Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 59 (1988)

Heft: 12

Artikel: Chef zu sein dagegen sehr ... : Persönlichkeitsentwicklung geschieht in der Stille

Autor: Vonaesch, Werner / Blöchliger, Karl

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-810790

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: 14.07.2025

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

Chef zu sein dagegen sehr . . .

Persönlichkeitsentwicklung geschieht in der Stille

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 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.

Im nachstehenden Interview unterhält sich Werner Vonaesch mit Dr. phil. Karl Blöchliger über Persönlichkeitsentfaltung. Blöchliger studierte angewandte Psychologie und Verhaltensforschung an der Universität Zürich und München. Seit 1979 ist er selbständiger Berater für Organisations- und Managemententwicklung. Seine Tätigkeitsbereiche umfassen das Managementtraining, Organisationsberatung, Organisationsentwicklungskonzepte, Teamberatungen, Seminare und Persönlichkeitsentfaltung. (Die Texterfassung erfolgte über die Fachblatt-Redaktion.)

Werner Vonaesch (V.): Herr Dr. Blöchliger, wir haben in unseren vorangegangenen Publikationen versucht, die Bedeutung der Persönlichkeit in der Führung zu skizzieren und sind auch der Frage nachgegangen, *was Persönlichkeit eigentlich sei.* Wir haben *zahlreiche Merkmale* aufgezeichnet, die eine Persönlichkeit wie man sagt – ausmachen, und wir haben herausgearbeitet, *wie Persönlichkeit entsteht.* Ich habe im letzten Heft auch den Spruch von Hermann Hesse zitiert, dass der Drang nach dem persönlichen Leben einerseits und der Umwelt nach Anpassung andererseits die Persönlichkeit schaffe, jedoch ohne revolutionäre Erlebnisse keine Persönlichkeit entstehe, was in anderer Form auch in ihrem Buch steht. Ich möchte überhaupt an dem Buch, an dem Sie beteiligt sind, anknüpfen. Wir haben aber auch feststellen müssen, dass *Persönlichkeit nicht fassbar und nicht abgrenzbar* ist. Sie sagen selber, im Buch *«Führen mit Kopf und Herz»,** Persönlichkeit sei *nicht machbar,* sondern sie unterstehe *gewissen Entwicklungs-Gesetzmässigkeiten.*

Dr. Blöchliger (B.): Herr Vonaesch, Sie haben mich persönlich bei der Arbeit erlebt. Meine Arbeit in der Persönlichkeitsschulung ist vor allem eine Arbeit, die *nicht von der Theorie ausgeht,* sondern *von der Realität,* von *Situationen,* das heisst konkret, von *Problemen, von Schwierigkeiten,* die in jedem Unternehmen, in jeder Organisation vorkommen. Dort befindet sich mein Ansatzpunkt. Ob dies nun in der Form eines Seminars geschehe oder ob sich daraus ein Lernprozess in Form einer Beratung ergibt. Dabei mache ich folgende Erfahrung: *Wenn man die Probleme einer Organisation betrachtet,* sei dies in der Schulung oder in der Beratung, seien dies Probleme mit Strukturen, Abläufen, Kommunikation, unklare Entscheidungskompetenzen, *so stösst man,* wie bei einer Pyramide, *letztlich auf Persönlichkeiten.* Diese Erfahrung lässt sich vor allem bei längeren Schulungs- und Entwicklungsprojekten feststellen: *Als Endpunkt steht die Persönlichkeit.* Beginne man nun wo man wolle, am Schluss steht eine Persönlichkeit da.

V.: In meiner Artikelserie habe ich versucht, dies aufzuzeichnen, und auch nochmals in der Nachlese zu den bisher befragten drei Experten, Frau *Dr. Imelda Abbt, Dr. Urs Heger* und *Dr. Konrad Rohner.* Die Nachlese ist in der letzten Nummer des Fachblatts zu finden. Ihre Aussage ist eine Bestätigung: *An entscheidender Stelle findet sich «die Persönlichkeit».* «Der Kreis schliesst sich», wie ich abschliessend vermerkte.

Und da stellt sich für mich die Frage: *Wie gehen Sie die Persönlichkeit an?* Wie gehen Sie die Persönlichkeit im einzelnen Fall an? Wahrscheinlich darf ich von Ihnen *kein Rezept erwarten,* jedoch *einen guten Ratschlag,* wie der einzelne an seiner Persönlichkeit arbeiten kann.

