

## INTERVIEW MIT HERBERT BÜRGISSER

## «Freiräume und Vertrauen schaffen Innovation»

Das Interview führte Pia Gabriel-Schärer.

Sie können auf eine lange Geschichte zurückschauen. Als Dozent haben Sie 1980 an der Schule für Sozialarbeit zu unterrichten begonnen. Welches Bild haben Sie von der Schule in der Rückschau? Es ist ein reichhaltiges Bild mit verschiedenen Farbtupfern, die ineinanderfliessen. Es hat viele Veränderungen gegeben in dieser langen Zeit. Nur schon die häufigen Namensänderungen unserer Schule: Als ich nach Luzern kam, hiess sie noch «Schule für Sozialarbeit Luzern», dann «Höhere Fachschule für Sozialarbeit». 1995 erfolgte der Zusammenschluss der drei Vorgängerschulen und erst später kam die Fachhochschule. Sie hiess zuerst «Hochschule für Soziale Arbeit Luzern HSA» und heute «Hochschule Luzern – Soziale Arbeit». Neben den Namensänderungen kommen mir natürlich auch Konflikte und Phasen des Suchens in den Sinn. Besonders am Anfang stellten sich Fragen der Finanzierung, wir mussten für die Mittel kämpfen. Die Vielfalt der Themen ist mit ein Grund, weshalb ich so lange geblieben bin. Es fühlte sich so an, als würde man fünf Mal die Stelle wechseln.

Sie hatten verschiedene Rollen an unserer Schule: einerseits als Dozent und Fachverantwortlicher von Forschungs- und Dienstleistungsprojekten und andererseits als Führungsperson. Wie haben Sie diese unterschiedlichen Rollen wahrgenommen? Die ersten fünfzehn Jahre war ich ausschliesslich Dozent. An einer kleinen Schule mit jährlich zwanzig Studierenden war diese Rolle stark durch die Beziehungen zu den Studierenden geprägt. Es war eine Bildungs-, aber auch eine Begleitungsaufgabe. Wenn wir heute ehemalige Studierende fragen, was in ihrer Zeit speziell war, wird meistens zuerst diese Studienbegleitung genannt. Jedes Mitglied der Schulleitung führte regelmässig Gespräche mit den ihr oder ihm zugewiesenen Studierenden. Ich war Klassenbegleiter, auch dort

war dieses Element vorhanden. Der persönliche Entwicklungsprozess der Studierenden war wesentlicher Bestandteil der Ausbildung. Soziale Kompetenzen oder Fähigkeiten zur Selbstreflexion hatten – nebst der Theorie – einen hohen Stellenwert.

Mit der Fusion änderten sich die Rollen. Ich bewarb mich für die Leitung der neuen Abteilung «Weiterbildung, Dienstleistung, Forschung WDF», dem erweiterten Leistungsauftrag von Fachhochschulen. Die Führungsaufgabe nahm an Umfang zu. Ich unterrichtete deutlich weniger und war mehr in der Weiterbildung, später im Master tätig. Das Dozieren wurde neben den Führungsaufgaben eher zu einer Nebenaufgabe. Ich glaube, an der Veränderung der Dozentenrolle kann man den Wandel gut nachzeichnen anhand von Ausbildungsverständnis und Rahmenbedingungen, Schulgrösse, Aufnahmeverfahren.

Was war neu an der Führungsrolle, als Sie 1995 die Leitung von WDF übernahmen? Mit dem WDF gab es eine merkliche Veränderung, denn dieser Bereich musste sich selber finanzieren. Damit kam eine unternehmerische Komponente in die Schule. Das war für mich etwas Neues. Führungsaufgaben hatte ich früher schon, vor allem in der Co-Leitung der Tagesschule mit Katharina Vögtli während der Fusionsphase, aber auch zuvor in den Übergangsphasen. Der Aufbau des WDF und der Stellenausbau von vier Teilzeitmitarbeitenden am Anfang bis zu 65 Mitarbeitenden am Schluss – als wir die Struktur der Institution definierten und WDF auflösten – war stark geprägt durch das Akquirieren von Projekten, durch das Entwickeln von Weiterbildungen, durch den Aufbau der angewandten Forschung und Entwicklung – und durch eine grosse Freiheit. Wir starteten steil und waren sehr erfolgreich im Markt, die anderen Schulen schauten mit einem gewissen Neid auf Luzern. Diese Pionierphase war auch deshalb so erfolgreich, weil wir eine sehr unbürokratische Struktur, kurze Entscheidungswege und ein hohes Vertrauen ineinander hatten. Luzern hatte zudem einen guten Ruf als praxisnahe Ausbildung, und das ist uns auch im erweiterten Leistungsauftrag zugute gekommen.

