

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Band:** 8 (1937)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Ueber die Leitung eines Anstaltsbetriebes : Referat anlässlich eines Studentenbesuches  
**Autor:** Baumgartner, O.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806376>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.11.2024

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

A part cela, nous avons organisé un Service d'information gratuit. Nous vous désignerons les fabricants et fournisseurs les mieux assortis en articles pour établissements hospitaliers, machines, installations, denrées alimentaires, appareils, etc., de même que les maisons les plus qualifiées pour l'exécution de travaux de tout genre; de même, nous vous fournirons, avec l'aide de spécialistes expérimentés, des conseils sur tout ce qui concerne la construction d'établissements hospitaliers. Nous avons à notre actif une longue et précieuse expérience, et sans aucun doute, nous pourrions vous être utiles. Ecrivez-nous sans tarder pour nous faire connaître vos désirs!

En vue de la réponse à donner à toutes les questions présentant un intérêt général, nous avons une rubrique **Boîte aux lettres** ouverte à chacun. Nous invitons tous nos lecteurs à faire un usage suivi de la possibilité qui leur est ainsi offerte sans aucun frais pour eux, qu'il s'agisse de questions à poser ou de la réponse à donner à celles-ci.

Notre organisation de placement est mise à contribution d'une manière croissante. Nous porterons aussi sur cette partie de notre activité une attention toujours plus grande. Nous prions instamment les autorités et directeurs des établissements hospitaliers de bien vouloir informer le préposé à notre service de placement, de toutes les places qui deviendraient vacantes. Le nombre élevé de personnes s'annonçant régulièrement pour un emploi est une garantie que les chefs en quête de personnel trouveront ce qu'ils désirent.

Nous espérons toujours maintenir notre journal à la hauteur des circonstances; notre intention est de le développer sans arrêt, de manière qu'il serve vraiment de lien entre les directions des établissements hospitaliers et les milieux s'intéressant à ses derniers; il faut qu'il soit en même temps un conseiller et un organe de propagation. Or, cela n'est possible que si nous pouvons compter sur la collaboration effective de nos lecteurs. C'est pourquoi nous vous prions de soutenir activement nos efforts dans l'intérêt même de tout ce qui concerne les établissements d'hospitalisation suisses. D'avance, nous vous adressons nos meilleurs remerciements.

Dans le présent numéro, vous trouverez un certain nombre d'Annonces de fournisseurs d'hôpitaux, etc. Les annonces forment une partie intégrante de notre journal; elles valent la peine que l'on s'y arrête, tout comme le texte proprement dit. N'insèrent dans notre journal que des maisons ayant prouvé qu'elles n'effectuaient que des livraisons irréprochables; elles nous permettent de perfectionner sans cesse notre journal, et de maintenir à un niveau réduit le prix de l'abonnement. C'est dire qu'il est très désirable que vous preniez en considération, lors d'achats éventuels, les maisons qui insèrent dans notre journal, cela étant de l'intérêt de chacun. A cette condition seulement, notre journal acquerra la force de persuasion indispensable à l'accomplissement des grandes tâches que nous avons en vue. Notre journal doit prospérer et grandir; que ce soit le vœu de chacun!

Franz F. Otth.

## Ueber die Leitung eines Anstaltsbetriebes

### Referat anlässlich eines Studentenbesuches

Wenn ich Ihnen über die Leitung eines Anstaltsbetriebes etwas berichten soll, dann müssen wir von grundsätzlichen Erwägungen ausgehen. Nirgends so wie im Anstaltsbetrieb führt die Gleichmacherei zu Mißerfolg. Was am einen Ort richtig ist, versagt am andern.

Bei jeder Anstalt haben wir mit einer gewissen Tradition zu rechnen, die schon bei der Zweckbestimmung von ausschlaggebender Bedeutung sein kann. So bezweckt die Neuhoferstiftung die Erziehung und Berufslehre von Knaben des nachschulpflichtigen Alters, für die besondere Erziehungsmaßnahmen als notwendig sich erweisen. Sie soll aber auch sein ein lebendiges Denkmal für unsern großen Erzieher und Menschenfreund Heinrich Pestalozzi und endlich soll darnach getrachtet werden, die Erziehungsgrundsätze Pestalozzis in ihrer Ursprünglichkeit zu bewahren. Mit der Uebernahme der Anstaltsleitung wird uns also schon bestimmt, in welcher Richtung wir uns zu bewegen haben, was zu erstreben ist, und woran wir uns im Zweifelsfall zu halten haben. In der Bezeichnung der Anstalt liegt in der Regel schon das charakteristische Merkmal. So unterscheiden wir evangelische, katholische, interkonfessionelle Anstalten. Damit ist der Grundton angegeben.

Von O. Baumgartner, Direktor,  
Schweiz. Pestalozziheim  
Neuhof

Dann folgt die Spezialisierung: Anstalten für normale Kinder, Jugendliche, Erwachsene, für Gesunde und Kranke, Altersheime etc. Dann folgen die schwierigeren Unterscheidungen: für Schwererziehbare, Verwahrloste, Arbeitsscheue, Asoziale, Psychopathen, dann für Blinde, Taubstumme, Epileptische, Schwachbegabte etc.

