

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 53 (1982)  
**Heft:** 2

**Rubrik:** "Gewalt und Neid in meinem Heim?"

### **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:** 01.04.2025

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

## «Gewalt und Neid in meinem Heim?»

An der VSA-Jahresversammlung 1981 in Einsiedeln, in deren Mittelpunkt die Vortragsfolge «Heim(at) zwischen Macht und Neid» stand, sprachen nach Prof. Dr. Helmut Schoeck und Prof. Dr. Ernst Kilgus (Fachblatt Nr. 12/81 und 1/82) am 20. Mai als Vertreter der Praxis die Heimleiter Hans-Peter Gäng (Lichtensteig) und Franz Roellin (Olsberg) zum Auditorium. «Gewalt und Neid in meinem Heim?» – so lautete das ihnen gemeinsam aufgegebene

Thema. Für die Leser des «Schweizer Heimwesens» dürfte es von Interesse sein, auf die Unterschiede und auch auf die Übereinstimmungen in der Problemsicht beider Referenten zu achten. Die Redaktion darf darauf aufmerksam machen, dass die diesjährige Tagung des VSA am 18. und 19. Mai unter der Leitung von Dr. W. Asal in Basel stattfinden wird, Titel: «Probleme der Professionalisierung im Heim».

### Hans-Peter Gäng:

## Gefahren gibt es auf institutioneller und auf personaler Ebene

### Neid und Macht in unserem Heim?

Steht unser Heim wirklich zwischen Neid und Macht, gibt es in unserem Heim überhaupt Neid und Macht?

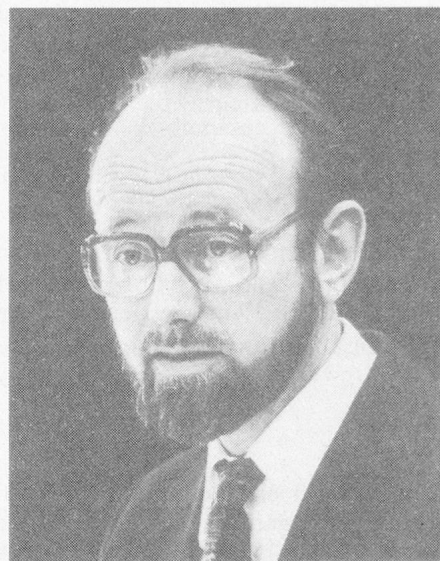
Die Verbindung «Neid und Macht im Heim» ruft möglicherweise der Vorstellung von «grünem Neid und böser Macht im Heim». Die Versuchung wäre da eigentlich gross, in ein professionelles Gejammer auszubrechen; aber – ich will nichts bejammern! Für mich überwiegen **n i c h t** die negativen Seiten im Heimleiterberuf und im Heimleben.

Ich möchte vorausschicken, dass ich mir als Leiter eines kleineren Schulheims nach etwas mehr als vier Jahren Heimpraxis keineswegs als Heimprofi vorkomme – weder im guten noch im schlechten Sinn. Für mich gibt es immer noch so viel Neues – Schönes und weniger Schönes –, dass ich mir meinen pragmatischen Optimismus habe erhalten können.

Der Blick durch die optimistische Brille ist es auch, der mir und meinen Mitarbeitern im täglichen Umgang mit Neid und Macht – mit der eigenen und der erlittenen – dazu verhilft, nicht nur schwarz, sondern auch farbig zu sehen!

Über die Begriffe *Heimat* – *Neid* – *Macht* haben wir im Heimteam diskutiert und auch philosophiert. Wir gerieten ob manch brisanter Formulierung ins Schwitzen, machmal auch ins Schwätzen. Wir sind uns dabei auch auf verblüffende Art nähergekommen; wir haben in diesem Sinne Nähe, auch Heimat erlebt – ein Nebenprodukt ist, dass wir nun alle einander *Du* sagen, das ist wirklich so gewachsen.

Hans-Peter Gäng,  
Lichtensteig:  
Allen die  
gleichen Chancen  
heisst allen gleich  
*wenig* Chancen.



In meinem Referat umschreibe ich zunächst den Begriff *Heimat* und füge dann Gedanken über den *Neid* an und wie Neid vermieden wird. Anschliessend will ich beschreiben, wie wir im Heim *Macht* erleben. Ich versuche dann zu zeigen, wo ich auf der institutionellen und auf der personalen Ebene *Gefahren* für ein Heim sehe.

Zum *Schluss* fasse ich meine Thesen zusammen und zeige Möglichkeiten, wie wir den Gefahren begegnen könnten.

### Heimat

Was bedeutet für jeden einzelnen von uns *Heimat*?

«*Heimat* ist der Winkel vielfältiger Geborgenheit; es ist der Platz, an dem man aufgehoben ist: in der Sprache, im Gefühl, ja selbst im Schweigen aufgehoben; und es ist der Flecken, an dem man wiedererkannt wird; und das möchte doch wohl jeder eines Tages: wiedererkannt, und das heisst: aufgenommen werden» (Siegfried Lenz in «Heimatmuseum»).

*Heimat* finden wir im gemeinsamen Gespräch, im gemeinsamen Schweigen, auch im gemeinsamen Fühlen, im Sich-wohl-Fühlen. *Heimat suchen wir auch im Heim.*

Eine Mitarbeiterin sagt: «Wenn ich in einem Heim nicht daheim sein kann, dann gehe ich!» Eine Kollegin erwidert: «Auch *Du* musst hier im Heim *Heimat* vermitteln und nicht nur abwarten, bis *Dir* *Heimat* vermittelt wird.» Ein Kollege sagt: «Und die Kinder im Heim? Können die auch gehen, wenn sie sich nicht daheim fühlen? Findest du nicht eher zu dir selbst, wenn du deinen Kindern ein Stück *Heimat* bietest? Das Heim ist nicht in erster Linie Bedürfnis-Befriedigungs-Anstalt für die Mitarbeiter, sondern ist zuerst für die Kinder da. Wir *Erzieher* vermitteln den Kindern Heimatgefühl, wer denn sonst?»

*Heimat* ist dort, wo ich mich wohl fühle, wo ich Geborgenheit und Wärme erfahre; wo ich Liebe und Angenommensein spüre; wo ich sein darf, wie ich bin.

*Heimat* ist ein Erlebnis im psychischen Bereich. Was ich als Kind erlebe, nehme ich mit; ich lebe davon, auch wenn die äusseren Umstände so gar nichts *Heimatliches* an sich haben. Ich bin imstande, mit meinem inneren Bild der *Heimat* eine äussere *Heimat* zu schaffen und dadurch andern – zum Beispiel meinen Kindern – das Erlebnis von *Heimat* zu vermitteln.

*These:*

Heimat können wir nur bieten, wenn wir selbst irgendwo daheim sind, wenn wir selbst Heimat erfahren. Das Heim *muß* aber seinen Kindern Heimat bieten.

### Über den Neid

Wir haben doch allesamt Mühe, den *Neid* nicht ausschliesslich negativ zu sehen. Freilich stellt ja auch die Bibel den Neid als böse Macht dar; ursprünglich bedeutet Neid aber Wetteifer, Bemühung, Anstrengung – also durchaus lobenswerte Eigenschaften.

Ich war sehr erstaunt, in einer Diskussion zu hören: *Neid?* Kenne ich nicht! Du kannst mir beweisen, was du willst, aber: neidisch bin *ich* nie!»

