

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

**Artikel:** "Wir brauchen Menschen der Tat!"  
**Autor:** Brun, Herbert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809859>

### **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:** 19.04.2025

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

## «Wir brauchen Menschen der Tat!»

«Ich habe einen Jungen gekannt, der sich immer sehr freute, wenn er in einem neuen Heft zu schreiben begann. Oh, jetzt werde ich mir Mühe geben – sagte der Junge. Aber nach einer Woche war das Heft nicht mehr neu, und er fing an, darin herumzuschmierem und unordentlich damit umzugehen. Viele Leute freuen sich auf das neue Jahr. Wir wollen uns bessern. Und wenn ihnen etwas nicht gelingt, dann lohnt sich die Mühe nicht mehr. Es gibt auch Vorsichtige, die alles auf die neue Woche verschieben: Ab Montag werde ich lernen, werde ich mir Mühe geben, mit Beginn der neuen Woche.»

Schon viele Tage des neuen Jahres sind vergangen. Der Alltag ist eingekehrt mit den gleichen gefreuten und unerfreulichen Erlebnissen. Das «neue Heft» ist schon ordentlich verschmiert, zerfetzt und zerstört! Schwierigkeiten belasten die Arbeit und das zwischenmenschliche Verhältnis. Wir werden älter und ermüden schneller, sagen die einen, und andere weisen auf die Tatsache hin, dass die zwischenmenschliche Betreuung und das Zusammenleben und Zusammenarbeiten immer schwieriger werden. Sind das Ausreden? Wird nicht zu früh und zu voreilig resigniert? Schon Pestalozzi und hundert Jahre später der «polnische Pestalozzi», Korczak, erlebten diese Notstände:

«Wir haben eine Krise der Moral. Andere nennen dies Inflation und Entwertung des Menschen. Vielleicht ist es das nicht, sondern nur eine vorübergehende, drohende Brise. Eine drohende, denn das Fundament der Fürsorge und jeder Erziehung ist der Glaube an den Wert und die Würde des Menschen und der Menschheit. Manche Bereiche reagieren empfindlich auf Verslossenheit und Unaufrichtigkeit, und es fällt schwer, diese Bereiche im richtigen Augenblick in sichere Hände zu legen. Schnell wird zerstört, aber nur langsam wieder aufgebaut.»  
(Korczak: «Tatsachenbilanz»)

Verschlossenheit und Unaufrichtigkeit prägen oftmals auch die Beziehungen in den Heimen. «Ich will lieber nichts sagen, nichts gesagt haben!» – «Ich weiche aus und beschreite den Schlängelpfad, da kann mir niemand etwas vorwerfen!» – «Wozu soll ich mich auch engagieren, es nützt doch nichts!» – «Ich schweige lieber, man spricht sowieso viel zu viel!» – «Aus dem Weg gehen – damit bin ich immer gut gefahren.»

Zur eigenen Psychohygiene benötigt man dann doch jemanden: Hinter der Hand, hinter dem Rücken wird gemunkelt, geflüstert und geklagt – doch die scheinbare Entlastung genügt nicht, ja, sie führt zu zusätzlichen Belastungen, und wir fragen uns, wieso wir alle Offenheit und Ehrlichkeit von unseren Schützlingen erwarten, ja fordern, selbst aber nicht bereit sind, offen und ehrlich gegenüber unseren Mitarbeitern und Schützlingen zu sein. Nur aus der vollen Offenheit heraus kann Vertrauen erwachsen, und nur dieses Vertrauen kann Geborgenheit und die Erfolgsmomente erbringen, auf die wir alle angewiesen sind.

«Ein kluger Mensch», schreibt Korczak, «weiss, dass ihm immer etwas nicht gelingen wird. Er möchte etwas Gutes leisten, aber es misslingt und geht anders aus als er dachte. Er weiss, dass man auf nichts Neues warten darf, weder auf ein neues Heft, noch auf ein neues Kleid, noch auf ein neues Jahr oder eine neue Woche; er verbessert gleich, was man verbessern kann; und wenn man nicht mehr verbessern kann, wird er nicht mutlos, sondern vorsichtiger und bemüht sich, nichts aufzuschieben oder abzuwarten – wozu auch?»