Im weitem ist zum voraus bestimmt, ob es sich um Erziehung schlechthin, oder Arbeitserziehung, um Bewahrung, Bestrafung, oder um Pflege etc. handelt. Aber nicht nur die Kategorie der Aufnahmebedürftigen ist bestimmt, sondern auch das Ziel, das erreicht werden soll. So kann im Vordergrund stehen eine normale kindliche Entwicklung, die Erziehung zur Lebenstüchtigkeit, Berufslehre für solche, die in freier Lehre versagen, die Ausbildung, immer im Rahmen des Möglichen, von körperlich-geistig-seelischen Anomalien bis zur Lebensbrauchbarkeit. Das Ziel kann sein Hebung der sittlichen Kräfte, damit die Einreihung in die Lebensgemeinschaft wieder möglich wird. Kranke sollen gesund werden und Alte, Gebrechliche sollen einen sorgenfreien Lebensabend erhalten.

Vielerorts ist der Anstaltsleitung der Weg zum Ziel freigegeben, weil sich die verantwortlichen

Instanzen mit Recht auf den Standpunkt stellen, jeder Mensch leiste nur mit dem ihm gegebenen Werkzeug das Beste. Wir kennen also Anfang und Ende, Aufgabe und Ziel. Den Weg haben wir selber zu suchen.

Gegeben sind uns Gebäude, Land, Einrichtungen, minder oder mehr Betriebskapital. Damit sollen wir das Ziel erreichen. Es sind die Mittel, mit denen wir unsere Aufgabe an den uns anvertrauten Menschen erreichen sollen. Die Menschen stehen im Mittelpunkt. Sie sind nicht etwa Mittel zum Zweck, Objekte zur Verwirklichung eigensüchtiger Pläne. Dessen müssen wir uns immer bewußt bleiben. Unsere Hauptaufgabe besteht im Tragen helfen und im ständigen Zurückstellen der eigenen Person, die sich gar zu gern und bei jeder Gelegenheit wichtig vor kommt und wichtig macht. Nicht Ruhm und Titel sind maßgebend, sondern lediglich das Bewußtsein, in einer größern Gemeinschaft oberster Träger der Verantwortlichkeit zu sein. Der Leiter ist König in seinem Reich. Er hat Rechte, die er aber so wenig als möglich herausstellen soll, dafür soll er sich an eigener Pflichterfüllung nichts schenken.

Wer darum in der Führung einer Anstalt das erstrebenswerte Ziel sieht, darf das nicht tun, weil er glaubt eine sogenannte sichere Stelle zu haben. Auch wer glaubt, damit an die Fleischtöpfe Aegyptens zu kommen, verzichte lieber. Wer Ruhm erstrebt, wähle lieber die politische Aera. Wer Großtaten verrichten will, der meldet sich besser in der Industrie oder in irgendeiner Erneuerungsbewegung. Die Großtat in der Anstalt ist Dienen und Helfen, ganz gleich mit welcher Kategorie von Hilfsbedürftigen wir es zu tun haben.

Zur Anstaltsleitung gehören immer zwei Personen: Mann und Frau, Vater und Mutter, und da muß es sein wie bei der guten Ehe. 100 Prozent Frau resp. Mutter und 100 Prozent Mann resp. Vater. Wie diese Mutter- und Vater, Frau- und Mannwerte verteilt sind, ist ganz gleich. Der Mann kann also ruhig nur 80 Prozent Mann sein, wenn seine Ehefrau die übrigen 20 Prozent mitbringt und umgekehrt genügen 80 Prozent Frau- und Mutterwerte, Wenn der Mann die übrigen Prozente in die Gemeinschaft trägt. Ueber dieses Verhältnis muß man sich immer klar sein, wenn man sich in den Anstaltsdienst begibt. Man hört ja nicht selten, daß der Partner das Zeug für die besondere Aufgabe besitze, während der andere sich aber nie voll einleben könne, ja, sogar unglücklich sei. „Drum prüfe, wer sich ewig bindet“ heißt das große Wort in der Ehe. Es gilt zum zweitenmal, wenn wir uns der Anstalt verschreiben. Geben wir in der Ehe einen Teil des Eigenlebens und der Eigenwilligkeit zugunsten unseres Ehekameraden auf, so müssen wir einen Teil unserer gemeinsamen Familieneigentümlichkeit aufgeben zugunsten der größern Gemeinschaft der uns anvertrauten Leute. Das ist nicht immer leicht.

