

Alfred Klinglmair – Leiter des Amtes für Familie und Jugend des Magistrates in Linz – im Gespräch mit Joachim Sauer (Redaktionsmitglied der Zeitschrift ‚Person‘)

Im Spannungsfeld zwischen Person und Organisation – Möglichkeiten und Grenzen des Personzentrierten Ansatzes in der öffentlichen Verwaltung

Zusammenfassung:

Im folgenden Interview geht es um die Möglichkeiten und Grenzen des Personzentrierten Ansatzes in der öffentlichen Verwaltung. Im Kontext eines ganzheitlichen Verständnisses von Person und Organisation werden Fragen des personorientierten Führungsstils, der Personalführung und eines entsprechenden Konfliktmanagements auf verschiedenen Ebenen unter besonderer Berücksichtigung der institutionellen Rahmenbedingungen diskutiert. Im Mittelpunkt des Gesprächs steht dabei die personale Kompetenz insbesondere von Leitungspersonen.

Schlagworte: *Person, Organisation, öffentliche Verwaltung, personorientierter Führungsstil, Personalführung, Konfliktmanagement, personale Kompetenz, Personzentrierter Ansatz.*

Redaktion: Du bist Gründungsmitglied der ÖGWG, Du warst zusammen mit Wolfgang Keil der erste Ausbilder für Klientenzentrierte Therapie in Österreich. Viele der heute in Österreich tätigen klientenzentrierten Psychotherapeuten und Psychotherapeutinnen aus der ‚Gründerzeit‘ – oder der ersten Generation – sind von Dir ausgebildet worden, um nicht zu sagen durch Deine Hände gegangen. Du hast Dich dann 1982/83 aus der – wie es damals noch hieß – gesprächspsychotherapeutischen Ausbildnertätigkeit zurückgezogen. Jetzt – mittlerweile in die Jahre gekommen – bist Du Ehrenmitglied der ÖGWG. Du bist von Deinem Quellenberuf Psychologe – hast bei Prof. Revers an der Universität Salzburg studiert und 1969 promoviert – warst lange Jahre Mitarbeiter des Jugendamtes des Magistrates in Linz und bist heute der Leiter dieses – wie es offiziell heißt – Amtes für Jugend und Familie. Ich betone das deshalb, weil Du meines Wissens einer der wenigen Psychologen in Österreich bist, der ein solches Amt leitet. Häufig sind ja solche leitenden Funktionen der öffentlichen Hand auch im psychosozialen Bereich von Juristen und Juristinnen besetzt.

Dr. Klinglmair: So ist es, ja.

Redaktion: Ich erwähne zu Beginn unseres Interviews diese berufsbiographischen Aspekte deshalb, weil es vielleicht damit zu tun, daß du Dich dann stärker entfernt hast vom – im engeren Sinne – psychotherapeutischen Klientenzentrierten Ansatz hin zum

Personorientierten Ansatz – im Sinne von Carl Rogers – und seiner Anwendung in vielen anderen Feldern, u.a. im Management von Sozialorganisationen. Somit komme ich zum Thema unseres Gesprächs – Grenzen und Möglichkeiten der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes in der öffentlichen Verwaltung.

Dr. Klinglmair: Ich denke, daß für mich das sicher ein wesentlicher Teil meines Handelns, meines alltäglichen Tuns in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern ist. Also für mich ist und bleiben die gesprächspsychotherapeutische Ausbildung und dann die Trainertätigkeit ganz wesentliche, ja lebensprägende Elemente. Also ich kann mir meine Arbeit und auch mein Leben gar nicht ohne diese Ausbildung vorstellen. Das zweite Standbein waren dann die mehrpersonentherapeutische, systemische Ausbildung, die Systemische Familientherapie und die Zusatzausbildung im Neuro Linguistischen Programmieren (NLP). Das erwähne ich auch deswegen, weil es für mich in meinem täglichen Handeln immer wieder klar wird, wie wichtig diese Aspekte sind. Durch diese NLP-Zusatzausbildung ist das Inventar, die Werkzeugkiste, um viele Teile größer geworden. Daß ich mich nach ca. 10-jähriger Tätigkeit als Ausbilder für Psychotherapie aus dem Verein ÖGWG zurückgezogen habe, hat damit zu tun, daß ich ja schon während der Ausbildnertätigkeit schwerpunktmäßig begonnen habe, mit Sozialarbeiterinnen zu arbeiten, auch mit Lehrern, und daß ich etwa ab 1980 versucht habe, die Prinzipi-