B.: Das stimmt, es ist ein Kreis, der sich schliesst. Hier liegt mein Problem. *Ich kann oft den Kreis nicht sehen.*

Ich beschäftige mich oft mit Persönlichkeiten, deren Strukturen sich über längere Zeit von mir nicht erfassen lassen. Mitarbeiter in Unternehmen und Organisationen stehen vor demselben Problem: Wenn ein neuer Chef kommt steht die Frage im Raum: Wer ist dies? Man tastet sich ab. Sehr oft wird erst nach *einigen Monaten oder Jahren die eigentliche Persönlichkeit sichtbar,* lassen sich ihre ganz spezifischen Eigenarten erkennen. Dies ist mit ein Grund, dass kein Rezept für eine Persönlichkeitsentwicklung möglich ist. Ich benötige sehr oft lange Zeit um festzustellen: Was sind das für Menschen? Durch was charakterisieren sie sich? Haben sie ihre Stärken und Schwächen? Ich möchte nun nicht von einem theoretischen Modell ausgehen, sondern von dem Punkt: Wo hat der einzelne Stärken, wie kann ich diese ausbauen, unterstützen? Und wo hat der einzelne Schwächen, um mit ihm daran zu arbeiten, um diese Schwächen abzubauen oder so damit umzugehen, dass sie auf die Führung nicht störend Einfluss nehmen.

Und da liegt auch die Schwierigkeit: Die Menschen mögen dies im allgemeinen gar nicht. Man kann mit ihnen sehr gut über Systeme, Strukturen, Kompetenzen und EDV sprechen. Sobald man jedoch an *ihre eigene Persönlichkeit herangeht, wird eine Mauer von Tabus aufgebaut. Da werden sie sensibel und verletzlich.* Es geht dabei um Prestige und Macht. Die «Läden werden dichtgemacht». Da bin ich manchmal hilflos. Wie komme ich an diese Menschen heran? In der Schulung wie in der Beratung ist oft das einzige Rezept: *Einfach warten. Warten bis irgendwo eine Türe geöffnet wird und «Hilfe» signalisiert wird.* «Hilfe, hier ist ein Punkt, an dem ich nicht mehr weiterkomme.» Ähnliches geschieht in der Psychotherapie. Hier kennen wir die Aussage: *Lernen über sich selber kann nur, wer unter Leidensdruck steht.*

V.: Wie die alten Griechen feststellten: Der nicht geschundene Mensch taugt nichts.

* Literatur: «Führen mit Kopf und Herz», Karl Kärlin/Peter Müri (Hrsg.) Psychologie für Führungskräfte und Mirtarbeiter, erschienen im Ott Verlag Thun.

B.: So ähnlich. Wenn ich Vorgesetzte dieser Art in der Schulung habe, so sieht man ihnen an, dass sie diese *Schulung über sich ergehen lassen.* Sie sind jedoch *nicht interessiert* daran, *über sich selber als Person etwas zu lernen.* Es ist gefährlich, etwas über sich selber zu entdecken, weil nie ganz ersichtlich ist, wohin das führt, wo es endet, wenn man bei seiner eigenen Person anfängt.

V.: Wenn man nun diese Aussagen auf das Führungswesen in der Heimleitung umsetzt, unterscheidet sie sich doch recht wenig von derjenigen einer Bank zum Beispiel, denn *ein Heimleiter,* der seine *Arbeit gut macht, übt echte Management-Funktionen aus, gepaart mit hochkarätigen betreuerischen Funktionen.* Er trägt vielleicht nicht die unmittelbare kommerzielle Erfolgsverantwortung, dafür eine enorm grosse betreuerische Aufgabe. Aus diesem Grund sind meiner Ansicht nach grosse Parallelen vorhanden. Herr Dr. Blöchliger, habe ich Sie richtig verstanden, dass für einen Vorgesetzten wichtig ist, dass er bei seinen Mitarbeitern wartet, bis diese ein Signal aussenden, um zu sehen, ob sie Hilfe benötigen, aber auch um ihre Strukturen besser erkennen zu können? *Warten* – darunter *verstehe ich beobachten* bis sich ein Puzzle-Spiel zusammensetzen lässt, in welchem sich gewisse Charakterstrukturen zeigen.

B.: Richtig, und es gibt Vorgesetzte, die nicht warten können. Sie geraten unter den Druck des «Führen zu müssen». Und zwar *«führen» als Entscheidung.* Sie *warten nicht mehr, bis gewisse persönliche Entwicklungen sichtbar werden.*

Nehmen wir den Heimleiter: Ich kann bei meinen Mitarbeitern als Heimleiter Entwicklungsprozesse nicht erkennen, wenn ich nicht selber bei mir ein Stück Persönlichkeits-Entwicklungsprozess bewusst erlebt habe. Dann ist es mir praktisch nicht möglich, dies bei anderen zu sehen.

V.: Bedeutet dies die Erkenntnis: Wenn man nicht seine eigenen Sorgen und Nöte um einen Chef herum gemacht hat, bringt man auch weniger Verständnis für seine Mitarbeiter auf?

