so richtig konsequent am Menschen vorbeigedacht, und zwar am Menschen Mitarbeiter vor allem. Nein, die äussere und die innere Wertanalyse sind nicht mehr als Werkzeuge, um uns jenen Raum von Freiheit zu schaffen, in dem der Einsatz für den Menschen geschehen soll. Weh dem, der stehen bleibt bei den äusseren Anstrengungen, wenn die Rationalisierung uns innerlich ergreift als Selbstzweck und als Sinnaufgabe.

Kaum habe ich aufgerufen zur geistigen Anstrengung des Gebrauchs der Vernunft, muss ich schon warnen. Es gibt ein dogmatisches Rationalisierenwollen, welches eigentlich menschenfeindliche Züge trägt. Dieses dogmatische Rationalisieren-wollen, ist in unserer Industrie leider weit verbreitet. Um unsere Mitarbeiter einigermassen zufriedenzustellen, braucht es also mehr als Rationalisieren.

Jeder Mensch sucht Selbstverwirklichung

Wenn ein junger Mensch sich entschliesst zur Arbeit in der Industrie, so sucht er bewusst oder unbewusst nach seiner Selbstverwirklichung. Meistens ist diese Selbstverwirklichung in den folgenden Punkten umrissen: 1. Interessante Arbeit; 2. Kontakte mit dem Ausland; 3. Anteilnahme an der Dynamik einer Unternehmung; 4. Chance zum Vorwärtskommen; 5. Guter Verdienst.

Diese Ziele zu erreichen bedeutet für den Industriemitarbeiter Selbstverwirklichung. Wenn man allerdings länger Kontakt hat mit den Menschen, merkt man, dass diese vordergründigen Selbstverwirklichungsziele überlagert sind von innern, von denen man seltener spricht: — dem Abenteuer des beruflichen Arbeitens, — der Faszination der Technik, — und dem Erlebnis echter Teamarbeit.

Das letztere ist vielleicht das Bedeutendste. Aus vielen Gesprächen höre ich immer wieder heraus, dass bei den Besten und Tüchtigsten dieses Erlebnis des Teams stark zählt. In einem gut funktionierenden Team mitzuwirken gibt für viele mehr Befriedigung, als über eine grosse Menschengruppe zu kommandieren. Immer mehr tüchtige Manager lösen sich von der Vorstellung, Leitung sei vor allem ein Vorgang, der von oben ausgeht und unten endet. Sie verstehen die Leitung immer deutlicher als geistiges Ereignis einer Gruppe von Mitarbeitern. Das Ereignis, dass Ideen geboren und realisiert werden. Wo diese Ideen herkommen, ist unwichtig. Nirgends steht geschrieben, dass die besten Ideen aus der obersten hierarchischen Stufe zu stammen haben. Sie tauchen auf, hier, da, wie ein Blitz, man weiss nicht genau den Ursprung. Und Aufgabe des Teams ist dann, die aussichtsreichsten Ideen zu packen und zu verwirklichen. Im gut funktionierenden Team ereignete sich immer wieder die Ueberraschung, dass Ideen auftauchen, erhascht und der Verwirklichung zugeführt werden. Die Hierarchie tritt zurück, selbst das individuelle Pflichtenheft wird vergessen. Solche Teamsitzungen sind nicht nur spannend, voll von Ueberraschungen, sondern auch von hohem Ausbildungswert. Hier wird unter Spezialisten an der eigenen Entspezialisierung gearbeitet. Am Schluss gehen die Spezialisten mit einer erweiterten Gesamtschau wieder an ihre Arbeit. Der Verkäufer weiss nun etwas von Fabrikation oder von Entwicklung und Terminen, der Techniker von Verkauf und Preiskampf. So entstehen mündige Mitarbeiter, die besser zusammenarbeiten. Sie sind für den Chef zwar unbequemer als vorher, weil sie eine Einsicht haben ins Gesamte, aber dafür helfen sie ihm auch wirklich. Und wenn untereinander viel geholfen wird, haben alle Freude daran. Der Chef wird vom Diktator zum aufmerksamen Koordinator.

Lassen Sie mich hier ein kleines Erlebnis einfügen! Ich hatte Gelegenheit, den Prior von Taizé kennenzulernen. Ein feiner, etwas schüchterner Mann. Er brauchte im Gespräch mit Jungen oft das Wort Intuition. So fragte ihn ein grosser, kräftiger Junge: Was verstehen Sie eigentlich unter Intuition? Der Prior suchte nach Worten. Die direkte Frage brachte ihn zunächst in Definitionsschwierigkeiten. Intuition, so sagte er, zögernd, hat wohl etwas zu tun mit dem Wort des Mitmenschen, das wir aufnehmen. Es gibt gewiss auch Intuition des stillen Kämmerleins, aber sie wird überschätzt.

Wichtiger ist die kollektive Intuition

Sie ist häufiger und sehr oft qualitativ besser als die individuelle, und sie ist sehr viel menschlicher. Wenn ein Verantwortlicher diese kollektive Intuition erfahren hat, sieht er seinen Leitungsbeitrag plötzlich etwas anders. Er wird vom dominierenden Beeinflusser der Gruppe zum aufmerksamen Zuhörer und Beobachter, und er fasst aus dieser Aufmerksamkeit heraus die schöpferischen Gedanken beim Schopf und stellt sie in die Mitte des Gespräches oder macht sie zum Thema einer Studie oder zum Gegenstand eines Entschlusses.

Und in dieser Aufmerksamkeit findet er nicht nur Ideen, er sieht auch die Gaben der Mitarbeiter, er merkt unversehens, wie die Gaben der Quellpunkt der echten Selbstverwirklichung sind bei seinen Mitarbeitern. Er spürt die Richtung auf, in die sie sich entwickeln können und freut sich darüber. Und dann vermag er sie auch zu fördern. Ich bin überzeugt, dass bei fast allen schweren Denkaufgaben der selbstbewusste, einsame, korrekte, überlegene und markant auftretende Chef keine echte Chance mehr hat. Er vertreibt die besten Mitarbeiter, und mit den Fügsamen sind keine schweren Aufgaben mehr zu lösen. Der gute

Nach der ehrenvollen Bestätigung im Amt darf VSA-Präsident Paul Sonderegger (Mitte) Gratulation und Dank von Frau Charlotte Buser und Vizepräsident Robert Thöni, der diese Funktion zum letzten Mal ausgeübt hat, entgegennehmen.

Chef wird in aller Stille ein Anwalt seiner Mitarbeiter, er entdeckt die Qualitäten seiner Leute und ermuntert sie, an der Entwicklung zu arbeiten, an der äusseren und an der inneren.

Ich bin fest überzeugt, dass wirkliche Meisterleistungen in der Gruppe vorbereitet und in der Gruppe auch geschaffen werden. Und wenn einer diese Gruppe führend fördern will, ist es der beobachtende Chef, nicht der diktierende. Als theologischer Laie darf ich mir wohl gestatten, in diesem Zusammenhang auf ein Jesuswort hinzuweisen:

— Wer der Grösste unter Euch sein will, der sei aller Diener — oder aus einer modernen Uebersetzung der Bergpredigt:

Gott liebt Menschen, die sich nicht rücksichtslos durchsetzen, gerade ihnen schenkt er Einfluss in der Welt.

Unsere Welt wird zwar vordergründig von den selbstbewussten Chefs aller Stufen regiert und auch übel zugerichtet. Aber der Beitrag der wirklichen Leitung unserer Welt geschieht doch sehr stark über die bescheidenen, tüchtigen Menschen, die nicht in der vordersten Linie stehen wollen.

Parallelen zur Arbeit in Heimen und Anstalten

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Ich habe versucht, Ihnen über die Probleme «Am Menschen vorbei?», wie sie sich in meiner Arbeit stellen, etwas zu vermitteln. Nehmen Sie es mir nicht übel, wenn ich nun noch versuche, einige Parallelen mit Ihrer Arbeit aufzuspüren. Zuerst dachte ich, es sei schwer, diese Aehnlichkeit zu finden, als ich ein wenig nachdachte, schien mir die Aufgabe leichter. Ja, die Verhältnisse erschienen mir sehr viel ähnlicher, als ich zuerst gedacht hatte.