en des Personenzentrierten Ansatzes in Organisationen, in der Verwaltung und Personalführung, umzusetzen. Ich wollte wissen, wie weit geht das in Organisationen und ich bin durch Supervision und Coaching auf die Anwendung personenzentrierter Grundsätze gestoßen. Im Rahmen von Leitungssupervisionen hat sich für mich immer wieder die Frage gestellt, „Ach, wenn ich selber einmal Leiter wäre, wie wär das denn mit der Umsetzung dieser Prinzipien?“ Manchmal habe ich gemerkt, daß sich die Leitungs- und Führungskräfte, die ich begleitet habe als Psychologe, als Therapeut, aus meiner Sicht zu wenig getraut haben. Die waren zu wenig mutig im mittleren und höheren Management, wirklich ihre Entscheidungsmacht zu nützen und zu starten. Da hab ich mir immer gewünscht, wenn ich einmal die Chance habe, dann werde ich es probieren. Nun ist die Stadt Linz – und darauf bin ich sehr stolz – die einzige Stadt, die in der Arbeitsplatzbeschreibung für Jugendamtsleiter vorgesehen hat, daß es auch ein Psychologe sein kann, oder ein Soziologe der Linzer Uni, das hat was mit der Spezifität der Soziologie an der Linzer Uni zu tun. Mein Vorgänger war bereits ein Psychologe und jetzt bin ich wiederum hier als Psychologe tätig, und ich finde das sehr richtig, daß ein Umfeld, das schwerpunktmäßig mit sozialen Problemen zu tun hat, nicht nur von juristisch Fachkundigen geleitet wird. Seit 1991 arbeite ich hier in leitender Funktion und was ich vom therapeutischen Grundwissen und den therapeutischen Grundfähigkeiten nach wie vor nutzen kann, ist – das wußte ich vorher nicht – daß ich täglich mit Akutsituationen, Problemlagen, in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommen, zu tun habe. Ich muß mir rasch einen Überblick schaffen – was ist das Thema, was ist das Anliegen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin? Welche Hilfe braucht er oder sie von mir und kann ich die leisten? Und die Qualität des Therapeutischen sehe ich darin, daß ich einerseits die Person sehe, wie wirkt die Person in sich auf mich und was für eine fachliche Kompetenz wird jetzt diesem Menschen abverlangt? Und es fragen mich die Leute zwar nach fachlichen Entscheidungen, oder nach Entscheidungen, die ich als Vorgesetzter zu treffen habe, ich merke aber, daß dahinter oft eine persönliche Dissonanz steckt und die spreche ich an. Es ist nicht meine Aufgabe hier psychotherapeutisch tätig zu sein, aber meine Mitarbeiter haben sich mittlerweile daran gewöhnt, daß sie von mir nach ihrem Befinden gefragt werden. Wenn meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht darüber reden wollen, ist das auch in Ordnung. Mein personales Engagement, was ich im Therapeutischen gelernt haben, ist sehr stark durch den Rogers-Ansatz geprägt. Mir geht es darum, die utopische Idee der ‚fully functioning person‘ sensu Carl Rogers auf ein möglichst vollfunktionierendes personales Handeln zu übertragen, in dem Sinne, daß wir hier in einer besseren Abgestimmtheit miteinander personorientiert umgehen. Hier im Amt gehen Personen in einer bestimmten fachlichen Funktion miteinander um, aber es sind Personen mit all ihrer Komplexität. Und ich bin als Person in einer leitenden Funktion, die jene Rahmenbedingungen zu schaffen hat und schaffen kann, die einem Mitarbeiter, einer Mitarbeiterin ein leichteres und optimaleres Arbei-

ten ermöglichen sollen. Das ist nach wie vor mein Bemühen. Ich hab sehr viel Erfahrung sammeln können, was möglich ist. Ich weiß heute, daß es tatsächlich gestimmt hat, was ich mir gedacht habe, die Führungskräfte trauen sich zuwenig in der Personalführung und Personalentwicklung. Ich weiß auch, wo man extrem gefährdet ist, wenn man vortprescht. Auf der Führungsebene gehöre ich zum mittleren Management, darüber gibts noch einen Gruppenleiter und einen Amtsleiter, also den Magistratsdirektor. Aber ich denke, das Spannende ist immer wieder diese personorientierte Erfahrung und trotzdem nicht die Gesamtgruppe, das gesamte Unternehmen Magistrat, aus den Augen zu verlieren und hier wirklich kundig zu arbeiten.

Redaktion: Du bist jetzt selber in einer Leitungsfunktion innerhalb dieser Organisation und bewegst Dich ständig im Spannungsfeld zwischen Person und Organisation. Meine Frage an Dich: Wie weit ist es möglich – wenn ich an die Grundprinzipien von Rogers denke – unbedingte Wertschätzung, Empathie, Echtheit – da könnte man noch mal unterscheiden zwischen Kongruenz und Transparenz –, in einer leitenden Position der öffentlichen Verwaltung, in der Du bist, in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umzusetzen, oder – anders gefragt – wo siehst Du da auch Grenzen?