«Kunststück! Du hast ja schon alles: ein grosses Auto, genug Geld zum Leben, 12 Wochen Ferien, mehr Lohn – aber weniger Arbeitszeit – als ich. So wie die möchte ich es auch haben!» «Ja eben! *Du* neidest mir doch alle diese Dinge, und dass ich bei meinen Kindern in der Klasse gut ankomme.»

Wir könnten die Liste beliebig fortsetzen mit: Reichtum, bessere berufliche Stellung, grösseres Fachwissen, bessere

Zeugnisnoten, längere Haare, ein schöneres Gesicht, schneller im Kopfrechnen, höher in der Gunst des Vorgesetzten und so fort. Dies löst bei Erwachsenen und bei Kindern Neidgefühle aus. Ist das verwerflich? Und ist andererseits jemand, der nicht neidet, oder der *nicht mehr* neidet, wirklich ein edlerer, ein besserer Mensch?

Kann Neid nicht auch positive Kräfte wecken, den gesunden Ehrgeiz anstacheln?

Ich meine schon, nur: Neid im Übermass führt zum Unguten! Auf der einen Seite zu Missgunst, Resignation, die vielleicht unter dem gönnerhaften Deckmantel der Nächstenliebe daherkommt: auf der andern Seite zum gesellschaftlich verpönten, nichtsdestoweniger aber häufig angewandten, wirksamen Griff nach der Macht, um sich zu verschaffen, was anders nicht zu haben ist.

*Neid* also mit Mass! Sehen wir den Heimleiter als massgebenden oder massgeblichen *Neid*-Lenker? Oder: Sind wir alle *Neid*-Lenker? *Neid*-Vermeider? Wie macht man das?

Wie ist der ungute Neid zu vermeiden oder zu verhindern?

### Neidvermeidung

geschieht unter anderem durch Gesetze (Lohngesetze etwa) – und dies durchaus zu unser aller Wohl. Neidvermeidung aber kann zum Perfektionismus degenerieren. Von ihm gehen bedrohliche Impulse aus, die unsere persönliche Entwicklung einschränken und zum Erliegen bringen:

«Gerechtigkeit für alle» heisst:  
dem einzelnen nicht mehr gerecht;  
«Jedem das Gleiche»  
und keinem mehr das Seine;  
«Allen die gleichen Chancen»:  
allen gleich *wenig* Chancen.

Wenn unser Heim so perfekt reguliert ist, so wird es zum seelenlosen Apparat. Die Regeln ersetzen die zwischenmenschlichen Gespräche, das Heim wird zur Institution und nicht zur Heimat.

*These:*

Neidvermeidung kann Zwänge, neue Machtstrukturen und neue Mächtige schaffen.

### Macht

Mit dem Wort *Macht* verbinden wir Polizei, Militär, Staat, Vorgesetzte, Aufsichtskommission, Chefbeamte, Heimleiter, Druck von oben, Druck von unten, Muskelkraft, Autorität, Geld, Ungerechtigkeit, Unterdrückung.

Ich will der Frage nachgehen, wie wir im Heim *Macht* erleben und wie wir mit ihr umgehen – mit der eigenen und mit derjenigen, die auf uns ausgeübt wird.



## Nidelbad-Arbeitsseminar für Frauen

# Festhalten – Loslassen – Aelterwerden

8. bis 10. März 1982 im Diakonenhaus St. Stephanus, Nidelbad, Rüslikon.

Leitung: Dr. Imelda Abbt.

Dieses zweite Arbeitsseminar für Frauen beschäftigt sich mit dem Dreitakt «Festhalten — Loslassen — Aelterwerden», der jede Lebensstufe bestimmt. Es möchte durch Textlesungen, Informationen, Wissensvermittlung und gemeinsames Nachdenken zum Reifungsprozess der Frau beitragen.

---

### Aus dem Programm:

Textlesung von Bertolt Brecht:	«Die Würde der unwürdigen Greisin»
Frau Dr. Elfriede Huber-Abrahamowicz, Zürich, liest aus ihren Werken:	Dichterlesung
Dr. Imelda Abbt	«Wer sich selbst ansieht, leuchtet nicht!» Festhalten—Loslassen: Unausweichliche Wirklichkeit
Dr. Imelda Abbt	Unsere lebenslängliche Chance der Reifung: Aelterwerden

---

Gemeinsame Diskussionen und Gruppenarbeiten sollen das Gehörte vertiefen und zur persönlichen Lebensgestaltung beitragen. Das Detailprogramm erhalten Sie nach Anmeldung.

Anmeldeschluss:	20. Februar 1982
Kurskosten:	Fr. 200.— (inkl. Unterkunft und Verpflegung). Fr. 150.— für Mitarbeiter von VSA-Heimen 10 Prozent Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft.

---

**Anmeldung** Nidelbad-Arbeitsseminar für Frauen an Sekretariat VSA, Seergartenstrasse 2,  
8008 Zürich

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

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

VSA-Mitgliedschaft des Heims Ja  Nein  Persönliche Mitgliedschaft Ja  Nein



### Der Erzieher erlebt Macht

- Der Heimleiter redet ihm in Gruppenbelangen drein, schliesslich trägt *er* ja die Hauptverantwortung.
- Der Heimleiter entscheidet, dass die Skiwoche erst bei besserem Wetter und nicht jetzt durchgeführt wird.
- Der Heimleiter drückt durch, dass das Sommerlager nach Gruppen getrennt durchgeführt wird.
- Der Heimleiter lässt den Erzieher ein Projekt bearbeiten, am Schluss macht er aber doch, was *er* will.

Der «Mächtige» erzwingt aufgrund seiner Position das Ende einer Auseinandersetzung in seinem Sinne.

So ausgeübte Macht wird unterschiedlich akzeptiert oder abgelehnt: Wo der Heimleiter nach ausgiebigen Beratungen mit seinen Mitarbeitern schliesslich entscheidet, ergeben sich *dann* keine oder keine schwerwiegenden Probleme, wenn sich die betroffenen Personen gegenseitig respektieren und jeder die Autorität des andern achtet.

*Macht* kommt von *mögen*: I mag di!  
Nicht nur: Ich bin dir überlegen,  
sondern auch: Ich habe dich gern.

Wo Menschen sich mögen, kann die *Macht* eines Mächtigen durchaus akzeptiert werden. *Macht*probleme zeigen sich vor allem dort, wo ich den Mächtigen persönlich nicht mag, oder wo ich spüre, dass *er mich* nicht mag: wo man sich gegenseitig nicht akzeptiert und versteht. Der Mächtige setzt sich durch, aus *Macht* wird *Gewalt*.

*Kinder* erleben die Macht des körperlich Stärkeren und des geistig Überlegenen:

«Wenn du nicht ruhig bist, box ich dir eins!» Zwei Knaben hänseln einen dritten, der sich nicht wehren kann, weil er weiss, dass er sonst dran kommt. Eine Kindergruppe quält einen Aussenseiter.

Bei Unterdrückung entstehen Rachegefühle und der Wunsch, selber einmal zu den Mächtigen zu gehören, selber einmal *Macht* und *Gewalt* und *Druck* ausüben zu können, auf Schwächere loszugehen oder auf eine günstige Gelegenheit zu warten, um alles doppelt oder dreifach heimzuzahlen. Ohnmächtig erlebte *Macht* erzeugt Resignation oder Hass, der sich wiederum in *Gewalt* entäussert.

Ansätze zu dieser Entwicklung beobachten wir immer dann, wenn «oben» ein *Macht*vakuum entsteht – zum Beispiel, wenn ältere Kinder aus dem Heim austreten – und jüngere nach «oben» stossen.