Nun, Sie stehen vor der Aufgabe, Ihre Kunden, diejenigen, die Sie zu betreuen haben, zufriedenzustellen und zugleich auch Ihren Mitarbeitern eine Lebenserfüllung zu bieten. Ihre Unternehmungen müssen zwar in der Regel keine Gewinne erwirtschaften, aber das enthebt Sie ja keineswegs der finanziellen Sorgen. Grundsätzlich liegt der Zweck Ihrer Tätigkeit in der Betreuung derjenigen, die Sie aufnehmen, seien es Jugendliche, Kranke oder alte Mitmenschen. Ihretwegen werden die Heime geplant, gebaut und betrieben. Ihnen gilt in erster Linie Ihre Aufmerksamkeit. Allerdings müsste man hier vielleicht auf einige Unterschiede hinweisen:

Ihre Kunden sind nicht so frei wie die unsrigen. Sie werden Ihnen zugewiesen, oft haben sie fast keine andere Wahl, als bei Ihnen aufgenommen zu werden. Wenn sie eingewiesen werden, müssen sie sich bei Ihnen zurechtfinden. Dieses Ausgeliefertsein führt zu einer schwierigen Situation, nämlich derjenigen der Wehrlosigkeit. Wenn also Ihre Kunden nicht mit Ihren Dienstleistungen zufrieden sind, können sie nicht einfach wie unsere Klienten den Lieferanten wechseln. Oft müssen sie bleiben. Und dann steigert sich das Malaise und sucht einen Ausgang, und der ist oft ein fragwürdiger, der passive Widerstand, oder der aktive, die Rebellion oder die Verklagung in der Oeffentlichkeit durch die Presse. Diese Lage erschwert Ihre Situation oft beträchtlich. Genau so wie bei uns, sehen Sie sich als Verantwortliche der Doppelforderung der zu Betreuenden und der Mitarbeiter gegenüber, die sich auch bei Ihnen zum Teil widersprechen. Die gegenwärtige Heimkrisis steht stark unter dem Aspekt der widersprechenden Forderungen der zu Betreuenden und der Sozialarbeiter. Beide Gruppen fordern eine zeitgemässe Leistung. Und beide Gruppen erwarten eine mitmenschliche Behandlung.

Eigentlich ist es auch bei Ihnen so: Nur wenn Sie Ihre Aufgabe lösen, bleibt Raum für echte Mitmenschlichkeit. Wenn ein Kranker vor seiner Einweisung wochenlang in Schmerzen warten muss, weil kein Spitalbett für ihn gefunden wird, kann dieser primäre

Mangel nicht durch ein par freundliche Worte beseitigt werden. Und wenn ein Sozialarbeiter wegen Personalmangels 50 und 60 Arbeitsstunden hat, kann man nicht erwarten, dass er noch sehr viel freiwillige Freundlichkeit und Menschlichkeit verbreitet. Das Uebermass an Arbeit tötet auch bei Ihnen das mitmenschliche Klima. Grundsätzlich haben Sie auch keinen anderen Ausweg aus der Klemme als den der Rationalisierung. Nämlich mehr Arbeit mit weniger Personal zu bewältigen, das ist Ihre Rationalisierungsaufgabe.

Heime auf Rationalisierung schlecht vorbereitet

Aus meinen bescheidenen Einblicken heraus habe ich den Eindruck, dass die Heime im Moment auf die Rationalisierungsaufgaben schlechter vorbereitet sind als die Industrie. Natürlich wird bei Ihnen auch rationalisiert, aber vielleicht nicht so systematisch wie bei uns.

Erstens, weil die Rationalisierung da und dort noch suspekt erscheint, zweitens, weil Ihnen die Rationalisierungsfachleute fehlen. Ich kann mir jedoch nicht vorstellen, dass die Krisis der Anstalten und Heime gemildert werden kann, ohne dass Fortschritte, und zwar deutliche Fortschritte, gemacht werden auf dem Gebiet der Rationalisierung. Vielleicht sollten Sie sich die Aufgabe ähnlich anspruchsvoll stellen, wie wir es tun müssen. Bei uns heisst es: Umsatzverdoppelung in 5 Jahren bei praktisch gleichbleibender Mitarbeiterzahl. Um ein solches Ziel zu erreichen, wären die folgenden Massnahmen nötig:

1. Schaffung einer groben Uebersicht über die zu erbringenden Dienstleistungen bis 1980 (kantonal oder gesamtschweizerisch).
2. Zuweisung bestimmter Aufgaben an bestimmte Institutionen, damit Parallelarbeit abgebaut werden kann.
3. Konsequente Ausbildung verantwortlicher Sozialarbeiter in Fragen der systematischen Rationalisierung.
4. Aufklärung der Oeffentlichkeit über die Notwendigkeit dieser Rationalisierung und der dazu nötigen Geldmittel.
5. Ueberwindung der da und dort vorhandenen inneren Trägheit bei den Heiminstanzen.

Vielleicht könnte es eine schöne und nötige Aufgabe Ihrer Vereinigung sein, hier eine leistungsfähige kleine Rationalisierungsgruppe zu schaffen, welche bei Planung und Reorganisation von Heimen fachkundig zur Verfügung stehen würde.

Rationalisierung darf nur Werkzeug und Mittel sein

Freilich muss ich hier die Vorbehalte in bezug auf die Gefahren nochmals wiederholen. Rationalisierung ist ein Werkzeug, um die Arbeit besser zu bewältigen, nicht mehr. Sie muss unter Kontrolle gehalten werden, damit der Dienst nicht in zerstörerische Herrschaft umkehrt. Besonders nötig hat der Bereich der Administration die Rationalisierung. Die Administration hat eine unglaubliche Tendenz zur Aufbauschung und zur Perfektion. Viele kennen gewiss die Bücher des Engländers «Parkinson». Dieser witzige, aber sehr ernsthafte Autor beweist unter anderem, dass die Zentralverwaltung der englischen Kriegsmarine am grössten war, als sie nur noch eine Flotte verschrottreifer Schiffe zu verwalten hatte. Parkinson beweist, dass die Administration grundsätzlich unabhängig von den zu bewältigenden Primäraufgaben wächst. Da heisst es aufpassen.

Pastor Vinay, der Initiant des imponierenden Hilfswerkes in der sizilianischen Stadt Riesi, wird nie so bitter und scharf in seinen Aeusserungen, als wenn er über die Administration spricht, welche durch eine Kette von Perfektheiten das Leben zu erdrosseln vermag.

Im Zentrum Taizé, welches von Zehntausenden von Jugendlichen besucht wird, wurden alle Büros abgeschafft. Eine perfektionierte Administration kann ein schreckliches und zudem sehr teures Hindernis für Aufgabenerfüllung sein. Anderseits ist eine einfache, gute Administration eine bedeutende Hilfe. Die richtig durchgeführte Rationalisierung kann durchaus in der Lage sein, den menschlichen Dienst an den Anvertrauten zu steigern und zu verbessern und viele Sozialarbeiter wieder freizustellen für den wichtigen Dienst am Mitmenschen.

In bezug auf die Pflege der Mitarbeiter sehe ich die ähnlichen Möglichkeiten, wie sie für uns bestehen: Vermehrte Beteiligung der Mitarbeiter am Ganzen und an der Planung. Auch bei Ihnen wird das Team-Erlebnis zu einer echten Hilfe werden können. Vielleicht muss das Heimwesen auch wieder lernen, alle Begabungsreserven besser auszuschöpfen. Mir fiel auf, dass bei Ihnen eigentlich mehr reglementiert ist als bei uns. Zeugnisse, Abschlüsse haben eine grössere Bedeutung als in der Industrie, welche darauf angewiesen ist, auch die schlechter ausgebildeten Naturtalente zu fördern. Jede ausgeprägte Treue zum Formalen führt leicht zur Behinderung der eigentlichen Arbeit.