Dr. Klinglmair: Sie sollten auf alle Fälle umgesetzt werden, das heißt als Zielpunkt, daß man das anstreben soll. So wie auch Rogers sagt, man kommt ja nicht dorthin, man wird nie eine ‚fully functioning person‘, aber das Ziel muß man haben, denke ich, das ist schon wichtig. Ich habe den Vorteil, daß ich in einem Amt tätig bin, wo man grundsätzlich diese Kompetenz auch bei den Mitarbeitern braucht, um helfen zu können. In diesem sozialen Umfeld – wie im Jugendamtsbereich – braucht man das. Auch meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prüfen das auch immer bei mir ab, ob die Echtheit, die Kongruenz stimmt. Was ich schon gemerkt habe ist, daß man gewisse Informationen einfach als Leiter bekommt, von seinen Vorgesetzten, Informationen, die man nicht mitteilen kann, weil sie einfach der absoluten Vertraulichkeit unterliegen, aber der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin merkt diese Diskrepanz, ich könnte eine Information geben, aber ich darf nicht. Wie geht man damit um? Und ich merke auch, wie wichtig es wäre, daß auch Vorgesetzte oder auch Kollegen auf derselben Führungsebene mehr auf Echtheit, Stimmigkeit, Kongruenz achten würden, und nicht, was bedauerlicherweise dann passiert, die funktionale Macht „mißbrauchen“. In Anführungszeichen deswegen, weil ich glaube, daß sie manchmal nicht so bewußt sehen, daß es an personaler Kompetenz mangelt, so daß sie ihre funktionale Macht mißbrauchen, um den Leuten einen bestimmten Umgangston oder eine bestimmte Umgangsform aufzuzwingen. Was mich dabei so herausfordert, ist – symbolisch gesagt – immer wieder an der Stellschraube zu drehen, was ist drinnen bei solchen Menschen, die nicht so eine personale Kompetenz besitzen. Aus Angst vor solchen Erschütterungen bauen sie ja wahrscheinlich umso mehr den Schutzmantel der funktionalen Macht um sich auf. Ich finde hier wiederum bestätigt, wenn es gelingt in

grundsätzlicher Achtung, Wertschätzung, in Respekt vor dem Wesen dieses Menschen – der nun mal so ist wie er ist, und sei er nochmal mein Vorgesetzter und könnte seine funktionale Macht gegen mich einsetzen, wenn ich ihm zu nahe komme – ihm so zu begegnen, daß er sich sicher fühlt und von mir signalisiert bekommt: auch wenn ich Dich entdeckt habe in Deiner personalen Kompetenz bzw. Inkompetenz – so wie sie ist – werde ich es nicht mißbrauchen. Durch diese Art der Begegnung kann die funktionale Macht, die als Übergewicht da ist, manchmal zurückgenommen werden. Ich habe aber auch die Erfahrung gemacht, daß man absolut auf Abwehr stößt, also auf grundsätzliche Ablehnung, wo ich nicht weiß, liegt es an der Person, an mir oder weil ich von der Grundausbildung Psychotherapeut und Psychologe bin. Das wird unterschiedlich signalisiert und auf der anderen Seite aber, teilen mir sehr viele Leute mit, grundsätzlich hätten sie ein Vorurteil gehabt, was kann ein Psychologe oder ein Psychotherapeut für ein Leiter sein, was kann der schon? Im Nachhinein waren sie erstaunt und anerkannten, wie ich diese Funktion wahrnehme. Aber genau da sehe ich auch die Verantwortung darin, daß wir – jetzt meine ich Psychologen und Psychotherapeuten – die z.B. mit Führungskräften arbeiten oder mit Leuten, die führende Funktionen haben, daß wir auch ganz gezielt diese Verantwortung den Leuten vermitteln. In einer funktionalen Machtposition haben sie erst recht dafür zu sorgen, daß sie personale Kompetenz nachweisen, sich weiterentwickeln und Machtmißbrauch von sich fernhalten.

Also Coaching – die Supervision für Führungskräfte – ist wesentlich mehr anzubieten und transparent zu machen. Das halte ich für dringend notwendig.

Redaktion: Du hast einmal in einem Arbeitspapier auf der einen Seite persönliche Mächtigkeit oder Stärke (nach Rogers „personal power“) funktionaler Macht gegenübergestellt. Könnte man sagen, daß die Ausübung von funktionaler Macht in hierarchisch gegliederten Organisationen ohne personale Kompetenz zumindest ein erhöhtes Mißbrauchsrisiko bedeutet? Dies zu entdecken oder gar aufzudecken, verursacht ja auch Angst. Liegt darin nicht ein Grund für erhöhte Abwehr?

