

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

Interview mit Christoph Hackspiel, Geschäftsführer
25. November 2003
Vorarlberger Kinderdorf

Kuno Sohm¹

Kuno Sohm: Führungskräfte sind immer mit der Herausforderung konfrontiert, dass Organisationen aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt, ob sie im Stande sind, die eigene Zukunft zu gestalten. Wie gehst du und deine Organisation damit um?

1. Die Grundhaltung des Gründers war revolutionär

Christoph Hackspiel: Die Einrichtung, in der ich arbeite, das Vorarlberger Kinderdorf, hat eine typische Gründerfigur, die sehr prägend war für den Beginn des Unternehmens. Das Unternehmen ist sehr in der Tradition verwurzelt und bei meinem Eintritt, 30 Jahre nach der Gründung, war es immer noch spürbar, dass diese Gründungsperson, Kaplan Hugo Kleinbrod und seine Grundideen tiefe Wurzeln geschlagen haben. Aber natürlich war nach 30 Jahren auch so manches nicht mehr ganz zeitgemäß.

KS: Zeitgemäß? Was waren die Symptome, dass etwas nicht mehr zeitgemäß war?

Christoph Hackspiel: Es wurde ein Modell der Pädagogik tradiert, in denen die modernen pädagogischen Erkenntnisse, auch die familiären Entwicklungen, die in dieser Zeit stattgefunden haben, nicht genügend nachvollzogen worden sind. Es war sehr schwer, die damals handelnden Personen mit dem Hier und Heute eines entwicklungsorientierten Mitarbeiters in Verbindung zu bringen, geschweige denn, in die Zukunft zu blicken. Es ist uns dann aber gelungen, dieses damalige Dilemma nach und nach zu lösen.

Im Vergehen der Zeit, nicht unbedingt in den handelnden Personen, liegt ein ganz natürlicher Angriff auf Gründerfiguren und deren Ideale. Die Zeit also ist weiter gegang-

¹ Dieses Gespräch mit Christoph Hackspiel ist Teil des Forschungsprojektes „Organisationen von der Zukunft her führen“. In diesem Forschungsprojekt werden Personen, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer, für die Zukunft wichtigen Organisation innehaben, interviewt. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Führungskräfte mit dem Dilemma umgehen, dass Organisationen zwar aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt, ob sie imstande sind, die eigene Zukunft zu gestalten. Dieses Forschungsprojekt entstand in Kooperation von Christoph Mandl, Hanna Mandl und Kuno Sohm im Rahmen des Forschungs- und Beratungnetzwerkes metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter www.metalogikon.com

gen: Neues stand vor der Tür und Altes sollte nicht einfach über Bord geworfen werden. Die Chance zur Änderung konnte ergriffen werden, indem die Gründungsperson, sie war schon lange tot, in ihrer Leistung neuerlich gewürdigt wurde. Das war nicht immer einfach für uns junge Pädagogen, aber es war - auch aus heutiger Sicht betrachtet - richtig und notwendig.

KS: In welcher Form habt ihr das gemacht?

Christoph Hackspiel: Wir haben Hugo Kleinbrod verschiedene ideelle und formale „Denk-Male“ gesetzt, das ist ein erstes Beispiel. Gerade jetzt haben wir wieder ein Neubauhaus mit seinem Namen geziert. Wir haben die Gründungsperson in den Medien wieder „transportiert“ und versucht, seine Essenz heraus zu holen. Was wollte er aus seinem Herzen, aus seinem emotionalen Empfinden heraus für Ziele? Dabei ist es nicht so wichtig, welche Umsetzungsformen er entwickelt hat. Wenn man nur bei den Formen bleibt, wird man statisch und droht daher, dogmatisch und verkrustet zu werden. Aber wenn sich die Form zeitgemäß entwickeln und verändern darf, dann braucht es nur die richtige Interpretation, die Essenz der Grundideen. Und sein Wirken, sein emotionales Auftreten war für die damalige Zeit revolutionär. Nämlich Kindern, anstatt sie in einem Heim mehr schlecht als recht zu versorgen, eine familiäre Umgebung im größeren Verband einer Dorfgemeinschaft eine neue Heimat zu geben. Weil diese Form damals so ungewöhnlich war, bleibt dieser Ansatz sein Verdienst und ist bis heute beispielgebend. Da sich aber die gesellschaftliche Familienform in den letzten 50 Jahren radikal geändert hat, heißt das natürlich auch, dass wir unsere Kinderdorffamilien heute anders definieren, als dies vor einem halben Jahrhundert der Fall war. Und zudem haben wir seine Grundidee, Kindern das Gefühl der Heimat zu vermitteln, sehr, sehr weit gefasst. Wir versuchen heute durch ambulante Hilfen, wann immer möglich, den Kindern und deren Eltern ihre Ursprungsfamilie zu erhalten. Wir wollen nur den Teil ergänzen, den die Eltern der Kinder bei diesem Grundanliegen nicht zu leisten vermögen.

2. Neues dringt durch und den Mythos lebendig halten

KS: Eure Intention war: wie bringt man ein Gründungsmythos in die heutige Zeit?

Christoph Hackspiel: Ja, einen Teil durch Verklärung, das ist sicher auch ein Stück weit Geschichtsfälschung, indem also nur ein Teil von ihm transportiert wird, aber es ist der wichtige Teil, das ist in der Bibel ähnlich. Wenn man die großen, traditionellen Werke betrachtet, die auch in der heutigen Zeit noch wirken, sind es immer Essenzen, die sich an der Gründungsperson ranken.

Also es ist der Versuch, unsere Gründungsperson auch als Mensch zu begreifen, in seinen Fähigkeiten und in seiner Energie, weniger wie er das nachher umgesetzt hat. Die Methoden waren damals zeitgemäß, aber nach 30 Jahren völlig veraltet. Das haben wir versucht zu trennen. Wobei die Nachfolgenden eher versucht haben, die Methoden weiter zu ziehen und nicht so sehr die Grundhaltung. Das ist ja das Dilemma der meisten Pioniere, dass sie zwar die Grundhaltung noch haben, aber die Methoden nicht mehr zeitgemäß sind, sie die Methoden selber auch nicht ändern können. Das ist oft

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

nur in den nachfolgenden Generationen möglich und dann umso eher, wenn man die Gründungsperson respektiert. Darum denke ich, wie auch in psychotherapeutischen Schulen zu beobachten ist, wenn von Schülern nur Methoden kopiert werden, wird Generationen lang etwas versäumt. Wahrscheinlich hätten die Pionierpersonen die Methoden selbst schon längst weiter modifiziert.

KS: Also es war wichtig, die Gründerfigur in ihrer Idee - was Du Essenz nennst - anzuerkennen und daran zu arbeiten, welche Methoden zeitgemäß sind. Dazu waren dann auch alle Mitarbeiter aufgerufen, diese Methoden mitzuentwickeln.

Christoph Hackspiel: Hinein zu spüren, welches die Grundabsichten waren und die wieder heraus zu holen. Dann ist es möglich auch in die Zukunft hinein zu gehen, wenn die Grundintentionen verstanden werden. Wir haben das in einem Leitbildprozess vor 15 Jahren erarbeitet und ich bin jetzt 20 Jahre in dem Betrieb und die ersten 5 Jahre haben wir versucht, die spürbaren Grundhaltungen in einem Leitbildprozess bewusst zu machen. Da ist es überhaupt nicht um die Methode gegangen. Es ging um die Grundintention und darum, dass der Prozess Stärke bekommt. Das Ende des Prozesses führte zu einem sehr kraftvollen Impuls. Der alte Vorstand beispielsweise konnte diesen Prozess noch begleiten und sich dann in Würde verabschieden. Das Verlassen des tradierten Kinderdorfmodells bzw. das Erweitern um viele neue Aufgabenstellungen, war nun Aufgabe der auch heute noch zuständigen Führungsgeneration.

KS: Es war in dem Sinn dann auch eine symbolische Handlung: der Gründer ist nicht mehr am Leben, aber der alte Vorstand, der das alte Modell noch getragen hat, tritt zurück, aber eben in Würde, dass das neue mehr durchdringen kann, dass es mehr lebendig werden kann.

Christoph Hackspiel: Und das war auch nur möglich, indem sie in ihrer Art, die Gründungsidee mit Inhalt zu füllen, wertgeschätzt wurden. Es wurde mit ihnen ein Dialog über das Neue geführt und dieser war orientiert an der Zielgruppe und nicht an den handelnden Personen. Das ist immer das beste Argument: wenn eine Institution ein wenig bürokratisch geworden und die Zielgruppe aus dem Auge verliert, von sich selber und von alten Rollenbildern lebt, ist die Zielgruppe wieder mehr in den Mittelpunkt zu rücken. Dann kommen die ganzen Gründungsimpulse wieder neu zum Vorschein.

KS: Also, wo es wieder um den Menschen geht. Der Prozess ist dann gelungen und gleichzeitig am Leben. Man ist in einer guten Linie, in einem guten Fluss.