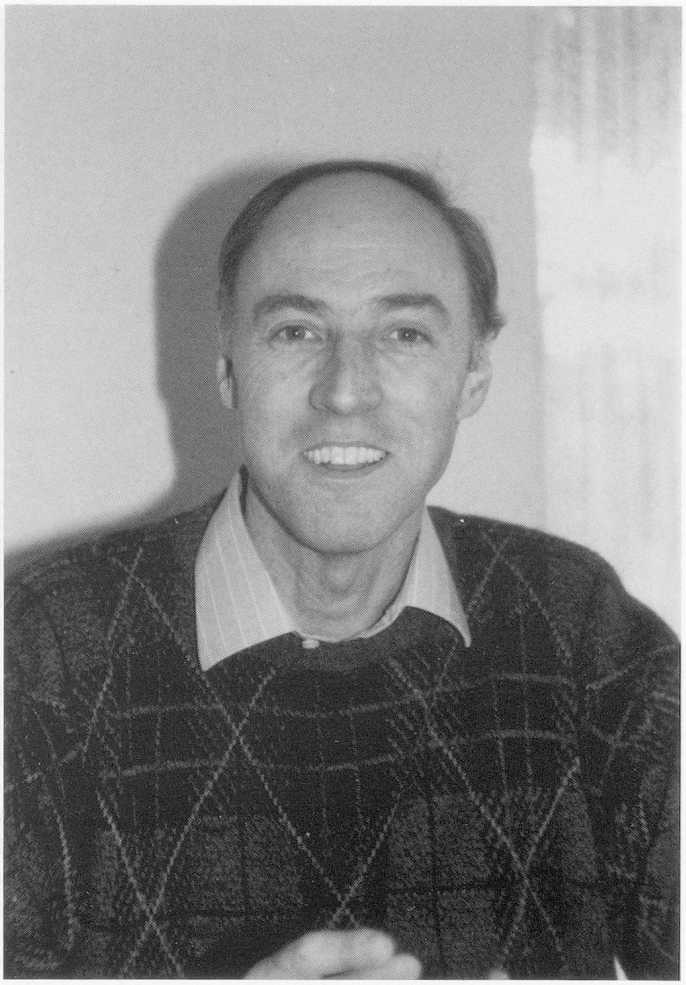
B.: Dies ist *eine* richtige Seite.

V.: Die andere Seite wäre dann die, dass man in dem Moment, wo man diesen Beobachtungsprozess vorantreibt, dauernd wieder sein Spiegelbild zu betrachten hat. *Durch die Mitarbeiter erhält man Reflexionen.*

B.: Ja. Es gibt in der *Führungsausbildung zwei Bereiche,* die der Heimleiter, wie jeder andere Vorgesetzte in der Wirtschaft, kennen muss: Er braucht primär eine *fachliche Führungsvoraussetzung.* Das allein reicht jedoch nicht. Er braucht auch eine *persönliche Grundlage,* die sehr damit anfängt, dass auch der *Heimleiter sich schult im Erkennen seiner Rolle, seiner Aufgaben, seiner Bezüge, in denen er steht. Er sollte sich diese Fragen vergegenwärtigen. In welcher Rolle stehe ich in meinem Heim? Was spielt sich rund um mich überhaupt ab? Welcher Art sind die Rückmeldungen, die ich erhalte, was höre ich? Wer hinhört vernimmt als Chef sehr vieles.*

Was höre ich über mich selber? Und ich kann auch meine engsten *Mitarbeiter fragen:* Wie erlebt ihr meine Art zu führen? Was findet ihr gut, was schlecht? Je schlichter ich diese Fragen stelle, um so klarer wird die Antwort meiner Mitarbeiter. Anfangs sind sie wohl etwas erstaunt, was der Chef nun für komische Fragen stelle. Doch mit der Zeit kommen die Antworten, *wenn er die Fragen offen und ehrlich stellt,* ehrlich in dem Sinne, dass *er bereit ist, die Rückmeldungen entgegenzunehmen.*

V.: Meine Beobachtung wäre, dass *viele Chefs dies gar nicht wissen wollen,* womit man sich den wichtigsten Informationskanal «dicht machen» würde.