### Der Heimleiter erlebt Macht von unten

- Die Mitarbeiter halten die Informationen zurück, was an der Basis vor sich geht: so wird der Heimleiter lahmgelegt.
- Die Mitarbeiter solidarisieren sich gegen den Heimleiter: sie lassen ihn leerlaufen.
- Die Mitarbeiter führen Anordnungen nur noch dem Buchstaben nach aus: sie führen sie ad absurdum.

- Die Mitarbeiter lehnen verdeckt oder offen die Anweisungen des Heimleiters ab: sie sabotieren ihn.

Die hier aufgeführten negativen *Macht*- und *Druck*mittel haben erfahrungsgemäss wir selbst auch schon angewendet, um uns gegen *Druck* von oben zu wehren; vielleicht, um überhaupt überleben zu können. Die Anwendung dieser Mittel ist allerdings ein untrügliches Zeichen dafür, dass da etwas nicht mehr stimmt.

### Der Heimleiter erlebt Macht von oben

- Die behördlichen Aufseher (oft ehemalige Pädagogen-Kollegen) vertreten zwar durchaus gemäss ihrem Auftrag unten die Anliegen der Oberen; sie vertreten aber *nicht* – mit löblichen Ausnahmen – oben die Anliegen der Unteren, wie das eben *auch* ihre Aufgabe wäre. Der Heimleiter erlebt diese Funktionäre als Stosstrupps des obrigkeitlichen Zwangs.
- Einzelne Mitglieder von Aufsichtskommissionen entscheiden bewusst oder unbewusst in erster Linie nach den Kriterien ihrer eigenen beruflichen Herkunft und ihrem moralischen Standort. Sie sprechen sich selbst heim-fachspezifische Kompetenz ab, anerkennen häufig aber nur diejenige ihrer eigenen vorgesetzten Stelle und nicht unbedingt auch diejenige ihrer *unterstellten* Leute, zum Beispiel des Heimteams. Und wenn ich nun anhand eines Beispiels das eben Gesagte illustriere, so visiere ich nicht etwa eine bestimmte Behörde an, sondern einen Mechanismus, dem grundsätzlich wir *alle* zeitweise unterliegen, nämlich, den «qualifizierten Leerlauf aus ehrenwerten Gründen».

Da sind zum Beispiel die Lehrer und der Schulleiter der Ansicht, das Schulraumangebot in der Heimschule sei zu klein; es müsste dringend überlegt werden, wie mehr Schulraum zu beschaffen sei. Die heiminternen Fachleute – eben die Lehrer und der Schulleiter – belegen ihre Ansichten mit überprüfbareren und vergleichbaren Daten und gelangen an ihre Aufsichtskommission.

Was tun nun einzelne Kommissionsmitglieder? Sie weigern sich standhaft, eine eigene Meinung zu haben! Sie sagen, das könnten sie nicht beurteilen und hoffen, die übergeordnete Stelle würde ihnen die Entscheidung abnehmen! Diese aber *denkt* nicht daran, und so landet der Schwarze Peter wieder bei der Aufsichtskommission. Und wenn nicht ein beherzter und ein einflussreicher Behörden-Mann – eben die löbliche Ausnahme – seine persönliche Meinung: die Schulzimmer *sind* zu klein – geäussert hätte, so wüsste man vielleicht noch heute nicht, ob man sich für «zu klein» oder für «gross genug» entscheiden solle.

Ich meine, dass Heim- und Aufsichtskommissionen sich zu häufig als *prinzipielle* Bremser und Filterer betätigen.

Mit der *Macht* von oben und von ganz oben muss ich als Heimleiter selber und meistens allein fertig werden. Den partnerschaftlichen Umgangsstil kann ich zwar mit meinen Mitarbeitern pflegen, kaum aber mit meinen eigenen Vorgesetzten zum Beispiel in der Heimkommission. Oft genug steht am Ende eine Abstimmung, bei der ich statutengemäss nicht einmal Stimmrecht habe.

Wie wir in letzter Zeit von verschiedenen Seiten gehört haben, verfügen Aufsichtskommissionen auch souverän und selbstherrlich über das äusserste Mittel der Entlassung.

Bräuchten wir Heimleute hier nicht Solidarität? Können wir solidarisch sein? Wollen wir überhaupt solidarisch sein? Oder kämpft jeder für sich allein – und geht auch für sich allein unter? Wäre nicht Solidarität die Macht der Ohnmächtigen?

*These:*

Es gibt Neid und Macht – auch in unserem Heim! Bis zu einem gewissen Grad ist sogar beides erforderlich, wenn Selbstbehauptung (*Macht*) und Abgrenzung (*Neid*) zum menschlichen Leben und mithin zum Ort gehören, wo Menschen zusammenleben, leben müssen.

Gesetze können zu einer anonymen Macht werden, die das Leben erstickt. Niemand weiss mehr, gegen wen oder gegen was er sich stellen kann. Er findet keinen persönlichen Widerpart mehr, mit dem er sich auseinandersetzen könnte. Jeder versteckt sich hinter seinem Paragraphen.

Ich sehe als sehr grosse Gefahr die Tendenz, fast den Zwang, immer mehr, aber eigentlich immer unfreiwilliger die Organisation des Zusammenlebens und des Umgangs mit Behörden und Geldgebern zu vervollkommen, zu perfektionieren und so den Menschen zum Funktionär zu deklassieren.

In der gleichen Richtung laufen meine Befürchtungen, wenn die Heim-Strukturen zu eng gesteckt sind. Sie verunmöglichen dann die Entfaltung der Person – der Kinder und der Mitarbeiter – und die Entwicklung des Heims.

Wie weit sind wir noch aufnahmefähig und beweglich, wenn neue Ideen und neue Praktikanten im Heim auftauchen?

Gefährlich für ein Heim wird es auch dann, wenn jener, der an der Macht sitzt, auf Kosten anderer versucht, das Heim in jene Bahnen zu lenken, die ihm helfen, ausschliesslich *seine* Begabungen zu entwickeln; wenn zu viele gleiche Typen im selben Heim herumlaufen und jeder noch gleicher als der andere sein will.

Ebenso gefährlich kann es werden, wenn der Heimleiter unter seinen Mitarbeitern die «Velofahrertypen» fördert: nach oben buckeln, nach unten treten!

*These:*

Gefahren sehe ich für unsere Heime

- auf der *institutionellen* Ebene im Trend zur Überorganisation; aber auch in einer Politik der kleinen, der zu kleinen Schritte, die jeden grossen Wurf verhindert;
- auf der *personalen* Ebene in der Dominanz einsamer oder inkompetenter Autoritäten.

## Zusammenfassung der Thesen

*These:*

Heimat können wir nur bieten, wenn wir selbst irgendwo daheim sind. Das Heim *muss* aber seinen Kindern Heimat bieten.

*These:*

Es gibt Neid und Macht in unseren Heimen. Bis zu einem gewissen Grad ist sogar beides erforderlich.

*These:*

Neidvermeidung kann Zwänge, neue Machtstrukturen und neue Mächtige schaffen.

*These:*

Gefahren für unsere Heime liegen im Trend zur Überorganisation, in der Angst vor dem eigenen Mut und in der Dominanz einsamer Autoritäten.

## Schluss

Was können wir denn tun, dass die Befürchtungen nicht wahr werden?

Es ist schwieriger als in einer Familie, im Heim Heimat und Heimatlichkeit zu schaffen. Das Heim bleibt ja immer eine künstliche, eine gemachte Heimat, in der das Zusammenleben organisiert werden *muss*.