Dr. Klinglmair: Eines muß man bedenken, daß ich als Psychotherapeut und als Psychologe ausgebildet bin, dieses Handwerk wirklich tief gelernt habe und anwende. Als Therapeut habe ich auch gelernt, auf einen Punkt hinzuarbeiten, sonst kann ich als Therapeut gar nicht wirksam sein. Wenn ich das jetzt in Sitzungen z.B. benütze, wo wiederum Personen handeln, Personen die einen bestimmten Themenkreis und eine bestimmte Funktion vertreten, fällt auf, wie die Leute ihre Inhalte präsentieren, welche personale Kompetenz dahintersteckt. Wenn ich nun beginne nachzufragen, „Wie haben sie das gemeint?“, das sind ja scheinbar einfache Fragen, dann haben wir in der Therapie gelernt nochmal nachzufragen, dieselbe Frage nochmal zu stellen, also wirklich ganz präzise, und zu prüfen, ob die Antwort auf die Frage paßt. Es genügt, wenn ich ein zweites oder drittes Mal nachfrage, daß das beim Gesprächspartner,

bei meinem Gegenüber schon eine merklich heftigere Reaktion, da sage ich dann Abwehr, erzeugt. Und man muß bedenken, es kann sein, daß ich das alleine im Vieraugenkontakt habe, da riskiere ich auch mehr dranzubleiben, und sage dann auch, es mag jetzt unangenehm für Sie sein, daß ich nochmal nachfrage, nur ich komme ohne Antwort nicht aus. Aber wenn ich das im Beisein von 4, 6 oder 8 Personen tue, dann warten hier die anderen Personen darauf, was passiert jetzt zwischen den beiden. Und da sie wissen, wer ich bin und welche Ausbildung ich habe, dann sagen sie „Ich bin jetzt neugierig, was der Psychologe, der Therapeut daraus macht, der Klinglmair, das ist das Synonym dafür“. Ich habe manchmal den Eindruck daß es schon auch Voyeure dabei gibt, denen es eine Freude machen würde, wenn endlich ein Nachrangiger den Vorgesetzten „aufmacht“, das ist nicht mein Ziel. Ob ich das jeweils in der Gruppe, wo es um inhaltliche Aspekte ganz anderer Art geht, wo ich Interessen meines Amtes vertreten, ob ich das immer so deutlich vermitteln kann, daß ich niemanden grundsätzlich mißachten möchte, muß ich mal infragestellen, weiß ich nicht. Auf alle Fälle ist Angst dahinter, und ich komme relativ schnell in jenen Bereich, wo die Personen in Sachen personaler Kompetenz nicht sattelfest sind. Ich kann aber auch andere Situationen schildern, wo es mir große Freude macht, daß ich diese Kompetenz zum Nutzen einer größeren Gemeinschaft, wie es auch für mich eine Organisation ist, einbringen kann. Ich war einmal in einer Sitzung, wo also wirklich leitende Personen aus ganz Österreich beisammen waren und es haben sich drei Personen in der Diskussion verheddert. Es war soweit, daß ein Teilnehmer gesagt hat, „Ich schmeiß alles hin, ich geh aus diesem Gremium raus“. Nun hatte diese Person eine wichtige Verbindung zu politischen Vertretern wiederum, eigentlich konnte es sich die Gruppe nicht leisten, diese Verbindungsperson zu verlieren und schon gar nicht diesen Menschen, denn er war und ist nach wie vor in der Gruppe eine bedeutsame Person. Und als das so aufgeflackert ist, das sind alles keine Psychologen muß ich sagen, hat einer zu mir herübergerufen, „Alfred, wenn es keiner kann, dann muß jetzt der Psychologe her“. Er konnte es nicht anders ausdrücken, aber er hat eigentlich gemeint, Konfliktmanagement sei angesagt. Kurzum, das war das Startsignal, und dann war es nur eine Frage meiner Kompetenz, sich die Erlaubnis zu holen von den Dreien, ob ich hier auch einmal als Konfliktmanager auftreten darf, um das zu bereinigen. Diese Zusatzfunktion und Zusatzkompetenz ist mir in Sitzungen geblieben. Das hat sich irgendwie weitererzählt, daß das gut gelaufen ist, und sie haben eigentlich das Positive in Erinnerung, daß wir ein gutes Ergebnis dann erarbeitet haben und eigentlich die Achtsamkeit voneinander jetzt bewußter wahrgenommen wird. Wir können heute besser inhaltlich kontroversielle Positionen vertreten, ohne daß sich da einer persönlich gekränkt fühlt, denn das war eigentlich der Hintergrund, daß für eine Person plötzlich diese inhaltliche Seite von der persönlichen Seite nicht mehr zu trennen war. Das macht mir wirklich Freude, daß ich aufgrund meiner Basisausbildung hier in einem Feld tätig sein kann, wo der Bedarf nach Kompetenz riesig ist,

ich auch kraft meiner Funktion da drinnen sitze und das einfließen lassen kann, wo es halt gerade Sinn macht. Dieser Teil macht mir sehr viel Spaß, trotz der vielen auch unleidigen Themen, der Entscheidungen und der Belastungen, denen man in einem Jugendamt auch ausgesetzt ist, weil es ja hier wirklich immer um das Leid von Menschen geht.