Christoph Hackspiel: Was jetzt kommt, 50 Jahre später, ist eine Geschichtsaufarbeitung. Wahrscheinlich ist es gar nicht früher möglich. Jetzt kann man auch mit Historikern daran gehen, die Geschichte unserer Institution ohne rosarote Brille zu beschreiben. Das notwendige Quantum Neutralität ist wahrscheinlich erst jetzigen Beobachtern möglich.

KS: Wir sind jetzt also bei dem Thema, wenn ich meine Zielgruppe in den Focus nehme und die Leute beteilige, bin ich in dem Fluss mit der Tradition. Der Gründer hat das ja besonders gekonnt, weil er etwas geschaffen hat. Diese ganz besondere Schaffens-

kraft in die heutige Zeit zu transformieren, ist wahrscheinlich ein Geheimnis. Was macht das aus, was ihr speziell pflegen könnt?

Christoph Hackspiel: Also ist es natürlich wichtig, dass die Leitbilddiskussion, die damals vor 15 Jahren statt gefunden hat immer wieder, auch in Strategie- und Qualitätszirkeln, periodisch stattfindet. Wir brauchen den Prozess der Reflexion und Adaptierung.

KS: Vielleicht noch konkreter. In welcher Form macht ihr das, wer ist beteiligt an so einem Prozess?

Christoph Hackspiel: Damals beispielsweise haben wir mit allen 150 MitarbeiterInnen in vielen Kleingruppen und plenar diskutiert. In unterschiedlichen Arbeitsgruppen, die sehr bereichsübergreifend statt gefunden haben. Der Hausmeister war am selben Tisch wie die Psychologin. Die Gruppen haben die Überschriften mit Inhalt gefüllt und wir haben alle Impulse der MitarbeiterInnen aufgenommen. Bei der Zusammenstellung und bei der Bewertung haben wir den MitarbeiterInnen jeweils zurückgemeldet, warum wir etwas aufgenommen haben oder warum nicht. Es war ein sehr transparenter Prozess, der bis heute wirkt. Das Leitbild ist zum Beispiel immer eine Diskussions-Grundlage bei Anstellungen.

KS: Personen, die sich beim Kinderdorf Vorarlberg bewerben, werden gleich mit dem Leitbild konfrontiert.

Christoph Hackspiel: Ja. Denn die Grundhaltungen in unserer Institution müssen gemeinsam getragen werden, die inhaltliche Ausdifferenzierung der jeweils persönlichen Form ist dann die Bereicherung für das Ganze. Wenn die Grundhaltungen aber nicht zusammen stimmen, haben wir Probleme auch in den Details. Darum ist es auch schon vorgekommen, dass wir Personen, die sich beworben haben, aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen zum Leitbildes sagen mussten, dass wir nicht zusammen arbeiten können. Wenn wir etwa bei der religiösen Grundhaltung eine humanistisch geprägte Offenheit für die jeweilige Religion unserer Kinder leben wollen, können wir weder Sektierer noch radikale Atheisten auf Kinder loslassen.

Leitbildgrundhaltungen sind aber auch nach vielen Jahren der Zusammenarbeit immer wieder verbindend, wenn einzelne Grundhaltungen nicht mehr stimmen. So können wir uns auf das Leitbild beziehen und verhindern dadurch Beliebigkeit. Das ist eine sehr tragende und auch verbindliche Form. Führungspersonen haben hier starke Vorbildfunktion, vermitteln Kontinuität und Sicherheit. Gelebte Leitbildgedanken halten uns zusammen.

3. Ein großer Paradigmenwechsel in Diskussion: unsere Arbeit wird mehr gesellschaftspolitisch

KS: Du hast mir letztes Jahr erzählt, dass du aufgrund der Gründungsidee einen Auftrag, aber auch die Freiheit hast, andere Zukünfte zu träumen. Die Gründungsfigur Kaplan Kleinbrod hat das ja auch getan, also sich gefragt, welche Zukunft haben diese

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

Kinder. Welche offenen Fragen siehst du vor dir in der Zukunft? Eine Zukunft, die du in die Organisation bringen willst?

Christoph Hackspiel: Derzeit ist ein gewisser Paradigmenwechsel in Diskussion, der in der Grundhaltung manches verändern kann und wird. Bis jetzt ist das einzelne Kind, seine Familie und deren Schwierigkeiten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Welche Heimat und welchen Platz gibt es für dieses Kind?

Heute aber ist die Situation umfassender zu definieren. Wir sind gefordert, uns gesellschaftlich noch intensiver einbringen zu müssen. Die Grundbedingungen, warum es den Kindern nicht gut geht, können nicht nur immer in der Familie gesucht werden. Wir haben die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen viel kritischer zu beleuchten und zwar aus Kinderaugen. Wir sind es diesen Kindern, insgesamt der nachfolgenden Generation schuldig, dass wir auch Politikern und der Gesellschaft manch strukturell Krankmachendes spiegeln. Hier müssen wir uns neue Wege überlegen, vielleicht manche institutionelle Vertraulichkeit ablegen und noch stärker in den Dialog mit der Bevölkerung treten.

KS: Auf gesellschaftliche Krisenfelder aufmerksam zu machen, ist wahrscheinlich nicht bei allen beliebt.

Christoph Hackspiel: Ja und das ist ein großes Spannungsfeld. Weil Pädagogik in erster Linie nicht als Gesellschaftspolitik gedacht ist, sondern Pädagogik gerne hinter die vier Mauern einer Familie oder in der Schule verbannt wird. Pädagogik aber kann viel mehr. Es ist eine Methode, wie wir auch als Gemeinschaft zusammen leben. Je nach dem wie wir mit Kindern umgehen, ist es wie ein Spiegel unserer gesellschaftlichen Werte. Hier geht derzeit ganz viel verloren. Die Kinder bekommen in dieser schnellen, von Hektik geprägten Zeit nicht mehr das, was sie brauchen: Zeit, Muße, Qualität in der Beziehung. Wir fahren unsere solidarisch gedachte Gesellschaft aus Kindersicht durch so manche zeitgeistliche Entwicklung an die Wand. Viel Vernachlässigung emotionaler Bedürfnisse, viel Aggression, viel Depression, viel suizidale Tendenzen, viel Suchtverhalten: Kinder spiegeln uns ihre Nöte sehr direkt und zeigen die Fehlentwicklungen unserer gesellschaftlichen Situation auf.

KS: Von euch im Focus als direkte Person ist ja nach wie vor das Kind, aber das Kind in veränderten Bedingungen- die Familiensituationen haben sich verändert, auch durch die Scheidungsrate in den letzten 30 Jahren. Es bilden sich neue Familien- oder Lebenszusammenarbeitsformen heraus. Wie können Kinder in dieser Zeit der Ruhe- und Rastlosigkeit Aufmerksamkeit bekommen, wo Aufmerksamkeit von allem Möglichen absorbiert wird? Auf diese Situation versucht ihr darauf hinzuweisen. Du eckst wahrscheinlich immer wieder an und hast auch Konsequenzen zu befürchten.

Christoph Hackspiel: Da eckt man natürlich an. Es ist auch nicht einfach, diesen Paradigmenwechsel zu vollziehen, weil du riskierst Nachteile für die Institution. Du gibst dich im Prinzip in ein parteipolitisches Spannungsfeld hinein. Wenn wir das am Beispiel der Kinder aufzeigen, erscheint es uns aber kalkulierbar. Die Spannung entsteht

dadurch, dass die Lebensentwürfe der Erwachsenenwelt aus Kindersicht in vielfältiger Form kritisiert werden muss.

KS: Hast du da ein Beispiel?

Christoph Hackspiel: Ja, zum Beispiel wissen wir, dass die bis vor 200 Jahren gelebte traditionelle Großfamilienform aufgrund der Industrialisierung durch Kleinstfamilien ersetzt wurde.

Heute haben wir ganz viel gewünschte Spielräume und individuelle Freiheiten für die Kleinfamilie. Die Verantwortung für Kinder bleibt dabei aber oft nur noch der Alleinerzieherin überlassen. Aus der Sicht der Kinder aber auch der handelnden Erwachsenen stimmt es nicht mehr. In der Familie kannst du nämlich nur dann glücklich sein, wenn ein großes Netzwerk von guten Beziehungen da ist. Die Politik, die Gesellschaft stellt das nicht automatisch zur Verfügung, aber sie vertraut darauf, dass Mutter und Vater genügend Energie und Kraft haben, alles selber zu managen. Sie leistet nur dort, wo es unbedingt notwendig ist, eine Hilfestellung und das nur punktuell oder gar erst dann, wenn die Spannungen bereits unerträglich sind. Jedenfalls oft erst viel zu spät. Die Tragfähigkeit der Kleinfamilie ist begrenzt. Es gibt Schichten, die sich das leisten können oder genügend Möglichkeiten haben, sich Hilfestellungen zu organisieren. Manche haben glücklicherweise noch eine große Verwandtschaft, die Ressourcen zur Verfügung stellt. Aber mit der Mobilität der heutigen Zeit und mit den Bedürfnissen der heutigen Betriebe, ist es für viele Menschen nicht mehr möglich, Kindererziehung und berufliche, wirtschaftliche Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Hier glauben wir, dass die Gesellschaft, die Politik, die Betriebe umdenken müssen. Wenn wir nicht eine junge Generation von verantwortungsbewussten, jungen Menschen haben, die diese Verantwortung mit ins Erwachsenenalter hinein nehmen, bröckelt ganz viel von unserer hochgeschätzten sozialen Sicherheit. Nicht nur der Generationenvertrag, sondern vielfältige andere soziale Erprobungsfelder fallen dann allzu egoistischer Individualisierung zum Opfer. Wenn die familiären Bande immer weniger tragfähig werden, so schadet dies nicht nur denen, die dann immer mehr an den Rand gedrängt werden, sondern zunehmend auch der Gesellschaft, die mit ihren Institutionen nicht mehr alles wird auffangen können. Aber auch die Wirtschaft leidet unter MitarbeiterInnen, die zu wenig oder nicht mehr ausreichend gute familiäre und persönliche Regenerationsmöglichkeiten haben. Daher wird auch unter diesem Gesichtspunkt – nicht nur aus Sicht der Kinder - der problemlosen Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein ganz entscheidender Stellenwert zukommen müssen.

