Motivation und Beruf: Eine autobiographische Skizze (I)

Fred W. Schmid

Meinen Freunden und Förderern gewidmet

Einleitung

Vor etwas mehr als zehn Jahren, Ende März 2001, habe ich meine psychologische Beratungspraxis im seeseitigen Attikageschoss des Geschäftshauses an der Kohlrainstrasse 1 in Küsnacht aufgegeben, um mich in einen, wie einige Leser wissen, nicht ganz untätigen Ruhestand zurückzuziehen. Als frisch gebackener Ph.D. aus den USA heimgekehrt, hatte ich das Büro im Sommer 1958 von einem Kollegen übernommen, der als selbständiger Berufsberater tätig war; es befand sich damals an der Freiestrasse in Zürich-Hottingen. Nach fünfjähriger, fast ausschliesslicher Beschäftigung mit den Schul- und Berufswahlproblemen von Mittelschülern und Maturanden kamen erste Aufträge für die Beurteilung und Beratung von Führungskräften mittels psychologischer Assessments auf mich zu. Diese machten längst den Hauptteil der Nachfrage aus, als ich die Praxis 1983 an meinen Wohnort verlegte. Auch hatte ich das Volumen schon früh nicht mehr allein bewältigen können, sondern wurde dabei neben qualifiziertem Assistenzpersonal erst von jüngeren Berufsberaterkollegen, dann von erfahrenen Partnern, vor allem Dr. Siro Spörli aus Luzern und Dr. Wolf Ewald aus Graz, unterstützt. Als Pioniere des Einzel-Assessments schufen wir uns einen internationalen Namen. Zuletzt waren über 3500 Anwärter auf gehobene Führungspositionen und gestandene Inhaber von solchen durch unsere ganztägige Standortbestimmung hindurchgegangen. Diese war darauf angelegt, ihnen ebenso Nutzen zu bringen wie den auftraggebenden Firmen und Organisationen.

Wie kam ein junger Küsnachter aus soliden, aber unspektakulären mittelständischen Verhältnissen zu diesem eher ungewöhnlichen Werdegang? Viele von uns werden durch ihre berufliche Tätigkeit so stark geprägt, dass sie rückblickend unter dem Eindruck stehen, ihre Laufbahn sei gewissermassen vorgezeichnet gewesen und hätte nicht wesentlich anders herauskommen können, als sie es effektiv tat. Ich möchte dagegen an meinem eigenen Beispiel zeigen, wie viele und verschiedenartige Einflüsse es braucht, damit das, was jemand an Strebungen und Talenten mitbringt, sich entfalten und ein ihnen entsprechendes Berufsziel erreicht werden kann. Einzelne *Leitmotive* in der Form von charakteristischen Vorlieben oder Erfahrungen tauchen bei genauerer Betrachtung eines Lebenslaufes immer wieder auf und treten in Beziehung zueinander. Das erste Ziel einer Berufs- oder Laufbahn-Beratung besteht darin, diese Leitthemen im Dialog und mittels konkreter Aufgabenstellungen («Tests») zu identifizieren. Wenn dies gelingt, lassen sich die individuellen Zukunftsperspektiven in einer Weise erhellen, welche es erlaubt, die anstehenden Entscheidungen so überlegt und sinnvoll wie möglich zu treffen.

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

Primarschüler Fredy Schmid.

Der Weg ins Gymnasium (1939–1945)

Es war, auf dem angedeuteten familiären Hintergrund, nicht von vornherein selbstverständlich, dass ich einen Weg in Richtung akademisches Studium einschlagen würde. Mein Vater, als Prokurist in einem mittelgrossen Produktionsbetrieb in der Zürcher Innenstadt tätig, und meine Mutter, Haus- und Familienfrau[1], waren jedoch gewillt und dank ihrer Sparsamkeit auch materiell in der Lage, mir und meiner jüngeren Schwester Trudy, die Primarlehrerin geworden ist, die bestmögliche Ausbildung zukommen zu lassen. Sie freuten sich, als sie gewahr wurden, dass ihr Sprössling von sich aus lesen gelernt hatte, und erfuhren nach meinem Schuleintritt im Frühjahr 1939 wohl schon bald von dem mit der Familie befreundeten und mir wohlgesinnten Lehrer Otto Keller, dass der Schüler keine Mühe habe, im Unterricht mitzukommen. Als ich mich in der Folge als intensiver Leser entpuppte – zu meiner bevorzugten Lektüre gehörten neben Jugendbüchern etwas später auch die Kriegsberichte in der dreimal täglich erscheinenden NZZ, und an den Wänden meines Zimmers hingen die doppelseitigen Landkarten aus den Illustrierten, auf denen ich die grossen Feldzüge und Schlachten des Zweiten Weltkriegs verfolgte –, war es Otto Keller als Leiter der Schulbibliothek, der mich während Jahren reichlich mit neuem, meinen Interessen angepasstem Lesestoff versorgte. Auch von meinen rezitatorischen Leistungen – man lernte damals in der Schule noch eine Menge Gedichte auswendig! – muss er angetan gewesen sein. Er empfahl mich als Fünftklässler dem damaligen Präsidenten des Verschönerungsvereins, Dr. med. Theodor Brunner, als geeigneten Kandidaten für die Aufgabe, an der Erinnerungsfeier für den Küsnachter Dichter Johann Jakob Reithard (1805–1857) vom 10. Juli 1943 dessen anmutiges Gedicht «Meine Heimat am Zürichsee» vorzutragen. Dies geschah von einem Fenster seines Geburtshauses an der Seestrasse 44 aus, welches später leider abgebrochen wurde. So kam ich zu meinem ersten öffentlichen Auftritt, der – womit wohl?! – mit zwei schönen Büchern, Geschenken der Herren Dr. Brunner und des Festredners Prof. Rudolf Hunziker aus Winterthur, mit handschriftlichen Widmungen, belohnt wurde.

Damit sind bereits die beiden ersten wichtigen Leitthemen angesprochen, Bücher und Menschen, die mich ein Leben lang begleitet haben und denen wir noch öfter begegnen werden. In der Ferienkolonie in Sarn, an der ich im Sommer zuvor teilgenommen hatte und die von meinem neuen Lehrer Edwin Keller geleitet wurde, war ein weiteres hinzugekommen, nämlich die Freude an anregenden Gesprächen mit Gleichgesinnten. Mit dem Hilfsleiter Jakob Egli, «Schaaggi» genannt, angehender Maturand und später langjähriger, linguistisch umfassend versierter Gymnasiallehrer für alte Sprachen, seinem jüngeren Bruder Alfred («Fredi») Egli, dessen Verdienste als Germanist und Erforscher der Ortsgeschichte hier nicht besonders betont werden müssen, einem gleichaltrigen Schweden, der Küsnacht leider bald wieder verliess, und mir bildete sich eine Diskussionsgruppe, in welcher wir uns auf den organisierten Spaziergängen am Heinzenberg nicht nur über Indianer-

geschichten, sondern auch über so tiefschürfende Fragen wie diejenige unterhielten, ob die Menschheit aus einem oder mehreren, voneinander unabhängigen Ursprüngen hervorgegangen sei. Daraus entwickelte sich eine bis in die frühe Studienzeit dauernde Gewohnheit von Streifzügen mit Fredi durch das gesamte Küsnachter Gemeindegebiet, auf denen wir uns, neben allerlei Scherz und Allotria, denen wir auch nicht abgeneigt waren, über Gott und die Welt austauschten. Wenn ich seltener, aber nicht weniger erwartungsfroh, Schaaggi in seinem sonnigen Studierzimmer im ehrwürdigen alten Haus bei der reformierten Kirche aufsuchte, war ich vom Anblick seiner vielen Fachbücher ebenso fasziniert wie von dem, was er an Interessantem daraus zu berichten wusste. Selbst Sohn eines tüchtigen Malermeisters, hatte er sich aus eigener Kraft auf den Weg in einen wissenschaftlichen Beruf gemacht und wurde für mich zu einem bewunderten Vorbild.

Zu Lehrer Edwin Keller war mein Verhältnis etwas distanzierter, als es zu Otto Keller gewesen war, weil er mich merken liess, dass ich seinen sportlichen Ansprüchen – er war einmal Schweizer Eislaufmeister gewesen – nicht ganz zu genügen vermochte. Dennoch hatte ich mich nicht über ihn zu beklagen, bot er doch einen anspruchsvollen Unterricht, der uns bestens auf spätere Anforderungen vorbereitete. Mir war klar, dass ich das Gymnasium besuchen wollte, wobei aus finanziellen Gründen nur die Kantonsschule in Betracht kam. Als der Zeitpunkt für die Anmeldung nahte, baten meine Eltern den Küsnachter Pfarrer Dr. Max Schaufelberger als Vertrauensperson um einen Hausbesuch. Mein Vater kannte ihn von seinem Heimatort Rüti her, und er hatte meine Eltern im Oktober 1929 noch vor seinem offiziellen Amtsantritt in Küsnacht getraut. Nach gehaltenem Familienrat nahm er mich beiseite und stellte mir einige Fragen. Offenbar fielen meine Antworten zu seiner Befriedigung aus; jedenfalls erklärte er uns, die Wahl sei seines Erachtens die richtige für mich und der Versuch dürfe gewagt werden. Die schriftliche Prüfung bestand ich problemlos, und so betrat ich nach einem Vorbesuch mit meinem Vater an einem Frühlingstag des Jahres 1945 zum ersten Mal hoffnungsvoll das Gebäude der alten Kantonsschule an der Rämistrasse in Zürich.