Bei der Anstaltsführung hat die Frau immer den schwereren und undankbareren Teil zu bewältigen. Haushalt, Küche, Wäsche, alles Dinge,

die sich täglich wiederholen, immer gleich sind. Dazu soll sie noch Mutter sein einer ganzen Schar. Sie soll Stirnen glätten, wo die robuste Art des Mannes zu wenig Rücksicht nahm auf bestimmte Eigenarten. Sie ist das ausgleichende Moment

Sie macht kahle Räume zum wohnlichen Heim. Sie ist Mittlerin und Fürsprecherin für größere und kleinere Sünder und wird so eigentlich der ruhende Pol in der Erscheinungen Flucht. Ihr stilles Wirken tritt nicht an die Öffentlichkeit und Dank kommt ihr eigentlich nur zu im Bewußtsein treuer Pflichterfüllung. Daran wird der Mann immer denken müssen und darf ganz ruhig und verschiedentlich seine beste und treueste Mitarbeiterin wissen und spüren lassen, daß Erfolg in erster Linie ihr Werk ist. Es ist darum auch recht und billig, wenn ihre Meinung gehört wird. Was Herz und Gemüt diktieren, ist sehr oft besser, als was ausgeklügelter Mannesverstand zustande bringt. Als selbstverständlich betrachte ich, daß die Frau dort, wo sie die Verantwortung trägt, auch das Recht zu freier Disposition hat. Sie ist Einkäuferin für alles, was den Haushalt angeht. Wohl dem Betrieb, der sich einer guten Mutter und Hausfrau erfreuen kann.

Was für Anforderungen werden nun an den Leiter gestellt. Im Gegensatz zur Frau, auf die eigentlich in irgendeiner Form alle Probleme herein stürzen, fällt ihm neben der vollen Verantwortung eine Doppelaufgabe zu. Da ist einmal die Erziehung oder Fürsorge und dann das gesamte Wirtschaftsgebiet. Er ist dafür verantwortlich, daß der gewünschte Zweck erreicht wird, aber auch dafür, daß die wirtschaftliche Seite des Unternehmens gesund bleibt. Für ihn gilt in erster Linie wahr zu bleiben. Die Dinge sehen, wie sie sind, ist eines. Ungezwungen, natürlich bleiben das zweite, lebensnah und lebenswahr sein das dritte. Dazu gehört sich Rechenschaft geben, welches Gebiet einem am besten liegt. Es ist unwahr, wenn wir den Erzieher mimen, unsere Stärke aber in Verwaltungssachen liegt, wie es unwahr ist, wenn einer lieber Verwalter spielt, trotzdem seine Stärke im Erzieherischen zu suchen ist. Diese Auseinandersetzung muß früh und mit aller Ehrlichkeit erfolgen. Selbstverständlich eignet sich jeder im Laufe der Jahre verschiedenes Wissen und Können auf andern Gebieten an. Er muß das sogar; denn es ist nicht gut, wenn einem Leiter Unwissenheit — gut deutsch übersetzt —, Unfähigkeit vorgeworfen wird. Es ist aber ein ganz grober Fehler, zu tun, als ob man alles wisse und könne. Tun wir so, dann bleibt als letzte Konsequenz nichts anderes übrig, als wirklich alles zu wissen und zu können. Nur das ist wahr und verträgt sich mit einer gewissen autoritären Regierung in der Anstalt.

Sind wir aber nicht so glücklich daran — und das wird in der Regel doch der Fall sein, dann tun wir besser, das zuzugeben und für das uns mangelnde Können und Wissen eine entsprechende Kraft einzustellen. Soll diese aber wirken können, müssen wir ihr alle, zu einer gedeihlichen Entwicklung notwendige Freiheit einräumen. Auch die uns unterstellten Kräfte möchten etwas lei-

sten, zeigen, was sie können. Je freier auch sie ihre Aufgabe gestalten können, desto freudiger werden sie Verantwortung tragen und uns so wertvolle Dienste leisten. Lassen wir sie vor allen Dingen gelten und anerkennen ihre Leistung. Das gibt Mut, spornt an bestes herzugeben — und darauf kommt es schließlich an. Wenn wir uns so einen Stab guter Mitarbeiter sichern, dann haben wir schon sehr viel erreicht. Es ist für die Leitung eine direkte Beruhigung. Wir wissen, wo der oder jener Mann steht, wird die Sache recht gemacht. Vergessen wir aber nie, daß auch dem besten Mitarbeiter Fehler unterlaufen können. Helfen wir ihm darüber hinweg. Er wird dankbar sein und auch Verständnis zeigen, wenn uns nicht alles gerät.

Trotz guter Mitarbeiter hat der Leiter aber ständig auf der Hut zu sein. Es ist verständlich, daß einer mit jungen Jahren kein alter Routinier sein kann. Er wird verschiedenes probieren. Und da macht die jugendliche Ungeduld gerne einen Fehler. Geht ein Weg nicht auf den ersten Anhieb, dann probiert man einen zweiten, einen dritten und verliert dabei das Maß für die Wirklichkeit. Wir können vielleicht zu gutmütig sein. Dann leidet die Disziplin. Dann sind wir zu streng und treiben unsere Leute in eine passive oder gar offene Resistenz. Es wird niemand behaupten wollen, daß auf diese Weise ein Erfolg möglich sei. Es dauert immer einige Zeit, bis wir einbalanciert sind. Gerade in dieser Zeit ist es wichtig, daß wir eigene Erfahrungen machen, uns lösen von Personen und Meinungen, die nur verwirren, aber keine Hilfe bedeuten. Und da kommt es wieder, das alte Wort: wahr bleiben! Wer gerade in dieser Zeit sich selber richtig prüft, wird bald eine sichere Linie herausfühlen. Das wird keinem erspart. Das Anstaltsleben bringt täglich Ueberraschungen, tägliche Kleinigkeiten, die sind wie Nadelstiche und die uns entmutigen könnten. Sie müssen wir tragen lernen und uns zu einem Gleichmut durchringen, der nicht Gleichgültigkeit sein darf. Dann wirft kein noch so großes Ereignis Wellen, die als Unsicherheit im Anstaltsbetrieb empfunden werden. Wir dürfen nie vergessen, daß die Stimmung des Leiters sofort aufs Ganze abfährt. Ist er in ständiger Erregung, „verrückt“, wie unsere Burschen sagen, dann haben wir im ganzen Betrieb eine ständig geladene Atmosphäre. In dieser kann nichts gedeihen.