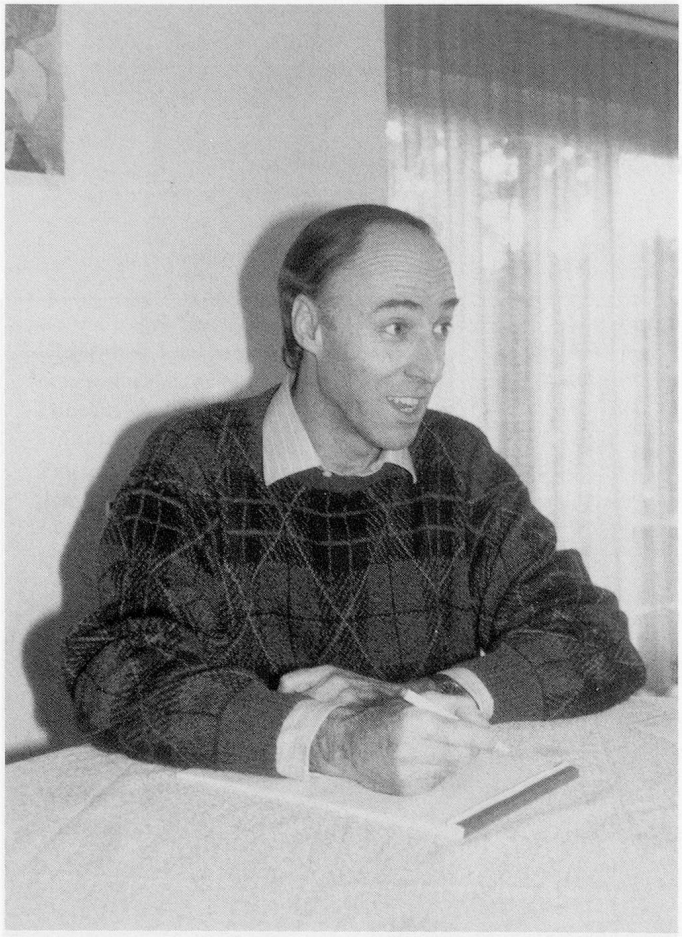
Dr. Karl Blöchliger: «In meiner Arbeit gehe ich nicht von der Theorie aus, sondern von der Realität, von der Situation.»

B.: Genau. Darum wäre eigentlich für einen Heimleiter – und dies scheint mir klar zu sein –, dass er eine *gewisse Voraussetzung in Selbsterfahrung hat.* So aus Seminarien, in denen es darum geht, die Eigenwahrnehmung zu schulen: Wie wirke ich auf andere vor allem bezüglich Macht und Führung? Wie komme ich an? Welche Prozesse und Gefühle löse ich bei anderen aus, welche Haltungen und Erwartungen? Er darf sich nicht nur *als Administrator* verstehen, *als organisatorisch-administrativer Verwalter,* auch *nicht nur als Betreuer, sondern auch als derjenige, der fühlt, was mit ihm und seinen Leuten in der Führung läuft.* Dies muss man lernen. Es wird weder in der Schule, noch in der Lehre oder in einem Studium unterrichtet. Der Chef muss sich dies mühsam neu holen.

V.: Man könnte allerdings im Leben genügend Beobachtungen machen. Diese gruppendynamischen Prozesse finden in jeder Gruppe statt, die sich irgendwo neu bildet, sei dies in der Schule, im Militär, in einem Verein.

B.: Doch wird es wenig genutzt. Es steckt eine Angst dahinter zu fragen: Wie führe ich? *Es steckt die Angst dahinter, an Achtung zu verlieren, an Autorität.* Dabei wäre das Gegenteil der Fall. Das würde auch für den Heimleiter gelten.

V.: Als Autor von «Chef zu sein dagegen sehr» ist mir natürlich die Persönlichkeitsentfaltung des einzelnen Vorgesetzten ein besonderes Anliegen. Sie haben den Satz geprägt: *Führungsausbildung ist gleichzeitig immer auch Persönlichkeisentfaltung.* Wie soll nun die persönlichkeitsentfaltende Führungsausbildung aus-



Rückmeldungen: «Wer hinhört, vernimmt als Chef vieles.»

sehen? Haben Sie für uns gewisse Stichworte? Ich denke, eines wäre die *Selbsterfahrung.* Ihr Sankt Gerolds-Seminar eignet sich vorzüglich dazu.

B.: In so einem Seminar geht es darum, dass die Teilnehmer erstmals eine *persönliche Standortbestimmung* vornehmen, sich bewusst werden, was für sie *Führung überhaupt heisst* und was ihre Persönlichkeit in dieser Führung für eine Rolle spielt. Es gibt jedoch heute viele verschiedene Möglichkeiten, und mir selber fällt es im Moment schwer zu sagen: Die ist nicht gut. Hier muss wohl *jeder Vorgesetzte seinen eigenen Weg suchen.* Der eine besucht vielleicht ein Seminar für *Persönlichkeitsentfaltung,* der andere ein Seminar über *themenzentrierte Interaktion,* lernt, wie eine Gruppe funktioniert. Ein Dritter besucht ein Seminar über *Transaktionsanalyse,* um die verschiedenen Ich-Zustände, die eine Person in sich trägt, kennenzulernen und sich damit auseinanderzusetzen. Viele finden einen guten Zugang zu sich selber, indem sie ein Seminar besuchen über *Stressbewältigung,* eine Form der Persönlichkeitsbewältigung, die salonfähig ist. Jeder Vorgesetzte hat Stress, also darf man auch ein Seminar über Stress besuchen, ohne das Gesicht zu verlieren... «Persönlichkeitsentfaltung» ist schon suspekt. Hier entstehen Zweifel und ein Stück Angst vor einem Stück Neuland, das von vielen noch nie betreten wurde. Der Ansatzpunkt ist jedoch: *Überhaupt etwas tun: «Ich will in dieser Richtung etwas über mich selber kennenlernen.»*

Es wird sehr viel angeboten.