Weiter zur Maturität (1945–1951)

Die kalte Dusche folgte auf dem Fuss, als Rektor Fritz Hunziker, Bruder des erwähnten Buchspenders, in seiner Begrüssungsansprache trocken feststellte, von den neu aufgenommenen Schülern[2] würden erfahrungsgemäss weniger als die Hälfte das Maturitätsziel erreichen. Allfällig dadurch ausgelöste Besorgnisse verflüchtigten sich jedoch spätestens nach der Probezeit, als meine Zeugnisnoten besser als diejenigen ausfielen, die mir mein gestrenger Primarlehrer in Küsnacht erteilt hatte. Im Schlüsselfach Latein profitierte ich von den vorzüglichen Grammatik-Kenntnissen, die ich ihm verdankte; Deutsch und Geschichte lagen mir ohnehin, und in den übrigen Fächern fühlte ich mich ebenfalls grösstenteils wohl. In diese Zeit fiel auch meine erste aktive Begegnung mit den deutschen Klassikern: Mein Banknachbar, Juristensohn und später selbst erfolgreicher Rechtsanwalt, machte mich auf die Novellen von Theodor Storm aufmerksam. Da sich diese in schönen roten Lederbänden mit Goldschnitt auf dem Büchergestell meines Vaters befanden – er sagte mir, er habe sie an einer Gant günstig erstanden –, griff ich zu und liess nicht davon ab, bis ich sie alle 56 samt den Gedichten aufmerksam und beeindruckt von ihrem poetischen Gehalt gelesen hatte.

Gegen Ende des zweiten Jahres hatten wir uns für einen der weiterführenden Schultypen zu entscheiden. Ich dachte, wie die meisten meiner Klassenkameraden, an das Realgymnasium. Eines Mittags stiess ich in einem voll besetzten Drittklasswagen des Zuges, der kurz nach 12 Uhr den Bahnhof Stadelhofen verliess, auf Schaaggi Egli, der inzwischen das Philologie-Studium aufgenommen hatte. Er fragte mich nach meinen Absichten – und hatte mich bis zum Aussteigen in Küsnacht davon überzeugt, dass ich auf Grund meines Interessenprofils doch eher ans Literargymnasium gehöre, welches seit Anfang des Schuljahrs auch sein Bruder besuchte. Meine Eltern waren von meinem Sinneswandel nicht auf Anhieb begeistert, aber immerhin bereit, Pfarrer Schaufelbergers Meinung dazu einzuholen. Das seinerzeitige Ritual wiederholte sich, und wiederum stärkte mir der Theologe den Rücken, so dass ich nach den Frühlingsferien ins Schulhaus Schanzenberg wechselte, um klassisches Griechisch zu lernen.

Fachlich erwies sich dies als ein guter Entscheid – die Sprachen faszinierten mich weiterhin, meine mit innerer Beteiligung geschriebenen Aufsätze über die uns vorgelegten, oft Fragen der Lebensführung berührenden Themen gefielen den Lehrern, und die bis zum Perfektionismus getriebene Übersetzung der antiken Texte sollte sich später als ideale Vorbereitung auf die Interpretation psychologischer Testbefunde erweisen. Schreiben und Übersetzen wurden so zu weiteren Motiven in meinem Leben. Auch konnte denjenigen von uns, die in den Kernfächern stark waren, eigentlich nichts passieren und war es nicht unüblich, während didaktisch mangelhaft gestalteter Physik-Stunden etwa die Latein-Aufgaben für den kommenden Tag zu erledigen. Wenn mir die naturwissenschaftlichen Fächer im Schnitt etwas weniger zusagten als die sprachlich-historischen, so lag dies, wie ich später herausfand, nicht an Desinteresse oder Unfähigkeit – wenn ich auch nie ein Zahlenmensch war noch mich in der Geometrie besonders heimisch fühlte –, sondern vielmehr daran, dass es in jenen Nachkriegsjahren von der Mathematik bis zur Biologie weder Lehrbücher noch andere Informationsquellen gab, die eine selbständige Vertiefung des Stoffes ermöglichten. So war man von den Angeboten der Lehrer vollständig abhängig, und diese unterschieden sich ihrer Qualität nach wohl noch um einiges stärker voneinander, als dies heute der Fall sein dürfte.

Von der geographischen und sozialen Herkunft her waren wir eine bunt zusammengewürfelte Klasse, die in verschiedene Gruppen und Grüppchen zerfiel, mit einer Anzahl von Einzelgängern darunter, die den Anschluss schon gar nicht zu suchen schienen. Ich hatte das Glück, einem kleinen Freundeskreis anzugehören, der während Jahren unzertrennlich war und zusammen nicht nur Theater- und Ausstellungsbesuche, sondern auch ausgedehnte Wanderungen, Velo- und Skitouren unternahm. Dabei tauschten wir in unendlichen Gesprächen unsere Lese-Erfahrungen aus und rangen, wie es sich damals für Adoleszente, die etwas auf sich hielten, gebührte, um unsere ersten weltanschaulichen Positionen. Den Höhe- und annähernden Schlusspunkt dieser Freundschaft bildete ein Sprach- und Kulturaufenthalt zu dritt in Paris, mit dem die zeitliche Lücke zwischen Maturität und Rekrutenschule ausgefüllt wurde. Anschliessend trennten sich die Wege unter dem Zwang der äusseren Umstände allmählich und wagte sich jeder auf seine eigene Bahn.

Berufsberatung und Studienwahl (1950–1952)

Etwa ein Jahr vor den Maturitätsprüfungen wurden die sechsten Klassen zu zwei Berufswahl-Vorträgen aufgeboten. Referent war Dr. Jean Ungricht, akademischer Berufsberater beim Kanton. Seine Hauptbotschaft lautete, dass wir es uns lieber einmal zuviel als zuwenig überlegen sollten, ob und gegebenenfalls welches Studium wir aufnehmen wollten; die Anforderungen seien hoch und die wirtschaftlichen Aussichten unsicher. Gleichzeitig bot er uns die noch wenig bekannten, individuellen Beratungsdienste seiner Stelle an. Mehrere Klassenkameraden machten davon Gebrauch – als sie mit positiven Eindrücken zurückkamen, meldete ich mich ebenfalls an, wenn auch mehr aus Neugierde als in der Erwartung, eindeutige Hinweise im Hinblick auf die bevorstehende Weichenstellung zu erhalten. In den drei oder vier ausführlichen Gesprächen mit Dr. Ungricht erlebte ich diesen als einen sehr konzentrierten Zuhörer, der wenige, aber treffsichere Fragen stellte, bei ungefähren Antworten nachhakte und dabei stets geduldig und verständnisvoll blieb. Als wir nach den Sprachstudien dasjenige der Geschichte erörterten, berichtete ich ihm von meiner kürzlichen Lektüre der «Weltgeschichtlichen Betrachtungen» von Jacob Burckhardt, bei der mich das Kapitel «Die historische Grösse» besonders gepackt habe. Er folgerte messerscharf, dass mich an der Geschichte offenbar vor allem das Wirken und Schicksal der Menschen interessiere, was ich überrascht bestätigen musste, und fragte nach einiger Zeit, ob ich auch schon einmal an ein Studium der Psychologie gedacht habe? Meine Antwort war ein «Jein»: Locken würde es mich schon, und ich wisse auch schon einiges über Freud und Jung. Kürzlich hätte ich aber in der Beratungskolumne einer von meinen Eltern abonnierten Familienzeitschrift gelesen, ein angehender Psychologe habe Anforderungen zu bewältigen, die sich nahezu über das gesamte Wissenschaftsspektrum erstreckten, was ich mir keinesfalls zutraue, und die beruflichen Aussichten stünden in keinem Verhältnis zum erforderlichen Aufwand. Er relativierte meine pessimistische Sicht etwas, so dass ich mich mit der neu in mein Blickfeld getretenen Möglichkeit auseinanderzusetzen begann. Reizvoll daran schien mir nicht zuletzt, dass es sich bei der Psychologie um eine junge Wissenschaft handelte, zu der ich vielleicht etwas beitragen könnte, und dass diese im Gegensatz zu den traditionellen geisteswissenschaftlichen Richtungen den Zugang zu einer Vielzahl von – wenn auch erst in Entstehung begriffenen – praktischen Anwendungen eröffnen würde, wie mir der Berater erklärte.

Jean Ungricht (1915–1969).

So hatte ich mich schon ordentlich mit dem Gedanken befreundet, als Dr. Ungricht mitten in einem Gespräch wegen einer dringenden Angelegenheit in sein Sekretariat gerufen wurde und mich mehr als eine

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

halbe Stunde lang in seinem Büro warten liess. Auf seinem Pult lag die taufrische Erstausgabe des «Lehrbuchs der Rorschach-Psychodiagnostik» von Dr. Ewald Bohm, in der ich zu blättern begann. Als der Berater wieder auftauchte, fragte er mit einem leisen Lächeln, was ich davon halte. Ich entgegnete begeistert, dieser Stoff würde mich nun *wirklich* interessieren! Damit war mein Entschluss besiegelt; es galt noch, meine Eltern zu überzeugen, die mich lieber in der Wirtschaft gesehen hätten, wobei Dr. Ungricht meine Wahl unterstützte. Wir vereinbarten, dass ich die Ausbildung am privaten Psychologischen Seminar des Institutes für Angewandte Psychologie (IAP) mit dem Universitätsstudium kombinieren und gelegentlich wohl auch eine Lehranalyse in Angriff nehmen würde. Zudem erhielt ich das Angebot, zwecks weiterer Abklärung meiner Eignung unmittelbar nach dem Ende der Rekrutenschule und noch vor Studienbeginn ein Vorpraktikum auf der Akademischen Berufsberatung in Angriff zu nehmen, von dem ich denn auch dankbar Gebrauch machte.