Ich habe Ihnen da keine neuen Rezepte zu verraten! Es sind die alten Wahrheiten, welche ich uns in Erinnerung rufen will:

- Miteinander reden, nicht aneinander vorbei reden!
- Miteinander zusammenarbeiten – auf allen Stufen, durch alle Stufen; jeden erkennen lassen, wo *er* im Heim steht und wo *ich* stehe!
- Die Heimstrukturen, die Macht-Strukturen durchleuchten, sie erkennbar machen;
- Und das Schwierigste, weil es so viel an persönlicher Überwindung kostet:  
Wieder einmal – wenn auch nur in Gedanken – beim Punkt null beginnen; Altes, Altbewährtes, Veraltetes in Frage stellen; die Brillengläser der Kurzsichtigkeit putzen; auf neue Entdeckungen ausgehen, wieder lebendig werden, leben! und leben lassen!

Verflucht! Zur rechten Zeit  
fällt einem nie was ein,  
und was man Gutes denkt,  
kommt meist erst hintendrein.

J. W. v. Goethe



## Das Heim ist mein Heim und gehört doch nicht mir

Wenn ich die scharfsinnigen und geistreichen Vorträge dieses Tages («Leben mit dem Neid», «Oekonomie zwischen Macht und Neid») nochmals Revue passieren lasse, steigt mir «der Neid der Besitzlosen» hoch – das ist ja unser Thema. Soviel Kluges, geschickt Formuliertes, eine Glanzleistung verbaler Darbietung! Wirklich, da kann man schon neidisch werden als praktisch tätiger Heimleiter. Als Reaktion darauf besteht meine einzige Möglichkeit – also meine Macht, meine Gewalt, vielleicht auch mein Trotz – zu demonstrieren darin, dass ich ab sofort so zu reden beginne, wie mir der Schnabel gewachsen ist.

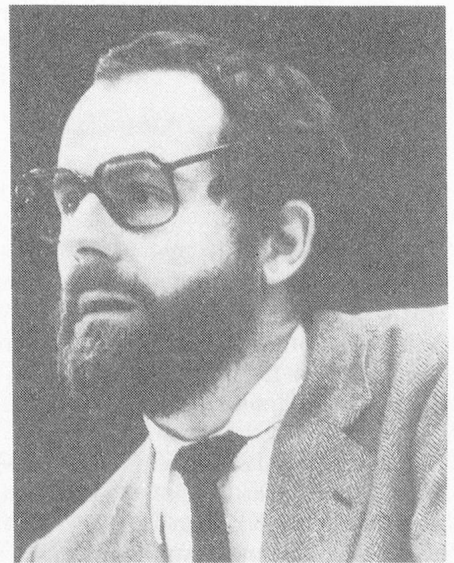
Hier und jetzt nehme ich die Möglichkeit wahr, mich vor Ihnen mit dem Macht- und Neid-Verhältnis auf meine Art auseinanderzusetzen. Falls Sie jedoch hoffen sollten, sensationelle Stories zu hören, oder falls Sie vermuten sollten, Sie hätten es da mit einem besonders gewalttätigen Heimleiter zu tun, wären Sie auf einem Holzweg und hätten den falschen Finger verbunden. Aber falls Sie der Ansicht sein sollten, im Grunde sei es eigentlich eine Anmassung, wenn sich ein Praktiker über ein derartiges Thema auszulassen wage, könnten sie damit vermutlich den Nagel auf den Kopf getroffen haben. Ich wäre Ihnen jedenfalls dankbar, wenn Sie meine Worte als Ausdruck meiner wirklich ganz persönlichen Meinung betrachten würden.

Sie sehen die Dinge durch Ihre Brille, und ich sehe sie durch meine Brille. Ich werde Ihnen schwerlich weltbewegende Gedanken vorlegen. Es handelt sich vielmehr lediglich um eigene Erlebnisse, Einsichten und Erfahrungen, die mir auf meinem Lebensweg zuteil geworden sind, auch um Gedanken von anderen, die ich gelesen und gesammelt habe, oder um Dinge, die mir andere vorgelebt haben. Man darf vielleicht von Rosinen reden, die ich herausgepickt habe, weil sie mir passen und weil ich an ihnen Geschmack finde.

Sie werden festgestellt haben, dass die Tagungsleitung den beiden Praktikern nur eine Vortragsdauer von je 20 Minuten zugewilligt hat, während andere Redner vor mir länger haben sprechen dürfen. Auch die Referenten von morgen werden über mehr Zeit verfügen. Meine Macht besteht darin, dass ich, statt 20 Minuten, nur fünf oder halt 21 Minuten lang reden werde. Sie sehen also, die ganze Problematik von Neid und Macht ist dauernd im Spiel. Im Programm steht als Titel nicht «Neid und Macht in unseren Heimen»; es ist interessant, dass das Wort «Gewalt» nur im Titel der beiden Praktiker-Referate vorkommt. Überzeugen Sie sich bitte selbst und lesen Sie nach! Lesen Sie bitte nach, dass mir als einem der beiden Praktiker von der Tagungsleitung zugemutet worden ist, von der Gewalt in *meinem* Heim zu reden. Allerdings: Der Titel ist eine Frage, und ich will sie auch beantworten.

Das Heim ist mein Heim und gehört doch nicht mir. Ich bin dort angestellt und bin dort daheim. Ich lebe in diesem Heim, zusammen mit meiner Frau und unseren drei Töchtern, mitten drin unter unseren Buben und Mitarbei-

Franz Roellin, Olsberg: Ich möchte nicht überall demonstrieren müssen, welch grossartig angepasster Heimleiter ich bin.



tern, nicht in einem schöngelegenen Einfamilienhaus am Waldrand. Sie fragen: Wie lässt sich da leben? Antwort: Wir leben, nehmen Rücksicht aufeinander. Wir versuchen zu verzichten, setzen uns füreinander ein. Es gibt bei uns nicht das absolute Gebot der Selbstverwirklichung und es gibt auch nicht die absolute Autonomie. Wir kennen aber auch nicht die totale Unzufriedenheit, auch nicht die Interessenlosigkeit, auch nicht die totale, diffuse Aggression, auch nicht die totale Ziellosigkeit. Wir anerkennen, meine ich einfach – aber anscheinend ist es doch nicht so einfach – gewisse Maßstäbe und Werte wie Sorgfalt, Zuneigung, Vertrauen. Ich kenne drum in meinem Heim alle Buben, alle unsere Mitarbeiter. Ich merke es, wenn es meinen Buben oder den Mitarbeitern einmal nicht so gut geht, und diese merken es, wenn's mir nicht so rosig zumute ist. Ich glaube auch, jeden Busch auf dem Heimareal zu kennen, der von andern oder von mir gepflanzt worden ist.

Ich glaube sagen zu dürfen, dass mein Heim mir Heimat bedeutet, für mich Heimat geworden ist, und ich glaube auch, dass um diese Heimat immer wieder neu gerungen werden muss. Heimat für mich, für meine Familie, für unsere Buben, unsere Mitarbeiter kann ich nur schaffen, wenn ich mich «daheim» fühle, wenn ich «daheim» bin. Heim und Heimat ist für mich nicht bloss ein äusserliches Wortspiel, sondern letztlich der Ort, wo ich selber heimisch und geborgen *sein* kann, wo ich mich nicht genötigt zu fühlen brauche, mich mit Krawatte und gestreifter Hose zu zeigen, wo ich das Leben als lebenswert empfinden darf, obschon auch unser Heim immer wieder von Neid und Gewalt bedroht wird – vom Neid und der Gewalt der Heimatlosen, der Orientierungslosen und der Verwehrlosten.