KS: Ich verstehe, warum die Anforderungen auch an Deine Organisation immer größer werden. Die Familiensituation, die du schilderst oder auch die Endsolidarisierung der Gesellschaft finden überall in der westlichen Welt statt. Diese veränderte gesellschaftliche Situation fordert Eure Identität sehr heraus.

Christoph Hackspiel: Eben, es geht ja nicht nur um die Kinder, die wir betreuen, weil da sind wir ja oft schon zu spät. Es sind oft jahrelange Fehlentwicklungen, die dahinter stehen. Wir wollen nicht nur die Kinder, die durch den Rost fallen, auffangen, sondern wir versuchen auch heute schon, gesellschaftliche Rahmenbedingungen mit zu beein-

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

flussen, damit es gar nicht erst soweit kommt. Wir haben beispielsweise jetzt eine bisherige Landesschule in privater Trägerschaft übernommen. Auch dies ist wieder ein Einstieg in ein neues Feld. Eine Schule zu führen wird auch Folgewirkungen haben. Wir werden von dieser Schule aus, die sich um verhaltensauffällige Kinder bemüht, verstärkt in Regelschulen vor Ort wirken, damit diese Kinder auch dort Bedingungen erhalten, die sie in veränderte Rahmenbedingungen zurückkehren lassen.

4. Wir haben eine Schule übernommen: neben der Wissensvermittlung ist Herzensbildung und die Entwicklung sozialer Fähigkeit gefordert

KS: Welche Idee von Schule leitet euch?

Christoph Hackspiel: Wir sehen, dass der Bildungsauftrag in den Schulen, Wissen zu vermitteln, viel zu kurz greift. Kinder müssen Bildung vielmehr auch als Herzensbildung verstehen und auch mit den Kulturtechniken in Kontakt kommen, die nicht nur mit Deutsch und Mathematik vermittelt werden können.

Ich denke an soziale Lernthemen wie Verhandlungen führen, Teamwork, Solidarität, Hilfsbereitschaft. Aber auch Fähigkeiten, die in den eigenen Beziehungen und in der späteren Arbeitswelt von Bedeutung sind, sollten in Schulen verstärkt erprobt werden können.

Wenn wir nur Einzelkämpfer unter Lehrpersonen und SchülerInnen fördern, dann wirkt das nicht nur individuell vereinsamend, sondern auch gesellschaftlich kontraproduktiv. Das ist auch für die Betriebe nicht sinnvoll. Wir müssen also stärker in die Schulen hineinwirken. Lernen zu einem aktiven Prozess des „Sich-Einbringens“ machen. Die Freude an den eigenen Fähigkeiten entdecken und nicht nur vorgekauft Wissen reproduzieren. Lehrpersonen sollen als Team und im Team präsent sein. Eltern dürfen nicht als schulfremde Personen fern gehalten werden, sondern sollen mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen eingebunden sein. Die Erkundung von Nahräumen und das Einklinken in gemeindenahe Problemstellungen könnte eine stärkere Beziehung und Differenzierung von realer und virtueller Welt ermöglichen.

Zudem ist es aus unserer Sicht unerlässlich, dass wir alle, auch die Schule, lernen, Strategien zu entwickeln, wie man Fehlverhalten, Spannungen und Schwierigkeiten vor Ort bewältigen und als Chance für Weiterentwicklung erkennen kann. Kein Kind sollte mangels fehlender pädagogischer Methoden und Settings ausgeschlossen und in die Isolation getrieben werden.

KS: Wie kommen wir hier von Wünschen zu Zielen?

Christoph Hackspiel: Der Bildungsauftrag der Schule muss neu definiert werden. Derzeit ist die Tendenz spürbar, dass unter den Lehrpersonen immer mehr Frust ist, unter den Kindern immer mehr Aggression. Es kommt immer mehr zu Zuschreibungen von den Eltern an die Schule, was sie alles leisten soll. Da dürfen wir nicht einfach ins Jammern verfallen, sondern wir haben Lösungen anzubieten, wie sich die Schule wei-

terentwickeln muss. Sie kann das natürlich nur, wenn die Politik Unterstützung anbietet.

Also du musst in dem Feld wirken, gerade auch wenn du mit Kindern zu tun hast, die an bisherigen Integrationsmöglichkeiten zerbrochen sind. Die Schule ist, insbesondere dann, wenn es der Familie nicht gelingt, die klassische Integrationsmöglichkeit für Kinder in die Gesellschaft hinein. Wenn auch das immer weniger gelingt, dann dürfen wir in unseren Einrichtungen diese Kinder bei uns nicht isolieren und dadurch aus der Gesellschaft nehmen. Daher müssen wir auch viel dafür tun, dass die Kinder nicht allzu schnell aus den Schulen vor Ort herausfallen. Genau so wie wir versuchen müssen, dass sie nicht aus den Familien herausfallen. Es nützt aber nichts, wenn wir moralisieren, den Zeigefinger auf jene richten, die das aufgrund beschränkter Rahmenbedingungen nicht vermögen. Wir müssen aktive Hilfestellungen anbieten. Dafür brauchen wir Unterstützung, dafür brauchen wir neue pädagogische Konzepte, einen nachhaltigen politischen Willen und natürlich auch Personal, bzw. die finanzielle Ausstattung. Das aber erhältst du nur dann, wenn du dich deutlich äusserst, nicht willfährig bist und dich daher in die sachpolitische Diskussion einmischst. Das ist ein Aspekt zukünftiger Entwicklung, der wir versuchen, gerecht zu werden - dem Kind gerecht zu werden.

KS: Ich möchte noch kurz gedanklich zurück zu der Schule kommen, die ihr übernommen habt. Wie ich die Situation verstehe, ist sie nicht nur wieder eine Institution, die man euch anhängt, weil ihr halt die Institution für verlassene, vernachlässigte Kinder gemäss eures Auftrags ist, sondern ihr wollt mit der Schule diese Kinder in einer anderen Form betreuen oder schulen. Die Wirkung soll aber weit über die eigene Schule hinaus sein, also auch zum Beispiel andere Schulen erreichen. Ist das in der Zukunft so gedacht?

Christoph Hackspiel: Genau, wir hoffen, dass wir in Zukunft viel stärker mit den Schulen zusammen arbeiten können. Das soll im Einzelfall bereits vor der Aufnahme der Kinder obligatorisch werden und bis zur Reintegration erhalten bleiben. Aber darüber hinaus sollte es ein Leitziel sein, dass Kinder nicht mehr notwendigerweise zu uns kommen müssen. Und das können wir nach und nach erreichen, wenn wir mit den Lehrpersonen der Schulen vor Ort alternative Handlungsstrategien beraten und begleiten können. Natürlich geht das nur, wenn wir gemeinsam auch die entsprechenden personelle Ressourcen weiterentwickeln können. Aber auch hier sind wir zuversichtlich.

Die Übernahme der Schule ist, neben all der pädagogischen Herausforderung aber auch wieder so ein Zeichen, dass wir in einer dynamischen und zukunftsorientierten Bewegung bleiben wollen. Wir fühlen uns zwar nach wie vor der Gründungs-idee und dem privaten Wunsch von Spendern verpflichtet. Wir sehen aber auch, dass viele Kinder gar nicht erst zu uns kommen müssten, wenn die Vorfeldbedingungen besser wären. Deshalb wollen, ja müssen wir uns im Interesse dieser Kinder auch schon viel früher einschalten. Dies nach innen und nach aussen – quasi als strategisches Ziel, als Ergebnis unserer Leitbildgedanken – bewusst zu machen, ist eine weitere Entwicklungsnotwendigkeit.

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

Folgerichtig ist es daher auch unsere Aufgabe, krankmachende Bedingungen von Familie, Schule oder Politik zu benennen und konkrete Beiträge zur Weiterentwicklung zu leisten. Wenn wir also glauben, dass Schule in einem mehr privaten, flexibleren und partnerschaftlicheren Rahmen besser laufen kann, als in den herkömmlichen staatlichen Strukturen, so ist es nur konsequent, wenn wir uns hier auch der Beweisführung stellen, sofern man uns diese Möglichkeit bietet.