Der Stiftungsrat erteilte den strategischen Auftrag. Der Freiraum der Umsetzung war im Vergleich zu heute offener und

wir kannten viel weniger bürokratische Rahmenbedingungen und Einschränkungen. Wir konnten Fachpersonen anstellen, welche neue Themen weiterbrachten. Die einzige Bedingung war, dass wir sie durch Fremdaufträge und Weiterbildungs-erträge finanzieren konnten. Das war eine einmalige Gelegenheit, eine Pionierphase in neuer Struktur. Das fesselte und faszinierte mich. Ich begann, mich mit betriebswirtschaftlichen Fragen und Führungsthemen zu befassen, ich absolvierte Weiterbildungen. Das Unternehmerische gab meinen letzten fünfzehn Jahren an der Schule seinen Stempel. Was auch noch dazu kam, war die Mitarbeit in Dienstleistungs- und Forschungsprojekten. Daraus ergab sich eine weitere Rolle, mit der Arbeit zu zweit, in Gruppen bei grösseren Projekten. Alles in allem war es für mich eine sehr bereichernde Zeit. Meine Rolle war am Ende schon eine andere als die Dozentenrolle am Anfang. In der Phase der Dozentenrolle hatte ich mich Beraterisch und therapeutisch weitergebildet und war eigentlich gar nicht von der Vorstellung geleitet, mich ins Management hineinzubewegen. Das kam mit der Fusion im Zusammenhang mit dem WDF.

Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit der Praxis erlebt: Gab es da ein Spannungsfeld zwischen neuen Ansätzen und der Praxis, die diese noch gar nicht kannte? Hat sich die Ausbildung immer am Bedarf der Praxis orientiert oder gab es Freiräume, Neues zu entwickeln? Um Neues zu entwickeln, braucht es zuallererst Menschen, die neugierig sind. Mitarbeitende mit Interesse an Theorie, Methoden und Verfahren. Die Verankerung der Systemtheorie an der Schule ist so ein Beispiel. Es gab ja viele Phasen in der Sozialen Arbeit, die auch von Modeströmungen geprägt waren. Da galt es schon, genau hinzuschauen. Gleichzeitig ist es auch heute nach wie vor wichtig, neue Entwicklungen zu verfolgen, auch international. An der Schule hatten wir in den Anfangszeiten eine grosse Freiheit. Jede und jeder hatte einen individuellen Schwerpunkt: Da gab es «die Psychologin», «den Soziologen», «den Gruppenmensch», «die Systemfrau», «die Juristin», «die Frau für das Praktikum» usw. Im jeweiligen Bereich war man spezialisiert, verschaffte sich eine fachliche Identität und damit auch die Verpflichtung, sein Gebiet weiterzuentwickeln. Die entsprechende Weiterbildung musste man sich

etwas zusammensuchen, denn das Angebot war nicht so gross wie heute.

Ja, ich glaube, es braucht Leute mit Neugierde und Freude. Es braucht angemessene Rahmenbedingungen und eine gewisse Freiheit. Verglichen mit heute hatten wir damals ein eher grob skizziertes Curriculum. Da gab es ein paar Stichworte zur Handlungslehre oder zur Sozialarbeitslehre, aber nicht im Sinn von Kompetenzbeschrieben. Es gab auch kein Qualitätsmanagement und all diese Dinge. Das hätte auch Schwierigkeiten ergeben können, aber zunächst hat dieses Umfeld vieles ermöglicht. Wir waren an «unserer Schule» hochmotiviert. Man schrieb die Arbeitszeit nicht auf und wir arbeiteten bestimmt alle mehr als das im Vertrag vereinbarte Arbeitspensum.