Einmal so weit, können wir unser Wirkungsfeld erst recht überblicken. Wir unterscheiden, was wichtig, was nebensächlich ist. Sind wir Nachfolger in einer bereits bestehenden Institution, dann haben wir vor allem darauf zu achten, daß wir nicht sofort alles auf den Kopf stellen. Aenderungen müssen gut überlegt sein. Wir dürfen unserm Vorgänger ruhig zumuten, daß auch er etwas wußte und konnte, und daß die bestehende Ordnung auf langjährige Erfahrung sich gründet. Wir müssen uns aber auch davor hüten, einfach in die alten Fußstapfen zu treten, nur damit keine Störung erfolge. Ich bin schon der Auffassung, daß jeder Betrieb eine persönliche Note erhalten muß.

Das Verhältnis zu unsern Mitarbeitern haben wir bereits gestreift. Es ist vielleicht noch zu sagen, daß wir jederzeit im andern den Menschen achten, Verständnis zeigen für seine Eigenart, ohne daß wir uns etwas vergeben. Das ist manchmal nicht sehr leicht. Die Schwierigkeit im Anstaltsbetrieb wächst nicht mit jedem Pflegling, sondern mit jeder fremden Hilfe, die wir einstellen. Sonderinteressen und Sondergruppen erschweren sehr oft die gemeinsame Arbeit. Hier heißt es zum Rechten sehen. Das geschieht am besten dadurch, daß wir für alle das gleiche Verhalten gegenüber dem Werk zur Pflicht machen. Wer das mit seinen Sonderinteressen nicht vereinbaren kann, taugt nicht für uns. Er taugt auch nicht, wenn er durch seine Rechthaberei und Unduldsamkeit ein Zusammenleben und -gehen verunmöglicht. In persönliche Auseinandersetzungen mischt man sich besser nicht. Hingegen macht man beide Partner auf die Folgen aufmerksam, die durch ihr Verhalten für das Werk und sie selber entstehen können. Im Interesse des Werkes hat man unter Umständen beide zu entlassen.

Ein Wort über unsere Schützlinge, derentwegen wir ja auf unsern Posten stehen. Trotz allem, was wir mit ihnen erleben, müssen sie Wohlwollen spüren, Güte, Verständnis, Entgegenkommen. Wir müssen uns fast in ihre eigene Haut stellen können. Dann verstehen wir ihre Nöte und können helfend beistehen. Tun wir das, dann behalten wir auch in schwersten Situationen Oberwasser und brauchen nicht zu fürchten, daß wir uns eine Blöße geben, ungerecht, hart und eng werden. Je nach dem Charakter des einzelnen haben wir uns einzustellen. Liebe, Güte und Verständnis entwaffnen alle. So werden wir dem Frechen Meister, bringen den Faulen oder Arbeitsscheuen zur Arbeit, bringen Lügenhaftigkeit zur Wahrheit, Schelme zur Ehrlichkeit, Rechthaber zur Einsicht. Wir haben nur darauf zu achten, daß die Ausdauer unserer Schützlinge mit ihren Fehlentwicklungen nicht ausdauernder ist, als wir mit unserm ehrlichen Wollen. Es ist nur schade, daß Liebe und Güte sich nicht lernen, studieren lassen. Sie sind eine Gabe, eine Gnade, die uns gegeben ist. Darum finden wir ja bei allen Berufsarten gute Erzieher, aber nicht alle Erzieher sind gute Pädagogen und darum auch kommen aus allen Berufsarten gute und schlechte Anstaltsleiter. Trotzdem sich viele berufen fühlen, sind eben nur wenige auserwählt.

Wenn Liebe und Güte unsern Schützlingen gegenüber als Hauptmacht anzusprechen ist, so dürfen wir doch nicht vergessen, daß beides mit Weichlichkeit, Inkonsequenz und Lebensfremdheit nichts zu tun hat. Echte Liebe und Güte verlangen Lebenswahrheit, ein redliches sich Mühen, konsequente Pflichterfüllung, quantitativ und qualitativ am normalen Leben gemessene Leistungen. Liebe und Güte verraten wir eben nicht im Verstehen einer besondern Anlage, sondern nur dadurch, daß wir diese besondere Anlage zur Entwicklung bringen und deren Träger, so oder so, als brauchbares Glied in die menschliche Gesellschaft einzureihen versuchen. Das braucht in der heutigen Zeit sehr oft Mut; denn unsere Leute

wollen ja nur noch verstanden, nicht aber erzogen werden.

