

Unter der Oberfläche liegt das Emotionale

Stiftungsrat und Geschäftsleitung im Dialog. Luzius Liebendörfer, Stiftungsratspräsident, und Stephan Dubach, Co-Geschäftsleiter.

Hinter den Zahlen und Fakten einer Institution stecken Chancen und Herausforderungen – und der menschliche Anteil an Emotionen, Ängsten und Hoffnungen. Co-Geschäftsleiter Stephan Dubach findet es deshalb hilfreich, wenn Stiftungsratspräsident Luzius Liebendörfer mit kritischem Blick unter die Oberfläche schaut.

Manchmal geht es darum, in einer Organisation zu finden, was nicht offensichtlich ist...

Seite 1 von 8

Luzius Liebendörfer: Es gibt immer diese Präsentierprobleme, bei denen man fragt, was unter der Oberfläche ist und was wir anschauen wollen? Aber ich versuche immer, ein wenig dahinter zu schauen: Zu spüren, was mitschwingt, was im Hintergrund wogt, Themen, die man nicht so gerne preis gibt. Die Welt der Organisation und Politik sind voll solcher Präsentierthemen – das ist Big Show, wir zeigen mal, wer wir sind, wer wir gerne sein möchten, so à la starker Mann, tolle Frau. Im Hintergrund schwingen ja da unzählige Themen mit, und mit etwas Feeling kann ich noch viel mehr draus lesen. Dahinter stecken viele Kompensationen, denn eine Organisation lebt ja von Menschen – und je mehr im Hintergrund verborgen ist, desto mehr versuchen die Menschen zu kompensieren. Das ist auch in Ordnung: Jeder darf und soll Kompetenzen zeigen. Wenn es aber weg geht vom Authentischen, nicht mehr überzeugend ist, sondern nur noch ein schönes Bild, bei dem teils deutlich spürbar wird, dass es nur ein Teil der Wahrheit ist – dann geht es darum, dass ich als Organisationsentwickler dahinterblicke. Das wird ja dann manchmal auch bewusst gesucht.

Stephan Dubach Wenn man das gesamtorganisationsmässig in grösserem Rahmen sieht: Wenn etwas nicht spielt, muss jemand drauf hinweisen und es aufdecken. Nicht immer bringt ein Organisationsentwickler zuwege, alles aufzuzeigen, auch er ist vielleicht in seiner Optik befangen. Dann kommen die Aufsichtsbehörden oder die Stiftungsaufsicht zum Zug, die dann die Auflage haben, Sachen offenzulegen.

Liebendörfer: Genau, das ist ja dann die Verpflichtung: offenzulegen, was Sache ist. Das ist auch spannend. Wenn ich beispielsweise nach einem Jahresabschluss frage, erhalte ich ein Bild aus Zahlen und Fakten. Die Frage ist dann, was dieses Bild zeigt – und was sich dahinter an Verborgenen versteckt. Je nach geschultem Blick sieht man Chancen und Schwierigkeiten, aber auch Zusammenhänge, die vielleicht nicht offensichtlich sind und die man auch nicht dringend deklarieren will. Da kommt dann die Aufsichtspflicht zum Tragen – ich sehe immer wieder, wie wertvoll es ist, wenn verschiedene Perspektiven darauf gerichtet werden. Verschiedene Augen sehen ja alle etwas anderes: Man blendet immer einiges aus oder hat einen Hintergrund, der nicht geschult ist, das Spezifische wahrzunehmen.

Dubach: Dort nimmt man die Brille «Finanzen und Betriebswirtschaftliches», und das andere ist beispielsweise die «pädagogische Brille». Momentan arbeite ich gerade an den Finanzen und habe dort die Zahlen, und diese lösen schon Emotionen aus, je nachdem ob ich einen Gewinn oder einen Verlust sehe. Die ganze Buchhaltung muss ich lange vorbereiten, damit wir die Zahlen erhalten, die wir wollen. Und dann stellt sich die Frage, was man welchem Publikum wie präsentiert. Wir plädieren ja schon lange für eine grosse Offenheit, haben nie gesagt, man dürfe etwas nicht zeigen. Aber es ist auch die Frage, was wir wem zumuten. Im Stiftungsrat habe ich am meisten mit dem Finanzexperten Kontakt. Als Geschäftsleiter habe ich auch Erwartung an den Stiftungsrat, dass er auf Heikles aufmerksam macht