Im Grund genommen geht es darum, die Bedingungen zu schaffen für eine möglichst gute Kooperation von Personen in einer Organisation.

Redaktion: Mir fallen noch zwei Aspekte ein zu dem, was du da gesagt hast. Der eine betrifft dieses Beispiel, daß Du aufgrund Deiner psychotherapeutischen und personalen Kompetenz Prinzipien des Personenzentrierten Ansatzes insbesondere in Konfliktsituationen anwendest und offensichtlich, wenn ich das richtig verstanden habe, zu einer besseren Konfliktkultur beitragen kannst. Reicht der Personenzentrierte Ansatz Deiner Meinung dazu aus?

Dr. Klinglmair: Ich weiß nicht, ich kann das hier nicht immer so trennen vom systemischen Ansatz von meiner gruppensystemischen Vorbildung, ich bin auch Gruppendynamiktrainer. Ich habe mir ein relativ umfassendes Inventar an Kompetenzen erarbeitet, um hier tätig zu sein und von da aus sehe ich folgenden Zugang: Grundsätzlich geht es einmal um die Person, also es geht wirklich immer auch um „ICH-DU-Kontakte“ also von einer Person zur anderen und in größeren Gruppen spielt eben die Gruppendynamik herein, wie die anderen Personen hier zu reagieren beginnen. Das kann man jetzt systemisch sehen, das nützt mir sehr viel für die Sichtweisen von Organisationen und die Erarbeitung von Transparenz in Organisationen mit ihren verschiedenen Subsystemen. Und ich habe vom NLP eine Vielfalt an Handwerkszeugen, wie man an eine Frage herangehen kann oder herangehen muß. Für diese grundsätzliche – ja radikale Herangehensweise – ist sicherlich der Ansatz von Carl Rogers eine wesentliche Basis, aber was Methoden und die Art und Weise, sich an einen Konflikt heranzutasten, anbelangt, habe ich viel von den anderen Zugängen gelernt. Ganz klar ist, daß diese Konfliktpotentiale herausgearbeitet werden. Für mich sind Konfliktpotentiale Hinweise auf diskrepantes Erleben, gleichzeitig sind es auch manchmal Hinweise, daß man gerne mit dem Anderen in einer anderen Form Kontakt haben möchte. Einen Konflikt hat man nur mit Leuten, die einem was bedeuten, wenn mir der Andere egal ist, dann leiste ich mir ja nicht einmal den Luxus eines Konfliktes. Dies gilt natürlich nicht für Makrokonflikte – wie z.B. in kriegerischen Auseinandersetzungen wie in Exjugoslawien mit unterschiedlichen politischen und ökonomischen Interessen. Aber auf der Ebene, auf der ich mit Konflikten zu tun habe, eher auf der Meso- und auf der Mikroebene, da heißt es Dinge anzusprechen und was ich auch gelernt habe – insbesondere in Diskussionen innerhalb von Ausbildungen mit anderen Ausbildnern und vor allem mit Auszubildenden – an die unterschiedlichen Sichtweisen heranzuführen und Überzeugungen zu reflektieren.

Redaktion: Jetzt kann ich mir vorstellen, daß Du kraft Deines Amtes oder Deiner Funktion auch Entscheidungen treffen mußt, die

nicht einvernehmlich sind trotz des Versuches, Konflikte möglichst kongruent, empathisch und wertschätzend auszutragen. Wie ist es in solchen Entscheidungssituationen – seien es sachliche Entscheidungen oder manchmal auch Personalentscheidungen? Kannst Du da dem Personenzentrierten Ansatz noch gerecht werden?

