Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 60 (1989)

Heft: 1

Artikel: Chef zu sein dagegen sehr ... : Persönlichkeitsentwicklung und Transaktionsanalyse

Autor: Vonaesch, Werner / Wäger, Beatrice

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-811067

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

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

Chef zu sein dagegen sehr . . .

Persönlichkeitsentwicklung und Transaktionsanalyse

Unter dem Titel «Chef zu sein dagegen sehr . . .» geht Werner Vonaesch, Geschäftsleiter VSA, die Problematik des Führens von MitarbeiterInnen in Institutionen an. Das komplexe Thema wird im Fachblatt VSA über eine längere Zeitspanne hinweg in verschiedenen thematischen Etappen und auf verschiedenen Ebenen behandelt werden. Insbesondere werden Teilthemen aus dem gesamten Themenkreis herausgelöst und kompetenten Fachleuten zur Bearbeitung vorgelegt. Ein solches Teilthema betrifft die Persönlichkeit dessen, der führt. Ohne die «Persönlichkeit» dürfte eine gute Führung kaum möglich sein. Bisher befassten sich mit dem Thema Dr. Imelda Abbt, Dr. Urs Heger, der Mann aus der Praxis sowie der Psychologe Dr. Hans Konrad. Im letzten Fachblatt äusserte sich Dr. Karl Blöchliger zur Entwicklung der Persönlichkeit. Für die nun vorliegende Ausgabe befragte Werner Vonaesch Beatrice Wäger über praktische Erfahrungen mit der Transaktionsanalyse. (Die Texterfassung erfolgte über die Fachblatt-Redaktion.)

Beatrice Wäger absolvierte die Ausbildung als Hauswirtschaftslehrerin und Betriebliche Ausbildungsleiterin. Sie unterrichtete an den Schulen St. Gallen und Zürich für Hauswirtschaftliche Betriebsleiterinnen, arbeitete als Ernährungsberaterin im SV-Service und ist seit 12 Jahren als Leiterin des Schulungszentrums des SV-Service (Schweizer Verband Volksdienst) tätig.

Vonaesch: Frau Wäger, in unserem Fachblatt versuche ich in der Artikelserie «Chef zu sein dagegen sehr» Wegen zur *Verbesserung der Führungsarbeit* nachzugehen. Das Thema ist natürlich nicht neu. Es ist sowohl in der Wirtschaft, in Verwaltung und Armee als auch im Sozialwesen sozusagen ein *«Dauerbrenner»*. Um so mehr sollte man sich, meiner Ansicht nach, eingehend mit diesen Fragen befassen.

In dieser Artikelserie, die Sie ja bereits kennen, ging es nicht darum, Erkenntnisse zu behandeln, die sich in Büchern weit besser nachlesen lassen. Ich wollte jedoch Erfahrungen von zentraler Bedeutung, die in der Praxis gewachsen sind, aufgreifen. Insbesondere möchte ich zeigen, welch entscheidende Bedeutung der Persönlichkeit eines Vorgesetzten für die Qualität seiner Führungsarbeit zukommt. Deshalb haben wir bereits Fachleute verschiedenster Prägung zu diesem Thema zu Worte kommen lassen, und im letzten Fachblatt haben wir nun damit begonnen, Wege zur Entwicklung der Persönlichkeit des Vorgesetzten aufzuzeichnen. Sie erinnern sich sicher an unser Interview mit Dr. Karl Blöchliger in der Dezember-Ausgabe. Er bestätigt aus eigener Erfahrung, dass er bei seinen Beratungen, Einzelberatungen in Unternehmen und in Organisationsentwicklungs-Projekten, beim Analysieren der anstehenden Probleme jeweils sehr rasch bei der Persönlichkeit der beteiligten Führungskräfte «landet».