V.: Was zeigt, dass auch das Bedürfnis vorhanden ist. Das Angebot umfasst aber auch vieles, das in irgendeiner Form vereinnahmt wird, jedoch wenig passiert. Mir scheint, bei solchen Seminarien ist wesentlich, *das Bewusstsein für den eigenen Einsatz zu wecken.* Man kann zwar die Leiter reichen, um auf das Dach zu steigen, doch oben muss sich der Betreffende selber bewegen.

B.: Bei einer *Auswahl* sollte man darauf achten, dass *Persönlichkeitsentfaltung nicht konsumiert wird* mit dem Versprechen, in zwei Tagen eine entfaltete und runde Persönlichkeit zu sein, sondern dass man *selber an sich arbeiten muss,* ein *lern-* und nicht ein *lehrorientiertes Seminar.* Bei der Persönlichkeitsentfaltung hören Rezept und Theorie auf.

V.: Es ist bekannt, dass bei solchen Seminarien die Teilnehmer oft *Frustrationen* mit sich nach Hause nehmen und *viel Unaufgearbeitetes über Jahre mit sich herumgetragen wird.* Was ist da zu tun?

B.: Eine der schwierigsten Fragen. Ich habe Persönlichkeitsentwicklung verglichen mit einer *Expedition* in ein Gebiet mit noch weissen Flecken auf der Landkarte, mit nichtentdeckten Gebieten. Wie auf einer solchen Expedition besteht die Möglichkeit, dass ich *an Orte vorstosse,* von deren *Existenz in mir selber* ich vorher *keine Ahnung* hatte. Dieses Risiko kann ich als Ausbildner und Trainer nicht ausschliessen. Ich persönlich versuche, in einem Seminar im Aufdecken von Persönlichkeitsaspekten nur soweit zu gehen, wie mir scheint, dass sie vom einzelnen verkraftet werden können. Und ich versuche auch, alles was vor sich geht, mit den Teilnehmern aufzuarbeiten. Dies im Sinne der Frage: Was tust Du ganz konkret damit? Zuhause, mit dem Chef, mit den Mitarbeitern, als Elternteil oder Partner? Aber ich kann nicht verhindern, dass bei einem Teilnehmer Tiefgreifendes aufgeht, das fast schockartig wirkt, was sehr schwer ist, im Nachhinein zu verarbeiten.

«Vorgesetzte müssen lernen, dass Veränderungs- und Lernschritte bei einzelnen wie bei Organisationen in der Regel langsam, wenig spektakulär und oft im Verborgenen ablaufen.»

K. Blöchliger

Im Grunde genommen müssten die Seminarteilnehmer immer *nachbetreut* werden. Da sind zwei Arten möglich. Die Nachbetreuung durch den Seminar-Trainer ist weniger zu empfehlen. Ich selber nehme in der Regel nach ein bis zwei Wochen mit den Teilnehmern Kontakt auf, um zu sehen, wie es ihnen geht. Die andere Art der Nachbetreuung müsste im Unternehmen durch den Chef geschehen. Im Prinzip dürfte niemand *ohne klaren Auftrag eines Chefs oder einer übergeordneten Stelle eine solche Schulung oder ein Seminar besuchen.* Dies würde bedingen, dass der Betreffende nach dem Seminar seinem Chef Bericht erstattet. So erhält der Vorgesetzte eine Kontrolle über das Geschehene. Ein *sensibilisierter Chef spürt sofort, wenn sein Mitarbeiter «ein Loch» mit nach Hause bringt,* fühlt die Frustration, wenn der Mitarbeiter Dinge entdeckt hat, mit welchen er im Moment nicht umgehen kann.

Da werden die Betroffenen sehr oft allein gelassen.

Oft wird zwar auch *stark übertrieben.* Wenn ich *etwas finde,* das mich *trifft und verletzt,* etwas, das ich bisher nicht kannte, *dann macht mich dies im Augenblick sicher nicht glücklich.* Es beschäftigt mich vielleicht ein paar Wochen oder Monate.

