

## «Es ist unglaublich, was man aus Menschen herausholen kann»



«Terra Vecchia muss zunächst für die Klientinnen und Klienten Nutzen stiften.» Katja Gentinetta und Norbert Thom im Gespräch.

Wenn die Philosophin Katja Gentinetta und der Betriebswirtschaftsprofessor Norbert Thom über die Wirkung von Menschen und Organisationen diskutieren, wird eines schon mal klar: «Wir sollten den Menschen viel mehr zutrauen.»

Interview: Monika Bachmann, Gabriela Graber /  
Bilder: Christine Bärlocher

**Frau Gentinetta, welche Menschen bewirken mehr: Sind es jene, die Fragen stellen oder jene, die Antworten liefern?**

*Gentinetta:* Es gibt Menschen, die mehr Kompetenzen haben, Fragen zu stellen und solche, die mehr Kompetenzen haben, Antworten zu geben. Ich glaube, dass Fragen grundsätzlicher Art vieles bewirken können. Antworten hingegen müssen spezifischer und lösungsorientierter sein.

**Die Stiftung Terra Vecchia beschäftigt sich mit Menschen,**

**die in schwierigen Lebenssituationen sind. Gesellschaftlich gesehen haben diese Menschen einen gewissen Minderwert. Wie beurteilen Sie das als Philosophin: Haben diese Personen auch einen Mehrwert?**

*Gentinetta:* Gesellschaften haben im Verlauf der Geschichte gelernt und lernen müssen, dass es unterschiedliche Menschen gibt. Man kam zur Einsicht, dass die Gesellschaft nicht mehr einfach in Norm und Abnorm geteilt werden kann und entwickelte eine Differenzperspektive. Aus dieser Optik gelten nicht mehr simple Kriterien wie wertvoll und wertlos oder gut und schlecht. Die Möglichkeit der Differenz entspricht zwar nicht der vollständigen Gleichwertigkeit – die es ja auch nie geben kann. Wir haben jedoch gelernt, die Differenz als Wert zu anerkennen.

**Herr Thom, Sie blicken auf eine lange, erfolgreiche akademi-**

**sche Karriere zurück. Was haben Sie in Ihrem Berufsleben bewirkt?**

*Thom:* Das Wichtigste war, Menschen zu fördern. Am meisten stolz bin ich heute auf Studentinnen und Studenten, die in der Praxis, in der Politik oder in der Wissenschaft Karriere gemacht haben. Ich glaube, ich war ein Talentjäger und -förderer. Das hing mit meinem Lieblingsfach, der Personalentwicklung, zusammen. Es ist unglaublich, was man aus Menschen herausholen kann, wenn man ihnen Türen öffnet und Wertschätzung entgegenbringt.

**Wie viel darf man einem Menschen denn zutrauen, damit er lernen und sich entwickeln kann?**

*Thom:* Ziemlich viel. Ich bin immer an die Obergrenze gegangen. Es gibt einen Grundsatz, der besagt, dass man stets in einem nächst höheren Rahmen denken sollte. Ein Hilfsassistent müsste also denken wie ein Assistent, ich als damaliger stellvertretender Rektor wie ein Rektor und dieser wie ein Erziehungsdirektor.

*Gentinetta:* Dieses Zutrauen finde ich enorm wichtig. Es kommt heute in vielen Diskussionen zu kurz. Man kann den Leuten grundsätzlich viel mehr zutrauen, als wir es tun. Wir haben als Gesellschaft eine grosse Scheu entwickelt und meinen, wir müssten die Leute an der Hand nehmen und coachen. Wir sollten viel stärker in die Gegenrichtung gehen im Sinne der Botschaft: «Du kannst das, versuch es.»

**Gilt das auch für Menschen mit gewissen Leistungseinschränkungen?**

*Thom:* Wir alle erleben im Lauf des Lebens gewisse Leistungseinschränkungen. Ich bin heute – mit 67 Jahren – nicht mehr in der Lage, wie ein 12-Jähriger Lateinvokabeln zu lernen. Gewisse Fähigkeiten nehmen also ab, andere hingegen zu. Das heisst, man muss nach Kompensationen suchen.

*Gentinetta:* Es gibt eine wichtige Differenz zwischen Leistung und Wirkung. Leistung ist eine Aufgabe, die von mir verlangt wird. Wirkung hingegen kann ich erst erzielen, wenn ich das Gefühl habe, aus mir heraus etwas tun zu können. Wirkung hat also sehr viel damit zu tun, dass man sich selbst begreift – und zwar als Mensch, der in einem bestimmten Umfeld etwas bewirken kann.