Ausbildung in Zürich (1952–1955)

Der Plan einer kombinierten Ausbildung bewährte sich insgesamt sehr. Am «Biäsch-Seminar», wie es nach seinem Gründer und Leiter auch genannt wurde[3], herrschte ein offener und toleranter Geist, und die teils prominenten, teils noch jungen und aufstrebenden Dozentinnen und Dozenten eröffneten den Studierenden vielfältige Einblicke in ihre praktische Tätigkeit und die ihr zugrunde liegenden theoretischen Konzepte. Sie waren auch persönlich zugänglich, was sich etwa darin zeigte, dass sich einige von ihnen gegen ein bescheidenes Entgelt für zusätzliche praktische Übungen mit kleinen Gruppen besonders interessierter Teilnehmer gewinnen liessen. Meine Rorschach-Kenntnisse machten dadurch so rasche Fortschritte, dass ich bald Aufträge für Blind-Auswertungen der Protokolle von Beratungs- und Therapiefällen erhielt; dies nicht nur von meinem Mentor Dr. Ungricht, sondern etwa auch von seinem jüngeren Mitarbeiter Dr. Rinaldo Andina und dessen Frau Margarete, die ich während meines Praktikums kennen- und schätzen gelernt hatte. Wir befreundeten uns und ich kam durch sie in Kontakt mit weiteren Kollegen ihrer Altersgruppe, vor allem aus Psychoanalytikerkreisen. Darunter befand sich auch der Psychiater Dr. Fritz Morgenthaler, ein aufgeklärter Freudianer, bei dem ich parallel zum Studium eine anderthalbjährige Lehranalyse absolvierte, von der ich fachlich und menschlich viel profitierte.

In scharfem Kontrast dazu standen die Erfahrungen, die an der Universität auf mich warteten. Die Psychologie war dort nach selbständigen Anfängen wieder der Philosophie zugeschlagen worden; das Doppelfach wurde von drei Dozenten vertreten, die allesamt Philosophen waren, und in den Seminarien sassen kaum je mehr als ein Dutzend Studierende, Angehörige aller Altersstufen und einige davon eher weltfremd wirkend, um den Tisch. Als Ordinarius amtete Prof. Wilhelm Keller, dessen Denken in heideggerscher Manier um die Begriffe von Sein, Dasein und Sosein kreiste und kaum Anhaltspunkte für eine fundierte Berufspraxis bot. Bald wurde mir klar, dass ich in diesem Elfenbeinturm am falschen Platz war; ich beschränkte mich auf das vorgeschriebene Minimalpensum und machte mich im Wissen um den Vorsprung der amerikanischen Psychologie an die zeitraubende Aufgabe, mich bei einigen dortigen Universitäten um die Aufnahme zu be-

werben, während ich gleichzeitig an meiner Diplomarbeit über das «Berufsbild des praktischen Psychologen» schrieb.[4]

Eines Tages erfuhr ich von Dr. Ungricht, er sei im Gespräch mit der Swissair, um ein Testprogramm für die Auswahl von Anwärtern für den Pilotenberuf zusammenzustellen. Weil das Angebot an Militärpiloten nicht mehr ausreiche, um alle Ausbildungsplätze zu füllen, sei eine grosse Rekrutierungsaktion geplant, die sich auch an junge Berufsleute und Studenten ohne fliegerische Erfahrung richten würde, was eine entsprechend sorgfältige Selektion erheische. Durch Interviews, über psychomotorische und das technische Verständnis prüfende Tests, bis hin zur fliegerärztlichen Abklärung sollten im Zeitraum 1954–55 an einer Anzahl von Prüfungsstationen möglichst viele den Ausbildungs- und Berufserfolg bestimmende Persönlichkeitsfaktoren erfasst werden. Auch der Einsatz des Rorschach-Versuchs sei geplant – ob ich bereit wäre, diesen zu übernehmen? Natürlich sagte ich ohne langes Zögern zu, bot sich hier doch eine einmalige Gelegenheit, meine Fachkenntnisse zu erweitern und sie als Mitglied eines vielseitig qualifizierten Beurteilerteams für einen gesellschaftlich bedeutsamen Zweck, nämlich die bestmögliche Gewährleistung der Flugsicherheit, einzusetzen.

Den Beteiligten stand eine sehr intensive Zeit bevor: Es galt nicht nur, über viele Monate hinweg tagtäglich ein gedrängtes Test- und Auswertungspensum zu bewältigen, sondern auch an den sich oft bis tief in die Nacht hinein erstreckenden Teamsitzungen teilzunehmen. An diesen wurden die an den verschiedenen Stationen erhobenen Befunde in Anwesenheit von Vertretern der Swissair miteinander verglichen und in eine abschliessende Eignungsprognose umgesetzt. Dass dies im allgemeinen gelang und stimmige Persönlichkeitsbilder[5] resultierten, beeindruckte die jungen Psychologen, welche im Laufe der Zeit an der Pilotenselektion der Swissair mitwirkten. Diese blieb ein Leuchtturm der ganzheitlichen Persönlichkeitsdiagnostik, bis später die «Assessment Center» aufkamen, die ähnlich aufgebaut waren, aber zusätzlich Gruppenübungen umfassten.[6]

Für mich brachte die Teilnahme an diesem Programm noch einen anderen Vorteil. Als Berater bei dessen Erarbeitung war von der Swissair zusätzlich Prof. John C. Flanagan aus den USA beigezogen worden, von dem einige Tests übernommen werden konnten. Er hatte während des Zweiten Weltkriegs als Chef eines illustren Psychologen-Teams die Pilotenselektion der amerikanischen Luftwaffe aufgebaut und bediente als Leiter des «American Institute for Research», abgekürzt AIR genannt, verschiedene grosse Fluggesellschaften mit einer zivilen Version davon. Als er von meinem Wunsch erfuhr, mein Studium in Amerika fortzusetzen, lud er mich ein, zu ihm nach Pittsburgh, PA, zu kommen, an der dortigen Universität zu studieren und an seinem privaten Institut als Assistent zu arbeiten. Er könne mich im Rahmen eines grösseren Forschungsprojekts einsetzen, das – eine Neuerung für sein Institut – klinisch-psychologische Fragestellungen beschlug und zu dem ich mit meinen tiefenpsychologischen Kenntnissen einen nützlichen Beitrag würde leisten können. Da er mir einen ebenso kompetenten wie menschlich gediegenen Eindruck machte, nahm ich seinen Vorschlag gerne an und liess mich in meinem Entschluss auch dann nicht beirren, als nachträglich noch zwei Zusagen von amerikanischen Universitäten eintrafen, die ich von mir aus angeschrieben hatte.

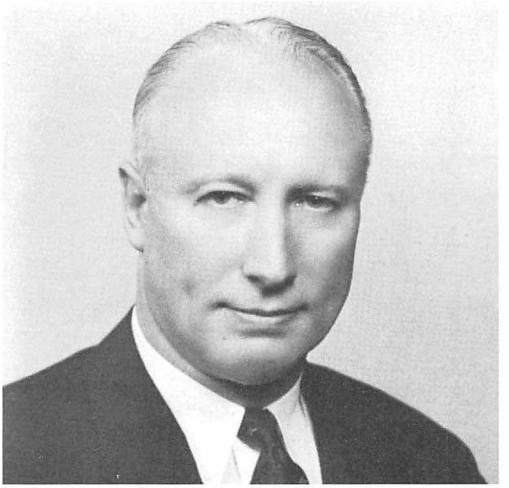
Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

Als «Graduate Student» in Pittsburgh (1955–1958)[7]

Im Spätsommer 1955 verliess ich mein Elternhaus, reiste über Paris nach Le Havre, von dort mit dem Passagierschiff «Nieuw Amsterdam» nach New York und nach ein paar Tagen Aufenthalt in der Weltstadt weiter mit dem Zug nach Pittsburgh, wo ich in den ersten Septembertagen eintraf. Ich wurde von Prof. Flanagan und seinem Team sehr freundlich willkommen geheissen, erfuhr aber auch, der Forschungskredit für das Projekt, an dem ich mitarbeiten sollte, sei leider nicht bewilligt worden. Da mir zugleich gesagt wurde, es gebe genügend andere Beschäftigungsmöglichkeiten für mich, nahm ich dies nicht weiter tragisch, sondern konzentrierte mich umso mehr auf mein Studium, dessen Anforderungen mich mit Respekt erfüllten. In den Hörsälen der neugotischen «Cathedral of Learning» befand ich mich in einer anderen Geisteswelt als der mir vertrauten: Die Psychologie war der naturwissenschaftlichen Fakultät angegliedert und ihre Ausrichtung behavioristisch, das heisst, auf die experimentelle und statistische Analyse des beobachtbaren Verhaltens von Tieren und Menschen hin angelegt. Auch die «weicheren» Teildisziplinen wie die Entwicklungs-, Persönlichkeits- und Sozialpsychologie orientierten sich an diesem Standard strikter Objektivität. Dementsprechend galt es, ähnlich wie in einem Medizinstudium, enorm viel Detailwissen aufzunehmen, was lange Aufenthaltszeiten in der Bibliothek erforderte, die bis zu später Stunde geöffnet war. Die empirische Fundierung, die ich an der Universität Zürich vermisst hatte, war dafür gegeben, und mich faszinierte die damals verbreitete Vorstellung, wenn man nur genügend lange und gründlich so weiterforsche, werde das heterogene Fach dereinst zu einer Einheit verschmelzen und es an Geschlossenheit mit den physikalischen Wissenschaften aufnehmen können. Allerdings war ich dann doch etwas befremdet, als der berühmte Professor Burrhus F. Skinner aus Harvard anlässlich einer Gastvorlesung dieser Haltung die Krone aufsetzte und den angehenden Psychologen allen Ernstes empfahl, sich ausschliesslich der Grundlagenforschung zu widmen, bis diese einen Stand erreicht haben würde, auf dem praktische Anwendungen überhaupt erst vertretbar sein würden …

