

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 117 (1999)  
**Heft:** 51/52

**Artikel:** Die Erwachsenenbildnerin: Caroline von Schulthess, dipl. Kulturing.  
ETH, Zürich  
**Autor:** Grether, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-79840>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.07.2025

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

# Die Erwachsenenbildnerin

Caroline von Schulthess, dipl. Kulturing. ETH, Zürich

**Von einer, die sich als Kulturingenieurin ausbilden liess und nach mehreren Jahren Berufstätigkeit sich zu einer ganz anderen Stelle und einem ganz anderen Beruf aufmachte.**

Ein eigenes Büro, eine selber geschaffene Arbeitsstelle, die eigene Homepage, selber akquirierte Aufträge und eine Beschäftigung in dem Bereich, der über das Berufliche hinaus interessiert. Beruf und private Interessen also in enger Weise verknüpft zu haben und dabei stets emotional an der Arbeit beteiligt sein können. Das tönt gut und spannend, das war aber nicht immer und nicht von Beginn her so.

Die 1964 geborene Kulturingenieurin schloss 1991 ihre Studien an der ETH Zürich mit dem Diplom ab. Nach der Matur fühlte sie sich am ehesten zur französischen Sprache hingezogen; ein halbjähriger, für die Immatrikulation an die Sorbonne obligatorischer Kurs mit dem Titel «Cours de langue et civilisation française» liess die Liebe aber so stark abkühlen, dass sie nach Zürich zurückkehrte und sich – mit familiärer Vorbelastung – auf die Suche nach einem ETH-Studium machte, das im weiteren Sinne mit Natur zu tun haben sollte, wobei Biologie oder Geografie wegen der an der Mittelschule erlebten Vorbilder entfielen. Das Auswahlkriterium bei der Lektüre des ETH-Vorlesungsverzeichnisses hiess «möglichst grosse Vielfalt»; ein Bewusstsein für den Beruf der Kulturingenieurin aber fehlte noch.

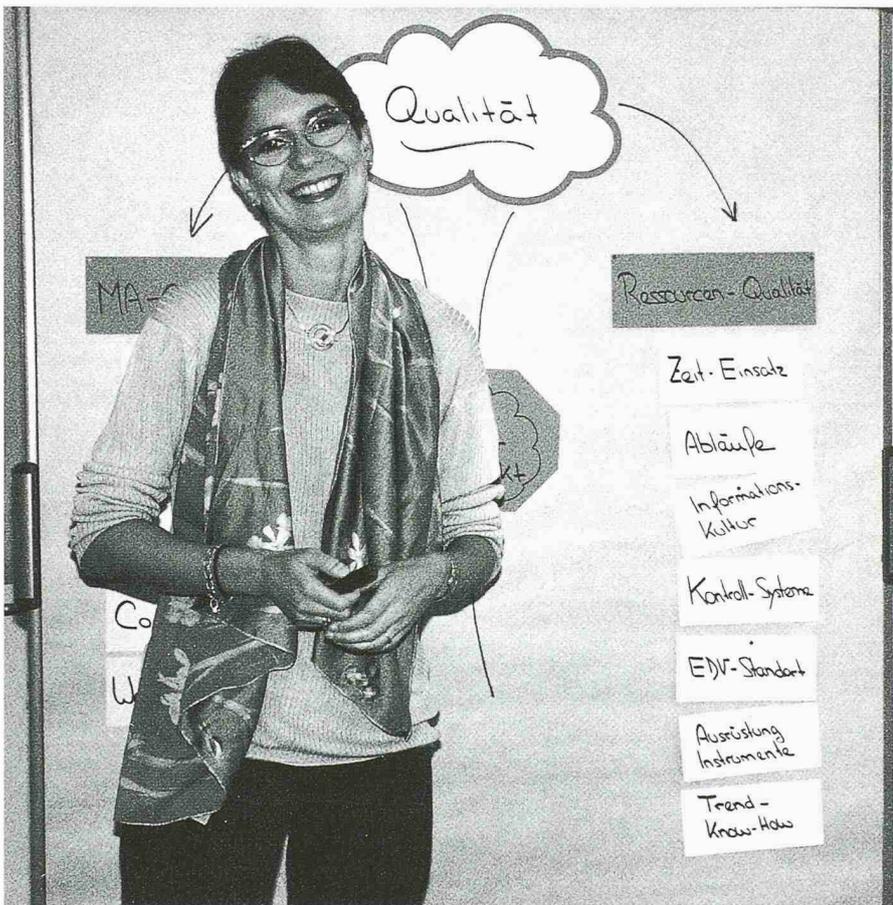
Die sich selber als Generalistin Bezeichnende tat sich schwer mit den Grundlagefächern des ersten Studienjahrs. Die als zu schulisch und praxisfremd empfundene Atmosphäre liess sie daher nach dem zweiten Vordiplom ein Zwischenjahr einschalten, das sie für drei Praktika verwandte: ein erstes an der TU Stuttgart, wo sie am Institut für Wasserbau arbeitete, ein zweites in Israel zum Thema der Bodenerosion und ein drittes an der ETH Zürich am heutigen Institut für terrestrische Ökologie, an dem sie bis zum Studienabschluss als Hilfsassistentin arbeitete. Das Interesse war nun geweckt, einerseits für Entwicklungsprojekte und andererseits für den Bereich Bodenschutz. Die Abschlussarbeit widmete sie dem Thema Bodenschutz und die Mitarbeit in der Dozentenkonferenz als Vertreterin der Studierenden verwandte sie für ihre Forderungen nach mehr Chemie und mehr Umwelt statt der mathematischen Grundlagefächer. Hätte die zusätzliche Option «Umweltingenieurin» bereits bestanden, hätte sie diese anstelle der «Kulturingenieurin» gewählt; zumindest aber hatte sie einige Aspekte der neuen Möglichkeit für sich bereits umsetzen können.