Dr. Klinglmair: Eigentlich geht es immer um Entscheidungen innerhalb eines bestimmten Rahmens. Einerseits den Rahmen zu kommunizieren mit den Personen, die von der Entscheidung betroffen sind, und andererseits auch die Rahmenbedingungen in sich zu hinterfragen, halte ich für wichtig. Da sehe ich wiederum den Personenzentrierten Ansatz, daß die Regeln für die Menschen da sind, also z.B. für die Mitarbeiter, und nicht die Mitarbeiter für die Regeln, in einer Großorganisation ein „Ende-nie-Thema“, denn tatsächlich sind sehr viele Regelungen da, die uns dominieren und nicht unbedingt in der Arbeit förderlich sind. Nur ich sehe da auch in unserer Organisation, daß wir einen erheblichen Schritt weitergekommen sind in der Reflexion dieses Problems. Meiner Ansicht und meiner Erfahrung nach ist es so, wenn die Personen Verantwortung für ihr Handeln übernehmen, dann brauchen sie ganz wenig Regeln von außen, die ihnen auferlegt werden. Trotzdem wird es noch immer Rahmenbedingungen geben müssen innerhalb derer bestimmte Entscheidungen gefällt werden, auch wenn sie dann subjektiv als Kränkung erlebt werden. Z.B., wenn ich einem Vater sagen muß, „Sie bekommen das Kind nicht, wir als Jugendwohlfahrtsträger behalten uns die Obsorge“, dann ist es innerhalb der geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen mein berufliches Selbstverständnis als Leiter des Jugendamtes, wenn ich das entscheide. Wenn meine Mitarbeiterin sagt, „Ich bin mir nicht sicher“, dann habe ich die Verantwortung die letzte Entscheidung zu treffen, das gehört zu meinem Job. Es ist meine Verpflichtung dem Vater gegenüber, ihn zu begleiten – auch das ist therapeutisches Know How – in seiner persönlichen Trauer, Wut, vor allem mir gegenüber. Er darf das auch zeigen, ich werde nie mit ihm darüber schimpfen, aber wenn er sich auch im Ton vergreift, werde ich ihm wohl sagen: „Sie haben sich im Ton vergreifen“. Das ist sehr oft dann das Stichwort, daß sich jemand entschuldigt. Die Transparenz dieser Rahmenbedingungen, in denen auch ich handeln muß und will, in einem Dialog zu vermitteln, ist mir – obwohl dies nicht immer gelingt – sehr wichtig. Ich vertrete immerhin die Interessen von Kindern und Jugendlichen bis neunzehn Jahren, die noch nicht selbst handlungs- und entscheidungsfähig oder nicht dazu befugt sind. Und ein Vater, mit dem meine Mitarbeiter und auch ich selbst sehr viele schwierige Gespräche hinter uns haben, hat sich immer wieder bei mir gemeldet und ein Gespräch in Anwesenheit von mir verlangt. Vor drei Monaten war es wieder mal soweit und ich wollte wissen, „Sagen Sie mal, wieso wollen Sie gerade, daß ich dabei bin?“ Seine Antwort: „Weil ich mir dann sicher bin, daß ich ernst genommen werde“. Das bringt es für mich auf den Punkt. Er hat dann gesagt, „Ich hab nicht gekriegt, was ich wollte, aber ich hab gewußt, daß Sie es ernst mit mir meinen und da bin ich mir manchmal bei Ihren Mitarbeitern nicht ganz sicher“.

Redaktion: Gegen Ende unseres Gesprächs möchte ich noch einen wichtigen Punkt aufgreifen. Wir haben bisher mehr über personenzentrierte Prinzipien im Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geredet. Gerade in Deinem letzten Beispiel klingt ja ein noch viel wichtigerer Teil Deiner Arbeit an, nämlich inwieweit profitieren die sogenannten Klienten – also in diesem Fall Familien, Kinder, Jugendliche – davon. Wenn es gelingt in einer Organisation ein Klima des Vertrauens herzustellen, überträgt sich das dann auch auf die Arbeit mit den sogenannten Klienten?

Dr. Klinglmair: Ja, für Klienten, die sich aus welchem Grund auch immer, von den Mitarbeiterinnen angeblich nicht korrekt behandelt fühlen – ich sage bewußt angeblich – weil ich weiß, daß meine Mitarbeiterinnen sehr bemüht sind und außerdem wissen sie, daß es nichts nützen würde, wenn sie nicht korrekt arbeiten, denn für solche Klienten habe ich immer ein offenes Ohr. Wenn sich die Leute bei mir melden, dann geht es zunächst nicht darum, den Inhalt zu überprüfen, ob er richtig oder falsch ist, sondern um das persönliche Anliegen dieser Person. Hier sind die Leute immer wieder erstaunt, wenn sie zu mir hereinkommen oder am Telefon – die meisten sind oft sehr aufgeregt, sehr wütend – daß sie sich in kurzer Zeit beruhigen können, und auch wirklich diese Wut abflacht, nicht weil ich sie ihnen nehmen will, sondern weil ich mir denke, zunächst geht es einmal um einen Menschen, der ein Anliegen hat. Was ich wirklich versuche zu vermitteln, ist, daß ich ihn darin ernst nehme, egal, ob sein Anliegen zu Recht besteht oder nicht. Ich versuche im Kontakt mit den Menschen Vertrauen zu schaffen, egal ob es mein Gegenüber annehmen kann, glauben kann oder nicht. Oft haben die Menschen schlechte Erfahrungen oder Erinnerungen mit öffentlichen Einrichtungen oder sonstigen handelnden Personen in verwaltenden Positionen gemacht, so daß sie zunächst einmal mir mit diesem Vorurteil gegenüber treten, aber von meiner Seite her ist es wichtig, dieses Vertrauensverhältnis anzubieten. Da hat Rogers nämlich recht, wenn wir auf diese Grundhaltungen vertrauen – ich kann jetzt nicht seine Worte wiedergeben – wenn wir diese Grundhaltungen so anbieten, daß das für den Anderen erlebbar wird, ob man redet darüber oder nicht, kommt häufig auch in schwierigen Entscheidungssituationen ein hilfreiches Gespräch zustande. Was ich als Therapeut immer wieder merke ist, wenn wir einfach Raum geben, indem wir die Menschen so nehmen wie sie sind, dann wirkt das relativ rasch. Manchmal rufen einfach Mitarbeiter an und sagen, „Alfred, ich komm nicht zurecht mit dem“, oder die Sekretärin und andere Mitarbeiterinnen, die mir in meiner Arbeit helfen, teilen mir mit, „Ich weiß nicht, was wir jetzt tun sollen, aber jetzt mach es einmal Du“. Die Mitarbeiterinnen setzen sie sich oft dazu. Eine Mitarbeiterin hat gesagt, „Ich möchte deswegen dabei sein, weil ich einfach viel lernen kann, wie Du dann mit diesen Leuten verhandelst“, denn es geht ja immer wieder um schwierige Entscheidungen und um angeblich so schwierige Klienten. Also dieses „schwierig“ ist immer relativ zu sehen, im Bezug auf etwas.