Das wichtigste Element zur mitmenschlichen Führung unserer Mitarbeiter ist, wenn wir geduldig und beharrlich nach einer Sinnerfüllung für sie suchen. Aufmerksam beobachten, wo eine besondere Gabe sich bemerkbar macht, die gefördert werden kann. Der Intuition des Mitarbeiters etwas zutrauen, allen guten Ansätzen durch Anerkennung Raum geben. Ein gutes kameradschaftlich frohes Klima der Mitarbeiter ist für alle zu Betreuenden ein namhafter Heilfaktor. Sie wissen es selber, wie belastend sich unerledigte Spannungen im Mitarbeiterstab auf die Betreuungsaufgabe auswirken. Unablässig sollen die Verantwortlichen an diesem frohen Zusammenwirken arbeiten, denn dieses Zusammenwirken ermöglicht erst gute Arbeit. Es geht eine zutiefst menschliche Kraft davon aus.

Lassen Sie mich zum Schluss noch ein paar Worte sagen zum menschlichen Dienst an unseren Mitmenschen: Es ist gewiss gefährlich, alle äusseren Anstrengungen, welche Sie für Ihre zu Betreuenden leisten, von den eigentlichen menschlichen Diensten abzutrennen. Ich denke an alle technisch medizinische Hilfeleistung, an die psychiatrische Behandlung, an die medikamentöse Theraphie, ja bis hin zur Operation. Sind diese Hilfen

Der Tisch der Ehrengäste: Links im Vordergrund Stadtammann Max Müller (Baden) im Gespräch mit VSA-Ehrenmitglied Dr. M. Meyer, der früheren Zentralsekretärin von Pro Infirmis.

nicht zutiefst mitmenschlich? Verlängern sie nicht vielen das Leben und lindern manchen das Leiden? Keiner von uns möchte auf diese Dienste verzichten. Und doch melden sich Grenzen und Bedenken. Es gibt Fälle, in denen der Kranke sozusagen zum Opfer der Hilfe wird, die sich verselbständigt als technisch medizinisch Machbares. Es gibt Kranke, die sich zu fürchten beginnen vor der Behandlung. Wenn einer sich in der Rolle des Versuchsobjektes weiss, kennt die innere Verzweiflung keine Grenzen. Aber nicht nur das, wenn einer den Eindruck gewinnt, dass man nur seinen Körper oder seine Psyche behandelt, steigt eine tiefe Not in ihm auf, weil sich diese technische Hilfe nur an einem Teil seines Menschseins wendet. Nicht an die Gesamtheit seines Lebens.

Jacques Lusseyran als Beispiel

Lusseyran, der wunderbar feine, gescheite, mit 8 Jahren blind gewordene Franzose befasste sich mit diesem innersten Kern des Menschen, er nannte es das Ich. Er sprach vom bedrohten Ich, von der Verschmutzung des Ich. Dieser innere Kern des Menschen kann durch keine technische, medizinische oder psychotherapeutische Hilfe erreicht werden. Es braucht noch etwas anderes dazu. Dieses andere zutiefst Menschliche kann ich nicht anders bezeichnen als Liebe, Lusseyran nennt diese unbeweisbare Kraft das Licht. Beide Begriffe können medizinisch nicht ausreichend definiert werden. Die Liebe bleibt ein Geheimnis wie das Leben selbst. Aber sie ist doch wohl der tiefste Heilungsfaktor, der wirksamste Lebensförderer. Das klingt recht unwissenschaftlich und erregt wohl bei vielen Aergernis. Unsere sachlich gewordene naturwissenschaftlich-technisch durchstrukturierte Welt hat kaum mehr einen Platz für diesen veralteten Begriff.

Aber ich denke, dass die besten Futurologen recht haben, wenn sie prognostizieren, dass wir schon in wenigen Jahren vor schrecklichen Konsequenzen unserer rasenden technischen Evolution stehen werden. Die naturwissenschaftlich technische Lebensrechnung geht nicht auf, ja sie führt zur grössten kollektiven menschlichen Gefährdung aller Zeiten.

Ich glaube, dass unser bisheriges Denken in Bälde ergänzt werden muss durch ein neues, umfassenderes Bewusstsein, durch eine universellere Zielsetzung, als die gewohnte äussere Expansion es ist. Ja, ich glaube, dass eine Zeit anbricht, in der das Geheimnis der Liebe wieder ins Zentrum des Bewusstseins rückt und die beste technische Hilfe dienend am Rand bereitsteht. Es ist mit dieser Liebe wie mit der Intuition, von der wir vorher sprachen. Sie ist da unter den Menschen, bahnt sich einen Weg, wie sie will, von unten nach oben oder umgekehrt. Und diese Liebe findet den Kern des Menschen.

Keiner von uns verfügt über diese Liebe, keiner kann sie lernen, keiner sie erarbeiten. Sie ist einfach da, und wir können aufmerksam suchend ihr begegnen. Wenn sie wirkt zwischen Menschen, werden heilende Kräfte frei, geschehen Dinge, die die beste technische Hilfe nicht vermag. Ich denke, Teilhaben an den Ereignissen dieser Liebe, das ist Leben für uns alle. Leben für die Kranken, Gefährdeten, Geschädigten, Leben für die Gesunden, Helfenden. Leben für die Mitarbeiter in der sozialen Arbeit, in der Industrie.

Ich weiss, dieser Hymnus auf die unwissenschaftliche Liebe tönt komisch in der Rede eines Industriemanagers. Aber es ist mir ein Bedürfnis, meinen Vortrag damit zu schliessen, um alle technische Hilfe, alle Rationalisierungsbemühungen, alle organisatorischen Massnahmen dieser gewaltigen, heilenden, im innersten menschlichen Kraft zu unterstellen.

Pestalozzis Menschenbild

Ebenso interessant wie der Vortrag des Industriellen waren die «Gedanken eines Pestalozzi-Forschers»: Prof. Dr. L. Weber, Direktor des Pädagogischen Institutes der Universität Zürich, sprach aus seiner Sicht über das Thema «Am Menschen vorbei?»:

Schwierigkeiten der konkreten Fragestellung

«Am Menschen vorbei?», so heisst das Thema dieser Tagung. Wer sich von irgendeinem Standpunkt her an diese Frage heranwagt, stösst gleich zu Beginn auf eine gewisse Schwierigkeit. Die Formulierung «Am Menschen vorbei?» setzt nämlich voraus, dass man auf zwei Arten auf den Menschen einwirken kann: Entweder man trifft mit seinen Massnahmen das Wesentliche und Eigentliche des Menschseins, oder aber man verfehlt dieses Zentrum. Auf den Bereich des Erzieherischen umgedacht, müsste unsere Frage etwa so lauten: Erziehen wir heute mit allen unsern Erziehungsmitteln unsere Jugend zum echten und wahren Menschsein oder schiessen unsere Erziehungsbemühungen an diesem Ziele vorbei?

Die Schwierigkeit, die uns in dieser konkreteren Fragestellung begegnet, liegt nun darin, dass wir vorerst einmal wissen müssten, worin das Wesen der Menschen besteht, das heisst, wir sollten ein fest umrissenes Bild von diesem wahren und eigentlichen Menschen haben, um es unserer Erziehung als Leitbild zugrunde legen zu können.

Nun wissen wir aber spätestens seit der Renaissance, dass es ein solches fest umrissenes und für alle Zeiten gültiges Menschenbild nicht gibt.

Vom Mittelalter zur Renaissance

Noch das Mittelalter hatte zwar eine wohlumgrenzte und definierbare Anschauung von dem, was der Mensch ist und sein soll. Im Aufbau des Universums nahm er seinen ihm von der Schöpfung zugewiesenen Platz zwischen den irdischen und den himmlischen Wesen ein. Er hatte bestimmte natürliche Gaben mitbekommen und unterstand anderseits der göttlichen Gnade und dem göttlichen Gericht. So sah sich der mittelalterliche Mensch an einer bestimmten Stelle in das ganze Universum eingeordnet und mit bestimmbaren Eigenschaften ausgestattet. Er verfügte über ein gültiges Menschen- und Weltbild, das ihm auch innere Sicherheit gewährte.