Dazu kommt, dass die Politik nicht zuletzt aus Kostengründen, manche bisherigen staatlichen Aufgaben zu delegieren versucht. Wenn die privaten Institutionen diesem Druck durch Effektivitätssteigerung entsprechen können, ist dagegen ja auch nichts einzuwenden. Unabdingbar ist jedoch, dass die ambitionierten pädagogischen Grundhaltungen beibehalten werden können. Hier haben wir im Vorfeld der Entscheidung ausführliche und vertrauensvolle Gespräche geführt, viel Übereinstimmung mit den Behörden erzielen können und auch entsprechende Verträge ausgehandelt.

Ich bin auch zuversichtlich, dass durch unsere Schulträgerschaft ermöglicht wird, dass wir uns bei zukünftigen und weiterreichenden Diskussion zur Schule viel stärker als Systempartner einbringen können, nicht als schulfremd betrachtet werden, und so den Interessen benachteiligter Kinder mehr Nachdruck verleihen können.

KS: Wie passt die Schule zum gesamten Leitbild, damit es kein Anhängsel wird, sondern ein Systemelement, das für sich wirkt, aber auch zurückwirkt. ?

Christoph Hackspiel: Ja, das ist in der Tat eine wichtige Herausforderung. Wir legen sehr viel Wert darauf, dass die Begegnungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen zum Lehrkörper und umgekehrt ins Zentrum gestellt werden. In erster Linie ist das die Aufgabe der jeweiligen Bereichleitungen und des Schuldirektors. Hier haben wir bereits beim Bewerbungsverfahren diesem Aspekt besondere Bedeutung beigemessen. Die inhaltlichen Arbeits- und Planungsgruppen werden gemeinsam definiert und abgehalten. Aber auch gemeinsame Feste und Aktivitäten sollen Vertrauen und Partnerschaft entwickeln helfen. Eine Kultur der Offenheit und Reflexionsfreudigkeit ist unabdingbar. Am wichtigsten aber ist wahrscheinlich, dass auch in der Schule die gemeinsamen Werte immer wieder im Hinblick auf das einzelne Kind und dessen Familie in den Mittelpunkt gestellt und überprüft werden. Die Kooperation der jeweiligen Bereiche drückt sich dann bei Helferkonferenzen und gemeinsam getragenen individuellen Entwicklungsplänen für die Kinder aus.

KS: Gibt es schon konkrete Verbindungen und Kontakt zu anderen Schulen?

Christoph Hackspiel: Ja. Wir laden zum Beispiel die Lehramtskandidaten zu Exkursionen ein. Wir haben sehr viele hervorragende PädagogInnen, die den Kindern untertags und während der Woche sehr viele sozialpädagogische Angebote machen. Es ist ein enges Zusammenwirken zwischen Internat und Schule. Wir kooperieren mit anderen Schulen, aber auch mit der Politik und auch über unsere Landesgrenzen hinaus. Wir befinden uns in einem wachsenden Beziehungsnetz und wollen auch selbst noch viel lernen. Zudem sind wir auch in der Schulpolitik präsent. Wir haben jetzt auch in

den Schulabteilungen und dem zuständigen Landesrat für Schulen neue Verhandlungs- und Kooperationspartner.

KS: Du bist jetzt nicht mehr nur Geschäftsführer des Vorarlberger Kinderdorfes, sondern auch Schuldirektor geworden.

Christoph Hackspiel: Im übergeordneten Sinne vielleicht schon. Aber natürlich liegt die direkte Leitung beim unserm Schuldirektor, der die Sache ja auch sehr gut macht. Als Geschäftsführer des Kinderdorfes aber, da hast du recht, habe ich jetzt einen noch viel stärkeren gesellschaftspolitischen Teil zu vertreten. Der ursprüngliche Gründungsgedanke ist also auch hier weiter gefasst worden.

KS: Du bringst jetzt Problemlösungen für die Landespolitik und musst dafür in einem guten Kontakt sein.

Christoph Hackspiel: Mittlerweile sind wir ein bedeutender institutioneller Organismus geworden, mit sehr vielen fachkompetenten MitarbeiterInnen und einer immensen Problemlösungskapazität. Das macht uns in Verhandlungen mit der Politik schon viel stärker als zu Gründungszeiten. Wir können jetzt die Politik als unsere Partner fordern. Solange wir uns gut verstehen, und gegenseitiges Verständnis für unsere Sorgen und Nöte haben, sind wir Partner auf einer sehr diskreten und entwicklungsorientierten Ebene.

Wenn das nicht mehr so gut gelingt, also in Zeiten, in denen das Sparen manchmal übermächtig wird, dann hat die Politik in uns einen nicht immer einfachen Partner. Weil wir dann sagen müssen: „Wenn ihr uns nicht die für uns notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten bietet, dann müssen wir auf die Bevölkerung zugehen und sie um direkte Unterstützung für unsere Grundanliegen bitten.“ Wir können nicht mundtot gemacht werden, wir müssen ja für die Zielgruppe da sein. Das ist auch mit ein Grund, warum wir hier einen Paradigmenwechsel vornehmen werden. Wir müssten dann sagen: „Wenn ihr uns nicht mehr helfen könnt im Interesse der Kinder, dann müssen wir das der Bevölkerung gegenüber präsentieren und diese um Unterstützung bitten – entweder um Geld oder um eine politische Meinungsbildung.“ Das könnte natürlich den Regierenden ein Dorn im Auge sein, dass sie von außen aufgefordert werden, etwas zu tun. Damit wir das nicht spielen müssen, sind sie gefordert, uns die Partnerschaft nicht zu erschweren. Natürlich werden wir dabei aber auch nicht leichtfertig gewonnenes Vertrauen aufs Spiel setzen.

KS: Ich würde jetzt noch gerne, Christoph, auf deine weiteren Träume zu sprechen kommen. Es ist vielleicht auch eine weitere Öffnung des Wahrnehmungswinkels. Ich hörte von einem Afrikaprojekt, mit dem ihr den geographischen Wirkungskreis radikal erweitern würdet.

5. Die Erweiterung über unsere Grenzen hinaus: die Grundhaltung des Teilens

Christoph Hackspiel: Ja, also eines dieser Themen ist sicher die Erweiterung über diesen Raum hinaus, ein Impuls zu expandieren. Unsere Ideen auch weiter zu sehen und bisherige regionale Grenzen zu sprengen. Wir stehen auch in einem Wettbewerb zu anderen sozialen Einrichtungen und warum sollen wir uns nicht auch maßvoll einem Wettbewerb stellen und beispielsweise im angrenzenden Ausland unsere Angebote präsentieren. Das ist auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Thema. Wenn uns immer wieder andere Institutionen „besichtigen“ und manches zu kopieren versuchen, dann könnte man doch auch das eine oder andere selbst machen. Diese Diskussion führen wir.

Dabei haben wir definiert, dass wir eine für uns wichtige Grundhaltung noch mehr zum Ausdruck bringen wollen, nämlich die Grundhaltung des Teilens. Das kann also heißen, dass wir unser Know-how genauso wie die Ressourcen zur Verfügung stellen wollen. Anderen Vereinen und Initiativen können wir verstärkt Partnerschaften anbieten. So wie wir jetzt zum Beispiel einer Mädcheninitiative ein Auto leihen, weil sie selbst dafür kein Geld haben. Oder wir stellen anderen Einrichtungen unseren Sportplatz zur Verfügung. Die Handwerksräume, oder die Kletterausrüstung können auch geteilt werden, usw. Das Teilen beginnt bei kleinen Beispielen und kann sich bis hin zu tragfähigen Kooperationen entwickeln.

Das Thema der Mitwirkung bei einem Projekt in einem Entwicklungsland ist ein anderes Beispiel dafür. Wir sind bspw. gerade von der Caritas Vorarlberg dazu eingeladen worden, bei einer Konzeption für Straßenkinder in Rumänien mit zu wirken. Dabei führen wir einen fachlichen Dialog mit den Verantwortlichen und spüren, dass auch wir selbst durch diesen Austausch noch vieles lernen können.

Ein anderes Beispiel ist, dass unsere MitarbeiterInnen schon seit vielen Jahren auf die Weihnachtsgeschenke zugunsten eines Entwicklungshilfeprojektes in Burkina Faso verzichten.

Ganz allgemein gesagt ist für mich diese Grundhaltung des Teilens in gewisser Hinsicht ein konsequentes Weiterdenken des Spenderauftrages und ist dadurch ein menschlicher Wesenszug, den wir auch durch unser eigenes Vorbild im pädagogischen Handeln den von uns begleiteten Kindern weiter vermitteln wollen. Wenn Kinder erleben, dass wir Erwachsene die Bedürfnisse anderer wahrnehmen, in diesem Sinne auch über unseren engen Kreis hinaus Mitgefühl wirken lassen, können sie sich auch selbst Netzwerke der privaten und gesellschaftlichen Solidarität aufbauen lernen.