Es war ein Zeitgeist des Aufbruchs auch im Beruf: die Suche danach, was Sozialarbeit ist, der professionelle Ehrgeiz, sich von den Basisdisziplinen abzugrenzen und das Eigenständige zu finden. Das war eine Aufbruchsstimmung, auch gesellschaftlich natürlich. Es war eine politische Zeit, mehr als heute – oder vielleicht auch einfach anders als heute. Ich empfand es als fließenden Übergang zwischen Schule, Beruf und Welt. Die Hürde der Berufsmatura gab es noch nicht und das Durchschnittsalter der Klassen war um einiges höher als heute. Es kam mehr Erfahrung in die Schule, von Leuten, die zum Teil schon Kinder hatten und eine Zweitausbildung absolvierten. Das inspirierte und ergab vielleicht auch eine erwachsenengerechtere Ausbildung. Mindestens hatte man das Gefühl, mit erfahrenen Menschen zu arbeiten.

Wo sehen Sie kritische Aspekte der Sozialen Arbeit? Früher war die Soziale Arbeit nur ausführende Instanz in gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die wir aus heutiger Sicht kritisieren müssen, zum Beispiel administrative Versorgungen und die Geschichte der Verding- und Heimkinder. War eine Kritik an der Sozialen Arbeit in Ihrer Ausbildung überhaupt ein Thema? Welche gesellschaftspolitische Position hat Soziale Arbeit heute? Das sind wichtige Punkte. Man kann sich fragen, ob das starke Wachstum des Berufs zu einer gerechteren Gesellschaft geführt hat. Gibt es dadurch weniger Leute, die Schwierigkeiten haben? Eigentlich nicht, sonst hätten wir kein Wachstum. Das ist eine der Ambivalenzen in diesem Be-

ruf. Eigentlich muss man immer einen kritischen Blick auf das werfen, was man tut. Sozialarbeit als gesellschaftliche «Reparaturwerkstätte»: Das war schon oft ein Vorwurf. Ich denke an das Standard-Werk der 1970er-Jahre: «Die Soziale Arbeit unter kapitalistischen Produktionsbedingungen» von Hollenstein und Meinhold. Diese Sichtweise entspricht nicht mehr dem Zeitgeist. Heute redet man – mit kritischem Unterton – vom Sozialmarkt, der immer weitere Probleme definiert, um neue Arbeitsplätze zu schaffen. Ich glaube, das Wachstum ist Ausdruck der Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft und der Spezialisierung des Berufs. Das ist schon etwas, das sich verändert hat. Und da bin ich mir manchmal auch unsicher, ob die Entwicklung immer zum Guten tendiert. Vielleicht fehlt manchmal ein ganzheitlicher Blick, auch auf die gesellschaftlichen Verhältnisse. Heute gilt zuerst die realistische Einschätzung dessen, was die Soziale Arbeit gesellschaftspolitisch leisten kann. Im Vergleich dazu sind wir früher viel mehr Visionen – und damit auch unrealistischen – Zielen nachgegangen. Das brachte dann auch Enttäuschungen mit sich. Ich glaube, das hat sich verändert. Es gab viele Sozialarbeitende, die politisch tätig waren. Dadurch fand der Beruf der Sozialarbeit eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz in dieser Zeit. Wenn ich dies mit 1969 vergleiche, als ich in Zürich mit dem Studium begann, gab es noch wenige Männer und ich musste erklären, was Sozialarbeit ist. Da sagte ich: «Ja, weisst du, Fürsorge und so ...» Heute ist Soziale Arbeit ein Beruf wie jeder andere.