**Braucht es äussere Voraussetzungen, damit dieser innere Prozess stattfinden kann?**

*Gentinetta:* Die wichtigste Voraussetzung ist die Selbstwirksamkeit – wir kennen den Begriff aus der Psychologie. Ich muss der Überzeugung sein, dass ich mein Leben gestalten und verändern kann, ohne von äusseren Umständen abhängig zu sein. Aber auch äussere Faktoren sind wichtig: Herr Thom hat beschrieben, wie er seine Studentinnen und Studenten gefördert hat – er hat ihnen also den Rahmen geboten, um selbstwirksam zu sein.

*Thom:* «Zeig, was in dir steckt», wäre die einfache Formulierung dafür. Das Umfeld spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle: Wenn Sie keine Förderer haben, sondern nur Leute um sich, die Sie behindern oder neidisch sind, dann kommt keine Entwicklung in Gang.



**Herr Thom, Sie haben sich als Professor der Betriebswirtschaft mit Innovationen und Wandel von Organisationen beschäftigt. Wie beurteilen Sie diesbezüglich die Stiftung Terra Vecchia?**

*Thom:* Ich habe mehrfach gelesen, dass die Stärke von Terra Vecchia ihre Flexibilität ist. Seit der Gründung 1973 haben immer wieder Anpassungsprozesse stattgefunden: Es waren gesellschaftliche Entwicklungen, neue Sucht- und Therapieformen, neue Formen der Arbeitsintegration und der Produktion, die Anpassungen nötig gemacht haben. In den Anfängen haben die Mitarbeitenden quasi für Gotteslohn gearbeitet, heute ist Terra Vecchia eine attraktive Arbeitgeberin mit marktfähigen Löhnen. Das heisst, die Stiftung hat sich als Institution ständig gewandelt und mutiert. Als Betriebswirtschaftler kann ich sagen, man überlebt nur, wenn man diese Wandlungsfähigkeit hat.

*Gentinetta:* Trotz dieser Wandlungsfähigkeit gibt es bei Terra Vecchia offenbar seit 40 Jahren einen Kern, der immer gleich geblieben ist: Das Individuum wird als Experte seines Lebens betrachtet und findet Geborgenheit in einer gelebten Gemeinschaft. Die Klientinnen und Klienten wissen, wo sie zu Hause sind und können so wieder Kraft aus sich selbst schöpfen.

*Thom:* Es ist die Wertekontinuität, die Terra Vecchia auszeichnet. Damit hat sich die Stiftung auch gegenüber rein psychiatrischen Angeboten abgegrenzt. In der Betriebswirtschaft spricht man in diesem Zusammenhang von Betriebskultur.

*Gentinetta:* Ich würde noch weitergehen: Es ist nicht nur die Wertekontinuität, sondern die eigentliche Kernkompetenz der Organisation. Und hier kommen wir zur gesellschaftspolitischen Wirkung: Eine Gemeinschaft bieten, wie das Terra Vecchia tut, ist nicht Sache des Staates. Deshalb ist gerade der soziale Bereich darauf angewiesen, dass es private Initiativen gibt, die entsprechende Angebote machen. Der Staat muss für diese privaten Organisationen ein Umfeld schaffen, damit sie ihre Leistungen erbringen können. Dazu braucht es Leistungsvereinbarungen, welche die Mitfinanzierung und das Controlling regeln.

**Herr Thom, welche Wirkung muss aus Ihrer fachspezifischen Sicht die Stiftung Terra Vecchia erzielen?**

# «Man muss evaluieren, ob die Klienten neue Kompetenzen erworben haben, ob sie wieder integrations- und arbeitsfähig sind.» Norbert Thom

*Thom:* Eine Nonprofit-Organisation hat primär eine Sachaufgabe zu erfüllen. Auf Terra Vecchia übertragen heisst das, die Stiftung muss zunächst einmal für ihre Klienten Nutzen stiften. Man muss also evaluieren, ob die Klienten neue Kompetenzen erworben haben, ob sie wieder integrations- und arbeitsfähig sind. Auf der individuellen Ebene soll bewirkt werden, dass die betroffenen Menschen innerlich wachsen können. Dazu kommt die gesellschaftliche Dimension: Es gilt zu verhindern, dass bestimmte Personengruppen ausgegrenzt werden. Natürlich gelten auch auf der Führungsebene bestimmte Kriterien: Die Mittel sollen bestmöglich eingesetzt und verwendet werden – auch Nonprofit-Organisationen müssen ein Management haben.