Aber dieses Menschenbild zerbrach im Ansturm der neuen Gedanken, die die Renaissance stürmisch entfaltete. Der Mensch wurde gleichsam von allen starken Bindungen befreit und ging auf neue Möglichkeiten aus: Das menschliche Leben wurde — im Zeitalter der Entdeckungen — wieder neu entdeckt, der Mensch sah sich ganz neuen Räumen und Möglichkeiten ausgesetzt. Pico della Mirandola, der berühmte Humanist und Dichter, hat diese neue Situation des Menschen in seinem klassisch gewordenen Werk: Ueber die Würde des Menschen» auf eine einmalige und exemplarische Weise festgehalten. Er erzählt da, dass Gott zu dem Menschen sprach: «Wir haben dir keinen bestimmten Wohnsitz noch ein eigenes Gesicht, noch irgendeine besondere Gabe verliehen, o Adam, damit du jeden beliebigen Wohnsitz, jedes beliebige Gesicht und alle Gaben, die du dir sicher wünschst, auch nach deinem Willen und nach deiner eigenen Meinung haben und besitzen mögest. Den übrigen Wesen ist ihre Natur durch die von uns vorgeschriebenen Gesetze bestimmt und wird dadurch in Schranken gehalten. Du bist durch keinerlei unüberwindliche Schranken gehemmt, sondern du sollst nach deinem eigenen freien Willen, in dessen Hand ich dein Geschick gelegt habe, sogar jene Natur dir selbst vorherbestimmen. Ich habe dich in die Mitte der Welt gesetzt, damit du von dort bequem um dich schaust, was es alles in der Welt gibt. —

Wir haben dich weder als einen Himmlischen noch als einen Irdischen, weder als einen Sterblichen noch als einen Unsterblichen geschaffen, damit du als dein eigener, vollkommen frei und ehrenhalber schaltender Bildhauer und Dichter dir selbst die Form bestimmst, in der du zu leben wünschest. Es steht dir frei, in die Unterwelt des Viehs zu entarten. Es steht dir ebenso frei, dich durch den Entschluss deines eigenen Geistes in die höhere Welt des Göttlichen zu erheben.»

Das ist die berühmte Autonomieerklärung des menschlichen Geistes, die sagt: Es ist nicht von vornherein auszumachen, was der Mensch je und je ist; vielmehr, der Mensch selbst bestimmt in höchst eigener Kompetenz, was er ist und was er sein soll.

Die neue Freiheit und ihre Kehrseite

Dieses neue Selbstverständnis des Menschen wurde zunächst als Befreiung empfunden und mit einer ungeheuren Begeisterung verkündet. Unendliche Möglichkeiten schienen sich neu zu öffnen und dem menschlichen Leben den Reiz eines schöpferischen Abenteuers zu geben. Erst allmählich begann sich auch die Kehrseite dieses Freiheitstaumels bemerkbar zu machen. Gerade weil dem Menschen keine festen Schranken mehr gesetzt waren, er selbst sein Wesen bestimmen konnte, sah er sich unendlichen Möglichkeiten und Räumen ausgesetzt. Schon Pascal hat in seinen Pensées die Zwiespältigkeit der menschlichen Natur, ihre Grösse und ihre Kleinheit, ihre Rätselhaftigkeit und Widervernünftigkeit offenbart, und die Freiheit des menschlichen Wesens wurde nicht nur als begeisternde Möglichkeit, sondern immer mehr auch als lastende Verantwortung empfunden, bis zu jenem radikalen Wort des französischen Existenzialisten Paul Sartre: Wir sind zur Freiheit verdammt.

Auf unsere heutige Zeit übertragen heisst das, dass auch wir nicht über ein einheitliches und gültiges Menschenbild verfügen, das uns in der Erziehung als Vor- oder Leitbild dienen könnte. Es werden uns von allen Seiten, von den Wissenschaften der Philosophie, der Soziologie, der Biologie, aber auch von der Kirche, von der Politik, von geistigen Strömungen und Sekten, neue Bilder vom Menschen angeboten und angepriesen mit der Folge, dass wir nicht mehr wissen, was gilt und was nicht gilt, dass wir Mühe haben, uns zu orientieren und klar zu sehen. Jakob Burckhardt, der bekannte Basler Denker, hat diesem Unbehagen schon für seine Zeit beredten Ausdruck gegeben, wenn er sagt: «Vor Zeiten war jeder ein Esel auf eigene Faust und liess

Prof. Dr. Leo Weber, Universität Zürich.

die Welt in Frieden; jetzt dagegen hält man sich für gebildet, flickt eine Weltanschauung zusammen und predigt auf die Nebenmenschen los. Lernen will niemand mehr, schweigen noch weniger, einen andern in seiner Entwicklung anerkennen am allerwenigsten. Es ist, um des Teufels zu werden». Das Wort Burckhardts könnte auch heute geschrieben sein, so treffend lässt es sich auf unsere Situation anwenden. Wir pflegen allerdings heute die prekäre Lage mit dem Terminus «Pluralismus» zu verdecken, ohne dass dadurch Wesentliches für die Erziehung gewonnen ist, wissen wir doch vor lauter Neuerungen und Reformen, vor lauter Kinderläden, anti-autoritärer Erziehung, vorschulischem Unterricht u. a. kaum mehr, um was es eigentlich geht.

Die Frage, ob wir nicht im Begriffe sind, am Menschen vorbei zu erziehen, ist deshalb wohl nie so dringend wie jetzt.

In der verworrenen Situation, in der wir uns befinden, kann uns vielleicht Hilfe werden, wenn wir uns bei einem der grössten Erzieher, den die Geschichte hervorgebracht hat, erkunden, bei Pestalozzi. Ich möchte deshalb im folgenden versuchen, einige Gedanken aus dem unerschöpflichen Werke Pestalozzis herauszuholen und auf unsere Frage zu beziehen.

«Ich bin doch kein Pestalozzi!»

Pestalozzi ist dem allgemeinen Bewusstsein bekannt als «Vater der Waisen», als der gute Pestalozzi, immer bereit, sein Letztes dem notleidenden Menschen zu schenken, als ein Mensch, dem seine Gutmütigkeit oft einen Streich gespielt. Er gilt als unerreichbares Ideal: «Ich bin doch kein Pestalozzi». Man hat ihn als «Heiligen des Protestantismus» auf einen so hohen Sockel hinaufgehisst, dass er unserm Alltagsegoismus nicht mehr sehr gefährlich werden kann. Man übersieht aber dabei, dass Pestalozzi auch ein sehr tiefgründiger Denker ist, der sein Leben lang über den Menschen nachgedacht hat, der sehr verschiedene Erfahrungen mit seinen Mitmenschen machte und allmählich einen sehr scharfen Blick für die Vorzüge und die Schwächen der Menschenkinder bekam. Er hält nichts von der These Rousseaus, dass der Mensch von Natur aus nur gut sei, sondern er weiss um die Bosheit, um die Verschlagenheit, um den brutalen Machthunger, und er rechnet mit diesen negativen Zügen im Wesen des Menschen. Ja er schildert in seiner strengsten Beurteilung den Menschen, wie er von Natur, wenn er sich selbst überlassen, wild aufwächst als ein Wesen, das raubt und mordet, das «krumm, verschlagen, heimtückisch, misstrauisch, gewaltsam, verwegen, rachgierig und grausam» ist. Die Verwirklichung des Bösen hat Pestalozzi bekanntlich in der Gestalt des Vogtes Hummel in «Lienhard und Gertrud» dargestellt, er hat in seiner Schrift «Wesen und Zweck der Methode» von Verstandes-, Gewalts- und Faustbestien gesprochen, die allenthalben nur ihre eigenen Süchte und Triebe befriedigen wollen und um ihrer Gelüste willen bereit sind, über Leichen zu schreiten. Ein apokalyptisches Bild vom Menschen, das uns aber nicht so fremd sein sollte angesichts der Ereignisse in Pakistan, in Vietnam, in Ungarn, in der Tschechoslowakei, in Ostdeutschland, in Polen, Irland und anderswo.