Die Liebe des Mannes geht durch den Magen, heißt ein altes Wort. Es trifft ebenfalls zu für fast alle Kategorien der Internierten. Das jugendliche Alter im besondern ist punkto Ernährung nicht leicht zu befriedigen. Es gibt da Feinschmecker, Wählerische, Unzufriedene aller Art. Es ist das mit ein Symptom ihrer Lebensuntüchtigkeit, ihrer Wankelmütigkeit und vielleicht auch Triebhaftigkeit. Dazu kommt die unnatürliche bisherige Ernährungsweise — lauter Süßigkeiten, wenn das Geld langte, Wurst und Bier, wenn daheim nicht gekocht wurde usw. Die natürliche Ernährung gründet sich in erster Linie auf all das, was der eigene Betrieb produziert. Eine gute, einfache, schmackhafte Kost ist einzig richtig. Hingegen darf es an reichlicher Abwechslung nicht fehlen. Mehr über dieses wichtige Gebiet zu sagen, erübrigt sich in diesem Zusammenhang. Ein Augenmerk ist auch auf die Bekleidung zu richten. Ueberall da, wo die Möglichkeit besteht, sollte man von einer Uniformierung absehen. Es ist nicht nötig, daß man Menschen, die im Leben in irgendeiner Form auffällig sind, noch besonders kennzeichnet, und so bei vielen die Minderwertigkeit noch größer macht. (Uniformen kommen allerdings billiger im Unterhalt als zivile Kleidung.)

Die Arbeit, die wir unsern Leuten zuweisen, sei angepaßt, richte sich nach der Leistungsfähigkeit, erstrebe aber immer die lebenswahre Norm. Wir müssen uns davor hüten, unsere Leute nur zu beschäftigen. All ihr Tun muß Sinn haben. Sie müssen das Gefühl bekommen, daraus wird etwas. Arbeitsfreude muß anezogen werden. Das ist reine Gefühlssache. Man muß sich nur einmal achten, mit welcher Freude ein Werk in die Hand genommen wird, wenn die Leute sehen, wie es am Schluß sein wird. Alle unsere Anlagen, Straßen, Spielplätze konnten nur dadurch entstehen, daß wir Freude an der Ausgestaltung weckten. Ueberall dort, wo man solche Möglichkeiten hat, kann man von Arbeitswilligkeit und Arbeitsfreudigkeit reden.

Wird eine eigene Heimschule geführt, so hat sich diese der Zweckerreichung zur Verfügung zu stellen. Mit Hilfe der Begabungsprüfung erreicht man einmal ausgeglichene Klassen, sog. Begabungsklassen. Sogar Lehrlinge sind in diesen weiter zu bringen, als wenn sie einfach dem Lehrjahr entsprechend unterrichtet werden, den Stoff aber gar nicht verstehen und so Lücken über Lücken aufweisen, die nachher kaum mehr auszufüllen sind. Die Verbindung der eigenen Berufsschule mit der praktischen Lehre ist in jeder Anstalt wohl das stärkste Moment in der Erziehung.

Als selbstverständlich betrachten wir, daß der Leiter sich auch für die Freizeit der Schützlinge vorsieht. Musizieren, Theaterspielen, Sport bilden immer einen beruhigenden Faktor. Feiern, Ausflüge, Reisen unterbrechen die Eintönigkeit des Anstaltslebens. Nicht selten finden irgendwie gehemmte Leute bei diesen Gelegenheiten das seelische Gleichgewicht. Nicht zu vergessen ist,

daß die meisten Schützlinge sich erst in der Freizeit in ihrer ganzen Natürlichkeit zeigen. Sehr oft wissen wir erst nach einer Freizeitbetätigung, wo die größten Entwicklungsschwierigkeiten liegen. Es kommt aber auch darauf an, daß der Zögling die Freizeit für sich und seine Zukunft praktisch gestalten lernt, sie also nicht nur totschlägt.

Und nun die verschiedenen Arbeitsbetriebe, die der Anstalt zur Verfügung stehen. Als erstes ist vielleicht die absolute Gleichberechtigung zu betonen. Es wird nie gut, wenn ein Betrieb auf Kosten eines andern forciert wird. Wir haben die Gleichberechtigung notwendig im Interesse der Arbeitseinstellung unserer Schützlinge. Es ist gleichgültig, wo sie arbeiten, nicht aber, wie sie arbeiten. Unsere Burschen finden z. B., gewisse Hausarbeiten seien Mädchenarbeiten, für sie also ungeeignet oder gar entehrend. Da gibt es gar nichts anderes, als sie mitten in diese verpönte Arbeit hineinzustellen. Nicht selten kommt nachher einer, um zu erklären, er habe gar nicht gewußt, daß die Mutter daheim so viel zu tun habe. Das ist für die Zukunft des Jungen schon sehr viel. Denn wie oft geht der Mann achtlos an der Hausarbeit vorbei, ohne sie zu schätzen, vielleicht auch, um alles wieder in Unordnung zu machen. Darin liegt einfach eine Mißachtung, eine Geringschätzung, und die muß weg. Wer keinen Respekt vor der Arbeit anderer hat, hat selber nie richtig gearbeitet, wurde nie zur Ordnung angehalten und trägt zeitlebens diesen Charakterdefekt mit sich herum. Ordnung muß Grundprinzip bei aller Arbeit sein. Sie fängt an beim Körper, bei den Kleidern, Schuhen, muß sich zeigen im Kasten, im Bett, im Zimmer und letzten Endes in seinem ganzen Verhalten zur Lebensarbeit, zum Mitmenschen, zur Gemeinschaft.