KS: Hier kann es ja keinen Halt vor den Landesgrenzen geben. Teilen ist eine Vorstellung in unseren Herzen oder unseren Köpfen, die eben grenzenlos ist.

Christoph Hackspiel: Ich habe dazu einmal beim Dalai Lama einen für mich ganz wichtigen Satz gehört: „Teile dein Wissen, es ist eine Möglichkeit dich unsterblich zu

machen.“ Also wir kennen dieses Teilen in der heutigen Zeit nur im gegenseitigen Geldaustausch und merken, dass uns diese Seite allein nicht wirklich glücklich macht.

KS: Wenn wir Geld oder eine Schokolade teilen, haben wir nur noch die Hälfte, aber wenn wir Wissen und Erfahrung teilen, dann vermehrt sich das.

Christoph Hackspiel: Ja man bekommt ganz viel zurück. Man bekommt Netzwerke zurück, man bekommt Freundschaften zurück, man bekommt eine wohlwollende Atmosphäre, die einen dann eine höhere Selbstsicherheit, ein höheres Vertrauen in einen selbst und andere vermitteln kann. Diese Grundhaltung des Teilens kann man natürlich in unglaublich vielen Bereichen erproben. Aus institutioneller Sicht müssen wir natürlich beachten, dass wir aus betriebswirtschaftlicher Sicht nichts leichtfertig zu verschenken haben. Wir selbst können nur dann handlungsunfähig bleiben, wenn wir entsprechende Ressourcen aufbauen und mehren können.

In ganz vielfältiger Weise, auch im Know-how und in den persönlichen Beziehungen und in unserem Wissen und in den Ressourcen, die bei uns nicht voll genutzt werden, da können wir alles teilen und anderen auch zur Verfügung stellen. Ob das unsere Gemeinschaftshalle ist, die wir einer Schule oder Jugendgruppe zur Verfügung stellen oder der Fußballplatz den wir dem Zollsportverein geben. Das sind zahlreiche Beispiele, die auch der Bevölkerung gegenüber vermitteln sollen: wir geben auch gerne etwas zurück.

Wir wünschen uns für Kinder, dass sie diesbezüglich auch großzügig sein können, dass sie nicht nur immer auf ihren direkten eigenen Erfolg schauen. Hier können wir ganz viel vorleben. Was wir institutionell nicht vorleben können an Grundhaltungen, das können wir auch Kindern im Kleinen nicht vermitteln. Wenn wir Streit untereinander haben, keine Streitkultur, keine Dialogbereitschaft, wie sollen wir denn Kindern gegenüber ein Modell lebbar machen, dass wir selber nicht kennen? Eine gute Organisation lebt davon, dass sie die Grundsätze lebt, die man im Umgang mit Kindern leben sollte, das ist meine tiefe persönliche Überzeugung.

6. Ähnlich wohltuende und zerstörerische Kräfte in Familien wie in Organisationen

KS: Wir sind jetzt in den Zusammenhang gekommen, was dir in der Steuerung der Organisation auch wichtig ist, also Organisationen von der Zukunft her führen.

Christoph Hackspiel: Ich denke, dass sich in Betrieben, die genauso soziale Gebilde sind wie eine Familie, dieselben wohltuenden oder zerstörerischen Kräfte wie in Familien abspielen. In dem Sinn betrachtet, was ein Kind braucht, um eine hohe Lebensqualität zu haben, gilt in den Grundzügen auch für Mitarbeiter in den Betrieben, letztlich für die Gesellschaft. Das ist ein rundum durchgängiges Prinzip.

KS: Beide sind Sozialorganismen, beide Sozialformen, mit einer mehr oder weniger entwickelten Persönlichkeit. Nur: beim Betrieb kann ich kündigen, im Familiensystem bleibe ich das ganze Leben.

Christoph Hackspiel: Das war vielleicht vor dem Industriezeitalter zutreffend. Heute mit dem Zerfall der Familiensysteme und mit der Beziehungsbeschränkung oft im sehr kleinen Rahmen, wird für viele Menschen immer mehr der Betrieb zu einer Art Familienersatz. Anerkennung findet man nicht so sehr über die Großeltern und Verwandten und Nachbarn, sondern über den gesellschaftlichen Status, über das Eingebundensein in dem Betrieb. Man verbringt auch meistens mehr Zeit in dem Betrieb als zu Hause, aber ganz sicher mehr Zeit in Arbeitsbeziehungen, als in Beziehungen mit Kindern. Da wird ganz viel von der Familie wegdelegiert, und der Betrieb hat immer mehr eine sozialisierende Funktion. Der Betrieb wird in den emotionalen Ansprüchen an ihn, insbesondere aus Sicht von Männern, immer mehr zu einem Familienersatzmodell.

KS: Das ist eine völlig andere Sichtweise: gewöhnlich sagen ja Menschen, dass den Familien zu viel zugemutet wird, weil bestimmte Sachen, Themen im Betrieb nicht verarbeitet werden. Ich nehme sie mit nach Hause und erzähle es jemandem, der eigentlich mit dem nichts zu tun hat. Wieso soll diese Person dazu kommen, Unerledigtes zu verarbeiten, fast wie eine Therapeutin oder ein Therapeut? Aber nun sagst du, wenn Familien zerbrechen und bestimmte soziale Funktionen nicht mehr gewährleisten können wie zum Beispiel Geborgenheit vermitteln, Anerkennung bekommen usw., dann ist das Bedürfnis nach Geborgenheit oder Anerkennung trotzdem weiter vorhanden und sucht eine Befriedigung.

Christoph Hackspiel: Die Anerkennung fehlt oft in der Familie und dann sucht man sie zum Beispiel in der Arbeitswelt. Hier findet aus meiner Sicht schon eine Verschiebung statt. Wenn wir das jetzt noch weiter herunterbuchstabieren und mit der Frage der Bedürfnisse von Kindern verknüpfen, so denke ich, es sind die selben Mechanismen in Familie und Betrieb, die gesucht werden. Was Kinder und Erwachsene brauchen, ändert sich prinzipiell nicht. Wir Menschen brauchen Beziehungen, die durch Stabilität, Kontinuität, Vertrauen und gegenseitige Fürsorge geprägt sind. Wenn diese Qualitäten vorhanden sind und stabil sind, dann sind Kinder wenig geneigt, ein problematisches Verhalten an den Tag zu legen. Wenn ein Betrieb zu seinen Mitarbeitern ein respektvolles Verhältnis hat, das geprägt ist durch Vertrauen, durch Stabilität, durch Kontinuität und durch gegenseitige Fürsorge, dann kann man sich wohl fühlen. Dann kann man wachsen, dann ist man quasi Mitunternehmer, man partizipiert an dem Erfolg des Unternehmens genauso wie an dem Misserfolg und fühlt sich - ich sage jetzt einmal - symptomatisch als Familie.

KS: Kann es sein, dass die Metapher „Wir sind eine große Familie“ manchmal ein bisschen überstrapaziert wird, weil vielleicht die Sehnsucht nach diesen Haltungen so groß ist?. Die Themen findet dann Eingang zu bestimmten Anlässen und Reden, wobei die Mitarbeiter im Alltag sehr genau überprüfen, ob das Verhalten dem Gesagten entspricht.

Christoph Hackspiel: Natürlich kommt hinzu, dass ein Leistungsanspruch entsteht. Jede Familie hat auch einen Leistungsanspruch an sich selber, genauso wie Betriebe auch. Gemeinsames Tun, gemeinsames Handeln ist entscheidend. Durch das kann quasi die Beziehung wachsen und sich stärken. Gesellschaftlich gesehen ist es ähnlich:

wenn auch da stabile, kontinuierliche Verhältnisse, eine gegenseitige Fürsorge, ein Sozialbewusstsein vorhanden sind, dann ist eine Gesellschaft stark und stabil. Wenn die Qualitäten zerbröseln, ständig Machtkämpfe sind, dann fühlen sich die Menschen nicht wohl, streiten und führen Krieg gegeneinander.

KS: Wir sind ja beide in der Aufstellungsthematik tätig. Wir machten Erfahrungen und haben gelernt, dass ein Hauptunterschied sei: du bleibst Zeit deines Lebens und darüber hinaus Mitglied in der Familie, aber die Mitgliedschaft im Betrieb kannst du kündigen?

Christoph Hackspiel: Das kannst du schon auch in der Familie. Es gibt viele Familien, die die Fürsorge gegenseitig aufkündigen und zwar schon sehr früh. Viele Eltern trennen sich, und fühlen sich dann gegenseitig nicht mehr verantwortlich. Eltern kündigen emotional ihren Kindern, wenn die Kinder deren Ansprüche nicht erfüllen, usw. Andererseits gibt es auch in Betrieben sehr hohe Loyalitäten und Verbundenheiten bis hin zu Abhängigkeit.

Aber insgesamt hast du natürlich recht. Familienbindungen bleiben ein Leben lang gültig, während die Zugehörigkeit zu einem Betrieb leichter austauschbar ist.