**Waren Sie stolz auf Ihren Beruf?** Ja, in einem bestimmten Umfeld war ich stolz. Im politisch geprägten Milieu hatte der Beruf, vor allem ausgeübt durch einen Mann, eine hohe Reputation. In einem traditionellen Umfeld, beispielsweise bei der Generation meiner Eltern, war das Gegenteil der Fall. Als ich mich für den Beruf der Sozialen Arbeit entschieden habe, war ich auf dem Weg zum Maschineningenieur und bereits angemeldet am Technikum. Die Skepsis meiner Eltern war sehr gross. Das ist interessant und fällt mir erst auf, wenn ich darüber spreche: In einem gewissen Umfeld war man stolz und in einem anderen traute man sich kaum zu sagen, dass man Soziale Arbeit macht.

**Was war Ihre Motivation? Für Männer war es erst in den 1960er-Jahren möglich, sich in Sozialarbeit auszubilden – Sie waren also einer der Ersten.** Ich lernte zuerst Maschinenzeichner. Die Firma wollte mich ins Technikum schicken und danach hätte ich dort wieder arbeiten können und sie hätten es mitfinanziert. Das war alles gegeben. Und dann ergaben sich zwei Dinge. Meine Mutter verstarb ganz überraschend. Das war für mich sehr erschütternd, weil ich mit dem Thema Tod vorher noch nie konfrontiert gewesen war. Ich ging relativ leichtfüssig durchs Leben. Dann kamen die 1968- und 1969er-Unruhen in Zürich, wo ich aufwuchs und sehr unmittelbar davon betroffen war. Das faszinierte mich. Ich war in der katholischen Jugendarbeit tätig. Ich bemerkte, dass mich das Politische, das Philosophische und der Mensch viel mehr interessierte als die Technik. Ich bin dann etwas zufällig zur Sozialarbeit gekommen und sagte mir: «Ich probiere es mit der Sozialarbeit, ich kann ja immer wieder zurückgehen.»

**Das war also quasi ein sicherer Wert?** Ja, ich war 22-jährig, also relativ jung, und fand, ich könnte das ausprobieren. Es stand dann auch bald ausser Frage, der Sozialarbeit den Rücken zu kehren und in die Technik zurückzukehren ...

**Gab es schon damals ein Aufnahmeverfahren?** Ja, es gab ein Einzelgespräch. Man musste einen Aufsatz schreiben und den 10-Finger-System-Nachweis erbringen, und, so glaube ich, auch einen Samariterkurs besucht haben. Es gab auch Kriterien, aber andere als heute. Auch einen Deutschtest gab es.

**Später, in den 1990er-Jahren, wurde noch ein Intelligenztest eingeführt. Im Aufnahmeverfahren hat sich immer wieder einiges verändert.** Dahinter steckte die Idee: «Das kann nicht jeder» oder «Wir müssen auf die Motivation achten». Die «hilflosen Helfer» waren in dieser Zeit ein Thema. Es war schon sinnvoll, hinzuschauen, wer sich für diesen Beruf interessiert und was dies mit eigenen Schwächen und Problemen zu tun hat. Diesem Vorwurf der persönlichen Nähe zu den Klientinnen und Klienten war man immer etwas ausgesetzt.

**Soziale Arbeit als Beruf und in der Ausbildung hat sich immer wieder verändert. In dieser Zeit, als Sie das WDF führten,**

haben Sie das Magazin «WDF Plus» herausgegeben und haben damit etwas von der Sozialen Arbeit sichtbar gemacht. Es ist ja nicht einfach, die Bedeutung der Sozialen Arbeit für die Gesellschaft aufzuzeigen – in einem positiven, aber auch in einem kritischen Sinn. Wie haben Sie das erlebt? Ich glaube, es hat sich insofern geändert, dass man lange ein negatives Bild von diesem Beruf hatte. Damals ging es darum, den Studierenden zu vermitteln, dass nicht jede Kleidung angebracht ist für eine Sitzung. Mit einem «anständigen Auftritt» dafür zu sorgen, nicht gleich abgestempelt zu werden. Das hat mich beschäftigt. Ich glaube, heute ist das Image besser. Gleichwohl verstehen viele nicht, wieso es in diesem Beruf so viele Leute braucht und was diese eigentlich tun. Diese Unkenntnis stelle ich immer wieder fest, zum Beispiel bei Fachpersonen, die aus einem ganz anderen Feld kommen. Es ist medial schwieriger zu vermitteln, wenn man Gutes tut, als wenn es wieder bei der KESB Probleme gegeben hat und ein Kind in ein Heim eingewiesen wird. Wir haben hier eine Grundschwierigkeit, mit der wir leben müssen. Aber trotz allem: Die Akzeptanz der Sozialen Arbeit ist gestiegen. Das Magazin «WDFplus» war ein – so glaube ich – gut gelungener Versuch, unsere Tätigkeit im erweiterten Leistungsauftrag darzustellen und unsere Kompetenzen und Angebote so sichtbar zu machen. Jedenfalls gab es viele positive Rückmeldungen dazu.