und Perspektiven zieht. Wir selber sind im Betrieb, jeden Tag, und manchmal so nah drauf, dass ich froh bin, wenn jemand mit einer anderen Perspektive drauf schaut und fragt, was denn hier und dort los ist. Dann merke ich, «genau, das habe ich noch gar nicht überlegt» oder «dort habe ich noch gar nicht hingeschaut, sondern das einfach nach Raster erledigt». Und dann bin ich sehr froh, wenn jemand das offenlegt.

Liebendörfer: Das sind so die Fremdblicke, die man darauf wirft – meist will eine Organisation ja nicht bewusst etwas verbergen, sondern hat einfach ihre Sicht auf die Sache und ihre interne Bearbeitungsweise. Dann ist es wichtig, dass man diese Abläufe einem weitem Kreis aussetzt, kompetenten Leute, die das kommentieren, die Fragen stellen oder Annahmen präsentieren: Was wäre wenn? Oder die fragen, warum etwas so ist. Dann kommt man in ein Gespräch und findet Aspekte, die zuerst im Verborgenen lagen.

Manchmal gibt es ja trotzdem Themen, die man nicht so gern offenlegt?

Dubach: Auf die Schnelle kommt mir nichts in den Sinn. Die kritischen Fragen, klar, die stinken einem zwar im Moment, aber ich sehe sie trotzdem immer als Chance. Gegenwärtig stellt uns das Kantonale Jugendamt sehr viele Fragen und wir müssen uns ausweisen – das ist sehr anstrengend und gibt viel Aufwand. Und manchmal muss ich mich mit etwas auseinandersetzen, das ich im Moment noch nicht möchte. Aber das sehe ich trotzdem immer als Chance für die Weiterentwicklung. – Intern bleiben muss hingegen Personelles. Wir hatten in den letzten Jahren verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die länger krank waren. Burnout, Rückenprobleme, Krebserkrankung, dahinter stecken manchmal tragische Geschichten – und dort spüre ich manchmal die Grenzen und weiss, dass ich das jetzt nicht mit allen diskutieren darf. Dabei wäre es interessant, solche Fragen mit anderen Institutionen zu besprechen, herauszufinden, ob das bei ihnen auch vorkommt, und ob das in unserem Themenfeld häufig passiert, dass sich Leute in ein Burnout hineinarbeiten. Das habe ich noch nie mit anderen Institutionen angesprochen, es wäre aber sehr spannend – man könnte es ja anonymisiert machen.

Man hat ja das Gefühl, es sei privat...

Liebendörfer: Das ist die Frage: Was ist persönlich, was individuell – und was ist institutionell, hat mit dem Ambiente zu tun, also wie man arbeitet, wie man Beziehungen pflegt. Mir kam da sofort der Petit Prince in den Sinn: «Man sieht nur mit dem Herzen gut, das Wichtige bleibt den Augen verborgen.» Wir sind jedoch wahnsinnig auf die Augen und damit die Oberfläche fixiert und davon überzeugt, dass das die Wirklichkeit sei. Aber wir wissen alle, dass es dahinter noch ganz viel anderes gibt. Mir ist immer wichtig, meine Wahrnehmung offenzuhalten. Dann sehe ich manchmal Dinge, bei denen ich denke, dass da schon noch mehr dahintersteckt. Da ist dann die Frage, wie schnell ich etwas auf den Punkt bringe.

Wie gehst du dann vor, wenn etwas heikel ist? Gibt es Tabus, oder sprichst du alles an?

Liebendörfer: Das kann heikel sein: Ich habe solche Wahrnehmungen auch schon sehr direkt angesprochen – dann aber bewirke ich eher eine Abwehrhaltung, und das ist wenig hilfreich. Auf der anderen Seite muss ich es trotzdem reinbringen, sonst bleibt man immer bei dem, was man eh schon weiss. Es braucht Respekt, aber man darf es auch nicht zur Seite schieben, sondern muss gewisse Beharrlichkeit zeigen, daran bleiben. Schliesslich gibt es ja nicht nur die eine Wahrheit, alle haben unseren Filter und unsere Betrachtungsweisen und sehen, was sich durch unseren persönlichen Filter abbildet. Also muss ich vorsichtig sein, aber trotzdem mit Hypothesen arbeiten und fragen: «Könnte es sein, dass...» Also alle Punkte ansprechen, aber auf eine etwas weniger bedrohliche Art.