Erziehen — kein harmloser Spaziergang

Pestalozzi zieht auch die erzieherischen Konsequenzen aus seiner Erkenntnis des Bösen. Er weiss, dass das Erziehen nicht ein harmloser und erbaulicher Spaziergang ist, sondern ein hartes Ringen um die reine Seele des Kindes, ein «liebender Kampf», wie der verstorbene Basler Philosoph Jaspers es ausdrückt. Er weiss, dass Widerstände zu überwinden sind, dass der Mensch «für Verhältnisse brauchbar zu machen» ist, «für welche die Natur ihn nicht bestimmt und nicht brauchbar gemacht». Und er weiss, dass die Uebel und Schuldigkeiten der Menschen auch beim Kinde nicht mit äusseren Massnahmen, mit geänderten Organisationen und mit technischen Mitteln behoben werden können. Es braucht immer den ganzen Einsatz des Erziehers, seine ganze persönliche Gegenwart, sein stetes Bereitsein. Pestalozzi hält nichts von Palliativmittelchen, die man als äusserliche Lappen über das Menschenübel und über das Menschenverderben kleistert. Wo das Verderben tief und lang auf die menschliche Natur eingewirkt hat, da hilft nur der ganz persönliche Einsatz des Erziehers. «Es muss in solchen Lagen tief auf den

menschlichen Geist und durch denselben tief auf das menschliche Herz und durch dasselbe gewirkt werden», meint er.

Man kann sich fragen, was Pestalozzi mit der düsteren Schilderung des menschlichen Wesens bezweckt. Will er einfach den Menschen in seiner Verderbtheit und Schlechtigkeit schildern, gleichsam mit einer gewissen sadistischen Befriedigung, wie wir es etwa von modernen Dichtern gewohnt sind, oder will er mehr? Eines ist sicher: Es geht ihm um die Wahrheit des Menschen. Nicht um eine abstrakte, erdachte und in Lehrsätzen ausformulierte These, sondern um die Wahrheit, die ihm im Umgang, in der Erfahrung mit den Mitmenschen geworden ist. Er erkennt, dass das Böse zum Wesen des Menschen gehört, ihm wesentlich ist. Er will mit seinen oft drastischen Schilderungen aber vielleicht noch mehr. Es geht ihm darum, den Menschen über den Menschen ins Bild zu setzen, das heisst auf unser Thema bezogen: Er warnt den Erzieher vor voreiligen und einseitigen Auffassungen. Wir würden heute sagen: er warnt uns vor Illusionen, vor falschen Ideologien, vor Wunschbildern, denen wir nachhangen und die uns in der Wirklichkeit irreführen. Er spricht nicht von Illusionen, er redet von Träumen. Er nennt Rousseau einen Träumer, der in den Armen der Frau von Warens seinen Traum der Natur träumte. Er sieht, dass wir Menschen und vor allem wir Erzieher gerne ideale Träume hegen, vor allem den Traum vom guten Menschen. Wie schön und bequem wäre doch die Erziehung, wenn es genügte, lediglich alle Schranken, jeglichen Druck, jegliche Führung aufzuheben, das Kind völlig frei und ungehemmt aufwachsen zu lassen und mit innerem Entzücken zuzusehen, wie diese kindliche Pflanze mit jedem Tag schönere Blüten treibt. Wir kennen ja heute solche «Träume» — pädagogische Illusionen — zur Genüge. Wir kennen, wenn wir wollen, allerdings auch schon einige Erfahrungen, die man mit ihnen gemacht.

Versuchungen des Erziehers

Pestalozzi weiss um diesen Hang, um diese Versuchung des Erziehers, holden Illusionen nachzuhängen und dabei den Menschen, das Kind, zu verfehlen. Er sagt es in seiner anschaulichen Art im «Schweizerblatt»: «Wir träumen uns Bilder von der Menschheit, die wir nicht kennen, und geben unterdessen auf den Buben nicht Achtung, den du Hans heisst, und der Bub wird nichts nutz, weil wir umnebelt von den Träumen der Menschheit den Hans vergessen, in welchem der Mensch, den wir erziehen wollten, aufgewachsen». (KA. 8, S. 287.) Deutlicher und anschaulicher kann man es kaum mehr sagen, was es heisst: «Am Menschen vorbei.» Wir erziehen am Menschen vorbei, wenn wir der ganz konkreten Begegnung mit dem Kinde, das hier und jetzt unserer Hilfe und Fürsorge bedarf, entziehen, es nicht in seiner ganzen Wirklichkeit, mit all seinen Fehlern, die es hat, nehmen und stattdessen von einer idealen Gesellschaft schwärmen, nicht bedenkend, dass wir den Staat und die Gesellschaft nur dann auf eine höhere Stufe bringen, wenn wir den Menschen in seiner Menschlichkeit heben und fördern können.

So realistisch Pestalozzi den Menschen in seiner Nacktheit und Negativität, in seiner Bosheit und seinem Machthunger erkennt, so wenig meint er damit, das Ganze oder auch nur Entscheidende über den Menschen gesagt zu haben. In seinem bedeutendsten philosophischen Werk, den «Nachforschungen über den Gang der Natur in der Entwicklung des Menschen» vergleicht er einmal den Menschen mit dem Tier und stellt fest, dass das Tier immer auf dem Punkt stehen bleibt, auf den die Natur es gesetzt hat. Im Unterschied dazu macht es das Wesen des Menschen aus, dass er nicht auf diesem Punkt stehen zu bleiben vermag: «er muss sich entweder über denselben erheben oder unter denselben versinken». Das heisst, es steht in des Menschen eigener Hand, ob er sich über seine tierische Natur zum Sittlichen und Göttlichen erheben will, oder ob er unter das Tier hinabsinkt ins «Bestialische». Pestalozzi erkennt dem Menschen also die Freiheit der Entscheidung im Bereiche des Sittlichen zu und macht ihn auch verantwortlich dafür. Ja er geht sogar soweit, dass er behauptet, niemand könne für den andern sittlich sein, das heisst, niemand kann und darf dem andern die sittliche Verantwortung abnehmen. Der Mensch hat in sich auch eine sittliche Kraft, die ihm ermöglicht, gegen seine Instinkte und niedern Triebe anzugehen und sie zu überwinden. Er ist nicht seinen Anlagen, seiner «Natur» ausgeliefert, so wenig wie den ihn umgebenden Umständen. Es steht ihm frei, gegen beide, Anlage und Umwelt, Stellung zu nehmen.

Pestalozzi — mit Pico della Mirandola vergleichbar

In dieser Hinsicht darf man Pestalozzi zu jenen grossen Humanisten zählen, die, wie Pico della Mirandola, von dem wir einleitend gesprochen, den Menschen der Freiheit aussetzen. Ja, man könnte fast meinen, dass er grundsätzlich nichts Neues sagt.

Und doch ist da ein tiefgreifender Unterschied. Bei den Renaissance-Humanisten hiess es: Du Mensch kannst aus dir machen, was du willst. Keine Schranke hemmt deinen Willen. Du bist der Schöpfer deiner selbst. Diesem radikalen Individualismus setzt nun Pestalozzi seine Lehre von den nächsten Beziehungen und damit seine Erziehungsidee entgegen. Er kennt den Menschen und weiss um dessen Einsamkeit. Er weiss, dass der Mensch eh und je des andern bedarf und den andern sucht.

Und auf dieser Tatsache, dass der Mensch immer nur in der Begegnung mit dem andern Mitmenschen zu seiner Menschlichkeit kommt, darauf baut er seine Erziehungslehre.