Nun weiss ich, dass die *Transaktionsanalyse,* deren Begriffe und Grundlagen auf den Erkenntnissen des Psychoanalytikers Eric Berne beruhen, ein probates Mittel zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit darstellt, vorausgesetzt, dass sie sachdienlich angewendet wird. Ich weiss auch, dass Sie sich eingehend mit der Transaktionsanalyse befasst und über längere Zeit damit an Ihrer eigenen Persönlichkeit gearbeitet haben. Deshalb denke ich, dass Sie als langjährige Schulleiterin und Vorgesetzte unseren Lesern dazu einiges zu sagen haben. Was haben Sie ursprünglich erwartet? Was haben Sie gefunden und was konnten Sie als Konsequenz für Sie daraus entnehmen?

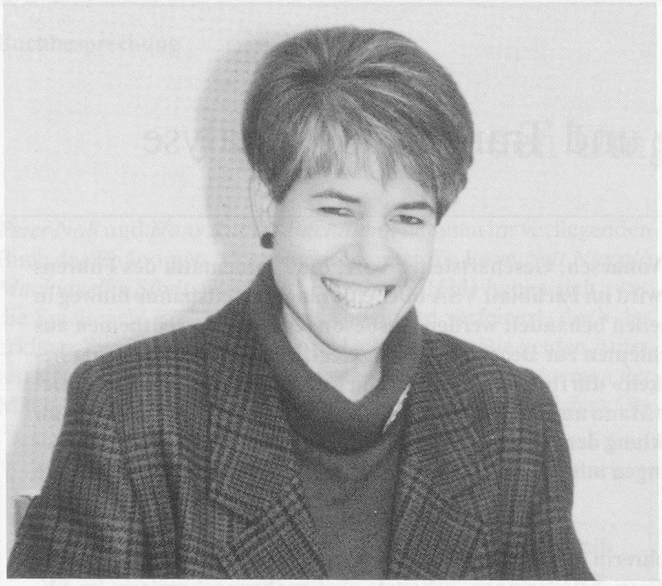
Wäger: Sie haben in Ihren Ausführungen im November-Fachblatt selbst den Satz geprägt: *«Die Lösung des Führungsproblems muss mit der Entwicklung der Führungspersönlichkeit beginnen.»* Daran möchte ich eigentlich anknüpfen.

Ich habe mir Gedanken zu diesem Satz gemacht und mich gefragt: Was finde ich dazu?

Ich bin heute überzeugt, *dass ich nicht führen kann, wenn ich mich vorerst nicht selbst entwickle.* Vor zwölf Jahren ist mir diese Aussage noch nicht so bewusst gewesen wie heute. Ich denke, dass ich mit der Übernahme der Aufgabe als Schulleiterin Vorgesetzte wurde, weil ich Freude an Organisationsaufgaben hatte. Der damit verbundene Führungsanspruch war mir nicht bewusst. Ich übernahm die Aufgabe recht unbelastet. Auch war nicht der Beruf für meine Weiterentwicklung ausschlaggebend, sondern persönliche Gründe. Ich wollte für mich ein eigenes Problem lösen und suchte nach Möglichkeiten.

Dabei stiess ich auf ein einwöchiges Training mit Transaktionaler Analyse (TA), welches für mich zum Einstieg in die TA wurde. *Ich war nicht wenig erstaunt, als ich im Laufe dieses Kurses mit Führungsproblemen konfrontiert wurde.* Beim Thema *«Spiele»* wurde mir bewusst, dass ich mit einer meiner Mitarbeiterinnen vorwiegend in Spielform kommunizierte. Ich hatte bis dahin das Gefühl, dass es mit dieser Mitarbeiterin einfach schwierig war zu sprechen.

Beatrice Wäger: «Entwicklungsarbeit ist eine Lebensaufgabe.»



«Heute bin ich in der Lage, auch über mich selber zu schmunzeln.»

Ich sah dann, dass, wenn ich die Zusammenarbeit mit dieser Mitarbeiterin verändern wollte, ich meine Art zu sprechen, das heisst mein Verhalten ändern musste. Denn die Mitarbeiterin kann ich nicht ändern. Ich war dann auch erfreut, als ich nach einiger Zeit feststellte, dass sich unsere Gespräche veränderten und somit unsere Zusammenarbeit besser wurde.