V.: Ich habe wohl als Chef nicht nur dies auszuhalten, mich mit mir auseinanderzusetzen und meine eigenen Probleme anzunehmen. Die der *Mitarbeiter* liegen ebenfalls bei mir, die der *Kunden oder Heimbewohner ebenfalls. Wenn ich diese mehrseitige Bela-*

stung nicht ertrage, bin ich als Chef nicht geeignet. Es entgegnet sich leicht: «Wir finden nicht die Leute, die wir wirklich benötigen.» Wir haben doch auch die tröstliche Erkenntnis, *dass viele in einer Aufgabe wachsen und dadurch eine Aufwertung erfahren.*

B.: Ich erwarte von Menschen in oberen und obersten Kaderpositionen *ein Mindestmass an innerer Stabilität, um auch einen Lernprozess über sich selber auszuhalten. Sonst sind sie nicht fähig, die Probleme der Mitarbeiter, Heiminsassen, oder politische Querschläge, auszuhalten.* Sie werden hektisch. Es werden schnelle Entscheide getroffen, Fehlentscheide, die man nachher bitter büssen muss. Diese Menschen halten ein Stück *Warten, ein Stück Verbleiben in der Unsicherheit, Einsamkeit und Isolation* nicht aus. Sie halten das *«Chaos-Management»* nicht aus. Es fehlt auch das Vertrauen, *dass aus dem «Chaos» etwas Neues entstehen könnte.*

V.: Nun eine etwas ketzerische Frage in der heutigen Zeit: *Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen Mann und Frau bezüglich «verdauen»,* sich selber annehmen, sich auseinandersetzen mit den eigenen Konflikten?

B.: Da gibt es tatsächlich Unterschiede. In meiner zehnjährigen Erfahrung mit Seminarien hat es sich gezeigt, dass *Frauen im allgemeinen stärker und eher bereit sind zur Öffnung,* zum Lernen über die eigene Persönlichkeit. Die Zusammenhänge sind schwer zu definieren. Frauen *stehen weniger im Beziehungsnetz von Macht, Rivalität und Status.* Dies sind eigentlich mehr männliche Eigenarten.

V.: Könnte es auch damit zutun haben, dass die Frau von Natur aus *eher die Bereitschaft hat, zu ihren Gefühlen zu stehen?*

B.: Ja. Andererseits hat *der Mann fast keinen Zugang zu seinen eigenen Gefühlen.* Er weiss nicht was das ist, Gefühle zu haben. *Er spürt in seinem rationalen Denken gar nicht, dass er seine eigenen Gefühle nicht mehr lebt.* Wie sollte er denn noch fühlen, was in seinen Mitarbeitern vor sich geht, wenn er dies bei sich selber nicht kann?

V.: Ich denke, das sind Früchte von ungeeigneter Erziehungsarbeit über Jahre hinweg. *Gibt es auch einen Unterschied in der Lernbereitschaft in den Alterskategorien?*

B.: Die *Lernbereitschaft ist altersunabhängig.* 60jährige können sehr offen sein, 20jährige gänzlich verschlossen. Gerade *Top-Leute bekunden grosse Mühe.* Beim unteren und mittleren Kader

---

«Manager müssen lernen, dass wesentliche Fähigkeiten des Menschen, wie tiefe Wahrnehmung oder kreative Spontaneität aus einer Haltung von Stille, Gelassenheit und Beschränkung heraus aktiv werden können.» *K. Blöchliger*

---

ist eine gewisse Lernbereitschaft vorhanden. Ich bringe diese Erscheinung mit der Isolation in Verbindung. *Man will sich gegen aussen keine Blösse geben, sicher auftreten. Fragen verträgt sich nicht mehr.*

Noch in bezug auf Männer und Frauen: Es gab ja auch immer mehr Bücher, die sich mit der weiblichen Entwicklung, der weiblichen Rolle als einzelne, in der Partnerschaft, als Berufsfrau befassen als über Männer. Langsam erscheinen Bücher über Männer auf dem Markt. Doch fehlt es an verständlicher Literatur, die den Männern zeigt, wie man wieder zu den eigenen Gefühlen stehen kann, auch als Kadermitarbeiter oder als Vorgsetzter, dass man nichts verliert, sich mit männlichen Gefühlen auseinanderzusetzen. Ich bin immer froh, wenn ich in einer Gruppe auch ein oder zwei Frauen habe. Die Arbeit wird einfacher, leichter. Männer machen oft ein grosses Brimborium. Da braucht es nur eine kurze Frage einer Frau, und das ganze Kartenhaus fällt zusammen. Dann muss die innere, unbekannte Realität aber auch entdeckt werden, manchmal eine harte «Geburtsarbeit».

Fragen zur Persönlichkeitsentwicklung: Dr. Karl Blöchliger im Gespräch mit VSA-Geschäftsleiter Werner Vonaesch. (Bilder rr.)