Hat das auch mit dem von Ihnen erwähnten geänderten Status des Berufs zu tun? Ist Soziale Arbeit heute ein Beruf wie jeder andere? Heutige Studierende sagen mit grosser Selbstverständlichkeit, dass sie eine Ausbildung in Sozialer Arbeit machen. Vielleicht hat es immer noch einen anderen Klang – aber die Soziale Arbeit wurde als Beruf so selbstverständlich wie viele andere.

Wie schätzen Sie unsere Zusammenarbeit mit den anderen Disziplinen der Hochschule, mit den anderen Departementen, ein? Über das WDF hatte ich viele Möglichkeiten zur Kooperation, zum Beispiel mit der Wirtschaft. Ich baute den Kompetenzzschwerpunkt Soziales und Ökonomie zusammen mit der Wirtschaft auf. Das war ein sehr gutes Signal gegen aussen. Wir erhielten viele Aufträge, weil wir in dieser Kombination offerierten und oft Projekte gemeinsam durchzogen.

Im Vergleich mit anderen Disziplinen scheint mir, es sei für uns einfacher gewesen, interdisziplinär zu arbeiten, weil die Soziale Arbeit an sich schon eine interdisziplinäre Tätigkeit ist. In der Ausbildung gibt es Psychologie, Soziologie, Medizin, es gibt Juristen und so weiter. Und dann gibt es noch den eigentlich beruflichen Teil: Sozialarbeitslehre, Handlungslehre, und so war es für uns selbstverständlich, interdisziplinär zu denken und zu handeln. Es ist mehr die Frage, ob wir das Selbstbewusstsein haben, auf andere zuzugehen und sichtbar zu machen, dass wir auch etwas können, das gebraucht wird. Die Wirtschaft hat natürlich oft das Gefühl, mit der betriebswirtschaftlichen Ausbildung fast alles zu verstehen. Ich machte gute Erfahrung bei interdisziplinären oder interschulischen Projekten und ich hatte nicht das Gefühl, dass die Soziale Arbeit nicht ernst genommen würde.

Hat das auch mit Ihnen zu tun, mit Ihrer Person? Konnten Sie das einfach besonders gut oder woran liegt es, dass Sie so erfolgreich waren? Mir wurde oft gesagt, ich sei ein gut Vernetzter und ich könne gut auf die Leute zugehen – das spielte sicher eine Rolle. Das prägte vielleicht am Anfang meinen Stil. Es waren dann aber sehr viele Persönlichkeiten, die auf diese Weise arbeiteten und jetzt noch so arbeiten. Ich denke da beispielsweise an den Bereich der Soziokultur mit starker Nähe zur Wirtschaft und zum Baubereich. Ich glaube, wir hatten bei der Fusion der fünf damaligen Höheren Fachschulen auf der Direktions- und auf der politischen Ebene einen guten Ruf. Wir waren eine gut geführte Schule, der Prozess der Zusammenführung verlief erfolgreich. Wir waren dazu bereit und die Aufbauarbeit ging rasch voran und verschaffte uns einen gewissen Respekt auch in der Hochschulleitung.