Dazu kommt noch ein weiteres. Wir haben in unserer Betrachtung auf den realistischen Pestalozzi zurückgegriffen, auf den Pestalozzi, der den Menschen in seiner Verführbarkeit und in seiner Anfälligkeit für das Böse darstellt. Und ich meine, dass man diese Sicht auch heute nicht aus den Augen verlieren darf, wenn man nicht Illusionen verfallen und am Menschen vorbei erziehen will. Es ist das aber nur ein Teil der ganzen Wahrheit. Pestalozzi weiss noch in einer andern Weise um das Wesen des Menschen. Trotz aller negativen Erfahrungen glaubt er doch an die Möglichkeit zum Guten. Im «Schweizerblatt» meint er: «Es ist eine Lust, trotz allem, was man sieht und hört, immer das Beste glauben vom Menschen, und ob man sich täglich irrt, doch täglich wieder ans Menschenherz glauben und Weisen

und Toren, die einen beiderseits irreführen, verzeihen». Pestalozzi ist im tiefsten Herzen davon überzeugt, dass der Mensch als Kind Gottes nicht von vorneherein dem Bösen ausgeliefert ist, dass vielmehr im Innersten seines Wesens ein göttlicher Kern liegt, der zwar verschüttet sein kann, der aber doch die einzige Grundlage für die Erziehung zur Menschlichkeit bildet. Das heisst, der Mensch findet in sich eine Kraft, sich über seine tierischen Triebe zu erheben, er hat in sich die Möglichkeit, dem Bösen zu widerstehen. Und nur, indem der Erzieher diese Kraft im Zögling entwickelt, kann er ihn zur wahren Menschlichkeit führen. «Es ist im Innern unserer Natur ein heiliges göttliches Wesen, durch dessen Bildung und Pflege der Mensch sich allein zu der innern Würde seiner Natur zu erheben, durch das er allein Mensch zu werden vermag». (Wochenschrift für Menschenbildung). Das heisst, der Erzieher hat beides zu sehen: Die Neigung zum Bösen, aber auch den Drang zum Guten. Und Pestalozzi ist überzeugt, dass der Mensch im Grunde gerne gut ist, und dass das Kind gerne wieder zum Guten zurückkehrt, wenn es sich verfehlt hat. Und weil der Mensch nie das reine Gute verwirklichen kann, aber auch nie im radikal Bösen aufgeht, so soll, wie Pestalozzi meint, «ein Mensch von dem andern nie sagen, dass er ganz vollkommen, aber ebensowenig, dass er ganz unverbesserlich sei» (Christoph und Else).

Orientierung an der Realität des Kindes nötig

Auf unser Thema bezogen schenkt uns Pestalozzi eine wesentliche Einsicht. Wir Erzieher stehen immer in der Gefahr, am Menschen vorbei zu erziehen, wenn unsere Auffassung vom Kind nicht an der menschlichen Realität des Kindes orientiert ist. Wir verfehlen den Menschen im Kind, wenn wir ihm in der vorgefassten Meinung begegnen, dass es vorwiegend zum Bösen neigt. Die Haltung, aus der heraus wir dann erziehen, ist das Misstrauen. Der misstrauische Erzieher mutet dem Kind das Gute nicht zu. Er wird sich immer auf seine Erfahrung berufen. Er kennt keinen Menschen, kein Kind, das sein Vertrauen nicht missbraucht hätte. Er zieht die Summe aus vergangenen Begegnungen: ein rein intellektueller Akt, geboren aus dem Geist rechnender Klugheit. Er vermag im Kind nur das Böse zu sehen und ist überzeugt von seiner Unverbesserlichkeit. Er merkt in seiner einseitigen Haltung nicht, dass er selber die Grundlage der Gemeinschaft mit seinem Misstrauen zerstört, dass er im Grunde den andern Menschen verachtet, ihm seine Würde raubt, ja, den Menschen im Kinde beleidigt. Das Traurige dieser Situation liegt darin, dass der misstrauische Erzieher für sich immer recht hat. Denn er schafft mit seinem Misstrauen das, woran er glaubt. Er glaubt, dass sein Zögling im Grunde böse ist, er nimmt ihm gegenüber von vorneherein eine Abwehrhaltung ein, stellt sich gegen ihn, stösst ihn zurück und erzeugt damit die Abwehr des andern. Er erfährt von ihm wirkliche Bosheit und findet so bestätigt, was er glaubt. Misstrauische Erzieher finden ihr Misstrauen immer wieder in ihrer Erfahrung bestätigt. Ihr Misstrauen wird durch ihre Erfahrung gestärkt, und so geraten sie immer aufs Neue in einen Teufelskreis, aus dem sie nicht mehr herausfinden. Sie isolieren das Kind, werfen es auf sich selbst zurück und verbauen ihm und sich gegenseitig den Zugang. So leben sie aneinander vorbei. Was der Erzieher nach Pestalozzi braucht, ist Vertrauen, das heisst, die Ueberzeugung, dass das Kind auch seine Würde hat, dass es guten Willens sein kann, dass es auch da, wo es Böses tut, nicht ins Böse gebunden bleibt, sondern sich zurücksehnt nach dem Guten, dass es da, wo es schuldig wird, immer auch in einer Not steht und deshalb der erzieherischen Hilfe bedarf. Pestalozzi selbst gibt uns das überzeugendste Beispiel solchen gemeinschaftsstiftenden Vertrauens, wenn er im «Schweizerblatt» sagt: «Und auch das freut mich, dass ich allgemein gefunden, dass die Menschen von Herzen gut sind und überhaupt sehr gern von ihren Irrtümern zurückkommen, wenn sie nur können». Für den Erzieher heisst das, dass er dem Kinde den Weg zurück nicht verbauen soll. (Der grosse russische Erzieher Makarenko hatte bekanntlich bei der Einlieferung krimineller Jugendlicher zum Entsetzen der Beamten sämtliche Akten über den Zögling vor seinen Augen

Voranzeige

Verein Schule für soziale Arbeit

Vereinsversammlung am Montag, dem 19. Juni im Kongresshaus, Kammermusiksaal (Eingang U), verbunden mit einem Fachreferat (ab 16 Uhr) von Herrn K. Engler, Mitglied der Schulleitung, Abteilung B, über «Education en milieu ouvert» (Arbeitsfeld und Aufgaben eines Berufserziehers in natürlichen Milieus von Kindern und Jugendlichen). Dieser Vortrag ist öffentlich.

Bibelwoche: «Christus heute»

Im Ferienhotel Baumgarten in Kehrsiten am Vierwaldstättersee findet vom 8.—14. Oktober 1972 eine Bibelwoche statt mit dem Thema: «Christus heute». Referent: Pfr. Werner Pfendsack, Basel. Neben dem gemeinsamen Hören auf Gottes Wort bleibt genügend Zeit zu Entspannung und Erholung. Nachmittags Gelegenheit zu Wanderungen und gemeinsamem Musizieren nach freiem Wunsch. Heimleiter, Heimmitarbeiter, Kindergärtnerinnen, Lehrerinnen aller Sparten und Stufen und ihre Bekannten sind herzlich willkommen. Nähere Auskunft und Anmeldung bei Frl. Esther Vollenweider, Chapfstr. 16, 8126 Zumikon, Tel. 01 / 89 38 36. Anmeldeschluss: 15. September 1972.

verbrannt, um ihm einen unbeschwerten Neubeginn zu ermöglichen.) Ein derartiges Vertrauen appelliert an das Gute im Menschen. Es ist ein Vertrauensgeschenk, das das Kind zum Guten befähigt. Alles Vertrauen ist gleichzeitig auch ein Wagnis, es braucht immer ein gut Teil sittlichen Mutes und seelischer Kraft dazu. Er geschieht immer mit einem gewissen Einsatz der Person. Der Vertrauende begibt sich in die Hand dessen, dem er traut, er setzt sich selbst aufs Spiel. Aber gerade durch dieses Wagnis gewinnt er seinerseits die Zuneigung des Kindes und damit den Zugang zu seinem Herzen. Hier wird echte Kommunikation möglich. Dieses Vertrauen, das Ausdruck dafür ist, dass im Wesen des Menschen auch die Möglichkeit des Gutseins gesehen wird, soll aber nicht «blindes» Vertrauen sein, das die Unvollkommenheit menschlichen Daseins übersieht und damit zur Leichtgläubigkeit wird und den Erzieher zu jenen illusionären Träumen verführt, von denen wir schon gesprochen. Deshalb mahnt auch Pestalozzi die Mütter: «Was ich von der Mutter verlangen möchte, ist nur — denkende Liebe» (Mutter und Kind). Eine Liebe also, die nicht zur verwöhnenden und hätschelnden Affenliebe wird, sondern sehende Liebe bleibt.

Was heisst Ebenbildlichkeit zu Gott?

