

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 59 (1988)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Chef zu sein dagegen sehr ... : Führerpersönlichkeit und Mitarbeiterführung im Heimwesen  
**Autor:** Vonaesch, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810775>

### **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:** 23.01.2026

**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. Im dritten Beitrag befasste sich Dr. Hans Konrad mit der psychologischen Seite der Führerpersönlichkeit. In dieser Fachblatt-Ausgabe finden sich nun weitere Überlegungen von Werner Vonaesch. Er stellt fest, dass die Chance, Vorgesetzter zu sein gleichzeitig die Chance bedeutet, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln. Eine Persönlichkeit bildet sich aus zwei entgegengesetzten Kräften, aus dem Drang nach dem persönlichen Leben und der Forderung der Umwelt nach Anpassung. Doch keine entsteht ohne revolutionäre Erlebnisse.

Soweit also die Ausführungen unserer befragten Experten, Frau Dr. I. Abbt und der Herren Dr. U. Heger und Dr. K. Rohner, zum Thema «Persönlichkeit» in den vorangegangenen drei Ausgaben unseres Fachblattes. Sie enthalten vieles, das uns bereits vertraut ist, gewisse Gemeinsamkeiten, aber auch spezifische Aspekte, auf die künftig noch vereinzelt einzugehen sein wird.

### Führungsprobleme gibt es überall

Mit Recht werden Sie fragen, weshalb wir dem Thema «Persönlichkeit» in diesen Betrachtungen derart viel Raum geben. Man weiss es ja . . .! Vielleicht wünschten Sie sich vielmehr «handfeste» Ratschläge und Anweisungen, wie Sie Ihre alltäglichen Führungsprobleme am besten angehen könnten. Gewiss, wir werden das eine tun und das andere versuchen, aber, gestatten Sie mir vorerst noch ein paar, meines Erachtens sehr wichtige Feststellungen:

- Führungsprobleme gibt es jederzeit und überall, und sie müssen vom betreffenden Vorgesetzten selber gelöst werden. Es ist in einzelnen Fällen durchaus möglich, von dritter Seite Hilfestellungen in Form von Ratschlägen, Fortbildungsveranstaltungen, Anleitungen usw. zu erhalten. Verantwortung und Durchführung der eigentlichen Problemlösung bleiben aber dem zuständigen Vorgesetzten überlassen und können auch nicht von Verbandsseite abgenommen werden.
- Wichtig scheint mir in diesem Zusammenhang besonders die Einsicht, dass es Probleme gibt, die sich nun einmal nicht lösen lassen. Hier gilt es, mit diesen Problemen leben zu lernen.

Schliesslich gibt es Probleme, die sich nicht unmittelbar lösen lassen, die jedoch in Form eines länger, ja vielleicht sogar permanent dauernden Prozesses angegangen werden müssen. Der weitaus grösste Teil solcher Führungsprobleme hat seinen Ursprung in der Persönlichkeit des Vorgesetzten.

Deshalb wollen wir uns merken:

### Die Lösung der Führungsprobleme muss mit der Entwicklung der Persönlichkeit des Vorgesetzten beginnen

Darum interessiert uns in diesem Masse, was Persönlichkeit letztlich sei. Sogleich stellt sich auch die Frage nach den Merkmalen, die eine Persönlichkeit letzten Endes ausmachen. Unsere drei Befragten haben sich dazu bereits geäußert, wenn auch nicht abschliessend. Die erwähnten Merkmale sind Ihnen sicher zum grössten Teil bereits bekannt gewesen. Vielleicht geht es Ihnen aber wie mir: Sie haben mit der Wertung solcher Persönlichkeitsmerkmale etwas Mühe. Zuviele davon, die in der allgemeinen Führungspraxis als positiv gelten, werden im alltäglichen Zusammenleben negativ empfunden. Sicher haben Sie sich auch schon gefragt, wo bei einem erfolgreichen Vorgesetzten das gesunde Durchsetzungsvermögen aufhöre und sich doch eher als handfeste Rücksichtslosigkeit manifestiere. Oder Sie fragten sich auch, ob denn die viel gerühmte Zielstrebigkeit und Dynamik einer Führerpersönlichkeit nicht eher den Charakter deutlicher Arroganz und unverblühten Opportunismuses trage.