Glücklicherweise war es ein anderer Stil, den Flanagan und seine Leute am AIR pflegten. Dort ging es zwar auch gemäss den Regeln der Wissenschaft, aber zugleich sehr anwendungsorientiert zu. Es wurden Tests für die Personalauswahl konstruiert und erprobt, Trainingsmethoden entwickelt und evaluiert, Verfahren für die Leistungsbeurteilung im Beruf bereitgestellt und Mensch-Maschine-Interaktionen untersucht, und zwar für Firmen, öffentliche Organisationen und das Militär. Ich wurde vor allem im Selektionsbereich eingesetzt, in dem mir die Statistikkenntnisse zugute kamen, die ich sukzessive an der Universität erwarb.[8] Als ich mich entschloss, für meine Dissertation eine Pilotstudie im Hinblick auf das nicht realisierte Forschungsprojekt durchzuführen, für das ich eigentlich vorgesehen gewesen wäre, erhielt ich die Erlaubnis, dafür einen Teil meiner bezahlten Arbeitszeit zu verwenden. So kam ich mit meiner Untersuchung[9] zügig voran und zeichnete sich, da auch die Prüfungen gelungen waren, auf das Frühjahr 1958 ein erfolgreicher Abschluss ab.

Schon ein halbes Jahr zuvor hatte ich die Entscheidung getroffen, nach der Promotion in die Heimat zurückzukehren. Von Freund Rinaldo Andina aus Zürich war ein Brief



John C. Flanagan (1906–1996).

Am AIR Pittsburgh wird das neue Bewertungssystem für einen Pilotentest erprobt.

eingetroffen, in dem er mir mitteilte, er sei als kantonaler Berufsberater nach Graubünden berufen worden und werde mit seiner Familie im kommenden Sommer ins Engadin übersiedeln. Ob ich Lust hätte, seine gut gehende private Berufsberatungspraxis an der Freiestrasse zu übernehmen? Ich gab ihm meine Zusage, vom Wunsch geleitet, nach so viel abstraktem Lernen und der Beteiligung an der Entwicklung diagnostischer Hilfsmittel näher an den lebendigen Menschen heranzukommen und mehr von dessen innerer Beschaffenheit zu erfahren. Gleichzeitig war mir bewusst, dass ich wohl nicht ausschliesslich dieser Spur folgen würde, sondern sah eine zusätzliche Aufgabe darin, in der Schweiz die Kunde von denjenigen Errungenschaften der amerikanischen Psychologie zu verbreiten, die ich als wertvoll und auf unsere Verhältnisse übertragbar erachtete.

Tätigkeit als privater Berufsberater (ab 1958)

So war ich im Alter von gut 26 Jahren zu meinem ersten Beruf gekommen, der darin bestand, jüngeren Menschen auf dem Weg zu dem ihren beratend zur Seite zu stehen, und dies in selbständiger Praxis. Mein Vorgänger hatte dafür den Weg geebnet, indem er eine Dienstleistung anbot, die neben Gesprächen mit den Ratsuchenden und deren Betreuern eine gründliche, ein- bis zweitägige Testuntersuchung umfasste. Die Ergebnisse und Beobachtungen wurden in einem ausführlichen schriftlichen Bericht zuhanden der Betroffenen zusammengefasst, gefolgt von konkreten Empfehlungen, bei deren Umsetzung der Berater im Bedarfsfall mithalf. Dies war wesentlich mehr, als die öffentlichen Berufsberatungsstellen damals leisten konnten, da sie ihren Aufwand pro Fall beschränken mussten und auch noch kaum Psychologen beschäftigten. Entsprechend gross war die Nachfrage, vor allem von Eltern von Mittelschülern mit Schulschwierigkeiten sowie von unschlüssigen Maturanden und Maturandinnen bis zu an sich zweifelnden Studienbeginnern und unzufriedenen Berufstätigen. An verschiedenen Gymnasien in Kantonen,

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

Als Gastredner bei UNIVAC Basel (1969). Dr. Max Rüegg (Küsnacht) bedankt sich namens der Firma für den Vortrag «Psychologie und Computer».

die noch über keine eigene akademische Berufsberatungsstelle verfügten, hielt ich Maturandenvorträge von der Art derjenigen, die ich seinerzeit selbst in der Schule gehört hatte; dies allerdings mit veränderter Tendenz, als das Zeitalter des Akademikerüberschusses durch dasjenige des Mangels an Nachwuchs abgelöst und dessen Förderung zum viel diskutierten Thema wurde. Nach und nach entwickelte sich ein umfangreiches Beziehungsnetz, das neben Mittelschullehrern und Leitern von Privat- und Internatsschulen auch Ärzte, Psychotherapeuten und Personalverantwortliche von Firmen umfasste. Das Betätigungsfeld, in das ich eintauchen durfte, erwies sich als überaus reichhaltig; es konfrontierte mich und später auch meine Mitarbeiter mit immer wieder neuen Fragestellungen und menschlich berührenden Problemsituationen. Nicht zuletzt ermöglichte es uns, breite Erfahrungen darin zu sammeln, was Testergebnisse wirklich bedeuten und wie Heranwachsende so beraten werden können, dass sie in ihrer Selbstfindung gestärkt werden, anstatt sich gegängelt oder sonstwie in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt fühlen zu müssen.

Neben dieser Haupt- und Erwerbstätigkeit engagierte ich mich voller jugendlichen Tatendrangs in einer Vielzahl von nebenamtlichen Aktivitäten. Schon am 1. Juli 1959 trafen wir uns in einer Gruppe von sechs Kollegen, die Mehrheit von ihnen Leiter von öffentlichen Stellen, in meiner Praxis und vereinbarten einen regelmässigen Informationsaustausch, aus dem in Kürze der noch heute bestehende Berufsverband, die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Akademische Berufs- und Studienberatung (AGAB), herauswuchs.[10] Weitere Verpflichtungen in berufs- und standespolitischen Gremien kamen hinzu, alle letztlich darauf ausgerichtet, die qualifizierte Anwendung psychologischer Erkenntnisse in der Praxis zu fördern. Denselben Zweck verfolgte ich mit einer lebhaften Vortrags- und publizistischen Tätigkeit zu berufsberaterischen, schul- und betriebs-

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

psychologischen Themen. Darin hätte die Gefahr einer Zersplitterung liegen können, hätte ich mich durch die zum Teil abgehobenen und polemischen Diskussionen in der akademischen Fachwelt, in denen eine «Krise der Diagnostik» heraufbeschworen wurde, nicht zunehmend herausgefordert gefühlt, konzeptionelle Überlegungen zum beraterischen Vorgehen zu entwickeln, welche mit den praktischen Erfahrungen besser vereinbar waren. So wurde ich zum Mitautor und -herausgeber eines Sammelbandes[11], der auch im Ausland Resonanz fand und uns anregende Kontakte zu ähnlich denkenden deutschen Kollegen verschaffte. Als die wissenschaftlichen Puristen und Gleichmacher aus der Post-68er-Szene schliesslich so weit gingen, die Tests geradezu aus der Beratung verbannen zu wollen, erwiesen sich die Argumente der ihre Erfahrungen kritisch reflektierenden Praktiker als ein Bollwerk, das sie nicht zu knacken vermochten. Die Psychodiagnostik in ihrer ganzheitlichen, sich an humanistischen Werten orientierenden Form überstand die Anfechtungen und konnte von Personen, die dafür geeignet und entsprechend ausgebildet waren, weiterhin guten Gewissens verwendet werden.

Ausflug zu Schiff an der AGAB-Tagung vom 1. bis 3. Oktober 1975 in Gwatt am Thunersee. Deren Ergebnisse gingen in das Buch «Ist Diagnostik verantwortbar?» ein. (V. r. n. l.) Rinaldo Andina, Urs Pulver und der Verfasser.

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

Anmerkungen

1 Werner Schmid-Ringger (1897–1977) diente der Küsnachter Öffentlichkeit als Kirchenpfleger, Vorstandsmitglied des Verschönerungsvereins und Präsident des Lehrvereins. Die Erinnerungen von Pauline Schmid-Ringger (1905–1992) an Alt-Küsnacht wurden posthum in den Küsnachter Jahresblättern 1992, S. 45–63, veröffentlicht.

2 Es handelte sich ausschliesslich um Knaben; die Mädchen sollten noch bis Mitte der siebziger Jahre, als die Geschlechtertrennung abgeschafft wurde, die städtische Töchterschule auf der Hohen Promenade besuchen.

3 Hans Biäsch (1901–1975) hatte sich als promovierter Mineraloge und Mittelschullehrer den Pionieren der Angewandten Psychologie angeschlossen und unter diesen eine einflussreiche Stellung erlangt, die später auch mit Professuren an der Universität und der ETH gewürdigt wurde. Aus dem Psychologischen Seminar des Institutes für Angewandte Psychologie (IAP) ist inzwischen ein Zweig der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) geworden.

4 Diese Themenwahl ermöglichte es mir zusammen mit den absolvierten Praktika, nach dem sechssemestrigen Studium am Seminar des IAP gleichzeitig mit dem Diplom in Angewandter Psychologie auch dasjenige in Berufsberatung zu erwerben, was mir den Berufseinstieg drei Jahre später erleichterte.

5 Unter den dazugehörigen Merkmalen befanden sich auch die «Kommandanteneigenschaften», womit ich zum ersten Mal vor der Aufgabe stand, Führungsqualitäten zu beurteilen.