V.: Wenn wir nun zurückgehen auf unser altes Interview-Anliegen: Ich weiss, *dass keine Rezepte erhältlich sind,* und ich weiss auch warum. Dies geht weitgehend aus den bisherigen Antworten hervor. Dennoch sind ein paar weise Ratschläge immer gut. Bei der Vorbereitung des Interviews sind spontan *zwei Fragen* aufgetaucht. Was könnte das Heim, der Heimleiter für seine leitenden Mitarbeiter zum Beispiel oder was könnte die Trägerschaft für den Heimleiter tun, damit die *Persönlichkeitsentfaltung, der Prozess initialisiert wird?* Zweite Frage: *Was soll er selber tun?*

B.: Die Institution sollte in den Anstellungsbedingungen zum Beispiel festhalten: *Eine Woche Persönlichkeitsentwicklung pro Jahr ist obligatorisch.* Nicht nur EDV, Rechnungs- und Finanzwesen oder andere Instrumente der Führung weiterbilden, sondern er soll sich auch mit seiner Persönlichkeit auseinandersetzen müssen. Dies würde ich von einem Heimleiter, vom obersten Chef einer manchmal doch recht grossen Institution, verlangen.

Etwas Zweites, was der Heimleiter tun könnte, die Trägerschaft auch, aber vor allem der Heimleiter: *Einmal pro Jahr mit seinen engsten Mitarbeitern zwei bis fünf Tage in Klausur gehen,* mit möglichst wenig Themen. Vielleicht sollte er nur ein zwei Themen mitnehmen und an diesen Themen ganz intensiv, auch persönlichkeitsbezogen, arbeiten. Fragestellungen, die sich in einer solchen Klausur zum Beispiel betrachten lassen: *Wie führen wir eigentlich? Haben wir ein gutes Gefühl mit unserer Führung?* Oder: *Was für Probleme gibt es derzeit in unserem Haus?* Kenne ich sie? Tun wir etwas, um sie zu lösen? Wie machen wir das? Über die Jahre kommt auf diese Weise ein Persönlichkeitsentwicklungsprozess in Gang, ein Prozess, den die Mitarbeiter mit der Zeit vermissen werden. Anfangs ist es wohl schwierig, darüber nachzudenken, wie wir miteinander umgehen und arbeiten. Wenn dies jedoch begriffen ist, wird es zu einer grossen Erleichterung im Betrieb.

V.: Sollte denn eine solche Klausur vom Chef selber geleitet werden oder unter Beizug einer Fachkraft stattfinden?

B.: Wenn es der *Chef selber* schafft, ist dies viel wertvoller, als wenn jemand Externer beigezogen werden muss. Voraussetzung ist, dass er sich mit seiner Persönlichkeit bereits ein Stück weit selber auseinandergesetzt hat und *nicht gerade erschrickt, wenn etwas auftaucht, das nicht unmittelbar lösbar ist.* Für den Einstieg kann er jemanden Aussenstehendes einbeziehen. Oder in einer schwierigen Situation mit alten, erstarrten Konflikten kann er im Einverständnis mit dem Team im Sinne einer Krisenintervention, die das Team wieder arbeitsfähig macht, jemanden beiziehen. Dann sollte aber möglichst bald selbständig weitergearbeitet werden, ohne Supervision. Sonst wird leicht versucht, alles dem Berater anzuhängen. Wie ein Kind, welches ständig zur Mutter rennt. Es gilt, *sich selber zu überlegen, was sich zur Problemlösung beitragen lässt.* Ich würde den *Heimleitern raten, dass sie sich den eigenen Einsatz zutrauen.* Eine Variante wäre, dass der Heimleiter eine solche Klausurtagung mit einem Externen plant, schildert was er will, seine Wünsche anbringt und dann die Durchführung selber übernimmt.

V.: Wären noch andere Varianten möglich?

B.: Für Heime, die mit Persönlichkeitsentwicklung im weitesten Sinne noch gar nie etwas zu tun hatten, wäre es sinnvoll, *nicht gerade ein Selbsterfahrungstraining zu organisieren,* sondern jemanden für zwei Tage Transaktionsanalyse oder Kommunikation zu verpflichten. *Transaktionsanalyse wäre eines der sanftesten Mittel zum Einstieg.* Mit einfachen Mitteln aufzeigen, was überhaupt in einer Gruppe läuft, nur in spielerischer Form. Nur sollte die TA nicht zu lange gekaut werden, wie ein Kaugummi.

V.: Die Transaktionsanalyse liegt mir für die Persönlichkeitsentfaltung irgendwie «am Herzen», und ich will ihr Wesen und wie man damit umgehen kann und sollte in dieser Artikelserie noch eingehend vorstellen. Nun ist es, nach meinen eigenen Erfahrungen, damit so eine Sache. In vielen Seminaren braucht man sie sozusagen als Einstieg. Man erarbeitet die drei Ich-Zustände, Eltern-, Erwachsenen- und Kindheits-Ich-Zustand, hat 3 Aha-Erlebnisse und lässt es dann dabei bewenden. Man müsste anschliessend damit arbeiten, sich eingehend mit diesen Erkenntnissen auseinandersetzen. Es gilt doch, sich daraus selber begreifen zu lernen. Damit ich das Verhalten meiner Mitmenschen verstehen kann, muss ich schliesslich zuerst mein eigenes Verhalten verstehen lernen.