## **Ist es legitim, die Wirkung von Menschen mit Handicap zu messen?**

*Gentinetta:* Ich würde den Spiess umdrehen und die Wirkung daran messen, ob es gelungen ist, diesen Menschen so etwas wie Selbstwirksamkeit zu vermitteln. Wenn die Personen für ihr Leben wieder Verantwortung übernehmen, dann ist die Organisation wirksam gewesen.

## **Herr Thom, die Stiftung Terra Vecchia hat sich 2012 einer Reorganisation gestellt. Dies in Zeiten grosser Finanzknappheit im Kanton Bern. Clever oder riskant?**

*Thom:* Wenn man feststellt, dass sich Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen geändert haben, dann muss man reorganisieren. Solche Anpassungen drängen sich von

Zeit zu Zeit auf, damit die Organisation den eigentlichen Zweck effektiv und effizient erfüllen kann. Entscheidend ist, dass man Reorganisationen nicht zum Selbstzweck macht. Im Sinne der Mitbestimmung ist es empfehlenswert, möglichst viele, die von der Reorganisation betroffen sind, in den Prozess einzuschliessen.

## **Sind Utopien in diesem Zusammenhang erlaubt?**

*Thom:* Jede Innovation hat etwas Utopisches. Man kann durchaus etwas Verrücktes tun, das sich nicht ins Koordinatensystem des Normalen einordnen lässt. Irgendwann muss die Utopie dann aber realisiert werden.

## **Sie, Frau Gentinetta, haben sich auch schon als «radikal anti-utopisch» bezeichnet. Warum?**

*Gentinetta:* Gegenüber den Begriffen Utopie und Vision bin ich skeptisch. Utopie ist in der Staatsphilosophie der Nicht-Ort. Es gibt ausreichende literarische und politische Beispiele, die belegen, wie gefährlich solche Systeme sein können. Wenn der Mensch nicht in die Utopie passt, wird es radikal: Es braucht einen neuen Menschen. Was das bedeutet, hat die Geschichte gezeigt.

*Thom:* Utopie – da haben Sie recht – ist rein begrifflich der Unort. Wer am Ende neue Menschen nach dem eigenen Ebenbild züchten will, ist mir zuwider. Aber alle grossen Innovatoren hatten am Anfang eine verrückte Idee. Ich erinnere an den Automobilbau, die Fliegerei, die Chemie, den Computer. Diese Erfinder wurden damals für verrückt erklärt und sind es zum Teil sogar geworden.

*Gentinetta:* Die Differenz, die ich machen möchte, ist die: Wenn ich über ein Auto oder ein Flugzeug nachdenke, dann bin ich ein Unternehmer und kann ein Produkt entwickeln und schauen, ob es sich verkaufen lässt. Mit Menschen hingegen sollte man nicht experimentieren und schon gar nicht mit ganzen Gesellschaften.

## **In der Arbeitswelt ist häufig von Effektivität und Effizienz die Rede. Welche Rolle spielt der Faktor Mensch?**

*Thom:* Der Mensch steht unter grossem Effizienzdruck. Er muss ständig nachweisen, was er in einer Stunde, in einem Tag, in einer Bezugseinheit leistet. Ohne die Beachtung des Menschen, seiner Motivation und seinen Fähigkeiten sind Dienstleistungen aber gar nicht erst erbringbar. Der Mensch spielt somit in immer grösseren Teilen der Gesamtwirtschaft eine sehr wichtige Rolle.

# «Ohne die Beachtung des Menschen gibt es keine Effizienz und keine Effektivität.» Katja Gentinetta

*Gentinetta:* Man kann es noch viel radikaler sagen: Ohne die Beachtung des Menschen gibt es keine Effizienz und keine Ef-



fektivität. Nur wenn wir die Menschen dort einsetzen, wo sie wirkungsfähig sind, sind wir effizient und effektiv.