KS: Das ist vielleicht auch gut und du kannst wählen.

Christoph Hackspiel: Ja, das ist das Privileg des Erwachsenen, dass er wechseln kann. Die Sehnsucht nach wohltuenden Grundhaltungen aber bleibt. Wenn man als Person respektiert wird, fühlt man sich wohl in dem Betrieb, dann will man auch bleiben und will einen Beitrag leisten. Wenn man sich unwohl fühlt, beginnt man mit der Zeit verhaltensauffällig zu werden – aggressiv, depressiv oder man zerstört etwas – und das ist dasselbe wie bei frustrierten Kindern. Darum glaube ich, dass die Unternehmensführung sehr darauf zu achten hat, ob etwas nicht rund läuft. Wenn man das spürt, muss man in Austausch miteinander treten. Wir verlangen hier eine ganz hohe Reflexionsfähigkeit, um festzustellen, wo es krankt. Das auszutauschen und zu reflektieren, ist eine ganz elementare Notwendigkeit.

KS: Jetzt könnte man sagen: der Betrieb hat primär anderes zu tun, er hat Dienstleistungen, er hat Produkte herzustellen. Bei deinem Betrieb ist es natürlich ein bisschen anders. Ich kann mir vorstellen, dass nur eine hohe soziale Stabilität und ständige Beziehungsarbeit eine gute Arbeit mit deinem Klientel erlaubt.

Christoph Hackspiel: Es ist schon richtig, wir sind ein Sozialbetrieb und daher noch mehr gefordert, gut auf unsere sozialen Beziehungen zu achten. Wir haben genauso ganz hohe Anforderungen an Produkte, die stimmen müssen. Diese sind im Dienstleistungsbereich angesiedelt, keine Frage, aber wir sind genauso auch ein wirtschaftliches Unternehmen wie alle anderen Unternehmen auch. Wir sind zwar gemäß Statuten gemeinnützig ausgerichtet, müssen aber höchst effektiv, effizient und in einem ganz hohen Kostenbewusstsein arbeiten. Die Mechanismen sind diesbezüglich sehr ähnlich. Wenn wir nicht sehr gut, professionellgut und mit den modernsten Qualitätsentwicklungsinstrumenten arbeiten, dann sind wir weg vom Markt. Wir sind eine Privatorgani-

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

sation, die sehr schnell von einer anderen Organisation überflügelt werden würde. Daher haben auch wir den Druck, beste Dienstleistungen zu einem kostengünstigen Preis anzubieten.

KS: Ich meine, dass die Entsprechung von Werten, die Kinder brauchen und die Erwachsene vorleben, bei euch einer noch größeren Herausforderung unterliegen, dass sie zusammen stimmen müssen. Wenn jemand ein technisches Gut erzeugt, ist es nicht so nahe liegend, dass es nur in mit einer höchst kommunikationsfähigen und reflexionsfreudigen Gruppe möglich ist

7. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird immer mehr ein Lebensqualitätskriterium und zur Profilierung am Arbeitsmarkt

Christoph Hackspiel: Ja, da hast du sicher recht. Und doch glaube ich, dass viele Betriebe erkennen, dass sie nur durch hoch motivierte und kommunikationsfreudige MitarbeiterInnen die langfristig besten Marktchancen haben. Für uns, aber genauso für Wirtschaftunternehmen liegt die Herausforderung der Zukunft neben aller inhaltlicher Kernkompetenz nicht zuletzt im Bereich einer umfassenden Definition von Lebensqualität. Es wird nicht mehr nur die Höhe des Gehaltes darüber entscheiden, ob ich die besten MitarbeiterInnen gewinnen und erhalten kann. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von privaten und beruflichen Welten wird noch stärker ein zentraler Schlüssel für das Wohlbefinden der nächsten Generation sein. Die besten Mitarbeiter wirst du nur gewinnen können, wenn die Arbeitsbedingungen stimmen. Wenn du nicht ständig gemeinsam mit den MitarbeiterInnen abstimmt, was auch sie brauchen, um ihre volle Motivation und Energie zu geben, versäumst du etwas und musst es durch innere Kündigungen bitter bezahlen. Wenn sie sozialen Beziehungen untereinander aber stimmen, wenn eine hohe Konfliktkultur, ein partizipativer Führungsstil, eine möglichst freie Zeiteinteilung, eine vielfältige Unterstützung im Fortbildungsbereich, oder auch die Abstimmung auf Kindererziehungsbedürfnisse gegeben ist, kannst du die MitarbeiterInnen zu engagierten Mitunternehmer machen. Alle übernehmen dann Verantwortung, damit dieser, „mein“ Betrieb erhalten bleibt. Das soziale Klima muss die Grundlage einer jeden Organisation sein, weil alles andere nur aufgesetzt ist und zu Macht- und Imponiergehabe einzelner führt. Außerdem kann Loyalität nicht einmal kurzfristig allein durch den Gehalt erworben werden.

KS: Es ist auch eine Tatsache, dass viele Firmen durch die angespannten ökonomischen Situationen jetzt total herunter fahren mit Budgets für Entwicklungsarbeit. Eine Managerin in der Schweiz sagte mir kürzlich, dass es fast keine großen Betriebe mehr gibt, die einen Human Resource Manager im Vorstand haben. Wo führt das hin?

Christoph Hackspiel: Ich bin zuwenig ein Globalwirtschafter, aber der Teil den ich sehe, kam mit dem Zusammenbruch der primären Ausrichtung auf den Shareholder Value Raubtierkapitalismus. Kurzfristige Erfolge waren Seifenblasen und haben extrem viel Kapital vernichtet. Management und Anleger die darauf gesetzt haben wurden nicht zu Unrecht bestraft. Wenn, so wie du sagst, große Betriebe die Investition im Human Resource Bereich neuerlich zurückfahren, glaube ich, dass dies nur ein bereits

in seiner Tragfähigkeit angeschlagenes Unternehmen macht und dadurch die Abwärtsentwicklung nur beschleunigt.

Beachten wir an dieser Stelle, dass es ganz viele Betriebe gibt, die die Human Ressource nie vernachlässigt haben. Ich denke dabei an großes Familienunternehmen in unserer Nähe, das ganz bewusst auf die Arbeitsplätze geachtet hat, auf die sozialen Beziehungen, auf die Integration im Nahraum. Sie haben die Wirtschaftskrise fast unbeschadet überstanden und die Arbeitsplätze gelten heute als die besten. Es sind Betriebe, die ein großes Vertrauen innerhalb der Belegschaft genießen, die heute von Analysten wie von Politikern gerne als Musterbeispiele an Kontinuität und Nachhaltigkeit gepriesen werden. Nachhaltigkeit, Vertrauen als Grundhaltung im Umgang mit MitarbeiterInnen und den Kunden wird sich immer auszahlen. Und es gibt zahlreiche Betriebe, die das so machen, nur sieht man sie zu wenig. Man sieht immer diese Seifenblasen, diese Extremgeschichten. Aber vielleicht ist auch das eine Zeitgeistthematik. Nur schlechte Nachrichten zählen. Hier besteht viel Nachholbedarf, über gesunde Betriebe zu berichten.

KS: Zum Nachholbedarf: wir erörterten, dass familiäre Systeme immer mehr Belastungen ausgesetzt sind und auch darunter zerbrechen. Neue Formen des Zusammenlebens sind noch zu experimentieren oder müssen erst gefunden werden. Jetzt müssen gleichzeitig Betriebe Entwicklungs-Themen übernehmen, die in diesen Familien nicht mehr gelebt werden. Gibt es da nicht eine Überforderung?

Christoph Hackspiel: Du kriegst das ja vielfach zurück, das ist ja nicht nur eine Investition, die kostet, sondern das hat ja eine unbegrenzte Folgewirkung. Ein Beispiel: wir haben mit den Mitarbeitern in einer Betriebsversammlung beschlossen, dass wir auf individuelle, jährliche Benefizien verzichten. Wir machen individuelle Leistungsbeurteilung schon, aber nicht abhängig von Geld. Es war ein einstimmiges Votum unserer Mitarbeiter. Wir haben uns entschieden, dass nicht nur Geld Anerkennung schafft, sondern dass ein Teil unseres erwirtschafteten Gewinnes für allgemein fördernde Impulse zurückgelegt wird. Das ist dann die gefüllte Obstschale in jedem Besprechungszimmer, das ist dann die Kaffeeküche zur Selbstbedienung, oder der freie Internetzugang für alle MitarbeiterInnen.

Unsere Teams haben die Freiheit, stärker belasteten KollegInnen Timeout zu ermöglichen. Da kann dann eine längerfristige Pflegefreistellung für den Vater eines krebskranken Kindes möglich werden, oder ein Mittagstisch für Mitarbeiter und deren Kinder organisiert werden, usw. Das sind Teile, die klar machen, dass wir für einander sorgen.