Halten wir dieses Prinzip in unsern Arbeitsbetrieben nicht von der ersten Stunde an hoch, werden wir ständig im Kampf liegen. Unordnung verträgt sich nicht mit einer rationellen Arbeitsleistung. Sie bildet eine ständige Gefahr für den Arbeitenden wie für seine Kameraden. Sie ist imstande, den ganzen Arbeitsertrag eines Jahres zu vernichten. Denken wir an eine weggeschmissene Sense, die im Gras nicht sofort sichtbar ist, an unordentlich aufgeschichtetes Holz beim Fräsen usw. Was nützt uns eine mit Gerümpel verdeckte Maschine, was ein Feuerlöscher, wenn er im Ernstfall nicht zu finden ist! Sehr oft hört man, im Landwirtschaftsbetrieb lasse sich das nicht durchführen. Es muß sich durchführen lassen, sonst darf keiner Anstalt ein Landwirtschaftsbetrieb angegliedert werden. Ohne Ordnung nichts als Unkraut und damit kein Ertrag. Ohne Ordnung nichts als Dreck und Staub, dafür kranke, leistungsunfähige Tiere. Den größten Schaden aber stiften wir bei unsern Schützlingen, weil wir sie in eine absolut lebensunwahre und lebensunbrauchbare Haltung bringen. Wir tragen eine große Verantwortung. Dessen muß sich der Anstaltsleiter ständig bewußt sein. Wir verlangen jeden Abend nach Arbeitsschluß saubere Arbeitsplätze, aber auch saubere Burschen.

Wie organisieren wir die technischen Betriebe?

Das hängt in erster Linie von der Einstellung, aber auch vom Wissen und Können des Leiters ab. Ratsam ist, die Oberleitung zu behalten. Damit haben wir die Möglichkeit, unsere Schützlinge dorthin zu dirigieren, wo sie ihrer Entwicklung und Anlage entsprechend hingehören. Bieten wir noch Berufslehren, dann können wir selber immer am besten bestimmen, wann diese mit Erfolg begonnen werden kann. Im weitern lassen wir aber unsern Meistern möglichst freie Hand. Sie sollen die Betriebe führen, wie sie der tüchtige Privatmann führt. Sie sollen selber disponieren, aber auch verantwortlich sein für all ihr Tun. Das allein gibt Berufs- und Arbeitsfreude. Jeder ist darauf bedacht, möglichst viel aus seinem Betrieb herauszubringen. Er stellt ihn also lebenswahr ein. So muß auch der Schützling in Leistung und Können mit. Wir dürfen nicht verzärteln, sondern müssen verlangen. Ich verkaufe aber auch keine Ferkel, keine Blumen, keine Kleider, keine Schuhe, keine Möbel. Das ist Sache unserer Meister. Sie sind Fachleute und verstehen das so gut, oder besser als der Leiter. Will dieser das alles selber besorgen, dann wird er Krämer und hat überhaupt für nichts anderes mehr Zeit. In dem Fall hat er aber die erzieherische oder fürsorgliche Tätigkeit ganz einem geeigneten Erzieher oder Fürsorger zu überlassen, soll nicht alles schief gehen. Die größte Kunst in der Leitung besteht darin, alles, was andere ebenso gut tun können, diesen zu überbinden. Damit wird er immer für den Zweck frei, der gerade dringend ist. Die ständige Fühlungnahme mit dem Meister gibt diesem die nötige Sicherheit und in Zweifelsfällen wird von Fall zu Fall besprochen, wie verkauft, was angeordnet werden soll. Weil alle Betriebe gleichgestellt sind, bekommen alle Meister die gleiche Verantwortung zu tragen. Reibereien unter ihnen kommen selten vor und eine gewisse Rivalisiererei zeigt sich nur in der Produktionsleistung. Dort nützt sie nur und kann uns recht sein.

Unsere Meister haben aber auch alle Kontrollarbeiten zu führen, ebenso eine einfache Buchhaltung, damit sie regelmäßig mit der Hauptkasse rechnen können. Aus dieser Organisation erklärt sich auch, warum wir für unsern, immerhin nicht kleinen Betrieb kein eigentliches Bureaupersonal

benötigen. Bureauvorsteherin ist meine Frau, wenn ich anderweitig beschäftigt bin.

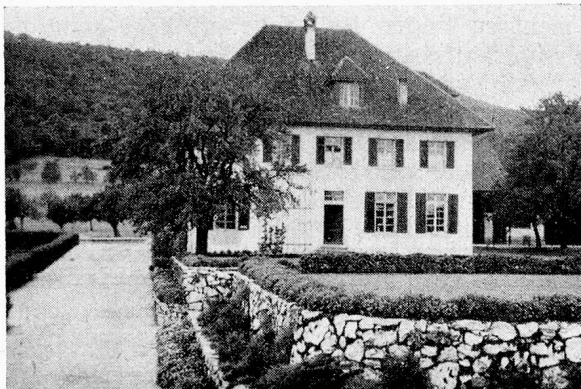
Es geht aber nirgends, wenn nicht Leitung und Personal bewußt aufs gleiche Ziel hinarbeiten. Auch hier heißt es, einander dienen und helfen.