6 Dr. Ungricht erlebte diese Entwicklung nicht mehr; er wurde 1957 als ausserordentlicher Professor für Psychologie und Pädagogik an die damalige Hochschule St. Gallen (HSG) berufen, verstarb aber schon 1969 nach längerer Krankheit.

7 Siehe dazu auch meinen Bericht über die damaligen politischen Verhältnisse: «Wie ich den ‹Sputnik-Schock› in den USA erlebte» im Küsnachter Jahrheft 1995, S. 22–26.

8 Der Kurs «Statistik für Fortgeschrittene» von Prof. Flanagan war besonders gefürchtet, nicht nur wegen der stofflichen Anforderungen, sondern weil er ein kurz nach dem Krieg veröffentlichtes Lehrbuch seines Doktorvaters verwendete, das aus fast lauter Formeln und Berechnungen bestand, in denen sich eine Vielzahl kleiner, aber perfider Druckfehler verbarg. Blosses Auswendiglernen führte da zu nichts, sondern man musste versuchen, der Logik auf den Sprung zu kommen, was, wenn es gelang, zu einem vertieften Verständnis der Sache ungemein beitrug!

9 Eine Zusammenfassung der Ergebnisse findet sich in: Flanagan, J. C. & Schmid, F. W. (1959). The critical incident approach to the study of psychopathology. J. of Clinical Psychology, 15, No. 2, 136–139.

10 Näheres darüber in der Festschrift: AGAB/ASOU 1959–1984. Schweiz. Arbeitsgemeinschaft für Akademische Berufs- und Studienberatung, Zürich.

11 Pulver, U., Lang, A. & Schmid, F. W. (Hg.) (1978). Ist Psychodiagnostik verantwortbar? Bern: Huber.

(Fortsetzung im Jahrheft 2012)

Motivation und Beruf: Eine autobiographische Skizze (II)

Fred W. Schmid

Meinen Freunden und Förderern gewidmet

Im ersten Teil seiner autobiographischen Skizze (Jahrheft 2011, Seite 48) hat der in Küsnacht aufgewachsene Verfasser die Interessen, Begegnungen und Einflüsse geschildert, die ihn dazu führten, nach der Matur das damals noch selten gewählte Studium der Psychologie zu ergreifen und in den USA abzuschliessen. Danach war er in Zürich als einer der ersten Akademischen Berufsberater in selbständiger Praxis tätig und engagierte sich standespolitisch. Im folgenden, zweiten Teil seines Berichts beschreibt er die allmähliche Verschiebung seines beruflichen Schwerpunktes auf das Gebiet der psychologischen Beurteilung von Führungskräften sowie einige seiner in der Welt des Unternehmertums und der Grosskonzerne gemachten Erfahrungen.

Beurteilung von Führungskräften (ab 1963)

Im Spätherbst 1962[12] erhielt ich eine Anfrage, ob ich Interesse hätte, Anwärter für Führungspositionen in einem grossen amerikanischen Konzern auf ihre Eignung hin zu beurteilen. Man könne erprobte Tests zur Verfügung stellen und benötige Berichte in englischer Sprache über die Ergebnisse der Assessments. Es handelte sich um die International Telephone & Telegraph (ITT), ein aus der Nachrichtentechnik hervorgegangenes Konglomerat von Firmen, die in den unterschiedlichsten Branchen operierten.[13] Zusammengehalten wurde das heterogene Ganze durch – für die damalige Zeit – modernste betriebswirtschaftliche Systeme, wozu auch die Durchführung von weltweit vergleichbaren Manager-Assessments gehörte.

Mich lockten natürlich das internationale Flair, die Möglichkeit, auf meine Kenntnisse der amerikanischen Sprache und Mentalität zurückzugreifen, aber auch die Aussicht, vermehrt mit Erwachsenen – und zwar solchen von einem gewissen Kaliber –, zu arbeiten. Als Per Berndtson, der zuständige Personalmanager aus der europäischen Zentrale in Brüssel – ein umgänglicher, lebensfroher und kunstbeflissener Schwede, der später als einer der Pioniere des «Executive Search» bekannt wurde –, mich in meinem Büro besuchte, wurde ich mit ihm rasch über die Modalitäten einig, und schon im Januar 1963 konnten wir die ersten Kandidaten[14] zur Begutachtung empfangen. Ich passte die übernommene Testserie sukzessive den hiesigen Verhältnissen an und ergänzte sie nach meinen Bedürfnissen, um ein möglichst aufschlussreiches Bild von der Persönlichkeit der Probanden zu gewinnen. Noch mehr trugen zur Festigung meines Urteils aber deren Reaktionen in den offen geführten, oft sehr ergiebigen Feedback-Gesprächen bei, ebenso wie auf der anderen Seite die Kontakte mit den involvierten Personalverantwortlichen und den Vorgesetzten der zu begutachtenden Manager. Diese vermittelten mir eine bessere Vorstellung davon, worum es bei der Besetzung der betreffenden Positionen wirklich ging und von welchen Voraussetzungen der Führungserfolg in gerade dieser Aufgabe und Umgebung voraussichtlich abhängen würde. Hilfreich war dabei nicht zuletzt auch die Unterstützung der Brüsseler Zentrale, die meinen Fragen und Anliegen

jederzeit ein offenes Ohr lieh.[15] Mit der Intensität des Austausches wuchs auch die Häufigkeit der Aufträge, so dass ich schon nach wenigen Jahren einen erheblichen Teil meiner Arbeitszeit den Assessments für ITT widmete.

Der Schwerpunkt in der nachrichten-, elektrotechnischen und Elektronikbranche, den wir diesem ersten Kunden verdankten, blieb auch nach 1967, als andere Firmen aus dem In- und Ausland begannen, unsere Unterstützung bei der Auswahl und Entwicklung ihrer Führungskräfte in Anspruch zu nehmen, noch während einiger Zeit bestehen. Das Spektrum erweiterte sich jedoch zusehends: Es kamen etwa Unternehmen aus der Metall- und Maschinenindustrie, Autozulieferer, aber auch Hersteller von Nahrungs- und Genussmitteln, Banken, Chemie- und Pharmakonzerne sowie der Verkehrsbereich hinzu, um nur die wichtigsten zu nennen. Nicht zuletzt bestanden auch lebhafte Beziehungen mit der Beratungsbranche: Für eine der einflussreichen internationalen Management-Consulting-Firmen bearbeiteten wir anspruchsvolle Fragestellungen im Zusammenhang mit der Führung und Förderung ihrer Berater, und mit einer Anzahl der bekannteren Vermittler von Führungskräften kamen wir ins Gespräch, wenn ihr Auftraggeber eine zusätzliche Potenzialbeurteilung über einen Kandidaten einzuholen wünschte.

Unsere Assessment-Praxis hätte kaum eine so erfreuliche Entwicklung durchgemacht, wäre diese nicht in die Epoche der Professionalisierung des Managements, der zunehmenden beruflichen Mobilität der Manager und der damit verbundenen Vervielfachung der Beratungsdienste gefallen.[16] Probanden, die in der Hierarchie aufstiegen, meldeten sich in der neuen Position als Kunden; Auftraggeber, die in eine andere Firma oder Branche wechselten, liessen wieder von sich hören, und des öftern kam es auch zu Anfragen «aus heiterem Himmel», von denen wir erst später, wenn überhaupt je, erfuhren, auf welch verschlungenen Wegen sie zustande gekommen waren. So waren wir in der glücklichen Lage, während all der Jahre nie aktiv Kunden akquirieren zu müssen. Allerdings folgte ich meiner alten Gewohnheit, meine Reflexionen über unser Tun und dessen Rechtfertigung gelegentlich einem interessierten Publikum vorzutragen, um seine Reaktionen darauf zu erfahren, und den einen oder anderen Artikel darüber zu schreiben. Zudem erhielten wir ab Mitte der achtziger Jahre unerwarteten Rückenwind seitens der Manager-Presse, die auf uns aufmerksam geworden war und die Öffentlichkeit mittels mehrerer ausführlicher Interviews über unser Wirken ins Bild setzte.

Das «manager magazin» warb mit diesem Bild für ein Interview über «Das Geheimnis der Karriere» (6/1988). (ETH-Bibliothek Zürich, Bildarchiv)

Schon einige Jahre zuvor hatte unsere Arbeit einen zusätzlichen Impuls erhalten.