Wozu auch warten, bis der Kamerad zu uns kommt, gehen wir zu ihm, reden wir mit ihm, und wir haben ihn gewonnen! Wieso warten wir, bis der Mitmensch uns verzeiht? Gehen wir zu ihm, reichen wir ihm die Hand, und gewinnen wir ihn für – nicht mein – unser gemeinsames Wohl!

«Es kommt vor, dass du gleich von Anfang an in eine Atmosphäre feindlichen Misstrauens gerätst. Hier sind der kurze Befehl und die naive Moralpredigt fehl am Platz. Man muss sich mit Geduld wappnen, durchhalten und mit einer Tat gewinnen», schreibt Korczak über die «Erziehung des Erziehers durch das Kind».

Wachsende und erwachsene Schützlinge fordern vor ihren Betreuern: *Seid uns ein Vorbild und gebt uns ein Beispiel, nicht mit Worten, sondern mit Taten.* Und schon steht der Erzieher, Pfleger, Lehrer, Heimleiter vor dem Dilemma: «Entweder beginnt er die beschwerliche, mühsame und unendliche Arbeit an seiner eigenen Unvollkommenheit» und sucht die Fehler bei der unmöglichen, undisziplinierten, undankbaren Bande, die man nun eben scharf anfassen muss. Man stipuliert Verbote und Einschränkungen. Man achtet eisern auf die Hausdisziplin . . . und schon ist der Betreuer «nicht mehr der Vertreter und Verteidiger der Jungen, Kleinen, Schwachen, Seesorger der Unerfahrenen, Behinderten, sondern ein Wächter, befängener Ankläger, Verwalter, Menschenschinder.»

Die Ordnung! Die Sauberkeit! Die Disziplin! Der Gehorsam! Die (scheinheilige) Ruhe! Der (vordergründige) Glanz! Res sacra – eine heilige Sache! Pestalozzi und Korczak weisen immer wieder auf diesen Zug der ... wohl bequemen, aber unehrlichen und damit unmenschlichen Haltung hin:

*«Den Weg zur Selbsterziehung und zum Kampf gegen dich selbst findest du, Mensch, nur in dir.»*

Es gilt nun noch eine Abgrenzung zu formulieren. Die pädagogische Arbeit ist nicht leicht. Vielfach liefern verschiedene wissenschaftliche Disziplinen neue Erkenntnisse oder möchten mit neuen Therapien mithelfen. Schon Korczak erlebte das ungestüme Aufblühen der pädagogischen Wissenschaft:

«Wir haben bedenkenlos an die Macht des Wissens geglaubt und begegneten ihr mit Begeisterung. Wir woll-

ten ihr nicht zu Füßen sitzen, wir eiferten ihren Gipfeln entgegen, höher und immer höher. Heute stehen wir auf halbem Weg, ermüdet, krank und traurig. Eine gewisse Zeitlang waren wir trunken vor Wissensglück, ein Glück, das einem jede Arbeit, jedes Streben, jedes Ziel, jeder Gedanke, jede Idee verleiht. Heute sind wir traurig und fühlen uns matt. Wir mussten begreifen lernen, dass Wissen um des Wissens willen, Wissenschaft für die Wissenschaft begeistern kann; aber sie kann nur das Leben einzelner erfüllen, niemals das der Allgemeinheit. Die Wissenschaft kann ihre Fanatiker haben, aber die Allgemeinheit sollte sich nach dem Grundsatz richten: Wissenschaft im Dienst

des Menschen, unsere Arbeitskraft für die Mitbürger.» Was nützen alle die wohlklingenden Lehrsätze, pädagogischen Programme und Lehren, wenn die Umsetzung in den Alltag nicht gelingen will? Ist da nicht jede tüchtige Mutter, jeder treue Vater ein weiseres Vorbild, das durch seine Tat, durch sein Leben, durch seine Treue und Freude beispielhaft wirkt? Sollte man sich nicht vermehrt einsetzen für den anvertrauten Menschen, damit man sich nicht im Gewirr der theoretischen Wissenschaften verirrt? Denn wir brauchen wohl Wissenschaftler, aber vor allem Menschen der Tat.