**Aktuell gibt es viele junge Menschen, die keine Möglichkeit haben, ihre Effektivität und Effizienz unter Beweis zu stellen, weil sie arbeitslos sind. Braucht es wirksame arbeitsmarktliche Massnahmen?**

*Gentinetta:* Schauen wir uns die Zahlen an: Wir reden hierzulande über eine Jugendarbeitslosigkeit von 3,2 Prozent. In Italien und Spanien sind es über 25 oder gar 30 Prozent. Die Schweiz hat dank dem dualen Bildungssystem weit weniger Probleme. Ich habe Mühe damit, dass wir die Jugendlichen gleich bei der ersten Schwierigkeit an der Hand nehmen. Genau da müsste man mit mehr Zutrauen und mehr Forderung reagieren und mit weniger Unterstützung.

**Sprechen Sie von Überbetreuung?**

*Gentinetta:* Ja, manchmal habe ich diesen Eindruck. Es gibt Jugendliche, die nach der obligatorischen Schule ein Übergangsjahr gemacht haben und rückblickend sagen, dass sie in diesem Jahr eigentlich zum ersten Mal wirklich zum Lernen gekommen sind. Das kann doch nicht sein. Haben wir tatsächlich eine Schule, die so Vieles versäumt, dass man am Ende ein Übergangsjahr einrichten muss?

*Thom:* Im internationalen Vergleich haben wir tatsächlich eine ganz tiefe Jugendarbeitslosigkeit. Ich erwarte von Jugendlichen primär, dass sie Mobilität, Flexibilität und Lernbereitschaft beweisen und nicht eine Anspruchshaltung an den Tag legen im Sinne: «Du musst mich jetzt versorgen.» Umgekehrt muss man auch sehen, dass nur 30 Prozent der Betriebe Ausbilder sind. Das ist zu wenig. Es sind manche Schmarotzer dabei, die abholen, was andere im Bereich Ausbildung geleistet haben. Es braucht also Ausbilder, die bereit sind, Know-how zu transferieren, damit Jugendarbeitslosigkeit langfristig verhindert werden kann. Denn: Wer bereits als Jugendlicher Sinnlosigkeit erlebt, glaubt am Ende an gar nichts mehr.

**Frau Gentinetta, Sie wurden einmal gefragt, wofür Sie sich im Zweifelsfall entscheiden würden: Freiheit oder Gleichheit? Sie haben die Freiheit gewählt. Weshalb?**

*Gentinetta:* Freiheit bedeutet die Möglichkeit, sein Leben nach seinen eigenen Vorstellungen zu verwirklichen; dazu gehört

auch die Freiheit, seine Meinung zu sagen. Wir geniessen heute grösste Freiheit. Dennoch gibt es letztlich keine Freiheit ohne eine minimale Gleichheit im Sinne der Voraussetzung, die Freiheiten zu nutzen. Deshalb ist der Einsatz für die Chancengleichheit so wichtig. Bei der Gerechtigkeitsdiskussion geht es leider häufig um die Ergebnisgleichheit und das ist falsch. Deshalb bin ich im Zweifelsfall für die Freiheit.

**Herr Thom, wenn Sie die Wahl zwischen Freiheit und Gleichheit hätten, wofür würden Sie sich entscheiden?**

*Thom:* Ich würde auch die Freiheit wählen, weil sie mir Entwicklungschancen bietet. An eine Gleichheit aller Menschen glaube ich ohnehin nicht, weil ich in meinem über 40-jährigen pädagogischen Leben all diese Vielfalt gesehen habe. Gleichheit anerkenne ich nur vor dem Gesetz. Das finde ich eine ganz grosse Errungenschaft unserer demokratischen Institutionen. Ich persönlich möchte lieber ein unverwechselbares Individuum sein – ein Spezifikum.

#### Personen

Katja Gentinetta ist politische Philosophin und berät Institutionen, Unternehmen und Personen in gesellschaftspolitischen Fragen. Die 46-Jährige moderiert zudem die TV-Sendung «Sternstunde Philosophie» und doziert an der Universität St. Gallen im Fach Public Affairs. Von 2006 bis 2011 war sie stellvertretende Direktorin des Think Tanks Avenir Suisse. Katja Gentinetta ist verheiratet und wohnt in Lenzburg.

Norbert Thom ist emeritierter Professor für Betriebswirtschaftslehre und Ehrenprofessor. Bis im Sommer 2012 lehrte er an der Universität Bern Organisation und Personal. Norbert Thom verfügt über einen Doktor- und drei Ehrendokortitel. An der Uni Bern gründete er das Institut für Organisation und Personal, zudem war er Mitbegründer des Kompetenzzentrums für Public Management. Der 67-Jährige ist verheiratet, Vater eines Sohnes und Grossvater von zwei Enkelkindern.