Dubach: Du meinst also das Thema ein wenig einkreisen, von der Person wegnehmen und eher Fragen stellen nach der Art und Weise...

Liebendörfer: Ja, ich versuche es nicht an einem Individuum festzumachen, sondern immer wieder auf Führungsthemen zu kommen. Und dabei ist immer wieder die Frage, wohin ich schaue. Verborgenes hat auch oft mit «nicht wollen» oder «nicht können» zu tun.

Vielleicht sieht man ja einfach nicht, wo etwas begraben liegt?

Liebendörfer: Verborgenes ist eine sehr wirksame Kraft. Wie beim Eisberg: An der Oberfläche sind die Leitsätze und Konzepte und Organigramme, untendran ist der viel grössere Teil von unsichtbaren Wahrnehmungen, Tabus, Ängsten, Erwartungen, Hoffnungen und emotionale Anteilen – und diese bestimmen, was realisiert werden kann: Was davon als berühmte Papiertiger an der Oberfläche bleiben oder was unten und oben übereinstimmt. Es ist sehr wesentlich, das als Ganzes im Auge zu behalten.

Dubach: Mir hilft oft Intuition und Erfahrung, ich sehe das in der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen: Manchmal habe ich spontan die Idee, wir würden noch gut passen und einander ergänzen – und dann passiert nichts, es funkt nicht. Andererseits trifft man jemanden, und es knistert plötzlich – das läuft auf einer ganz anderen Ebene, dann sieht man plötzlich, wo Feuer ist, wo man zusammen etwas anreissen kann. Wenn es auf einer guten Ebene ist, ist auch das Vertrauen grösser und man kann offener sein und besser erzählen. Sonst bleibt man auf der «Mind-Ebene». Ich erfahre jeweils am meisten, wenn andere Geschäftsleiter auch ehrlich sind. Wenn jemand erzählt, bei ihnen sei alles bestens, profitiert man ja nicht. Der Austausch läuft erst richtig, wenn echtes Vertrauen entsteht und man auch über Verborgenes reden kann.

Liebendörfer: Vertrauen ist ja nichts Rationales, sondern es hat mit Resonanz zu tun. Das ist natürlich, Sympathie ist sehr wichtig für das Entstehen von Vertrauen. Ich habe Zusammenschlüsse erlebt, bei denen ich rasch erkenne, dass die Zusammenarbeit schwierig bleiben wird. Bei anderen fliesst es, und da entsteht viel Positives.

Man verbindet «Offenes» oft mit «positiv» und «Verborgenes» eher mit «negativ». Dabei liegen im Verborgenen auch ganz grosse Ressourcen.

Dubach: Ich sehe im Verborgenen sehr viel Positives! Zum Beispiel, wenn ich plötzlich sehe, wie Finanzströme laufen... Dann brauche ich noch die Offenheit, damit ich gut nachvollziehen kann, wie alles funktioniert. Dabei merke ich oft den Wissenschaftler in mir, wenn erkenne, wie genau funktioniert, wenn ich auf Zellebene sehen kann, wie alles zu etwas Grosseem wachsen kann.

Liebendörfer: Es ist immer eine Frage der Betrachtungsweise, ob das Glas halb leer ist – dann sehe ich nur den Mangel – oder halb voll – dann kann ich das Potential erkennen. Es ist enorm wichtig, dass ich in einer Organisation auch nicht ausgeschöpftes Potential erkenne. Dass ich merke, wo etwas im Fluss gehemmt ist. Dann braucht es oft nicht viel, damit etwas in den Flow kommt. Deshalb möchte ich nicht nur auf Probleme fokussieren, sondern im Verborgenen das Bestmögliche finden. Authentizität ist genau genommen die Verbindung von Verborgenen und Offensichtlichem, der ehrliche Gesamtausdruck des Ganzen. Oft ist dieser Ausdruck gehemmt und, bezogen auf Personen und Organisationen, nicht im Fluss. Das ist sehr spannend, Verborgenes ist längst nicht nur Negatives! Auch wenn ich den Bogen schlage zu den Jugendlichen und ihren Familien, für die ja die Mitarbeitenden von Passaggio da sind: Oft sieht die Gesellschaft sie mit einem einseitigen Blick an. Schlagwörter wie «schwierig», «randständig» oder «nicht integriert» sind zu hören, all diese einseitigen