Spiele sind in der TA eine Art Umgangsform, bei der meistens eine *Unredlichkeit* oder ein *Machtkampf* dabei sind, ohne dass dies den Spielern bewusst ist.

V.: Würden Sie heute als erfahrene Chefin bestätigen, dass diese Feststellung, ich kann nur mich, nicht aber meine Mitmenschen ändern, einer Ihrer Leitsätze wurde?

W.: Für mich ja. Mir wurde im Kurs bewusst, dass es sich bei der erwähnten Situation um ein Führungsproblem handelt und mir die Woche gleichzeitig auch etwas für mich als Vorgesetzte zu bieten hatte.

V.: Wurde Ihnen diese Erkenntnis in dieser Woche relativ rasch zuteil? War es eigentlich eine Trainingswoche?

W.: Ja. Wir erhielten die *nötigen theoretischen Grundlagen* zur TA vermittelt und schlossen immer auch wieder unmittelbar *praktische Übungen* an, in denen es um uns persönlich ging. In diesem Sinne war es eine Erfahrungswoche.

Ich betrachte die vielen *theoretischen Erkenntnisse* aus der TA als *einen Vorteil, wenn es mir gelingt, sie in mein persönliches Leben umzusetzen.* So bleibt es nicht einfach beim Bewusstwerden. Beim Lesen eines Buches denke ich oft: Genauso ist es auch bei mir. Bei den TA-Übungen werde ich jedoch direkt konfrontiert und muss mich damit *auseinandersetzen,* und zwar *sowohl über den Kopf als auch über das Gemüt* – ein wesentlicher Punkt. So erlebe ich einen guten Lernprozess.

V.: Können Sie nun beurteilen, wo der Unterschied zur Selbsterfahrung in der TA-Woche und einer anderen gruppendynamischen Woche liegt?

W.: Für mich geht es bei der TA – und dies ist wahrscheinlich mit ein Grund für ihre heutige Anwendung in der Führungsschulung – um klare, theoretische Grundlagen. *Ich erhalte eine Einladung, bei mir selber Nachschau zu halten.* Es bleibt jedoch mir überlassen zu entscheiden, wie weit ich mich beteiligen will. Bin ich bereit, ein Stück von mir herzugeben und etwas zu verändern oder nicht? Ich werde nicht gezwungen dazu.

V.: Somit ist es also möglich, an einer TA-Woche teilzunehmen und selbst zu entscheiden, wie weit man sich *«hineingeben»* will? Dies ganz im Gegensatz zu den sogenannten *«gruppendynamischen Seminarien»,* wo man als *Teilnehmer geradezu ergriffen wird,* ob man will oder nicht, selbst dann, wenn man bereits weiss, wie solche Seminare aufgebaut sind. Mir scheint dies ein wesentlicher Punkt in unserem Gespräch, denn Selbsterfahrungskurse werden oft in ungeeigneter Weise geführt und *hinterlassen* bei einzelnen Teilnehmern *nicht selten nachhaltige Frustrationen.*

«Ich bin wohl in der Lage, mich selber, nicht aber, meine Umwelt zu verändern.»

W.: Es bleibt tatsächlich *mein Entscheid,* wie *weit* ich mich in eine *Gruppe hineingeben* will. Dies bildet einen weiteren wesentlichen Teil meiner Erkenntnis aus der TA. Es ist das Ziel der TA, meine *Autonomie zu fördern,* das heisst, wenn ich mich autonom verhalte, bin ich frei von anderen Einflüssen. Ich hatte früher auch Mühe und Angst in einer Gruppe. Heute fühle ich mich so frei, nichts gegen meinen Willen zu sagen. Ich übernehme die Verantwortung für mich selber, ein Ziel der TA, und lasse mich nicht an eine Situation ausliefern. Mein Wohlergehen hängt also von meinem Entscheid ab. Gerade dies hat mich vor sechs Jahren an der TA so fasziniert, dass ich mich seither weiter damit beschäftigt habe.