Die sonstige Erinnerung an die ETH ist zweigeteilt: Die Einengung durch den

hohen Grad der Verschulung mit seinem Normstudienplan auf der einen Seite und der Weitung der Sinne durch die steten Teamarbeiten und die gemeinschaftliche Atmosphäre im Zeichensaal.

Nach dem Studienabschluss bot sich ihr die Möglichkeit, in einem grossen Ingenieurbüro in der Abteilung für Umwelt und Umweltplanung ihren Generalismus anzuwenden. Die Projekte durften von A bis Z bearbeitet werden, es erfolgte keine Einschränkung auf einen einzelnen Arbeitsgang. Es war die Anfangszeit der Umweltverträglichkeitsprüfungen, deren Kriterien erst erarbeitet und deren Resultate den Behörden erklärt werden mussten. Die Freiheiten und das Vertrauen, die sie seitens ihres Arbeitgebers erfuhr, motivierten sie, sich mit viel Engagement in immer neue Gebiete einzuarbeiten. Da sie die Projekte zudem entweder generalistisch oder interdisziplinär unter Berücksichtigung kommunikativer Interessen und der erlernten methodischen Annäherung abwickeln konnte, fiel ihr die Arbeit leicht; dennoch merkte sie nach einigen Jahren vielfältiger Tätigkeit, dass auch eine Generalistin einen Schwerpunkt braucht. Die Themen im Umweltbereich vermochten sie aber für eine entsprechende Vertiefung nicht genug zu locken. Hingegen in-

Caroline von Schulthess beim Unterrichten



teressierte sie sich mehr und mehr für die nicht fachlichen Kompetenzbereiche, die gerade bei einer Teamarbeit oft den Erfolg ausmachen. Sie stellte fest, dass die persönlichen Beziehungen und sozialen Kompetenzen in einem Team die Qualität der fachlichen Arbeit bestimmten. Und sie merkte, dass dieses Thema sie interessierte und nicht mehr losliess. Ein Schwerpunkt war erspürt, aber noch nicht gefunden.

Ohne weitere Absichten oder konkrete Vorstellungen besuchte sie aufgrund einer Empfehlung den ersten Kursteil eines Lehrgangs für Erwachsenenbildnerinnen. Das Erlebnis eines interaktiven, erwachsenengerechten Lernens liess sie schlagartig erkennen, dass hier ihr weiteres Streben lag. Sie absolvierte den ganzen Lehrgang und fand mit dem neuen Wissen ab Frühjahr 1996 eine Stelle als Seminarleiterin in einem sogenannten Outplacement-Unternehmen zur Begleitung und Beratung von Stellenlosen. Die jeweils rund fünfzehn Kursteilnehmer mussten sich diesem Kurs nach langanhaltender Erfolgslosigkeit bei der Stellensuche unterziehen, so dass sie bereits mit geringem Selbstwertgefühl, einer ganzen Serie von kürzlich erlebten Misserfolgen und teilweise mit weiteren Problemen (Alkoholo-