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

Ich hatte mich seit längerem mit der wachsenden Fachliteratur über das Assessment Center (AC)[17] befasst und mich in der Hoffnung auf eine Erweiterung meiner Kenntnisse für einen Kongress zu diesem Thema angemeldet, der im Juni 1979 in New Orleans stattfand. Im Taxi vom Flugplatz zum Hotel kam ich neben einen jungen deutschen Kollegen zu sitzen, der mich daran erinnerte, dass wir uns zu seinen Studentenzeiten an einem Seminar der Universität Freiburg i. Br. auf dem Schauinsland getroffen hatten. Er erzählte, er sei inzwischen bei IBM Deutschland, welche das Verfahren nach Europa gebracht hatte, mit dessen Anwendung beschäftigt, und schilderte mir einige seiner Erfahrungen, worauf dabei zu achten sei. Kurz danach empfahl er mich der deutschen Ciba-Geigy-Tochter mit Sitz in Wehr, die ein firmeneigenes AC entwickeln wollte und externe Unterstützung dafür suchte. Es kam zu einer Vereinbarung mit der Geschäftsleitung, und diese stellte sich, was ich noch heute bemerkenswert finde, vollzählig für das Projektteam zur Verfügung, wobei der Personal- und der Schulungsleiter zusammen mit mir die fachliche Leitung übernahmen. Nach etwa einjähriger Vorbereitung waren wir soweit, unser Assessment Center erproben und einführen zu können. Es bewährte sich so gut, dass es daraufhin auch vom Basler Mutterhaus übernommen wurde und bis zum Aufgehen des Unternehmens in der Novartis 1996 einen festen und von der Konzernleitung geschätzten Bestandteil der Entwicklung des Managementnachwuchses bildete.[18]

Die Notwendigkeit zum Meinungsaustausch im Team zwang mich dazu, meine Vorstellungen von dem, was eine erfolgreiche Führungskraft ausmachen kann, um einiges expliziter zu formulieren, als dies für den «Hausgebrauch» in unserer Praxis notwendig gewesen war. Ich stützte mich dabei auf eine Sammlung von Anforderungen, die das Projektteam zusammengetragen hatte, wobei mir die Aufgabe zufiel, sie zu gliedern und in eine psychologisch einleuchtende Ordnung zu bringen. Dies gelang zur allseitigen Befriedigung, und die «Zwölf Dimensionen der Führungseignung», wie sie hiessen, erwiesen sich als sehr nützlich, so dass wir sie bald auch für unsere Einzel-Assessments verwendeten und die Gutachten danach strukturierten. Aber auch abgesehen davon gab es in den für den Erfolg eines AC äusserst wichtigen Beobachtertrainings beim Kunden einiges an Führungspsychologie zu vermitteln, wozu ich unter selektiver Benützung der längst nicht mehr überschaubaren Fachliteratur eigene Überlegungen formulierte. Ein wissenschaftliches Standardwerk ist mangels Zeit und Neigung zur enzyklopädischen Forschung daraus nicht hervorgegangen, doch kam es zu zwei Aufsätzen in Handbüchern für das Personalmanagement, die mehrere Auflagen erlebten.[19] Auch hat es der Satz «Führung ist nichts anderes als eine Fortsetzung des Handelns unter Einbezug Dritter», der so etwas wie die Essenz meines Nachdenkens über das Thema enthält, in den Zitatenschatz des Internets geschafft und tummelt sich dort seither auf eigene Faust.[20]

Wenn es trotz allem nicht nur Sonnenschein war, der uns lachte, so lag dies nur schon an der intensiven zeitlichen Beanspruchung der Berater. Jedes einzelne Assessment lieferte Hunderte von Informationen grösserer oder geringerer Tragweite, die in einen Zusammenhang gebracht und unter Abwägung jedes Wortes zu einem Gutachten verdichtet werden mussten, das zehn oder mehr Seiten umfassen konnte. Die Verantwortung, die wir trugen, war gross und konnte in heiklen Grenzfällen auch einmal ein

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

drückendes Ausmass erreichen. Zudem erwarteten die Kunden, dann bedient zu werden, wenn sie Bedarf danach hatten, und der war oft dringend, so dass Engpässe nicht zu vermeiden waren. Unsere Praxiskosten summierten sich, und da wir nie Abmachungen auf Dauer mit unseren Auftraggebern hatten – solche hätten die Flexibilität auf beiden Seiten zu sehr eingeschränkt –, stand stets auch irgendwo die Frage im Raum, was geschehen würde, wenn ein Berater während längerer Zeit aus Krankheits- oder anderen Gründen ausfallen sollte. Der hohe Personalisierungsgrad unseres Geschäftes hatte zur Folge, dass eine gegenseitige Vertretung nicht immer möglich war, und er erschwerte auch die Heranziehung von Nachwuchs, der wegen der auf unserem Spezialgebiet immer noch bestehenden Praxisferne der Hochschulen und der Vorbehalte mancher Psychologie-Studenten gegenüber der Wirtschaft (die später vielleicht berechtigter gewesen wären!) ohnehin nicht in Scharen auf den Markt drängte. So blieben wir als Firma «klein, aber fein», und als ich soweit war, aufhören zu wollen, schlossen wir in Ermangelung einer Nachfolgelösung unsere Küsnachter Praxis. Meine beiden Partner machten von ihren Standorten aus noch eine Weile weiter, haben danach aber auch ihren wohlverdienten Ruhestand angetreten.

Aufgaben und Erfahrungen

Die zentrale Aufgabe, deren Erfüllung unsere Kunden von uns erwarteten, bestand in der Analyse der Fähigkeiten und Charaktereigenschaften, welche die Kandidaten im Hinblick auf die Anforderungen einer konkreten Position oder, bei den sogenannten Entwicklungs-Assessments, auch ganz generell mitbrachten. Daraus ergab sich ein Anstoss für uns, ihren weiteren Werdegang wenn immer möglich im Auge zu behalten, um aus den gemachten Erfahrungen zu lernen.[21] Da gab es die unzweifelhaft Erfolgreichen, die bis in die absoluten Spitzenpositionen vorstiessen, welche die Wirtschaft zu vergeben hat, und sich lange genug darin behaupteten, um einen gewichtigen Beitrag zum Gedeihen ihres Unternehmens leisten zu können. Einige von ihnen wurden nicht nur von den Medien anhaltend beobachtet, sondern mischten zeitweise auch selber aktiv in der Politik mit. Andere scheiterten mehr oder weniger eindeutig, aber – bei einem einigermassen positiven Assessment-Befund – fast immer erst in späteren Phasen ihrer Laufbahn, das heisst nach Jahren oder Jahrzehnten. Offenbar gelang es mittels des Verfahrens in aller Regel, eine bereits bestehende oder sich unmittelbar abzeichnende Überforderung eines leitenden Mitarbeiters oder Kandidaten rechtzeitig aufzudecken bzw. verhindern zu helfen, was auch unseren eigenen Eindrücken und den Erfahrungen unserer Auftraggeber entsprach. Eine dritte Gruppe von ehemaligen Probanden durchlief eine durchzogene Karriere, was sich an häufigeren und nicht durchwegs plausibel wirkenden Stellen- und Firmenwechseln ablesen liess.[22]

So sehr unsere Aufmerksamkeit auf die Faktoren gerichtet war, welche den Erfolg oder Misserfolg einer Karriere mehr oder weniger direkt zu beeinflussen pflegen, erschöpfte sie sich keinesfalls darin. Es gab auch Zusammenhänge und Konstellationen von allgemeinerem psychologischem Interesse, welche zu berücksichtigen waren und von denen hier nur einige Beispiele angeführt werden können:

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

Schon in meiner Tätigkeit als Berufsberater hatte ich des öftern anschaulich vorgeführt bekommen, wie ungünstig sich, getreu nach dem Lehrbuch, die Präsenz eines dominierenden Vaters auf die Einstellung seiner Söhne (und manchmal auch Töchter) und deren schulische und berufliche Leistungen auswirken konnte. Zu den Familienoberhäuptern, welche diese Bezeichnung allzu wörtlich nahmen, gehörten manche Führungskräfte in gehobenen Stellungen, die den damals noch verbreiteten autoritären Führungsstil eins zu eins auf die Erziehung ihrer Kinder übertrugen, Gehorsam und Disziplin zur höchsten Verhaltensnorm erhoben und den Nachwuchs damit in die Resignation, mit dem Wandel des Zeitgeistes zunehmend aber auch in die Rebellion oder in eine Mischung von beidem trieben. Besonders verhängnisvoll wirkte sich dies in Familienunternehmen aus, wenn die Nachfolgeregelung fällig wurde und die Jungen entweder nicht bereit oder nicht fähig waren, in die Fussstapfen ihres Vaters zu treten. Über einem grösseren Industriebetrieb, in dem die Ablösung von der Gründergeneration besonders schwer fiel, hing wie ein Fluch die Erinnerung daran, wie der Patron seine Söhne jeweils in preussischer Kasernenmanier vor anwesendem Personal gescholten und gedemütigt hatte, womit er ihnen jede Aussicht nahm, sich dereinst selbst als Chefs zu etablieren.

Eine der schwierigeren Aufgaben stellte sich dem Berater sodann, wenn er mit zu beurteilen hatte, welche von zwei oder mehreren Geschwistern oder anderen nahen Verwandten für die Leitung einer in Familienbesitz befindlichen Firma in Betracht kamen bzw. wie sie die wichtigen Funktionen unter sich aufteilen sollten. Manchmal bestand das Hindernis ganz einfach darin, dass niemand von ihnen den Anforderungen einer modernen Unternehmensführung auch nur annähernd gewachsen war. Es kam aber auch vor, dass die Temperamente ähnlich Geeigneter so inkompatibel waren, dass man sich eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen ihnen kaum vorstellen konnte. In einem Fall fragte ich mich sogar, ob zwei Brüder, die besonders schlecht miteinander konnten, wirklich von denselben Eltern stammten, weil ihre Profile nicht nur unterschiedlich oder gegensätzlich, sondern schlicht nicht miteinander vergleichbar waren! Anderseits erhielten wir auch Einblick in Firmen, in denen die aktiv beteiligten Erben ausgezeichnet miteinander kooperierten und es beispielsweise fertig brachten, einen schweren Reputationsschaden, den ihr Geschäft noch vor ihrem Eintritt erlitten hatte, durch ihren gewissenhaften Einsatz nach verhältnismässig kurzer Zeit wieder gutzumachen. Wir kamen zum Schluss, ein solide fundiertes Familienunternehmen habe unter günstigen personellen Voraussetzungen und bei intaktem Gemeinschaftsgeist der Teilhaber weiterhin eine Zukunft.