V.: Die TA hat Ihnen somit *grundlegende Erkenntnisse* gebracht, sowohl *privat* als auch für Ihre *Führungsarbeit.* Gibt es weitere Erfahrungen, die Sie mit der TA gemacht haben?

W.: Ja. Beeindruckend war für mich das *Konzept vom «Gewinner-Verlierer».* Hier geht es um die *grundsätzliche Lebenshaltung.* Ziel der TA ist die Entscheidung: Will ich im Leben ein Gewinner oder ein Verlierer sein. Der Gewinner sagt: Das Glas ist zur Hälfte gefüllt. Der Verlierer interpretiert: Das Glas ist halb leer.

«Die TA lehrt mich, mir selber gegenüber die Antennen auszufahren und zu studieren, wie ich mich in einer bestimmten Situation verhalte.»

V.: Waren Sie denn von Ihrer Persönlichkeitsstruktur her nicht optimistisch veranlagt?

W.: Nicht grundsätzlich. Ich habe einiges dazugelernt.

V.: Ich gebe zu, in diesem Bereich selber auch noch viel lernen zu müssen.

W.: Die TA lehrt mich, *mir selber gegenüber die Antennen auszufahren und zu studieren, wie ich mich in bestimmten Situationen verhalte.* Die Arbeit der TA richtet sich vor allem an kritische und an Konfliktsituationen.

V.: Wir können nun nicht davon ausgehen, dass unsere Leser für eine Woche ein TA-Seminar besuchen und, wie Sie, sechs Jahre Arbeit anschliessen. Würden Sie sagen, dass ein einwöchiges Seminar recht viel bringt?

W.: Ja, wenn die *Bereitschaft vorhanden ist, bei sich selber etwas zu verändern und nicht beim andern.* Dies bildet eine *Grundvor-*

aussetzung, die jedoch nicht leicht fällt. Ich muss mir immer wieder bewusst machen: *Der andere entscheidet über sein Leben selber.* Ich kann nur mein eigenes Verhalten ändern. Bei nahestehenden Menschen fällt es mir allerdings oft schwerer, sie zu akzeptieren, wie sie sind, als bei aussenstehenden. Wahrscheinlich dringt hier das *«Lehrer-Verhalten»* durch. Ich habe die Tendenz, aus dem kritischen *«Eltern-Ich»* heraus zu reagieren. Dies wirkt belehrend. Eine Tendenz, die ich als Lehrerin ganz bewusst beabeiten muss.

Hier ist mir die Theorie der Grundeinstellung eine Hilfe. Es geht darum, dass ich mein Selbstwertgefühl mit dem Wert vergleiche, den ich andern zulasse.

Wir kennen die *vier Grundeinstellungen:*
ich bin okay – Du bist okay
ich bin okay – Du bist nicht okay
ich bin nicht okay – Du bist okay
ich bin nicht okay – Du bist nicht okay.

Die TA strebt die Haltung an: ich bin okay – Du bist okay, das heisst, *jedem Menschen auf der gleichgestellten Ebene zu begegnen und ihn zu akzeptieren, wie er ist.*

V.: Ähnliche Erkenntnisse finden wir in den berühmten Axiomen von *Paul Watzlavik* und bei *Gordon* in seinem *«Gewinner-Gewinner».* Und auch der bekannte *«Pygmalion-Effekt»* zeigt in diese Richtung.

W.: Genau. Und das Ziel einer jeden Richtung ist letztlich, dass es mir gut geht und damit auch meinem Mitmenschen und meinem Umfeld. Dies empfinde ich persönlich als erstrebenswert.

V.: *Dr. Blöchliger* erwähnt in seinem Buch *«Führen mit Kopf und Herz»,* dass man mit der Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen auch die Bereitschaft übernimmt, sich immer wieder zu hinterfragen und an sich zu arbeiten. Würden Sie nun nach

---

«Ich bin heute überzeugt, dass ich nicht führen kann, wenn ich mich vorerst nicht selber entwickle.»