Beim Nachschlagen im Etymologischen Wörterbuch von Kluge bin ich auf die interessante Tatsache gestossen, dass «Gewalt» mit «Walten» zu tun hat und dass in den Umkreis auch Wörter, wie «Verwalter», «Besitz», «Heimat»,



(was mir überaus gefallen hat), «herrschen», «Knecht und Meister zugleich» gehören. Vielleicht steckt im Begriff «Gewalt» doch nicht immer bloss das Schreckliche und Erschreckende, wie wir meistens meinen.

### 1. Die Mitarbeiter-Suche

Ich komme zum zweiten Teil und nenne ein paar Dinge aus dem Heimalltag, die mich und wohl auch Sie bewegen. Zuerst: Die Suche von Mitarbeitern. Wo habe ich in dieser Beziehung Probleme in meinem Heim? Wo gibt es da Gewalt, wo Neid? Sie wissen alle, dass es heute eine «Kunst» ist, Mitarbeiter zu finden – echte, wirkliche Mitarbeiter, nicht Heimatlose, sondern die Heimatsuchenden, die Heimatbereiten. Es ist eine grosse «Kunst», Heimmitarbeiter zu finden mit eigenen gültigen ethischen und moralischen Maßstäben.

Und in diesem Zusammenhang überfallen mich neidvoller Zorn und die Versuchung, gewalttätig zu werden, wenn ich an die Stellenausschreibungen im gelben Stellenanzeiger des Fachblatts «Schweizer Heimwesen» denke. Wenn ich im Stellenanzeiger blättere, stelle ich immer wieder fest, dass es Heime gibt, die ihre Mitarbeiter nicht einfach suchen, sondern ködern. Ich kann zum Beispiel lesen

«Selbständige Arbeit in einem Team von qualifizierten Mitarbeitern», grosszügige Weiterbildungsmöglichkeiten, externes Wohnen, 5-Zimmer-Einfamilienhaus steht zur Verfügung, leistungsgerechter Lohn, verantwortungsvolle Tätigkeit in einem sozialpädagogischen Heim mit freundlicher Atmosphäre . . .»

Neidvoll muss ich sagen: In *meinem* Heim kann ich mit so tollen Angeboten nicht glänzen. Und ich muss mich fragen: Wo liegen denn eigentlich die Unterschiede im Auftrag der Heime? Ist denn der Auftrag, den die Heime haben, so unterschiedlich wie die Stelleninserate? Meine Gewalt, die ich in dieser Beziehung habe – Gewalt verstanden im Sinne von «verwalten», gemäss Kluge – ist sehr klein, sie liegt nahe bei der Ohnmacht.

Vielleicht habe ich die Möglichkeit, hier in Einsiedeln bei einem Glas Wein diesen oder jenen Heimleiter-Kollegen anzufragen, wie er sich persönlich eine loyale Werbung vorstelle – loyal gegenüber anderen Heimen mit ähnlichen Interessen.

### 2. Die Top-Erzieher

Zweites Beispiel das ich nennen möchte: die Top-Erzieher! Die Ausbildung der Heimerzieher beschäftigt mich immer wieder, wie sie Sie gewiss ebenfalls beschäftigt: Drei Dutzend Fächer in 3458 Stunden nach SAH-Normen. Top-Ausbildung mit Mitbestimmungsrecht, Stricken und Häkeln während der Soziologie-Stunde inbegriffen – Entschuldigung: man hat nicht von Stunden, sondern von Vorlesungen zu reden. Keine Noten, keine Prüfungen, denn man weiss, wer man ist und was man kann, weshalb also noch Prüfungen? Mitsprache in allen Bereichen, denn es könnte ja sonst ein Neuröschchen geben, wenn ich nicht überall mitreden dürfte. Man kennt Diagnosen, Prognosen, Berichte, Therapien, psychiatrische und heilpädagogische Einsichten, Ansichten und – dies

vor allem – Aussichten. Aber man ist meistens kaum reif und fähig genug, selbständig draussen im Wald und im Feld ein paar Blümchen zu suchen, einen blühenden Ast von draussen ins Zimmer eines Kindes zu stellen, wohlverstanden, mit den Kindern zusammen; freiwillig, ohne Auftrag, einen Tisch nach dem Essen zu putzen, Geschirr abzutrocknen – ich meine ganz schlicht: mit den Kindern zu leben, für sie dazusein.

Ich weiss nicht, ob Sie derlei Erfahrungen in Ihrem Heim schon haben machen müssen. Mir sind sie jedenfalls nicht erspart geblieben. Und es gelingt mir nicht immer, neidfrei und gelassen mich mit der Feststellung, das sei nun eben einmal der moderne Trend der Zeit, auf Distanz zu halten. Manchmal rege ich mich auch auf über diese «superdifferenzierte» Ausbildung. Ich habe nur eine Möglichkeit, eine Macht – die einzige vermutlich, die ich habe, vermutlich auch die sauberste, eindeutigste: den Mitarbeitern trotzdem immer wieder zu sagen und vorzuleben, dass Heim-Arbeit nichts anderes sein kann als Pflege des Menschseins, nicht Pflege der eigenen Schwierigkeiten und Probleme.

### 3. Die Professionalisierung

Weiterer Punkt unter dem Stichwort Professionalisierung! Darüber ist schon viel geschrieben worden, und man darf annehmen, dass in den kommenden Jahren noch manche Bücher diesem Thema gewidmet werden. Blosses Klagen über diesen Trend zur Professionalisierung, bzw. über die Grundrichtung und die Entwicklung nützt nichts. Professionalisierung bedeutet heute – für mich: noch mehr Heimatlosigkeit und noch weniger Demokratie im Heim, dafür aber umso mehr Bürokratie. Oft werde ich den Eindruck nicht los, dass durch die vermehrte und forcierte Professionalisierung die eigentliche Autorität verdrängt und ersetzt werden will. Und mit Gewalt werde ich künftig mich zur Wehr setzen gegen die unangemessene Anspruchsmoralität jeder weiteren Berufsgattung, die vorgibt, sich «für das Wohl der Kinder» im Heim einsetzen zu wollen. Damit habe ich nichts gegen eine – vernünftige – Spezialisierung gesagt.

### 4. Die Autorität

Sie kennen sicher auch die alte Geschichte des griechischen Denkers Platon, welcher vor rund 2000 Jahren erklärte, dass sich die Demokratie auflöse durch die Unerbittlichkeit in der Freiheit, wenn die Väter ihre Kinder alles gewähren lassen, Lehrer ihren Schülern schmeicheln, statt sie mit starker Hand auf den geraden Weg zu führen und dass sie dafür nur Hohn ernten würden. Das Schlimmste sei, dass sich die Alten bei den Jungen gefällig zu machen suchten, indem sie an ihren Blödhheiten und Albernheiten teilnehmen würden, um ja nicht den Eindruck zu erwecken, sie seien Spielverderber und auf Autorität versessen (vergl. Fachblatt Nr. 7/81, S. 303 Red.).

Diese Lebenswahrheiten gelten auch heute noch, sie sind nicht zeitbedingt. Meine Macht, meine Autorität als Heimleiter in der zweiten Lebenshälfte wäre daher die, Vorbild zu sein für den jungen Menschen (auch wenn es für ihn nicht immer angenehm ist, mich in dieser Art zu akzeptieren), Autorität aber auch selber voll und ganz zu anerkennen.