*Herbert Brun*

## Entwicklungsgesetzmässigkeiten in Heimorganisationen

*Von Thomas Hagmann, Leiter des Wagerenhofes Uster*

Im September letzten Jahres führte die Schule für Heimerziehung Luzern im Gersag-Zentrum von Emmen die Tagung «Entwicklungstendenzen in der Heimerziehung» durch. Bei dem hier vorgelegten Text handelt es sich um den Vorabdruck eines ausgewählten Kapitels aus dem bei diesem Anlass gehaltenen Vortrag über «Personalprobleme und Organisationsentwicklung im Heim». Die in Emmen gehaltenen Vorträge werden 1982 in einem Sammelband vom Verlag der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik in Luzern herausgegeben. Lic. phil. Thomas Hagmann, mit dessen freundlicher Zustimmung der Vorabdruck erfolgt, ist Mitglied des Vorstandes VSA. Im kommenden Sommer wird er die Leitung der Schule für Sozialarbeit in Basel übernehmen.

Kein Heim bleibt vom Moment seiner Gründung an unverändert. Seine Struktur, seine Zielsetzung, das Klima wird von Menschen geprägt. Die Umgebung, die Gesellschaft wirken sich auf das Heim von aussen ein. Jedes Heim ist als Organisationsform in Bewegung. Sie wandelt sich und wird sich auch in der Zukunft weiter verändern, um lebensfähig zu bleiben. So hat beispielsweise das Forschungsprojekt des Pädagogischen Institutes der Universität Zürich, das sich mit Heimen für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche befasste, ergeben, dass das in der Öffentlichkeit noch immer anzutreffende Stereotyp ewiggestriger Heime ausgesprochen schlecht zur tatsächlich festgestellten inneren Dynamik und Mobilität der Heimpraxis passt. Für Prof. Dr. H. Tuggener liegt ebenfalls die Assoziation zum Ameisenhaufen näher als jene zum verkalkten Kreislauf. Da Veränderung zwar ein modischer Begriff, aber tatsächlich noch lange kein Qualitätsbeweis ist, erscheint es mir wichtig, solche Bewegungen zu verstehen.

Verfolgt man diesen Wandlungsprozess von Organisationen in Heimen, wie auch in Betrieben, Schulen, Spitälern

usw., dann kann man in all diesen Veränderungen eine bestimmte «Biographie» erkennen. Vergleicht man zum Beispiel die Biographien verschiedener Organisationen miteinander, dann lassen sich gewisse gemeinsame Etappen, Grundzüge und Gesetzmässigkeiten erkennen.

Gelingt es uns, Einsicht in solche allgemeine Gesetzmässigkeiten zu gewinnen, können wir viel besser das Geschick des eigenen Heimes mitgestalten. Wir erhalten dann eine Perspektive, die über den Ist-Zustand unserer Heimorganisation hinaus verweist. Wir erhalten Hinweise für die Leitung, die Strukturen, das Klima, die Ausbildung der Mitarbeiter und anderer wesentlicher Aspekte unserer Heimorganisation.

Ich möchte im folgenden solche Entwicklungsgesetzmässigkeiten in idealtypischer Form beschreiben. Dabei ist zu beachten, dass Vereinfachungen und Hervorhebungen unumgänglich sind. Es ist offensichtlich, dass in der lebendigen Wirklichkeit jedes Heimes verschiedene Phasen und Erscheinungen immer wieder durcheinanderspielen, auch wenn sich eine Zuordnung vom aussenstehenden Beobachter erstellen lässt.

Lassen Sie mich vor der Beschreibung dieser Gesetzmässigkeiten aber noch einige Bemerkungen machen. Zuerst scheint es mir wichtig festzuhalten, wie der Begriff der Organisation aufzufassen ist. Ich bin der Ansicht, dass es im sozialen Bereich eigentlich keine Organisation gibt, sondern nur Organismen. Das bedeutet, dass ein Heim ein vom Menschen geschaffener Organismus ist, der lebt. Merkmale eines Organismus sind u. a. die zunehmende Differenzierung, die Spezialisierung und Organbildung. Auch der Vergleich mit einer Pflanze als Lebewesen mag uns den Organismus Heim näherbringen.

### 1. Die Pionierphase

Fast jeder Neugründung eines Heimes in der Schweiz liegt der meist private und sehr anstrengende Einsatz eines oder mehrerer Menschen zugrunde. Der oder die Gründer