Zuschreibungen. Wenn ich dann bei einem Besuch mit Jugendlichen und Betreuenden Nacht esse, staune ich, wie ganz viel Positives herauskommt, wenn man den äusseren Blick weglässt: Es ist faszinierend, wie alle miteinander umgehen. Das weckt in mir grossen Respekt für diese Seiten der Jugendlichen, die noch nicht zum Erblühen gekommen sind. Ich finde, es ist ein wichtiger Auftrag, Verborgenes zum Erblühen zu bringen. Ich sehe das fast wie eine Tulpenzwiebel, in der viel Verborgenes steckt, und wenn man diese zum Wachsen bringt, kommt oft etwas heraus, von dem man sagt: «Wow, das hätte ich nie gedacht, dass etwas so Tolles gewachsen ist.»

Dubach: Ich sehe das als unsere Hauptaufgabe: Ressourcen herauszuspüren und mit diesen zu arbeiten, damit ein gewisses Potential zum Vorschein kommt. Man erlebt auch, dass die Jugendlichen selber staunen, was aus ihnen alles herauskommen kann, wie aus so schwierigem Potential etwas Gutes entstehen kann. Bei anderen versteckt sich halt eher kriminelle Energie, das muss man auch ehrlich anschauen: Manchmal schaffen wir es nicht, verborgene positive Ressourcen herauszuholen.

Liebendörfer: Die Gesellschaft hat auch ganz andere Werthintergründe, was gut und schlecht ist, oder was man gerne zeigt und was man lieber für sich behält.

Dubach: Das musste ich im Lauf meiner Karriere schon lernen, dass wir nicht reinfallen und meinen, alles, was wir gut finden, sei auch gut für die Jugendlichen. Sondern dass sie selbstbestimmt ihren Weg finden müssen. Es muss dann nicht immer nur die angepasste Form sein, die für uns gut passt: Es gibt viele Wege, und es ist auch okay, wenn sie sich auf ihre Art entfalten.

Wie sieht es denn bei Passaggio aus punkto sichtbar oder verborgen?

Dubach: Ohne Wertung oder Frage, was erstrebenswerter ist: Sichtbar ist alles rund um Marketing und Logo. Und dort habe ich etwas gelernt: Wir haben viel über das Logo diskutiert, gefragt, ob es gefällt oder nicht, Wertung hineingebracht. Inzwischen schaue ich das Logo ganz anders an – es verleiht uns eine gewisse Identität. Dahinter muss man stehen können, dann spielen Fragen nach der Schönheit keine so grosse Rolle mehr: Wenn man mit dem Logo und seiner Aussage verbunden ist, hat es mehr mit Werten zu tun als mit schön oder nicht schön. Mehr damit, wie man sich sichtbar macht.

Liebendörfer: Es ist ja eine Symbolebene, jede Nation hisst ihre Flagge. Die Frage lautet dann: ist das Sichtbare auch erlebbar, stimmt es auch mit dem Verborgenen überein – oder ist vieles nur Schall und Rauch?

Dubach: Ich sehe das als Auftrag: Wenn wir von Jugendlichen erwarten, dass sie ehrlich sind, müssen auch wir als Institution ehrlich sein. Das heisst, wenn wir etwas schreiben, erwarte ich von uns, dass wir als Institution auch versuchen, nach den Prinzipien, die wir uns geben, zu arbeiten und uns dran zu halten. Das gelingt manchmal gut, manchmal weniger.