## 5. Die Experten

Wir fühlen uns alle hin und wieder, irgendwann und irgendwie, als Experten, als Leute vom Fach. Wir versuchen, uns mit Hilfe fremder Experten abzusichern, uns zu versichern, durch (intellektualistische) Planung jede Gefahr zu bannen. Ich zweifle jedoch sehr und glaube nicht, dass jede Erziehung, jede Betreuung planvoll und planbar sein kann und sein muss. Was ich glaube: sie müsste vielmehr sinnvoll sein. Oft scheinen wir die Begriffe «planvoll» und «sinnvoll» zu verwechseln. Ich glaube auch, dass in unseren Heimen ausreichend und gut genug geplant, aber viel zu wenig nach dem Sinn der Betreuung gefragt und gesucht wird.

Warum soll eigentlich im Heim – in meinem Heim – nichts mehr «scheps laufen», das heisst ohne Erfolg bleiben? Wer sagt denn und kann behaupten, dass wir allesamt fehlerlos sein müssten und keine Fehler machen dürften? Durch Finanzplanung, Raumplanung, Erziehungsplanung (und ihre Experten) soll anscheinend vermieden werden, dass im Heim überhaupt noch Überraschungen eintreten können. Aber ich frage: Können wir uns im Leben vor Überraschungen in dieser Art und in diesem Ausmass überhaupt absichern? Oder wäre es nicht eigentlich unsere Arbeit, das wirklich Einmalige – und das heisst auch: das Fehlerbehaftete – anzunehmen und zu akzeptieren? Jeder Betreute – in meinem Heim: jeder Bub – ist doch an jedem Tag ein bisschen anders. Jeder Mitarbeiter ist heute anders, morgen anders, also auch er nicht planbar.

Warum eigentlich ist die eigene Leistung dermassen anrühlich geworden? In jedem Heim gibt es auch heute noch vertrauenswürdige Menschen. Es gab sie gestern und es wird sie morgen geben. Wir können sie um Rat fragen und um Hilfe bitten. Mit ihnen zusammen werden wir immer wieder Lösungen finden, mag uns die Situation noch so vertrackt scheinen. Aber das ist, ich weiss es, nicht sehr modern. Man vertraut sich heute viel lieber dem Experten an. Es ist nicht mehr der Mensch, der wichtig ist mit seinen Problemen, sondern nur noch das Problem selbst ist interessant und der Weg zur Problemlösung.

Stichwort «Problemlösung», «Problemlöser», «interdisziplinäres Team»; Ich kenne Ihre Erfahrungen nicht, selber habe ich die schlechtesten mit diesen Dingen nicht gemacht. Aber ich frage: Sollte man nicht versuchen, auch da wieder ein wenig vernünftiger zu sein, massvoller, weniger modernistisch? Meine einzige «Gewalt», die ich da habe, ist die, die mir niemand nehmen kann: Ich habe die Hoffnung, dass es auch im Heim – in meinem, in Ihrem, in unserem Heim – in den nächsten Jahren wieder etwas normalere Verhältnisse geben werde, das heisst, weniger professionelle Problemlöser und dafür wieder mehr Mitmenschen.

## 6. Reformen im Heim

Letztes Stichwort: Reformen im Heim. Die erdrückende Vielfalt von Vorschlägen zu Reform und Sanierung des Heimwesens, auch die «kritischen» Vorurteile einzelner Medienschaffenden, haben in den letzten Jahren die Heimszene geprägt. Sicher sind viele dieser Vorschläge

dem ehrlichen Bestreben entsprungen, Veraltetes und Überlebtes abzulösen und zu verbessern. Doch wir, die im Heim tätigen Praktiker, sind bald nicht mehr in der Lage, uns über alle Neuerungen stets auf dem laufenden zu halten. Der Wallfahrtsort Einsiedeln regt mich an zu sagen, die alten Kirchengebete, die Litaneien von früher seien recht raffiniert abgelöst und ersetzt worden durch die Praxisgebete von heute. Ein solches Praxisgebet kann etwa so lauten: «Curriculum – Determinanten, erbarmt euch unser, Rationalisierung, wir bitten dich, erhöre uns. Evaluation, wir danken dir», Innovation, Statements, Papers, Dynamisierung, Emanzipation, Motivation, Kreativität, Koordination, Institutionalisierung – ich könnte eine ganze Liste mit einschlägigen Fremdwörtern füllen.

Mir will scheinen, da seien im Umkreis dieser Reformen und Fremdwörter ganz einfache Begriffe, wie Leistung, Disziplin, Hierarchie, Nächstenliebe, Aufopferung allzu sehr in den Hintergrund gerückt oder sogar vergessen worden. Ich bin auch der Überzeugung, dass diese Begriffe keinerlei unmenschlichen Zwangselemente enthalten. Ich glaube vielmehr, dass sie die wesentlichen Voraussetzungen markieren, welche menschliches Zusammenleben erst möglich machen.

Sie fragen: Wo ist Deine Gewalt? Meine Antwort: Sie besteht allein in der Hoffnung, dass wir in Zukunft auf Begriffe, wie Treue, Vertrauen, Rücksichtnahme, Zuverlässigkeit, Fleiss, Ordnung und auch Ehrfurcht vor Gott und seiner Schöpfung, uns wieder vermehrt besinnen werden. Nichts gegen die Fremdwörter des Fachjargons, wenn wir umgekehrt auch bereit sind, uns auf diese altüberlieferten Begriffe zu besinnen und auf sie zu hören.

Im dritten Teil und zum Abschluss möchte ich *Jeanne Hersch* zitieren, und zwar eine Stelle, von der ich glaube, dass darin etwas Grundsätzliches zum Neid- und Gewaltproblem im Verhältnis zwischen Erziehern und Schülern zur Sprache kommt. Was Jeanne Hersch zum Erzieher-Schüler-Verhältnis sagt, gilt letztlich für alle zwischenmenschlichen Beziehungen. Ich glaube sogar, dass darin auch eine echte Lösung des Neid-Gewalt-Problems liegt. Jeanne Hersch (Anmerkung der Redaktion: Die Ausführungen der Genfer Philosophin werden im Anhang zu diesem Text im Wortlaut wiedergegeben) bezeichnet es als völlig unsinnig, sich die Beziehungen des Schülers zum Erzieher allein in den Schemata der Macht vorzustellen. Von Versklavung und Demütigung zu reden sei lächerlich, denn das stehe im Widerspruch zur eigentlichen und letzten Hoffnung des Lehrers und Erziehers. Der Lehrer will und hofft, dass der Schüler ihn übertreffe. Diese Hoffnung ist die Kraft, die uns (wieder mehr) bewegen sollte.

