

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 59 (1988)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Chef zu sein dagegen sehr ... : Führerpersönlichkeit und Mitarbeiterführung im Heimwesen  
**Autor:** Rohner, Hans Konrad  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810757>

#### 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:** 23.02.2026

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

# Chef zu sein dagegen sehr . . .

## Führerpersönlichkeit und Mitarbeiterführung im Heimwesen

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 erstes solches Teilthema betrifft die Persönlichkeit dessen, der führt. Ohne die «Persönlichkeit» dürfte eine gute Führung kaum möglich sein. In einem ersten Beitrag hat sich Dr. Imelda Abbt zum Thema «Persönlichkeit» geäussert. Dr. Urs Heger nahm zur «Persönlichkeit in der heutigen Unternehmensstruktur» Stellung. Mit ihm kam der «Mann aus der Praxis» zum Wort. Der nun vorliegende dritte Beitrag stammt von Dr. Hans Konrad Rohner und befasst sich mit der psychologischen Seite der Führerpersönlichkeit.

Dr. Hans Konrad Rohner ist Psychologe und arbeitet als Lebensberater beim Schweizerischen Beobachter, als Lehrbeauftragter am Primarlehrseminar des Kantons Zürich, in der Erwachsenenbildung und als Gesprächspsychotherapeut in der eigenen Praxis.

Neuere sozialpsychologische Untersuchungen haben nämlich klar gezeigt, dass *Autorität nicht etwas Geheimnisvolles ist, das einseitig vom Führer ausströmt. Die Geführten müssen willens sein, ihm diese Autorität zuzubilligen*, sie müssen gewillt sein, sich führen zu lassen. Informeller Führer in einer Kinderspielgruppe wird man, weil einen die andern dazu machen. Und der Führer ist auch gar nicht so frei und allmächtig, wie ihm das im Mythos vielfach angedichtet wird. So soll ein Führer in der französischen Revolution gesagt haben: «Dort läuft mein Volk, ich muss hinterher und es führen.»

### Führer sein – ein interaktives Geschehen

Das heisst für unsren alltäglichen Zusammenhang: *Mitarbeiterführung ist ein interaktionelles Phänomen, an dessen Gelingen sowohl der Vorgesetzte als auch die Mitarbeiter einen grossen Anteil haben.*

Natürlich eignet sich nicht jeder in jedem Fall zum Führer. Denn je nach Aufgabe des Arbeits-Teams werden verschiedene Fähigkeiten des Führers gefordert. Man unterscheidet zum Beispiel eine eher *emotionale Führung*, die dem Beliebtesten übertragen wird, der dann auch für Zusammenhalt und gutes Gruppenklima sorgt und eine eher *aufgabenbezogene Führung*, die dem Tüchtigsten zufällt.

Damit ein Vorgesetzter also akzeptiert wird, muss er etwas können, und zwar das, was zum Erreichen der Ziele des Arbeitsteams notwendig ist. Aber er darf auch nicht zu verschieden von seinen Mitarbeitern sein. Es ist wichtig, dass er ähnliche Wertvorstellungen und Erfahrungen hat, wie seine Mitarbeiter. Der Führer, sagen die Sozialpsychologen, ist nicht frei, er ist den selben Normen verpflichtet wie die Geführten. Nur so können sie sich mit ihm und seinen Handlungen identifizieren, und nur dann sind sie bereit, seinen Anordnungen zu folgen.

Für die Praxis heisst das, dass es äusserst fruchtbar ist, immer auch wieder *Teamgespräche* zu führen, die sich mit der gemeinsamen Philosophie, der Haltung zur gemeinsamen Aufgabe, mit dem Grundsätzlichen befassen. Ein Vorgesetzter, der weiß, dass er ausgesprochen unbeliebt ist, sollte dies ernst nehmen und allenfalls mit Hilfe eines Supervisors im Team ergründen, in welchen Bereichen er nicht akzeptiert wird. Das kann schmerhaft aber hilfreich sein.



Dr. Hans Konrad Rohner:

«Der Führer ist gar nicht so frei und allmächtig, wie ihm das im Mythos vielfach angedichtet wird.»