Liebendörfer: Passaggio ist ja kein Finanzinstitut, es geht ja um lebendiges Sein von Jugendlichen und Familien, die sich entwickeln und entfalten. Das verlangt natürlich von der ganzen Institution einen ehrlichen Blick auf sich selber – einen ehrlichen Umgang mit Potential, aber auch mit schwierigen Seiten.

Du wurdest ja auch schon mal als Organisationsberater beigezogen?

Dubach: Ja, als wir auf einer hohen Ebene Neues suchten, haben wir auch schon Luzius beigezogen, so haben wir ihn auch kennengelernt. Wenn eine Organisation in der Weiterentwicklung steckt, braucht

es mehr Leute in der Geschäftsleitung, und dann ist jemand nötig, der noch näher hineinblickt – quasi in die Eingeweide.

Dort war für euch von Passaggio ja nicht sichtbar, was gut ist, daher suchtet ihr jemanden, der das genauer ansieht.

Liebendörfer: In einer Phase der Veränderungen bekommt Verborgenes eine höhere Bedeutung, weil etwas nach oben drückt. Dann verhält Sichtbares nicht mehr allein: In dem Moment muss man auch Hintergründe und Konflikte genauer anschauen, oder Spannungen in den Aufgabengebieten. Es müssen ja nicht nur Konflikte sein.

Dubach: Sichtbares und Verborgenes – eine Organisation ist organisch, immer im Wandel. Deshalb wird immer neues Verborgenes sichtbar und taucht nach oben. Wenn neue Leute anfangen, wenn Aufgaben anders verteilt werden, tritt plötzlich anderes ins Blickfeld – da muss man aufpassen, dass man nicht organisationsblind wird. Dem muss man sich immer neu erschliessen und alles immer wieder neu hinterfragen. Und wenn neue Leute kommen und neue Aspekte hineinbringen, muss man frisch bleiben und alles neu anschauen.

Liebendörfer: Das ist ein schöner Aspekt: Es ist ja nicht bleibend sichtbar oder nicht. Alles ist immer in Bewegung, das sollte man auch nicht fixieren wollen, sondern sich immer wieder öffnen für Überraschendes und Neues und Innovatives. Eine Institution hat einen gewissen Routineteil, und eine gewisse Routine ist wichtig, denn man kann sich nicht täglich neu erfinden. Aber zugleich muss ein innovativer Teil im Verborgenen Platz erhalten und in die lebhafteste Routine einer Institution einfließen können.

Das ist ja eine enorme Beweglichkeit: Passaggio hat auf allen Ebenen mit Leuten zu tun, da sind so viele Menschen involviert...

Dubach: ...und dann ist da noch der Kanton, der voll dran ist und immer neue Forderungen stellt. Da braucht es viel Offenheit, klare Sicht und Präsenz, um zu merken, was das bedeutet.

Liebendörfer: ...und um zu sehen, wohin das führen könnte. Man muss sich das nicht ganz Offensichtliche erschliessen. Je besser der Draht ist, desto mehr Informationen erhält man. Ein vertrauensvoller Kontakt ist da wichtig.

Du Stephan hast ja das Thema als Motto für den aktuellen Jahresbericht gewählt...

Dubach: Ich habe das Spannungsfeld interessant gefunden. Es gibt auch Bereiche, in denen Unangenehmes steckt: Beim Kinderschutz oder mit Jugendlichen, bei denen gesetzlich etwas nicht geht. Das kann rasch eine sehr schwierige Dimension annehmen – beispielsweise bei einer Fremdplatzierung: Das kann manchmal sehr befreiend sein, aber auch mit viel Konfrontation verbunden.

Euer Alltag hat also viel mit dem Thema Offenes und Verborgenes zu tun...

Liebendörfer: Ja, teils ist das ein Tabubereich. Gleichzeitig rutscht es auch immer in der Definition hin und her: Früher nahm man unehelichen Müttern ihre Kinder weg, heute findet man das krass. Die Vorstellungen und Werte prägen also, was wir für richtig und falsch halten und welche Massnahmen wir ergreifen. Daher hat Passaggio ein anspruchsvolles Thema, bei dem immer die Frage ist: Wo liegt die Wahrheit?