Tendenz zur Gewalttätigkeit ist nicht allein das Stigma unserer Generation. Wir sind nicht erst seit heute eine gewalttätige Gesellschaft. Die Umsetzung dieser Hoffnung, die Anwendung der Macht hat sich geändert. Ohne Gewalt ist eine Beziehung nicht möglich, auch nicht das Zusammenleben im Heim, keine menschliche Ordnung. Gewalt gehört in diese Welt und zu dieser Welt wie das Böse. Keiner kommt aus ohne sie, niemand kann sie abschaffen, auch mit den schönsten Theorien nicht, alle leiden unter ihr, doch niemand kann sich von ihr freihalten. Wir sind dazu verurteilt, glaube ich, ob wir's akzeptieren wollen oder nicht, die Gewalt zu erdulden, selber zu erleiden, sie aber mitunter auch zu benützen. Ich möchte in

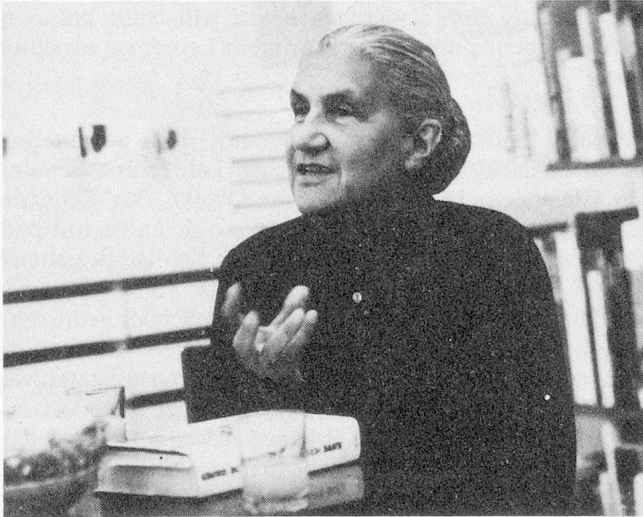


meinem Heim weiter mit Neid und Gewalt leben müssen, ohne dass mir gleich wohlgemeinte psychologische Ratschläge erteilt werden, bloss wenn und weil es mir einmal passiert, dass ich einen Mitarbeiter anknurre, dass ich eine Türe zuschlage oder sonstwie aufgeregt durch die

Gegend renne. Ich möchte nicht überall demonstrieren müssen, welch grossartig angepasster Heimleiter ich bin. Ich meine, dass Unzufriedenheit, Neid, Gewalt, ja vielleicht sogar Verzweiflung und Krise insofern «normal» sind, als sie unvermeidlich sind und zum Leben gehören.

**Jeanne Hersch:**

## Der Lehrer will, dass der Schüler ihn übertreffe



Prof. Dr. Jeanne Hersch: Es ist völlig unsinnig, sich die Beziehung des Lehrers zu den Schülern in den Schemata der Macht vorzustellen. Aufnahme: Bruno Bühner

... Die Beziehung zwischen dem Lehrer und dem Schüler ist meiner Ansicht nach keineswegs, wie viele heutzutage sagen, eine Beziehung der Gleichheit. Es ist nicht wahr – auf welcher Stufe des Unterrichts es auch sei, ob im Kindergarten oder auf der Universität oder auf den Zwischenstufen –, dass der Schüler mit dem Lehrer auf der gleichen Ebene steht; denn wenn es so wäre, wäre der Lehrer kein Lehrer mehr, und die Schule oder die Universität könnte ohne ihn funktionieren. Es geht eben darum, dass die Beziehung keine Beziehung der Gleichheit ist ...

Aber wenn diese Beziehung eben keine Beziehung der Gleichheit ist, dann schliesst das etwas ein, nämlich das erwähnte unpersönliche Element. Warum dieses unpersönliche Element? Der Lehrer behauptet nicht, dass er als Person die Überlegenheit hat. Er soll womöglich diese Überlegenheit haben, aber er begründet seine Beziehung nicht von dorthin, sondern stützt sie darauf, dass er etwas darstellt. Er stellt sozusagen in seiner Person die Form der Klasse dar. Er verkörpert die Form der Klasse. Diese Form der Klasse, das ist ein nahezu festliches Element, in dem Kinder (und Menschen überhaupt) gerne leben. Es ist ein Element der Gestaltung, der Form, der Zeremonie, das im Alltag hilft. Es hilft im gemeinsamen Leben, und diesem Element gehorcht man, wenn man dem Lehrer gehorcht. Etwas Unpersönliches also. Ich möchte auch das illustrieren. Eine Schülerin von mir, ein sehr feinfühliges Mädchen, sagte mir einmal: «Wir haben zwei Arten von Lehrern. Wir kennen Lehrer, die wir sehr gerne haben; sie bleiben bei uns in der Pause, sie sprechen mit uns, und wir sind mit ihnen Kameraden. Aber seltsam, wenn sie am nächsten Morgen in die Schulklasse kommen, dann

beobachten wir sie, um zu erraten, was sie inzwischen erlebt haben. Und wir haben andere Lehrer: Wenn diese die Türe aufmachen, dann haben wir immer das Gefühl, dass sie eben jetzt geschaffen wurden, ganz neu.» So hat eigentlich diese zweite Art von Lehrern für die Schüler kein persönliches Leben hinter sich, sondern sie sind eben nur plötzlich als Lehrer da.

Die Schüler brauchen beide Arten von Lehrern. Aber die erste ist heute viel mehr in Mode, und deswegen möchte ich die zweite Sorte verteidigen. Diese zweite Sorte, das sind jene Lehrer, die das Lehrertum in einer vielleicht ganz besonderen Reinheit verkörpern, und ihre Ungleichheit mit dem Schüler hängt davon ab, dass sie eben «der Lehrer» sind. Der Lehrer, das heisst keineswegs der Übermensch, oder der allwissende Mensch, sondern es bedeutet schlicht die Einfachheit, mit der der Lehrer als solcher etwas Wesentliches darstellt. Diese «symbolische» Funktion ist, wie ich glaube, sehr wichtig, und sie steht heute so sehr in Gefahr; weil wir Erwachsenen uns in einer solchen Unsicherheit befinden:

Der Lehrer hat grosse Mühe, die Gestalt der Klasse in sich als Lehrer – selbstverständlich ohne allen persönlichen Ehrgeiz oder Machtwillen – zu verkörpern. Diese Haltung ist ja gerade das Gegenteil von Machtwillen. Es geht überhaupt nicht darum, sondern nur um die Festlichkeit der Atmosphäre in der Klasse, jene gute Festlichkeit, die in einem bestimmten Sinn immer da sein sollte.

Natürlich vergesse ich dabei nicht, dass jeder Lehrer sich weiterbilden, sich erneuern muss, denn die Zeit verändert sich so schnell wie die Welt um uns herum. Aber indem man die Veränderung nicht vergisst, soll man auch das Permanente, das permanent Wesentliche der Lehrer-Schüler-Beziehung nicht vergessen. Das darf nicht verlorengehen. Ja, ich würde sagen: Im Gegenteil, je mehr ein Lehrer sich erneuert, je mehr er das neue Verlangen der Zeit versteht und ihm antwortet, desto mehr, desto besser kann er die permanente Lehrer-Schüler-Beziehung bewahren ...

Der Lehrer soll eigentlich bei seinem Unterricht viel mehr an das denken, was er unterrichtet, als an den Schüler. Ich weiss, dass das, was ich jetzt sage, im tiefsten Widerspruch zur heutigen Psychologisierung des Unterrichtes steht. Aber ich tue es absichtlich, weil ich glaube, dass man – wie ich am Anfang ausführte – immer das betonen muss, was gegen den Strom geht. Der Lehrer soll bei seiner Lehrtätigkeit in der Klasse wirklich an das denken, was er unterrichtet. Ich spreche jetzt nicht von den Lehrerkonferenzen, wo man über Schüler diskutiert und wo es selbst-



verständlich um den Schüler geht, sondern ich spreche vom Unterricht in der Schulklasse. Da soll der Lehrer sozusagen von dem besessen sein, was er unterrichtet, besessen also vom Gegenstand des Unterrichts. Denn dieser Gegenstand ist der echte Ort, wo der Lehrer seinem Schüler begegnen soll. Die Begegnung findet im Objekt, im Gegenstand statt. Es geht um die gemeinsame Begeisterung, in der der Lehrer sich selbst vergisst, um die Begeisterung für den Gegenstand, den Text, den er erklärt, oder die mathematische Demonstration, die er in voller Klarheit durchführen will, so dass der Schüler den Genuss hat und die Gewissheit bekommt: «Ja, so ist es und nicht anders.» Dieses Erlebnis der Evidenz, das ist es, zum Beispiel, was der Lehrer im Unterricht vermittelt; denn der wirkliche Lehrer ist im wesentlichen nicht beauftragt, der Psychologe des Kindes zu sein. Er ist nicht sein Vater oder seine Mutter, er ist kein Arzt, er ist nicht da, um den Schüler medizinisch oder psychologisch zu behandeln. Der Schüler ist für uns, für die Lehrer, nur indirekt ein Zweck – er ist der letzte Zweck natürlich, aber er ist doch nur indirekt, über den Umweg des zu lehrenden Gegenstandes.