### Gibt es die Führerpersönlichkeit?

Es ist unbestritten, dass in vielen Fällen Gruppen effizienter arbeiten, wenn sie geführt werden. So bilden sich auch zum Beispiel in Kinderspielgruppen spontan informelle Führer. Schon früh haben deshalb Institutionen und Gesellschaften darüber nachgedacht, welche Eigenschaften einen guten Führer auszeichnen. Hätte man diesen Katalog, könnte man mittels Prüfungen geeignete Führer auswählen. Bereits Platon gibt in seinem Buch «Der Staat» Anweisungen dafür, und die Menschen haben seither nicht aufgehört nach den Persönlichkeitseigenschaften zu suchen, die eine Person zum Führer prädestinieren. Grösse, Gewicht, Energie, Schönheit, Intelligenz, Selbstvertrauen, Willenskraft und Dominanzstreben, alle diese Eigenschaften tauchen in solchen Katalogen auf. Trotzdem hat sich dieser Ansatz als Sackgasse erwiesen.

### Der Führer als Modell

Nur wenn ein Vorgesetzter akzeptiert wird, kann er nämlich als *positives Modell* wirken. Und dies ist die einfachste Art, Mitarbeiter zu beeinflussen. Die Art, Probleme anzupacken, die Einstellung gegenüber der Arbeit, die Grundhaltung zu

den Heimbewohnern, all dies vermittelt das Modell, das *Vorbild des Vorgesetzten* besser als alle Reden und Maximen. Der Lerntheoretiker Bandura hat gezeigt, dass dieser Art von Beeinflussung ein ebenso grosser Wert zukommt wie dem Lehren mittels Belohnung und Strafe.

weiter. Ich denke, jeder, der im sozialen Bereich arbeitet, besonders jeder *Vorgesetzte*, sollte sich selber irgendwann einmal gut kennen gelernt haben, vor allem auch seine *Schattenseiten* (geeignete Mittel: Psychoanalyse, Gesprächstherapie, Selbsterfahrungsgruppen oder Supervision). Dadurch verlieren Projektionen und Übertragungen ihre zerstörende Kraft.

### Störungen

Wir wissen es alle: Es gibt gute und schlechte Vorgesetzte. Wieso können wir zu den schlechten kein Vertrauen haben, wieso entsteht kein guter Teamgeist? Wenn jemand fachlich überfordert ist, wird er den Respekt seiner Mitarbeiter nicht erringen können. Vielleicht kann er sich weiterbilden oder andere Arbeitstechniken erlernen. Vielleicht ist er aber auch einfach am falschen Platz.

Eine andere Kategorie von Störungen jedoch kann meiner Ansicht nach mit Erfolg angegangen werden. Wir alle, das hat die Psychoanalyse gezeigt, haben nämlich auch eine Lerngeschichte, was unser Verhältnis zu Autorität angeht. Die Erfahrungen beginnen wohl als Kleinkind mit den übermächtigen Eltern und setzen sich unter Umständen leidvoll in der Schule oder im Militärdienst fort. Die Erfahrungen brauchen nicht bewusst zu sein, wir schleppen sie allenfalls als Schatten hinter uns her. Und wenn wir selber Vorgesetzte werden, können sie virulent werden. Plötzlich tun wir Mitarbeitern an, was uns zuhause gequält hat. Oder wir haben seltsame Skrupel, eine klare Anordnung zu erteilen, weil wir (unbewusst) nicht so autoritär wie jener Lehrer sein wollen. Und so

### Führen als Dienst

Führen oder Vorgesetzter sein ist meiner Ansicht nach nicht so sehr ein Privileg als *eine Aufgabe*. Fruchtbar führen kann nur, wer das Vertrauen seiner Mitarbeiter bekommt. Ein *guter Vorgesetzter dient ebenso sehr den Mitarbeitern wie seinem Arbeitgeber*. Und was mir besonders wichtig scheint: Führer mit einem Charisma, Vorgesetzte, die einem auch nach Jahren noch im Gedächtnis sind, die dienen *ausserdem noch einer Idee*, einer Sache, die grösser ist als das jeweilige Alltagsproblem.