Wenn zum Beispiel jeder Mitarbeiter auf ein Prozent Gehaltserhöhung verzichtet, dann kann dies dem gemeinsamen sozialen Gebilde zu Gute kommen. Das wirkt viel positiver, wenn du weißt, dass ein Betrieb so was für dich auch leisten kann, als wenn jeder 30 Euro mehr auf dem Gehaltszettel hat. Das hat natürlich seine Grenzen, aber man sollte es nicht versäumen, auch in dieser Hinsicht mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und dies als gemeinsam getragenen Beitrag zu etablieren. Geldmittel hierfür fallen ja nicht vom Himmel, oder werden von der Firmenleitung nicht geschenkt, son-

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

dem das ist gemeinsam erwirtschaftet, für das Gemeinsame reserviert und stiftet dadurch auch etwas wie eine familiäre Zuwendung.

8. Es gibt keine Heimlichkeit - offen MitarbeiterInnen über die ökonomische Situation informieren und mit ihnen über neue Investitionen diskutieren

KS: Ich finde es wichtig, ob Profit- oder Nonprofit-Organisation, in einem Betrieb die ökonomischen Dimension zu transportieren. Wie weit sind bei euch die Führungskräfte über die ökonomische Situation informiert?

Christoph Hackspiel: Bei uns sind alle Mitarbeiter über die ökonomischen Verhältnisse informiert. Unsere Budgets liegen bereits während des Budgetprozesses offen, sind für alle einsichtig, und wir machen dazu seit neuestem auch Mitarbeiterversammlungen. Wir werden dies mindestens zweimal im Jahr bei einem Frühstück wiederholen. Dabei wird über den aktuellen finanziellen Stand, über betriebswirtschaftliche Perspektiven und andere wichtige Themen informiert. Wir erarbeiten auch in einzelnen Bereichen mit den Mitarbeitern, was wir jeweils mit dem erwirtschafteten Geld unternehmen. Wir haben auch begonnen, die MitarbeiterInnen in strategischen Fragestellungen um deren Stimmungsbild zu bitten. Beispielsweise haben wir gefragt, ob wir expandieren sollen oder ob wir zum Beispiel außerhalb von Vorarlberg Geschäftsstellen eröffnen sollen.

KS: Wer nimmt dabei teil?

Christoph Hackspiel: Eingeladen sind alle MitarbeiterInnen. Natürlich auch die Hausmeister und die Raumpflegerinnen. Sie sitzen gemischt am Tisch mit den Psychologinnen und Betriebswirtschaftlern, eine Form, die gut ankommt. Wir „lassen die Hosen herunter“, weil wir vor den Mitarbeitern nichts zu verstecken haben. Das schafft wieder Vertrauen und umgekehrt Verständnis für Maßnahmen, die wir zu setzen haben - auch für Sparmaßnahmen. Wir haben auch die Frage bewerten lassen, ob wir bei Sparnotwendigkeiten eher bei der Betriebsmittelausstattung, oder im Personalbereich einsparen sollen.

KS: Das finde ich sehr beachtlich, dieses Einbeziehen und ist ja nicht gerade üblich.

Christoph Hackspiel: 150 Leute bekommen Frühstück, gleichzeitig auch so eine Dimension von Wohlbefinden. Es gibt Kipferl, Kaffee, Marmelade, Wurst und Käse und es wird dabei berichtet.

KS: Du mutest den Mitarbeitern neben der sozialen auch die ökonomische Dimension zu. Sie gehören zusammen und machst sie zum Mitunternehmern.

Christoph Hackspiel: Es gibt für mich 4 Dimensionen zu realisieren. Alle Themen haben eine körperliche, eine seelische, eine geistige und eine soziale Komponente und die müssen alle stimmen, damit du dich wohl fühlst. Das gilt für Kinder, für Familien, für Betriebe, für den Staat.

Du musst körperlich gesund sein, das heißt ein Betrieb oder Gemeinwesen muss auch ökonomisch gesund sein, damit du dich wohl fühlst. Du musst aber genauso auch einen hohen Bildungsstandard haben, du musst beste Ausbildungsbedingungen haben und das höchste Wissen, das größte Know-how in einem Betrieb. Auch Kinder brauchen diesen Zugang zu einer umfassenden Bildung.

Es muss aber auch die seelische Dimension, das emotionale Wohlbefinden stimmen. Das bedingt, dass du eine sinnerfüllte Arbeit hast, dass du einen höheren Wert erkennen kannst. Das Gefühl, einen Beitrag für ein größeres Ganzes zu leisten ergänzt die rein kognitiven Fähigkeiten.

Und es muss die soziale Komponente stimmen. Du musst das Gefühl haben, nicht alleine zu sein, darfst dich nicht gemobbt fühlen und brauchst das Gefühl, dass du dich in Entscheidungen einklinken kannst und um deinen Rat gefragt wirst.

All diese Dimensionen sollte man beachten und pflegen und auch den Leuten zurückspiegeln, wo wir stehen. Das wird bei uns durch vielfältige Qualitätsmanagementprozess immer wieder versucht.

KS: Wenn wir den Bogen noch einmal zurückspannen auf das Thema, das uns hier zusammenführt: ich meine, wir sind jetzt bei einer wahrscheinlich eine wesentlichen Grundlage der Unternehmenspolitik angelangt. Die Offenheit und diese verschiedenen Dimensionen, die berücksichtigt, zugemutet und mitgetragen werden, sind gleichzeitig auch eine wichtige Zukunftssicherung des Betriebes.

Christoph Hackspiel: Es sollte viel Offenheit in einem Unternehmen herrschen. Ich gehe davon aus, dass man die MitarbeiterInnen nicht in allem und jedem informieren muss. Aber bei den grundlegenden Fragen darf es keine Geheimniskrämerei geben. Nur durch ehrliche und offene Information kann Vertrauen aufgebaut werden. Fragen müssen beantwortet werden können und was nicht stimmt, muss auf den Tisch kommen, um daran zu arbeiten. Die Geschäftsführung wird sich hüten, Entwicklungen und spürbare Tendenzen, den Mitarbeitern vorzuenthalten. Ich darf sie natürlich nicht überfordern und zu allem und jedem deren Meinung einholen. Es darf mich auch nicht jede Kritik gleich aus der Ruhe bringen. Da muss ich mich auch durch Gleichmut auszeichnen. Aber ich werden immer Mitarbeiter mit der Realität konfrontieren und das wünsche ich mir auch von ihnen.

KS: Also hier ist strukturell im Alltag Kommunikation vorgesehen.

9. Auch Führungskräfte erhalten regelmäßig Rückmeldungen über ihr Verhalten

Christoph Hackspiel: Hinsichtlich der strukturellen Bedingungen haben wir da natürlich auch Prozesse, die eine geeignete Kommunikation sicher stellen. Das beginnt bei Mitarbeitergesprächen und geht hin bis zu den Rückmeldungen an die Führungskräfte über deren Führungsverhalten.

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

KS: In einer Profitorganisation hat mir eine Führungskraft gesagt: „Als ich die Vorgesetztenbewertung einführen wollte, wurde das Thema von meinen Führungskollegen verhindert.“

Christoph Hackspiel: Wir alle legen darauf großen Wert, denn die Ergebnisse sind nicht nur lehrreich, sondern fair und meist besser, als man sich selbst einschätzen würde.

Wir haben da sogar ein sehr ausgeklügeltes System entwickelt, damit sich Mitarbeiter wirklich offen und doch diskret äußern können. Dass die offene Äußerung bei den Führungskräften zu Konsequenzen führt, ist bei uns dann eine Extraaufgabe des Qualitätsmanagement-Beauftragten. Es ist eine Stabstelle, die frei und ungebunden ist. An diese werden die Rückmeldungen gesandt. Wenn jemand nicht zurückmeldet, fordert der Beauftragte das nach. Er ist zu Vertraulichkeit gegenüber den MitarbeiterInnen verpflichtet. Diese Person also sammelt alles und gibt die zusammengefassten Ergebnisse an die Führungsperson weiter. Die Führungskraft hat 2 Wochen Zeit, um Stellung zu beziehen und sich damit auseinander zu setzen. Danach wird das Ergebnis der Fragebogen vom Qualitätsentwicklers in dem Team vorgestellt, damit alle wissen, wie die Rückmeldungen ausgeschaut haben. Was damit passiert, wird dann gemeinsam mit dem Leiter entschieden; also das ist eine ganz offene Form. Auch ich als Geschäftsführer werde in derselben Art und Weise von meinen BereichsleiterInnen beurteilt.

KS: Wie sind die Erfahrungen? Oft verhindert ja die Angst der Führungskräfte eine konsequente Vorgesetztenbeurteilung. Ich höre dies zum Beispiel auch aus dem Schulbereich.

Christoph Hackspiel: Sehr positive Erfahrungen, weil die Ergebnisse nicht automatisch an die nächste Ebene weitergeleitet werden. Die werden nur dann weitergeleitet, wenn die Führungskraft sich weigern würde, die Ergebnisse zur Kenntnis zu nehmen, und keine Verbesserungsvorschläge mit den Mitarbeitern erarbeitet würde. Das ist aber noch nie vorgekommen und daher habe ich als übergeordneter Vorgesetzter auch noch nie das Ergebnis einer Führungsbeurteilung meiner Bereichsleiter erfahren.