---

all der Zeit der Auseinandersetzung mit der TA sagen: Wenn jemand an seiner Persönlichkeit arbeitet, hat dies Auswirkungen sowohl auf sein Berufsleben als auch auf sein Privatleben.

W.: Ja, diese *Wechselwirkung* zwischen *beruflicher und privater Auseinandersetzung und Veränderung* finde ich sehr gut.

V.: Das heisst, wer sich in seiner Führungsarbeit mit der TA auseinandersetzt, der kann auch für sein Privatleben eine Hilfe finden.

W.: Genau. Dazu kommt, dass, seit ich mich vermehrt mit mir und meinem Verhalten auseinandersetze, ich mich *besser in die Situation anderer Menschen einfühlen kann.* Ich habe mehr Verständnis für sie.

V.: Sie sind also nach wie vor von der Richtigkeit Ihrer Entscheidung überzeugt und sehen in der TA für die Führung eine gute Möglichkeit, um an sich selber zu arbeiten und sein Wirken gegenüber dem Mitmenschen unter eine gewisse Kontrolle zu bringen?

W.: Ich möchte lieber sagen «bewusster machen» als unter Kontrolle bringen.

V.: Bewusstsein allein reicht allerdings nicht aus, wenn die Bereitschaft fehlt, die Konsequenzen daraus zu ziehen.

«Der Gewinner anerkennt auch die gute Situation.»

W.: Wenn mir eine *unliebsame Eigenschaft* bewusst wird, geht es in der TA darum, nicht zu *entscheiden, ob ich diese akzeptieren oder verändern will.* In der TA heisst es also immer *«entscheiden».* Will ich nichts verändern und ich entscheide mich, diese Eigenschaften zu akzeptieren, so muss ich in der Folge darauf verzichten, mich dauernd zu bemitleiden, zu «nörgele».

Was ich verändern will, wird in der TA *schriftlich festgehalten.* Dies im Unterschied zu den guten Neujahrsvorsätzen, die nie eingehalten werden. Beim sogenannten *«Vertrag»* treffe ich ganz konkrete Abmachungen mit mir.

V.: Wenn Sie an der TA arbeiten, sind Sie also sowohl *Lernender als auch Lehrender?* Der belehrende Teil in Ihnen kontrolliert, was der lernende vollzogen und von den Zielsetzungen erreicht hat.

W.: Es tönt jetzt wohl alles nach harter Arbeit. Wichtig ist aber, dass ich dabei *den Humor nicht vergesse.* Heute bin ich in der Lage, auch über mich selber zu schmunzeln. Ich soll auch an mir selber das Gute sehen. Der Gewinner anerkennt ja auch die gute Situation.

V.: Wir möchten nicht den Eindruck erwecken: Dies ist nun ein Rezept für einen *«totalen Erfolg».*

Es ist ein dauernder Prozess mit Rückfällen in die alten Muster. Doch solange man «diszipliniert» an sich arbeitet, lässt sich auf diese Art etwas erreichen. Es gilt auch hier, die Grenzen der Möglichkeiten zu sehen.

W.: Ich denke, es ist *eine Lebensaufgabe;* ich möchte die Leser ermuntern und auffordern, sich als Vorgesetzte mit sich selber auseinanderzusetzen, sei dies mit Hilfe der TA oder mit anderen Möglichkeiten.

V.: Nun haben wir *verschiedene Fachausdrücke* erwähnt. Wir werden die TA im Fachblatt in einem Artikel von *Dr. Kälin* noch vorstellen. Er ist ein anerkannter *TA-Spezialist* in der Schweiz. Doch vorerst wollten wir eine *Führungspersönlichkeit vorstellen, die mit der TA gearbeitet hat und die Neugierde wecken.* TA liest sich ja nicht wie eine spannende Geschichte. Eine Möglichkeit wäre aber zum Beispiel das Buch von *Dr. Rüdiger Rogoll «Nimm dich, wie du bist»,* ein Taschenbuch aus der Herderbücherei.