Welches Bild der Soziokultur hatten Sie zu Beginn der Fusionsverhandlungen? Wurde die Soziokultur als gleichwertige Partnerin angeschaut? Sie hatten ja ein sehr innovatives Ausbildungskonzept. Von der öffentlichen Akzeptanz her war die Soziokultur die Ausbildungsrichtung, die am meisten hinterfragt wurde. Es gab die Jugendarbeiterausbildung und danach die Soziokulturelle Animation. Es gab immer wieder Kritik vonseiten der Politik mit Fragen wie: «Was machen die eigentlich? Haben die auch Prüfungen und Noten?» Die Soziokultur in

Luzern hatte ein sehr fortschrittliches, aber auch ungewohntes Bildungsverständnis, insofern, als der Lernprozess stark im Zentrum stand. Das wurde intensiv mit diesen Klassenbegleitungen gepflegt, noch stärker als bei uns. Die Soziokultur brachte gute Impulse in die Schule, gerade vom Ausbildungsverständnis her. Es gab prägende, starke Persönlichkeiten, die den Fusionsprozess strategisch geschickt vorbereiteten.

**Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas Wichtiges zur neueren Geschichte?** Ja, die Fachhochschule gibt es jetzt gut zwanzig Jahre. Das brachte eine sehr starke Veränderung mit sich. Die Departemente haben sich zur Hochschule Luzern – Soziale Arbeit zusammengeschlossen und diese ist markant gewachsen. Steuerung und Leitung, aber auch die Supportprozesse wurden zentralisiert und sind zunehmend von der Verwaltungslogik geprägt. Die Hochschule ist in ihren Kernprozessen (Lehre und Forschung) aber eine Expertenorganisation. Es stellt sich die Frage nach der Organisation der Hochschule. Ich kann dies an einem konkreten Beispiel aufzeigen: Das jüngste Magazin der Hochschule Luzern enthält einen Beitrag über Familienunternehmen mit Link zur Studie. Ich habe den Forschungsbericht heruntergeladen und gelesen, da mich das Thema Organisation und Entwicklung interessiert. Ich war beeindruckt von den Aussagen der Patrons dieser Firmen zur Frage nach den Erfolgsfaktoren: Verantwortung übergeben, Mitbestimmung gestalten, intrinsische Motivation fördern und deren Bedeutung vermitteln, den Leuten Vertrauen schenken. Ich dachte: Wenn die Hochschulleitung dies liest, was denkt sie dazu? Regen Projekte und Produkte der Hochschule die eigene Führung zum Nachdenken an? Es ist auch viel Fachkompetenz über Management und Organisation an der Schule vorhanden. Wie ...

**über gute Führung ...** und ich frage mich, warum die Hochschulleitung diese Fragen nicht stärker selber zum Thema macht. Vielleicht ist dies aufgrund traditioneller Strukturen nicht möglich? Es ist ja nicht nur ein Phänomen unserer Hochschule, man hört das auch von anderen Organisationen. Und vielleicht ist es auch meine ganz persönliche Wahrnehmung. Es ist etwas, das mir Sorgen bereitet und mich nachdenklich stimmt.

**Es stellt sich die Frage: Wie passen Verwaltungslogik – die sich ja zunehmend professionalisiert – und Bildungslogik zusammen?** Sie müssen nicht zwingend zusammenpassen. Man muss aber versuchen, sich gegenseitig zu verstehen und die Unterschiedlichkeit nutzbar zu machen und nicht zu bekämpfen. Oft ist es aber so, dass die Lösung im Sinne von «mehr desselben» gesucht wird: mehr Standardisierung, mehr Administration, mehr Kontrolle aus der Sicht der Verwaltung – mehr Individualisierung, mehr Freiraum, mehr Vertrauen aus der Sicht der Dozierenden und Projektleitenden. Man müsste also eine Lösung «zweiter Ordnung» suchen: Also hingehen und sich überlegen, ob grundsätzlich im Paradigma etwas reflektiert werden muss. Ich wurde mit diesem Thema unmittelbar nach meiner Pensionierung konfrontiert, als ich im Auftrag der Hochschulleitung das Pilotprojekt «Pauschalisierung der Arbeitszeit im Bereich der Forschung» leitete. Da wurde mir klar, wie verschieden die Logiken sind und wie wenig sie sich gegenseitig verstehen. Das ist auch ein Kommunikationsproblem. Mehr Vertrauen und weniger administrative Kontrolle wäre ein eigentlicher Paradigmenwechsel. Die Erkenntnis war vorhanden, aber die Meinungen darüber waren unterschiedlich aus verschiedenen Gründen, die im Einzelnen auch nachvollziehbar waren. Letztlich passierte nichts Neues.