Ein besonderes Kapitel für die Anstaltsleitung ist die Disziplin. Gerade bei schwierigen Leuten ist sie nicht immer leicht — und doch muß sie aufrecht erhalten werden, soll nicht alles drunter und drüber gehen. Disziplin wird im Militärdienst mit Strafandrohung aufrechterhalten, in der Strafanstalt mit Arrest, hellem oder dunklem, und mit schmaler Kost. Im Erziehungsheim, wo junge, unfertige Menschen brauchbar werden sollen, sieht man besser von den schärfsten Mitteln ab. Sie verbittern nur und fördern Zwangshandlungen, die recht oft unangenehme Folgen haben können. Ohne Strafe kommen wir aber auch nicht aus. Wir kehren nur die ganze Situation um und sagen: Wer sich tapfer hält, fleißig und zuverlässig wird, bekommt am Sonntag freien Ausgang. Er bekommt Taschengeld, ein Einzelzimmer, bekommt Ferien und sonst allerlei Vergünstigungen. Wer sich regelwidrig aufführt, bleibt daheim, hat kein Taschengeld etc. Damit geben wir dem Guten einen Stimulus. Und wir fahren damit nicht schlecht. Wir haben z. B. bis heute zirka 750 Urlaub- und Feriengänger gehabt und haben bei diesen zirka ein Dutzend Disziplinarfälle bekommen, also etwas mehr als 1 Prozent. Darüber darf man nicht klagen. Bei sogenannten normalen Leuten könnte es leicht mehr geben.

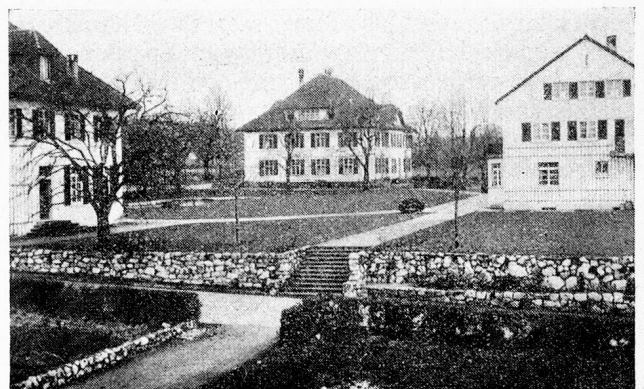
Es ist nun aber falsch, zu glauben, man dürfe überall diesen freien Betrieb verwirklichen. Wie es falsch ist, eine freie Anstalt plötzlich ganz streng leiten zu wollen. Beides schafft Unbehagen und Unsicherheit. Wenn wir schon eine Aenderung vollziehen wollen, dann muß sie langsam vorbereitet werden. Wir fahren aber nie schlecht, wenn wir uns in der Disziplinfrage an das Gott-helf-Wort halten:

„In den meisten Fällen tut ein freundlich zutraulich Wort mehr Wirkung und dringt tiefer ein als ein strenges hartes. So geht der Regen tiefer in den Boden hinein als der Hagel, und darum läßt der liebe Gott mehr regnen als hageln.“

Ein Wort sei noch gesagt über die vorgesetzte Behörde. Alle Anstalten haben eine Aufsichts-



altes Pestalozzihaus



Schweiz. Pestalozziheim Neuhof-Birrr:

neue Gesamtansicht

behörde. Sie hat volles Zutrauen zum Leiter, sonst hätte sie ihn nicht gewählt. An uns liegt es, dieses Vertrauen zu erhalten und zu rechtfertigen. Tun wir das, dann haben wir auch immer die nötige Unterstützung und das nötige Verständnis für besondere Lagen. Pestalozzi sagt einmal: „Die Umstände machen den Menschen; ich sah aber ebenso oft, der Mensch macht die Umstände.“ Wir dürfen das vielleicht so übersetzen: Der Anstaltsleiter macht die Umstände und damit auch die Kommission. Sein Wirken wird volle Anerkennung finden, wenn er sich nicht anmaßt, immer und überall Besserwisser und Besserköner zu sein. Wer lange Jahre im Anstaltsdienst steht, wird sich der Unzulänglichkeiten des menschlichen Wissens und Könnens bewußt und wird recht bescheiden.

Und ein letztes sei noch berührt: der Verkehr mit Eltern, Vormündern und Behörden, die mit unsern Schützlingen zu tun haben. Es kann vorkommen, daß die Eltern größte Schuld an der Fehlentwicklung ihres Kindes trifft. Oft mag ein ernstes Wort an sie am Platz sein. Im großen ganzen aber müssen wir den sehr oft geplagten Eltern aufhelfen, müssen ihnen Mut machen, aber auch ihnen lebenswahre Haltung beibringen. Es ist nie gut, ihnen nur die Fehler des Kindes aufzuzählen. Sie hören alle gerne etwas Gutes über

ihr Kind und das ist gottlob immer auch der Fall. Damit schaffen wir Vertrauen und können die Eltern als Helfer aufbieten. Tun wir das nicht, dann riskieren wir sogar ein gegen uns Arbeiten. Damit wird die Situation hoffnungslos.