### Nur eine gut entwickelte Persönlichkeit ermöglicht ein glaubwürdiges Führungsverhalten

Ob Persönlichkeitsmerkmale als positiv oder negativ empfunden werden, hängt in erster Linie davon ab, aus welcher Sicht sie betrachtet werden. Vielleicht erinnern Sie sich auch an das alte Sprichwort «Des einen Freud – des andern Leid!» Im Führungsalltag wird ein Arbeitgeber oder auch ein Vorgesetzter viele dieser Persönlichkeitsmerkmale positiv beurteilen, weil sie seinen Zielen letztlich dienen, während sie von den betroffenen Mitarbeitern oft als negativ empfunden werden. Sie kennen das längstens. Sie wissen aber auch, dass Sie als Vorgesetzte beim Erfüllen Ihrer nicht immer leichten Aufgaben nicht umhin kommen, da und dort unpopuläre Massnahmen und Entscheide zu treffen. Dr. Konrad Rohner weist in seinen Ausführungen im Fachblatt 10/88 ebenfalls auf diese Tatsache hin. Um so wichtiger scheint es mir nun aber, permanent an der Entwicklung unserer eigenen Persönlichkeit zu arbeiten. Als Vorgesetzte haben wir nun einmal beim Erfüllen unserer Aufgaben auf verschiedenste Interessen Rücksicht zu nehmen. Es gilt also, die Erfordernisse unseres eigentlichen Auftrages, Auftrag der Trägerschaft und Bedürfnisse der uns anvertrauten Menschen, die Interessen und Bedürfnisse unserer Mitarbeiter sowie unsere eigenen Anliegen möglichst auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Dieses Ziel erreichen wir nur dann, wenn wir als Vorgesetzte durch ein transparentes, ehrliches Führungsverhalten unsere Mitarbeiter für die gestellten Aufgaben laufend gewinnen können. Es muss also in möglichst jeder Beziehung ein gutes Beispiel gegeben werden.

Jedem guten Vorgesetzten, mit andern Worten, jeder Vorgesetzten-Persönlichkeit, werden diese Erkenntnisse bereits vertraut sein. Er weiss aber auch, dass seine Persönlichkeitsmerkmale, die ihn zum Erfüllen seiner Aufgabe befähigen, zum Beispiel

- Fachkompetenz,
- organisatorische Fähigkeiten,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Führungsverhalten (Motivation, Einsatz und Förderung seiner Mitarbeiter)

keine Geschenke der Schöpfung sind, wenngleich diese Gaben bei den Menschen, wie übrigens alle andern Fähigkeiten, in sehr unterschiedlicher Ausprägung vorhanden sind. Alle unsere Fähigkeiten, die schliesslich unsere Persönlichkeitsmerkmale bilden, müssen laufend entwickelt werden. Dies zu tun, sollte uns eigentlich nicht allzu schwer fallen, denn

**Die Chance, Vorgesetzter zu sein,  
ist die Chance, die eigene Persönlichkeit  
umfassend zu entwickeln!**

Ich halte es mit Dr. Karl Blöchliger, der in einem im Ott-Verlag, Thun, erschienenen Buch (P. Müri/K. Kälin «Führen mit Kopf und Herz») geschrieben hat, als Vorgesetz-

ter habe man gleichzeitig mit der *Fachaufgabe* auch die *Verpflichtung* übernommen, permanent zu lernen und über die eigene Person und deren Wirkung nach aussen nachzudenken. Es ist also eine vornehme und schöne, aber auch eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, die Sie mit dem «Vorgesetzten-Sein» übernommen haben.