Mit einem Herkunftsproblem besonderer Art sahen sich jene jüngeren Karriere-Anwärter konfrontiert, deren Familienname durch – meist eher politische als wirtschaftliche – Verwicklungen ihrer Väter in Verruf geraten war. Was es etwa bedeutete, als – schon von Alter und Umständen her in keiner Weise mehr selbst involvierter – Sohn einer NS-Grösse seinen beruflichen Weg finden zu müssen oder sich auf bereits etwas höherer Stufe gegen die Anfechtungen zu behaupten, die mit dem erzwungenen Ausscheiden des spät als Mitläufer des Systems enttarnten Erzeugers aus seiner einflussreichen Position verbunden waren, erlebten wir an wenigen, aber umso eindrücklicheren Beispielen. Die Objektivität des Beraters – oder besser, dessen kompromisslose Bemühung

darum – war hier besonders gefragt; denn die Suggestionskraft eines Namens ist auch in unserem egalitären Zeitalter um einiges grösser, als man gerne annehmen würde. Dies bestätigte sich auch in den viel häufigeren Fällen mit umgekehrtem Vorzeichen, in denen ein Kandidat zu Recht oder zu Unrecht vom Nimbus zu profitieren schien, den er dem gehobenen Stand seiner Vorfahren verdankte.

Reizvoll, wenn notgedrungen auch fragmentarisch, waren die Beobachtungen, die wir bezüglich der kulturellen Einflüsse auf das Verhalten der von uns untersuchten Manager anstellen konnten. Manche entsprachen den gängigen Vorurteilen mehr oder weniger – so erwiesen sich einige Probanden aus den skandinavischen Ländern als wirklich sehr wortkarg –, andere dagegen überhaupt nicht. Unter den Amerikanern fanden sich keineswegs nur dynamische Geschäftsleute und Verkäufer, sondern durchaus auch Personen mit einem Hang zur Organisationsgläubigkeit, wenn nicht Bürokratie. Die angeblich so leichtlebigen Südländer, welche bei schweizerischen oder deutschen Firmen tätig waren oder werden wollten, erwiesen sich im Schnitt als recht introvertiert – ob dies mit ein Grund dafür war, dass sie sich nach Norden orientierten? Ein Assessment-Teilnehmer, der die gutbürgerlichen Charaktereigenschaften, welche man den Schweizer Kadern gerne attestierte, in reinster Form verkörperte, war ein Ingenieur aus dem Nahen Osten, der seit wenigen Jahren in leitender Stellung bei einem hiesigen Maschinenbauer arbeitete. Und in einem der denkwürdigsten Interviews, die ich je geführt habe, war mein Gesprächspartner ein vermeintlich so unergründlicher Festland-Chinese, der unter den Schrecken von Maos irrationaler Diktatur gelitten und sich durch die Lektüre und Übersetzung moderner europäischer Literatur ein bemerkenswert tiefes Verständnis der westlichen Kultur angeeignet hatte.

Wirtschaft und Moral

Auf dem Hintergrund der seitherigen Entwicklungen werde ich manchmal gefragt, wie weit sich die damaligen Wirtschaftsakteure denn auch an die moralischen Normen gehalten hätten, welche das Verhältnis der Menschen zueinander regeln sollten. Generell kann ich diese Frage natürlich nicht beantworten; denn erstens gibt es diesbezüglich immer beträchtliche Unterschiede zwischen Individuen und Organisationen, und zweitens blieb ich ja zumeist in der Rolle des aussenstehenden Beobachters und war nicht dabei, wenn in den Sitzungen die grossen Entscheidungen fielen oder am Verhandlungstisch millionenschwere Deals abgeschlossen wurden. Dass Macht im Spiel war und auch eingesetzt wurde, war jederzeit klar; von den Top-Managern wurde nicht erwartet, dass sie sich wie die Chorknaben benahmen, sondern sie sollten sich energisch und mit dem erforderlichen Geschick gegen Widerstände durchsetzen. Über kräftezehrende Konflikte und Intrigen auf den Teppichetagen erfuhren wir einiges von unseren Kandidaten, ohne dass sie deswegen Geschäftsgeheimnisse preisgeben mussten, und vereinzelt kamen uns Andeutungen über Praktiken zu Ohren, welche unschön waren oder sich an den Grenzen der Legalität bewegten. Insgesamt hielten sich die Negativ-Erscheinungen, soweit wir sie jedenfalls mitbekamen, jedoch in einem erträglichen Rahmen[23] und schien es in der Geschäftswelt nicht wesentlich anders zuzugehen als in anderen Betätigungsfeldern, in denen das Konkurrenzprinzip regiert – oft vielleicht sogar offener und realitätsbezogener.[24]

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

Wahrscheinlich war dieses neutrale bis eher positive Bild, das wir uns machten, auch auf eine gewisse Selbstselektion unserer Kunden zurückzuführen: Wer als Unternehmer bloss auf den kurzfristigen Gewinn zielte, sich eine «Hire-and-fire»-Politik leistete oder bei der Personalführung über Leichen ging, ohne von jemandem daran gehindert zu werden, dürfte zumeist auch nicht willens gewesen sein, die Zeit und das Geld zu investieren, die dafür erforderlich gewesen wären, seine Spitzenkräfte einem ausführlichen Assessment zu unterziehen. Tatsächlich waren wir häufig vom geistigen und/oder charakterlichen Niveau gerade jener Auftraggeber beeindruckt, mit denen wir am längsten und produktivsten zusammenarbeiteten. Da gab es etwa den Patron eines schweizerischen Industriekonzerns, der, stark von militärischem Denken geprägt, am liebsten Spitzenkräfte mit Erfahrung im General- oder Armeestab rekrutierte, sich aber dennoch nicht zu gut war, auch auf die Erkenntnisse einer so «weichen» Wissenschaft wie der Psychologie zu hören und sie in seine Entscheidungen einzubeziehen. Ein hochintelligenter und durch langjährige Erfahrung gereifter Pionier auf seinem Gebiet, der auf der Basis einer bahnbrechenden Erfindung eine florierende Firma aufgebaut hatte, fiel uns durch seine selbstkritische Einstellung, die enorme Gewissenhaftigkeit und den Gerechtigkeitssinn auf, die seinen Führungsstil auszeichneten. Von einer unkomplizierten, aber dennoch ernsthaften Seite lernten wir einige Jungunternehmer kennen, die ein Erbe vorzeitig antreten oder in ihrem Besitz zum Rechten sehen mussten. Einer von ihnen meldete sich gleich beim Antritt seiner Aufgabe von sich aus zum Assessment, um zu erfahren, ob er dieser überhaupt gewachsen sein würde. Sein Profil sprach dafür, und er entwickelte sich in der Folge zu einem geachteten Wirtschaftsführer. Ein junger Ökonom, der bereits die komplizierten Zuständigkeiten für die vielseitigen geschäftlichen Aktivitäten seiner Familie entflochten und neu geregelt hatte, war sich auch seiner Verantwortung für die zu treffenden Personalentscheidungen bewusst und nahm mich kurz entschlossen auf seine überseeischen Ländereien mit, wo ich ihn bei der Auswahl eines neuen Managers für das dortige Agrobusiness unterstützte.

Unter den Personaldirektoren und -vorständen, mit denen wir zu tun hatten, fanden sich solche, deren Einfluss weit über ihr Ressort hinausging und die von ihrer Position als Nummer zwei oder drei im leitenden Gremium aus massgeblich dazu beitrugen, dass Spannungen zwischen den Kollegen nicht in destruktive Konflikte ausarteten, allzu impulsive Vorgesetzte zum Masshalten veranlasst und schwerwiegende Störungen des Betriebsklimas in einzelnen Bereichen oder Abteilungen rechtzeitig entdeckt und behoben wurden. Sie bewährten sich auch in schwierigen Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern und hatten gegebenenfalls eine wichtige Rolle zu spielen, wenn das Unternehmen in wirtschaftliche Turbulenzen geriet und restrukturiert werden musste. Mehr noch als die Galionsfiguren, welche die Firma oder den Konzern in der Öffentlichkeit repräsentierten und für die Umsatz- und Gewinnzahlen geradezustehen hatten, erlebten wir einige dieser obersten Personalverantwortlichen als die eigentlichen Träger der Unternehmenskultur, zumindest aber als jene Mitglieder des Führungsteams, welche sie am bewusstesten pflegten. Dazu passte, dass die meisten von ihnen über einen überdurchschnittlich qualifizierten Bildungshintergrund verfügten sowie kontaktfreudige und ausgewogene Persönlichkeiten waren. Wir erachteten es als ein Privileg, mit solchen

Menschen arbeiten zu dürfen, und ihre Haltung liess, ohne Illusionen zu nähren, den Gedanken an die möglichen Schattenseiten und Abgründe des Wirtschaftslebens in den Hintergrund treten.[25]

Rückblick

Welche von den Motiven, die mich in jungen Jahren leiteten, habe ich in meiner Berufslaufbahn verwirklichen können? Das Kontaktbedürfnis wurde reichlich befriedigt; informative und den eigenen Horizont erweiternde Gespräche konnte ich bei mancher Berufsberatung, anlässlich fast jedes Assessment-Interviews sowie beim Gedankenaustausch mit unseren Auftraggebern führen. An Gelegenheiten zum Schreiben fehlte es ebenso wenig, da die Abfassung der Assessment-Berichte einen erheblichen Teil der Arbeitszeit der Berater in Anspruch nahm und viel Sorgfalt erheischte. Auch die Lektüre kam in keiner Weise zu kurz, verfolgte ich doch laufend die einschlägige Fachliteratur, vor allem in englischer Sprache, und trug im Laufe der Jahre eine umfangreiche Bibliothek zusammen.