Dubach: Es gibt natürlich eine gewisse Professionalität, gewisse Methoden, mit denen man sich solche Themen erschliesst und die Aufträge erfüllt. Wir brauchen klare Aufträge, damit wir wissen, worauf wir schauen müssen, damit wir wissen, wo die Jugendlichen Unterstützung brauchen, wo sie Ressourcen haben.

Liebendörfer: Es ist immer günstig, wenn verschiedene Personen den Blick darauf richten und gemeinsam reflektieren, wie sie ein Problem anpacken. Im Organisationsbereich gibt es zum Beispiel eine Methode, bei der verschiedene Fachleute einen anderen Arbeitsbereich aus ihrem Betrieb beobachten und einander danach ihre Fragen und Beobachtungen mitteilen. Beispielsweise fragt dann ein Labormitarbeiter die Pflegefachfrau: «Warum müssen die Patienten vor dieser Untersuchung eine halbe Stunde allein im Vorzimmer warten?» Dabei muss man sehr aufpassen, dass es nur um eine Wahrnehmungen geht, wie das System funktioniert, und nicht um persönliche Kritik oder Kontrolle – dann ist das eine Sichtbarmachen auf erträgliche Art. Die Frage lautet dann: «Wie könnten wir gemeinsam die Situation zum Wohl unseres Betriebs verbessern?» Bei Familiensystemen geht es auch darum, wie man Familien auf erträgliche Art deutlich macht, was die Aspekte sind, die man hervorholen muss. Es gibt ja Grenzbereiche: Wenn es in die Illegalität hinübertrutscht, geht es nicht mehr darum, ob die Familien bereit sind, mitzuarbeiten oder nicht.

Passaggio hat ein System, bei dem man schaut, was im Verborgenen liegt. Das muss ja wohl auch untereinander laufen?

Dubach: Ja, die ambulanten Dienste haben beispielsweise eine Mandatsbesprechung, Reflecting Team, Kernteam und Beobacherteam. Mit dieser Methode erkennt man, wenn etwas blockiert ist. Dann können die anderen den Mitarbeitenden fragen, ob er schon mal dies oder jenes probiert habe. Die Leute aus der Tagesstruktur oder andere Teams haben auch Fallbesprechungen, dabei versucht man immer, möglichst effizient in das Fallwissen hineinzukommen und die geeignete Methode herauszufinden.

Liebendörfer: Und die neue Geschäftsleitung bringt ja auch eine gewisse Vielfalt in das erweiterte Gremium. Hier können einander die Bereiche Finanzen, Geschäftsleitung und Pädagogik über die Grenzen hinaus um Rat fragen. Das bedingt auch Transparenz, man muss über die jeweiligen Disziplinen hinaus miteinander offen sein.

Dubach: Früher haben wir oft so spontan zu zweit besprochen, jetzt müssen wir nächste Sitzung abwarten und alles schön ordentlich einbringen. Und alle rümpfen in der täglichen Arbeit manchmal die Nase, wenn sie mehr Formulare ausfüllen müssen. Aber es ist wichtig, all diese Ressourcen wirklich in die Geschäftsleitung hineinzuziehen, das erweitert unsere Kompetenz. Passaggio soll organisch weiterwachsen.

Liebendörfer: Abtreten und neu antreten kann sehr schwierig sein!

Dubach: Künftig müssen alle mit ihrer Unterschrift geradestehen, mehr Verantwortung übernehmen und klar hinstehen: Das sind wir.

Liebendörfer: Das ist ein Teilen von Macht und Verantwortung.

Dubach: Wenn man nur für seinen Bereich zuständig ist, denkt man nur für diesen Bereich. In der Geschäftsleitung muss man auch die Gesamtorganisation im Blick behalten und manchmal zwei Hüte anziehen. Das kann auch an einem zerren.

Liebendörfer: Es beugt aber auch dem Silodenken vor, dass man nicht nur die Interessen seines Bereichs im Blick hat.

Also sind auch mit dieser Neustrukturierung Sachen sichtbar geworden – es zeigte sich als positiv, aber auch als schwerfälliger...

Dubach: Ja, wir sind am Merken, was es im Tagesgeschäft bedeutet.

Wagt ihr einen Ausblick rund um Sichtbares, Verborgenes und Zukunftsperspektive für Passaggio?