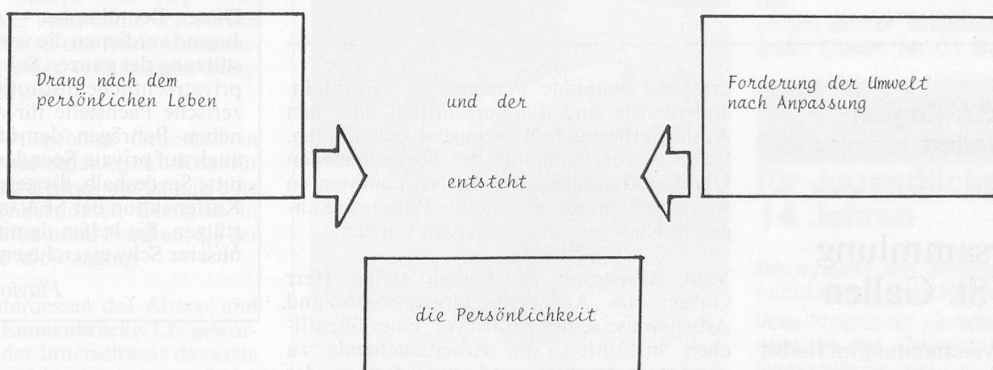
Tatsächlich soll und darf ich (auch als Vorgesetzter), wie sich Frau Dr. I. Abbt in ihrem Interview im Fachblatt 8/88 so treffend und einleuchtend ausdrückte,

«um Persönlichkeit zu sein, nicht blind in mich verliebt sein, sondern ich muss selbstkritisch sein, um die Mitteilung des andern zu hören, um Schwingungen zwischen uns wahrzunehmen, um zu fühlen, dass das, was jetzt auf mich zukommt, im Grunde genommen von mir ausgegangen ist.»

Und weiter sagt sie: «Persönlichkeit kann sich nur in diesem Hin und Her zwischen mir und den andern Menschen ereignen und zeigt sich in den Reaktionen des andern.»

Persönlichkeit entwickeln heisst somit auch «Mut haben zur Selbsterkenntnis». Hermann Hesse sagt zur Entwicklung der Persönlichkeit etwas ganz Einleuchtendes. Ich erlaube mir, seine Aussage in einer graphischen Darstellung noch etwas zu verdeutlichen. Er sagte:

Aus den zwei entgegengesetzten Kräften



Keine entsteht ohne revolutionäre Erlebnisse.

**Vorgesetzter sein heisst auch dienen**

Frau Dr. Abbt erwähnt im bereits zitierten Interview eine weitere wesentliche Erkenntnis: «*Persönlichkeit heisst, im Dienste des Ganzen zu stehen.*» Dr. Konrad Rohner spricht in seinen Ausführungen im Fachblatt 10/88 vom «Vorbild des Vorgesetzten» und vom «Führen als Dienst», dem Dienen sowohl gegenüber Arbeitgeber und Mitarbeitern als auch gegenüber einer Idee, einer Sache, die grösser ist als die sogenannten Alltagsprobleme. Er spricht vom «Vorgesetzten mit Charisma».

\*

*Einer Idee dienen heisst also, sich treu in den Dienst einer Aufgabe, einer letztlich allen dienenden Sache stellen. Das sollte uns im Heimwesen wahrlich nicht schwerfallen, sind doch unsere Aufgaben helfender und nicht in erster Linie gewinnstrebender Natur.*

**Der Kreis schliesst sich**

Ein unbeirrbares, der gemeinsamen Sache verpflichtetes Dienen macht den Vorgesetzten zur Persönlichkeit und übt eine unverkennbare positive, motivierende und respektbringende Ausstrahlung nach allen Seiten aus, mit andern Worten ein gutes Führungsverhalten. Damit schliesst sich der Kreis unserer gemeinsamen Betrachtungen, und wir fassen zusammen:

- Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit ist eine unabdingbare Voraussetzung für ein gutes Führungsverhalten
- Das Führungsverhalten beeinflusst die Qualität der Führungsarbeit und damit natürlich auch die Qualität der gesamten Arbeitsgruppe.

Wir haben gesehen: Ein grosser Teil unserer Persönlichkeitsentwicklung geschieht während unserer täglichen Führungsarbeit. Was es noch an weiteren Möglichkeiten gibt, die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit gezielt anzugehen, wollen wir später sehen.