Mit dem Vormund können wir absolut sachlich über ein Mündel reden. Er will unsern Rathören betreffend Weiterbildung event. Placierung. Wir dürfen aber nie vergessen, daß auch er sich gerne aussprechen möchte, und daß uns das, was er zu sagen hat, sehr wertvoll sein kann. Behörden endlich verlangen in der Regel schriftliche Auskunft. Hierbei sind wir eventuell vor eine heikle Situation gestellt. Es ist darum notwendig, sich genau Rechenschaft zu geben über das, was zu antworten ist. Diese Schreiben kommen zu den Akten und begleitet einen jungen Burschen manchmal jahrelang. Eine solche Antwort kann einem jungen Burschen unter Umständen Glück bringen, kann ihn aber, wenn wenig günstig, ein langes Leben verfolgen. Immer haben wir die Interessen unseres Schützlings wahrzunehmen. Sie müssen für unser Verhalten wegleitend sein.

Anstaltsleiter sein, heißt mit der Natur, Gott und den Menschen verbunden sein, heißt dienen und helfen nach bestem Wissen und Gewissen, heißt glauben und hoffen; denn „Glaube macht stark und Hoffnung erhebt“! (Pestalozzi.)

## Das Jugendbad und Erholungsheim Giuvaulta, Rothenbrunnen

Von Arch. B. S. A. Schäfer und Risch, Chur

Rothenbrunnen, das im herrlichen Domleschgertal geschützt gelegene Bündnerdorf, besitzt eine Heilquelle, die seit Jahrhunderten sehr viel zu Trink- und Badekuren benützt wurde. Der in seiner Zusammensetzung konstante Jod-Eisensäuerling hat sich besonders für schwächliche Kinder als außerordentlich wertvoll erwiesen. Es wurde darum sehr bedauert, daß die zuletzt im Jahre 1888 neu aufgebaute Kuranstalt zufolge des Krieges ihrem Zweck fast ganz entfremdet wurde. Die Aktiengesellschaft mußte das Unternehmen verkaufen und neben dem in den alten Gebäuden eingerichteten Altersasyl war ein Kinderkurbetrieb kaum in befriedigender Weise möglich.

Seit Jahren waren nun Bestrebungen im Gange, um Rothenbrunnen wieder für die erholungsbedürftige Jugend zurückzugewinnen. Die Initianten, unter der Aegide von Herrn Regierungsrat Dr. Robert Ganzoni, entschlossen sich trotz gewissen Schwierigkeiten, die eine Distanzierung von der Quelle mit sich bringen mußte, zu einem Neubau. Unter Beteiligung des Kantons Graubünden, der Cadonaustiftung, Pro Juventute, einer Anzahl Bündnergemeinden, aber auch vieler Korporationen und Privater wurde eine Genossenschaft konstituiert, die mit Bundeshilfe eine neue Heilanstalt ins Leben gerufen hat.

Nach Beschaffung des Bauplatzes, der ungefähr 400 Meter von der Quelle weg an der Domleschger Talstraße, unter der Ruine Juvalta (Giuvaulta), liegt, durch Wald und Felsen vor rauhen Winden geschützt, wurde anfangs August 1934 mit dem Bau begonnen. Und schon im Mai 1935 konnte der Betrieb im neuen Heim eröffnet werden.

Das Bauprogramm verlangte ein Internat für 50–60 Kinder, daneben Bäder für Externe, die beiden Abteilungen vollständig voneinander getrennt. Die Kur umfaßt Trinken und Baden, verbunden mit ruhigem Liegen.

Das nach Plänen der Architekten Schäfer & Risch in Chur ausgeführte Gebäude ist einfach und klar gegliedert. Es enthält im Erdgeschoß die Badeabteilungen, und zwar 8 Bäder mit Ruheraum für Externe mit besonderem Zugang von der Straße her, und 20 Bäder für Interne in 2 Sammelbädern und 2 Doppelkabinen in Verbindung mit dem Haus. Lingerie und Waschküche schließen sich den Bädern an.

Ueber den Bädern liegt das Wohngeschoß mit dem Speisesaal, 2 großen Spielstuben, Räumen für Arzt und Verwaltung, in einem nördlichen Anbau der Kindereingang, durch die Garderobe führend, und die Küche mit den nötigen Nebenräumen. Der Platz unter den Liegehallen dient als gedeckte Freiluft-Spielhalle.

Die Schlafzimmer der Kinder sind in zwei Obergeschossen untergebracht, meist Zimmer zu 4 Betten, einige Zimmer zu 3 Betten und eine Anzahl kleine Zimmer zu einem resp. zwei Betten. Jede dieser Etagen enthält je einen Waschraum mit fließendem Wasser für Knaben und Mädchen, getrennte Aborte, je eine Teeküche, ein Bad, einen Putzraum und einzelne Zimmer für Kinderpersonal.

An jedes Geschoß ist jeweilen eine gedeckte Freiluftliegehalle für je zirka 30 Kinder angeschlossen.

In einem nur teilweise aufgebauten dritten