Redaktion: In diesem Zusammenhang fällt mir der Satz einer Klientin ein, das schließt an das an, was Du gesagt hast: „Am hilfreichsten war, daß mir eine Person gegenüber sitzt, die mich ernst nimmt und sich bemüht, mich zu verstehen, auch wenn ich mich manchmal mißverstanden fühlte“. Dieses Prinzip, dieses ehrliche Bemühen um Verstehen, muß erlebt werden, dann sind auch schwierige Situationen leichter besprechbar.

Dr. Klinglmair: Ein Vater hat einmal zu mir gesagt, beim Hinausgehen, „Na gut, ich weiß, Sie können auch nicht aus, aber wir haben geredet darüber“. Das war so etwas wie Raum geben, daß ich mit Gewissheit sagen könnte, „Ich hab es versucht“. Und da ist mir noch etwas eingefallen, das ja nicht unwesentlich ist. Er wird ja sicher einmal, wenn seine Kinder erwachsen sind, gefragt werden, „Was hast denn Du getan, daß wir wieder bei Dir leben könnten und wie hast Du Dich für uns eingesetzt?“ Wenn er dort dann erzählen kann, er war beim Chef, hat das und das getan und das ist herausgekommen, dann wird er den Kindern das Bild vermitteln, daß er sich als Vater im Rahmen des Möglichen engagiert und sich an den Letztverantwortlichen, und für dieses Amt bin ich der Letztverantwortliche, gewandt hat. Es gibt viele Gründe diesen Zugang zu suchen, wenn z. B. Gerichtsentscheidungen nie zu einer Beruhigung der Situation führen, daß ich die Betroffenen dann noch einmal einlade zu einer Bereinigung des Konfliktes außerhalb des Gerichtssaales, manchmal in Begleitung von Therapeuten. Mein Wissen und meine Erfahrungen helfen dann oft weiter, daß Eltern als Streitparteien dem zustimmen und eine Basis finden können. Also insofern ist das nicht mehr so schwer, die Entscheidung zu treffen wenn ich die Rahmenbedingungen klar habe. Aber den Kontext zu sehen, indem man auch sich bewegt, und den Kontext zu erweitern, also nicht nur auf das Subsystem zu achten, sondern auch auf das Suprasystem – setze Dinge in einen größeren Rahmen und sie schauen anders aus – das hilft mir sehr weiter. Das sind Erfahrungen, die auch den Alltag leichter machen.

Redaktion: Abschließend würde ich noch gerne die gesellschaftlichen Veränderungen, die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt – z. B. die Globalisierungsdebatte, Arbeitslosigkeit etc. – die Veränderungen des familiären Systems – Ehescheidungen, neue Formen der Partnerschaft, Alleinerziehende etc. – in ihren Auswirkungen auf personenzentriertes Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung ansprechen.