lismus, psychische Erkrankungen, Analphabetismus) befrachtet den Kurs anzutreten hatten. Zusätzlich erschwerend war, dass das kantonale Amt für Industrie und Arbeit als Kunde auftrat, nicht aber die Kursteilnehmer selber. Zudem mass sich die Firma an der Menge der wieder vermittelten (Langzeit-)Arbeitslosen, was der Betreuung und den Bedürfnissen der Kursteilnehmer oft gar nicht diente. «Es war ein «burn out»-Job ohne Aussicht auf Besserung oder Erfolg», meint Caroline von Schulthess dazu.

Nun hatte sie unter Schmerzen den während fünf Jahren erlernten und weiteren sechs Jahren ausgeübten Beruf einer Kulturingenieurin losgelassen, um sich in einer neuen Arbeit wiederzufinden, die ihr nicht zusagte. Eine zerknirschte Rückkehr zum angestammten Beruf war aber weder verkraftbar noch das Richtige, so dass sie sich kurzerhand dazu entschloss, selbständig zu werden. Sie meint, dass sie vom Moment an, in dem sie den Gedanken an die Selbständigkeit das erste Mal hegte, gar nicht mehr zurück konnte. Und worin sollte die Selbständigkeit bestehen? Ganz einfach, in der Ausübung und der Beschäftigung mit ihren Lieblingsthemen: was macht ein Team zum Team, und was macht ein Team kreativ?

Seit 1997 arbeitet Caroline von Schulthess in ihrer eigenen Firma, zuerst alleine, dann mit einer Partnerin in einer Bürogemeinschaft und seit neuem noch mit einer Assistentin.

Ihre Tätigkeitsgebiete lassen sich am besten anhand des Firmenkürzels «arc» erklären. A steht für «awareness», r für «relationship» und c für «communication». Zusammengefasst heisst dies, dass man sich der Beziehungen oder Vernetzungen bewusst werden und diese Erkenntnisse kommunizieren muss. Das Ziel dabei ist vereinfacht gesagt das «team coaching», die Verbesserung der Leistungsfähigkeit eines Teams, indem das Team selber in seinen internen Beziehungen verbessert wird.

Zugute kommt ihr bei dieser Arbeit die an der ETH vermittelte Ausbildung immer noch in vielen Bereichen. So sieht sie sich zum Beispiel gegenüber Konkurrenten in der Methodik, der Systematik, im Abstraktionsvermögen und in der Fähigkeit, strukturiert Prioritäten setzen zu können, eindeutig bevorteilt.

Das Image der Ingenieure als rationale und kühl-kalte Pragmatiker sieht sie teilweise wechselseitig bedingt. Einerseits fehlten den Ingenieuren tatsächlich ein wenig die emotionalen Fähigkeiten, andererseits trage die Wahrnehmung der anderen Personen dazu bei, die Ingenieure in ihrem Selbstbild zu bestätigen. Da sie in der Regel schlechte Kommunikatoren seien, verfügten sie auch über wenig Selbstvertrauen in dieser Hinsicht und reagierten oft mit Abwehr. Sie verfügten quasi über keine Landkarte im emotionalen Bereich und litten entsprechend unter Orientierungslosigkeit, da sie ihre eigene Position nicht bestimmen könnten. Intuitiv seien sie eigentlich begabt, sie könnten aber diese Fähigkeit nicht richtig einsetzen. Im weiteren verschlossen sie sich teilweise auch den Anstrengungen einer Kommunikationsverbesserung, da der qualitative Erfolg nicht direkt messbar sei. Sie ist jedoch überzeugt, dass die Entwicklung der kommunikativen Fähigkeiten dem Ingenieurbereich einen sogar messbaren Qualitätszuwachs brächte.

Bei so viel fremdem Entwicklungspotential stellt sich natürlich die Frage nach ihrem eigenen. Angesprochen auf ihre Zukunft reagiert sie gelassen und meint, es wäre durchaus möglich, dass sie in zehn Jahren in einem anderen Bereich tätig sei. Es könne jederzeit etwas Neues geschehen, man müsse bloss bereit und wachsam genug sein, dies geschehen zu lassen und sich der Tatsache bewusst zu sein: «Man macht ohnehin immer das, was mit dem eigenen Lernprozess zu tun hat.»

Martin Grether