B.: Es dürfte eben nicht beim Seminar stehengeblieben werden. Es müssten zum Beispiel auch mit den externen Trainern eine oder mehrere *Folgeveranstaltungen* im Heim selber durchgeführt werden, wo zum Beispiel eine Sitzung mit dem Kader durchgeführt und nachher transaktionsanalytisch besprochen wird. Zum Beispiel mit Videoaufnahmen. Mit dem Kaugummi-Vergleich ist gemeint, dass einzelne Institutionen dann jahrelang bei der TA bleiben und diese zum Selbstzweck wird.

V.: Bleibt die Frage: Was soll der *einzelne selber tun?* Fortbildung und Ausbildung sind zwar gefragt, aber während der Arbeitszeit, voll bezahlt, mit Kaffee, ja nicht in der Freizeit, gar nicht am Samstag, nie am Abend, keine Aufgaben. Das sind die Auflagen. Und so geht es nicht. Was tun, was der Chef nicht bietet?

B.: Es gibt noch andere Sachen. Es tönt vielleicht sehr einfach: *Persönlichkeitsenwicklung kann nur in der Stille passieren.* In der heutigen *Hektik* und im *Stress kommen die feinen Seiten der Persönlichkeit nicht zum Zuge.* Sie haben keine Chance, sich zu zeigen, gehört zu werden. Aber, wenn ich in *meiner Freizeit, in den Ferien, über das Wochenende* auch ein Stück an meiner Persönlichkeit arbeiten möchte: *Dann ist Stille nötig.* Mit anderen Worten: Ich darf mir *nicht auch meine Freizeit randvoll ausstopfen.* Es müsste Augenblicke geben für mich allein, sei dies in *Meditation oder bei einem ruhigen Waldspaziergang.* Wieder einmal wahrnehmen, was um mich herum läuft. Wie sieht ein Baum aus? Wie hört sich ein Vogel an? Bewusst still werden und ganz bewusst hinhören. Wie reagiert mein Körper, was sagt meine Seele?

V.: Sie spielen da auf etwas an, das auch in Ihrem Buch steht: *Manager müssen lernen, dass wesentliche Fähigkeiten des Menschen, wie tiefe Wahrnehmung oder kreative Spontaneität aus einer Haltung von Stille, Gelassenheit und Beschränkung heraus aktiv werden können.* Oder etwas anderes: *Vorgesetzte müssen lernen, dass Veränderungs- und Lernschritte bei einzelnen wie bei Organisationen in der Regel langsam, wenig spektakulär und oft im Verborgenen ablaufen.*

B.: Stimmt. Ich mache oft die Erfahrung, auch in Seminarien, dass Teilnehmer nach Hause gehen und ich habe das Gefühl: Der hat nichts kapiert. Erst nach zwei oder drei Jahren setzt eine Entwicklung ein. Möglicherweise hat das Seminar etwas zu Grunde gelegt, das vorerst lange Zeit unter dem Boden wachsen musste, bis die Pflanze sichtbar wurde. Es konnte auch ein anderes Ereignis sein, dass dem «Betroffenen etwas aufging». Jemand bezeichnete einmal ein Seminar als «*Langzeit-Bombe*». *Die Früchte sind sehr oft erst nach einiger Zeit sichtbar.*

Es gibt ein schönes chinesisches Sprichwort: Der Reisbauer kann seinen Reis nicht zum Wachsen bringen, indem er seine Pflanzen zum Wasser herauszieht, sondern, er kann allenfalls am Rande des Reisfeldes stehen und wartend zusehen, wie sie wachsen.

V.: Das heisst also: *Zusehen und warten haben wir verlernt.* Damit möchte ich zum Schluss unseres Gesprächs kommen. Herr Dr. Blöchliger, wir danken Ihnen für Ihre Ausführungen.

Abonnements-Bestellung

für das monatlich erscheinende

Schweizer Heimwesen

Fachblatt VSA

Name _____

Strasse _____

PLZ/Ort _____

Jahresabonnement

☐ VSA-Mitglieder Fr. 46.–
☐ Nichtmitglieder Fr. 63.–

Halbjahresabonnement

☐ Nichtmitglieder Fr. 40.–

Bitte ausschneiden und einsenden an

Stutz + Co. AG, Offset + Buchdruck
8820 Wädenswil, ✆ 01 780 08 37