**Vielleicht braucht es mehr Mut, die alten Prinzipien loszulassen?** Der Mut fehlt, weil man das andere nicht kennt.

**... und das Neue möglicherweise Risiken birgt ...** Ja, unbekannte Risiken, die sich jemand zunutze machen könnte ... Die Organisation ist sehr auf Sicherheit und Kontrolle ausgerichtet – erst recht, wenn einmal etwas nicht so läuft, wie es sollte. Dabei wissen wir, was Innovation ermöglicht: Vertrauen und Freiraum, vor allem für den Bereich F&E und für die Lehre. Wenn ich nun in die Zukunft blicke, frage ich mich, wohin die Reise geht. Und ich befürchte, die Fachhochschulen könnten zunehmend zu verwaltungsgesteuerten Organisationen werden.

**Sind Sie also froh, pensioniert zu sein?** Das ist grundsätzlich ein schöner Zustand. Und ich bin manchmal auch froh, wenn

ich höre, wie gross heute der administrative Aufwand geworden ist. Ich habe natürlich mit dem Aufbau der Fachhochschule eine ganz andere, sehr privilegierte Phase mitgestalten dürfen.

#### Gibt es noch einen Wunsch von Ihrer Seite an die Schule?

Ich glaube, das passt sehr gut zum Thema: Mut, ausgetretene Wege neu zu denken oder auch im Kleinen versuchen, einen Aufbruch zu ermöglichen. Mut ist gut und eine gewisse Risikofreude ist notwendig für die Weiterentwicklung der Schule, aber auch für die Weiterentwicklung des Berufs.

Ich hoffe auch, dass das Departement Soziale Arbeit weiterhin dem Praxisbezug einen hohen Stellenwert beimisst: in der strukturellen Verknüpfung mit den sozialen Institutionen, in den Inhalten, die vermittelt werden, und auch bei den fachlichen Ressourcen der Dozierenden. Wissenschaftliche und Praxiskompetenz sind gleichermaßen wichtig.

Auch in Bezug auf die Soziale Arbeit als Profession wird die Frage wieder zu stellen sein, inwieweit die drei Studienrichtungen sinnvoll sind. Es ist wichtig, immer mal wieder zu überlegen: Ist das noch zeitgemäss oder nicht? Ich wünsche mir punkto Sozialer Arbeit, dass wir die inhaltliche Diskussion weiterführen können und dort offen und prägend sind, damit der Diskurs läuft. Es ist nicht immer einfach, sich neben dem Alltagsgeschäft den notwendigen Raum dafür zu verschaffen. In diesem Sinn hat diese Reflexion mit dem vermehrten Publizieren und damit, vermehrt an die Öffentlichkeit zu treten, zugenommen. Das ist auch eine Form zu zeigen, was Soziale Arbeit macht.



**Herbert Bürgisser**, geb. 1947, studierte in Zürich Sozialarbeit, bildete sich in Gestalttherapie, Supervision und Organisationsberatung weiter und war ab 1980 Dozent für die Fachbereiche Handlungs- und Sozialarbeitslehre sowie Soziale Gruppenarbeit an der Schule für Sozialarbeit Luzern. Als Co-Rektor gestaltete er 1991 bis 1995 die Fusion aktiv mit und übernahm danach als Vize- direktor die Leitung des neuen Bereichs WDF (Weiterbildung, Dienstleistung und Forschung), welchen er sehr erfolgreich auf- und ausbaute (vgl. S. 161). Er lehrte und forschte zu den Themen Sozialmanagement, Planung und Gestaltung von Versorgungssystemen und Arbeitsintegration. Seit 2012 ist er pensioniert und übernimmt noch Beratungsaufträge im Mandat.