Mein Berufsberater hatte mich seinerzeit darauf aufmerksam gemacht, dass mich am Fach Geschichte vor allem die Menschen und deren Schicksale interessierten, und damit die entscheidende Weiche in Richtung Psychologie gestellt. Erst viel später wurde mir bewusst, dass ich mich mit der Wahl dieses Faches keineswegs endgültig von der Geschichte verabschiedet hatte. Wer die Vergangenheit kennt, kann sich besser vorstellen, was die Zukunft bringen könnte; deshalb ging es in jedem Assessment auch ganz wesentlich darum, sich in die Lebensgeschichten der Probanden zu vertiefen und zu analysieren, wie ihre Anlagen und Strebungen auf der einen Seite, der vorherrschende Zeitgeist und die Umgebungseinflüsse auf der anderen miteinander in Wechselwirkung traten und ihre Persönlichkeit formten. Psychologie und Geschichte durchdrangen sich da gewissermassen, und unsere Methode beruhte in ähnlicher Weise auf der Erhebung, Überprüfung und Interpretation von nicht offen zutage liegenden Informationen, wie es in den historischen Disziplinen der Fall ist.[26] Dass wir diese Informationen von den direkt betroffenen Menschen erhielten, sie zu deren Auswertung Stellung nehmen und ihre Selbsteinschätzung damit vergleichen konnten, brachte für den Berater zwar ein hohes Mass an Verantwortung mit sich, war aber auch überaus spannend.

Das Mit- und Gegeneinander von Anlagen und Umwelt bestimmte meinen eigenen Werdegang wie jeden anderen. Von vorübergehenden Phasen des Sich-Arrangieren-Müssens und einzelnen Rückschlägen abgesehen, hatte ich jedoch meistens das Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein und meinen Neigungen fast uneingeschränkt folgen zu können. Gewiss gehörte eine gewisse innere Bereitschaft dazu, die Chancen zu suchen und, wenn sie sich anboten, auch zu ergreifen. Wäre ich aber fünf Jahre früher oder ein Jahrzehnt später vor der Berufswahl gestanden oder hätte die eine oder andere der schicksalhaften Begegnungen, die mich weiterbrachten, nicht stattgefunden, so hätte meine Karriere bei gleicher Motivation auch einen anderen und meinen Vorstellungen vielleicht weit weniger entsprechenden Verlauf nehmen können. Der Zufall lässt sich aus keiner Berufsgeschichte ganz verbannen, aber es ist an uns, zu versuchen, die Umstände, wie immer sie auch beschaffen seien, so flexibel und kreativ wie möglich für unsere Ziele zu nutzen.

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch

Anmerkungen

12 Kurz zuvor war ich die Ehe mit Ursula Weidmann eingegangen. Sie hat unter ihrem Verheirateten-Namen in den Küsnachter Jahrheften, für die sie regelmässig einen Teil der Nachrufe schreibt, auch von ihren Gartenerlebnissen («Nicht ohne meine Pflanzen», 1998, S. 33–35) und von ihren Erfahrungen als Lehrerin im Heslibach («Aus der Schule geplaudert», 2004, S. 43–46) erzählt. Ohne ihren grossen und verdankenswerten Einsatz für die Familie hätte ich mich meinem Beruf nicht so intensiv widmen können.

13 Der nachrichtentechnische Zweig, für den ich vorrangig tätig wurde, umfasste so bekannte Firmen wie die Standard Telephon & Radio (STR) in Zürich und die deutsche Standard Elektrik Lorenz (SEL) mit Hauptsitz in Stuttgart, die heute zur Alcatel-Lucent Gruppe gehören.

14 Ich verwende durchgehend die männliche Form, da Frauen damals noch kaum auf den hiesigen Führungsetagen anzutreffen waren und ihnen entsprechend selten die Möglichkeit geboten wurde, ihre Fähigkeiten in einem Assessment unter Beweis zu stellen.

15 Einmal war ich eingeladen, einer der grossen und regelmässig stattfindenden Managerkonferenzen mit dem legendären obersten Konzernchef Harald Geneen in Brüssel beizuwohnen, dessen Agilität und Zahlensinn mich beeindruckten. Er geriet im Zusammenhang mit dem Pinochet-Putsch in Chile 1973 politisch ins Zwielicht, blieb jedoch bis 1977 an der Spitze des Unternehmens. Nach seiner Ablösung wurde eine Strategie vermehrter Konzentration auf bestimmte Geschäftsbereiche verfolgt, womit der Verkauf einer Anzahl auch grösserer Tochterfirmen einherging. Mit einigen von ihnen blieben wir auch in der neuen Konstellation bis in die neunziger Jahre hinein in geschäftlichem Kontakt.

16 Das Wachstum ging allerdings auf Kosten der Berufsberatungen, deren wir uns von den früheren achtziger Jahren an nur noch ausnahmsweise annehmen konnten. Der Verzicht fiel uns insofern leichter, als sich inzwischen eine Anzahl jüngerer Kolleginnen und Kollegen auf dem Gebiet etabliert hatten und die Ausbildungs- und Berufswelt sich so rasch veränderte, dass der Aufwand für uns zu gross wurde, uns ständig darüber auf dem Laufenden zu halten.

17 Vgl. Kap. «Ausbildung in Zürich (1952–1955)», zweitletzter Abschnitt, im Jahrheft 2011.

18 Es wurde noch bis vor kurzem in einem deutschen Chemiekonzern eingesetzt, der es von Ciba-Geigy übernommen hatte.

19 Siehe Spörli, S. & Schmid, F. W. (1989). Das Einzel-Assessment als Baustein der Führungskräfte-Entwicklung. In Riekhof, H. C. (Hg.). Strategien der Personalentwicklung (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 305–316, sowie Schmid, F. W. (1990). Einzel-Assessment. In Sarges, W. (Hg.). Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe, S. 567–580.

20 Das Zitat stammt aus einem Interview mit Harald Grosser (1987) in: Mutmassungen über Manager: Ansichten von aussen. Stuttgart: Poeschel, S. 72.

21 Viele der dafür benötigten Informationen konnten wir der Wirtschaftspresse entnehmen. Besonders günstige Voraussetzungen ergaben sich dann, wenn ein ehemaliger Kandidat zum Auftraggeber wurde oder in verantwortlicher Position bei einem solchen weiterhin für uns sichtbar blieb. Zusätzliche Einblicke waren zu gewinnen, wenn ein Manager in grösserem zeitlichem Abstand zum zweiten oder gar dritten Mal zu einer Standortbestimmung bei uns erschien, sei es, dass er in der ursprünglichen Firma für noch höhere Weihen in Betracht gezogen wurde, sei es, dass er zu einer neuen gewechselt hatte, die ebenfalls zu unserem Kundenkreis zählte.

22 Wie weit Karriere-Erfolg auf diesen gehobenen Ebenen in einem streng statistischen Sinn prognostiziert werden kann, ist eine nicht endgültig zu beantwortende Frage. Der Erfolg als solcher lässt sich nicht exakt messen und ist zudem einer Vielzahl von äusseren Einflüssen unterworfen, die nicht zuletzt mit den wirtschaftlichen Verhältnissen variieren und keineswegs alle voraussehbar sind. Als Eignungspsychologe behilft man sich damit, dass man wahrscheinliche Entwicklungsperspektiven aufzeigt und darlegt, wie der Proband

auf Grund seiner Persönlichkeitsstruktur auf zu erwartende inner- und ausserbetriebliche Szenarien reagieren dürfte. Daraus lassen sich entsprechend differenzierte Empfehlungen ableiten, die in den firmeninternen Entscheidungsprozess eingehen und diesen verbessern.

23 Besonders hervorgehoben zu werden verdient, dass von Kunden- wie auch von Vermittlerseite nie jemand auch nur den geringsten Versuch unternommen hat, uns in unserer Urteilsfindung zu beeinflussen. Wir hätten uns dagegen auch entschieden gewehrt, da die Unabhängigkeit unser kostbarstes Gut darstellte, wertvoller vielleicht sogar noch als das diagnostische Können.

24 Das, was heute als «Abzocker-Mentalität der Manager» kritisiert wird, war noch kein Thema, bewegten sich doch die Bezüge auch der obersten Chargen noch lange in einem inzwischen bescheiden anmutenden Bereich und begannen erst im Laufe der neunziger Jahre zu explodieren, als der «shareholder value» in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückte.

25 Wie viele Persönlichkeiten mit ähnlichem Rollenverständnis und von vergleichbarem Format es in den Grossunternehmen von heute noch geben mag, ist eine Frage, die ich mir hie und da stelle. Bekannte, die dem Geschehen näherstehen, als dies bei mir inzwischen der Fall ist, neigen dazu, sie skeptisch zu beantworten, oder weisen darauf hin, dass das Personalwesen generell an Einfluss verloren habe bzw. einseitiger auf messbare Effizienz getrimmt sei als zu unserer aktiven Zeit. Es wäre beklagenswert, falls dem so sein sollte, könnte aber ein zusätzliches Licht auf einige von den Vorgängen und Zuständen in der Wirtschaftswelt werfen, die in den letzten Jahren unrühmlich aufgefallen sind.

26 Mitte der 1980er Jahre entstand eine Forschungsrichtung, welche unter der Bezeichnung «Narrative Psychologie» bekannt geworden ist und die Bedeutung aufzeigt, welche dem erzählerischen Prinzip im gesellschaftlichen Zusammenleben, in der Entwicklung der Persönlichkeit und nicht zuletzt auch in der psychologischen Diagnostik und Beratung zukommt. Einige der gewonnenen Erkenntnisse finden sich im Skript eines Vortrags, den ich unter dem Titel «Was ist Narrative Psychologie?» am 30. Oktober 1990 im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung der AGAB in Aarau gehalten habe.

Weitere Informationen auf www.ortsgeschichte-kuesnacht.ch