Es ist also vollkommen unsinnig, sich die Beziehung des Lehrers zu den Schülern in den Schemata der Macht vorzustellen. Machtwille oder Versklavung oder Demütigung: All das ist lächerlich, denn es steht im Widerspruch zur letzten Hoffnung des Lehrers. Welches ist diese letzte Hoffnung des Lehrers? Er will, dass der Schüler ihn übertrifft. Sonst ist er kein Lehrer. Er will vom Schüler übertroffen werden, dann kann er ruhig sterben. Das ist wirklich sein Lebenszweck. Die grossen Freuden im Leben eines Lehrers sind die Momente, wo er einem Schüler begegnet und denkt: «Ah, jetzt werde ich ruhig sterben können, dieser wird die Sache besser fortsetzen als ich.» Es ist doch evident, dass das der Zweck ist. Aber dieser Zweck wird über den Umweg des Gegenstandes erreicht. Wenn wir jetzt an den Schüler denken und uns in seine Lage versetzen, dann möchte ich folgendes sagen: Man betrügt den Schüler, wenn man ihn davon überzeugen will, er müsse selbst die Gleichheit mit dem Lehrer suchen. Viele Schüler glauben das zwar jetzt, weil man es ihnen so oft gesagt hat, aber es stimmt nicht. Was sie wirklich brauchen, ist nicht die Gleichheit mit dem Lehrer, sondern einen Lehrer, der wirklich einer ist, ein Erwachsener, zu dem man Vertrauen haben kann, den man anerkennen kann, den man bewundern kann. Dieses Bedürfnis nach Bewunderung ist ganz tief im Kind angelegt, und ich würde sagen: hoffentlich im Menschen überhaupt. Bewunderung ist nicht schmerzvoll. Bewunderung ist ein grosses, tiefes Vergnügen, eine ganz grosse Freude. Einen Lehrer zu haben, den man bewundern kann, ist ein seltenes Privileg. Ein Schüler, der bewundert, wird dadurch nicht gedemütigt, sondern er ist vielmehr stolz, der Schüler dieses Lehrers zu sein. Der Schüler ist voll unbewusster und ungenauer Hoffnungen, voll Verlangen, und er sucht jemanden, der ihn führt. Er sucht jemanden, der über ihn urteilt; denn nicht nur das Kind, sondern der Mensch überhaupt hat das tiefe Bedürfnis, einmal irgendwo beurteilt zu werden. Es ist nicht wahr, dass das gegen den Menschen geht. Jeder möchte vielmehr die Instanz finden, die ihn gültig beurteilt. Dieses Recht, irgendwo einen gerechten Richter zu finden, gibt es in allen Traditionen. Und aus eben diesem menschlichen Bedürfnis heraus ist der Schüler viel direkter auf den Lehrer gerichtet als der Lehrer auf den Schüler. So schaut der Schüler, wenn er mit dem Gegenstand beschäftigt wird, immer auf

das Gesicht des Lehrers, um zu sehen, was der Lehrer davon denkt. Dieser Blick ist viel direkter als jener des Lehrers, der viel mehr den Umweg über den Gegenstand macht. Und ich glaube, so ist die Beziehung richtig. Und weil diese Beziehung eben nicht symmetrisch ist, will der Schüler eigentlich immer mehr vom Lehrer haben, als er schon bekommt. Ein Teil der gegenwärtigen Revolte der Schüler kommt nicht davon, dass der Lehrer zu sehr Lehrer ist, dass man nicht genug Lehrtum bei ihm findet. Das Bedürfnis nach Kontestation gegen den Lehrer, nach Empörung über ihn, weil er nicht genügend da ist als Lehrer, ist normal und gut, solange die Achtung dabei nicht verloren geht, solange diese Bewegung bedeutet: «Ich will von dir als Lehrer mehr haben, ich will einen besseren Lehrer haben, einen Lehrer, der mehr Lehrer ist, als du es bist.»

Wo aber findet nun diese Beziehung, diese asymmetrische, ungleiche Beziehung zwischen Lehrer und Schüler ihr Gleichgewicht? Ich glaube: im Objekt. Das Rettende ist der Gegenstand des Unterrichts, wo sich alles löst und begegnet und von woher sich dann die richtige Beziehung immer wieder entwickeln darf. Deshalb setze ich wenig Hoffnung in jene Art Unterricht, die die Schüler heute sehr oft – meines Erachtens zu Unrecht – glauben verlangen zu müssen: nämlich in den Unterricht ohne Gegenstand, wo der Lehrer mit den Schülern einfach über irgend etwas spricht, fast in der Leere. Meiner Ansicht nach ist das nicht die richtige Schulklassensituation. Aber es ist gänzlich falsch, die Ungleichheit zwischen Lehrer und Schüler mit einem Klassenkampf zu vergleichen. Das ist falsch, das ist absurd, ja, ich würde sagen: Das ist verbrecherisch. Diese Schemata, die aus dem Klassenkampf in die Schulklasse oder in die Universitätsklasse übertragen werden, zerstören ganz einfach die Möglichkeiten des Unterrichts. . . .

. . . Denn die Ungleichheit zwischen Schülern und Lehrern, von der ich spreche, ist nicht für den Lehrer unentbehrlich, sondern gerade für die Schüler. Die Schüler brauchen sie. Die Schüler haben wirklich Erwachsene nötig. Die Schüler haben Formen nötig. Die Schüler haben einen Boden nötig, und es wird für sie schwindlig und grausam unsicher, wenn die Erwachsenen und die Lehrer zu veralteten Jünglingen werden, die folgsam nachgeben, die der Jugend den Hof machen; denn dann verlieren sie selbst den Boden unter den Füßen, dann hält nichts mehr stand. Die Welt verliert ihre Festigkeit, und die Kinder werden schrecklich unsicher und gefährdet.

Die Gleichheit zwischen Lehrer und Schüler besteht natürlich irgendwo, aber nicht auf dieser Ebene, sondern auf einer ganz anderen, nämlich gerade vor den Werten, die dem Unterricht Sinn und der Kontestation, dem kritischen Denken einen Halt geben. Da sind wir gleich, und da finde ich es ganz richtig, wenn die Lehrer dem Schüler zeigen, dass sie in bestimmten Grundfragen selbst nicht mehr wissen als die Schüler. Denn da gibt es Geheimnisse, vor denen alle Menschen gleich sind. Aber das ist nur möglich, wenn man auf der alltäglichen Ebene des Schullebens die Sicherheit der Form, die Sicherheit der Beziehung wirklich aufrecht erhält. Dann kann man die wirkliche Gleichheit auch betonen und nähren. . . .

(Aus: «CH. Ein Lesebuch», herausgegeben vom Bundesrat, Bern 1975, S. 586 ff.)