Dubach: Ich bin gespannt, wie sich das, was jetzt noch im Verborgenen liegt, in Zukunft sichtbar macht. Das ist auch eines der Ziele. Ich bin sehr positiv eingestellt auf das Bild, das sich zeigen wird punkto Wachstum und Idee – vielleicht kommt es noch besser, als wir uns vorstellen. Aber auf der anderen Seite können natürlich auch Problematiken auftauchen, die wir jetzt noch gar nicht sehen! Vielleicht reden wir hier, und derweil passiert etwas wie eine Wirtschaftskrise oder Sozialmittelkürzung, die jetzt noch im Verborgenen liegen, von denen wir jetzt noch gar nichts wissen...

Liebendörfer: Das ist ja schwer vorwegzunehmen. Daher begrüße ich diesen offenen Blick, damit man sieht, was tatsächlich stattfindet, die eigene Rolle immer wieder kritisch hinterfragen kann: Sind wir noch an diesem Ort, an dem wir wirklich einen Mehrwert für die Gesellschaft generieren? Man muss immer wieder reflektieren können und nicht einfach auf der Position bleiben, die man glaubt errungen zu haben. Kritisch, klar und transparent zu reflektieren, das ist wichtig. Daher haben wir auch schon einmal eine versuchsweise Kreativsitzung abgehalten.

Dubach: Das war wirklich eine offene Kreativsitzung, ohne Anspruch auf ein Resultat.

Liebendörfer: Das gute ist, dass alle offen sagen können, was ihnen wichtig scheint und was sie wahrnehmen. Das möchte ich gerne weiterführen, allenfalls in neuer Form. Aber es ist wichtig, auch aus dem Korsett strukturierter Sitzungen auszubrechen, damit auch verborgene Themen auftauchen können. Es reicht nicht, nur über Budget und Jahresrechnung zu reden, man muss sich immer wieder mit Wahrnehmungen und Eindrücken aus dem Umfeld auseinandersetzen, sich überlegen, was Passaggio beispielsweise mit sehr schwierigen Jugendlichen machen würde. Das sind wichtige Auseinandersetzungen.

Dubach: Auch im Stiftungsrat hat es so viele Ressourcen, wir haben die Stiftungsratsmitglieder ja deshalb ausgewählt, und sie können uns manchmal etwas aus ihrem Arbeitsbereich erzählen. Wir haben absichtlich bei der ersten Sitzung alle neuen Geschäftsleiter mit den Stiftungsräten zusammengebracht, denn nur wenn man einander ein wenig kennt, kann man Vertrauen gewinnen.

Liebendörfer: Nur bei Vertrauen kann man auch wirklich offen reden.

Dubach: Passaggio ist bei einem Glas Wein entstanden. Auch bei solchen Kreativsitzungen kann etwas einfach entstehen, wird Kreativität gefördert.

Liebendörfer: Ich fände es wichtig, dass Passaggio eine inspirierte Institution bleiben kann oder noch mehr werden kann, nicht eine angestrengte Erfüllungsinstitution, die Aufträge abwickelt, sondern die Begeisterung beibehält.

Dubach: Dass wir gern arbeiten, gibt neue Impulse.

Liebendörfer: Ja, das ist mir auch wichtig: zu spüren, wo die Geschäftsleitung so steht, wie alle ticken und was da spielt. Das ist sehr kreativ und inspirierend, das würde ich gerne weiter kultivieren.

Dubach: Das gefällt mir: Wir müssen im Betrieb wach bleiben: Alltag und Routine fressen einem manchmal beinahe auf, weil man so vieles sollte. Inspirierendes kann dann mit Lockerheit im Austausch entstehen.

Das wirbelt auch durcheinander, was sichtbar und was verborgen ist...

Liebendörfer: Es relativiert, vermischt: Eine Institution hat etwas Institutionalisiertes, aber wir sind nicht ein Beamtenbetrieb, sondern eine inspirierte Community, die einen Mehrwert schafft. Das braucht immer wieder viel Begeisterung, Lust, etwas zu bewegen, sich damit auch zu exponieren.

Dubach: Ja, genau. Bewegen, aufwirbeln, das gefällt mir!