Pestalozzi hat den Gedanken, dass die innere Kraft der Menschennatur eine göttliche Kraft sei, nicht nur so allgemein-abstrakt als eine philosophische These hingeworfen, sondern er meint das ganz konkret und nimmt keinen Menschen davon aus, auch den verarmten und verkümmerten nicht. Er ist der festen Ueberzeugung, dass nur der Mensch dem andern mit Achtung, Liebe und Vertrauen begegnen kann, der vor sich selber Achtung hat. Ja, der Glaube an sich selbst, an den inneren Sinn seines eigenen Wesens, ist ihm Grundlage für den Glauben an Gott, und der Glaube an Gott wiederum gibt die Kraft, für den andern da zu sein. Und das Ebenbild Gottes glaubt er gerade auch unter den Aermsten der Armen zu finden und retten zu müssen: «Wahrlich, wir sind dem Ebenbilde Gottes im Menschen, unsern Brüdern mehr schuldig. Wie klein, wie wenig ist der Unterschied vom Grossen hinab zum Bettler am Wege, wie wesentlich sind sie sich gleich! — ... Nein, der Sohn der Elenden, Verlorenen, Unglücklichen ist nicht da, bloss um ein Rad zu treiben, dessen Gang einen stolzen Bürger emporhebt. Nein! Nein! Dafür ist er nicht da!» (Briefe über die Armenerziehung). Diese Würde auch im Geringsten zu erkennen und zu achten, das ist wohl der Weg, der den Erzieher zum Kind und nicht an ihm vorbei führt.

Welche Methoden aber hat Pestalozzi angewendet, um den Zugang zum Kinde zu finden? Um diese Frage zu beantworten, möchte ich noch kurz einige Hinweise auf den Stanser Brief geben, hatte er es doch dort mit Kindern zu tun, die in vielem denen ähnlich sind, mit denen Sie es als Heimleiter zu tun haben. Sie erinnern sich an den Zustand, in dem die Stanser Kriegswaisen zu ihm kamen: «Viele traten mit eingewurzelter Krätze ein, dass sie kaum gehen konnten, viele mit aufgebrochenen Köpfen, viele mit Hudeln, die mit Ungeziefer beladen waren, viele hager, wie ausgezehrte Gerippe, gelb, grinsend, mit Augen voll Angst und Stirnen voll Runzeln des Misstrauens und der Sorge, einige voll kühner Frechheit, des Bettelns, des Heuchelns und aller Falschheit gewöhnt; andere vom Elend erdrückt, duldsam, aber misstrauisch, lieblos und furchtsam».

Wie war an solche Kinder heranzukommen, wie gross die Gefahr, hier am Menschen vorbeizugehen? Ich versuche, diese Frage in einzelnen Grundsätzen, die auch heute noch ihre Gültigkeit haben, zu beantworten. Zum ersten weiss Pestalozzi, dass alle Massnahmen dem Wohle des Kindes dienen müssen und insofern die Hingabe aller Kräfte fordern: «Du musst die nach ihrer Entfaltung hungernde Seele des Kindes speisen und nähren, wie es seine eigene Natur erfordert, und nicht, wie die Launen böser Eigenheiten oder Verirrungen dich gelüsten machen; wenn du aber das letztere tust, so wundere dich dann auch nicht, wenn du nicht zu deinem Ziele kommst» (Lenzburger Rede). Und in dem Stanser Brief rät er dem Erzieher: «Aber wenn du Nächte durchwachen müsstest, um mit zwei Worten zu sagen, was andere mit zwanzig erklären, so lass dich deine schlaflosen Nächte nicht reuen».

Es geht um das Herz des Kindes

Aber diese Aufopferung des Erziehers ist nur sinnvoll, wenn dadurch ein Zugang zur Seele des Kindes gefunden wird. Es geht vor allem darum, das Herz des Kindes, sein Zutrauen, zu gewinnen. Das ist leichter gesagt als getan. Pestalozzi selber gesteht: «Die Kinder glaubten nicht so leicht an meine Liebe.» Der Panzer des Misstrauens ist nicht von heute auf morgen zu brechen: Erziehung ist immer ein geduldig-liebendes Tun auf lange Sicht. Entscheidend ist wohl, dass es dem Erzieher gelingt, das Kind aus seiner Isolierung herauszuholen und das Vertrauen zu gewinnen, ihr verhärtetes Inneres aufzulockern: «Suche deine Kinder zuerst weitherzig zu machen und Liebe und Wohltätigkeit ihnen durch die Befriedigung ihrer täglichen Bedürfnisse ... nahezulegen», das war der Grundsatz, von dem Pestalozzi ausging. Das heisst, er suchte von allem Anfang an, das Gefühl und das Bewusstsein einer echten, lebendigen Gemeinschaft zu erzeugen, ein «Wirbewusstsein», das alle umschloss und das Gefühl der Geborgenheit schuf. «Darauf baute ich. Dass mein Herz an meinen Kindern hange, dass ihr Glück mein Glück, ihre Freude meine Freude sei, das sollten meine Kinder vom frühen Morgen bis zum späten Abend, in jedem Augenblick, auf meiner Stirne sehen und auf meinen Lippen ahnen».

Er will dem Kind den Zugang zum andern Menschen öffnen, ihm die Möglichkeit echter Identifikation bieten. Wie innig dieses Zusammen- und Beieinandersein gelebt wurde, schildert er in jener berühmt gewordenen Stelle im Stanser Brief, die lautet: «Meine Tränen flossen mit den ihrigen, und mein Lächeln begleitete das ihrige. Sie waren ausser der Welt, sie waren ausser Stans, sie waren bei mir, und ich war bei ihnen. Ihre Suppe war die meinige, ihr Trank war der meinige. Ich hatte nichts, ich hatte keine Haushaltung, keine Freunde, keine Dienste um mich, ich hatte nur sie. Waren sie gesund, ich stand in ihrer Mitte, waren sie krank, ich war an ihrer Seite. Ich schlief in ihrer Mitte. Ich war am Abend der letzte, der ins Bett ging, und am Morgen der erste, der aufstand. Ich betete und lehrte noch im Bett mit ihnen, bis sie einschliefen, sie wollten es so.»

Der Präsident der Aargauer Heimleiter, S. Wieser (Herzberg), entbietet den aus der ganzen deutschen Schweiz angereisten Kollegen den Willkommgruss des gastgebend en Regionalverbandes.

Falsch verstandene «Emanzipation»

Es gibt heute Stimmen von Lehrern und Dichtern, die schreien Zeter und Mordio, wenn ein Erzieher versucht, das Vertrauen und die Anhänglichkeit des Kindes zu gewinnen. Sie vermögen darin nichts anderes zu sehen als eine besonders heimtückische Vergewaltigung der kindlichen Seele, die das Kind auf seinem Weg zur Selbständigkeit hemmt, es an seiner «Emanzipation» hindert. Auch wenn man nicht der Meinung ist, dass ein derart inniger und intensiver Bezug zum Kind, wie ihn Pestalozzi in Stans vorgelebt hat, für jeden Erzieher und auf die Dauer verpflichtend sein kann, so muss man anderseits doch sagen, dass das Kind in seiner Entwicklung und Entfaltung den andern Menschen sucht, dass es die Möglichkeit der Identifikation haben muss, wenn es zu sich selbst kommen soll. Die absichtliche kühle Distanzierung, wie sie heute von verschiedenen Richtungen propagiert wird, verkennt völlig die seelische Lage des Kindes, stösst es im Grunde auf sich selbst zurück und überlässt es seiner Einsamkeit und Isolierung.