Dr. Klinglmair: Ja, den Teil haben wir vielleicht nicht so deutlich angesprochen. Wir haben bisher vor allem zwei Kompetenzebenen thematisiert, die fachliche Kompetenz und die personale Kompetenz. Die dritte Seite ist die organisationale Kompetenz, die Kompetenz der Organisation als solche und der in diesem Rahmen als Organisationsfunktionäre handelnden Personen. Wenn dann z. B. von der politischen Ebene Rahmenbedingungen geschaffen werden, die ein Leben sehr erschweren, z. B. für die Alleinerziehenden, das ist eine Gruppe über die ich sehr viel nachdenke. Das ist eine Gruppe, die am Rande steht, da kann man manchmal nicht mehr helfen. Alleinerzie-

hende haben mich zu einem Referat eingeladen und ich fühlte mich recht hilflos: „Was soll ich euch erzählen, das ist eine beschissene Lage“. Da hat eine Kollegin gesagt, „Genau, Du sagst es einfach und meinst dann, dennoch ist es möglich im Rahmen des Unmöglichen doch noch eine gewisse Überlebensform zu finden, aber Du nennst es Überlebensform und nicht Lebensform und daß Du es einfach so nennst wie wir es erleben, macht uns Mut“. In meiner Funktion habe ich die Chance, daß ich in Gremien sitze, wo manchmal aus Unkenntnis der sozialen Not, in der einzelne Personengruppen leben müssen, Entscheidungen entwickelt und dann in Gesetzesform gegossen werden. In meiner Funktion kann ich dort an bestimmten Rahmenbedingungen mitgestalten und ich sehe darin auch eine Verpflichtung. Daher glaube ich, daß es sehr ratsam ist, wenn sich mehrere Fachleute, nicht nur Juristen – das meine ich nicht abwertend – ich hab mir auch da einiges aneignen müssen, auch betriebswirtschaftliches Wissen – zusammensetzen und voneinander lernen. Ich sitze in solchen Gremien zunächst als Amtsleiter und nicht als Psychologe und Psychotherapeut. Aus meiner Sicht sehen die Kollegen und Kolleginnen aus der therapeutischen Szene dies zu wenig deutlich. Sie sind zwar als Supervisor oder Supervisorin oft Begleiter von Führungskräften, aber einmal sich an den Gedanken heranzutasten, ich nehme für eine begrenzte Zeit, vielleicht für 5 bis 10 Jahre selber einmal eine solche Funktion wahr, um mitzugestalten für ein größeres, besseres, voll funktionierendes Ganzes, würde ich sehr vielen nahelegen. Sich hier wirklich anzustrengen und tätig zu werden, halte ich für besonders wichtig. Da ist einfach das Inventar an Kompetenz auf diesen funktionalen Ebenen zu einseitig, zu wenig ausgewogen repräsentiert, und wenn Psychotherapeuten und Psychologen als Sachverständige dort drinensitzen, so haben sie eben um jenes Quentchen zuwenig Macht. Man fragt sie zwar als Sachkundige, aber sie müssen keine Entscheidungen verantworten als Funktionäre. Ich muß es als Funktionär verantworten und daher habe ich ein ganz anderes Interesse, daß dieser oder jener Teil umgesetzt, in ein Gesetz hineinreklamiert wird, und da, ja, da ist wirklich Gestaltungsrahmen drinnen.

Redaktion: Wenn ich das richtig verstanden habe, geht es nach Deiner Meinung darum, funktionale Macht und persönliche Mächtigkeit – im Sinne der personal power von Carl Rogers – in einer guten Art und Weise miteinander zu verbinden.

Dr. Klinglmair: So ist es, ja, und ich möchte also vielen Kollegen das zum Überlegen nahebringen, daß man sich auf Zeit in diese Funktionen wählen läßt und hineinmeldet, denn durch die Multiprofessionalität auf diesen Führungsebenen ist eine höhere Qualität gesichert und damit auch die Gestaltung dessen, was wir dann als Gesellschaftsrahmen sehen mögen. Das sind ja auch wiederum Menschen, man soll das nicht übersehen, es geht hier um Menschen, die einen Rahmen gesetzt haben für eine Gesellschaftsentwicklung.

Redaktion: Ich danke Dir für das Gespräch.

Gesprächspartner:

Alfred Klinglmair, geb. 1944, Dr.phil., Psychologe und Psychotherapeut (Klientenzentrierte Psychotherapie und Systemische Familientherapie), Gründungs- und Ehrenmitglied der ÖGWG, lange Jahre Ausbilder für Klientenzentrierte Psychotherapie in der ÖGWG, Gruppendynamik-Trainer, derzeit Leiter des Amtes für Jugend und Familie des Magistrates in Linz.

Joachim Sauer, geb. 1944, Ao.Univ.Prof. Dr. phil., Psychologe, Psychotherapeut (Klientenzentrierte Psychotherapie), Supervisor in der Österreichischen Vereinigung für Supervision, Ausbilder für Klientenzentrierte Psychotherapie in der ÖGWG, Leiter des Universitätslehrganges für Supervision an der Universität Salzburg.

Korrespondenzadresse:

Institut für Psychologie, Universität Salzburg, Hellbrunnerstr. 34, A-5020 Salzburg (e-mail: joachim.sauer@sbg.ac.at)