KS: Wie lange läuft das schon?

Christoph Hackspiel: Fünf Jahre.

10. Ein Traum, neue Herausforderungen stets in einem konstruktiven Dialog annehmen

KS: Christoph was hast du noch für Träume, wenn du an die Zukunft denkst? Was kommt stärker auf euch zu?

Christoph Hackspiel: Ich habe manchmal das Gefühl, dass wir am Zenit unserer Entwicklung sind. Wir haben jetzt jahrelang immer wieder aufgebaut, weiter entwickelt und unsere persönlichen und materiellen Ressourcen ganz stark aktiviert. Deshalb frage ich mich manchmal, ob das immer so weiter gehen kann.

Die öffentlichen Budgets sind knapp, die Bereitschaft soziale Anliegen zu finanzieren nimmt auch nicht gerade zu und gleichzeitig steigen die quantitativen und qualitativen Ansprüche an uns als Einrichtung.

Natürlich weiß ich, dass das auch früher meist nicht anders war und man immer irgendwie wieder weitere Lösungen hat finden können.

Wir wurden letztes Jahr in einer EU-Umfrage als zweitbesten Arbeitgeber Österreichs gewählt und man denkt dann manchmal: das ist zwar schön, aber da kann es dann nur noch abwärts gehen. Mit der ganzen guten, erfolgreichen Stimmung ist immer eine Angst da, dass es wieder anders wird und man eher etwas verlieren als gewinnen kann. Das ist eine gewisse Angst, die da ist.

Es ist also auch schwer, immer mit voller Konzentration, höchster Motivation und nicht nachlassender Zuversicht sein Bestes zu geben. Auch unsere MitarbeiterInnen sind manchmal an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. Da wünsche ich mir, dass wir noch besser erkennen, wo auch unsere Grenzen sind und Inseln der Ruhe zur Verfügung stehen.

Wenn ich einen Traum habe, dann ist es der, dass wir die Herausforderungen des Lebens, die auch unsere Institution immer wieder neu treffen werden, in einem konstruktiven Dialog annehmen können und durch die Ergebnisse, ob sie nun vordergründig positiv oder negativ erscheinen, persönlich reifen und qualitativ wachsen können.

KS: Ihr habt natürlich bis heute sehr viel erarbeitet und erreicht.

Christoph Hackspiel: Das schon, aber wir haben auch viel wohlwollende Unterstützung von außen gehabt. Sicherlich werden wir weiter Neues entdecken, weiter lernen. Wir sind eine Organisation, wo es auch Rückschläge geben kann. Die Grundhaltung des Teilens soll uns helfen, unsere Netzwerke zu erweitern und komplexer zu machen. Eventuell wird es auch manche Verselbstständigungen bringen, auch wenn ich generell das Gefühl habe, dass wir nur gemeinsam stark sind. Wir werden gerade in einer Zeit wie heute nicht darauf setzen, allzu sehr zu individualisieren, sondern, Netzwerke aufbauen oder uns auch durch eine Matrixorganisation stärker verbinden. Immer mehr Leute werden stärker in Projekte hineingehen. Es braucht in einzelnen inhaltlichen Projekten die Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche. Koordinatoren organisieren diese Komplexität. Das ist spannend, weil Mitarbeiter neue Kompetenzen erwerben können, eigene Talente, eigene Möglichkeiten zusätzlich einbringen können. Wir verlassen hier die klassischen, hierarchischen Funktionen und Aufgabenstellungen und werden noch mehr zu pulsierenden Netzwerken.

11. Unser Modell soll Kreise ziehen

KS: Ich kann mir auch vorstellen, dass in diesem ja doch kleinem Land Vorarlberg eure Grenzen des Arbeitens zu eng sind. Ein Betrieb der 150 Mitarbeiter hat und an vielen Entwicklungen arbeitet, muss eigentlich auch starke Auswirkungen auf das gesellschaftliche System in dem Land haben muss.

Wie wir mit Kindern umgehen, ist ein Spiegel unserer Gesellschaft

Christoph Hackspiel: Meine Hoffnung ist, wenn es um die Zukunft und Wünsche geht, dass Modelle, die wir erproben, in unserem beruflichen Aufgabenfeld Kreise ziehen können und zwar gesamtgesellschaftlich. Das ist das, was ich mir für unsere Zielgruppe, für unsere Kinder, gesellschaftlich gesehen, wünsche: dass wir mehr wieder auf Werte achten, die tatsächlich gesundheitsfördernd sind, wohltuend sind, die Lebensqualitäten bedeuten und dass wir in eine Zeit hineinkommen, wo diese Werte stärker Beachtung finden. Es muss nicht alles immer schneller gehen, es muss nicht alles immer effizienter sein, es muss nicht alles immer billiger werden, sondern es geht um Qualität, um Muße, um Zeitnehmen füreinander, es geht um Zeit nehmen in den Beziehungen und die „Produkte“, die daraus entstehen, sind nachhaltiger, sind wertvoller und das kann doch nicht bedeuten, dass ich nur in Geld und in der Steigerung des Gehalts mein Glück finde. Mancher Verzicht auf scheinbaren Luxus ermöglicht die Entdeckung tieferer Sinnstiftung.

12. Sabbatzeit ist möglich

KS: Und da hast du ja auch als Arbeitgebervertreter mitgewirkt, dass es eine bestimmte Form von Auszeit, von Sabbatzeit gibt.

Christoph Hackspiel: Das ist ein Beispiel, dass anstelle einer rein monetären Gehaltserhöhung eine Zeitgutschrift erfolgt. Wir haben vereinbart, dass man eine Sabbatwoche pro Jahr gut geschrieben bekommt, die man dann bei vollem Lohnausgleich nach 5-10 Jahren auch am Stück mit dem Jahresurlaub konsumieren kann. So ist es möglich, 3-4 Monate bei vollem Lohnausgleich eine größere Pause zu machen. Man kann sich den Betrag aber auch auszahlen lassen. Aber wir hoffen da schon, dass im Sinne der Psychohygiene diese Möglichkeit auch genutzt wird. Wir legen also treuhänderisch für jeden Mitarbeiter etwas zurück, um zu einem späteren Zeitpunkt durch eine Freistellung eine andere Art von Lebensqualität zu ermöglichen.

KS: Du hast vorbildlich die Sabbatzeit selber einmal genossen.

Christoph Hackspiel: Ja, es waren zwar nur gute 3 Monate, aber immerhin. Als Führungskraft 3 Monate zu den Nomaden in die Wüste zu gehen, den Betrieb und unsere westliche Zivilisation hinter sich zu lassen, ist eine Erfahrung, die für beide Seiten äußerst wohltuend war. Für mich war es eine tiefgreifende Reise nach innen und für die Mitarbeiter war es die Erfahrung, dass sie auch ohne mich fähig sind, den Betrieb weiter zu führen.

KS: Was war die wichtigste Erfahrung bezüglich dem Betrieb für dich?

Christoph Hackspiel: Für den Betrieb und mich war die Erfahrung, dass ich auf meine Mitarbeiter so vertrauen kann, dass sie es auch ohne mich machen können. Und trotzdem habe ich das Gefühl gehabt, dass sie froh waren, als auch ich dann wieder mit dabei war. Meine MitarbeiterInnen konnten mir einen Betrieb übergeben, der auch in dieser Zeit alle Herausforderungen gemeistert hat. Die Mitarbeiter hatten einen gewissen Stolz, ein ordentliches Haus zu übergeben und ich habe auf sie denselben Stolz

gehabt, dass sie es geschafft haben. Auch hier ist es mir ergangen wie in einer gesunden Familie. Wenn man die Kinder alleine lässt und ihnen den Haushalt anvertraut und alles passt, wenn man zurückkommt, ist das doch eine große Freude und ein Zeichen, dass man für einander Sorge trägt und sich auf einander verlassen kann.

KS: Danke für das Gespräch.

13. Biographisches

Dr. Christoph Hackspiel, Jahrgang 1957, verheiratet, 2 Töchter. Nach Erfahrungen als Briefträger, Kanalarbeiter, LKW-Fahrer, Akkordarbeit und Altenhilfe Anstellung als pädagogischer Mitarbeiter im Vorarlberger Kinderdorf. Berufsbegleitend Studium der Psychologie und Psychotherapie. Seit 1985 Geschäftsführer und Weiterentwicklung der klassischen Kinderdorfidee.

Das Vorarlberger Kinderdorf ist ein konfessionell und politisch ungebundener privater Verein. Im Auftrag der öffentlichen Jugendwohlfahrt werden in Vorarlberg vielfältige ambulante, teil- und vollstationäre Dienstleistungen für etwa 1000 Kinder, Jugendliche und deren Familien angeboten. Die Finanzierung erfolgt zu einem großen Teil über Einzelfallabrechnungen mit den Jugendwohlfahrtsbehörden. Durch ein beträchtliches Spendenaufkommen können zudem eigene Gestaltungsspielräume geschaffen werden.