Pestalozzi schafft seinen Kindern einen Raum der Geborgenheit nicht nur, indem er mit ihnen zusammen lebt; er nimmt sie mit hinein in das gemeinsame Planen. Er geht sie um ihr eigenes Urteil an. «Ich wandte mich in jedem Vorfall des Hauses an sie selber und an dieses Gefühl. Ich fragte sie meistens in einer stillen Abendstunde um ihr freies Urteil». Er appelliert an ihre eigene Urteilsfähigkeit, an ihr eigenes freies Denken, an ihren Charakter. Er weiss, dass er der grossen Menge wegen (70 bis 80) vieles nicht dulden kann, was man in einer kleineren Haushaltung leicht dulden darf. Aber er schafft nicht von aussen her und im Alleingang ein Disziplinarrecht, sondern sucht im gemeinsamen Gespräch die Gründe für die strengere Ordnung, die er handhaben muss. «Aber ich zeigte ihnen in jedem Fall den Unterschied heiter und berief mich dann immer auf sie selber, ob dieses oder jenes unter Umständen, wie sie selber sehen, möglich oder zu leiden wäre». Selbst die Körperstrafe, die er angewendet hat, bespricht er mit den Kindern und lässt ihnen ihr eigenes Urteil. Er verschafft durch das gegenseitige Gespräch den Kindern Einsicht in das Warum und Wozu seines Handelns. «Ich tat aber auch alles, sie in allem ... klar einsehen zu machen, warum ich handle, wie ich handle.» Das Mitspracherecht und das Mitbestimmungsrecht, von dem in der heutigen Pädagogik soviel Aufhebens gemacht wird, hatte Pestalozzi schon längst im Dienste der Erziehung in Stans verwirklicht. Dabei ging es ihm allerdings weniger um ein rechthaberisches Pochen auf ein Recht von seiten der Kinder, sondern um das Regemachen ihres Gemeinschaftsbewusstseins und ihres Verantwortungsgefühls. Er will ja die Kinder nicht zu rechthaberischen kleinen kritischen Politikern erziehen, sondern zu Menschen, die nicht gegen, sondern füreinander leben. Und dieses Füreinandersein als Kategorie menschlicher Existenz, als wesentliches Sinnmoment

Gemeindeammann H. Frey und Heimleiter M. Baumgartner: Information und Instruktion in der Turnhalle von Birr.

des Lebens, sucht er seinen Kindern lebendig zu machen.

Den Kindern, mit denen er es zu tun hatte, war ja der Sinnhorizont völlig verdunkelt oder gar verschlossen. Ihr Leben war sinnlos geworden, reduziert auf die nackte Selbsterhaltung. Die Zukunft war für sie keine Dimension eigener Entfaltung, sondern ein drohendes Nichts, das die elende Gegenwart nur noch elender erscheinen liess. Pestalozzi setzt auch hier an und sucht, seinen Waisen eine neue Sinndimension zu öffnen. Er schildert ihnen das Glück einer «stillen und friedlichen Haushaltung», zeigt ihnen, wie sie durch Ueberlegung und Fleiss selbst einmal in die Lage kommen können, unwissenden, unerzogenen und unglücklichen Menschen zu raten und zu helfen. Er schildert und schenkt ihrem Leben einen ganz neuen Sinn, öffnet ihnen den Weg in eine erfüllt Zukunft: «Ueber alles erhob sie die Aussicht, nicht ewig elend zu bleiben, sondern einst unter ihren Mitmenschen mit gebildeten Kenntnissen und Fertigkeiten zu erscheinen, ihnen nützlich werden zu können und ihre Achtung zu geniessen; sie erkannten den inneren Zusammenhang meiner Führung mit ihrem künftigen Leben lebhaft, und eine glückliche Zukunft stellte sich ihrer Einbildung als erreichbar und sicher dar». Es ist das Prinzip Hoffnung, das Pestalozzi neben Glaube und Liebe seiner Erziehung zugrunde legt. Und wenn der bedeutende marxistische Philosoph Ernst Bloch über das Prinzip der Hoffnung ein umfangreiches dreibändiges Werk geschrieben hat, so darf man anderseits sagen, dass Pestalozzi dieses Prinzip in den Dienst seiner Armenerziehung gestellt und in Stans bereits verwirklicht hat.

Wenn wir nun zum Abschluss noch einmal die Frage stellen: «Am Menschen vorbei?», so dürfen wir zusammenfassend und von Pestalozzi her gesehen sagen: Jede Erziehung geht am Menschen vorbei, die nicht auf den ganz konkreten Menschen, das Kind in seinem Hier und Jetzt, «den Buben, der Hans heisst» geht und sich um die Erziehung dieses Kindes kümmert. Deshalb sagt Pestalozzi auch von seinem Lehrer Glüphi in «Lienhard und Gertrud»: «Also trug der Schulmeister die Kinder seiner Klasse alle in seinem Herzen, jedes Kind stand einzeln vor ihm, und es lebte, wenn er's erblickte oder wenn er nur an dasselbe dachte, so ganz in ihm, wie wenn sonst kein anderes neben ihm da wäre, und es war kein einziges, das er nicht also ins Auge fasste, wenn er's erblickte oder an es dachte». (KA. 3, S. 220).

Seit Pestalozzi gültig geblieben

Und das andere, was seit Pestalozzi gültig geblieben ist, auch für unsere Zeit: Der Erzieher gewinnt den Zugang zum Wesen des Kindes nur durch seine eigene Menschlichkeit und in der Achtung vor der menschlichen Würde des Kindes. Das heisst nicht, dass wir all das, was der Erfindungsgeist unserer Zeit an technischen Mitteln für die Pädagogik bereitstellt, gering achten sollen. Sie können dem Erzieher helfen in seiner schwierigen Aufgabe, und auch Pestalozzi hätte daran seine Freude gehabt. Aber es dürfen dadurch die Gewichte in der Erziehung nicht verschoben werden. Was die Technik dem Erzieher anbietet, muss immer Hilfsmittel bleiben, für bestimmte Zwecke und umgrenzte Phasen geeignet. Wo aber die Erziehung die Flucht in die technische Apparatur oder in «idealistische Chimären» und ideologische Träumen auftritt, da verfehlt sie den Menschen im Kinde. Nur mit dem eigenen Herzen findet der Erzieher den Zugang zum Herzen des Kindes, nur mit dem eigenen Geiste entfaltet er den Geist seines Zöglings. Und so gilt auch heute, ja gerade heute, in einer Zeit der Vermassung, was Pestalozzi in seiner Schrift: An die Unschuld, den Ernst und den Edelmut meines Zeitalters und meines Vaterlandes (1914/15) geschrieben hat: «Unser Geschlecht bildet sich wesentlich nur von Angesicht zu Angesicht, nur von Herz zu Herz menschlich.»

Die Menschenbildung und alle ihre Mittel sind in ihrem Ursprung und in ihrem Wesen ewig die Sache des Individuums und solcher Einrichtungen, die sich eng und nahe an dasselbe, an sein Herz und seinen Geist anschliessen. Sie sind ewig nie die Sache der Menschenhaufen, sie sind ewig nie die Sache der Zivilisation.»

Der «Neuhof» Pestalozzis im Umbruch: Alte und neue A nlagen werden besichtigt.

BBC-Anlagen und Neuhof

Zum Abschluss der Tagung setzte man sich noch einmal gemeinsam an den Mittagstisch im Kursaal. Dann folgte schnell die Abfahrt nach Birr, wo Gemeindeammann *H. Frey* den VSA-Tross begrüsste und einen Ueberblick gab über die besonderen Probleme dieser Gemeinde, die in den letzten Jahren den grössten Bevölkerungszuwachs unter allen Gemeinden der Schweiz zu verzeichnen hatte. Dort kam es auch zur Trennung: Die eine, kleinere Gruppe besichtigte die BBC-Anlagen, die andere, grössere folgte Heimleiter *M. Baumgartner* zu einer Besichtigung der vor der Vollendung stehenden Neubauten auf den Neuhof, doch für beide waren die Eindrücke äusserst nachhaltig. Bei Nebeltreiben und Gewitterregen schlug schliesslich die Stunde des Abschieds, Gruss, Handschlag, Adieu — wo werden wir uns im nächsten Jahr wiedersehen? Mit dieser Formel hat der Fachblatt-Redaktor schon manchen Tagungsbericht ausgeläutet. Was solcherart stereotyp und formelhaft geworden ist, muss langweilig wirken: Höchste Zeit, dass es auch in der Redaktion bald zum Wechsel kommt! An der nächsten Tagung (findet sie vielleicht im Welschland statt?) werde ich wahrscheinlich nicht mehr dabei sein — Adieu.

Heinz Bollinger