### Zusammenfassende Thesen

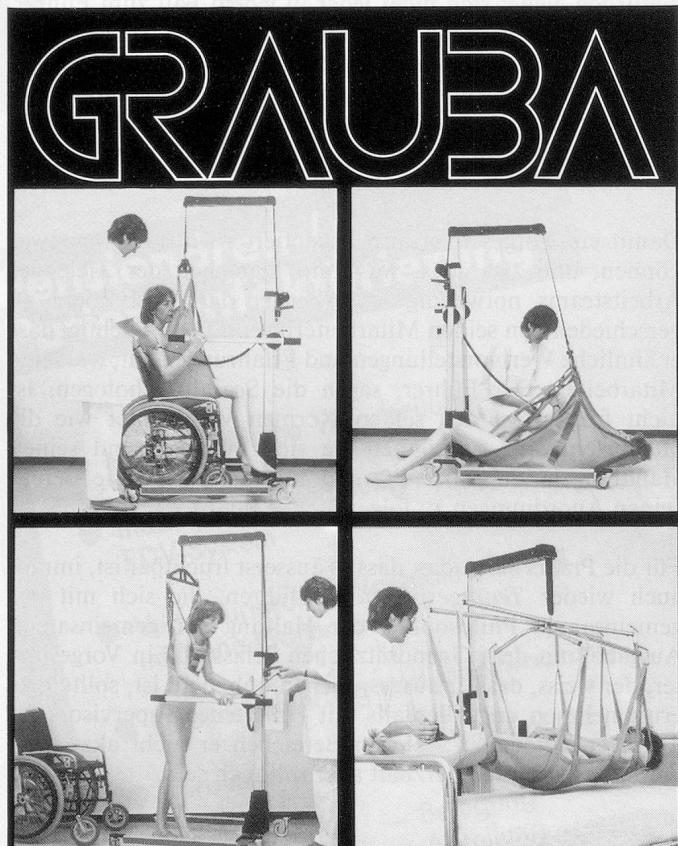
Aus diesen mehr theoretischen und notgedrungen nur grob skizzierten Gedanken, die von Ergebnissen der Gruppendynamik, der Lerntheorie und der Psychoanalyse ausgehen, möchte ich als Zusammenfassung sieben Thesen generieren (mit dem Wort Vorgesetzte sind im folgenden natürlich männliche und weibliche Vorgesetzte gemeint):

1. Formell kann jeder von der zuständigen Stelle zum Chef gemacht werden. Tüchtigkeit und Fachkompetenz bilden die eine Voraussetzung. Zum guten Vorgesetzten wird er aber nur, wenn ihn die Mitarbeiter *akzeptieren*, das heisst, wenn sie ihn (informell) zu ihrem Chef machen.
2. Die Mitarbeiter müssen *Vertrauen* zum Vorgesetzten haben, aber er muss nicht die beliebteste Person im Team sein. (Langfristige Ziele und konsequente Haltung fordern manchmal auch unpopuläre Entscheidungen.)
3. Vorgesetzter sein hat nichts mit Allmacht und unbeschränkter Freiheit zu tun. Fruchtbar führen kann nur, wer den Mitarbeitern und der gemeinsamen Sache *dient*.
4. Teamgespräche über Einzelprobleme und grundsätzliche Fragen sind die Voraussetzungen für ein gemeinsames Wert- und Normensystem (mindestens, was die Arbeit und Aufgabe betrifft), das heisst für eine *gemeinsame Grundhaltung* von Vorgesetztem und Mitarbeitern.
5. Der Vorgesetzte wird automatisch zum *Modell* und Vorbild im Guten wie im Schlechten. Hier liegt eine wirksame Möglichkeit, Einfluss aufs Team zu nehmen.
6. Ein Vorgesetzter im Sozialbereich muss *sich selber* samt seinen unbewussten Schwachstellen *kennen*.
7. Die meisten dieser Qualifikationen *können* in Kursen, Selbsterfahrungsgruppen oder unter Supervision *erworben* werden.

### Verwendete Literatur

Mueller, E. F./Thomas, A.: Einführung in die Sozialpsychologie, Hogrefe, Göttingen 1976.

Hofstätter, R.: Gruppendynamik, rororo.



**GOLVO** : der Vielseitigste  
le plus polyvalent  
**GRAUBA**

Grauba AG, 4008 Basel  
Telefon 061 35 26 66

IFAS: Halle 1 / Stand 129